BI TO BE: КОНСАЛТИНГ В ЗЕРКАЛЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Я помню дискуссию, которая развернулась на одной из международных конференций в начале 2000-х годов. Она была посвящена вопросу, сможет ли когда-нибудь Россия догнать в своем развитии Европу. Одни говорили, что – никогда, другие – что надо ждать века или, по крайней мере, смену поколений, оптимисты планировали достичь определенных показателей за десятилетия, годы. И основной аргумент, который я слышала, – российский бизнес лишен истории, традиции, корней. В 2008 году, когда волна мирового кризиса докатилась до России, я поняла, – то, что мы считали недостатком, на самом деле, наше преимущество. Нельзя лишить почвы то, что лишено корней. Нас питало и питает не прошлое, а будущее. Это и есть «традиция», яркая черта нашей ментальности и, наверное, основной вектор предпринимательства в России.

Наталия Боровикова,
научный руководитель
Консалтинговой группы BI TO BE

BI TO BE: КОНСАЛТИНГ В ЗЕРКАЛЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Санкт-Петербург
«БХВ-Петербург»
2013

УДК 33 + 658
ББК 65.7 + 88.4
В 56

В 56 **BI TO BE: Консалтинг в зеркале российского бизнеса.** — СПб. : БХВ-Петербург, 2013. — 240 с.

ISBN 978-5-9775-0914-5

Эта книга — не просто подведение итогов 12-летней работы Консалтинговой группы BI TO BE, а начало большого пути российского консалтинга. Все герои книги, давая для нее интервью, не подозревали, что на самом деле участвуют друг с другом в дискуссиях и ведут полилог, соглашаясь, конкретизируя или опровергая утверждения неизвестных им собеседников.

Так же как и эта книга, формируется сам российский бизнес. Каждый из нас имеет свое мнение относительно общего вида нашей экономики и хорошо знает свою часть зеркального отражения. Мы сделали попытку взглянуть, каким стал российский бизнес за 12 лет, как изменился отечественный консалтинг за это время и что эти две силы могут дать друг другу и своей стране в новых, постоянно меняющихся условиях.

УДК 33 + 658
ББК 65.7 + 88.4

Автор-составитель *Ирина Юрова*
Технический редактор *Людмила Васильева*
Корректоры *Алевтина Борисенкова*, *Ирина Юрова*

Подписано в печать 11.03.2013 г.
Формат 70 x1 00 1/16. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15.
Тираж 1000 экз. Заказ №
«БХВ-Петербург», 191036, Санкт-Петербург, Гончарная ул., 20.
Отпечатано в типографии «СкайЛТД»
196210, г. Санкт-Петербург, ул. Взлётная д. 11, корп. 2, Литер А

ISBN 978-5-9775-0914-5

© Консалтинговая группа BI TO BE, 2013
© Алексей Глинтерник, дизайн, 2013

Содержание

Благодарности 5

Россия и кризис: «минус на минус» 9

Кризис по ту сторону экрана 16

Колеса Фортуны 17

А был ли кризис? 23

Особенности национального консалтинга 31

Заказчик и консультант, или Почему советник короля не король? 31

Вотум доверия в бизнесе: «расхлебывать кашу» или «пить шампанское»? 56

Совершенство в каждой капле 70

Развитие российского консалтинга и менеджмента на фоне мировых практик 78

Азарт, конвертированный в кофе 124

Две столицы — сходство и различия 135

Продажи — одна из главных (по)бед России 150

Проблема российского продавца 150

«Проблемы продавцов» в России нет 155

Талант к маркетингу 156

Сервис, основанный на доверии 169

Бизнес-идеология 171

Формирование корпоративной культуры: очевидные плюсы неочевидного 172

Монетой или словом? 190

Новые люди. Y + X + Z = ? 195

Корпоративный университет — решение для сотрудника, решение для компании 202
Пока конкуренты спят… 209
Клиент — зеркало консультанта 212
Оружейник 212
Сталкер 214
Врач-диагност 215
Тренер 215
Знахарь, аптекарь, кудесник 217
Мастер 218
Новатор и креативщик 218
Маньяк в профессии 219
Бригада скорой помощи 220
Учитель 221
Интерактивная библиотека 221
Акселератор 222
Высококвалифицированный оптимизатор 223
Партнер 223
Советник 224
Соучастник 225
«Люди в черном» 225
Системообразующее управление 227
Личность в бизнесе 233

Благодарности

Будущее начинается сегодня…

Мы выражаем глубокую признательность всем экспертам, которые уделили свое дорогое время и пристальное внимание волнующим вопросам настоящего и будущего отечественного бизнеса и консалтинга!
Мы благодарим:
Директора по операционной деятельности, развитию и инвестициям «Кронверк Синема» ***Эвальда Алиева***
Генерального директора автохолдинга РРТ ***Олега Барабанова***
Менеджера проекта «Обучение» ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» ***Анну Богину***
Генерального директора компании «ОптиЛайт» ***Виталия Бегаря***
Управляющего директора ЗАО «РОСДИАГНОСТИКА» ***Юрия Белодеда***
Директора по промышленному и гражданскому строительству ОАО «ДОРПРОЕКТ» ***Евгения Бредихина***
Генерального директора компании «Алватекс ЗТМ» ***Валерия Гарифуллина***
Члена Союза художников России и Международного союза графического дизайна ***Алексея Глинтерника***
Генерального директора NBCompany ***Андрея Годунова***
Директора по маркетингу компании «Альянс-Лизинг» ***Андрея Григорьева***
Заместителя главного управляющего директора по кадровым ресурсам по поддержке бизнес-единиц лесопромышленной группы «Илим» ***Татьяну Громову***
Директора по персоналу ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» ***Яну Донскую***

Главного управляющего директора по кадровым ресурсам Группы «Илим» ***Евгения Дымкина***

Генерального директора «Таксити» ***Виталия Ершова***

Генерального директора сети NoLimit Electronics ***Татьяну Загривную***

Руководителя аналитического департамента «Стаф-Альянс» ***Дмитрия Иванова***

Председателя Совета директоров Группы компаний «РОСАН» ***Романа Каневского***

Директора по персоналу ГК «Пионер» (московское направление) ***Валерию Коваленко***

Директора Информационно-образовательного центра ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» ***Виктора Козлова***

Руководителя отдела персонала ООО «Призма» ***Анну Колесникову***

HR-куратора предприятий сервисного сегмента дивизиона «Северсталь Российская Сталь» ***Светлану Корсакову***

Начальника отдела управления персоналом ООО «НЕСТЕ Санкт-Петербург» ***Наталью Красикову***

HR-директора компании «Трансойл» ***Марину Крупскую***

Генерального директора сети «Буквоед» ***Дениса Котова***

Президента Ассоциации экспертиз строительных проектов ***Станислава Логунова***

Генерального директора компании «КОФЕ СЭТ» ***Максима Макшанова***

Вице-президента по корпоративным вопросам Холдинга RBI ***Сергея Мельниченко***

Генерального директора MC Bauchemie Russia ***Александра Мондруса***

Директора департамента управления персоналом ЗАО «АЭМ-технологии» ***Ольгу Морозову***

Начальника отдела по работе с персоналом БЕ ЛСР Недвижимость Северо-Запад ***Татьяну Нефёдову***

Генерального директора «АЭМ-Технологии», головной компании субдивизиона ОАО «Атомэнергомаш» ***Евгения Пакерманова***

Заместителя директора Информационно-образовательного центра ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» ***Светлану Пшеничную***

HR-директора «Кроверк Синема» ***Наталью Рогову***

Начальника регионального отдела маркетинга и рекламы Санкт-Петербургского филиала НТК «Интурист» ***Надежду Радион***

Генерального директора компании «Терра-Авто» ***Владислава Рыдаева***
Интернет-буржуя ***Андрея Рябых*** (Webmaster.SPb.ru)
Заместителя генерального директора компании «Алватекс ЗТМ» ***Алексея Сарова***
Директора по персоналу компании «Терра-Авто» ***Сергея Сясина***
Заместителя директора по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Северо-Запад» ОАО «Ростелеком» ***Ирину Тамбовскую***
Председателя совета директоров, собственника инвестиционно-строительного Холдинга RBI ***Эдуарда Тиктинского***
HR-директора компании «АРИВИСТ» ***Любовь Федорову***
Заместителя директора по работе с персоналом Северо-Западного банка ОАО «Сбербанк России» ***Анну Хьюс***
Исполнительного директора Группы Компаний «Балтика-Транс» ***Константина Цивина***
Заместителя начальника службы обучения и подготовки персонала Информационно-образовательного центра ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга» ***Ларису Чепелкину***
Руководителя Корпоративного центра развития персонала ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» ***Ксению Шелудько***
Директора по персоналу ООО «СПб Реновация» ***Ольгу Шоцкую***

Мы также благодарим за участие в проекте наших коллег:
Директора по развитию регионов BI TO BE, консультанта, бизнес-тренера, коуча ***Евгения Васильева***
Старшего консультанта BI TO BE ***Вадима Габова***
Управляющего партнера Консалтинговой группы BI TO BE ***Андрея Калинина***
Бизнес-тренера, консультанта BI TO BE ***Галину Козлову***
Старшего консультанта BI TO BE ***Антона Пальчикова***
Консультанта BI TO BE ***Елену Шульгину***
Консультанта BI TO BE ***Дмитрия Шургаева***

Мы выражаем благодарность финишной группе и молодым инициативным людям, которые привносили свои идеи, участвовали в литературной обработке и испытывали искренний интерес к российскому биз-

несу, судьбам компаний и героям этой книги. Они перенесли сказанное на бумагу, сохранив живость интонаций и интенсивность переживаний участников этого проекта. Они узнали российский бизнес изнутри и расширили свой кругозор. Мы благодарим за участие в проекте:

Елену Сахно — журналиста, писателя и философа, автора книги «Бразилия — страна карнавала и не только…» («БХВ-Петербург», 2013), помощника депутата (г. Салвадор, Бразилия).

Александру Лукашину — бухгалтера-экономиста (Тульская область).

Наталью Макееву — филолога и клинического психолога (г. Санкт-Петербург).

Ольгу Рощину — студентку факультета филологии СПбГУ (г. Санкт-Петербург).

Александра Соколенко — студента факультета филологии БФУ им. И. Канта (г. Калининград).

Наталью Лавренчук — студентку факультета филологии БФУ им. И. Канта (г. Калининград).

Веру Егорову — студентку факультета филологии ПГУ (г. Петрозаводск).

Анастасию Нестерову — студентку факультета филологии ПГУ (г. Петрозаводск).

Мы уверены в том, что люди, прошедшие с нами путь как в бизнесе, так и в учебе, приобретают не только опыт, но и уверенность в том, что каждый из нас может изменить этот мир к лучшему.

Россия и кризис: «минус на минус»

Мы замечаем препятствия, когда
отрываем взгляд от цели.
Э. Джозеф Коссман

Мы все время повторяем, что нас настиг кризис, он с нами случился. На самом деле это не так. Мы сами его создали. «Мы» — это не только система экономического регулирования США и перестройка СССР. Можно сколь угодно перекладывать ответственность, но глобальный мир, в котором мы живем, производим и потребляем, поддерживает нас, а мы поддерживаем его. Человечество еще в прошлом веке вошло в ту фазу своего развития, когда мы должны признать не просто права Другого, но и его интересы. Общественные отношения декларируют заботу о человеке, но при этом тут же вытесняют его из этой заботы, и мы сталкиваемся с формализмом и псевдотолерантностью. Мы можем говорить о мировом кризисе, но правильнее подразумевать под ним скрытый бунт человека, ради которого делается максимум того, в чем он не заинтересован. В процессе развития экономики мы потеряли ее душу и должны обрести ее вновь. Мы так стремились к прогрессу, что вместе со старыми формами управления и коммуникации выплеснули и младенца. Теперь нас останавливает незримая сила и тихо спрашивает: «А вы ничего не забыли?»

Мы должны задать себе важный вопрос: «Мы заботимся о клиенте или о человеке?» Сразу появится возражение: «Клиент, конечно же, человек!» Да, это так, но что мы знаем об этом условном человеке? Спрашивая о том, каков наш клиент, мы сразу задаем некий образ и формируем ожидания. Наши ожидания. Мы ждем от любого клиента, что он будет соответствовать этим ожиданиям, мы фактически принуждаем его быть таким, каким его видим. Проблема в том, что человеку это неинтересно, ему скучно оставаться клиентом, и он хочет быть самим собой, а не воплощением ожиданий мировых брендов. Он не видит самого себя в рекламе, он не узнает себя в глянцевых журналах и передачах, он с каждым годом все больше сомневается в себе, и вообще, в своем существовании: миры конкретного человека и реального сектора экономики максимально дистанцируются. Диалог, опосредованный идеальными образами друг друга, в мире, где господствует плюрализм, индивидуализм и полифония идей и концепций, никуда не приводит, и сейчас скрытый бунт человека, осознающего свою уникальность и краткость своей жизни, заставляет развернуться весь мир в другом направлении, чтобы человека наконец спросили, каким клиентом он хочет стать, каким сотрудником он себя видит и в каком мире он хочет жить. Индивидуальность становится мерилом всего. Индивидуальность требует высокого уровня доверия и участия. И то, что с нами случилось, — это даже не столько кризис и, конечно, совсем не Апокалипсис — это «линька» Человека как ценности и отчуждение старых моделей самоидентификации.

Является ли компания сама по себе личностью, мыслит ли она? Это спорный вопрос, но стейкхолдеры всегда учитывают «интересы компании», а интерес — это свойство личности. А если компания — личность, то каким же должен быть ее внутренний диалог, ее идентичность, ее развитие? Мы решили прислушаться к голосу российского бизнеса и собрать мнения тех, с кем работали, учились и находили смелые решения для взаиморазвития в самых разных ситуациях.

Эдуард Тиктинский,
председатель
совета директоров
холдинга RBI

Мне кажется, что для большинства отраслей кризис 2008 года был довольно коротким. В нашей отрасли естественный отбор был, если говорить о Петербурге, минимальным. В Москве, правда, он оказался более значительным: практически все крупные московские компании поменяли своих хозяев.

Бизнес — часть нашей жизни, а жизнь сама по себе — это искусство. Человек, являющийся лидером, выполняет в коллективе, как правило, разные роли, особенно если работает в относительно небольшой компании. Он выступает и художником, и ремесленником. Ему надо и привносить смыслы, и организовывать их реализацию. Потому что смыслы находятся за пределами техник. Смыслы — это аспект искусства. А реализация смыслов — это аспект техник. Менеджер без лидерских качеств — ремесленник, не творец. Творец без менеджерских навыков — фантазер.

Если рассматривать кризис 2008 года, то связывать его с застоем чисто экономическим — значит сужать понимание тех глобальных процессов, свидетелями которых мы все являемся. Мы можем наблюдать сегодня, в каком тонусе, в каком состоянии подошли те или иные компании, те или иные лидеры к общемировому кризису. Кризису не только экономическому, но и кризису смыслов, который продолжается и еще неоднократно ударит сильно и по экономической составляющей в том числе. Не в силах каждого отдельного лидера глобально повлиять на кризис смыслов. Однако именно производство смыслов — одна из ключевых функций лидерства. И если эти смыслы присутствуют, то и бизнес двигается правильно, потому что есть нечто большее, чем деньги, на что мы все ориентированы. И в рамках этих смыслов реализуются правильные продукты, правильные услуги — то, что действительно нужно людям. Если каждый лидер будет создавать смыслы есть шанс на появление нового смысла, отличного от прежнего.

> *«Нравственный кризис, о котором заговорили во весь голос относительно недавно — позже, чем о кризисе экономическом, — это не что иное, как ощущение огромным числом людей бессмысленности той жизни, которую им приходится вести, нередко без возможности какого-либо реального выбора, и невозможность найти в ней позитивный смысл из-за разрушения старых ценностей*

и традиций, дискредитации „новых" и отсутствия культуры мировоззренческой рефлексии, позволяющей прийти к уникальному смыслу своим, неповторимым путем».

Д. А. Леонтьев.
Вступительная статья к книге В. Франкла
«Человек в поисках смысла»

Сейчас я замечаю разнонаправленные тенденции. С одной стороны, в компании работают люди, за исключением строительного подразделения, которые практически не застали советскую систему или работали в ней незначительное количество времени, однако все они выросли из нее, и это наложило свой отпечаток. С другой стороны, на сломе эпохи высвобождается такое количество энергии, направленной на предпринимательскую активность, которая дает уникальные навыки и шансы. И есть мнение, что российские предприниматели сильнее по своим лидерским качествам, чем предприниматели из развитых стран, так как они смогли принять колоссальные вызовы эпохи и выстроить свой бизнес в короткие сроки. Развитым странам такой темп и сила преобразования практически несвойственны, за исключением IT-бизнеса. Если убрать в сторону все, что касается программного обеспечения, социальных сетей, интернет-магазинов и т. п., то мы увидим, что на Западе ситуация более статичная, а рынок более высококонкурентный. Но если мы говорим о малом бизнесе, то здесь есть нюансы. Однажды я дискутировал с Олегом Тиньковым по вопросу, должны ли создаваться условия для российского бизнеса. Он высказал довольно парадоксальную мысль, с которой я не согласился, что бизнес должен расти как сорная трава — не благодаря, а вопреки. Я считаю, что, безусловно, малый бизнес нужно поддерживать, потому что он и дает нам крепкий средний класс, сообщество собственников — людей, которых должно быть достаточно много и которые, имея свою частную собственность, учат все общество уважать ее. Они демонстрируют пример предпринимательства как перспективу, доступную каждому, и в России больше, чем в Америке или Европе, возможностей для утверждения среднего класса в силу того, что еще много ниш и не так много конкуренции.

Конечно, напротив больших возможностей всегда стоят большие риски. Среда ведения бизнеса больна коррупцией и колоссальным ко-

личеством проверяющих: люди тщательно взвешивают свои риски ведения бизнеса не только в плоскости коммерческой, но и в плоскости разного рода давления государства на них. Если это давление облегчить существенно, то уровень предпринимательской активности очень сильно повысится, особенно в малом бизнесе.

Сергей Мельниченко,
вице-президент
по корпоративным
вопросам холдинга RBI

В 2008 году для подавляющего большинства наступила скорее психологическая депрессия, чем реальная. Громче всех про кризис кричали финансисты. Им оказали весьма щедрую финансовую помощь, и в итоге они вообще не зафиксировали убытков, а только сообщили, что у них чуточку упали доходы. Печально, конечно. Но, как и всегда, налогоплательщик вынес это на своих плечах. Со строительного рынка Петербурга ушли многие. Теперь все читают книги по менеджменту и понимают, что любая кризисная ситуация — это не проблема, а возможность. Первая мысль была, что сейчас появится то, что во всем мире называется distressed assets, то есть турбулентные активы, — активы, которые людям надо срочно сбросить, чтобы поправить свою ликвидность, как-то разобраться с долгами и т. д. И вот в этот момент те, кто вошел в кризис в хорошем финансовом состоянии, смогут за небольшие деньги стать их владельцами, увеличив собственные активы. Но этого как системы не случилось. Эти активы оказались в залогах у финансовых институтов, у банков, которые, как мы уже поняли, ничуть не пострадали от кризиса. Более того, у них даже психологически не было никакого стремления к совершению таких сделок. Почему? Посмотрим внимательно: любое решение принимают менеджеры, и далеко не всегда топы. Решения готовит, как правило, среднее звено. Если это хорошо подготовленное решение, обычно говорят: «Есть пару вариантов. Такой-то вариант дает такие-то плюсы, такие-то риски, такие-то минусы…», и твое дело как топ-менеджера — все взвесить, акцентировать внимание на рисках и принять один из вариантов. «Здесь куш больше и рисков больше… Ну, пожалуй, можно попробовать». Но любой менеджер, который придет в наемники, будет отчитываться за эти риски не только перед собой. И что он скажет совету директоров? «Знаете, ребята, было тут у нас активов на миллиард, но поскольку вокруг кризис, я их сбыл с дисконтом 30%». Скорее всего, он услышит:

«Сколько процентов? 30%? Это от миллиарда сколько?! Ой, сколько же ты нам задолжал!..» Поэтому никто на это не пошел. Так возможности остались возможностями…

Одна из главных черт российского бизнеса, которые обнаружились в кризис, — это боязнь. Общая ситуация была похожей на панику перед прыжком с парашютом. Пока все спокойно сидели в салоне и смотрели, как самолет поднимается вверх, перспективы рисовались радужными. Когда пилот объявил, что самолет падает, т. е. начался кризис, пришлось прыгать в неизвестность, и многие спустились с небес на землю совсем не так, как хотели и планировали. При этом у кого-то не раскрылся парашют, кто-то приземлился в болото, да и вообще… можно ли найти закономерности в том хаосе, который возник? В любом случае, лучше не паниковать, а проверить парашют и дернуть за рукав инструктора, чтобы он сказал, когда прыгать.

Боязнь есть следствие неуверенности и понимания, что тебе есть что терять. Но в большинстве случаев бизнес построен все-таки на риске. Где поставить запятую в предложении «Рисковать нельзя сохранить», решает владелец. Он один точно знает, зачем он, вообще, полез в этот самолет…

Дмитрий Иванов,
руководитель аналитического департамента «Стаф-Альянс», экс-консультант BI TO BE

Чем докризисное время отличалось от сегодняшнего дня? Все грезили светлым будущим. Компании прирастали, обороты росли, денег становилось больше, и очень во многом задача консультанта на тот момент сводилась даже не столько к тому, чтобы разработать четкий план развития, дать какие-то конкретные и понятные вводные, оценить перспективы и риски того или иного действия. Очень важно было дать возможность владельцам, которые неожиданно для самих себя заработали приличные деньги, увидеть те новые, по их меркам астрономические, доходы, которые сложатся в недалеком будущем. Надо было просто дать им увидеть эту картинку. «Вы сейчас рисуете себе миллион? А давайте припишем справа ноль и будем думать, а как бы эти 10 миллионов

получить». Клиент переживает полуторачасовой шок, и дальше уже видишь, как он примеряется, как понимает, кому он будет звонить, к кому пойдет, как поменяется работа внутри его компании, как изменится рынок. Клиенты чувствуют, что ветер дует в их паруса. Поэтому работа консультанта была даже не столько консультационной, сколько, наверное, коучинговой.

Андрей Григорьев,
эксперт BI TO BE,
директор
по маркетингу
компании
«Альянс-Лизинг»,
экс-консультант
BI TO BE

Кризис открыл глаза на многие вещи. Он подействовал очень отрезвляюще. Мы стали по-другому относиться к издержкам, затратам, объем которых был избыточен на тот момент, и как только мы «обросли жиром», сразу поглупели. А с кризисом как-то встряхнулись и взглянули на собственную экономику другими глазами. Мы пребывали в иллюзорном состоянии ожидания бесконечного роста. Я имею в виду рост финансовых пузырей и пирамид. Многие компании вынуждены были стать рыночными. Раньше они могли пользоваться положением вещей, когда финансовый поток и клиенты к ним шли от определенного контрагента или партнера и они жили фактически замкнутым внутренним циклом, являясь лишь обслуживающими организациями. Очень многим пришлось пересмотреть свое отношение к бизнесу, к рынку и научиться продавать. Это оздоровило экономику, несмотря на многие жертвы. Если бы все компании в России действовали в условиях рынка, было бы проще строить отношения. Но у нас по-прежнему достаточно если не монополий, то олигополий или окологосударственных компаний, которые составляют первую тройку в любой отрасли. Их сложно назвать конкурентами, они действуют по совершенно иным правилам. Это уже не бизнес, это распределительная экономика, в которой поступления от определенного финансообразующего сегмента, скажем отрасли, распределяются по усмотрению лиц, принимающих решения. Думаю, в любой нашей отрасли можно найти ТОП-3 игроков, которые при ближайшем рассмотрении окажутся абсолютно не рыночно ориентированными компаниями, а условно говоря, каналами распределения.

Кризис по ту сторону экрана

Антон Пальчиков,
старший консультант
BI TO BE

Для «Кронверк Синема» мы ввели в самый разгар кризиса годовой цикл обучения для управляющих кинотеатрами. За счет этого они вышли на рынок более сильными, смогли справиться с ситуацией, которая сложилась на рынке. Кризис помог им стать мудрее. Так они прошли естественный отбор, ведь многие компании в кризис начинают резать издержки, и первыми под нож идут программы обучения персонала. Но есть и другие компании, которые говорят себе: «Кризис — отлично! Сейчас конкурентам станет плохо, а мы в это время проведем обучение, и когда кризис закончится, мы получим опыт, конкурентное преимущество и вырастем». Топ-менеджмент «Кронверк Синема» пошел именно таким путем.

Наталья Рогова,
HR-директор
«Кронверк Синема»

Мы работали с BI TO BE по программе развития лидерства для управляющих и заместителей управляющих кинотеатров, которая была необходима в период реорганизации компании. Перед обучением проводили оценку персонала методом 360 градусов, на этом этапе уже было понятно, кто из руководителей кинотеатров готов двигаться с компанией в векторе тех изменений, которые были намечены, а кто нет.

Начну с того, что таких программ раньше не было в этой компании вообще! Это первый опыт таких глобальных программ обучения годовых, которые перемежались с практикой и теорией. Конечно, сначала было сопротивление: перемены, необычно, странно. Но когда люди поняли, что это не дополнительная нагрузка, а помощь, то, соответственно, поменялось и отношение. Все отзывы об Антоне Пальчикове были положительными.

В первую очередь мы пытались развить лидерские компетенции, заставить людей подумать о том, каков должен быть их личный вклад для того, чтобы компания достигла поставленных целей. И эта программа развития лидерских компетенций и помогла достичь новых показателей, которые ставились перед подразделениями.

Естественно, была программа cost cutting: примерно на треть сокращались расходы на персонал. Но это было не бездумное сокращение — мы занимались разработкой новой политики управления персоналом, новой организационной структуры, соответственно новым распределением обязанностей, кроссфункционалом. Кроме того, что нам надо было полностью поменять свои взгляды на стиль работы, на рабочие процессы, нужно было поменять и некоторые свои лидерские ориентации и свои лидерские отношения ко всем этим процессам, чтобы не только самому вовлечься в изменения, но еще вовлечь весь персонал, который в этом участвовал. И без этого, наверное, ничего бы не получилось.

Воодушевление пришло тогда, когда руководители кинотеатров увидели первые результаты. Программа была годовая — они видели промежуточные результаты в течение года. Параллельно мы вводили новую сетевую систему отчетности по единым стандартам, и, соответственно, руководители кинотеатров могли видеть результаты своего подразделения. Нами была введена система совещаний, дающая полномочия докладывать о результатах и принимать решения о том, что необходимо изменить для улучшения результатов. Мы ввели элемент соревновательности и разработали новую систему мотивации, которая распространялась на линейный персонал и на руководящий состав. Этот комплекс мер и дал нам позитивный настрой.

Эвальд Алиев,
директор по операционной деятельности, развитию и инвестициям «Кронверк Синема»

Надо отметить, что у меня был очень хороший директор по персоналу — Наталья Рогова. Мне кажется, в России она смогла бы работать на любом уровне. Мы принесли интересную модель оперирования линейным персоналом — модель, в которой нет кассира, бармена, билетера. Так мы создали универсальную для управления линейным персоналом позицию — «менеджер кинотеатра». Если зайти в кинотеатры Каро, Синема-парка или других сетей, то можно увидеть четырех кассиров, у которых порой нет загруженности: они просто сидят, кто-то из них читает, кто-то мечтает, кто-то красится. Этот простой в работе персонала — расходы, ведь каждый час стоит, скажем, тысячу рублей. И люди получают зарплату, потому что у них на бейджике обозначена должность. Всем известная картина в баре: три девушки сидят и скучают,

никто не покупает попкорн и пиво. Даже у парня, который отрывает билетики, есть должность, он — «билетер». Ты не можешь ему сказать: «Иди, пожалуйста, помоги в баре или прибери на складе». Потому что он ответит: «Это не моя обязанность!» И он прав, потому что это не входит в его должностную инструкцию. На Западе уже давно распространена взаимозаменяемость в работе линейного персонала. Так и у нас — парень, который работает в баре, мог спокойно подменить того, кто работает в кассе. Когда очередь в кассе расходится и там нужен всего один человек, двое свободных кассиров бегут в бар, открывают две кассы и начинают работать, потому что, если в баре больше трех человек в очереди на кассу, — это уже кризис. Если кто-то закажет пиво — а оно долго разливается, — то один человек там просто не справится: соберется очередь, соответственно люди передумают пить и есть, не купят ничего в баре, т. е. не принесут прибыль компании, и пойдут прямо в зал. Вот эта ситуация — в зоне компетенции управляющих. Руководитель кинотеатра должен работать как дирижер. Заместитель директора кинотеатра — звучит гордо, но, по сути, это микроскопическая должность. Мы ставили двух-трех управляющих, которые работали через смену. Можно добавить одного администратора, но это уже предел. Мы не хотели видеть в кинотеатрах раздутый штат.

Мы принесли демократичную систему работы персонала, которая взорвала рынок. Вдруг наши расходы на персонал стали в 2 раза меньше! Это мы сделали до кризиса! И в кризис мы были самыми успешными. При самом низком среднем билете. Ведь кинотеатры принадлежат ценовой категории не люкс и не лакшери. При покупке сети мы получили в управление довольно старые кинотеатры, и нам нужно было с ними преодолевать кризис. Люди шли к нам, потому что у нас чуть-чуть дешевле. Мы были близки к клиентам по менталитету. И у нас работали веселые молодые ребята, которые шустро бегали и всегда были готовы помочь. Мы даже не просели в кризис.

Главный показатель любого бизнеса, один из ключевых индикаторов — это чистая прибыль, EBITDA. Это один из главных показателей в кино, который интересен акционерам и собственникам бизнеса. Я пришел со своей командой в этот бизнес, когда этот показатель был 3,5 млн долларов. В момент моего прихода в 2008 году отставали, если

не ошибаюсь, на 40%. И мне пришлось за полгода догнать и поставить план на 8,5 млн, т. е. с 3,5 сразу на 8,5. В 2009 году случился кризис, и мы выполнили те же 8,5 млн. В 2010-м мы выполнили 13,5. За два года моя команда фактически чуть ли не учетверила показатель того, с чем мы пришли в эту компанию. Это то, чего мы добились, в том числе и с помощью привлечения BI TO BE.

EBITDA (сокр. от англ. Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации; рассчитывается на основании финансовой отчетности компании и служит для оценки того, насколько прибыльна основная деятельность компании.

Колеса Фортуны

Виталий Ершов,
генеральный директор
«Таксити»

Компания находилась в ужасном состоянии. Было вложено огромное количество денег с большими ошибками, и с ними уже попрощались навсегда. Речь шла о выборе между закрытием компании и новыми большими вложениями в нее. Но стоит ли после такого краха продолжать дело? Кризис… Банки не кредитуют… 20 миллионов мы должны по поручительству за водителей такси, которые не платят… Докризисный источник финансирования тоже перестал эффективно работать… Ситуация выглядела почти тупиковой. И я стал искать консалтинговых партнеров для нашей компании. От нескольких консалтинговых компаний я получил предложения, и начался конкурс. В итоге остановился на двух. Одна компания мне показалась в большей степени ориентированной на маркетинг, а BI TO BE импонировала мне сильной позицией в управленческих решениях.

Как оказалось, кризис случился как нельзя кстати. Рынок сильно сжался и вытеснил наших конкурентов. Буквально через год пошел резкий рост, практически в два раза. И мы оказались на этом гребне. Кризисная волна дала нам возможность активного развития. Мы получили су-

щественную долю рынка и получили ее вовремя, потому что по мере рыночного роста, уже после кризиса, подтянулись маленькие конторы, которым рынок транспортных услуг кажется простым и очень сладким. Водители часто думают: «Мы сейчас вдесятером договоримся и посадим мою жену диспетчером!» И так формируется определенный слой, который демпингует цены. Эти маленькие компании быстро приходят и быстро уходят, оттягивая примерно 30% рынка. Но в кризис их сразу смыло, и нам стало легко.

Так как моя компания работает и в Москве, и в Петербурге, я могу сравнивать динамику роста по городам. Москву раскачать трудно — рост медленный, 15–20% в год. А ведь мы вышли на московский рынок еще в 2008 году, но когда грянул кризис, про московский филиал просто забыли. В итоге мы поздно стали осваивать столицу. В Петербурге такой паузы, конечно, не делали, и динамика роста оказалась просто бешеной! Вспомнили мы про сердце родины в 2011 году. Мысль была простой — быстро перенести технологию, успешно отработанную в Петербурге. Не получилось! Люди — другие, наши технологии не работают, рынок уже наполнился. Вакуума, образованного кризисом и давшего нам в Петербурге долю практически без конкуренции, там уже нет. Вот что значит войти в рынок в кризис! Это выстраданная истина.

Конечно, того, что мы планировали на год, не достигли и до сих пор. Это была утопия. Но главное — другое. Главным для меня была возможность обсуждать проблемы с людьми, которые точно понимают, о чем я говорю, которые видят проблему так, как ее вижу я, и предлагают решения. Я могу разговаривать с акционерами, видеть их подбадривающие кивки, но понимание вопроса и отношение к нему у нас разное. Мы, скажем так, мыслим несколько разными категориями. Мне встречалось мало людей, которые могут охватить проблему конкретного бизнеса так многоаспектно. Например, я говорю, что мне не нравится этот стол. И все вокруг понимают, что этот стол мне не нравится. А почему он мне не нравится?.. Здесь уже далеко не каждая догадка попадет в самую точку. А в BI TO BE быстро схватывают «почему», быстро входят «в тему», и мы начинаем мыслить одинаковыми категориями. В этом плане мне было очень комфортно. Войдя в кризис 2008 года, компания потребляла ежемесячно огромные деньги, а доходов не при-

носила вообще. Если бы оставались средства, наверное, еще можно было бы идти в убыток сознательно и сохранить раздутый штат, но финансирование прекратилось. С Михаилом Милинисом мы разговаривали в основном о производственных решениях, с Наталией Боровиковой — о психологических моментах, связанных с управлением. Ведь я до некоторого времени не управлял таким большим количеством людей. Команда BI TO BE помогла сформировать коммерческие предложения, участвовала в организации сайта «Таксити», помогла создать отдел продаж, который сейчас агрессивно работает на рынке b2b. И это направление стало для нас большой удачей. Рассказать об этом периоде более детально — трудно. Вместе с BI TO BE мы решали массу вопросов ежедневно. Так, с Наталией Боровиковой я проводил первое производственное совещание после того, как стал директором. Она слушала, корректировала, говорила, на что обращать внимание, как вести себя с персоналом. С Михаилом Милинисом мы выработали хорошее решение, касающееся долгов водителей, поскольку тогда это было огромной проблемой. Водители стали оплачивать 5% от сделанных заказов в счет его погашения. Это решение до сих пор отлично работает. Кроме того, Михаил предложил интересную схему мотивации, оценки работы сотрудников, несколько расширив мои горизонты понимания мотивации и вообще вовлеченности сотрудников в работу всей компании. С BI TO BE мы серьезнее подошли к брендингу, четче сформулировав для своих клиентов, кто мы. Ведь одна из важных вещей, которую мы всегда несли, — это имидж, определенная стилистика. Мы — стильная компания.

Антон Пальчиков,
старший консультант
BI TO BE

Меня включили в рабочую группу уже на этапе проекта. Моей задачей было построение отдела продаж, т. е. оценка существовавшего тогда отдела, разработка идей и подбор нового руководителя. Все это нужно было сделать за короткое время — в течение декабря. Также я косвенно принимал участие в разработке возникавших маркетинговых инициатив: мы проанализировали, откуда чаще всего поступают заказы, с кем надо наладить контакты. Акцент был поставлен на заключении договоров с корпоративными клиентами, на партнерской работе с такими точками, как гостиницы, салоны красоты.

Мы изменили сайт. На тот момент это была фактически первая компания на рынке, которая затрендировала идею такси. Потом уже стали появляться такси с фирменными названиями, белые «Форды», яркие логотипы. «Таксити» отличает очень развитая система заказа. Компания много вложила в информационную систему: хорошо обученный оператор и современная система оповещения, в которой не нужны рации. У пассажиров такси всегда вызывает дискомфорт, когда водитель начинает связываться с диспетчером по телефону или по рации: раздражает постоянный шум, треск в эфире. В «Таксити» выдавали водителям смартфоны с GPS-навигацией, соответственно заказы принимали через них. Я некоторое время поработал водителем такси, так сказать пожил внутри этой системы и понял, как она работает.

Сложность заключалась еще и в том, что машины оформлялись в кредит на водителя. Когда кризис наступил, перестали выплачивать кредиты — образовывались долги, потом кто-то исчез вместе с машиной. Если говорить о мотивации, то, как и в любой компании, там есть династии, профессиональные таксисты, которые работают еще с советских времен, и им нравится система, когда от тебя зависит, сколько ты можешь заработать. Но возникала другая проблема: таксисты «уводили» клиентов, т. е. обменивались телефонами и созванивались в обход компании. А так — все передвижения фиксируются. Благодаря системе GPS-навигации диспетчер видит, где находится машина. Если водитель рядом с клиентом и отказывается от заказа, значит, «халтурит».

Нам была поставлена задача увеличить входной поток заказов и количество звонков. Мы работали над ростом количества звонков без привлечения больших средств: пробовали сделать это через сайт, рекламу, в том числе контекстную рекламу, внедрили СМС-информирование. Тогда это было новшеством: когда клиент делает заказ, он оставляет свой номер телефона, поэтому мы могли адресно предлагать дополнительные скидки. Стало больше повторных обращений, заказов.

Конечно, вход на рынок всегда играет важную роль. «Таксити» на тот момент были, наверное, единственной компанией спроектированного такси. Идея бренда: машины не желтые, а специально выкрашен-

ные с логотипом. Это уникальность, которая привлекла клиентов, к тому же машины хорошие — «Форд-Фокус». Потом многие стали копировать эту модель. Чем удобен водитель на брендированной машине? Тем, что он не «убежит». Сейчас на рынке есть компании, где работают водители на своих автомобилях. В этом случае, если только водителю предложат где-то чуть более выгодные условия, немного интереснее, он уйдет, и может оказаться, что заказов много, а выполнять их некому. В Петербурге у «Таксити» было в то время 100–120 машин. В Москве, соответственно, должно быть в разы больше.

А был ли кризис?

Плохую шутку с российскими компаниями сыграл негативизм мышления. Вместо установки на мобилизацию ресурсов в условиях кризиса поднялась паника, а так как в условиях стресса увеличивается производство любых решений, возрастает и вероятность каскадных ошибок. Инструмент, который эффективно работает с негативистскими установками, прост, эффективен и давно известен. Его сформулировал в XIV веке английский монах Уильям Оккам, обратившийся к трудам Аристотеля. Инструментарий получил название «Бритва Оккама» и звучит как «Non sunt entia multiplicanda praeter necessitatem», что означает: «Не нужно множить сущности без необходимости». Это принцип бережливой методологии, который в логике носит название «принцип достаточного основания». Альберт Эйнштейн, известный своей иронией, переформулировал «Бритву Оккама» на свой манер: «Все следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того».

Когда менеджер прогнозирует какую-либо ситуацию, то он обязан выводить ее не из предполагаемого масштаба бедствия и самых страшных для него последствий, а проводить адаптирующие изменения поступательно, двигаясь от решения одной задачи к общему решению. Допущение, что «завтра все рухнет, потому что кризис», является избыточным в ситуации, в которой выкристаллизировались проблемы компании, ибо, ско-

рее всего, эти проблемы были и до кризиса, но обрели вместе с ним более острые и яркие формы. А так как в кризис все условия быстро меняются, то важно сделать ставку на сильные стороны, а не на проблемы, т. е. на основные конкурентные преимущества, которые создадут «подушку безопасности» для компании. Иногда даже прямые конкуренты, имея разные преимущества, выигрывают в кооперации в период кризисов, потому что они вместе способны сформировать сбалансированный тандем.

Наш опыт свидетельствует о том, что даже просто отсутствие непродуманных и шаблонизированных действий уже может дать неплохие результаты. Если к этому добавить продуманные антикризисные стратегии, то можно вполне элегантно перепарковаться на рынке в более удобном месте, пока другие обсуждают помятый бампер или разбитое зеркало заднего вида.

Олег Барабанов,
генеральный директор
автохолдинга РРТ

Банкиры боятся кризиса, причем не нового: они как начали в 2008 году бояться, так до сих пор и продолжают — уже четыре года. Банковская система пытается создавать настройки в виде резервов, чтобы сдерживать инфляцию и отслеживать свои регуляторные функции, совершенно не думая, что все это приводит к отсутствию всякого развития. Ни один банк не дает «длинные деньги», а что можно построить, если нет по крайней мере 10-летней плановости? Ничего.

Все живут на коротких прогнозах, не завтрашним днем, а сегодняшним. И это страшно для любого бизнеса. Конечно, у нас есть план до 2020 года. Другое дело, что этот план никто не воспринимает как данность. Он постоянно подвергается критике, потому что все живут по коротким прогнозам и рассуждают: «Что вы рисуете к 2020 году? Вы лучше скажите нам, что будете делать в этом году, в следующем?» А для того чтобы понять, что делать в следующем году, нужно подумать о том, что будет через 10 лет. Если жить одним годом, то достаточно поставить пластиковую палатку и кассовый аппарат. Утрированно, но это ведь тоже бизнес-система. Главная проблема в том, что в России нет правил игры «в длину».

Кроме того, надо учитывать положение на самом рынке. На этапе стабилизации ни один бизнес не может расти. Сейчас в российском автобизнесе ситуация довольно сложная, потому что мы выходим на некую «полку». Существуют минимальные цифры продаж в нашем секторе — три миллиона в год. В этом году Россия достигла этих показателей, и в следующем году будет «полка»: изменения рынка будут колебаться в пределах ±5%. Причем рынок в таких условиях жестко реагирует: когда произойдет падение на 5%, все станут рассуждать о кризисе в автобизнесе, а потом будут радоваться росту на те же 5%. И вот в такой ситуации нужны уже совершенно иные методы управления и зарабатывания. На «полке» конкуренция всегда выше, чем на растущем рынке. Почему на растущем рынке легко развиваться? Потому что понятие конкуренции отсутствует: из-за дефицита рынок «съедает» любую услугу любого качества и по любой цене. Когда наступает этап стабилизации, на первый план выходит качество услуги и цена товара. У клиента меняются приоритеты: он стоит перед широким выбором. На этом этапе резко снижается рентабельность бизнеса, поэтому на этапе стабилизации бизнес не может развиваться: нет «жира», а конкуренция высокая. И мы, как отрасль, сегодня подходим к этой тяжелой ситуации — к стагнации.

Кризис 2008 года практически уничтожил целую отрасль. В нашей ситуации мы очень любим фразу из произведения «Алиса в стране чудес»: «Чтобы стоять на месте, нужно идти вперед, а чтобы двигаться вперед, нужно идти в два раза быстрее». Кризис показал, что выживают и становятся успешными те профессионалы, у которых есть потенциал и здоровые амбиции для того, чтобы использовать возможности кризиса, а не только страдать от его последствий. Во многом это зависит от предыдущего опыта и результативности работы с консультантами: у каждого он свой, и каждый действует, исходя из своего чувства удовлетворенности предыдущими итогами. В нашем случае мы не закрывали действующие проекты. Обучение было прекращено только во время проведения реструктуризации компании, но основные консалтинговые проекты продолжались.

Владислав Рыдаев,
генеральный директор
компании
«Терра-Авто»

Ирина Тамбовская,
заместитель директора по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Северо-Запад» ОАО «Ростелеком»

Консалтинг, как всякое европейское нововведение, должен был пройти несколько стадий, чтобы укорениться в России. Сначала к нему относились с известной долей скептицизма, затем стали интересоваться и даже пользоваться услугами консультантов, но не столько ради того, чтобы получить реальную пользу, сколько чтобы лишний раз пощеголять перед конкурентами новомодными тенденциями и подчеркнуть определенный статус компании. В этот момент, по логике вещей, должен был наступить «золотой век» консалтинга, его расцвет, но, как назло, грянул пресловутый кризис, который заставил многие компании затянуть бюджетные ремни потуже.

Несмотря на то, что развитие консалтинга не достигло своего пика в нашей стране, я склонна стоить оптимистические прогнозы и надеюсь, что рано или поздно топ-менеджмент нашей страны поймет, что одна голова хорошо, а две лучше. Тем более когда «вторая голова» — такая, например, как BI TO BE — асс в своей области.

Елена Шульгина,
консультант BI TO BE

Я не могу сказать, что кризис пошатнул доверие к консультантам. Он, возможно, пошатнул доверие к консультантам-теоретикам, к «дворовым клубам» консультантов, а к практикам-внедренцам — нет. Будучи консультантом-практиком, я становлюсь членом команды управленцев, и все, что я рекомендую, мы вместе обсуждаем, внедряем, доводим до конца. А это значит, что я также отвечаю за результат внедрения тех решений, которые я предложила. Те из нас, кто относится к практикам, кто реально управлял предприятиями и понимает, как надо претворять свои идеи в жизнь, могут констатировать, что запрос на консультантов только увеличился.

Кризис — не обязательно беда, с точки зрения дальнейшего развития — это даже хорошо. Это как болезнь, которой надо переболеть и сделать правильные прививки, чтобы приобрести иммунитет. Я согласна с теми, кто говорит, что кризис научил более рациональному отношению ко всем ресурсам, в том числе и к человеческому ресурсу — персоналу. До кризиса период бурного роста вогнал всех в некоторое состояние эйфории. В связи с этим возникло ощущение, что все будет

складываться хорошо без особых усилий? Кроме этого, стоит вспомнить, что отечественные отрасли не обладают равномерным развитием процессов управления. Более развитые пришли к такой жесткой системе управления бизнесом не потому, что так пишут в книгах, а потому что им эти условия диктовала конкурентная среда. Выживал сильнейший — тот, кто оптимизировал свои расходы и сумел хорошо организовать работу внутри компании, с клиентами и поставщиками. Для тех, кто смотрел на все эти задачи расслабленно, кризис послужил нужной встряской и причиной задуматься, почему, собственно, рушатся планы. Ведь как только повышается конкурентная среда в какой-то отрасли, туда сразу приходят новые бизнес-технологии. В жесткой конкурентной борьбе кризис выживает тот, у кого эффективно выстроена своя система. Переходя из отрасли в отрасль, я видела, что есть отрасли, продвинутые в создании бизнес-систем, но не потому, что во главе стояли руководители, которые осознавали важность построения бизнеса и прочитали много специальной литературы, а потому что сама конкурентная среда заставляла их продуманно относиться к построению собственного бизнеса.

Когда я только пришла в «СПб Реновацию», проект только начинался, о компании еще никто не знал, и многие относились к реализации этого проекта очень скептично, потому что понимали: есть большие риски, программа длительная, масштабная. Генеральный директор правильно определил акценты на самом старте: он сказал, что такой масштабной программой, а программа состоит из 22-х проектов, можно будет управлять только тогда, когда будет выстроена система управления, и на протяжении всех этих лет компания выстраивает модель управления, которая позволит, не раздувая штат, гибко и мобильно реагировать на внешние факторы, добиться успеха в реализации всей программы. Без принятой системы управления у нас должен быть либо колоссальный штат, и мы тогда уже не будем такими быстрореагирующими и мобильными, либо в какой-то момент просто захлебнемся в потоке информации. Поэтому созданию эффективной системы управления у нас придается большое значение.

Ольга Шоцкая,
директор по персоналу
«СПб Реновация»

Интернет-буржуй Андрей Рябых, владелец Webmaster.SPb, агентства поисковой оптимизации SeoExperts и Интернет-издательства «Медиа Картель», эксперт BI TO BE

2008 год… Я не могу считать, что это был серьезный кризис для России. В особенности если сравнивать его с 1998 годом. А если сравнивать с кризисом 1917 или 1919 года, то можно сказать, ничего и не случилось. Конечно, он сказался на рынке, изменил мою компанию, мое мировоззрение, но я не могу сказать, что этот кризис сравним по масштабу с 1998 годом.

Когда все это началось, я спросил у уборщицы, которая прибирала в моем офисе: «Как вы к кризису относитесь?» Она сказала: «Андрей, вы знаете… Мне уже много лет, я и блокаду помню. Когда мы жили в деревне, то вообще работали бесплатно, за трудодни. В конце лета нам могли денег дать, а чаще всего платили продуктами. И никто не задумывался, кризис это или нет. А сейчас захожу в магазин: колбаса есть, молоко есть… Какой кризис? Вы, откровенно говоря, зажрались». Я тогда подумал, что она совершенно права. Да, кризис — я не купил себе новую машину, а она не купила себе новое платье. У русских есть хорошая пословица: «С пола упасть нельзя». Это иллюстрация российского отношения к кризису. Эту пословицу я напомнил своему преподавателю английского, с которым мне довелось обсуждать кризис. Если в Европе, в США есть куда падать, нам все равно. Москва, Петербург — два города, где выстроена хоть какая-то сфера потребления за последние годы. Как люди из провинции упадут в этот кризис? Им некуда падать. Они как жили своим огородом, так и будут жить.

2008 год дал россиянам понять, что они слишком много тратят денег на ерунду. Если сравнивать компанию с организмом, то продажи — это питание. Давным давно, в 1999 году, я работал в одном из вузов, и мне надо было сделать для него сайт. Я стал искать разработчиков: тогда компаний на этом рынке практически не было. Мне порекомендовали одного частника. Частник за разработку сайта взял 1000 долларов. Это были космические деньги на тот момент! Вспомните: секретарь стоил 100 долларов, средний специалист — 300 долларов, квартира — 10 тысяч долларов… Золотое время! И когда я посмотрел, что рынок свободен, бюджеты хорошие, а я в этом рынке что-то уже понимаю, решил делать дело. Это сейчас я всем говорю, что, прежде чем делать бизнес, надо научиться продавать. А тогда этого понимания не было, и продавать я не умел. Когда у нас с приятелем закончились

инвестиционные деньги — нам их на год хватило, — стало ясно: либо сам начинаешь продавать, либо бизнес умрет. Для меня «продажи» было чуть ли не ругательным словом, близким к матерному. Я же из эпохи социализма, а при социализме продавец, торгаш — хуже, чем преступник. Это будущий преступник! Но когда я научился продавать, дела пошли очень даже неплохо. На эту тему становления личности в бизнесе можно отдельно много писать и говорить: прохождение через кризисы — кризис жадности, кризис денег, кризис продаж, кризис роста, кризис, связанный со страхом… Каждый из нас проходит через определенные кризисы. А компания — всегда отражение его собственника.

В целом же из ситуации 2008 года я вынес следующие уроки.

Во-первых. Довольно большая часть персонала держалась только для того, чтобы «делать» клиентов, которые нужны были только для того, чтобы платить этому персоналу зарплату. Получался замкнутый круг: «Нам нужны эти клиенты, чтобы выплатить этим сотрудникам деньги. А чтобы „сделать“ этих клиентов, нам нужны вот эти сотрудники». Порочный круг пришлось мучительно разрывать. У нас упал оборот. Но при этом прибыль выросла на 40%.

Во-вторых. Если есть возможность иметь удаленных сотрудников, то лучше работать с удаленными, потому что постоянные издержки на офисные платежи и другие «мелочи» в кризис совсем не кстати. Постоянных издержек должно быть минимальное количество, а остальные нужно привязать к росту компании или, наоборот, падению. Мы сократили много подразделений, многое перевели в аутсорсинг. Все компетенции, которые могут быть куплены на стороне, мы сократили. Например, если мы берем дизайнера со стороны, он стоит дороже. Но дизайнер нужен, скажем, раз в полгода. И кроме экономии надо признать и тот психологический факт, что люди работают лучше на сдельной оплате, чем за зарплату. Особенно творческие специалисты. До этого я пытался сделать компанию, в которой были бы все компетенции. Долгое время боялся: «Как мы скажем клиенту, что приобретаем что-то на стороне?» Но теперь совершенно ясно, что компания должна заниматься только своими ключевыми компетенциями. Это элементарные вещи, но к их пониманию надо было прийти.

В-третьих. Необходимо было прийти к делегированию. Когда стало понятно, что ты 7–8 лет работаешь, постоянно вбивая деньги в бизнес, а в один непрекрасный момент тебе говорят: «Шеф, все пропало! Кризис!», я начал путешествовать. Я осознал, что в этом мире бизнес — не самое главное. Бизнес — средство для саморазвития, и он не должен становиться самоцелью. И я очень серьезно задумался о выстраивании такой технологии бизнеса, чтобы не быть максимально задействованным: проводить на работе не 10–12 часов, а ограничиться 2–3 часами в неделю. У меня ушло на это 4–5 лет, и сейчас моя система делегирования работает. Конечно, у меня небольшая компания — 50–55 человек. Но последний отпуск у меня был целые 3 недели! И все хорошо, мои сотрудники — молодцы, ничего не случилось, мир не рухнул, все под контролем.

Когда грянул кризис, какой-то биржевой брокер долго говорил, кажется на BusinessFM, что все ужасно, — одни ценные бумаги упали, другие падают. Ведущий сказал тогда: «Я вот слушаю тебя и думаю: понимает ли в стране хоть кто-нибудь то, о чем ты сейчас рассказываешь? И вообще, кого-нибудь волнует то, что творится на вашей маленькой бирже?» Средний уровень проникновения ценных бумаг по России измеряется среди населения 1–2%. В США совсем другие цифры. Этот биржевой брокер остановился: «Знаешь, наверное, ты прав…»

Думаю, что следующий кризис особо мы не заметим. Мы его заметим, только если он пойдет в очень жесткой форме, например если он будет связан не только с экономикой, но и с катастрофами, засухой и т. д. Вот тогда кризис будет заметен для нас. Какой кризис может быть в стране, где своя земля, свои заводы? Конечно, будет непростой период восстановления разрушенного или упущенного, но мы же это за последние 100 лет делали, как минимум, два раза. Сделать это в третий раз? Пятилетку за три года? Комсомольские стройки? Ударник капиталистического труда? Легко!

Особенности национального консалтинга

Заказчик и консультант, или Почему советник короля не король?

— Видите ли, у меня довольно редкая профессия. Я сыщик-консультант… Все это люди, попавшие в беду и жаждущие совета. Я выслушиваю их истории, они выслушивают мое толкование, и я кладу в карман гонорар… Понимаете, у меня есть специальные знания, которые я применяю в каждом конкретном случае. Они удивительно облегчают дело.

Артур Конан Дойль.
Этюд в багровых тонах

Довольно часто мы сталкиваемся с тем, что заказчики намеренно или непроизвольно сравнивают себя с консультантами, а иногда и прямо спрашивают: «Если ты все это знаешь, почему у тебя нет своего бизнеса?» Тогда мы и говорим о том, что советник короля — не король. Консультант — не король по простой причине: тот, кто генерирует изменения, всегда включен в их поток, ему невозможно и нельзя отстраниться от того,

что происходит в его компании, ему нельзя выйти из нее, чтобы вернуться снова с «тем, чего вообще не может быть».

Представьте, что у вас в руках нечто большое, что можно унести только двумя руками, например зеркало, а вам нужно просто открыть дверь, чтобы пройти дальше. Вы попросите стоящего рядом с вами открыть дверь или спросите: «А почему у вас нет такого же большого и красивого зеркала?» Консультант — тот, кто открывает перед вами двери, тот, кто может даже подержать ваше зеркало и сказать: «Осторожно, там поворот, острый угол, крутая лестница». Но у него есть свое преимущество — у кого-то оно временное, у кого-то постоянное — у него свободны руки. В этом и есть ключ к компетенциям и роли консультанта.

Дмитрий Иванов,
руководитель аналитического департамента «Стаф-Альянс», экс-консультант BI TO BE

В частном бизнесе именно владельцы принимают решения, значимые для будущего компании. Проблемы начинаются тогда, когда масштаб личности клиента значительно превосходит масштаб личности консультанта. Используя все доступные инструменты, включая личное обаяние, навыки эффективной коммуникации, способность отстаивать свою точку зрения и т. п., клиент ведет консультанта за собой, создавая и поддерживая тот образ компании, ту идею, вокруг которой строился бизнес. В результате клиент формирует у консультанта представление о том, что с ним нужно делать, какие у него проблемы, но самодиагностика и самолечение, если и дают положительные результаты, ни в коем случае не могут считаться заслугой привлеченного эксперта.

Стремясь заработать деньги, некоторые консультанты легко идут на сделку с совестью, поддакивая клиенту до последнего, работая в зоне комфорта и не затрагивая щекотливые или проблемные темы. Клиент и сам не всегда готов услышать о себе горькую правду: «У меня воруют? Что вы, я с этими людьми уже 10 лет работаю, мы огонь и воду вместе прошли!», «У конкурентов качество товара выше — да, может быть. Но потребителю по… это качество, он в жизни не отличит хорошее от плохого, главное — упаковку покрасивей сделать». И тот же клиент: «Да, у них продажи выше, но у них связи в администрации „проплачены“: вот и берут их товар вагонами» и т. п.

Консультант должен быть интересным, достаточно самоцельным. И на мой взгляд, он должен быть интровертом. Потому что если он экстраверт… Почему, собственно, я так негативно высказываюсь о консультантах, которые во главу угла ставят клиента и пытаются вокруг него танцевать пирожками? Потому что в итоге деньги заработать всегда можно, но репутацию — никогда. Консультант легко может встроиться в любую парадигму и стать фактически еще одним сотрудником, поддакивающим владельцу. Это может быть даже целью: совместная поездка на охоту в Карелию пострелять воробьев и побеседовать о том, как заработать следующие 15–20 миллионов. Однако это очень своеобразный бизнес-консалтинг, можно сказать психоаналитический. Владелец приходит, выговаривается, он доверяет консультанту, консультант доверяет ему. И все здорово, всем все нравится. И так… до первых проблем. Причем часто бывает, даже возникшие проблемы не нарушают отношений. «Ну не получилось, ну что это за деньги… Давайте я вам заплачу, и дальше будем с вами общаться. Мне же интересно, мне нравится». Хотя я категорически не люблю все это вовлеченное манипулирование, которое у нас тоже иногда называется консалтингом. Умение попереживать за клиента — это еще не консалтинг. Чрезмерный акцент на коммуникацию в ущерб технологиям и знаниям — не самый правильный путь.

Под масштабом личности обычно подразумевают масштаб целей, амбиций, устремлений человека и также его способность мыслить глобально, а не только в масштабе своего ближайшего окружения.

Зачастую консультанты воспринимают масштаб личности как некую роль, в частности как инструмент влияния, и не пытаются ему соответствовать, а просто «исполняют» его. Результат — отсутствие сонастройки с клиентом. Консультант просто «играет в масштаб» перед клиентом, а клиент его видит не таким, каким консультант себя показывает.

Игра с вхождением в образ и сонастройка с клиентом — совершенно разные вещи. Консультант не должен быть занят тем, чтобы создавать образ, он должен чувствовать клиента и вникать в его задачи.

Консультант (не важно, говорим ли мы о стратегическом, финансовом, кадровом консалтинге или об услугах адвокатов, юристов и маркетологов) должен обладать достаточным уровнем дохода, чтобы удержание клиента и оплата конкретного проекта не были для него самоцелью и единственным источником благосостояния. Эта проблема наиболее остро стоит в среде так называемых фрилансеров, но и крупные консалтинговые компании иногда оступаются и годами живут со своими стратегическими клиентами, «не говоря о повешенном».

Сергей Мельниченко, вице-президент по корпоративным вопросам холдинга RBI

У меня в какой-то момент сформировалось ощущение, что мы с BI TO BE знакомы бездну лет, хотя на самом деле — не более четырех лет. Я помню, как Наталия Боровикова сказала при первой нашей встрече в офисе: «Да, у вас живенькая компания!» Мне кажется, ощущение, что мы знакомы десятки лет, симметрично: общее понимание, общий язык, общие ценности. Я все-таки делаю поправку на то, что Наталия — психолог по образованию, поэтому, возможно, она произвольно делает общение максимально комфортным для собеседника. В каком-то смысле я — коллега BI TO BE. Я себя чувствую ничуть не слабее в компетенциях тех людей, которые бы могли выработать нам, например, стратегию. Все, что мы покупаем у BI TO BE и что мне кажется у них самым сильным, — это human-oriented инструментарий: это кадры, климат, ценности. Вот и сейчас мы начинаем новый годовой проект.

У нас в холдинге проводится ежегодное мероприятие, которое называется «менеджерская сессия». Обычно оно происходит где-то на выезде, чтобы менеджеров ничего не отвлекало. Выезжает около 60–70 человек. Каждый раз мы начинаем определять тему задолго до даты выезда, и это всегда болезненный процесс, потому что хочется, чтобы было и интересно, и полезно, причем не только в плане самообразования, но и для повышения результативности компании. И так получилось, что предыдущая сессия была совершенно провальная. Мы ее делали с консультантами, которые неплохо работали в меньших группах и на более конкретных задачах, но они с треском провалили сессию. Я даже думал, что в конце первого дня мы их просто… если это было бы в театре, в них точно полетели бы помидоры и яйца. Это было

просто невыносимо. После такого провала мы стали очень осторожными. Тогда мы и решили, что надо поработать с BI TO BE.

После провала менеджерской сессии с предыдущими консультантами председатель совета директоров нашего холдинга Эдуард Тиктинский особенно серьезно относился к подбору ведущих. Он сам основательно работает на этих менеджерских сессиях и делает настолько далеко идущие выводы, что, если бы об этом знали все участники сессии, они бы работали в два раза интенсивнее. Все прошло очень гладко, просто здорово, и мы продолжили сотрудничать. Как человек, у которого за спиной достаточно богатый опыт деятельности в консалтинге, я вижу неумелых консультантов… Их очень много. Они хорошо заметны по отработанным «фишкам». Например, сначала клиента надо напугать, сгустить краски:

— Бо-о-о-же! Да вы даже не понимаете, как вы больны! Слушайте, у вас пять минут до гибели! Но мы вам, возможно, сумеем помочь… М-да!

— Да, неужели я умираю?!! Доктор, мне еще можно помочь? Еще не все потеряно?! Сколько это будет стоить?

Такие «консультанты» сразу вызывают отторжение, и мы прощаемся с ними навсегда, потому что в курсе этой «технологии продаж». Другое дело, когда люди совершенно честно, как хороший врач, не делая никаких предварительных выводов, долго с тобой разговаривают, затрагивая как бы отвлеченные темы. Это иллюзия, что затронутые в диалоге с консультантом темы не дают ему нужной информации. Ведь нужна комплексность восприятия, разные кусочки мозаики, которые ты постепенно выстраиваешь, и в какой-то момент получаешь более полную картинку, а иногда она даже становится объемной. Тогда ты понимаешь, что, с одной стороны, это круг, а с другой — треугольник, а по сути — конус.

Будучи внутри организации, как правило, крайне сложно сформулировать что-то о ней однозначно, кроме самых простых случаев. Я не хочу сказать, что замыливается глаз. Хотя это тоже возможно. Просто мы слишком много об этом знаем. И начинаем пытаться, во всяком случае я, как человек, склонный к анализу, учитывать всевозможные нюансы, включая детали третьего, четвертого, пятого порядка: «А что бу-

дет, когда вот это повлияет на то, и как оно отыграет сюда?..» И мы вводим все эти нюансы в модель, которая условно усложняется в несколько раз и становится избыточной, нетехнологичной. Опять же, человек со стороны, консультант, который сумел понять основные механизмы и главные движущие силы, не знает всех этих деталей. Мы можем ему сказать то, что считаем очень важным, а он просто выберет, сделает фильтрацию. Это очень важно. Это, вероятно, и есть то, что называют коучингом.

Валерий Гарифуллин,
генеральный директор компании «Алватекс ЗТМ»

Я хотел бы вспомнить одно мероприятие. Его проводила Наталия Боровикова. Это был выезд на выходные под Зеленогорск. Я сам, к сожалению, в нем не участвовал, но наш коммерческий блок был полностью задействован. Мы получили очень интересный и полезный опыт. Во-первых, были даны оценки личностных характеристик сотрудников, во-вторых — рекомендации по корректировке, советы. Мне запомнился следующий эпизод. Когда мы стали разговаривать о кадровых проблемах, Наталия сказала, что слабое звено — один из наших топ-менеджеров. Это было как гром среди ясного неба, поскольку этот человек был с нами практически с момента основания компании, в его руках были сосредоточены серьезные активы. И он являлся самым слабым звеном бизнес-модели. Это прозвучало довольно неожиданно. Принять это и согласиться с мнением консультанта было очень непросто. В компании BI TO BE увидели и попытались донести до нас простую истину: если мы не решим эту проблему, развиваться дальше компании будет сложно. Следовательно, управленца необходимо сменить. Мы не придали этому значения. Прошло примерно полтора года, и стали поступать «тревожные звонки», «сигналы», в результате чего мы вернулись к этому разговору с Наталией. Тогда мы задали вопрос, который нужно было задать раньше, а не спустя полтора года: «А почему все-таки он?» Ответ в общем-то был прост и ясен. Конечно, нам, собственникам, видится иррациональным менять привычные механизмы, когда бюджетом управляет человек, работающий в компании давно и хорошо знающий рынок и которому мы практически полностью доверяем. За все время работы у нас не было ни одной

официальной претензии к этому руководителю. И это одна из причин нежелания что-либо менять.

Тогда мы не приняли решения поменять управленца. Так сложилось, что этот сотрудник сам решил уйти. Это наглядный пример того, насколько важно прислушаться к мнению специалистов и вовремя среагировать. Возник другой вопрос: «Кого взять на его место? Будет ли это человек, который подрос внутри компании, или надо искать со стороны?» Чтобы занимать ведущую должность в отделе, необходим целый комплекс навыков и компетенций. Сейчас руководителем этого отдела работает бывший заместитель — очень достойный специалист, тоже много лет проработавший в компании.

Так же как и в любом другом деле, как только возникает спрос на консультационные услуги, на рынке появляются различные «эрзац-персонажи»: так называемые самозванцы, шаманы и прочие специалисты по всем этим «пляскам вокруг костра». Профессионал легко отличит эрзац от настоящей технологии. Но многие ли руководители сегодня являются отменными специалистами в области психологии или каких-либо прикладных наук из области консалтинга? Поэтому мы последовательно накапливаем этот опыт. К тому же есть такое понятие, как «эффект ожидания чуда»: появления волшебника, способного дать пусть и оплаченный, но необычайный эффект. Становясь заложником этих ожиданий, ты рискуешь не получить этот самый эффект, но уже как результат неизбежной, методичной и достаточно кропотливой совместной работы.

Работа в такой новой для топ-менеджера роли, как роль консультанта, — это возможность внутренней систематизации, т. е. шанс структурировать массивы информации, найти ответы на вопросы, которые возникали в работе. Это поле деятельности, которое позволяет топ-менеджеру понять, что уникальных проблем нет. Потому что, когда работаешь консультантом, понимаешь, что все проблемы типовые. И то, что мы называем «У нас уникальная ситуация. У нас все не как у всех», — это всего лишь вопрос выборки. Широкая выборка дает возможность осознать, что проблемы разных компаний настолько же схожи между

Андрей Калинин,
управляющий партнер
Консалтинговой группы
BI TO BE

собой, как и проблемы людей. А так как проблемы компаний повторяются, есть общие алгоритмы решений. Ряд консультантов, и таких довольно много, предлагают лекала решений на основе этих алгоритмов, считая их достаточными. Если вы знаете инструкцию по сборке, то такой рецепт вам поможет, а если у вас нет инструкции или вам ее дали на непонятном вам языке, то, скорее всего, придется идти ко второму консультанту, который поможет вам собрать решение из деталей.

Я, честно говоря, только поработав внутри консалтинга, понял, для чего он нужен. Раньше я, как и многие топ-менеджеры, очень скептически относился к консультантам, потому что рассуждал следующим образом: «Чему могут научить люди, которые начитались умных книжек и о реальной жизни вообще ничего не знают?!» Часто топ-менеджер заявлял: «Если ты такой умный, почему ты не такой богатый, как я?» У меня была такая же серьезная доля скепсиса в этом отношении, и я тоже не воспринимал всерьез консалтинговую деятельность до поры. Я думал, что консультантов надо привлекать только тогда, когда ты по каким-то причинам не можешь сам, своими силами и своими ресурсами сделать необходимый объем работы. Тогда вместо того, чтобы взять человека в штат или набирать какую-то команду, легче поручить по договору этот пласт работы консультантам и получить от них ожидаемый результат. Кроме того, топ-менеджеры привлекают консультантов в сложных политических ситуациях в компании, когда надо поддержать то или иное решение, а мнение третьей стороны может оказать влияние на ситуацию при столкновении интересов.

Однако когда я ушел в консалтинг и начал им жить, то понял самое главное. Перед консультантом в его текущей деятельности проходит очень большое количество компаний с очень большим количеством вопросов — причем как решенных, так и нерешенных, как ошибок, так и побед. Если консультант способен эту информацию впитывать и систематизировать, то у него общее видение разных ситуаций, ведь все проблемы — типовые. Они другими не бывают. Каждая компания переживает в своей истории определенные этапы развития. Каждая компания проходит все этапы жизненного цикла. Конечно, она может, как и все живое, умереть, не дожив до старости, но в процессе своего созревания она переживает одни и те же болезни. И по большому сче-

ту, грамотного консультанта можно сравнить с хорошим доктором. А хорошего врача отличает умение по симптоматике поставить диагноз и предложить варианты решений. В консалтинге — точно так же. Консультантов, наверное, можно назвать докторами бизнеса. Опытный специалист может не только предложить варианты быстрого и оптимального лечения, но и варианты развития, потому что он должен отлично владеть методиками, знать технологию и уметь обобщать информацию, т. е. вести научно-исследовательскую работу.

Одна из главных компетенций консультанта отражена в навыке смотреть на ситуацию глазами разных людей и занимать третью позицию, т. е. видеть глазами заказчика, смотреть с позиции собственника, понимать взгляд топ-менеджмента на проблему и ожидания сотрудников компании. Это человек, который очень быстро должен виртуально становиться на позиции разных людей и разных ролей. Этот навык у консультанта должен быть развит даже сильнее, чем у топ-менеджера. Что, например, отличает успешного топ-менеджера от всех остальных? Почему одним платят сумасшедшие деньги, а другие прозябают в нищете и ищут себе работу годами? Кто-то скажет, что весь вопрос — в их результативности. Да, конечно. Но это еще не все. Ты можешь быть суперрезультативным и не стать большой звездой в бизнесе. Разница, на мой взгляд, заключается в том, что уровень топ-менеджера определяется масштабностью его видения и глубиной его мышления. Именно масштабностью. И кроме этого, набором его личного инструментария, набором ролей, которые он способен исполнять. Так как я очень много лет занимаюсь исследованиями лидеров, то много раз отмечал, что настоящие звезды могут очень быстро переходить из одной роли в другую. Лидер может сыграть роль рубахи-парня и через долю секунды стать диктатором, а еще через 30 секунд он вполне может вернуться к образу «свой в доску».

Для того чтобы оценить личную эффективность консультанта, необходимо оценить те базовые качества, которые ее формируют. Помимо профессионального опыта и постоянно обновляемого багажа знаний можно выделить черты, свидетельствующие о профпригодности.

***Глубина мышления** гарантирует достаточный уровень анализа ситуации для эффективного решения.*

Масштабность видения *позволяет всесторонне представить проблему, найти инновационные подходы к ее решению и транслировать альтернативы клиенту в наглядной и лаконичной форме.*

Системный подход *позволяет учитывать только главное, избегая избыточных и уводящих от решения проблемы задач.*

Сонастройка с клиентом *включает в себя предупредительность, позитивное отношение к бизнесу клиента и к решению поставленной задачи. Это и есть рождение того самого чувства любви к клиенту, мотивирующего консультанта на поддержку бизнеса, на предвосхищение проблем и задач.*

Рис. 1. Характеристики личной эффективности консультанта

Конечно, мы не учли в этой схеме еще один важный параметр. Консультант — это агент влияния в той компании, которая его нанимает. И как агент влияния он сталкивается с определенными трудностями, такими как:

- *сопротивление изменениям, прописанным в решении, со стороны персонала, отстранение, — «Опять они там что-то придумали, на нашу голову»;*
- *частичное принятие решения, — «Хорошо, половину сделаем, а половину нет, но результат нам нужен все равно»;*
- *кризис веры, — «Да, изменения нужны, но вдруг хуже будет», «Все равно ничего не получится»;*
- *борьба «за компетентность», — «Я давно тут работаю, я лучше вас знаю, что с этим делать»;*
- *размывание временных границ, — «Вот это сейчас сделаем, а остальное когда-нибудь потом…»;*
- *скрытые противоречия, — «Сделайте так, чтобы люди больше работали, но меньше проявляли инициативы»;*
- *упрощение, — «Мы изменения проведем, но описывать процессы не будем»;*
- *усложнение, — «Давайте, введем дополнительную систему отчетности, потому что мне кажется, что они не справляются» и т. д.*

Поэтому важно не просто дать решение, а еще и уметь его внедрить.

Консультант, насколько я это понимаю, — человек, который специализируется в какой-то определенной области. Владелец бизнеса — интерпренер, который вложил свои средства, что-то создал с чистого листа и развивает это. Если ему уже потребовались консультанты, значит, он делает это неплохо. Но консультанты требуются обычно в связи с какими-то определенными навыками. Сравнивать человека, который создал бизнес, и консультанта, который этого не сделал, наверное, даже глупо. Возьмем, например, McKinsey. Всемирно известный бренд. Я уверен, масса консалтинговых компаний равняется на McKinsey. Они консультируют правительство. И как мы теперь сравним президента какой-нибудь независимой страны и консультанта McKinsey?

Юрий Белодед,
управляющий директор
ЗАО «РОСДИАГНОСТИКА»

Консультант — во многом бизнес-критик. Он приезжает, оценивает ситуацию и говорит: «Вот здесь у вас дела обстоят плохо… Давайте сделаем лучше». Какую он несет ответственность за свои рекомендации? Конечно, есть отрасли, в которых консультант должен проявить свои умения, потому что руководитель — это не тот, кто знает, как лучше провести экспертизу или что-то еще такого же рода, он не умнее другого. Руководитель — это тот, кто собрал людей и повел их за собой. А консультанта пригласили для решения локальной задачи, пусть даже глобального значения, но никак не для того, чтобы он побуждал кого-то.

Лично я бы предпочел работать с консультантом, у которого не было собственного бизнеса. Консультант — это новый взгляд, это новые предложения и идеи, а если он управлял такой же компанией, как и моя, то его решения будут такими же, как и мои. Скорее всего, будет так. Почему мы зовем консультантов? Нам нужен свежий взгляд на компанию и персонал — без розовых очков, без шор.

Татьяна Загривная,
генеральный директор сети NoLimit Electronics, эксперт BI TO BE

Я знаю, что такое быть консультантом, и должна заметить, что масштабом личности, наверное, не стоит мериться, но то, что консультант должен быть личностью, — факт. С этим человеком должно быть комфортно, а если он увлечен, самодостаточен и позитивен, то рядом с ним просто приятно находиться. Консультант должен излучать эту приятность и комфортность общения, потому что, если он не решил какие-то свои личные конфликты, не удовлетворил амбиции, вынашивает в себе комплексы и проблемы, то заказчик это обязательно увидит, и о каком комфорте общения и нацеленности на результат может идти речь? С позиции оценивания масштаба личности все это трудноизмеримо.

Конечно, встречаются и консультанты, и менеджеры со звездной болезнью. Их много. Это профдеформация. Надо помнить главное в таких случаях: на самого великого есть еще более великий. Я вообще не знаю ни одного человека, который мог бы сказать, что сделал все в своей жизни. Когда есть такие люди, как Стив Джобс, смешно говорить, что ты что-то сделал и чего-то достиг. Весь вопрос в том, как ты понимаешь себя, насколько оцениваешь свою успешность и насколько спокойно

относишься к достигнутому. Если удач больше, чем неудач, — это хорошо, это значит, что ты знаешь себе цену и свои возможности. Но это не должно приводить к самолюбованию.

Консультант в своих настройках иногда, конечно, ошибается. Например, замена поиска решения консультантом на психотерапию, скорее всего, свидетельствует о том, что в прошлом у него был клиент, которого интересовала возможность изливать душу больше, чем решение проблем или стратегических задач. И поддакивая другому клиенту, он просто бездумно транслирует прошлый опыт. Задача консультанта в том, чтобы каждому клиенту давать то, что нужно конкретно этому клиенту: кому-то действительно нужна психотерапевтическая помощь, кому-то — вера в себя и коучинг, кому-то — SWOT-анализ. Успешный консультант должен иметь широкую вариативность подстройки под клиента. Я — против шаблонизации. Что хорошо для одних, то плохо для других.

Видимость и соответствие сути — это разные вещи, хотя именно на видимость мы пытаемся опереться в своих выводах о человеке, процессе, действии. В этом смысле очень показательна притча Владимира Тарасова о петухе.

Однажды падишах захотел натренировать своего бойцового петуха и отдал его учителю. Он очень волновался, потому что петух был дорогим, да и само обучение стоило очень дорого. И вот падишах пришел к учителю через неделю и говорит:

— Ну? Как там мой петух?

— Замечательно! Здоровый, веселый, бегает быстро, глаз горит!

— Могу забирать?

— Нет! Что вы!.. Еще очень рано.

Приходит падишах еще через неделю:

— Ну? Как мой петух поживает?

— Замечательно! Глаз горит, веселый, все его боятся, шарахаются по вольеру.

— Значит, могу забирать?

— Нет, еще рано!

Приходит падишах еще через неделю:

— Как поживает мой петух?

— Всех побеждает! Кого ни поставишь, всегда выходит из схватки победителем!

— Ага! Так я могу забирать?

— Нет, время еще не пришло!

Прошел месяц обучения. Падишах пришел проверить своего петуха и видит: сидит петух один в клетке и рядом с ним ни одной птицы. Учитель говорит:

— Вот теперь можно забирать!

— Но он же какой-то вялый и сонный!..

— Может, он вялый и сонный, но зато все петухи в округе знают, что он самый сильный. И никто больше не выходит биться с ним.

В идеале консультант заходит в кабинет к клиенту, мгновенно оценивает его, оперативно выбирает инструмент, и все — «Поехали!». Так, наверное, бывает, но это уже уровень виртуозности. Скорее всего, в процессе беседы с клиентом консультант понимает, что за человек перед ним и что ему нужно. Нет ничего банальнее и гениальнее того, чтобы начать задавать простые вопросы. Когда ты начинаешь общаться с человеком, спрашивать его и слушать, то через какое-то непродолжительное время поймешь, надо ли его сочувственно брать за руку, или стоит выбрать другую методику контакта. Главная ошибка контакта в консалтинге — быстрая трансляция консультантом модели поведения, которая имела успешный опыт. В то же время одно из главных требований к консультанту — это его возможность быстро понять, какова суть запроса. И здесь должен быть баланс открытости новому опыту, выбора модели поведения и инструментария.

У меня в опыте была интересная ситуация, когда нас с Евгением Васильевым попросили провести мероприятие — юбилей компании. Нам надо было сделать подарок и вендорам, и сотрудникам, т. е. соединить банальное с уникальным. Мы долго думали, потому что были серьезные вводные: собственник хотел увидеть размах, показать компанию в выгодном свете перед иностранными партнерами. Обязательно — Константиновский дворец, катера, салют и т. д. и т. п. И еще — чтобы была какая-то изюминка. Мы сидели с Евгением и размышляли, как это будет происходить, и у нас родилась безумная идея пригласить театрального режиссера, собрать всех сотрудников компании и сделать, как сейчас это называют, флэш-моб. Но, когда мы его

делали, даже слова такого еще никто не знал. Шесть лет назад в Петербурге не было никаких флэш-мобов. Мы решили, что надо обучить персонал театральной постановке и связать ее с днем рождения компании. Это был бы и подарок клиентам, а, как известно, пока ты репетируешь — получаешь массу удовольствия. Тот, кто выступает, чувствует себя еще более поощренным, чем тот, кто смотрит на сцену. Нам показалось, что это будет оптимальным вовлечением сотрудников. Все было здорово, пока мы не приехали в загородный пансионат. Евгений носился по сцене и был весь мокрый, я прыгала вокруг сотрудников, прыгал режиссер, и… у нас вообще ничего не получалось. Восемь часов подряд мы репетировали и репетировали. Перед нами были совершенно разные люди и по возрасту, и по комплекции, и по степени раскрепощенности, и уровню готовности выходить к клиенту… У нас ничего не получалось! Все разбивалось вдребезги и летело в тартарары.

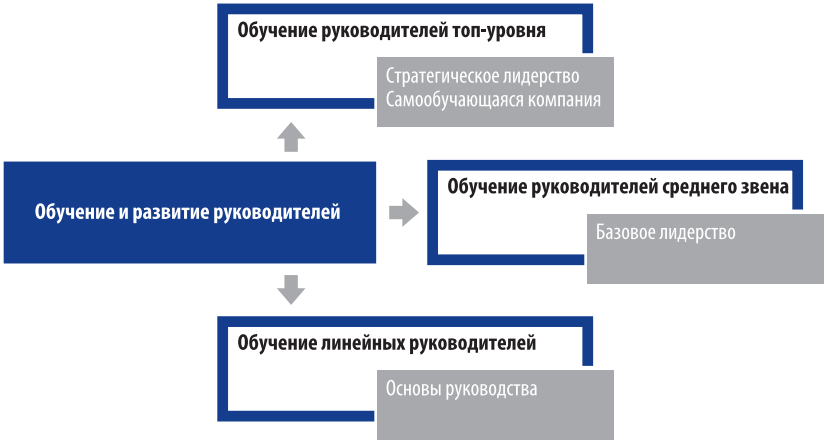
Шесть часов вечера… Мы с Васильевым, уставшие и мокрые от пота, переглядываемся, и я ему говорю: «Командообразование точно выходит, люди вроде как получают удовольствие и учатся работать вместе, но показывать завтра нам совершенно нечего». И тут к нам подходит режиссер со словами: «Не переживайте! Мы идем по Станиславскому. Артиста надо сначала вымотать физически, жестко поставить в рамки, и он выдаст гениальный результат». И мы с Женей опять переглядываемся: «О'кей, если по Станиславскому, то вперед! У нас осталось 30 минут, потом мы должны отсюда уехать и освободить помещение». И тут наш режиссер проявил себя гениально: он всех поставил, и люди, которые уже почти ничего не соображали, потому что были полностью вымотаны, стали петь, показывать какие-то пантомимы, и все получилось! Естественно, на следующий день в Константиновском дворце мы показали это шоу. Персонал был в состоянии восторга, и наша «труппа» звонила нам потом и просила повторить.

Вот такой у нас был опыт работы по Станиславскому. Как оказалось, мы с Евгением просто не знали метод, но все-таки сделали все правильно. Важно — уметь сохранять открытость к новому опыту в любой ситуации и нацеленность на результат. В этом случае тот факт, что люди устали, играл за нас, а не против. Видимость так и остается непреодолимой стеной, пока не приходит новый опыт.

Корпоративное обучение, проводимое Консалтинговой группой BI TO BE, отличают ряд принципов.

- **Принцип контекста** предполагает не только тренировку умений и навыков, но и трансляцию идеологических установок заказчика участникам семинаров и тренингов;
- **Принцип аккумуляции знаний** означает работу в единой научной парадигме, что позволяет при необходимости привлекать в проект корпоративного обучения двух и более тренеров, без изменения качества подачи материала;
- **Принцип системности** подразумевает опору на консалтинговый опыт, позволяющий системно понимать бизнес-процессы и адаптировать программы обучения персонала под специфику деятельности компании-заказчика;
- **Принцип адаптированности знаний** гарантирует разработку учебных программ с учетом особенностей регионального менталитета;
- **Принцип полной вовлеченности** ориентирует на долгосрочные отношения с заказчиком.

Корпоративное обучение



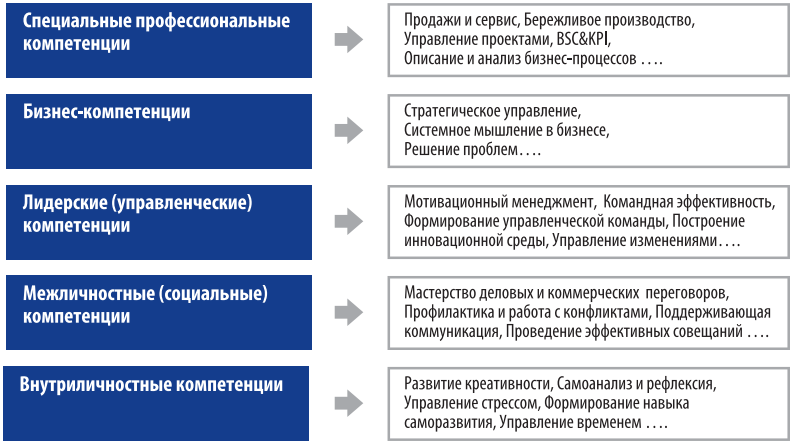


Рис. 2. Корпоративное обучение от BI TO BE

Комплексные корпоративные программы обучения

DeepLead — уникальный европейский инструмент постоянного развития организации через совершенствование навыков взаимодействия сотрудников путем обучения с использованием модели DeepLead®. Это одна из самых эффективных программ тренингов для высшего руководства.

OPENMIND TEAM — программа, направленная на формирование у руководителей навыков саморазвития, раскрытие управленческого потенциала и повышение эффективности управления. Главная задача программы — помочь руководителям расширить горизонты видения бизнеса за счет активизации творческого мышления и расширения поля поиска новых идей и средств их реализации.

Safety Revolution — комплексный подход к построению системы безопасности предприятия, разработанный на основе исследований компании Hogan, выявившей три элемента, наиболее критичных для обеспечения промышленной безопасности.

Genius of Business Administration (GBA) — программа, направленная на развитие навыков управления и принятия профессиональных решений на уровне среднего менеджмента.

Базовое лидерство предоставляет линейным руководителям возможность ознакомиться с эффективной моделью управления нововведениями и освоить необходимые им при реализации стратегических планов базовые навыки лидерства в условиях специально организованной системы обратных связей.

Постоянное совершенствование руководителей — необходимое условие коммерческого успеха. Активность конкурентов, относительная доступность финансовых и информационных ресурсов предопределяет необходимость постоянно быть в курсе новых разработок и инноваций, которые могут повысить эффективность бизнеса, сделать компанию более конкурентоспособной.

Надежда Радион,
начальник регионального отдела маркетинга и рекламы Санкт-Петербургского филиала НТК «Интурист»

Я помню этот кейс. Мы проводили тимбилдинг для группы компаний «ИОНТО-КОМЕД», приуроченный к ее десятилетию. Это был не маленький коллектив — 60 или 70 человек.

Теперь, когда я сталкиваюсь с проведением тренингов, то понимаю, что лучше Евгения Васильева и Наталии Боровиковой никто их не проведет. Если же я посещаю какие-то мероприятия, всегда пытаюсь посмотреть на них изнутри — как это организовывалось, что люди делали, примеряю их действия на себя. По большей части то, что я вижу, задевает. Когда я работала в BI TO BE, то мы сами находили решения, мы понимали, что у нас будет экспромт, но каждый раз этот экспромт был так хорошо сыгран, что, как мне кажется, те шероховатости, которые мы потом обсуждали, участники и зрители даже не замечали. А вот то, что я вижу сейчас у других, похоже на изнанку — видны все нитки и все швы. Консалтинговая группа BI TO BE сформировала для меня эталон качества, и это стало даже мучительным, потому что я вижу чужие неряшества как под микроскопом. Иногда я задаюсь вопросом, как чувствуют себя консультанты BI TO BE с бóльшим, чем у меня, опытом работы, наблюдая аномалии нашего рынка. Андрей Григорьев, с которым я до сих пор очень дружна, будучи теперь топ-менеджером, вероятно, не перестает изумляться, а ведь мы с ним начинали заниматься инструментальным маркетингом еще до того, как это направление вообще стало развиваться в России.

Знаете, в свое время Альберт Эйнштейн сказал, на мой взгляд, гениальную фразу: «Я ничему не учу своих учеников. Я лишь создаю условия, в которых они сами научатся». Для тренера и консультанта крайне важно уметь создавать такие условия, атмосферу, когда на конкретном тренинге слушатели начинают ощущать в себе силы, дающие способность горы свернуть, не говоря уже о том, чтобы, к примеру, выполнить ежеквартальный план по продажам. Тренер, словно камертон, должен настраивать людей на волну успеха, эффективности, заряжать аудиторию идеями.

При выборе тренера для меня крайне важно, чтобы консультант гармонично сочетал в себе такие качества как эрудированность, открытость и доступность для людей. Настоящий профессионал — не тот, кто умеет бравировать красивыми терминами и формулировками из области консалтинга. Настоящий профессионал видит, какими способностями обладает тот или иной человек, и умеет подобрать нужный ключик, чтобы эти способности раскрыть.

Ирина Тамбовская,
заместитель директора по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Северо-Запад» ОАО «Ростелеком»

Конечно, меня, как руководителя Корпоративного центра обучения, всегда волнует результат, который не только оправдает затраты на привлеченного специалиста, но и создаст новое основание для дальнейшего развития, поэтому для меня важно правильно выбрать консалтинговую компанию и конкретного тренера. У нас несколько критериев оценки эффективности тренера.

Во-первых, это системный подход к решению поставленной задачи. Любая программа обучения должна плавно встраиваться в производственный процесс и учитывать все нюансы операционной деятельности. Поэтому перед каждым тренингом тренер проводит предтренинговую диагностику, погружается в специфику деятельности нашей компании, что позволяет ему создать уникальный продукт, соответствующий нашим бизнес-потребностям и целям.

Во-вторых, предыдущий опыт работы. Профессионализм нарабатывается только через опыт. При выборе внешнего провайдера я тщательно изучаю опыт работы компании или тренера, собираю рекомендации.

В-третьих, предоставление посттренингового сопровождения. На тренинге люди знакомятся с новыми инструментами, получают знания,

Ксения Шелудько,
руководитель Корпоративного центра развития персонала ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

но не нарабатывают навыки, поэтому эффект от тренинга сохраняется на непродолжительный период времени. Для того чтобы увеличить эффективность тренинга, необходимо проводить дополнительные мастер-классы, встречи, где работники смогут преобразовать полученные знания в навыки, необходимые для их успешной работы.

К тренингам в России уже все привыкли. Тренинги — это необходимая прививка для каждой компании. В отношении консалтинга, как мне кажется, скепсис все-таки еще остается. Управленцы больше доверяют самим себе, или, скорее, привыкли себе доверять. Но ситуация меняется, и я думаю, что вскоре и консалтинг будет обслуживать все бизнес-сектора, включая правительственные учреждения, где есть сервис. Вернее, где его нет, но он предполагается.

Я рада сотрудничеству с Консалтинговой группой BI TO BE, потому что в лице ее консультантов получаю и хороших тренеров, и серьезных советников. Они интересно и всесторонне умеют представить свои проекты, строго ориентированы в выбранных направлениях, не растекаются мыслью по древу. У них отчетливо виден системный и глубокий подход к проработке информации и всех нюансов, связанных с HR-деятельностью. Первым у нас с BI TO BE стартовал проект для контактного персонала по выстраиванию сервиса в аэропорту, для нашей службы пассажирских перевозок, инспекторов и службы досмотра. Мы провели для консультантов экскурсию по нашему аэропорту, получили обратную связь от них и разработали стандарты обслуживания для агентов службы информации, для нашего call-центра. Эти тренинги вел Евгений Васильев. Мне очень понравилась его работа, и мы запустили проект по управлению конфликтами для контактного персонала. У нас в сезоны возникает много конфликтных ситуаций, так как пропускная способность терминала меньше, чем количество желающих улететь, и, соответственно, возникают трения. Нагрузка у персонала высокая, и сотрудники очень часто запрашивают именно тренинги по управлению конфликтами, потому что сталкиваются с ними постоянно. Для того чтобы эти тренинги были более эффективными, у нас есть два внутренних тренера, которые обеспечивают полевое сопровождение. Они прошли мастер-классы по управлению конфликтами, где разбирали разные модели, которые давал Евгений Васильев, наблюдали, как люди работают на местах и с какими

проблемами сталкиваются. Конечно, после этого у нас эффективность по управлению конфликтами стала намного выше. Евгений передал методику проведения этих тренингов нашим тренерам.

Если говорить о контактном персонале, который приходит к нам на тренинги, то 60% из сотрудников начинают с сопротивлением и с установками «Мне это не нужно» и «Все плохо». Но тренеры BI TO BE — профессионалы: я наблюдаю, как уже в обед обучающиеся начинают ловить их в кулуарах, задавать дополнительные вопросы, рассказывать свои ситуации, кейсы. Они выходят после тренинга с желанием применять полученные знания в работе, а для меня это самое главное. И Евгений Васильев формирует очень четкие представления о том, как разрешать конфликтные ситуации, как услышать пассажира и спокойно воспринимать его поведение. Елена Шульгина, тренер BI TO BE для нашей второй группы проекта «Высший пилотаж», впечатлила своим опытом и экспертным уровнем в управленческих навыках. Как мне сказал один коллега, ее тренинг — «один из самых интересных и полезных», но больше всего ему понравилось, когда она отвечала на вопросы группы, потому что для управленцев очень важна возможность пообщаться с сильным руководителем, проверившим на себе, насколько применимы те или иные технологии. Мы и в дальнейшем планируем приглашать Елену Шульгину для повышения компетентности в сфере управления.

Я сталкивалась с тем, что тренинговые компании не готовы передавать методики, но это, на мой взгляд, поверхностный подход, потому что чем больше ты отдаешь, тем больше получаешь. С компанией BI TO BE мы как раз работаем над созданием корпоративного университета, и нам очень важно расширять инструментарий, набор программ. BI TO BE не просто предлагает обучение, эта компания дает возможности обучить наших тренеров тем инструментам, которыми обладает, а это ведет к повышению эффективности обучения. Когда мы выбираем других провайдеров, я сразу спрашиваю: «Вы можете передать методики тренинга нашим внутренним тренерам или нет?» Многие компании отказываются: «Мы лучше будем сами проводить 1–2 раза в месяц мастер-класс». Таких провайдеров мы не рассматриваем. Они не знают всей нашей специфики, всех нюансов и не готовы расти вместе с нами.

Поэтому у меня светлое, и признаюсь, исключительно волшебное отношение к BI TO BE. Я всегда благодарна специалистам этой компании за их помощь: они очень оперативно реагируют, их советы полезны, их результаты говорят о том, что инвестирование в персонал оправдано. Для меня компания BI TO BE — это эталон того, к чему мы должны стремиться как Корпоративный университет, сосредотачивая в себе необходимые функциональные мощности. Я наблюдаю за тем, как они выстраивают систему работы, какие виды услуг предлагают, и понимаю, что было бы здорово, если бы в каждой компании учебный центр мог бы работать на таком же уровне. Насколько возросла бы наша эффективность!

Почему советник должен быть всегда открыт к передаче знаний и этот принцип так важен для консалтинга? Потому что в образовательной среде есть установка на постоянное обновление базы знаний: мы тоже учимся у клиентов, мы производим новые технологии, реструктурируем свои тренинги под запросы клиентов. Если консультант отказывается от передачи технологии, то он ставит себе ограничение, потому что этим отказом он формирует установку «У меня достаточно инструментария, и в ближайшее время я не буду работать над новой технологией». Такая установка содержит долю абсурда: консультант должен постоянно работать над производством и адаптацией технологий, и чем скорее он отдаст в тираж свою находку, тем скорее он начнет думать над новой. Кроме того, любая технология, которая появляется на рынке, становится тиражируемой с одной лишь разницей — профессионально она была передана или прошла «через десять рук». И те технологии, которые циркулируют на рынке в виде «здесь не так понял, там не так записал», вызвали бы массу негодования их авторов. Правда, есть надежда, что даже не все те технологии, которые заимствованы, будут узнаны их авторами, что, конечно, сохранит их душевное равновесие. Поэтому вывод очевиден — чтобы не дискредитировать свой инструментарий, его надо профессионально передать.

Если же говорить о чисто консалтинговых технологиях, то тут есть ограничения: практики успеха существуют, и любой консультант, глядя на несовершенства в управлении, усматривает и их достоинства. Но тиражируемые кейсы сами по себе еще не конвертируемы в успех: конечно, можно произвести оптимизацию, перейдя на здоровый образ жизни и устранив вредные привычки, можно сделать самому себе «операцию», вытащив занозу из пальца, но удалить самому себе камни из почек не получится.

Андрей Калинин,
управляющий партнер
Консалтинговой
группы BI TO BE

Мне приходилось и приходится работать с очень многими людьми самого разного масштаба, включая первых лиц государств, и быть с ними в разных отношениях и на разных ролях. И когда в консалтинге мне приходится взаимодействовать с топ-менеджерами национальных компаний и с собственниками крупного бизнеса, я всегда стремлюсь как можно быстрее разобраться с ролями и открыто проговорить, кто я и зачем я здесь. Я тоже считаю, что консультант не определяется масштабностью личности. Лидер определяется масштабностью личности, а консультант определяется масштабностью видения и глубиной мышления.

Для меня тоже всегда было вопросом, почему успешные и опытные управленцы работают с какими-то консультантами, прислушиваются и выполняют рекомендации. Мне было очень интересно понять саму технологию этого процесса, и, по-моему, удалось разобраться. Когда я прихожу к заслуженным менеджерам, у меня никогда нет цели и желания показать, что я умнее или в чем-то разбираюсь лучше, потому что хороший консультант должен быть ближе к роли мастерового, у которого есть определенный набор инструментов и который он предлагает клиенту: «Правильно их сейчас применив, мы можем разобраться с вашими проблемами». Или, если переводить на медицинскую терминологию, у него есть набор определенных средств, которые помогут клиенту в лечении его заболевания. Но доктору не всегда важно доносить всю информацию до своего клиента о том, что происходит с его организмом. А консультант обязательно должен сначала донести до своего клиента, что происходит с его компанией, с его бизнесом, и уже

потом предлагать какие-то решения. Клиент должен не просто услышать эти решения, но выбрать из них одно и принять его. В этом и заключается искусство консультанта — сделать так, чтобы его услышали как профессионала.

В рекомендациях должна быть четкая граница: мы не собираемся навязывать решения, мы не специалисты в тех узких областях деятельности, которыми занимается клиент. Если консультант не работает в узкой специализации, он не должен глубоко знать детализацию процессов машиностроения или химической переработки и т. д. Так же как и топ-менеджеру не нужно знать мелких деталей того бизнеса, которым он управляет. Владимир Тарасов — директор Таллиннской школы менеджеров — говорил мне об этом 15 лет назад и утверждает до сих пор, что есть градация менеджеров от самых эффективных до самых опасных для компании. Он утверждает, что наиболее опасен «бывший специалист» — человек, который когда-то начинал с нуля и «крутил гайки». Жизнь идет, и все меняется, а «бывший специалист» все время занимает позицию наставника, постоянно поучает сотрудников: «Ты не так это делаешь!» Из этой роли он выйти не может, а процессы изменились, люди на предприятии работают все более опытные, и этим погружением в детали он только мешает им и даже не понимает этого. По словам Тарасова, для того чтобы стать хорошим топ-менеджером, совсем необязательно знать в деталях бизнес, которым управляешь. И я с его точкой зрения согласен, потому что как менеджер был в разных бизнесах, начиная от целлюлозно-бумажной промышленности и заканчивая машиностроением. По большому счету, законы управления, прежде всего организационного, везде одинаковы. Менеджер просто обязан быть специалистом, который разбирается в людях, умеет находить с ними общий язык и управлять ими. О том, как управлять персоналом, написано много, но тем не менее не у всех это получается, даже если внимательно читать книги. Оттого мне кажется, что роль консультанта именно поэтому так востребована, она — отдельный сектор в нашей бизнес-среде. На мой взгляд, она зачастую неадекватно воспринимается, так как уж очень часто репутация консультантов подмочена непрофессиональной работой и непрофессиональным «лечением» клиентов людьми, которые приходили раньше и представлялись консультанта-

ми. Есть разница между медициной и знахарством, точно так же есть разница между консалтингом настоящим и «откровениями» о консалтинге. Поэтому наблюдается высокий уровень скепсиса у потенциальных заказчиков, несмотря на то что внутренне консалтинг востребован в 98 компаниях из 100. Риски, связанные с привлечением и допуском к компании и к «лечению» компании людей с сомнительным опытом и непонятной репутацией, существуют и будут существовать до тех пор, пока в России по-настоящему не сложится этот рынок.

Станислав Логунов,
президент Ассоциации экспертиз строительных проектов

Консалтинг может дать организации очень многое, если правильно пользоваться этим инструментом.

Зачастую руководители-заказчики, наняв консультантов, рассчитывают, что положительный результат появится мгновенно и сам собой — «сказка станет былью». Это утопия. Консультанты могут быть полезны, если руководитель правильно выберет один из двух эффективных вариантов работы с ними. Первый вариант: заказчик ставит перед консультантом конкретную, четко сформулированную задачу. В этом случае результат можно будет увидеть через 3–5 месяцев. Второй вариант — более длительный: консультантов приглашают на 1–2 года, чтобы они, изучив работу организации, сами предложили заказчику набор задач и варианты их решений.

Мое знакомство с Консалтинговой группой BI TO BE состоялось, когда я возглавлял Санкт-Петербургское государственное автономное учреждение «Центр государственной экспертизы». Организация формировалась практически с нуля — передо мной стояла задача создать новое учреждение и перевести в него людей из госслужбы. Сложность была в том, что форма автономного учреждения не предусматривает бюджетного финансирования, поэтому с самого начала мы строили работу как коммерческая организация, хотя ее владельцем был город. Нужно было не только оптимизировать организационно-штатную структуру, но и в целом поменять отношение сотрудников к работе: объяснить, что такое клиентоориентированность, обосновать необходимость изменения внутренних бизнес-процессов.

Сформировав стратегию развития и оценив объем задач, мы решили взять специалистов по коммуникациям, которые, понимая специфи-

ку работы с информацией и доведения ее до масс, ускорили бы процесс внедрения изменений. Все поставленные перед специалистами задачи имели четкие временные рамки, и для нашего учреждения было эффективнее взять консультантов из BI TO BE на аутсорсинг, а не увеличивать штат сотрудников.

Вотум доверия в бизнесе: «расхлебывать кашу» или «пить шампанское»?

— Вы в качестве консультанта приглашены к нам, профессор? — спросил Берлиоз.
— Да, консультантом.
— А у вас какая специальность? — осведомился Берлиоз.
— Я — специалист по черной магии.
М. Булгаков. Мастер и Маргарита

Дениэл Гудвин, вице-президент одной из крупнейших в мире сети PR-агентств Hill & Knowlton, предложил, для оценки пользы от консалтинга, задать консультанту 5 самых главных вопросов.

1. *Как ваша деятельность может помочь мне в достижении моих целей? Повлияет ли она на прибыль моей компании? Это первый вопрос, с которого можно начать обсуждение проекта. Естественно, нужно знать свои цели, конкретизировать их самостоятельно или с помощью коуча и помнить о том, что «попробовать консалтинг» к ним относить нельзя.*
2. *Как вы можете помочь мне в управлении бюджетом? Главное — научиться находить то самое ценное, что есть в консалтинговых услугах. Иногда консультант требует стандартную оплату за свои услуги, которая кажется завышенной, потому что эти меры, по вашему мнению, не отобьются, и наоборот, иногда цена консалтинговых услуг невелика, а для компании они могут иметь большую ценность.*

3. *Чему вы можете научить меня, чтобы моя работа стала лучше? Готовность консультанта учить, делиться информацией показывает его заинтересованность не только в быстром исполнении непосредственного задания, но и в долгосрочных результатах. Кроме того, это создает дополнительную ценность, так как в будущем вы можете решать проблемы компании самостоятельно, не прибегая к услугам консультанта.*
4. *Чему вы научились у меня, чтобы иметь возможность лучше помогать мне в будущем? Обучение — это улица с двусторонним движением. Профессионалы всегда демонстрируют, что готовы постоянно развиваться и учиться, углубляясь, в том числе и в ваш бизнес, ваши проблемы, стиль управления и т. д. Если консультант так «велик», что остался с тем же, с чем и пришел, то, скорее всего, новых перспектив сотрудничества с вами он не увидит.*
5. *Что мы можем сделать для улучшения нашего с вами взаимодействия? Компания-заказчик и консультант-исполнитель несут коллективную ответственность за развитие и улучшение отношений между собой. Необходимо готовиться к встречам, ставить четкие цели, привлекать консультанта до начала проекта, а не в процессе…*

   Эти вопросы просты, как и все гениальное. Но за каждым из них, особенно в России, идет настоящая битва за «правильный ответ». Цели топ-менеджера могут не совпасть с целями владельца, обучение консультантом заказчика не всегда гарантия того, что в будущем они будут сотрудничать, и наконец, самый серьезный фактор — это установление доверия между консультантом и компанией в лице владельцев и/или топ-менеджмента.

Алексей Саров,
заместитель
генерального директора
компании
«Алватекс ЗТМ»

Иногда за «кружкой чая» происходят непроизвольные профсоюзные собрания отечественных работодателей: бизнесмены собираются вместе и начинают изливать друг другу душу: «А мои-то консультанты что учудили!..», «Консультанты — просто кровопийцы!», «Да, стоят дорого, внятного ничего сказать не могут, что делать-то, как решать… но без них не получается», «С ними плохо, а без них — еще хуже!». И далее — в том же духе.

А если серьезно, существует вопрос формирования личного доверия между предпринимателями и консультантами, включающего в себя и доверие к определенной компании, группе лиц. У меня был перед глазами ярчайший пример — с нами работал специалист, по моему мнению, достаточно высокого уровня, и я у него многому научился. Потом он ушел в консалтинг, и так сложилось, что этот специалист стал проводить определенную консультационную работу в одной из компаний, где раньше работал. Когда этот человек был сотрудником компании, его воспринимали иначе, его считали авторитетом. К сожалению, когда он пришел как консультант, то с сессии, которая планировалась на 2 дня, люди вставали и уходили со словами «Мы теряем время. Нам все это известно». При этом совершенно точно перед ними был человек далеко не глупый и грамотно излагающий свои мысли. Но когда он попробовал себя в качестве консультанта, у него не получилось. На мой взгляд, это произошло потому, что на каждом этапе развития бизнеса совершенствуются компетенции и консультанта, и консалтинговой компании, развиваются и клиенты, и команда, которая консультирует. Если они развиваются одинаково, с одинаковой скоростью, — это одна ситуация, а если кто-то кого-то обгоняет — увы, другая. Вполне возможно, что в его консалтинговой компании сложилась ситуация второго типа: консультант развивался медленнее, чем его клиенты.

Если рассматривать консалтинг более глобально, то население нашей страны стало осознаннее, грамотнее и стало понимать, что лишний раз лучше пойти и проконсультироваться у врача, юриста и бизнес-консультанта по той или иной проблеме. Но есть и другая сторона этой осознанности. Мы стали более аккуратными и вдумчивыми в отношении консалтинга: клиенты, как правило, все выслушают, запишут, а потом каждый из них еще раз своей головой подумает, правильно ли ему советуют или нет. Консультанты BI TO BE говорят: «Последнее решение всегда за вами. Мы можем советовать многое, но решение принимаете вы». И многое действительно зависит от самого заказчика — от того, готов ли он довериться консультанту.

И здесь, помимо обоюдного роста компетенций, мы выходим еще на один интересный аспект наших российских реалий — насколько мы вообще можем доверять друг другу? Знаете, в свое время, когда Кон-

салтинговая группа BI TO BE начала создавать Коллегию директоров, меня спросили, буду ли я участвовать в жизни этого проекта… Да, идея замечательная! Представьте себе — собрать предпринимателей под одной крышей, чтобы они могли свободно обмениваться мнениями! Но я — скептик, так как вижу небольшой нюанс: всех интересуют определенные темы, информацией о которых никто не спешит делиться. И такую информацию, как правило, если кто-то с кем-то и обсуждает в сообществе, то, во-первых, в очень узком кругу, а во-вторых, как правило, тет-а-тет. Мало кто из нас решается в поиске выхода из той или иной сложной ситуации рассказать о ней даже «своим», не то что консультанту. Конечно, Коллегия директоров продолжает жить, но я до сих пор сохраняю свою позицию: еще не появилась в российской действительности та основа, на которой эти проекты могут давать серьезные результаты.

На Западе сложилась история частного бизнеса, которая дает возможность выбирать площадки — от престижного гольф-клуба до закрытого общества на базе университета со своим кодексом и правилами. Российский бизнес на сегодняшний день совершенно закрыт. Все подходят к информации избирательно, не раскрывая карты полностью, даже если нуждаются в профессиональном компетентном совете. Не доверяют по вполне объективным причинам: слишком много можно привести жизненных примеров, когда информация «об анализах» была использована, к сожалению, не так, как хотелось бы тому, кто ее предоставляет. Возможно, должно пройти какое-то время… Мне кажется, США подает нам отличный пример того, как заядлые конкуренты могут объединяться, чтобы решить какую-то задачу на одном уровне, например на уровне законодательной инициативы, и в дальнейшем конкурировать друг с другом достаточно жестко. Мы к такой регламентированной кооперации только подходим. По крайней мере, уже можем видеть попытки, удачные примеры. Я надеюсь, что объемы такой кооперации будут расти, ведь люди бизнеса могут и гипотетически умеют договориться для решения таких задач, как, допустим, отстаивание своих интересов перед законодательным органом РФ. Пока просто мало кто из нас верит, что, объединившись, мы можем чего-то добиться. Увы, у российских компаний нет пока доста-

точного опыта в лоббировании и других подобных вещах. Нам не хватает того кодекса делового общения, который сформировался в развитых странах.

Bank of America, опасаясь раскрытия информации со стороны скандально известного сайта WikiLeaks, обратился сразу в три консалтинговые компании. Одну из них — вашингтонскую HBGary Federal, специализирующуюся на услугах в сфере информационной безопасности, — возглавлял в 2011 году Эрон Барр. Он так увлекся преследованием хакеров в социальных сетях, что не сразу понял, насколько решительно настроена против него хакерская группа Anonymous: в итоге группа из 5 хакеров, включая 16-летнюю девушку, взломали корпоративную почту Барра, и 50 сообщений были обнародованы, в том числе и план по дискредитации банком WikiLeaks. Стоит отметить, что Bank of America пошел на эту меру, реагируя на угрозу Джулиана Ассанжа. В результате провокативных выступлений Ассанжа акции банка упали на 3%. Топменеджмент банка оперативно сформировал антикризисный комитет, обратился к консалтинговой компании для выявления сведений, которые могли бы попасть к WikiLeaks, и в адвокатскую контору по рекомендации Минюста. Но главным желанием, конечно, было не допустить распространения в сети компромата. Именно этим и должен был заниматься Эрон Барр. Один из хактевистов признался, что взломать почту Барра «было совсем несложно» и он, вообще, не понимает, за что платит Bank of America, покупая его услуги.

Я понимаю, что в консалтинге существовать непросто, — конкуренция большая. Сколько раз мы обсуждали это положение дел с ребятами: у BI TO BE, может быть, далеко не самая низкая цена, но надо отдать должное, эта компания держит уровень, который сама задала себе с позиции качества услуги и оценки специалистов. «Да, наша услуга определенного качества — она стоит определенных денег. За другие деньги мы не готовы предоставить качественную услугу. Дать вам суперскидку и предоставить услугу похуже — это не к нам. Ищите. Если вы обратитесь к нам за рекомендацией поставщика более дешевых услуг, то мы можем посоветовать вам кого-то, кто в полцены под запрашиваемой вами тематикой проведет примерно такую же работу, но ее качество будет другим. Если вы хотите получить вот та-

кой результат, — пожалуйста, платите». Бизнес понимает, кто на рынке делает качественную работу. Есть компании, которые заявляют высокое качество работы, но могут допустить сбой и брак. Конечно, ошибки могут быть везде, в любой работе. Вопрос в том, как люди отреагируют на создавшуюся ситуацию. Если они адекватно реагируют («Да, мы допустили ошибку и в течение какого-то времени исправим ее»), честь им и хвала! Если же мы слышим: «Это ваши проблемы, вы сами идиоты»… Бывают, к сожалению, и такие консультанты. И не только консультанты, а вообще — контрагенты. С компанией BI TO BE в этом отношении никогда проблем не было. У нас нормальная договорная основа. Сначала мы заказывали у BI TO BE тренинги, а теперь и консалтинг. Понятно, что все прописать невозможно, и в моменты курьезов и неопределенности в новых условиях люди просто садятся за стол переговоров и договариваются, как они будут решать ту или иную проблему. Когда мы делали совместный с BI TO BE проект — разработку стратегии и постановку процессов управления, — получилось так, что по одной из тем нашей стороной были серьезно сокращены сроки реализации, и нам уже надо было сдавать отчет. При этом я всегда очень требователен к результату. Конечно, Вадим Габов и Екатерина Федюкович не обрадовались этому моменту. Поэтому я сказал им тогда: «Слушайте, скажите Наталии Васильевне большое спасибо, потому что это она научила меня принимать те или иные работы, в том числе и у консультантов. Научила. На свою голову…» Я сказал это с хорошей долей юмора. Ситуация разрядилась, и мы вместе вовремя закрыли этап.

*Aquila non captat muscas**

Коллегия Директоров — бизнес-сообщество руководителей и собственников компаний, которое строится на принципах взаимовыгодного сотрудничества, общих интересах и совместном развитии. В рамках Коллегии Директоров проводятся ежемесячные деловые встречи в кругу лидеров, лучших учителей и практиков бизнеса.

* Орел не ловит мух (*лат.*) — девиз Коллегии Директоров.

Роман Каневский,
председатель совета директоров Группы компаний «РОСАН»

Я участвовал в немногих мероприятиях BI TO BE. И та Коллегия директоров, которая создана этой консалтинговой компанией, в первую очередь дает возможность расширить свои знакомства, контакты, связи. Мы же никогда не знаем, как отзовется в нашей жизни вроде бы случайная встреча: набрал визиток, поздоровался с кем-то, и вдруг через месяц выясняется, что он тебе нужен. А когда брал его визитку, даже и в голову бы не пришло, что этот человек может понадобиться. Поэтому я считаю, что Коллегия директоров работает. Не так часто срабатывает, но иногда — в самую точку. Общение многое может дать.

Конечно, есть информация, которую ты бережешь как конфиденциальную. И тебе бы очень не хотелось, чтобы завтра она утекла к конкурентам, или фискалам, или еще куда-нибудь, со зла или ненамеренно. Ситуации могут быть разными, труднопредсказуемыми: или у этого консультанта, для которого ты записал на листочке бумаги, кто-то украл информацию, или он сам ее потерял, например напился и рассказал своей любовнице, а она — еще кому-то, и вдруг где-то она всплыла самым неподходящим образом. У каждого владельца бизнеса такие скелеты в шкафу есть, и он каждый раз думает: «А могу ли я довериться этому человеку и сказать ему все? Ведь он мне говорит сейчас такие вещи, которые с учетом всех этих скелетов в шкафу кажутся неподходящими. И мне с ним трудно спорить, потому что я не могу открыто аргументировать». И вот владелец наконец не выдерживает и говорит:

— Знаешь, это все неприменимо.

— Почему?!! Мировой опыт! Примеры в России!

И тут заказчик должен встать, открыть свой шкаф и сказать:

— А вот почему!..

— Ой! Извините, понял… Пойдем другим путем.

Но он увидел скелеты. И ситуация складывается прямо как в старом анекдоте: «Да, мальчик, я — Дед Мороз. Теперь ты меня увидел, и я должен тебя убить». Поэтому в управленческом консалтинге человек, обладающий важной информацией, всегда 10 раз подумает, имеет ли он право раскрыть ее этому консультанту. Даже если подписать соглашение о конфиденциальности, оно невыполнимо в сегодняшних пра-

вовых российских реалиях. Мы уже через это проходили! У нас есть финансовая консультационная группа, которая проводила определенную работу, и мы с ними подписали соглашение о конфиденциальности, но наши юристы однозначно говорят: «Это просто бумажка, она ни о чем. Мы ничего с вами не докажем в суде в случае утечки информации. Они выкрутятся из любой ситуации». Мы им доверяем? Да. Но голову на отсечение давать, что от них не произойдет утечки, никто не будет. Мы все живые люди.

В начале 2011 года факт утечки персональных данных клиентов признал такой финансовый гигант, как Bank of America, потерявший более 10 млн долларов из-за того, что один из сотрудников банка связался с преступной группировкой и передал информацию о клиентах, включая номера счетов, pin-коды к ним, данные водительских прав, а также количество денег на счете.

Как правило, и в России, и на Западе утечка происходит от сотрудников компаний, а не от консультантов, потому что любая консалтинговая компания отдает себе отчет в том, что клиент, обнаруживший утечку информации через ее консультанта, «потерян навсегда». Тем не менее стоит согласиться с тем, что консультанты работают в «зоне особого риска».

Мы живем в условиях российской реальности, поэтому все западные технологии надо адаптировать к отечественным реалиям. Это все равно что принести хороший ровный шкаф импортного производства в свою квартиру и обнаружить, что пол в углу кривоват, — шкаф шатается. Тогда необходимо в нужном месте подбить под ножку шкафа колышек или распорку, чтобы он встал плотно. Встал — значит, мы его адаптировали. Шкаф совсем не плох, пол — кривой. Все наши «шероховатости» — коррупция, неработающие законы, методы отъема бизнеса по политическим и экономическим основаниям и т. д. — раскачивают этот шкаф.

Александр Мондрус,
генеральный директор
MC Bauchemie Russia

Я бывал на мероприятиях BI TO BE, хотя я не очень публичный человек и не люблю бизнес-тусовки. У меня просто не хватает на это времени. Но есть профессиональные мероприятия. Наталия Боровикова предложила мне выступить с докладом на одном из них, и это оказалось полезным. Чем старше становишься, тем меньше удивляешься и меньше получаешь что-то новое извне. Я был не так давно на мероприятии одного известного питерского профессионального клуба. Пожалел, что пошел. Программа не соответствовала тому, что заявили организаторы, а те, кто выступал, рассказывали какие-то очень странные вещи. За 6 часов я вынес около 20 полезных минут. Поэтому я скептичен. Но если бы в какой-то момент Наталия позвонила мне и сказала «Александр, у нас есть такое мероприятие, и я считаю, что вам будет и полезно, и интересно выступить и присутствовать там», я однозначно прислушался бы к ее мнению и обязательно принял бы участие. Однажды меня пригласили спикером на одно мероприятие. Я направил письмо Наталии, и она сказала: «Пока еще рано, вряд ли вы получите от этого пользу. Может быть в следующем году». Вот так у нас идет обмен информацией, и я полностью доверяю экспертному мнению Наталии.

В 2001 году проводилось масштабное исследование российского рынка консалтинга с привлечением 50 топ-менеджеров компаний различных отраслей и секторов экономики. На то время — а его можно считать в сравнении с 90-ми годами новой эрой консалтинга — представители бизнеса довольно смутно представляли управленческий и маркетинговый консалтинг, хотя и часто упоминали эти понятия. При этом, осознавая необходимость привлечения консультантов для решения задач своего бизнеса, топ-менеджмент не вполне ясно представлял, что же он может ожидать от консультантов. И наконец, многие из топ-менеджеров имели негативный опыт взаимодействия с непрофессионалами и предпочитала ориентироваться на западные консалтинговые компании. Впрочем, цена на услуги западных консультантов останавливала их. Сейчас отечественный

бизнес подтверждает возросшее доверие к консалтингу: с 2001 по 2005 год объем рынка вырос со 185 млн до 1,3 млрд долларов, в 2008-м он составил уже 3 млрд долларов, в 2008-мы году наблюдалось падение на 10–15%, но в 2010 году рынок консалтинга вернулся к докризисному уровню.

Сейчас рынок уже пришел в себя после кризиса 2008 года. Просто у нас есть какое-то ощущение, что все еще очень зыбко: ситуация в стране, откаты на рынке строительных материалов, коррупция. Это существенно отражается и на восприятии рынка, и на желании инвестировать дальше. Вроде как экономика развивается, и мы вместе с ней развиваемся, с другой стороны, когда посмотришь на реалии… Нам многое еще предстоит.

Эвальд Алиев,
директор по операционной деятельности, развитию и инвестициям «Кронверк Синема»

Почему консультанты не всегда решаются говорить открыто и прямо? Ответ очевиден. Клиент для консультанта — это его партнер. Например, консультант постарается смягчить формулировки, донося до своего клиента информацию о том, как обстоят дела, и в этом — главная ошибка. Он начнет менять предприятие со второго лица в этой компании. Но это неправильно, потому что меняться должны все. Директор, допустим, прикажет заместителю: «А ну быстро стань демократичным! Создай условия! Пусть проведут тренинги! Пусть принесут западную технологию общения!» Но это не будет работать, пока директор сам продолжает кричать на персонал. В бизнесе все взаимосвязано, поэтому этот клиент не пригласит больше консультанта. Вывод простой — надо все делать правильно. Пусть это будет не впечатляюще, немасштабно, но каждый на своем уровне сделает все, что может, и сделает это верно. Очень многие проводят тренинги формально. Я знаю несколько историй, когда HR-специалист приглашал в компанию тренера, даже не понимая, что от этих тренингов ждут в компании. В итоге отчеты по таким мероприятиям — бесполезный плод фантазии. К сожалению, очень часто все это вскрывается только после смены кадров в отделе персонала.

Станислав Логунов,
президент Ассоциации экспертиз строительных проектов

Коммуникации — самая уязвимая сфера в управлении. Любая информация в процессе ее передачи от одного человека другому может измениться до неузнаваемости, поэтому реализация проекта по сохранению ее целостности, безусловно, будет большим прорывом на рынке управления человеческими ресурсами.

По крайней мере, хотелось бы найти метод, максимально защищающий сообщение от искажений при управлении большими коллективами. Если в рамках консалтинговых проектов компания BI TO BE найдет такой метод, она получит Нобелевскую премию.

К сожалению, сами топ-менеджеры не всегда высказывают свои соображения, а HR-специалисты не всегда задают вовремя уточняющие вопросы. Насколько часто в наших компаниях на вопрос «По каким критериям подбирать сотрудника?» можно услышать слова «Вы — отдел кадров, вам и виднее»? Обоюдная экономия «мыслительной активности» ведет к значительно большим трудозатратам, чем это можно представить. А она, в свою очередь, рождается из экономии времени с ее неизменными спутниками — сворачиванием обратной связи и отсутствием творческой активности, креативности. На процесс планирования, систематизацию данных и обратную связь необходимо уделять времени не меньше, чем на основные задачи, хотя на такую «внутреннюю логистику» в России не принято смотреть как на работу, чаще выбирая между последовательным продвижением вперед и бегом по кругу с препятствиями последнее.

Итогом ситуации недосказанности («Не трогайте меня, вы же видите, я занят!») и изоляции сотрудников и целых отделов в компании («Они на складе вообще своей жизнью живут…») является то, что консультант, приходя в компанию, застает не те проблемы, которые он ожидал увидеть, или в гораздо большем количестве, чем он представлял со слов заказчика.

Рис. 3. Исследование hh.ru

Готовность изменяться и менять программу по мере продвижения, проводить мониторинг процессов и доводить информацию до сведения ключевых фигур процесса — залог результативности консультанта, по которой он будет оцениваться своими клиентами. Поэтому обратная связь и готовность помочь привлеченному специалисту должна быть на всех уровнях компании, независимо от загруженности того или иного отдела. Задача консультанта — показать, что его работа может сэкономить трудовые ресурсы персонала, перераспределить энергию из зоны «текучки» в зону «инициативы» и оправдать эти ожидания.

Антон Пальчиков,
старший консультант
BI TO BE

Нас обычно приглашают для решения конкретной задачи. В среднем бизнесе топ-менеджер и собственник зачастую одно и то же лицо. И у него, как у собственника, есть желание, например, создать вокруг себя команду профессионалов. Значит, надо проводить обучение. Мы встречаемся, проводим переговоры, предлагаем свое решение, пытаемся понять основные цели заказчика, оценить кадровую политику. Другой случай, когда HR ищет компанию, потому что модно обучаться и нужно поднять продажи. Хорошо — проводим тренинг продаж, участники вроде довольны, но сотрудничество дальше не идет. Почему не идет? На тренингах мы общаемся и получаем не только формальную обратную связь, которую можно увидеть в отзывах и оценочных анкетах. Работники начинают говорить о проблемах. И лучше понимая проблемы компании, мы ясно видим, что нужно решать именно их и делать это либо синхронно с тренингом, либо непосредственно перед его проведением. По итогам тренинга мы всегда сдаем отчет, в котором пишем: «Такие-то задачи ставились, мы провели обучение, вот такие результаты достигнуты и обращаем ваше внимание, что там-то и там-то были выявлены те или иные проблемы организационного характера». Продажи ведь не только повышаются за счет обучения: это и система мотивации, и работа производственного отдела и отдела сбыта, согласованность подразделений, взаимодействие с другими отделами. Например, возьмем такую ситуацию: бухгалтерия вставляет палки в колеса отделу продаж. Он и рад продавать, а ему документы так долго оформляют, что заказчик таких сроков ни за что не выдержит. Когда бухгалтерия говорит «Пока вы мне не пришлете акт, я вам ничего не дам», о чем можно рассуждать? О каких продажах? Понятно, что наша задача — информировать, а дальше руководство или само решает эти проблемы, или приглашает нас: «Ну, ребят, что вы предложите на это?» И мы предлагаем. В этом случае, мы готовы нести ответственность, но важно понимать, что эта ответственность должна быть двусторонней. Как правило, наша готовность помогать встречает содействие и понимание.

Так нужно ли консультанту сосредотачиваться на том, чтобы влиять на руководителя и коллектив? Казалось бы, разве не это он должен делать? Но суть в том, что здесь как раз и пролегает

грань между компетенциями консультанта и топ-менеджера или владельца. Консультант демонстрирует влияние информационное и в не столь уж частых случаях — психоэмоциональное, потому что на высшем структурном уровне организации используется не столько коучинг и психотерапия, сколько майевтика.

Майевтика (греч. «повивальное искусство») — это метод древнегреческого философа Сократа, который приводил своих учеников к истинному суждению через диалог, задавая уточняющие вопросы до тех пор, пока не получал окончательный ответ. Основное отличие майевтики от коучинга теоретики видят в том, что последний затрагивает психоэмоциональную сферу и направлен в будущее, на достижение успехов. Майевтика ориентирована только на истину.

Наталья Рогова,
HR-директор
«Кронверк Синема»

Мне сложно сказать, выросло ли доверие к консалтингу или нет. Почему? Потому что уровень доверия вырос в тех компаниях, которые имели успешный опыт консалтинга. И эти компании, как правило, работают с теми консалтинговыми компаниями, с которыми они этот успешный опыт получили. Если же был негативный опыт, и не один, а это встречается довольно часто, то доверие у такой компании к консалтингу падает. Поэтому однозначно сказать сложно. Большую роль в отношениях с консультантами сыграл кризис. Многие компании заморозили свои проекты. Мне кажется, что докризисный уровень еще не восстановился до конца. Если приплюсовать эту тенденцию и неудачный опыт, наверное, можно сказать, что общий тренд говорит о том, что рынок консалтинга не достиг своей планки.

Хань Фэй, один из основоположников легистской школы в Древнем Китае, сановник в царстве Цинь, писал:
«…Главная трудность убеждения состоит в том, чтобы знать сердце того, кого следует убедить, и выбрать для этого нужные слова.
Если тот, кого ты хочешь убедить, желает стяжать славу, а ты говоришь ему про большую выгоду, он сочтет тебя низким

человеком, отнесется к тебе с пренебрежением и непременно отошлет подальше от себя.

Если тот, кого ты хочешь убедить, ищет большой выгоды, а ты говоришь ему про громкую славу, он сочтет тебя неумным и непрактичным и наверняка не примет твоих советов.

Если тот, кого ты хочешь убедить, втайне стремится к большой выгоде, а с виду желает только громкой славы, а ты будешь говорить ему о достоинствах славы, он сделает вид, что внимает твоим словам, а в действительности отвергнет их.

Если же ты будешь говорить ему о выгоде, он втайне последует твоему совету, а с виду отвергнет его. В это нужно тщательно вникнуть».

Компетентность консультанта надо выводить из его объективности и умения транслировать информацию без каких-либо искажений, а не из способности оказывать личное влияние на заказчика. Консалтинг — это убеждение аргументами, а не симпатией или харизмой. Смена мотивов у консультанта при выборе моделей поведения в пользу формирования личного влияния на клиентов приводит к серьезной остановке в развитии и грубым ошибкам.

Совершенство в каждой капле

Виктор Козлов,
директор Информационно-образовательного центра ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

С тем опытом работы, который мы накопили в работе с BI TO BE, я выступал на одной из конференций два года назад — на Кадровом симпозиуме. Двадцать лет назад «Водоканал Санкт-Петербурга» по своему уровню не входил и в двадцатку. Он был в третьей десятке по СССР. Сегодня — в лидерах. Почему? Одна из причин этого — работа с персоналом в части обучения. Мы сознательно пошли на то, чтобы шведская компания провела у нас социологическое исследование. У нас есть заключение от независимых экспертов, какой процент «пламенных душ» работает в «Водоканале Санкт-Петербурга». «Пламенные души» — это люди, которые живут работой. По итогам этого анализа мы знаем, каков процент «диванных» сотрудников. Так вот — на нашем предприятии показатели лучше, чем в некоторых ведущих компаниях Европы. Это приятно, конечно.

«Водоканал Санкт-Петербурга» первым среди предприятий своей отрасли получил сертификат Европейского фонда качества менеджмента (EFQM) «Признанное совершенство». Поэтому мы не только интегрированы в международное сообщество, мы являемся лидерами. Но это не значит, что мы взяли все высоты. В следующем году будет очередной тур конкурса, и мы замахиваемся на большее.

Консалтинговая группа BI TO BE внесла большой вклад в достижение нашим предприятием такого высокого уровня. Конечно, для развития отношений, безусловно, есть резервы. Наверное, должна быть выстроена такая система, которая позволяла бы решать текущие задачи, в первую очередь с помощью BI TO BE. Я думаю, что авторитет BI TO BE очевиден для всех, ресурс работает, и я уверен, будет работать в интересах соответствующего результата. Мы ориентированы на то, чтобы развиваться, достигать большего, в BI TO BE — на то, чтобы вносить свой вклад в это дело, поэтому у нас много совпадений, и мы обречены на совместную работу.

Сотрудничество с BI TO BE сложилось гармонично — у нас уже есть некие общие точки в системе координат. Поэтому мы хорошо друг друга понимаем. У нас во многом совпадает идеология. И поэтому наша самообучающаяся организация, стремящаяся к совершенству, будет всегда открыта для BI TO BE.

Светлана Пшеничная,
заместитель директора Информационно-образовательного центра ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Наш совместный с BI TO BE проект «Специалист нового поколения» занял первое место в региональном конкурсе образовательных инновационных проектов. Он идеологически был выстроен так, как и в системе «Школа — лицей — вуз», и точно так же «Специалист нового поколения» охватывал все категории молодых людей от детей и до студенческой молодежи, с которыми сталкивался «Водоканал Санкт-Петербурга» в той или иной сфере своей деятельности. Этот проект лежит в рамках миссии предприятия: он включает и предоставление качественных услуг потребителей, и ту ценностную базу, на которую эти услуги опираются, и формирование экологического мировоззрения, бережного отношения к воде у наших потребителей, начиная от самых маленьких и до взрослых. «Специалист нового поколения» — это проект,

который был ориентирован на то, чтобы в некой единой мировоззренческой системе донести до молодежи ценности «Водоканала Санкт-Петербурга». Мы формировали свою образовательную среду, ведь молодой человек, обученный у нас, переносил эти знания и ценности в свой круг общения. Над этим проектом с нами работала Консалтинговая группа BI TO BE, и ее услуги нам были очень полезны в реализации этого широкого, многоступенчатого, достаточно сложного и ответственного направления.

Лариса Чепелкина, заместитель начальника службы обучения и подготовки персонала Информационно-образовательного центра ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»

Наталия Васильевна Боровикова была одним из приглашенных преподавателей в Информационно-образовательном центре, и в этом качестве мы впервые с ней познакомились в 2004 году. Сложились определенные деловые контакты, мы продолжали общаться по разным интересующим нас вопросам. В 2005 году на нашем предприятии возникла потребность в обучении руководителей различного уровня ораторскому искусству, что было связано с необходимостью защищать планы корпоративного развития подразделений. Планы надо было защищать публично. И надо было сделать так, чтобы все наши управленцы оказались достаточно убедительны в этом, могли донести свои мысли и идеи, защитить этот план. К тому же набралось довольно большое количество учащихся — три группы. Мы сделали запрос на срочную разработку учебной программы по ораторскому искусству. Умение мобилизоваться для решения задач в короткие сроки есть и в BI TO BE, и у нас. На тот момент Консалтинговая группа BI TO BE уже активно работала на рынке и откликнулась на наш запрос. BI TO BE специально для нашего предприятия разработала программу «Искусство публичного выступления в ситуации корпоративного собрания». Это была замечательная вещь — даже название сразу раскрывало суть происходящего. Наши сотрудники с большим удовольствием ходили на занятия. Программа оказалась очень интересной, с изюминками, с новой методологией подачи информации. Она была необычной и включала большую практическую часть. Слушателям программы иногда сложно было взаимодействовать даже в учебных ситуациях, поскольку они зачастую друг с другом сталкиваются в производственных коллизиях. И тем не менее, благодаря интересным находкам в этой программе, удалось во-

влечь всех, и пошло все это на пользу. Конечно, было очень непросто вести такую программу, но компания BI TO BE очень здорово справилась с поставленной задачей.

В дальнейшем мы продолжали взаимодействовать, общаться с консультантами и тренерами BI TO BE, получали приглашения участвовать в проектах как партнеры, и мы довольно активно в них участвовали.

Новых рабочих для нашего предприятия готовит профессиональное училище № 89, с которым мы сотрудничаем уже несколько лет. С теми, кто собирается идти к нам, мы заключаем соглашение, и молодые люди знакомятся с нашим предприятием с момента поступления в это училище. И для них есть специальные программы: они знакомятся с различными объектами предприятия, условиями работы, социальными программами и корпоративной культурой, т. е. узнают о «Водоканале Санкт-Петербурга» как о своем потенциальном работодателе. Предприятие поддерживает их стремление хорошо учиться, выплачивая небольшую стипендию в зависимости от их успеваемости. Мы принимаем их на производственную практику. Наши работники являются инструкторами производственного обучения, т. е. мастерами-наставниками этих молодых рабочих. И это, кстати, тоже — еще одна веха нашего взаимодействия с BI TO BE, потому что готовить наших сотрудников к такой важной миссии, как наставничество, тоже надо специально. Хотя предприятие имеет большой опыт организации практики для студентов и учащихся, в данном случае речь уже шла конкретно о практикантах нашего партнерского училища — будущих молодых рабочих «Водоканала». С ними необходимо было очень правильно выстроить работу, потому что важно не просто подготовить грамотных квалифицированных рабочих, а правильно воспитать будущую смену. Ведущая профессия — слесарь аварийно-восстановительных работ — предполагает сложный, тяжелый, во многом опасный труд. Надо было вводить молодых людей в коллектив и специфику работы так, чтобы они знали, справлялись и понимали реалии. Такую программу мы разработали в партнерстве с BI TO BE. Сотрудники BI TO BE также были в числе преподавателей этого курса на его «пилотном» этапе. Программа проводится на предприятии в течение нескольких лет и востребована до сих пор.

Евгений Бредихин,
директор по промышленному и гражданскому строительству
ОАО «ДОРПРОЕКТ»

Раньше консалтинг нечем иным, кроме как отмыванием денег, не являлся: проводились какие-то фиктивные семинары, платились какие-то большие деньги, и вроде все с этим мирились. Но такие времена давно прошли. Рынок очистился. Раньше и консультантов было столько… как грязи. Возьмем, например, опыт «Водоканала Санкт-Петербурга», в котором я раньше возглавлял Учебно-информационный центр: Консалтинговая группа BI TO BE выиграла в честной конкурентной борьбе, причем соревнуясь с очень большим количеством игроков. Интерес консультантов был понятен — компания крупная, конкурс был объявлен на круглую сумму. Поэтому ходоков сразу было много. В том числе и знакомых знакомых, и чьих-то протеже, и — кроме них — безумное число компаний. Но тем не менее вышла на проект мало кому из нас тогда известная Консалтинговая группа BI TO BE. Мы их в то время не знали совсем. И выиграли эти ребята абсолютно честно: не было никакой коррупционной составляющей, ни протекций, ни даже просто знакомств, которые срабатывают в других организациях. Здесь этого не было — мы взяли консультантов для работы, а не для отмывания денег.

Это было больше 10 лет назад. Я тогда работал директором филиала «Водоканала Петербурга». И нам необходимо было провести обучение топ-менеджеров. Люди с опытом, в возрасте, учить их непросто, и порой не каждого учителя они примут. Поэтому в BI TO BE разработали специальную программу. В каждой компании ведь своя специфика, есть она и в «Водоканале». Поэтому программы, которые работают здесь — в «Дорпроекте», никогда не сработают в «Водоканале». Это абсолютно точно. И то же самое, соответственно наоборот. Даже водоканальские шутки в проектном институте никто не поймет. И вот именно благодаря этому высокому профессионализму, мастерству — не знаю, каким образом еще можно достичь такого результата — у BI TO BE всегда получается, на любом поле. Первое занятие в «Водоканале Санкт-Петербурга» вели сами руководители BI TO BE. Причем они были подготовлены, но свою публику все еще тщательно прощупывали, исследовали, вникали, что можно с ней делать, а что нельзя.

Вообще, отношение к женщинам-консультантам сложное, но Наталия Васильевна — молодец. Она сама вела тренинги. Согласитесь, мо-

лоденькая девушка в очках вряд ли могла вызвать какой-то пиетет. Но она просто начала подавать материал таким образом, что всем стало интересно. Она не пыталась казаться старше, что, кстати говоря, было очень здорово. Она полностью соответствовала своему образу. Ведь консультанты всегда играют некую роль. Это их работа, в конце концов. Они создают некий образ, имидж, и с его помощью устанавливают контакт с аудиторией. Этот образ считывается аудиторией мгновенно. Тот, кто свой образ создал вразрез с ожиданиями аудитории или просто не угадал с аудиторией, скорее всего, встретит сопротивление, потому что люди будут воспринимать его сообразно заявленному им имиджу. Кто-то ведет мероприятия весело, кто-то начинает вещать с позиции гуру и порой, я бы даже сказал, «гнать». Мы сталкивались с разной самоподачей и методами преподавания. Но подход Наталии Боровиковой мне очень понравился: в таком очень непростом коллективе она хорошо провела все мероприятия. Она сумела быстро устранить разрыв между людьми, которые пришли с работы, где проблем у них масса, ведь у каждого по нескольку тысяч человек за спиной. От пьянок и драк — в больших коллективах это неизбежно — до проблем с оплатой, техникой, прорывами канализационных и водопроводных сетей, необходимых замен, встреч гостей. И выкроить им время на эти занятия было непросто. На первое занятие, помню, даже пришли не все. А генеральный директор «Водоканала Петербурга» пришел на это занятие и быстро отрегулировал ситуацию. Уже на втором было 100% участников, и все отмечались в специальном журнале. Своим примером! Если Феликс Владимирович сказал «А», то этого будет вполне достаточно — «Б» уже можно не говорить. И опять же: он непростой человек, но сам пришел, посмотрел, ему понравилось, и я помню, сказал: «Да, с этими ребятами мы будем работать. Я чувствую, с ними получится». А дару предвидения Феликса Владимировича Кармазинова можно верить безоговорочно. Он прозорливый руководитель, таких в городе, конечно, единицы. В итоге программа пошла на ура. Она была немножечко упрощена для руководителей среднего звена, и дальше обучение шло уже по нарастающей. Консультанты очень хорошо справились со своей обязанностью, и даже после моего ухода из «Водоканала Санкт-Петербурга» они продолжали и, как я полагаю, продолжают сотрудничать.

Вот так нарабатываются многолетние связи — результатами, уверенностью в людях, их надежностью.

Я посещал семинары BI TO BE не только в компаниях, где работал, но и на территории BI TO BE, включая общегородские мероприятия. Не могу не вспомнить работу этой группы над таким большим проектом, как «Кадровый резерв. Профессиональная команда страны», которая была очень востребована. Резервисты в подавляющем большинстве добились больших результатов. BI TO BE — хорошая площадка, дающая возможность познакомиться с коллегами, единомышленниками. Опять же, большой их плюс в том, что они объединяют единомышленников из разных областей. BI TO BE — это люди, которые образуют круг из тех, кто тянется к знаниям, кто хочет осваивать новые технологии управления коллективом, управления конфликтами. Кстати, мне очень нравится программа, которую ведет Евгений Васильев по управлению конфликтами: недавно я возил ряд своих сотрудников на обучение, потому что микроконфликты в коллективах не редкость.

Нет постоянного ровного развития. Мы живем реалиями и хорошо понимаем, что это линия жизни — амплитуда. Сегодня — вниз, завтра — вверх. Просто главное в данном случае — не останавливаться, потому что, если остановишься, точно упадешь вниз. В кризисные годы мы вполне нормально взаимодействовали с BI TO BE. И никаких глобальных кризисных явлений я в этой организации не заметил. Они ведь не экономические аналитики, так ведь? А кризис предугадать… Кто его только не предусматривал. Возьмите того же Михаила Хазина. Он о кризисе чуть ли не с самого рождения кричит. Ну и где то количество кризисов, которое он предсказывал? Бесспорно, он хороший аналитик, молодец. Его приятно послушать, но такого количества кризисов, на мой взгляд, быть не может… или же он имеет в виду микрокризисы.

Экономист Михаил Хазин считает, что в ближайшее время Россию ждет кризис, сравнимый с 1993–1995 годами. Всю теорию кризиса можно, по его словам, описать следующим образом: на протяжении последних 30 лет частный спрос постоянно стимулировался, и сегодня он значительно превышает тот уровень, который могут обеспечить доходы населения. На Западе стимулирование осуществлялось за счет кредитов и социальных выплат, что привело Европу

к большим долгам. В нашей стране стимулирование осуществлялось за счет перераспределения нефтяных доходов, но теперь эти механизмы не действуют, поэтому спрос будет неминуемо падать, вслед за ним — производство, и все это скажется на доходах.

По мнению Хазина, кризис в России будет долгим, затяжным, так как очень трудно защищаться от импорта. Он считает, что капитализм, в принципе, построил свой дом на песке. Единственная страна, которая способна, по Хазину, показать свою устойчивость к кризису, — Китай. Косвенно это подтверждает доклад Организации экономического сотрудничества и развития: в нем говорится, что к 2025 году совокупный ВВП Китая и Индии превысит суммарный объем экономик стран G7. Некоторые эксперты, правда, отмечают, что доклад не учитывает намерений Запада выводить из Китая свои производства по мере исчерпания дешевой рабочей силы.

Я считаю, что кризиса для BI TO BE не было. Все, кто является старыми клиентами BI TO BE, на месте, никуда не делись. Они крепче, чем, возможно, сами о себе думали. Я, вообще, считаю, что наш главный лозунг — «Удача любит подготовленных». Только так! Ты должен быть готов и к удачам, и к неудачам, потому что и то и другое может ошеломить и совсем сбить с толку. Немало примеров, когда быстро взлетевшая компания быстро падает, а бизнес, который тяжело поднимается, стоит так плотно, что его уже ничто не встряхнет. Есть и еще одна хорошая поговорка для бизнеса: «Кто долго спит — тот ест во сне». Конечно, конъюнктуру надо быстро ловить, и BI TO BE это делает.

Консультантов много, и они приходят в большом количестве. Среди них много отличных специалистов, и я к ним всем хорошо отношусь. Но есть консультанты, которые пытаются прочувствовать заказчика, а есть люди, которые торгуют готовыми рецептами: «У нас вот для вас как раз есть домашняя заготовочка». В эти байки с «заготовочками» я не верю! Ни одна домашняя заготовочка не проходит там, где консультант не знает людей, не понимает их бизнеса, их специфики, численности, их трудностей, не представляя, какие критерии успеха или неуспеха существуют в этом бизнесе. И это можно выяснить только в постоянном контакте. А прийти к директору, пожать ему руку, посмотреть, в каком здании живет предприятие, и прикинуть, сколько денег можно состричь…

Таких мы видели немало, и предложения от них получали неоднократно. Поэтому мы работаем не с компанией, а с людьми, которые стоят за этим брендом. Если BI TO BE завтра будет называться как-нибудь иначе, то я все равно буду работать именно с Наталией Боровиковой и Михаилом Милинисом, которых я знаю, которым я доверяю и которых я уже давно проверил для себя.

Развитие российского консалтинга и менеджмента на фоне мировых практик

Сергей Мельниченко,
вице-президент
по корпоративным
вопросам холдинга RBI

Для себя я много лет затруднялся формулировать, в чем суть моей профессии. Я закончил факультет управления. Правда, со специализацией — «Управление морским транспортом». С 1990-го я не имею ничего общего с ним. История смешная. Я окончил Ленинградское высшее инженерное морское училище имени адмирала С. О. Макарова, потом был в аспирантуре, работал на кафедре 7 лет. Как раз наступила перестроечная фаза, в вузах царила тоска и пенсионеры, которые в то время получили право работать без ограничений. В общем, в какой-то момент стало ясно, что я их не переживу, и звание доцента мне не получить, пока все они не умрут. Я был завлабом, и мы с коллегами размышляли, чем бы нам заняться, даже создали неплохой бизнес-план по выращиванию кроликов, торговле диетическим мясом, выделке шкурок и пошиву из них детских шубок. Все это было нам понятно, и мы бы реализовали наш план, но случилось так, что я прошел по конкурсу в IMISP (раньше он назывался LIMI — Ленинградский институт международного менеджмента) и оказался в первой группе преподавателей. И мы уехали в Италию учиться. В нашей группе было 15 человек. И перед нами была поставлена задача получить грант на запуск программы MBA. Грант дали: по тем временам совершенно безумные деньги — 7 млн долларов. И к концу 1992 года мы все сделали. Понимаете, одно дело — раскручивать проект, а другое — преподавать. Многим в той группе стало скучно. Я ушел и оказался в международной компании, которая занималась стратегическим консалтингом.

Как-то нас выдернули на проект. В Горской есть Северо-Западная ТЭЦ, которая весь север города снабжает электричеством. Ее начали

строить еще в советское время, финансирование выделили в конце 1980-х. И этот проект взял консорциум из Siemens'a, IVO International — финский монополист, условно говоря, финский РАО ЕЭС, и Polar Oy. Они польстились на огромные деньги, выделенные на этот проект. Но в один непрекрасный момент этот проект оказался на грани полного краха, потому что финны принципиально не могли найти общий язык с заказчиком здесь, в России. Это очень нехарактерный для стратегических консультантов проект — разрулить ситуацию. По крайней мере, продиагностировать, можно ли ее вообще разрулить. Я отвечал за него и стал знакомиться со сторонами. Естественно, заказчиками были финны, и с финской стороны вопросов к нам не было. С некоторыми русскими мне удалось поговорить. Но там были и такие персонажи, которые говорили: «Тебя финны наняли? Так ты нанят империализмом? Собака! Ничего мы тебе не скажем!» Такое иногда случается, к этому надо быть готовым. Поэтому мы сказали, что все проблемы решить не можем, но на основе полученной информации считаем, что надо, как это ни печально, вашего project-менеджера поменять. Так как он, без любых комментариев по поводу его профессионализма, психологически и эмоционально не вписывается в нашу среду. Судите сами — финн с бледно-зеленоватым оттенком лица, который не может пить водку и ходить в баню. А его контрагентом с российской стороны оказался человек, который 15 лет проработал в представительстве «Технопромэкспорта» на Ближнем Востоке, пропитанный этой культурой, полной интриг, полутонов, торговли… И бледный финн с больной печенью и совершенно не пьющий. Как это возможно?! Это была такая пара, которая принципиально не могла сосуществовать. К нашему удивлению, финны достаточно быстро поменяли project-менеджера, процесс пошел, и проект был удачно завершен. Вице-президент IVO после этого затребовал отдельный проект со мной в качестве talking-partner. Два раза в месяц я приезжал к нему на два часа в Хельсинки, в его офис, и мы говорили о жизни. Он выдвигал какие-то гипотезы, ему была интересна моя реакция, мое восприятие его позиции, в том числе об экономических перспективах России: кому дом казенный, кому дорога дальняя. Так продолжалось целый год.

После 9 лет работы в международном консалтинге я ушел из него в связи с расформированием российского присутствия. Это было связано не с нашими результатами — более того, мы были самым прибыльным

офисом на душу консультанта во всей международной структуре. Просто мы были маленькими на фоне цепи слияний и покупок. Через какое-то время мне сделал предложение мой бывший клиент — финская компания. Оно прозвучало так: «Помоги нам потратить 200 млн евро». Я сказал: «My pleasure. Конечно».

По опыту работы с финнами отмечу, что они не любят принятия решений, связанных с рисками. Поймите правильно. Вся система мотивации финского менеджера построена так, что если он хорошо работает, то получает хорошо, а если он просто работает, он тоже неплохо получает. Если же он совершит прокол, его выгонят, и он лишится всего. При разумно консервативной политике вероятность совершить прокол у менеджера значительно больше, если он начинает принимать решения с большими рисками. Не делаешь рискованных шагов, и соответственно, не совершаешь ошибок. Это психологическая особенность финнов. У шведов эта черта проявляется в меньшей степени.

Что касается русских, то тут я во многом согласен с Александром Прохоровым. У нас очень пестрая картина в России. Как же я веселился в 2004 году, когда у своего финского коллеги, который так или иначе имел дело с Россией с 1993-го, нашел книжку, которую он тогда явно читал (это не привет 10-летней давности), — «Как вести бизнес с русскими» на английском языке! Смеялся долго. Надо признать, что они думают о нас значительно лучше, чем мы есть на самом деле.

«Кто сможет успешно применять традиционные инструменты русской модели управления? Индивид? Нет, нынешняя стадия развития нашего общества не позволяет надеяться на то, что каждый отдельный гражданин „созрел“ для самостоятельного взаимодействия с коллегами и конкурентами. Разумеется, приятно пофантазировать о том, что наш соотечественник так же, как житель англосаксонских стран, мог бы стать независимым центром принятия экономических и прочих решений, источником инициативы и ответственности, чьи потребительские и инвестиционные предпочтения определяли бы структуру экономики и направления взаимодействия с внешним миром.

Но простой житейский опыт, не говоря уж о доступной наблюдению отечественной хозяйственной практике, свидетельствует о неприменимости инди-

видуалистических концепций управления в наших условиях. От ритуальных повторений заклинания „Гражданское общество! Правовое государство!“ толпа подданных и подчиненных не превратится в полноценных граждан. Ветхозаветная эпоха, когда связать общество воедино могла только государственная машина и государственная идеология, для России наконец-то закончилась. Но эпоха суверенных и независимых граждан, самостоятельно строящих хозяйственные, социальные и политические структуры, диктующих свою волю государству и предприятиям, еще не наступила».

А. Прохоров.
«Русская модель управления»

Юрий Белодед,
управляющий директор
ЗАО «РОСДИАГНОСТИКА»

Государство у нас и впрямь уникальное, хотя ничего уникального в том, что прибирают к рукам бизнес, я не вижу. Например, в Турции великий визирь тоже крал из казны султана. Насколько мне известно, когда иностранцы приезжают в Россию, они действительно многое у нас заимствуют. Так, одна из корейских компаний, выполнявшая девелоперский проект в Москве, «отлично» себя проявила: их руководитель проекта управлял проектом так умело, что проект по строительству огромного гостиничного здания с офисами А-класса в центре Москвы стал нерентабельным. Только представьте себе, как можно построить здание на Арбате под несколько сот тысяч квадратных метров, и сделать это нерентабельным!.. Да, иностранцы у нас учатся. Наверное, это не самый лучший опыт, но перенимают они именно его.

Чему мы учимся у них? Как-то раз к нам в компанию приезжали консультанты из зарубежного офиса консалтинговой компании из ТОП-5. Речь шла о территории нашего холдинга в центре Петербурга площадью около 5 гектаров. Консультанты спросили: «Слушайте, а почему у вас отчетность не на английском?» Мы удивились: «А зачем нам? У нас все на русском». Потом они стали просить: «Мы не понимаем вашей системы бухгалтерского учета. Объясните нам». Мы снова удивились: «Но это же Russian Account System — RUS!» «А мы по GAAP'у сертифицируем», — сказали они и несолоно хлебавши уехали.

Конечно, они профессионалы в своей области, с этим никто не спорит. Но они ведь работают в другой стране. Просто какой-то «умный» менеджер принял решение, что должны быть привлечены к проекту люди, которые действительно не обучены работе с русским бухгалтерским учетом, налоговым учетом, которые не знают ни реалий, ни специфики. Более того, они не знают русского языка! При этом пытаются что-то проанализировать. Это один из ярких примеров зарубежного консалтинга, с которыми я сталкивался.

Разумеется, мы можем перенимать технологии. Но надо учитывать, что у нас абсолютно другие продажи. Я не буду говорить о розничном бизнесе — там, наверное, можно найти больше общего, потому что модель поведения отдельных людей совпадает. Однако если рассуждать о крупных экономических контрактах, то у иностранцев свой подход, а у нас свой. И это очень сложно как-то объединять. Мы говорим на столь разных языках, что, мне кажется, их не совместить.

Я общался с консультантами, которые проводили аудит крупных российских компаний и т. п. И наверное, из этого общения я вынес представление о консалтинге. В свое время я сам хотел работать консультантом. Меня отговорили. Представления этих специалистов были следующими: мы делаем «воздух», подгоняем данные для того, чтобы показать банкам нормальную юридическую отчетность, и нас выбирают не потому, что мы кому-то в действительности нужны, а из-за требований банка. Я с этим сталкивался — от нас потребовали приглашения подобных консультантов. Практически вынудили принять этот консалтинг. Я прекрасно знаю, что та компания, которая привезла консультантов на наши объекты, должна была оплатить их «услуги», потому что так хотел банк: «Если вы хотите получить от нас вот эту ссуду, то должны воспользоваться вот этими консультантами».

Что касается стратегического консалтинга и т. п., то такого рода услуги тоже используют для определенных целей, например при выходе на IPO, для составления стратегий. То, что консультанты писали для некоторых известных мне предприятий, например рекомендации по сокращению затрат, учитывая их ставку, в жизни не отбить! Поэтому получилась работа ради работы.

Мировой рынок аудита и консалтинга на протяжении десятков лет четко сегментирован. До 1989 года на рынке доминировали крупнейшие аудиторские фирмы, составлявшие «Большую восьмерку». В ходе слияний «Большая восьмерка» превратилась в «Большую шестерку», а затем благодаря объединению Price Waterhouse и Coopers & Lybrand в «Большую пятерку». Наконец, в 2002-м ушла с рынка чикагская Arthur Andersen, и «Большая пятерка» стала «четверкой»:

- *PricewaterhouseCoopers (PWC) со штаб-квартирой в Лондоне;*
- *Deloitte со штаб-квартирой в Нью-Йорке;*
- *Ernst & Young со штаб-квартирой в Лондоне;*
- *KPMG со штаб-квартирой в Амстелвене в Нидерландах.*

Проведенное исследование в 2006 году Министерством финансов показало, что на долю «Большой четверки» по итогам года приходился лишь 31% рынка аудита в России, хотя эксперты говорили о 70% российского рынка. В последние годы репутация «Большой четверки» стала трещать по швам. В 2001 году техасская Enron Corporation, которую называли самой инновационной компанией в Америке, стала символом фальсификаций, коррупции и мошенничества. Ее аудитора — Arthur Andersen, входившего в «Большую пятерку», — обвинили в фальсификации отчетности Enron. После этого инцидента в США был принят закон Сарбейнса–Оксли, направленный на демонополизацию рынка аудиторско-консалтинговых услуг. Теперь аудиторы должны отчитываться не перед руководством компании, а перед комитетом по аудиту, в который входят независимые, внешние директора. В 2006 году, после объявления о банкротстве итальянской корпорации Parmalat, производящей молочные и другие пищевые продукты, к таким же выводам пришли и в Евросоюзе. Главным аудитором Parmalat была компания Deloitte[*]*. В итоге Еврокомиссия приняла так называемую Восьмую директиву, фактически вводящую на европейском рынке нормы, аналогичные нормам закона Сарбейнса–Оксли.*

---

[*] *Оверченко Максим*. Председатель совета директоров Deloitte Джон Коннолли просит пощадить «Большую четверку» // Ведомости, № 112 (1886). 21.06.2007.

Авторитет «Большой четверки» не является безоговорочным. Что касается таких консалтинговых компаний, как McKinsey, то и у них тоже бывали трудности на российском рынке, которые можно назвать типичными для иностранных консультантов в России. Так, компания Mars, известная своими шоколадными батончиками, наняла в 1998 году консультантов McKinsey для продвижения специального российского бренда[*]*. Консультанты порекомендовали клиенту освоить выпуск развесных шоколадных конфет. За два года на рекламу новой марки «Держава» было потрачено около 3 млн долларов. Проект провалился из-за ерунды. Маркетологи McKinsey не учли, что Mars, согласно законодательству США по защите прав потребителей, должна выпускать продукты в интактной упаковке — то есть такой, которую нельзя развернуть, не разорвав. Пока искали технологическое решение для отечественных оберток, «Державу» пришлось упаковывать в коробки. Из-за этого на нее повысилась цена, и товар перешел в другой сегмент рынка. О развесной «Державе» говорить было уже поздно.*

В последние годы репутацию McKinsey на мировом рынке консалтинговых услуг в известном смысле подпортил Раджат Гупта[**]*, проработавший в McKinsey 34 года, и оставшийся ее старшим партнером после ухода с поста управляющего директора этой компании. Недавно он был обвинен в торговле инсайдерской информацией. Также выяснилось, что он нарушил правила компании, создав собственное консалтинговое агентство на стороне. Кроме того, он консультировал и «по дружбе», в то время как предоставление любым сотрудником McKinsey консалтинговых и консультационных услуг вне компании — это прямое нарушение профессиональных стандартов компании. В России Гупта засветился в ряде крупных проектов, в том числе связанных с бизнес-образованием.*

---

[*] *Сагдиев Ринат*. История падения «Державы» // Ведомости, № 212 (1739). 10.11.2006.

[**] *Оверченко Максим*. Раджат Гупта обманывал McKinsey // Ведомости — финансы. 17.05.2011. URL: http://www.vedomosti.ru/finance/news/1275923/radzhat_gupta_obmanyval_mckinsey

Андрей Калинин,
управляющий партнер
Консалтинговой группы
BI TO BE

Почему сформировалась «Большая четверка»? Потому что это признанные десятилетиями и столетиями имена в консалтинге. Это компании, которые доказали свою результативность и полезность на протяжении длительного периода времени. У нас в стране консалтинг только зарождается. Что такое 10–15 лет для истории? Почти ничего. Особенно для истории развития бизнеса в России, когда рынок меняется каждый день. И у нас еще не сложилась выборка признанных профессионалов. Просто еще нет этого рынка. В сектор прорываются какие-то шоумены, которые проводят солянки и гастроли и «стригут капусту». Помимо них есть консалтинговые компании, которые пытаются найти свое место в узкоспециализированных секторах, и компании, которые занимаются организационным, стратегическим консультированием. Но, равно как и бизнес сегодня вести в России непросто, также нельзя и предполагать, что в стране, где степень цивилизованности и развития бизнеса на уровне стран второй сотни, сразу появится высокий уровень консультантов. Им просто неоткуда взяться — консультанты работают с тем ресурсом и с теми компаниями, которые есть у них.

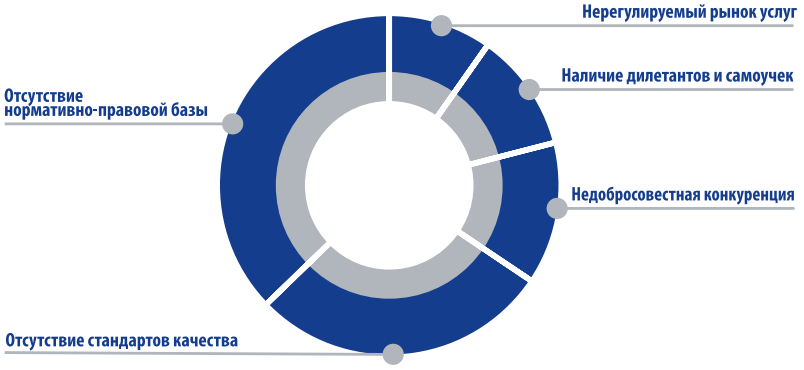


Рис. 4. Отрицательные тенденции на рынке консалтинговых услуг в России
Данные: *Рейтинговый мониторинг UNi*
Источник: *Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС»*

Хорошая новость заключается в том, и в этом я абсолютно уверен, что компании типа или уровня BI TO BE в российских реалиях более результативны, чем признанные мэтры. Я с большим почтением отношусь к McKinsey, к BCG и к другим коллегам, но я точно знаю и вижу по результатам работы в России — они не могут разобраться в нашей истории, в нашей ситуации. У них хороший международный опыт, хорошая практика международных выборок, они могут анализировать информацию мирового уровня, и крупным национальным компаниям, конечно, я бы рекомендовал, прежде всего, работать с ними. Однако с точки зрения эффективности работы в России, касающейся внутренней организации компании, организации российских трудовых ресурсов, российского менеджмента и его мотивации, лучше и качественнее всех могут справляться компании, которые живут в России и видят процессы изнутри.

Молодость — не порок, это недостаток, который быстро проходит. BI TO BE — как раз тот вариант, когда компания еще достаточно молода, но при этом если она будет развиваться так, как в последние годы, то я думаю, сможет стать национальным лидером в своей области. Говорят, что консалтинговая ниша заполнена. Я бы сказал, что все относительно: если есть спрос, есть и предложение. Вопрос только в качестве этого предложения. И далеко не всегда, особенно в таких тонких вещах, как консалтинг, низкое ценовое предложение может быть ключевым фактором в определении подрядчика. Скорее наоборот. И у нас бывали такие примеры, когда мы выигрывали конкурсы у крупных клиентов, несмотря на то что наша цена была в разы выше, чем у конкурентов, на этот заказ. Я считаю, что это абсолютно нормально. Просто рынок еще очень хаотичен. Но те, кто сегодня уже внутренне созрел до понимания того, что, в принципе, никакой хороший продукт не может стоить дешево, они, исходя из этого понимания, уже по-другому делают выбор. Конечно, культ потребления сильно испортил всех в какой-то момент, потому что сначала мы набирали как можно больше и не важно чего — главное, чтобы подешевле. Мы все постепенно меняемся и видим, что лучше иметь три вещи, но очень хорошие, чем двадцать, но посредственных. И все это происходит не только в личной жизни, не только на рынке потребления. В профессиональном плане — тоже. Сегодня все больше компаний понимают, что нельзя смотреть на консалтинговый рынок как на китайский

ширпотреб. Они ориентируются на рекомендации, определенные гарантии, продукты с соответствующим качеством, выбирая высокую степень вероятности получить именно то, что им пообещали.

Евгений Дымкин,
главный управляющий директор по кадровым ресурсам Группы «Илим»

Большой консалтинг часто не в состоянии подходить к клиентам индивидуально. Я не хочу одним одеялом крыть все крупные консалтинговые компании, но факт остается фактом — у них выработаны определенные шаблоны и подходы. Они считают, что знают, что нужно клиенту, лучше, чем сам клиент. Но ведь главное не это, а умение понять клиента, который не вполне готов сформулировать свой запрос. Главное — сделать индивидуальный продукт. И этот индивидуальный продукт должны создавать те, у кого достаточно времени, творческих сил и желания работать с клиентами индивидуально. Как правило, с подобными задачами справляются как раз небольшие консалтинговые компании. Им важен каждый клиент, и они готовы с каждым поработать индивидуально.

Это как раз то, чем меня привлекло BI TO BE: компания, с одной стороны, профессиональна, а с другой стороны, люди, с которыми мы общались, готовы адаптировать то, что они знают, умеют и считают правильным, под конкретные обстоятельства, связанные с нашей компаний, бизнесом, регионами, стратегией и т. д.

Антон Пальчиков,
старший консультант BI TO BE

Есть западные компании, которые приходят со своими методологиями, и они тут не срабатывают, потому что, если говорить о нашей ментальности, она здесь ярко проявляется. Мы конкурируем с «Дюпон». «Дюпон» — мировой лидер в области программ по охране труда и всего, что касается промбезопасности. У них действительно хороший подход, все замечательно, все отработано, они этим занимаются больше 50 лет. Но исходят из идеологии — и эта посылка для западного мира верна — что люди не делают правильно, потому что они не знают, как надо делать. Значит, их нужно научить, и они будут делать все как надо. Для российского человека это наивно. Для него нужно менять саму картину мира, включая эмоциональные переживания. Он не начнет делать правильно, пока внутренне этого не примет. Например, в группе «Илим» — это лидер российской целлюлозно-бумажной про-

мышленности — ввели хорошую практику: у каждого работника есть книжка с отрывными талонами. Оторвать талон — все равно что показать штрафную карточку. Оторвали пять талонов — увольнение. Только вот никто эти талончики не отрывал. Почему? Потому что оторвать талон — значит приблизить человека к увольнению. Помимо того, что отрывать талоны воспринималось как стукачество, проблема была еще и в том, что это градообразующее предприятие, и другой работы там нет. Если человека уволят, работу он больше не найдет. Поэтому нарушения терпят — как бы заботятся. Пришлось им рисовать другую реальность: «Ну хорошо, ты думаешь, что ты сделал ему благо… А как ты думаешь, если в результате этого „блага" он станет инвалидом и для него исчезнет вообще всякая возможность зарабатывать, кормить свою семью? Ты будешь за это отвечать или кто? Ты придешь к нему домой? Будешь отдавать ему часть своей зарплаты, чтобы у него было все хорошо?» Мы видим, что у нас — на российском рынке — должен быть более эмоциональный подход, а иначе слова так и будут пустым звуком — без всякого содержания. Мы тоже умеем рационализировать, оптимизировать, но принимаем решение душой. Душа для нас все-таки имеет значение.

Историческая справка

После рыночной трансформации российским компаниям все пришлось делать самим, без помощи государства. В это время и стало входить в обиход понятие «консалтинг». Для прорыва в новых реалиях рынка консалтинг стал отличным подспорьем, но возникли две главные насущные проблемы. Так, российские бизнесмены и предприниматели, которым консалтинг был нужен наиболее остро, не могли его оплатить. Кроме того, иностранные коллеги сразу же потеснили наших соотечественников. И если первую проблему уже можно не рассматривать, как столь серьезную, — уровень цен на услуги специалистов значительно повысился, то вторая до сих пор сдерживает внутренний рынок консалтинговых услуг. Иностранцы активно теснят отечественные компании в самых прибыльных секторах экономики. Они пришли вместе с программами международной помощи, поступавшими от ЕС, Всемирного банка, МВФ. Это дало значительную фору в России, хотя им и пришлось сталкиваться

с безжалостностью российской специфики. Пожалуй, «игнорирование российской действительности» — это ключевой момент критики в адрес иностранного консалтинга в России.

Первый период. После распада СССР наиболее востребованным оказался консалтинг в области внешнеэкономических связей, так как большие проблемы возникали в ходе переговоров и налаживания связей. Ему уступал маркетинг и IT-консалтинг.

Второй период. В 1992–1993 гг. основное внимание бизнес-консультантов перешло на задачи, связанные с приватизацией собственности.

Третий период. В 1994–1998 гг. бизнес-консультанты преимущественно работали над заказами, связанными с инвестициями и реорганизацией предприятий. В это время стало активно развиваться финансовое консультирование.

В 1998 г. многие компании свернули свои офисы, но спустя десять лет вернулись на плечах своих крупных клиентов. Ситуация успела измениться. Российский консалтинг за эти годы существенно окреп и развился, если не учитывать разношерстности и обилия «кружков самодеятельности». В бизнес-среде стали с большей уверенностью говорить о российских методиках, и в условиях сезонности и нестабильности спроса появился слой заказчиков российского консалтинга и консультантов международного уровня в российских компаниях. Запросы клиентов стали носить более зрелый, осмысленный характер, и от «Сделайте мне красиво» заказчики перешли к техническому заданию с целями, задачами и детальным описанием.

Четвертый период. В 1999–2000 гг. поднялся настоящий бум на услуги в области организационного развития, финансового управления, на IT-консалтинг, в частности — разработку программного обеспечения, системную интеграцию, постановку и консультационное сопровождение корпоративных информационных систем.

Пятый период. В 2001–2003 гг. российский бизнес стал смелее заглядывать в свое будущее, участились запросы, связанные с развитием бизнеса, его расширением, диверсификацией, поиском новых направлений, позиционированием на рынке.

Шестой период развития консалтингового бизнеса — с 2004 г. по 2007 г. отмечают как наиболее динамичный, так как он связан с ростом экономики.

Седьмой, «антикризисный», период, который начался в конце 2008 г. и продолжается до сих пор, можно назвать периодом клиентоориентированного российского консалтинга. Заказчики в большинстве случаев отдают предпочтение российским бизнес-консультантам, обладающим безупречной деловой репутацией и имеющим эксклюзивный корпоративный ресурс.

Важнейшими факторами для выбора консалтинговой компании в России являются:

- *профессионализм;*
- *компетентность, успешный опыт работы на рынке консалтинговых услуг;*
- *уникальность и узнаваемость бренда;*
- *оптимальное соотношение «цена/качество/сроки»;*
- *активное участие и победы в конкурсах/тендерах;*
- *соблюдение условий конфиденциальности;*
- *положительные отзывы и рекомендации других заказчиков.*

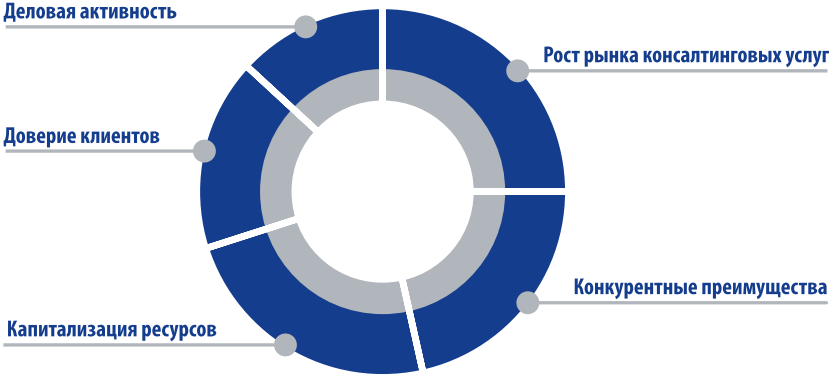


Рис. 5. Положительные тенденции на рынке консалтинговых услуг в России

Данные: *Рейтинговый мониторинг UNi*

Источник: *Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС»*

Роман Каневский, председатель совета директоров Группы компаний «РОСАН»

За 20 лет наша действительность кардинально изменилась. Помню, как в 1993 году я с компаньоном пошел на выставку в Ленэкспо. И мы увидели на этой выставке водный мотоцикл. Нам очень захотелось его купить — он показался безумно интересной игрушкой. Но нам сразу сказали, что тут его не продают и что его привезла и заберет с собой финская компания, которая поставляет канадскую технику: водные мотоциклы и снегоходы — тогда больше ничего другого у них не было. Финны искали в России партнера, дилера, и единственным шансом для нас прикоснуться к этой технике было — если, конечно, мы хотим и имеем для этого необходимые условия — стать ее дилерами. Мы могли предложить самые минимальные условия, и мы их быстро адаптировали, т. е. выделили в своем автосервисе маленькую зону для обслуживания этой техники. Привезли финнов на объект: «Вот у нас здание достраивается. Мы можем здесь шоу-рум сделать». Они обрадовались, и мы с ними в баре на коленке в гостинице «Прибалтийская» подписали первый контракт. С ними был один человек из Москвы и один канадец, который в Финляндии руководил финской компанией, являвшейся дистрибьютором этой техники в Северной Европе. Эта же компания стала дистрибьютором для России. Таким образом мы оказались дилерами. Дело было осенью, и финны сразу же сказали, что аквабайков нам как своих ушей не видать, потому что за ними чудовищная очередь, и заказывать их надо за год:

— Сейчас есть снегоходы, поэтому берите и продавайте снегоходы.

— Да кому это надо?

Смешно было. Но они настаивали:

— Хотите стать дилерами — покупайте!

— Как?! За свои деньги?

— Да. Берете свои деньги, покупаете и здесь продаете.

Мы ужаснулись и купили три штуки. На следующую выставку, буквально через месяц, вышли со снегоходами и с удивлением обнаружили, что эти три штуки у нас купили еще до открытия выставки. Участники, которые ходили по выставке во время ее приготовления, заинтересовавшись, оплатили нам все наши снегоходы. Мы их только уговорили подождать до конца выставки, чтобы они не схватили их и не увезли. Мы поняли, что интерес есть. В ту зиму мы продали 18 снегоходов. Я, как сейчас, помню это количество. Для нас это было страшно

удивительно, и я даже не предполагал, что мы хотя бы пять продадим. Позже, уже на следующее лето, мы снова захотели водные мотоциклы, но нам их не дали, потому что мы их не заказали за год. Но выяснилось, что где-то на Ближнем Востоке, вроде в Египте, у какого-то местного дистрибьютора оставался контейнер или два завалящих, непроданных, какого-то позапозапрошлого года, но новых водных мотоцикла. И нам сказали тогда: «Если хотите — можете у него и купить, он их с хорошей скидкой отдаст». Мы их купили. Мотоциклы были немножко поедены мышами… но мы продали 60 штук за следующее лето! И опять страшно удивились. Спрос-то есть. Многого мы изначально не ожидали. Мы согласились стать дилерами, потому что это была единственная возможность купить себе водный мотоцикл. «Давай подпишем этот контракт, он нас ни к чему не обязывает». Вот так примерно.

В те годы вообще все так делалось. Какая там стратегия?! Слова такого не существовало! Какие консультанты?.. Вспомните — первая головная боль была, чтобы тебя бандиты не раздели. Начало 90-х, 9 из 10 клиентов — бандиты, и задача бизнесмена — как-то правильно с них получить деньги, и при этом чтобы они тебя не развели, не забрали технику, ничего не заплатив. Чудесный опыт!

С BI TO BE мы сравнительно недавно — 4–5 лет. Мы, конечно же, пользовались консалтингом. Я не большой фанат этих вещей, но времена, которые я вспоминаю, были другими. На самом деле, сейчас ситуация более цивилизованная. Консалтинговые услуги в большей степени стали нужны. Тогда времена были смутные, и консультанты работали на примитивном уровне. Я еще в то время для себя понял — наверное, это и сейчас в какой-то степени верно — то, что делает консультант. Он просто на 90% приводит в порядок то, что ты и так знаешь. Допустим, у тебя есть гараж, заваленный барахлом, например разобран автомобиль, и все его части валяются в разных местах. Ты вошел, и тебе надо найти топливный насос. И черт его знает, где он, — ты перероешь все. И когда твое терпение на исходе, приходит консультант и раскладывает все по полкам. Он что-то новое дал? Нет, у тебя все это было. В твоем гараже все это было! Может, он и привнес что-то новое, но на 5 или 10%, не более. Но зато теперь ты можешь войти, подойти к нужному месту и взять топливный насос. За минуту. Вот это удобно. Это мое видение консалтинга. Может быть, я и ошибаюсь.

Посмотрим, что такая «разборка» дает нам на уровне персонала. Почему же европеец исходит из инструкции, а наши — из «авось»? Может, все-таки система мотивации западного работника выстроена таким образом, что она для него проста, понятна, и он знает, что получит, если он сделает, и что он получит, если не сделает. Может, в этом все дело? У нас в России все еще не отлажены эти процессы. Менеджер через плечо кинул: «Слышь, сделай это!» Потом сам забыл и через неделю вспомнил. Знаете, европейцы по пять, по десять раз переспрашивают: «Правильно ли я понял, что нужно сделать то-то и то-то?», «Правильно ли я вас сейчас услышал?» И это очень верно. Мы должны к этому привыкать. То, что сказал один человек, и то, что услышал другой, — две большие разницы. А если есть еще цепочка информации: один сказал другому, другой — третьему и так до пятого колена. Первый и пятый так удивятся… И это будет сильное расстройство для них — до бешенства. Надо или писать и доводить под роспись, или каждый раз переспрашивать: «Ты хорошо понял? Ты повтори сейчас, что я сказал, что ты услышал и что нужно сделать». Все люди из одного теста сделаны. Да, на Западе работник воспитывался немного иначе, европейцы сегодня — это те, кем мы будем через 20 лет. Ну и что? Разве через 20 лет у нас будет змеиная кожа? Мы будем такими же, ничего столь кардинально не изменится. Мы выйдем на какой-то другой виток развития. Мотивация человека всегда остается простой и объяснимой. Люди все равно будут есть, пить, спать, любить, общаться. И все это нужно привязывать к тому, что мы хотим получить от человека как результат его труда.

Прозрачность (по-английски transparency) — распространенный термин в западной культуре. Особенно часто он применяется в отношении процессов по управлению персоналом. В России этот термин используется значительно реже: у нас непрозрачные зарплаты, непрозрачные премии, непрозрачные критерии, делающие неясным, за что тебя накажут, а за что похвалят. Да, из пяти человек сплотить команду нетрудно, потому что несколькими относительно легко руководить: они все узнают, все увидят, все поймут. Можно донести информацию и до двадцати человек, поговорив с каждым. Но когда число работников заходит за сотню, должны вступать в силу некие стандарты, техники, про-

Галина Козлова,
тренер, консультант
BI TO BE

цедуры, которые показывают, что и за какие действия работник получит. На Западе зависимость поведения и результата — устоявшийся процесс. Люди приходят на работу с этим знанием. Их не надо учить, ведь они прекрасно знают: «Если я сделаю это, меня выгонят, а если я сделаю то, меня премируют». Такая мотивация заложена изначально, и эта система существует не одно десятилетие. В большинстве компаний российского бизнеса сотрудник, приходя на работу, должен сначала понять, что здесь за начальник, какие здесь вообще правила игры. Вместо того чтобы достигать результатов, работник начинает лавировать, искать правильное место и «ловить рыбку в мутной воде»… Вот сегодня я в хорошем настроении, ты мне улыбнулся, и я тебе заплачу бонус, ты хороший. А завтра выступил не к месту, и я тебе ничего не заплачу. И люди плохо работают и уходят не потому, что плохие специалисты, а потому, что не поняли правил игры: работаешь хорошо, но не сделал вовремя «ку» или недостаточно низко присел — вот тебе не заплатили. Возможно, такие практики существуют не только в России — это может встречаться везде, — но в России ситуация еще осложняется отсутствием наработанной системы мотивации и оценки. И здесь важно понимать роль консультанта, который в состоянии построить такую систему. При этом надо понимать, что это дело даже не одного года, — инвестиции от внедрения системы оценки и мотивации могут возвратиться не раньше двух-трех лет. И в таких случаях возникает конфликт: бизнес не хочет ждать, но при этом осознает необходимость преобразований и пользу от такого инструментария. Но если не начать преобразования сейчас, то изменений не будет никогда. И те, кто это понимает и принимает, выигрывают.

Светлана Корсакова,
HR-куратор предприятий сервисного сегмента дивизиона «Северсталь Российская Сталь»

Конечно, западные технологии необходимо адаптировать к российскому персоналу. Консультанты McKinsey пришли к нам к первым и до сих пор участвуют в наших проектах, но даже после McKinsey мы адаптируем, переделываем по-своему. Сейчас мы работаем над грейдингом, и, по признанию самих консультантов, у нас получается лучше, чем у них. Когда они говорят о своих проектах, показывают в том числе и наши.

Грейд — группа сходных по значимости должностей со сходным диапазоном заработной платы.

Система грейдов — это иерархически упорядоченная по уровню значимости для компании группировка должностей с определенными для каждой группы размерами и структурой заработной платы. Внутренняя структура каждого грейда системы характеризуется такими понятиями, как минимальное значение грейда, его ступень, максимальное значение и шаг грейда.

Ступень грейда — это единица деления грейда, соответствующая установленному размеру оклада работника.

Основная цель внедрения системы грейдов — создание основы для принятия справедливых решений о размерах заработной платы сотрудников компании.

Конечно, многое зависит и от того, какая культура в компании. Наша компания одна из немногих, у кого оценка 360° сквозная: 360° у нас — это охват от владельца бизнеса до специалиста.

Оценка персонала методом 360° — это технология, позволяющая сформировать наиболее полное представление о проявленности в повседневной деятельности профессиональных качеств и навыков сотрудника. Основной механизм данного метода представляет собой сбор обратной связи с соблюдением принципа конфиденциальности.

Мне очень нравится компетенция BI TO BE, и я действительно высоко ее оцениваю. Я считаю BI TO BE, вероятно, лучшей консалтинговой компанией в Санкт-Петербурге, вижу профессионализм консультантов и в состоянии его определить. Я очень хорошо отношусь к BI TO BE, преклоняюсь перед научным руководителем Наталией Боровиковой и ее профессиональными знаниями — она в самом деле суперпрофессионал.

Татьяна Нефёдова,
начальник отдела по работе с персоналом БЕ ЛСР Недвижимость Северо-Запад

Выбирая консультанта, я всегда обращаю внимание на легкость в общении с ним — понимаю ли его, понимает ли он меня — и проецирую наше взаимодействие на своих сотрудников. Я проверяю, как консультант разговаривает, потому что важно, чтобы он говорил на одном языке с нашими специалистами. Бывают консультанты, которые говорят академическим языком, т. е. слишком витиевато: их речь пестрит терминами, диссертационными клише, метафорами и эпитетами. Но есть и те, кто доходчиво объясняет профессиональные понятия любой сложности. Наша задача состоит в том, чтобы консультанты, которых мы берем на программу KPI, не пугали специалистов компании, а были открыты для общения с ними. Люди боятся оценивать самих себя. У нас в компании работают профессионалы, и при выборе консультанта я анализирую, поможет ли он им раскрыться и дать те результаты, которые нам нужны.

KPI (Key performance indicators) — ключевые показатели результативности. KPI принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений.

К KPI российский персонал относится очень неоднозначно. Западные технологии нельзя перенимать без адаптации, ведь у нас совершенно другой менталитет. KPI вводит первую линию, первый критерий, от которого можно оттолкнуться. При совместной с консультантом выработке KPI сумбур в головах специалистов исчезает, информация постепенно систематизируется.

К сожалению, данный проект затянулся во времени в связи с реорганизацией компании. Мы сами приняли решение не торопить события, а подождать трансформацию организационной структуры компании, чтобы наложить требования и KPI на новую структуру. KPI — это совместная работа консультанта и специалистов компании. Консультант должен понимать специфику бизнеса компании для более эффективной и точной выработки KPI. Чтобы показатели работали, необходимо донести до сотрудников, что KPI — это живая система. У Игоря Пономарева из BI TO BE это прекрасно получается. Показатели надо все время видоизменять, подстраивать под систему, под те изменения, которые происходят внутри компании.

В настоящее время KPI в России нередко внедряется с перегибами: например, вводятся штрафы, а реальность выполнения KPI остается далека от рекомендуемых 70–80%. Сотрудник про себя начинает посмеиваться: «Бонусы? Премии? Отлично, поживем — увидим, а какой оклад вы гарантируете?». В западных компаниях KPI далеко не всегда увязывают с заработной платой, потому что понимают, что выполнение плана любой ценой может обернуться потерей потенциальных, но стратегически важных клиентов. Главным минусом российской практики внедрения KPI считают чисто формальный подход. В итоге эффективность по-русски выглядит как сорвать куш «здесь и сейчас», не загадывая на будущее. Сам термин на русский язык переводится очень вольно — дословно он должен звучать как «Ключевые индикаторы исполнения». Неудивительно, что это исполнение по сути должно включать в себя не просто увеличение прибыли, но и повышение аттрактивности самой компании, начиная от интонаций в речи сотрудников call-центра и секретаря и завершая подписанием договора о долгосрочном партнерстве со стратегически значимым клиентом. Можно ли это прописать в показателях? А ведь они не должны содержать расплывчатых формулировок и субъективных оценочных суждений. «Сколько вешать в граммах?» — это как раз тот вопрос, который задают специалисты, внедряющие KPI.

Ольга Шоцкая,
директор по персоналу
«СПб Реновация»

Существует общероссийская тенденция заимствования западных идей, которые нужно быстро внедрить в российскую действительность. При этом внедряют их не комплексно, а выбирают отдельные технологии, и когда начинают с ними работать — результат неизбежно отличен от того, что изначально планировалось. Нельзя однозначно сказать, хорошо это или плохо. В процессе внедрения мы перерабатываем западные идеи с учетом российской действительности. Мне кажется, это очень характерно для отечественного бизнеса, и в итоге, Запад не узнает собственных разработок в нашем исполнении. Эта тенденция — естественное следствие попытки пройти за короткий промежуток времени тот путь, который Запад проходил не один деся-

ток лет, создавая бизнес. За счет краткости периода, отведенного на развитие российского бизнеса, мы неизбежно что-то упускаем, но каким-то факторам уделяем больше внимания в сравнении с Западом и акценты расставляем иные.

Все западные HR-технологии проходят адаптацию под российский персонал, но в общей массе мы делаем это скорее бессознательно, нежели осознанно. Почему? Потому что, как мне кажется, перенося в российский бизнес чужой опыт, мы обычно недооцениваем нашей эмоциональной составляющей, а она у нас превалирует. Если западный бизнес строится во многом на процедурах, выработке регламента, устоявшейся традиции, то российский — скорее на задоре, энтузиазме, стремлении достичь результата — иногда любой ценой, вопреки обстоятельствам. И мы достигаем намеченных целей, как бы парадоксально со стороны это не казалось. Например, довольно сложно в сравнении с европейцами приучать россиян к обратной связи: не только к тому, чтобы ее давать, но и к тому, чтобы ее принимать. Когда начинаешь задавать уточняющие или проверочные вопросы, сотрудники часто реагируют очень болезненно. А иногда сам руководитель настаивает: «Ты что, понять не можешь?! Я же тебе все сказал, додумай!». Иногда коллеги начинают друг другу задавать вопросы: «Почему спрашиваешь? Ты мне не доверяешь? Считаешь, что я не думал над этой задачей, раз выношу сейчас готовое решение?» Думаю, что вопросы в российской бизнес-практике воспринимаются более остро и болезненно, чем на Западе. Они интерпретируются как некое недоверие, как, условно говоря, «наезд», а не как желание разобраться в ситуации. В западной культуре принято задавать вопросы, и на них совершенно спокойно отвечают. У нас же уточнение часто вызывает настороженность. Поэтому над формированием механизмов обратной связи российскому бизнесу еще много предстоит работать.

KPI — западная система, у нас можно наблюдать разнообразные формы. Компаний, в которых она действительно выстроена «от… и до…», мало. Но системы мотивации, которые внедряются в организациях — не дань моде: компания использует их как инструмент для достижения своих стратегических целей. Для краткосрочной перспекти-

вы не нужно внедрять KPI, а для долгосрочной перспективы надо внедрять комплексно. Именно стратегия на годы вперед позволяет считать, что HR в российских компаниях должность — все-таки политическая. На деятельность HR-директора и реализацию HR-проектов значительно влияет видение руководства компании в части работы с персоналом. Если руководство компании считает, что кадры — это, действительно, важный элемент бизнес-системы, влияющий на капитализацию, тогда HR-директор может системно реализовать современные методики. Но если руководство отрицает этот фактор влияния, то HR-проекты становится крайне сложно реализовывать. Поэтому без поддержки высшего руководства систему работы с персоналом не внедрить.

HR должен четко понимать стратегию, планы и задачи, предлагать для их реализации оптимальные решения. С одной стороны, мы должны видеть положительную финансовую динамику, понимать, что компания капитализируется, а с другой стороны, я, как HR-директор, должна понимать, что люди своей работой довольны, они ей гордятся, на рынке формируется привлекательный HR-бренд. Для меня очень важен показатель практически нулевой текучести кадров в нашей компании — 2% в год. Для меня это знак того, что мы нашли баланс интересов работодателя и работника, и этот баланс интересов, безусловно, важно соблюдать. Стабильность — признак мастерства. Я противник жесткой системы, от нее люди быстро устают и через какой-то промежуток времени не выдают ожидаемых результатов. Нам нужны не спринтеры, а марафонцы.

«СПб Реновация» еще работает над системой мотивации. В 2012 году мы завершили описание бизнес-процессов, а в 2013 году начнется внедрение. У нас есть понимание того, что система мотивации должна быть понятна, нацелена на результат, а сами результаты измеримы и регулярны. KPI вводить нельзя, пока не выстроена система управления с пониманием зоны ответственности каждого структурного подразделения, каждого человека. Надо начинать именно со структуры управления и с функциональной структуры, а потом уже выстраивать систему мотивации.

Татьяна Громова,
заместитель главного управляющего директора по кадровым ресурсам по поддержке бизнес-единиц лесопромышленной группы «Илим»

На каждом этапе развития HR-индустрии эффект от взаимодействия с консультантами был разным. Когда новые технологии пришли к нам с Запада, было очень интересно наблюдать и за их адаптацией, и за их восприятием. Интересно было не только потому, что это новые инструменты. Я, например, была свидетелем очень забавной ситуации, когда молодая девушка, ей было 22 года, проводила один из своих первых тренингов. На тренинге присутствовали управленцы в возрасте от 35 до 50 лет, и тренер рассказывала им про инструменты наставничества. Она убеждала: «Это новые инструменты, в России они представлены впервые». Материал действительно очень заинтересовал. И в какой-то момент одна женщина среди участников сказала: «Дорогая, когда я была членом Коммунистической партии, у нас тоже были инструменты наставничества, которые выглядели следующим образом: для того чтобы работать в столичных партийных органах, ты должен был обязательно поехать в регионы и проделать определенный карьерный путь, — ты не мог его миновать. Это была хорошая школа». И то, что рассказывала молодая тренер, собственно, перекликалось с тем, о чем говорила руководительница. Мы иногда забываем о нашем опыте, потому что нам предлагают красивые легенды, чужие истории успеха. Ведущая тогда растерялась — она не знала, что на это ответить. Тем более что она — из другой эпохи и не застала партийного наставничества, а значит, и не могла апеллировать в этом диалоге. Но обновленный взгляд на известные для нас инструменты все равно привлекал. На самом деле, привезенный, разработанный систематизированный инструмент — это здорово. Мы стали еще профессиональнее, мы начинаем понимать, что нам самим хочется изобретать инструментарий в соответствии с нашим дизайном и условиями, мы начинаем использовать консультационную базу, выбирать себе профильных специалистов, которые под наш заказ, под наше видение не просто внедряют какие-то инструменты, а внедряя, несут ответственность, потому что им с нами жить и работать. И наступает период увлеченности этой новаторской составляющей.

Сегодня HR-индустрия, как мне кажется, действительно насыщена большим количеством технологий. И то, чего всем нам не хватает, — свежего взгляда, нового подхода. Совершенно излишне оставаться на

правах приемников чужих изобретений. В самом начале моей HR-карьеры меня пригласили на одно из мероприятий, где надо было раскрыть историю корпоративного университета в компании. Я в то время работала в компании Beeline. Когда я посмотрела на список выступающих, то поняла, что буду, наверное, седьмым или восьмым докладчиком по этой теме. Я понимала, что, по большому счету, ничего такого уж нового и уникального не расскажу. Но ведь не хочется, выступая, оставаться незамеченной, самой потратить время и, самое главное, неуважительно отнестись ко времени людей, которые пришли услышать доклад. И пока я об этом думала, мне пришла в голову идея: я не могу поменять презентацию, но я еще могу изменить сам подход. И тогда я рассказала о корпоративном университете с позиции сотрудника, который прошел через все этапы развития корпоративного университета. Это вызвало удивительный резонанс, потому что никто не ожидал, что на трибуну выйдет HR и станет рассказывать об инструментарии с позиции того, к кому он применяется. Это выступление стало поводом для хорошего диалога. Мы стали обсуждать корпоративный университет и обучение в нем иначе — не с позиции потребностей компании, а с точки зрения истинных мотивов и увлеченности каждого человека, работающего в компании.

От консультантов мы ждем очень смелого, новаторского взгляда, потому что они способны собрать и объединить опыт многих компаний. В этом и есть преимущество консультанта: пусть он менее погружен в детали того или иного бизнеса, но он более свободен в производстве творческих решений.

Я работала с разными консалтинговыми компаниями, в том числе и с известными маститыми брендами. Это профессионалы, и можно полностью расслабиться, просто поставив им задачу, и ожидать результатов. Что всегда удивляет клиента международной консалтинговой компании? Высочайший уровень сервиса. Можно позвонить консультанту, и если он, например, отключился на обед, который составляет у него 30 минут, в ответ незамедлительно получить сообщение: «Я вышел, и через 24 минуты 30 секунд я Вам перезвоню». И это происходит! Это отношение очень располагает. Конечно, эти элементы, которые кажутся иногда незначимыми для взаимодей-

ствия, порой оказываются существенными при принятии решений. Каждый заказчик чувствует себя главным клиентом, потому что для него всегда есть время. Иногда бывает так, что, договариваясь о работе с отечественным партнером, слышишь: «В это время мы заняты, в этот день мы не можем, потому что работаем с другой компанией». И клиент обижен, недоволен тем, что для него не находится времени, и ему нужно выкраивать часы, которые он хотел оставить свободными для других дел. «Монстры консалтинга» всегда отличаются высоким уровнем сервиса.

С другой стороны, привлекая отечественных консультантов, HR видит шанс для активного участия в проекте. Это совершенно другой уровень взаимодействия: HR свободен, не задавлен огромным пулом информации, которую приносят с собой крупные компании, он может детализировать свой запрос и вносить изменения. Это тот бенефит, который я получила для себя в сотрудничестве с российскими компаниями. Другой момент, который стал для меня совершенным открытием — это, наверное, то, что такая совместная работа вдруг в какой-то момент становится естественной, глубинной. Исчезает грань, которая позволяет разделять свою команду и внешних агентов. Проект становится единым для всех домом, а степень открытости и откровенности — воистину уникальной. В этом, наверное, и есть главная особенность сотрудничества с BI TO BE. Конечно, я понимаю, что этой команде есть чему поучиться, есть что преодолевать. Но главный залог успеха компании, которая занимается консалтингом, — это способность очень точно услышать заказ, учесть политическую ситуацию в компании. Это очень важные факторы.

Ориентируясь на западные модели, мы не всегда понимаем, насколько серьезен тот опыт, который мы уже успели накопить. Еще в 1939 году экономист Леонид Канторович — представитель петербургской математической школы П. Л. Чебышёва — разработал для решения проблем, связанных с производством фанеры, широко известный метод линейного программирования. Впоследствии он опубликовал самую известную свою работу — «Экономический расчет наилучшего использования ресурсов», в которой сделал далеко иду-

щие выводы по идеальной организации социалистической экономики для достижения высокой эффективности в использовании ресурсов. Леонид Канторович, развивая идею оптимальности плана и опираясь на теорему двойственности, обосновал необходимость использования равновесных цен в качестве автоматического регулятора экономики, невозможность без этого обеспечить ее эффективность. В 1975 году ему была присуждена Нобелевская премия «За вклад в теорию оптимального распределения ресурсов». Конечно, в условиях жестких директив и советского догматизма попытки Леонида Канторовича внедрить в жизнь новую экономику были обречены, однако его идеи были восторженно восприняты на Западе.

Евгений Пакерманов,
генеральный директор
«АЭМ-Технологии»,
головной компании
субдивизиона
ОАО «Атомэнергомаш»

Наверное, у нас компания не самая простая для консультантов, потому что собраны менеджеры с серьезным опытом работы в крупных компаниях. Естественно, у них есть уже свой сформировавшийся взгляд на процессы, на внутреннее устройство компании, и с таким контингентом очень нелегко работать, потому что он достаточно требователен. И все же специалисты компании BI TO BE достаточно успешно с этим справляются. Я не помню ни раза, чтобы какие-то из тренингов или какие-то из наших встреч были неконструктивными. Все всегда подготовлено, и специалисты находят подход и общий язык с сотрудниками нашей компании, что очень важно.

Сам я давно привык к консалтингу и считаю, что это не пустая трата денег или дань моде, а действительно необходимый процесс, который, во-первых, позволяет со стороны взглянуть на процессы, которые происходят в компании, и, во-вторых, перенять опыт. Необязательно всегда изобретать велосипед. В управленческих процессах в производстве мы достаточно существенно отстали на сегодняшний день в целом по стране от конкурентных мировых лидеров. А рынок становится глобальным, и мы конкурируем в основном даже не с российскими, а с иностранными производителями, поэтому нам, чтобы догнать наших конкурентов, необходимо сделать, соответственно, не шаг вперед, а несколько шагов вперед. Поэтому надо работать с консультантами.

Конечно, нужна и государственная поддержка машиностроения, разговоров о которой ведется много, но в реальность они еще не воплотились. Даже если взять благополучные развитые страны — о Китае я не веду речь, так как весь он строится на государственные деньги, — например Великобританию, то у англичан есть свои программы финансирования предприятий и их техперевооружения под понятные для страны дальнейшие программы выпуска оборудования. Есть хорошие программы стимулирования экспорта через систему государственного страхования, через экспортное агентство. В России все эти инструменты декларируются, но все-таки не работают. И еще одна значительная задача, которую нужно решать на уровне государства, — образование и подготовка кадров. Трудовое законодательство смещено в сторону защиты прав сотрудников. Это, конечно, правильно, но есть и перебор. Мы зачастую сталкиваемся с проблемой, когда хотим расстаться с нерадивым или неквалифицированным сотрудником, если он с этим не согласен. В целом же, безусловно, развитие предприятия определяет потребность в его продукции. Поэтому если, особенно для наших очень длинных производственных циклов, имеется возможность формирования длительного заказа, тогда можно проводить любые модернизации, изменения, подбор и подготовку персонала. Хочется долгосрочного прогноза и системы долгосрочных заказов. Есть попытки на уровне государства реализовать эти схемы, но пока я позитивных примеров в области российского машиностроения не вижу.

Деятельность предприятия на сегодняшний день направлена на реализацию программы госкорпорации «Росатом» по строительству атомных станций. И соответственно, пусть недолгосрочный, но достаточно объемный и понятный заказ мы смогли получить. Иначе бы нам сложно было бы модернизировать «Петрозаводскмаш». Ведь этот завод строился для выпуска оборудования для бумагоделательной промышленности, которая на сегодняшний день находится в жесточайшем кризисе, а государство пока ничего не делает для того, чтобы поддержать отечественных производителей оборудования. Здесь мер защиты точно нет никаких, и соответственно, продукция просто неконкурентна и не нужна. Новые бумагоделательные заводы строятся только

в Азии. В Европе строительства нет. В США тоже практически ничего не строится. Поэтому и нет спроса на бумагоделательное оборудование. В лучшем случае происходят модернизации.

Если будут реализовываться, а я не вижу, почему это может не случиться, намеченные планы по строительству атомных станций в России и за рубежом, то перспективы у нас прекрасные: мы понимаем свою нишу и в ближайшие два года завершим процессы интенсивной модернизации, существенно обновив основные фонды, расширив свои возможности. Модернизация идет полным ходом.

Если говорить о коммерческих вопросах с точки зрения ведения переговоров и взаимоотношений в процессе исполнения контрактов, мы достаточно комфортно себя чувствуем, общаясь с иностранными партнерами. И здесь я не вижу каких-то существенных различий между российским бизнесом и европейским или североамериканским. В большинстве крупных компаний, не только в наших, появляется большое количество англоязычных менеджеров, людей, которые в достаточной степени ознакомлены с принципами работ иностранных компаний. С точки зрения организации внутренних производственных процессов, конечно, разница между нами большая, и это, прежде всего, связано не столько с процессами, сколько с менталитетом россиян. К сожалению, у нас тяжело перестраиваются внутренние процессы предприятия. Это самое тяжелое для нас, и это как раз то, для чего мы привлекаем бизнес-консультантов. Через внедрение новых систем мотивации и управления, тренинги, демонстрацию лучших практик, стажировки сотрудников на иностранных предприятиях, привлечение как иностранных специалистов, так и сотрудников с соответствующим опытом работы и прививается другая культура. Это не может происходить быстро. Это сложный, долгий процесс, но он нам нужен.

Некоторые отечественные предприниматели, на мой взгляд, слишком усердствуют, ругая советскую плановую экономику. Просто у нас сохранилась ментальность работы при государственной системе планирования в системе крупных предприятий и министерств, когда работники не брали на себя много ответственности, а работали не в очень эффективных структурах: больших, с избыточной численностью персо-

нала, с низкой эффективностью, зачастую уходя от ответственности и принятия решений. Современный мир требует большей скорости принятия решений, более широких взглядов на их внедрение, начиная от того, что каждый руководитель должен уметь работать с оргтехникой и современными средствами связи и программным обеспечением. Я видел много недостаточно эффективных предприятий за рубежом, в том числе в Западной Европе. Но хочется быть успешным, поэтому мы сравниваем себя с наиболее успешными.

То, что на сегодняшний день могут противопоставить российские консультанты своим иностранным коллегам, — это уникальный опыт и подход, включающий в себя не только западные наработки, но и отечественные, в том числе и советские. Так, подходы к нематериальному стимулированию, идеологическая работа и командообразование целесообразно выстраивать с учетом российской специфики. Русских отличает неискореняемый коллективизм: мы легко организовываемся в неформальные группы, чутко реагируем на настроение руководства, на слухи в компании и, как правило, негативно относимся к работе вне коллектива. Все это учитывалось в советской среде, потому что практически вся советская идеология росла на нашей почве. Перенос западных технологий сталкивается с сопротивлением российской ментальности. Кроме этого, русский персонал избирательно относится к эмоциональному заражению. С одной стороны, это может вызывать недоумение: «Как же так?! Коллективисты, и вдруг противятся девизам, лозунгам и речевкам?» Объяснение простое: коллективные связи русские устанавливают на ином психологическом и духовном уровне, нежели, например, китайцы или американцы. Поэтому мотивирующие конструкции должны быть другими: более четкими, более лаконичными в сравнении с американскими и более емкими и абстрактными, т. е. неопределенными в сравнении, например, с китайскими.

Интернет-буржуй Андрей Рябых, владелец Webmaster.SPb, агентства поисковой оптимизации SeoExperts и Интернет-издательства «Медиа Картель», эксперт BI TO BE

Как можно охарактеризовать нацию одним словом? Англичане — чопорные, немцы — очень пунктуальные, американцы — энергичные, французы — разговорчивые, китайцы — хитрые, японцы — скрытные… Нет для русских такого. Раньше была водка, сейчас и она пропала. Для нас можно брать любое из этих прилагательных. Русские, как нация, которая существовала между Западом и Востоком, впитала в себя все. Мы можем быть любыми: можем быть пунктуальными, можем быть раздолбаями, можем быть по-восточному хитрыми, — удивительно гибкая психика, и страна все делает для того, чтобы привить эту черту. С детства. Совсем недавно мы с коллегами из BI TO BE рассуждали, что для того, чтобы расти, надо выйти из зоны комфорта. Так вот в России все делается для того, чтобы ты вышел из зоны комфорта и рос. Тебя каждый день заставляют думать о душе, а не о теле. Все, что у тебя вокруг, — временно, преходяще. Придут очередные татаро-монголы и все сожгут. Русская духовность не просто так появилась. Ее постоянно «прокачивают». Все делается для того, чтобы ты вышел из зоны комфорта и стал личностью. Удобства делают людей слабыми, ленивыми, толстыми, неподвижными, привычными к тому, что, если что-то случится, приедет полиция и все разрулит. Кто у нас ждет полицию? Кто у нас ждет «скорую помощь»? У нас пицца приезжает быстрее скорой помощи… О своем выживании думаешь только ты… ну и консультанты, которых нанимаешь для этого.

В России нет проблем с новыми идеями. Реализовывать тяжело. Больной вопрос в России — это реализация. Рутинные, длинные задачи для русской ментальности тяжеловаты. А если они еще и повторяются! Из серийных производств — пытаюсь вспомнить положительные кейсы — на ум приходит только оружие, а автомобили, чайники — увы… По одной простой причине — колоссальное количество денег тратится на контроль: приемка, повторная приемка. Государство не мыслит категориями «мало» или «много»: есть задача, и вы ее делаете. А если мы говорим о бизнесе, то я не могу сейчас вспомнить кейсы отечественных серийных производств ни сейчас, ни при СССР, которые бы давали ощутимую прибыль. Нужно просто учитывать эту черту как фактор и корректировать в своей работе. Если мы видим, что данный сотрудник неэффективен на этом месте, я могу рассуждать о причинах,

мотивах и прочем, а могу просто, если он творчески великолепно делает свою работу, поставить ему в пару менеджера, который возьмет на себя всю формальную часть. И таких менеджеров намного легче найти, чем творческих специалистов. Мы идеально сочетаемся с немцами, с японцами, с китайцами. На нас надо взваливать все, что называется «невозможным», а на них — внедрение «невозможного». И это будут великолепные компании. Есть ведь нации, которые специализируются на выполнении инструкций. А исполнителей всегда в разы проще найти, чем человека, который придумывает.

На многие события мы реагируем как азиаты, а не как европейцы. Мы скептичны, циничны, мы очень мало улыбаемся. Европейцы нас считают умными, но очень серьезными. Когда иностранные коллеги задают мне вопросы по поводу улыбки, я им отвечаю, что в России не принято улыбаться, когда у тебя нет настроения. «Вау, вы ненормальные! Это же нормально — улыбнуться!» Я отвечаю: «Вы по любому поводу улыбаетесь. Вы хотите, чтобы мы улыбались? Приезжайте к нам на зиму! Представьте: зима — шесть месяцев, снега — два метра. И его не убирают. И вообще, ваша зима — это наше лето…» Поэтому глупо ожидать, что русские не будут суровыми. То есть, помимо страны, еще и природа все сделала для того, чтобы у нас душа росла. Поэтому и бизнес такой, и кризис не кризис, а так…

Алексей Глинтерник,
член Союза художников России и Международного союза графического дизайна

Мне кажется, дизайн на отечественном рынке во многом сравним с консалтингом: чтобы быть уверенным в том, что на нашем рынке тот или иной продукт приживется, его надо создавать в России или перерабатывать под россиян. Например, я столкнулся с одной компанией, которая продает у нас японские лески для рыбалки. На японском рынке лески Momoi расходились хорошо, а для нашего рынка японцам пришлось заказывать дизайн в России. Японцы поняли, что не смогут своим дизайном «подсечь» русского покупателя. И любопытно то, что элементы моего дизайна «ушли» в Японию: они взяли за основу мою разработку для лесок JigLine, и теперь мой дизайн JigLine — в Японии, правда все-таки в японской «аранжировке». Просто я как русский чувствую, что большое количество иероглифов на упаковке россияне,

в большинстве своем не изучавшие восточные языки, воспринимают как признак не японского продукта, а китайского ширпотреба. И поэтому, когда Momoi поставляла сюда эту леску с иероглифами, она толком не продавалась, потому один взгляд на упаковку — и клиенты думали: «Да это ж Китай!» Хоть огромными буквами пиши сверху Made in Japan, ничего не изменилось бы. А мы сделали для Momoi совершенно другой стиль — как для европейского рынка.

Русские люди очень чувствительны. Мы знаем все нюансы, двусмысленности и тонкости, мы хорошо представляем реакции друг друга. Можно даже не приводить примеров конкретно для России — у каждой страны есть свои особенности, непроницаемые для сознания иностранца. Кто не знает Мистера Proper'а, этого мужика-альбиноса с кольцом в ухе?! А ведь единственная страна, в которой его нет — ни в рекламе, ни на упаковках, — это Англия. Англичане восприняли его как издевку: «Что это за неформал на упаковке?!!» Насколько же менталитет англичан отличается от остальных европейцев и американцев, если этот тип с белыми бровями их одних во всем мире раздражает?

Сеть компьютерных магазинов «КЕЙ» решила, что дизайн надо заказать у иностранцев. А те даже не поняли, что в русском языке есть буква «Й». Теперь она совершенно не читается. На вывеске — две рожицы — голубая и розовая — и надпись, смотрящаяся издалека как «КЕИ». Я этот логотип не понял, откровенно говоря.

Еще одна черта, которая, возможно, роднит дизайн и консалтинг, — это поступательность в развитии. И в дизайне, и в обучении персонала радикальные новшества ведут к полному отчуждению, протесту и негодованию. В GAP сделали убийственный ребрендинг — народ ужаснулся. У Adidas был понятный всем трехлистничек, — решили сделать полосочки, и сразу бренд стал не нужен, потому что в компаниях с устоявшимися знаками, традициями нужны небольшие изменения — чуть осовременить, слегка скорректировать. «Что это такое?! Дайте нам старый значок с трехлистником!» Крупные промышленные компании — другое дело, их новый логотип не носишь на одежде, поэтому здесь риск оправдан. Но для брендированной одежды нужна традиция. Например, знаменитый крокодильчик Lacoste теперь совсем другой

в сравнении с самой первой нашивкой Анри Лакоста. Но все равно это крокодил. У этого крокодила есть своя история: когда-то была группа великих теннисистов, которых называли французскими мушкетерами. И один из них — Анри Лакост — внешности был довольно специфической. Когда он выходил играть, публика кричала: «Крокодил на корт вышел!» Он подумал: крокодил так крокодил — и сделал себе нашивку в виде крокодильчика на белой маечке. А когда он завершил свою карьеру и надо было чем-то заниматься, ему пришла идея сделать свой бренд теннисной одежды. Какой взять знак для нее? Но у него же уже был свой крокодильчик. Этот крокодил многократно перерисовывался, изменялся для того, чтобы его легче было перешивать, но он оставался собой.

Поэтому никакой остановки в брендинге не было и быть не может, но изменения должны соответствовать некой традиции, создавать вектор, иначе он теряет свое смысловое содержание. Ведь брендинг должен служить узнаваемости образа, а это значит — его понятности для целевой аудитории и актуальности. Остальное — избыточно, а то, что избыточно, — нежизнеспособно.

В последние годы развернулась широкая дискуссия как в самой бизнес-среде, так и в СМИ, сможет ли Россия стать европейской страной, способен ли русский стать европейцем? Вопрос, несомненно, спорный. Так, японцы, довольно быстро настроившись на американский стиль ведения переговоров и бизнеса, тем не менее остаются японцами, выстраивая отношения в компании сообразно своему пониманию, обычаям и культуре.

Исследователи Д. Мацумото, Х. Маркус, Ш. Китаяма провели ряд экспериментов в Японии и США. Испытуемых японцев и американцев просили несколько раз ответить на вопрос «Кто я?». Японские испытуемые перечислили в четыре раза меньше психологических качеств, чем американские, но втрое больше социальных ролей и контекстов (например, «Я — участник драмкружка»). Интересно, что, когда указывался социальный контекст, японцы чаще американцев использовали для описания себя психологические черты (например, «Я иногда ленюсь»),

демонстрируя зависимость поведения от ситуации.
Конечно, японцам нет равных в ряду азиатов в сонастройке с европейцами и американцами, и успешность сотрудничества это только подтверждает. Значит ли это, что оставаясь русскими, мы тоже можем вполне вписываться в европейский контекст?

IBM решил произвести некоторые детали в Японии и в спецификации установил приемлемый уровень качества — 3 бракованные детали на 10 000. Когда IBM получил заказ, его сопровождало письмо следующего содержания:
«Уважаемые господа, мы, японцы, никак не можем понять деловую практику в Америке. Но мы включили в каждые 10 000 деталей 3 бракованные детали и завернули их отдельно. Надеемся, вам понравится».

Пример из практики. В Оксфорде дали задание двум группам учащихся на один бюджет, на одно направление бизнеса. В частности, это была фабрика по выпуску обуви нового бренда новой компании. Но задание было с двумя вариациями, т. е. с разными моделями управления. Одна модель — английская, а другая — новая. В то время была некая волна моды на интернациональные компании с установкой, что такая компания суммирует сильные стороны разных национальностей, представители которых работают в ней. Запустили оба бизнеса. Для реализации второй модели взяли в качестве разнорабочих китайцев, в качестве управленцев среднего технического состава — русских, а руководителем назначили англичанина. Через три месяца — проверка. Первые результаты показал руководитель английской модели: у них все по плану, но есть отставание на 5–6%. Директор интернациональной модели заявил: «Вы знаете, мы, наверное, будем подавать на банкротство. Я предвижу, что через месяц мы станем банкротами». У всех шок: «Как так? Что случилось? Не может так быстро произойти крах компании! В чем причина таких убытков? Модный тренд, использование национальных способностей!» и т. д.

Виталий Бегарь,
генеральный директор
ООО «ОптиЛайт»

Оказалось все очень просто. Через три недели после старта проекта китайский бригадир пришел в 11 часов утра к директору и попросил дать ему еще нагрузку, потому что дневную норму в его бригаде уже выполнили. Пошли проверять. Оказалось, что 30% продукции рабочие испортили, она бракованная. Переделка заняла много времени и средств. Через полтора месяца к директору пришел русский мастер и сказал, что все делают не так, и он скажет, как надо. Добродушный англичанин поверил русскому. На третьем месяце работы это привело к предбанкротному состоянию. Я часто привожу этот случай в пример.

Конечно, мы где-то молодцы, но нужно пользоваться правилами. Мы действительно достаточно гибкие в силу окружающих нас обстоятельств. Мы можем превратиться в англичанина или американца, а они в нас не смогут. Не исключаю, что мы себя немножко переоцениваем. Очень много российских руководителей международных компаний и в США, и европейских компаниях. Это просто не принято афишировать, но мы-то знаем.

Анна Колесникова,
руководитель отдела персонала ООО «Призма»

Год назад мы поставили задачу повышения креативности и совместно со специалистами BI TO BE организовали тренинг на эту тему для наших менеджеров отдела закупок и сотрудников отдела развития. Данный тренинг был ориентирован не столько на обучение, сколько на командообразование. Поскольку данное мероприятие происходило осенью и устроить выездное обучение было достаточно тяжело, мы собрались в «родственном» нам отеле SOKOS и «креативили». Тренинг понравился всем участникам, было предложено много интересных заданий. Например, сотрудникам необходимо было воплотить образ PRISMA из фольги и бумаги, найти решения в нестандартных ситуациях, выбрать оптимальный вариант действий.

В следующий раз нам посчастливилось сотрудничать с компанией BI TO BE в конце мая, когда мы проводили стратегическую сессию, организованную для членов оперативной группы, т. е. для топ-менеджеров нашей компании. Данная стратегическая сессия проводилась для того, чтобы еще раз определить место компании относительно конкурентов и перспективы развития PRISMA в будущем. В ходе стратегической сессии

мы провели классический SWOT-анализ: выявили наши сильные и слабые стороны, угрозы, возможности; сделали анализ конкурентов, заново прописали миссию компании. Нам удалось ее уточнить и немного видоизменить: первоначально миссия была разработана для всего холдинга, а во время стратегической сессии она была трансформирована конкретно для PRISMA в России. Приведу небольшой пример: если раньше компания планировала работать только на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области, то в мае было принято решение о возможности выхода в другие регионы. Если при выходе на российский рынок своей целевой аудиторией PRISMA считала только семьи с детьми с уровнем доходов выше среднего, то теперь мы развиваем разные форматы магазинов и стараемся сделать так, чтобы клиенты с разной покупательной способностью могли найти в магазине свой товар.

Наши финские коллеги всегда рассматривали Россию как регион стратегического развития. Несмотря на то что наша сеть также представлена и в странах Балтии, там нет такого интенсивного роста, как в России: в этом году мы открыли пять магазинов, в следующем планируем открыть еще 3–5. Захват рынка здесь происходит гораздо агрессивнее, чем в странах Балтии, — у нас свои реалии, свой рынок, свои бизнес-процессы. Финские партнеры ставят нам амбициозные задачи, а мы регулярно отчитываемся в их выполнении. Так как результаты у нас хорошие, финское руководство нам доверяет. Глобальная стратегия компании прописана на несколько лет вперед, но тем не менее она постоянно корректируется в связи с тем, что появляются новые вводные и с точки зрения законодательства, и с точки зрения поведения наших конкурентов на рынке. Компания PRISMA не стоит на месте, мы стараемся быть гибкими, подстраиваясь под новые условия. Стратегия нашей компании первоначально была разработана нашими финскими коллегами — российские топ-менеджеры практически не принимали участия в ее создании. Год назад у нас была создана оперативная группа, куда входят помимо финских руководителей и российские менеджеры. Если раньше к принятию стратегических решений нас не допускали, то теперь политика компании изменилась. Это связано с тем, что финские коллеги стали больше нам доверять и делегировать.

Ряд экспертов признается в том, что сильной стороной российского менеджера является… незнание. Дело в том, что российский менеджмент берет в основу своей компетентности источники последних лет, к которым на Западе относятся как к экспериментальной литературе: выводы могут подтвердиться, а могут быть и опровергнуты. Помимо того, что мы выстраиваем свои стратегии и разрабатываем технологии на экспериментальной базе Запада, мы еще и довольно креативны в их использовании. В результате те продукты, которые у нас как бы заимствованные, претерпевают такие изменения, что нам впору самим знакомить западный консалтинг и менеджмент с его же разработками.

К сожалению, у российских вузов нет достаточно средств, чтобы подготовить хорошую программу MBA. Поэтому при отличной предпринимательской жилке нашим менеджерам часто не хватает знаний и умений. Довольно сложно представить, чтобы топ-менеджер российской компании делал прогноз на десять лет. Он увязает в рутине, текучке. И это в то время, когда хороший западный менеджер большую часть своего времени уделяет стратегии, контролю и управлению людьми.

Однако нацеленность россиян на результат компенсирует многие недостатки. Соотечественники относятся к нанимающей их компании как к собственной. Это рвение создает в глазах европейцев парадоксальный имидж. Так, в одной российской компании создали продукт мирового качества, но не смогли толком объяснить, как им это удалось.

Хорошей бизнес-школой для нашего менеджмента является российский рынок: он меняется каждые пять лет, и управленцы имеют возможность анализировать то, как их решения претворяются в жизнь. Эта способность к самостоятельной интеграции практического опыта, помноженная на креативность и вдохновение, делает наш менеджмент востребованным на мировом рынке.

Таблица 1. Характерные черты российского менеджмента

Зона развития	Сильные стороны	Факторы, препятствующие развитию
Умение общаться с подчиненными Способность четко излагать свои мысли Контекстное мышление Умение принимать решения Восприимчивость чужого опыта Способность управлять интернациональными коллективами Адаптивность Умение работать в группах Умение планировать	Предпринимательская жилка Высокий интеллект Хорошие «технические» навыки Умение анализировать риски Нацеленность на результат Хорошая обучаемость	Краткосрочные ориентиры Отсутствие систем развития сотрудников Авторитарная система управления Отсутствие системы передачи знаний Нехватка международного опыта

Ряд экспертов считает, что самовыражение в нашем бизнесе — следствие отсутствия у российских предпринимателей культуры ведения хозяйственной деятельности в рыночных условиях: якобы в Европе и США бизнес функционирует по правилам единым для всех. Конечно, как иначе объяснить тот факт, что проверенные и отработанные на практике технологии управления, широко рекламируемые и продвигаемые в западной литературе, упорно не работают на отечественной почве? Мне часто приходится встречаться с топ-менеджерами британских, немецких и американских компаний, мы обсуждаем стратегию, тактику управления, оперативный менеджмент, и весь парадокс в том, что даже в так называемых развитых странах руководитель воспринимает свое предприятие скорее как уникальное творение, а не как набор процедур, процессов, стратегических целей и цепочек создания стоимости.

Дмитрий Иванов,
руководитель аналитического департамента «Стаф-Альянс», экс-консультант BI TO BE

Известная китайская поговорка гласит: «Крупная рыба не водится в прозрачной воде» — большие деньги не делаются в компаниях, где все лежит на своих местах, а порядок в управлении может сравниться разве что с армейской дисциплиной. От желания консультантов сделать бизнес «обычным и предсказуемым», где все процессы задокументированы, цели и задачи ясны, пострадало больше компаний, чем от неэффективной работы сотрудников, внутренних противоречий или недобросовестной конкуренции. Представьте себе выпускника Академии художеств, который пытается придать Джоконде идеальные черты куклы Барби, или студента консерватории, советующего Моцарту транспонировать 40-ю симфонию в ми-минор, чтобы увеличить популярность этой мелодии в среде исполнителей, играющих на струнных щипковых инструментах. Все это примеры работы консультантов, продающих универсальные решения.

Константин Цивин,
исполнительный
директор
Группы Компаний
«Балтика-Транс»

Я исхожу из того, что есть люди, которые не идут на компромиссы, ведь чаще всего мы попадаем в такую дуалистическую модель, где есть два разных решения. У одного и другого — масса положительных сторон, но есть и отрицательные. Нельзя принять ни одно из решений, не пожертвовав какими-то положительными сторонами, которые есть у другого. И нельзя принять оба одновременно. И мы принимаем одно или другое. Или идем на компромисс. В чем он заключается? Мы складываем эти решения, теряя еще большее количество позитивных сторон и приобретая еще большее количество негативных. И нам кажется, что мы молодцы! А те люди, о которых я говорю, не идут на компромиссы. Они находят третье решение, которое складывает все позитивные стороны этих двух и нивелирует все негативные. Можете себе это представить? Для многих такое, в принципе, невозможно. Но я приведу один пример бескомпромиссного решения — прекрасно известная всем сеть отелей Four seasons. Владелец этой сети имел маленький мотель недалеко от Торонто. Это был очень уютненький, очень домашний, просто прекрасный мотель. Но он не приносил большой прибыли, потому что там было всего 140 номеров. Этот мотельчик очень любили, но бизнесмены не могли там развернуться: там не было конференц-за-

ла, не было никаких мультимедиа и не было возможности для бизнесменов работать, вести переговоры. Это был мотель для того, чтобы в уютной обстановке провести ночь, не более того. И у этого же владельца в самом центре Торонто был шикарный большой отель с конференц-залами. И бизнесмены в нем останавливались. Но там было неуютно. Там не было той милой домашней обстановки, которой мог похвастаться мотель. Владелец задался вопросом, как совместить преимущества двух отелей. У обычного человека вопрос не возник бы: «Ну и что? Этот отель хорош одним, а этот другим. Зачем что-то еще придумывать? Все здорово!» Но человек, которому принадлежали эти два отеля, сложил позитивные стороны этих двух и создал отели системы Four seasons, где был и остается до сих пор уют маленького мотеля и все условия для работы бизнесменов, т. е. он создал отели, где люди чувствовали себя как дома, но могли работать, и ничто их не ограничивало. Самая успешная отельная бизнес-модель в мире! Этот владелец первым распорядился предоставлять клиентам в ванных комнатах бесплатные шампуни, кондиционеры и т. д. Это была его идея. Одна из многих его идей. Сейчас это копируют все. Но он был первым, кто это сделал. Он создал новую модель реальности.

В России, мне кажется, все-таки немало людей, которые видят мир по-новому или создают это новое видение. Российский бизнес развивается быстрее, чем какой-либо другой, на мой взгляд. Я сейчас не беру такие страны, как Бразилия или Китай. Один из управленцев, вызывающих мое восхищение, — Рикардо Семлер, владелец и руководитель компании Semco. Это человек, который каждый день выстраивает новые модели, совершенно сумасшедший управленец, создавший коммунизм в отдельно взятой чисто империалистической компании. В России я таких Семлеров не знаю, но совершенно точно они есть. Может быть не такой размер бизнеса, не такая широта интересов, но то, что есть люди с новым видением, — бесспорно. Михаил Милинис и Наталия Боровикова: на мой взгляд, это люди с новым видением, потому что из тренинговой компании они сделали самую мощную консалтинговую группу среди питерских команд. Михаил и Наталия были «одними из…». Сейчас они стали, на мой взгляд, одними. Они стали первыми. Просто потому, что они очень интеграционно подходили

к развитию собственного бизнеса и к встраиванию этого бизнеса в реальность.

Антонио Курт Семлер, основатель компании Semco, в 1980 году ушел в отставку, передав управление компанией своему 21-летнему сыну Рикардо. Получив в наследство стагнирующую и авторитарную компанию, единственной мотивацией сотрудников которой было дождаться окончания рабочего дня, молодой Семлер понял, что перемены необходимы. К тому же экономика Бразилии переживала острый кризис, и в новых рыночных условиях компания все реже получала правительственные заказы на оборудование кораблей. Семлер пытался побудить топ-менеджмент к изменениям, но большая часть высшего руководства компании, во-первых, чувствовала себя незаменимой и, во-вторых, все еще надеялась на правительственные заказы, поэтому не собиралась что-либо менять. И в один прекрасный день Семлер уволил 60% менеджеров компании, многие из которых были друзьями его отца. Ему пришлось работать по 18 часов в сутки, так как уволенные монополизировали информацию в компании и являлись хранителями ее секретов.

В 1991 году правительство Фернанду Коллора де Мелло заморозило банковские счета. Бразилия находилась в депрессии, руководство Semco впервые за историю существования компании готовилось к массовым увольнениям. Все понимали, что Semco не сможет содержать штат. Рикардо Семлер и его учитель Кловис Бохикьян, учивший своих студентов ставить под сомнения авторитеты, получили еще одно подтверждение того, что свободные сотрудники — честные и ответственные люди. Каждое подразделение компании имеет собственный бюджет, которым распоряжается по своему усмотрению. Кроме того, сотрудники сами выбирают своих начальников, и если их руководитель их не устраивает, они сами могут его уволить. Получив эту привилегию, сотрудники стали подходить к тратам как рачительные хозяева.

У компании нет долгосрочных планов, стратегий, корпоративных кодексов и сводов правил за исключением краткого комикса «Руководство по выживанию» для новичков. Нет даже отдельных кабинетов. Если сотруднику требуется место для работы, он может зарезервировать его онлайн в любом из офисов, расположенных вокруг Сан-Паулу на свой выбор. Свобода от жизни в офисе и регламентированного дня оказалась прибыльной для компании: работники забыли о пробках, часах пик, давке в транспорте. Они стали экономить свои силы, чтобы отдавать их работе. Неудивительно, что когда Semco публикует информацию о вакансии, на нее отзывается около полутора тысяч потенциальных кандидатов.

«Если вы загляните в офис Semco, то увидите множество пустующих столов. Где все эти люди? Я не имею ни малейшего понятия, и мне это совершенно неинтересно. Нам нужны люди, предоставляющие результат. Будут ли они работать четыре, восемь или двенадцать часов в день — мне это абсолютно безразлично. Если мы не будем позволять нашим людям делать работу так, как они хотят, мы никогда не узнаем, на что они в действительности способны», — признается Семлер.

Да, для BI TO BE характерно постоянное самообновление и, прежде всего, самоизменение. Они учатся постоянно. Можно учиться на своих ошибках, можно на чужих. У меня складывается такое ощущение, что ребята из BI TO BE учатся у мирового эфира. Я ведь знаю, какие книжки они читают, но из этих книжек не получить той информации, носителями которой они становятся через некоторое время. Это люди, которые не успокаиваются никогда. Это люди, которые в постоянном поиске, причем очень важном. Они не просто так в поиске. Это как квест, как пазл, который ты азартно собираешь. Ты знаешь точки и цель, к которой идешь. Ты постоянно на пути к этой цели и находишь частички, которые в соединении дают ту самую картину, которую ты собираешь. BI TO BE — пример российских предпринимателей, которые обладают интеграционным видением.

Елена Шульгина,
консультант BI TO BE

Мы однозначно отличаемся от Запада, и ничего из иностранщины у нас не транслируется и не приживается. Поэтому и российский консалтинг «шит» под российский бизнес, и это правильно. Приведу пример.

Американцы открыли в Азербайджане телекоммуникационную компанию, достаточно продвинутую. При этом ее признаком было исключение из корпоративной культуры ценностей семьи и семейных связей. Они поставили жесткое условие: «Никакой семейственности!» Теперь представьте страну, где семейственность — это уклад. И в нее приходит иностранная компания с культурой индивидуализма и нанимает людей с крепкими семейными ценностями! Что можно ожидать? Через год там же появляется аналогичная компания, которая создается силами сотрудников, прошедших школу американской компании, но уже совсем с другой культурой. Когда культура компании совершенно неадекватна ни культуре страны, ни образу мысли сотрудников, которых они нанимают, то, конечно, ее жизнь недолговечна.

Такая же примерно картина у нас. Есть смысл говорить о русской системе управления в менеджменте, она радикально отличается от других школ менеджмента, потому что мы другие. Нашему бизнесу всего 15–20 лет, еще рано говорить о серьезных исследованиях в области русского менеджмента. Но если мы возьмем территорию нашей страны, количество предприятий и число кризисов, которые мы пережили, то объем уникальных бизнес-решений будет огромен! Если бы мы сейчас описали все эти кейсы, так же как это делает, например, Гарвард или Оксфорд, то мы бы получили библиотеку кейсов не хуже гарвардской. С учетом стремительного развития бизнеса, с учетом региональной, отраслевой специфики, у нас набор кейсов был бы колоссальный. Мы просто это пока не описываем, мы еще не исследуем такое уникальное явление, как российский менеджмент. Надо признать, что мы — другие, и на нас не ложатся никакие практики, они у нас не приживаются либо очень сильно деформируются под российскую культуру, под наш менталитет, под наш стиль управления.

К тому же я не могу сказать, что мы сильно ориентированы на Запад. Нам ближе Европа, чем США. Европа проявляет к нам интерес в связи со вступлением в ВТО. Русскоязычных в Европе уже около

10 млн человек. За последний год я дважды выступала на Европарламенте, и сейчас мы выиграли грант на проведение семинаров и обучающих курсов для русскоязычных европейцев в Чехии, Польше, Бельгии, Германии. Это наши люди, и они хотят учиться нашему менеджменту, понимать его и эффективно взаимодействовать с российскими компаниями. Также много российских компаний ориентированы и на Восток — на Арабские Эмираты, Иран, Ливан, Китай, Тайвань. Восток нам совсем не чужд. Под эгидой Института востоковедения РАН мы открыли Восточную школу бизнеса, где также рассказываем нашим восточным коллегам об особенностях российского управления. К сожалению, мы еще не осознаем свою уникальность, не продвигаем и не брендируем русский менеджмент. В определенной степени в этом нас опередила Бразилия. Уже брендировался бразильский менеджмент: Semco SA — известная иллюстрация этого стиля.

Правила менеджмента без контроля в компании Semco SA.

- Забудьте о генеральной линии.
- Никогда не переставайте быть старт-апом.
- Не будьте нянькой.
- Дайте таланту найти свое место.
- Принимайте решения быстро и открыто.
- Относитесь по-партнерски ко всем, не делая различий.

Возможно ли внедрить такую систему в российских компаниях? Эксперты считают, что в чистом виде бразильский подход для наших компаний не годится из-за особенностей менталитета, но некоторые элементы могут прижиться в наших реалиях. Очевидно одно: работа должна приносить удовольствие, потому что несчастный работник теряет эффективность, и эта истина не зависит от страны и менталитета.

Наш старый, полностью директивный, метод управления предприятием уже не подходит для развития российских компаний и их успешного существования на международных рынках. Примеров полного

успешного копирования моделей иностранного менеджмента «по-немецки», «по-американски», «по-шведски» или «по-бразильски» я не знаю, существуют примеры успешного использования отдельных элементов этих моделей, и их немало, но есть и множество попыток, которые увенчались неудачей.

Валерий Гарифуллин,
генеральный директор компании «Алватекс ЗТМ»

Полезно сравнить опыт нашей компании и конкретного компактного, эффективного западного производителя. Их коллективы периодически и, как русским кажется, многовато отдыхают: бывает, что они частенько уходят в коллективные отпуска. Это первое, а второе — складывается впечатление, что они никуда не торопятся. У них все очень основательно: известно, кем будут работать и сколько зарабатывать, сколько у них будет детишек, где будут жить и как, а также когда ориентировочно умрут. Жизнь размерена, практически расписана на долгие годы вперед. Наш темп, как мне кажется, совершенно другой. Мы торопимся научиться управлять собой. Если процессы организованы плохо, то естественно, ты не успеваешь, поэтому начинаешь суетиться, ошибаться, быстро уставать. Посмотрите, что происходит на наших дорогах, — это особенно бросается в глаза. В Европе так не ездят, как здесь. Причем от того, что ты нарушаешь правила и первым срываешься со светофора, не следует, что ты быстрее и первым приедешь к назначенной цели. И третье — они, в хорошем смысле, грамотно структурированы в своих процессах. У них четко расписаны должностные инструкции персонала. Решения не принимаются импровизированно, эмоционально. И это тяготит, потому что нам непривычно, а может, и сложно сегодня спокойно перенимать их методологию формирования и принятия решений. Если твой конкурент успел раньше тебя, то ты опоздал. Решения должны приниматься на «высоких скоростях».

Конечно, мы сильно отличаемся. Но если говорить о показателях «выработки на душу населения», то мы достаточно близко. Хотя еще даже не перешли к новой модели. Недавно мы работали вместе с BI TO BE над изменением нашей структуры и организации бизнес-процессов. Большая часть работы уже проведена, но мы притормозили, поскольку не можем приступить к изменениям в силу определенных обстоятельств — и внешних, и внутренних. Персонал должен быть подготовлен. Значит, нужно обучать. Если начинается его миграция, тре-

буется время, чтобы найти кадры и, подготовив, встроить в процессы. Мы не Coca-Cola, мы не размешиваем и не разливаем. У нас в значительной степени присутствует интеллектуальная составляющая, даже творческая. Сейчас, чтобы продавать на глобальных рынках, нужна не голова, а «Дом советов», ведь зачастую решения принимаются в условиях интриг в быстроменяющемся информационном пространстве. Простой пример: ты направляешься на конкурс, где выставлен единый лот, и рассчитываешь итоговую общую доходность по очень разным продуктам. Например, очки, противогазы, каски, перчатки, респираторы. Приходишь к началу торгов, а тебе говорят, что лотов уже пять. Изменился формат, и нужна немедленная и быстрая корректировка продуктовой маржи. Ты находишься на расстоянии нескольких тысяч километров, где мобильная связь работает через раз. Из инструментов — ноутбук, и хорошо, если у него не слишком быстро садится батарея.

Представьте, что вы стоите у подножия высокой горы. Поднялись буквально на метр-другой. Вам задают вопрос: «Насколько красиво и как далеко?» Чтобы увидеть, надо подняться. Вы поднимаетесь, уходят время и ресурсы. Ваше видение постепенно меняется. Вы еще немного поднялись, и снова — тот же вопрос. Ничего не видно, потому что теперь вы выше облаков. На Олимпе — совершенно другое понимание и видение, несмотря на то что законодатели могут обладать более структурированной информацией о рынке. Но в то же время они могут быть дезинформированы кем-то сознательно или просто бестолковыми людьми, которые «поджаривают» информацию о состоянии дел. Думаю, нам неплохо было бы вспомнить страницы из книги Андрея Паршева «Почему Россия не Америка» и почему киловатт-час у нас не должен и не может стоить, как у папуасов из Новой Гвинеи. Здесь нет ни бананов, ни пальм, да и градус иной. Энергоресурсы и генерация — наше существенное преимущество, заложниками которого мы, похоже, становимся. Открывая рынки, призывая к повышению КПД и конкурентоспособности, государство, являясь главным регулятором, в первую очередь должно сохранить и создать новые рабочие места. И не факт, что это должно происходить за счет укрупнения госкомпаний. Для чего? Нам говорят: чтобы повысить конкурентоспособность. Но никто этого не гарантирует и не говорит, каким образом это должно происходить.

Азарт, конвертированный в кофе

До 2006 года группа компаний «СЭТ» была одним из крупнейших операторов российского игорного рынка. Ее сотрудничество с Консалтинговой группой BI TO BE началось в 2004 году с разработки стандартов обслуживания и продолжается до сих пор, хотя за эти годы компания успела кардинально сменить направление деятельности и выйти за рамки регионального проекта.

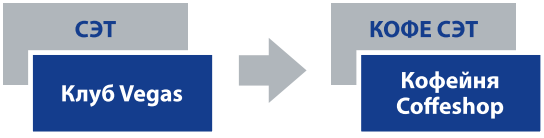


Рис. 6. Диверсификация бизнеса компании «СЭТ»

Дмитрий Шургаев,
консультант BI TO BE

Все началось с того, что руководству компании «СЭТ» очень понравилось, как работают сотрудники в одном из казино Петербурга, имея полный свод правил обслуживания клиентов. Эти правила позволяют значительно улучшить качество обслуживания посетителей. Им очень импонировал такой подход. Более того, они посмотрели, как работают набирающие силу сети. И им захотелось создать нечто похожее у себя. Кроме того, они познакомились с системой работы фирмы NESTE OIL, которая прописала стандарты подробнейшим образом. И задача была понятной — привязать стандарты к их специфике деятельности, к обслуживанию в залах игровых автоматов, составив детальные инструкции: как встретить клиента, как проводить его к игровому столу, как усадить его, чтобы он чувствовал себя комфортно, как предложить ему кофе, сигареты и т. д. С этого и начался наш проект.

Задачей проекта было написание стандартов. Их нельзя назвать должностными инструкциями: я бы назвал их все-таки некими «стандартами поведения» всего обслуживающего персонала от кассиров до охранников.

Было интересно познакомиться с самим концептом развития этой компании. Это была на тот момент развитая сеть залов игровых клубов Vegas, и мы начали общаться с управляющими: они высказывали свои взгляды, а мы их отражали в соответствующих регламентирующих до-

кументах, встречались с сотрудниками, которые впоследствии должны были использовать эти стандарты. И таким образом, выверяли все шаги вплоть до того, как должны выглядеть места, где играют клиенты, как должна выглядеть форма сотрудника, который встречает клиента, как подносят напитки, как принимают заказы, как рассчитываются, как выдают размен и т. д. В 15 клубах я побывал исключительно как консультант, а не как игрок. Искушения азартными играми у меня никогда не было. И наверное, это хорошо, потому что наблюдение за тем, как люди, садясь за эти игровые автоматы, удовлетворяют свою страсть, впечатляло.

Мы решили задачу очень достойно: результаты обсуждались на встречах с руководителями игровых клубов. Мы даже провели сессию и еще пару обучающих семинаров для тех менеджеров, которые являлись держателями этих стандартов и обучали свой персонал. Главная идея состояла в том, чтобы, создав эти стандарты, обучить тех, для кого они созданы, — рядовых операторов. Было и еще кое-что, импонирующее мне в этом проекте. И это, наверное, стало серьезным мотиватором на фоне специфики игорного бизнеса. Я считаю, что одним из мотивирующих факторов, благодаря которым я с интересом участвовал в этом проекте, было то, что концепция компании СЭТ совпадала с моими представлениями о культуре обслуживания. Иначе говоря, генеральный директор, как инициатор, и служба персонала, с которой мы вводили стандарты, так заявляли свою позицию: «Мы должны привнести петербургский стиль в культуру обслуживания и в образ поведения тех людей, которые приходят в залы игровых автоматов». Публика, которая приходила играть, была весьма специфической. Те, кто подвержен азартным играм, обладают определенной жизненной позицией, своими представлениями об удовольствиях, и поэтому сделать из них петербуржцев — миссия трудновыполнимая. Но! Поскольку носителями этого стиля в определенном смысле выступали сами управляющие залами, они показывали, как надо общаться, каким языком разговаривать, как одеваться, т. е. они некоторым образом взращивали в этих игроках какие-то зерна культуры. Они мотивировали их к тому, чтобы прийти в клуб не в рабочей одежде или с сильного перепоя, а так, чтобы быть на уровне с теми, кто их встречает. Образно го-

воря, к уровню Ф. М. Достоевского, который, кстати, изрядное время провел в аналогичных учреждениях. Если говорить о главном посыле и мотивации, то я считал своей задачей воздействовать на людей так, чтобы они несли в себе какую-то культуру обслуживания, выражавшуюся во всех деталях — даже в распитии пива за этими игровыми автоматами. Правда, в 2006 году игровой бизнес прикрыли. С ним закрылся и петербургский стиль залов игровых автоматов. Но проект был довольно любопытный.

Максим Макшанов,
генеральный директор
компании «КОФЕ СЭТ»

С компанией BI TO BE мы сотрудничаем с конца 2004 года. В 2006 году я обратился как менеджер и просто как человек к специалистам BI TO BE: передо мной стояли задачи, которые я в одиночку решить, наверное, не мог. Мне нужны были помощники. Но не такие, которые бы меня чему-то научили, а помощники, которые бы вместе со мной поразмышляли, пофантазировали, подискутировали. Мы с Михаилом Милинисом провели три или четыре сессии, посвященные разработке стратегии диверсификации компании в связи с изменением законодательства РФ, в результате которого игорный бизнес, которым мы занимались почти 20 лет, приказал долго жить. В 2006 году был принят Закон о государственном регулировании деятельности по организации и проведению азартных игр, согласно которому игорный бизнес переносился в специальные зоны. И мы стали размышлять, чем же теперь в России мы сможем заниматься. Для работы над этим запросом — для оценки наших возможностей, рынков, менеджеров и других параметров, от которых мы могли бы отталкиваться при выборе нового направления, — я привлек компанию BI TO BE в лице Михаила. После нескольких сессий мы выработали стратегию, в которой определили наши сильные и слабые стороны, обозначили отрасль, которая была нам интересна, и начали работу в этом направлении. Мы рассуждали в одном ключе: «Да, конечно… но может быть еще и вот так». У нас не было споров, но были дискуссии. Поэтому до сих пор продолжаю сотрудничество с этой компанией — специалисты BI TO BE стоят у истоков этого направления. В некотором смысле они соучастники нашего бизнеса.

В этом мире все случайно, и идея сети кофеен пришла к нам тоже случайно. Мы не искали целенаправленно проект сети кофеен. Мы выбрали тогда в качестве стратегической отрасли общественное питание, гостеприимство и опирались на те навыки и знания, которые получили в отрасли азартных развлечений. Отталкивались от той команды, которая управляла игорным бизнесом, от тех административных, филиальных сетей, которые у нас были, от своего личного опыта (у нас был общепит, но он всегда оставался вспомогательной функцией), мы выбрали несколько направлений. В дальнейшем я разработал тактику, и мы оценили свои амбиции — хотели быть лидерами рынка, нас не интересовали разовые проекты, и, соответственно, мы выходили на федеральный уровень. Затем выбрали целевые сегменты потребителей в России, которые нам было бы интересно задействовать. В этих сегментах мы запустили четыре проекта, два из которых собственные, а еще два — по франчайзингу. В процессе реализации этих четырех проектов мы очень часто ездили в Европу за опытом, за знаниями. В общем, в одну из поездок я, как говорят мои друзья, «поехал за пивом, а привез кофе».

У нас была командировка в Мюнхен на выставку производителей пивного оборудования: на тот момент мы реализовывали проект собственного пивного ресторана с пивоварней. И нас сопровождал наш товарищ, австриец по национальности. Ему необходимо было заехать к себе домой — в городок Нойнштат. В этом городке проживает Рейнхольд Шэрф, основатель международной сети кофеен Coffeeshop Company. Мы заехали в его штаб-квартиру случайно — наш попутчик хотел поздороваться. И нам понравилось то, что мы увидели. Как-то зацепило. В итоге мы реализовали проект пивного ресторана и решили попробовать себя в кофейном бизнесе. Что касается BI TO BE… как вы теперь, должно быть, понимаете, эти отношения более близкие, чем отношения нанимателя и специалиста, консультанта и консультируемого.

BI TO BE интересны не только в качестве бизнес-консультантов. Они создают порой очень интересные площадки для общения — Коллегия директоров, всевозможные выездные мероприятия, симпозиумы и HR-weekend'ы. У меня есть проблема — я 20 лет работаю в одной компании. Это имеет и свои плюсы, и свои минусы. А проводимые BI TO BE

мероприятия обеспечивают широту кругозора, общение с людьми, понимание их жизненных установок, восприятие их опыта. Бизнес делают люди, и самые ценные инвестиции — это взаимоотношения с людьми, и в BI TO BE это понимают.

Андрей Григорьев,
директор
по маркетингу
компании
«Альянс-Лизинг»,
эксперт BI TO BE

Максим Макшанов — один из ключевых клиентов BI TO BE. У него был красивый проект, ставший красивым бизнесом. Здесь нам было проще, так как важным представлялось адаптировать европейскую модель ведения бизнеса для условий России, а эта модель была привлекательна изначально. Другое дело, что экономически ее надо было оптимизировать. В этом деле все упирается в наш персонал. Это же услуга! Так как в России дефицит хороших официантов, то и для успеха такого бизнеса недостаточно одной франшизы, недостаточно хорошего интерьера и оборудования. Нужно готовить персонал. Таким образом, перед HR-специалистом встает непростой вопрос — способен ли он найти и обеспечить бизнес умницами и сохранить их в компании. Не только набрать, но и мотивировать их так, чтобы, осознав свою рыночную стоимость, они не захотели бы роста на стороне. Удержание сотрудника становится краеугольным камнем бизнеса сферы услуг. А в силу того, что львиная доля бизнеса все-таки уходит в услуги от товароориентированных видов, мы все более и более становимся зависимыми от таких факторов, как человеческие отношения. Все больше и больше мы упираемся в человеческий фактор.

Максим Макшанов,
генеральный директор
компании «КОФЕ СЭТ»

Наша работа по франшизе Coffeeshop Company началась с таких базисных вещей, как книга стандартов обслуживания. Задача перед консультантами BI TO BE состояла в том, чтобы вместе с нами разработать и выпустить книгу стандартов обслуживания. Мало того, нам нужна была не просто книга стандартов обслуживания. Ведь когда мы привели этот проект в Россию, то понимали, что его надо будет переводить на русский язык и в прямом, и переносном смысле: эту марку, эту концепцию и философию сети необходимо было адаптировать к россий-

ской среде. И отсюда с необходимостью уже вытекали и общие правила работы, и определение того, кто наши сотрудники, как они должны себя вести, и т. д. Компания BI TO BE участвовала в начальной стадии развития нашей компании, и это была даже не адаптация все-таки, а непосредственное внедрение новой марки на российский рынок, с чем мы и специалисты BI TO BE успешно справились. Непосредственно при участии BI TO BE, с помощью консультантов и благодаря их модерации, мы ответили на вопросы, зачем мы нужны в России, кто наши сотрудники в России, как мы их будем вовлекать и как они должны работать. Получив от австрийской стороны миссию и философию марки, которые можно свести к основному постулату «Лучший кофе для лучших людей», мы адаптировали их к российскому рынку, но при этом принципиально не изменяли их. Нам философия Coffeeshop Company показалась целостной и самодостаточной. Мы, конечно, внесли некоторые нюансы, исходя из российской специфики. Появились новые позиции — например, такие как бариста. Задались вопросом: кто такой бариста в нашей компании? Определили, что это волшебник, мастер, искусный в приготовлении кофе. Затем определили и требования к персоналиям, которые занимаются этим искусством, и стали разрабатывать всевозможные обучающие программы для достижения должного уровня мастерства наших бариста.

В целом программами обучения мы занимались самостоятельно. Основная программа обучения разрабатывалась уже нашими менеджерами, а компания BI TO BE активно работала над коррекцией системы контроля над выполнением стандартов. Потому что мало разработать стандарты. После их разработки необходимо разработать еще и программу обучения стандартам обслуживания клиентов в наших кофейнях, и еще один немаловажный раздел — контроль этих стандартов.

Мы также утвердили план развития компании, которого придерживаемся до сих пор и успешно воплощаем, реализовывая одновременно значительное количество индивидуальных проектов. Под проектом я подразумеваю организацию кофейни. Перед тем как кофейня откроется, проект проходит много этапов. И нам необходимо было систематизировать работу над проектами кофеен, ввести систему управления этими проектами, цель которой — организовать работу людей в компании таким образом, чтобы они справлялись с тем количеством проектов, ко-

торые мы запланировали. Нам необходим был опыт, и опыт BI TO BE в реализации таких проектов в других отраслях был для нас очень ценен. Специалисты BI TO BE занималась внедрением таких систем, насколько я знаю, в строительстве, в розничных сетях. И мы решили, что будет эффективнее и правильнее работать с профессионалами, которые впоследствии помогли нам систематизировать знания и умения.

Вадим Габов,
старший консультант BI TO BE, эксперт по управлению проектами

Генеральный директор привел меня в группу своих топ-менеджеров и уехал в отпуск с напутствием: «Ну, вы тут, ребята, посидите-подумайте». Так начался первый этап внедрения и управления проектами — разработка концепции. Мы с топ-менеджерами «КОФЕ СЭТ» дружно по 2–3 раза в неделю встречались и думали: я их расспрашивал, модерировал, и в результате нами сообща был составлен небольшой документ — на 10–15 страниц. В нем было четко расписано, какие в компании проблемы с вводом кофеен и как их решить. Приехавший из отпуска руководитель документ одобрил. И в течение трех месяцев, регулярно собираясь вместе, мы с топ-менеджерами реализовывали те решения, которые сами и прописали: разрабатывали документы, искали людей, прописывали процедуры, примеряли на себя новые алгоритмы работы.

Компания «КОФЕ СЭТ» начала деятельность с запуска четырех кофеен, но спрос поднялся, и руководство планировало открывать по 20 кофеен в год. Однако с увеличением темпа запуска проектов все стало падать из рук. Возникали досадные проблемы, организационные накладки: то горячую воду с холодной перепутают и кофе становится невкусным, то мебель или посуду подвезут не вовремя. А ввод каждой кофейни — большая задача. Требовалось поставить создание кофеен на поток. И хотя по обучению обслуживающего персонала уже была проведена серьезная работа, проблема заключалась в другом — во взаимодействии. Людей, которые работают в проектной команде, можно назвать эксплутационщиками, т. е. это те, кто кофейни обслуживает и эксплуатирует. Значительная часть из эксплутационщиков участвует и в открытии новых кофеен, поэтому они вынуждены заниматься не совсем той работой, к которой уже привыкли. Каждый из них

привык вести свою точку: регулярно поставлять в кофейню кофе, чай, посуду и т. д. Но открывая новую кофейню, нужно было собраться всем вместе и распределить обязанности и время их исполнения: один привозит мебель, другой — стулья, третий — продукты и т. д. Все это требует слаженной работы в четком и всем понятном алгоритме взаимодействия. В последние три дня перед вводом новой кофейни там должна побывать практически вся проектная группа, следуя четкому и выверенному графику: например, рано утром приезжает бригада и моет потолок, другой ответственен за мытье полов, и это надо сделать до полудня, потому что для следующего этапа и следующей команды нужна чистота и относительный порядок, иначе одно и то же действие придется повторять, т. е. идти на нежелательные временны́е и материальные затраты. При этом люди в проектной группе могут и не знать друг друга.

Нужно было собраться и договориться, как выстроить работу. И в итоге разработанная нами система всем понравилась. Правда, не сразу.

Максим Макшанов,
генеральный директор
компании «КОФЕ СЭТ»

Тогда было важно разложить все по полочкам и прописать правила взаимодействия. Это проектная работа, а качественная проектная работа возможна только при наличии строгих и четких регламентов взаимодействия. В результате мы рассмотрели все этапы проекта до мельчайших деталей, прописали последовательности, правила и ключевые критерии успеха, зоны рисков. Была проделана очень серьезная работа группой специалистов из BI TO BE и практически всем менеджментом компании, участвовавшим в этих проектах. Мы получили свод правил и регламентов, внесли эти правила в свою повседневную деятельность в работе над проектом и дополнили их некоторыми техническими новшествами, которые нам помогают систематизировать поступающие данные. Я имею в виду как наши собственные IT-наработки, так и те, в разработке которых BI TO BE принимало непосредственное участие. Уже больше года эта система у нас успешно работает, и мы только модернизируем ее и дополняем, ориентируясь на открывающиеся возможности и новые потребности. Сегодня у нас 53 объекта, и мы работаем в девяти регионах Российской Федерации.

А когда мы приступали к этой работе с компанией BI TO BE, у нас было 18 кофеен. То есть теперь наш темп — более 20 кофеен в год! И единовременно у нас в работе 8 проектов. Открывать большое количество розничных предприятий — это бизнес, который связан с большим количеством неопределенности. Период реализации кофейни от возникновения идеи до перерезания ленточки от полугода до трех месяцев. Планировать очень сложно, потому что наши планы очень тесно связаны с возможностями по нахождению помещений. Ведь каждая кофейня — это отдельное помещение. Мы не покупаем помещение, а берем его в аренду. Соответственно, начало старта проекта для нас тогда, когда появляется возможность или просто информация о возможности взять подходящее помещение в аренду. И с этого момента до открытия кофейни порой проходит три месяца, порой полгода, а иногда и год.

Вадим Габов,
старший консультант BI TO BE, эксперт по управлению проектами

Мне показалось, что генеральный директор не сразу поверил в нашу концепцию, но решил попробовать. Вскоре обнаружилась и еще одна проблема. Много времени потребовал поиск администратора. Пускай не с первой попытки, но такой человек был найден благодаря слаженной и качественной работе HR-службы. После этого все пошло как по маслу. В этом можно убедиться, даже просто пролистывая деловые новости: то там, то тут перерезаются красные ленточки у входа в новую кофейню сети «КОФЕ СЭТ».

Максим Макшанов,
генеральный директор компании «КОФЕ СЭТ»

Непосредственно сейчас у нас идет работа над очередным проектом совместно с BI TO BE. Проект долгосрочный. Предполагается, что мы будем работать над задачей в течение года. Основная его цель — обучение топ-менеджмента. Сегодня у нас 53 кофейни, а к 2017 году мы планируем 210. Эти планы столь же амбициозны, как и в 2008 году, но я с большей уверенностью могу говорить о них, ведь они построены на основании опыта управления 53 кофейнями. Есть существенная разница между движением с 0 к 19 проектам и с 53 к 210. Чтобы реализовать эти планы, нам нужен новый уровень компетенции в топ-менеджменте. Как раз этим мы и занимаемся без отрыва от производства.

Мы работаем и с другими консультантами — в основном над разовыми задачами. BI TO BE отличает, помимо наших личных отношений, глубокая погруженность в наш проект и, соответственно, возможность четче видеть потребности нашего бизнеса и понятнее описывать задачи. Я уверен, что буду поддерживать отношения с консультантами BI TO BE, и мне интересно их мнение о том, что я делаю.

Управленческий консалтинг

Управленческий консалтинг востребован при:

- реструктуризации, реорганизации компании / отдела / направления;
- выработке стратегии, миссии, ценностей компании;
- поиске альтернативных путей развития;
- внедрении систем повышения эффективности компании;
- возникновении ситуации стагнации или снижения производственных и финансовых показателей.

Консультанты BI TO BE оказывают услуги по следующим направлениям:

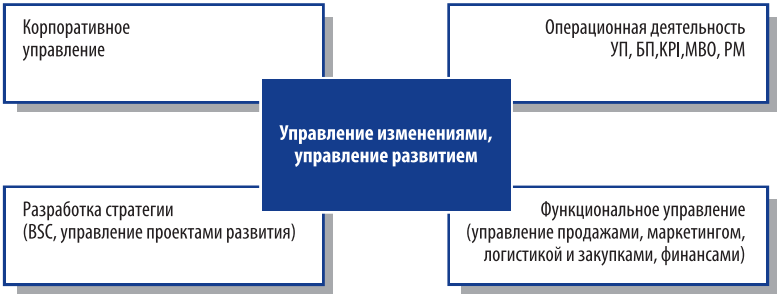


Рис. 7. Управленческий консалтинг от BI TO BE

Если рассматривать данные направления более детально, то следует особо выделить следующие компоненты.

1.Корпоративное управление (Corporate Governance).

- Комплексный анализ и оценка системы управления компанией.
- Формирование совета директоров и оценка его работы.
- Разработка кодекса корпоративного управления.

- Построение и аудит холдинговой структуры.
- Разработка системы владельческого контроля.

2.Стратегическое управление.

- Формулирование стратегического видения и миссии компании.
- Разработка стратегии развития компании.
- Разработка системы сбалансированных показателей (ССП, Balanced ScoreCard, BSC).
- Разработка методик планирования и расчета KPI во взаимосвязи с принятой в компании методологией бюджетирования и управленческого учета.
- Внедрение механизмов управления проектами развития.
- Автоматизация системы стратегического управления.

3.Управление эффективностью операционной деятельности.

- Аудит системы управления компании.
- Управление эффективностью бизнеса (Perfomance Management).
- Постановка системы управления по целям (Management by Objectives, MBO).
- Внедрение Корпоративной системы управления проектами (КСУП, Project Management).
- Оптимизация организационной структуры.
- Формализация и оптимизация бизнес-процессов.
- Разработка ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).
- Подготовка к сертификации по стандарту ISO 9001:2008.
- Внедрение системы «Бережливое производство» (Lean Production).
- Управление корпоративной культурой (Corporate Culture) и лояльностью персонала.

4.Функциональное управление.

- Управление продажами.
- Управление персоналом.

Кроме того, применение систем автоматизации управления включает **IT-поддержку решений** с помощью следующих продуктов:

- Business Studio;
- Microsoft Project;
- Гамбургский счет.

Две столицы — сходство и различия

Андрей Григорьев,
директор
по маркетингу
компании
«Альянс-Лизинг»,
эксперт BI TO BE

Получив образование в ЛИТМО в области квантовой электроники и лазерной техники, я четко понимал в преддверии перестройки, что в ближайшее время вряд ли найду себе применение. И так как я параллельно учился в музучилище, то без малейших колебаний первые пять лет провел в шоу-бизнесе. Реализовав свои творческие потребности в музыке, я заинтересовался предпринимательством, бизнесом как таковым, и мое второе высшее — уже управленческое. Увы, специалисты моего уровня оказались невостребованными на нашем рынке, потому что были overqualificated, то есть работодатели наших компаний, за исключением ряда западных, не понимали, что делать с такими специалистами, как мы. Любое MBA тогда было невостребовано. Поэтому я вел собственную предпринимательскую практику, но все-таки хотел для себя понять и изучить опыт компаний, казавшихся мне «настоящими».

Знания необходимо было где-то применить, и я стал вести тренинги, семинары по маркетингу, а потом, познакомившись с Наталией Боровиковой и Михаилом Милинисом, был приглашен и привлечен к деятельности BI TO BE как раз в том порыве, на том энтузиазме, на той энергии, которые являлись для меня мотиватором. Все сложилось очень органично. Ключевые специалисты, работавшие тогда в BI TO BE, — Дмитрий Иванов, Игорь Пономарев, Татьяна Загривная, — как раз и были тем ядром, которое могло обеспечить продажу консалтинговых услуг.

В начале 1990-х в Москве конкуренция в образовательной среде была выше. Школы активно разрабатывали новые продукты. Именно здесь возникли все необычные форматы, например специализированные программы MBA: только в Москве можно было выучиться арт-менеджменту и управлению в индустрии моды, менеджменту в спорте, в медиабизнесе. Главное отличие Петербурга — наличие двух кампусов западных школ. В 1990-е бельгийская школа Vlerick Leuven Gent и Стокгольмская школа экономики выбрали именно Петербург. Сотрудники крупных международных компаний предпочитают рейтинговые программы обучения. Высшая школа менеджмента СПбГУ реализует совместную программу с Высшей коммерческой школой Парижа (HEC Paris) — № 2 в рейтинге Financial Times за 2012 год.

Консалтинговые услуги продать сложнее, чем что-либо другое. Потому что мы продаем, во-первых, неоказанную услугу, во-вторых, мы продаем обещание, возможность. И нашему клиенту всегда тяжело было принять решение потому, что услугу, в отличие от продукта, невозможно пощупать, протестировать, оценить в действии или, грубо говоря, повертеть в руках. Услуги вообще продаются хуже, чем товары. Но есть «сарафанное радио», и этот канал более чем действенен, молва передает из уст в уста: «Так, какой у вас с ними был результат?», «К чему в итоге пришли?». При определенном уровне доверия услуга может быть продаваемой и предоставляемой. Поэтому нам нужно было много говорить о себе, нужно было завоевывать аудиторию за аудиторией, рынок за рынком, регион за регионом, но и, в дальнейшем конечно, получив от первых лиц компании, владельцев первые положительные отзывы, мы вдохновлялись, копили опыт успешных решений. Мы были специалистами совершенно разных профилей — финансист, психолог, маркетолог и т. д. — и взаимообогащались в общении. В таком командном исполнении многие проекты решались так, как этого требовал бизнес.

Если бы в России все компании действовали в условиях рынка, было бы проще. У нас же по-прежнему достаточно если не монополий, то олигополий или окологосударственных компаний, которые составляют тройку в любой отрасли. Их сложно назвать конкурентами, они

действуют уже по совершенно иным правилам. Таковы реалии российской экономики. Это не бизнес, а распределительная экономика: есть определенный финансовообразующий сегмент, отрасль, поступления от которой распределяются по усмотрению. В любой отрасли можно найти ТОП-3, которые при ближайшем рассмотрении окажутся ориентированными не на рынок, а будут, условно говоря, каналом распределения. В таких компаниях невозможно менять образ мысли. Им это не нужно. Консалтингу остается другая половина, потому что ТОП-3 занимают 50% рынка.

Москва, Петербург и еще тройка российских городов выделяются из всего остального фона страны. Я каждое лето организую велопробеги с европейскими туристами, в основном посещая Карелию. Мы воочию наблюдаем, как разнится жизнь в Москве, Петербурге и регионах. Эту разнородную ситуацию, разницу в условиях и установках приходится учитывать консультантам. Подтверждением тому являются неоднократные и часто безуспешные потуги иностранного бизнеса рассчитать алгоритмы входа на наш рынок. IKEA закрывает ряд торговых центров на территории РФ, Carrefour в очередной раз заходят на рынок уже через приобретение наших топ-менеджеров (я в данном случае имею в виду Льва Хасиса, который несколько лет провел, поднимая X5 Retail Group). Иностранному бизнесу многое неясно в наших условиях, да это и не может быть понятно западному менталитету.

В 2009 году Carrefour пыталась войти на российский рынок, и казалось, что ее приход будет триумфальным. Однако спустя три месяца после открытия своего первого магазина французская сеть объявила о расформировании своего представительства в России. Официальной версией было «отсутствие перспектив для роста». Однако конкуренты Carrefour в России были убеждены, что компания выстроила неправильную ценовую политику. Им не удалось договориться с поставщиками, и цены в сети оказались выше, чем у конкурентов. Кроме того, они выбрали не самое удачное расположение для своих магазинов в Москве и в Краснодаре, а также не смогли пробить лицензию на продажу алкоголя. Некоторые эксперты связывают уход Carrefour с российского рынка в 2009 году с приходом новой команды менеджеров, сделавшим ставку на развитие сети в Латинской Америке.

Зато нам было ясно, с какими компаниями мы реализуем локальные проекты — тренинги и консалтинг по своим направлениям. А в ряде компаний мы уже входили в бизнес и бились за результат, за изменения если и не рыночной стоимости компании, то, по крайней мере, рыночной активности и повышения ее прибыльности. Постепенно отношение к консалтингу изменилось: к консультанту стали относиться не как к сказочнику-болтуну, а с вниманием и пониманием. Раньше нам доводилось чаще сталкиваться с неприятием: ведь если руководитель, владелец бизнеса имел опыт интуитивного успешного его ведения, то он, конечно, игнорировал любые попытки осознанного управления. У него и так спонтанно все получалось, поэтому он себя и без консалтинга видел успешным бизнесменом. А что может быть лучше опыта? «Что может 25–30-летний специалист знать такого, чего я в свои 40 лет с успешным бизнесом не знаю?» В конце концов, консультанту в этом смысле сложно противопоставить собственные знания банковским счетам своего клиента. В те годы специалисты с MBA оказывались вне рынка, если не находили себя в составе компании. Только со временем доверие к консалтингу выросло и стало стандартом ведения и развития бизнеса.

В компании BI TO BE мне импонирует та живая и лишенная бюрократии и формализма деятельность, в которой я участвовал. Безусловно, впоследствии она должна была принять какой-то формализованный вид, но на тот момент мы, конечно, понимали, что мы можем, мы знали, как это сделать, и у нас хватало энергии для того, чтобы вдохновлять наших клиентов. Эта синергия дорогого стоит. Будучи крепкими специалистами в своей сфере, мы могли находить решения, которые были в каждом конкретном случае индивидуальными и единственно возможными для клиента на тот момент. Они были живыми, не были оторваны от реальности, не были ограничены локальной ориентацией. Результаты нашей деятельности могли быть сиюминутно реализованы, а могли получить дальнейшее развитие по мере готовности и вызревания бизнеса заказчика. Они никогда не оставались непризнанными. Это — самое ценное определение заказчиком эффективности командной работы BI TO BE. Это реально одухотворяет и увлекает в консалтинговой практике.

Консалтинг Петербурга развивался медленнее, чем в Москве. Это привело к возникновению петербургского консалтинга, который отличается и своей «школой», и своей методологией, несмотря на то что образцы работы пришли и в Москву, и в Петербург с Запада. Сильное влияние стран Скандинавии и Балтики сказалось на моделях работы петербургских консультантов, объединив их в своеобразный тренд.

По мнению экспертов, с возвращением иностранных брендов в Россию и с посткризисной экспансией московских консалтинговых компаний в Северо-Западный регион петербургские компании должны были бы ответить на визит гостей своим вторжением на московский рынок. Однако Петербург не торопится завоевывать Москву. Стоит ли вторгаться на уже сжатый рынок москвичей, в то время как регионы испытывают острый дефицит консалтинговых услуг? Тем не менее открытие московского представительства для любой петербургской компании — лишь вопрос времени, так как проводить консультационную работу с московскими компаниями удобнее именно в Москве.

Иногда консалтинговый проект заканчивается совершенно не так, как он был изначально задуман, потому что во время реализации вскрываются более приоритетные проблемы, которые меняют направление работы и фокусируют внимание на других деталях.

На определенном этапе развития ГК «Пионер» мы увидели дисбаланс — организационный, личностный, эмоциональный — в наших географически удаленных структурах. Тогда мы пригласили BI TO BE для проработки этой проблемы. Миссия консультантов была довольно сложной. К тому моменту собственники, уже несколько раз обращавшиеся к различным консультантам, успели приобрести к консалтингу скептическое отношение и больше полагались на здравый смысл и собственное мнение. И это приглашение сторонних людей можно назвать некоторой оттепелью к консультантам. Было недоверие. Чувствовался скепсис. Не столько к BI TO BE, а в принципе — к этому виду услуг. «Ни к чему не приведет…» — установка была отчасти такой. Даже если бы они не довели все, что запланировали, не коснулись бы многих проблем, главное, что они сделали, — повлияли на образ мысли основного акционера. Это было самое ценное зерно, плоды которого мы ощутили

Валерия Коваленко,
директор по персоналу
ГК «Пионер»,
московское
направление

через некоторое время. Самая главная заслуга наших консультантов в том, что они выступили и как коучи, предоставив нам возможность в собственном темпе двигаться по пути решения нетривиальной структурной задачи. Я не буду говорить конкретно, в какие мероприятия это сейчас вылилось. Тогда компания была намного менее структурирована, и консультационная поддержка, я бы сказала, во многом была эмоциональной. Мне очень легко и приятно общаться с консультантами. Особенно импонирует Наталия Боровикова с ее складом ума и психологическим образованием: она глубоко и быстро схватывает ситуацию: расклад сил, отношений, перипетии в компании. Очень много прикладных советов Наталия дала в неформальной обстановке. Эта легкость и ненормативность работы на тот момент и была нужна.

Мы очень медленно продвигались. Изначальное недоверие к консалтингу не позволяло двигаться с нормальной скоростью. Но BI TO BE смогли преодолеть скепсис. Отношение руководства, на мой взгляд, к консалтингу поменялось. Теперь они считают, что консалтинг бывает разный, в том числе и с «человеческим лицом», без заученных шаблонных ответов на любой вопрос. У нас случались в работе разумные тайм-ауты, размышления, дискуссии. Подход был не только личностно-ориентированный, но и ситуативный. Мы двигались не по документам, а по проблемам, которые консультанты слышали от собственника и которых изначально не было в техническом задании. Руководители увидели команду и структуру компании по-новому. Это то, что осталось с нами.

Евгений Дымкин,
главный управляющий директор по кадровым ресурсам Группы «Илим»

Наше сотрудничество с BI TO BE началось в 2009 году с проекта, посвященного культуре и изменению отношения работников компании к безопасности труда. Компания BI TO BE стала нашим информационным партнером. Через несколько лет наше сотрудничество получило свое продолжение. Сейчас мы строим и уже в следующем году запустим в Коряжме меловальную установку производительностью до 90 тыс. тонн мелованной бумаги в год. В России такая бумага в настоящее время не производится и полностью импортируется. Для работы на этом оборудовании нужен подготовленный персонал, которого в нашей стране очень мало. Так что мы оказались перед необходимостью обучить за ограниченный промежуток времени большое количе-

ство людей. Для решения наших задач мы выбрали такой способ обучения, как наставничество, — обучение нескольких человек, которые в последующем будут обучать новых сотрудников, приходящих в компанию. Мы возлагаем большие надежды на этот проект, реализуемый совместно с BI TO BE.

Я сам был консультантом, поэтому могу посмотреть на консалтинг с двух сторон. Сейчас, на мой взгляд, важно не доверие к консалтингу вообще, а способность потребителя увидеть и использовать эффект от консалтинга. Я считаю, что в будущем рынок должен перевести консультанта в ранг партнера для бизнеса, в том числе в тех случаях, когда обучение является частью цепочки изменений в векторе повышения эффективности.

Петербург — это специфический город, потому что в нем много людей с очень высоким уровнем образования. Энергия их интеллекта велика. Как следствие, многие из них считают, что могут продавать свой ум, и этот ум должны покупать. В результате появилось много маленьких консалтинговых фирм, желающих продавать консалтинг. Что получается? С одной стороны, мы видим, что есть конкуренция, и для потребителей это хорошо, но с другой — размывается грань, по которой мы оцениваем то, что каждый из консультантов в состоянии дать.

В Питере еще несколько лет назад консультантами себя считали очень многие — наверное, каждый, кто что-то знал и чувствовал потребность поделиться со всеми этим сокровенным знанием. Но носители знания не были готовы работать вместе для того, чтобы сделать для потребителя разносторонне интересный продукт. Соответственно, в период становления рынка консалтинговых услуг в Петербурге существовал серьезный разрыв между потребителем и консультантом: консультанты не были готовы давать бизнесу то, что ему было нужно, а бизнес вообще не понимал, что это за замечательные люди, которые ходят и рассказывают о том, как «корабли бороздят космические просторы». Потом, конечно, консультанты научились работать вместе, и тогда уровень консалтинга стал выше. В Москве ситуация иная. Там консалтинг в силу сложившихся исторических обстоятельств вышел из бизнеса и поэтому лучше понимает его цели, задачи и особенности. В Москве, где изначально можно было заработать больше, чем, скажем, в Петер-

бурге, поскольку там было больше вопросов и проблем, энергия людей ушла именно в зарабатывание денег. И если сейчас посмотреть на выпускников Московского инженерно-физического института, Московского государственного технического университета имени Н. Э. Баумана, аналога нашего Политеха, — они теперь в бизнесе. Олигархи и их ключевые менеджеры тоже пришли из «физики». А в Петербурге такие же выходцы из физики и психологии оказались в консалтинге. Несколько лет назад из крупных московских бизнесов и консалтинга начинали выходить люди, которые сами захотели делать бизнес. Потому что они или не захотели сидеть в офисе с 9 до 5, или решили сами выбирать для себя клиентов, или посчитали, что таким образом принесут больше пользы, — причины могли быть самыми разными. А поскольку у этих людей есть опыт работы с крупными клиентами, они лучше многих понимают, что нужно бизнесу. И это как раз та новая генерация, которая, с одной стороны, в глазах крупного консалтингового бизнеса демпингует, а с другой стороны, если ее предложения действительно должного качества, она способна приносить большую пользу клиентам, потому что может подойти к ним индивидуально.

Елена Шульгина,
консультант BI TO BE

Конечно, хотелось бы понять, в чем особенность нашего менеджмента. Картина пестрая: регионы отличаются от столицы. В Москве больше конкуренции, запросы сформулированы четче, ориентированы именно на повышение конкурентной способности. В регионах мы получаем больше запросов на структуризацию и модернизацию бизнеса, но там пока нет ориентации на помощь консультанта в приобретении ключевого рыночного преимущества компании. Регионалов больше интересуют инструменты оперативного управления, чем стратегического, а москвичи как раз больше внимания уделяют стратегии с позиции повышения конкурентоспособности. Я бы это связала с тем, что в Москве не сконцентрированы производственные мощности, в ней больше сервисов — коммуникации, интернет-сообщества, социальная сфера и, естественно, торговля. Регионы — это в первую очередь производство. Получается, что регионы больше запрашивают практику, связанную с производством, а Москва — практику, связанную с эффективным управлением для сервисных компаний.

Меня привлекли в BI TO BE следующие черты:

Во-первых, хорошая академическая база: у меня база МГУ, у Натали Васильевны — РГПУ им. А. И. Герцена, а хорошая академическая и методологическая база очень важна для подготовки специалистов.

Второе, что мне импонирует в нашей компании, — сильная IT-составляющая как для внешних клиентов, так и для командной работы: это и 360°, и Business-Studio, Google-календарь, и TeamLab. Для меня это показатель того, что компания динамичная, современная, интересная. То, как контактируют со мной коллеги из петербургского офиса, не вызывает ощущения, что я удалена, т. е. я абсолютно в контексте всех событий, которые происходят в центральном офисе BI TO BE.

В-третьих, мне нравится формирование команды по этическому признаку, по совпадению ценностей. Кроме того, я еще не видела в нашей команде непрофессионалов, да их и не может быть, судя по выдвигаемым требованиям и системе профессиональных оценок компетенций консультантов и преподавателей. Компания создает высокопрофессиональную среду. У меня есть доступ ко всем материалам моих коллег, я размещаю свои, и мы активно ими делимся. Почему мне интересно работать в BI TO BE? Потому что мы все развиваем друг друга. Так, на мой взгляд, должно происходить и со столицами: Петербург может развивать Москву, а Москва — Петербург. А уже столицы должны помогать развиваться регионам и одновременно учиться у них.

Ольга Морозова,
директор департамента управления персоналом ЗАО «АЭМ-технологии»

Сейчас на рынке появилось довольно много интересных компаний, и это радует. Раньше я ходила на различные мероприятия, где можно было увидеть консалтинговые компании городского уровня, и было немножко грустно — все-таки Москва сильно отличалась от Петербурга в этом плане, и у москвичей было больше возможностей. Чтобы получить что-то оригинальное, надо было обязательно ехать в Москву. И я всегда думала: «Ну почему же мы в Питере не можем так сделать?! Ведь ничего сложного в этом нет!» И вот уже 2012 год показывает: то, что проводится в Петербурге, в том числе и компанией BI TO BE, которая третий год организовывает Кадровый симпозиум, меняет ситуацию, создавая единую общность клиентов, провайдеров.

Мне кажется, BI TO BE умеет классно аккумулировать интересных и профессиональных людей вокруг себя. Они делают видимым рынок консалтинга.

Очень интересной была идея провести конкурс «Доверенный советник». Она, на мой взгляд, на тот момент поддерживала рынок: и поставщиков, и тех, кто имел потребность в них. По крайней мере, я точно брала кадры с этого конкурса.

Петербургский консалтинг стал более живым, более предметным и интересным для работодателей. Он подтянулся. Не знаю, нужно ли ему становиться таким же как московский, потому что у нас все равно своя специфика и свои особенности. И я думаю, что если BI TO BE транслировать на московский рынок, то там бы они были бы другими, здесь же у них питерский колорит, о котором мне трудно сейчас говорить. Я еще не сталкивалась с московской частью BI TO BE. Петербургский консалтинг, как мне кажется, более глубокий и предметный. Сейчас возрастает потребность у работодателей в таком качественном консалтинге.

Эвальд Алиев,
директор по операционной деятельности, развитию и инвестициям «Кронверк Синема»

Я думаю, что BI TO BE — лучше любой московской консалтинговой компании. Я даже не сомневаюсь в этом. Не хочу никого обижать, но в Москве зачастую консультанты излишне грубы, дистанцированны и официальны. Они взяли у Запада далеко не самое лучшее. В общении с персоналом посторонней организации главным является — стать понятными и близкими, разрушить все барьеры на пути к пониманию. Большинство ведущих на посткризисном рынке консалтинговых компаний часто использовали западные технологии — выбирали очень грамотные презентации, брали хорошие техники у западных компаний, но все это носило формальный характер. Очень надеюсь, что ситуация существенно изменилась в лучшую сторону.

Тренинги, которые проводят эти компании, хорошо зарекомендовавшие себя на рынке, обычно слишком сухи. Да, они часто профессионально делают свою работу, но результатов это не дает. Чтобы появились результаты, нужен нестандартный подход. Любой нестандартный подход

к тренингу делает лицо компании человечным, притягательным, интересным. Так как BI TO BE, насколько я вижу, работает с большими компаниями, очевидно, что им надо быть очень нестандартными, чтобы привнести ценность, чтобы заслужить хорошую рекомендацию. А просто оттарабанив тренинг ради тренинга, получив от кого-то рекомендацию в стиле «Нас выбрали», ничего существенного не добиться: галочку поставят, но неизвестно, какие отзывы потом будут, какой будет результат. Все обычно вскрывается потом, когда поменяется HR. Новый HR говорит, что все тренинги до него были ни о чем, и приводит другую компанию. Я, работая с BI TO BE, исходил из того, что в компании работают честные, некоррумпированные специалисты. Это важный аспект.

Анна Колесникова,
руководитель отдела персонала ООО «Призма»

Специфика работы регионов действительно существует. Раньше я работала в компании, сеть магазинов которой представлена по всей России. И хотя политика компании общая и формат магазинов один, мои коллеги из регионов сталкивались с такими вопросами, о которых в столице не слышали никогда. Например, в южном регионе возникла большая проблема, связанная с профсоюзами, — там профсоюзное движение сильнее, чем у нас. На Урале сталкивались с проблемой противодействия местных государственных органов при открытии магазинов. Да, проблемы существуют, и о них интересно говорить, потому что никто не знает, что будет завтра. Те же профсоюзы сейчас набирают силу и в Москве, и в Санкт-Петербурге.

Конечно же, мы ездим в Финляндию и обмениваемся опытом с финскими коллегами. Наш опыт сильно отличается от Финляндии, и многое из полезной информации мы не можем воспринять, даже если нам это очень хочется.

Мне понравилось на последнем HR-Weekend'е, что на мероприятии присутствовали сотрудники из многих регионов и, конечно же, из Москвы. Хотелось бы, чтобы людей собиралось гораздо больше, но не у всех компаний бывает возможность ездить в Москву, и тем более в регионы, где иногда рождаются интересные проекты и идеи. Интересным становится само общение с коллегами из разных городов.

Отраслевой университет HR

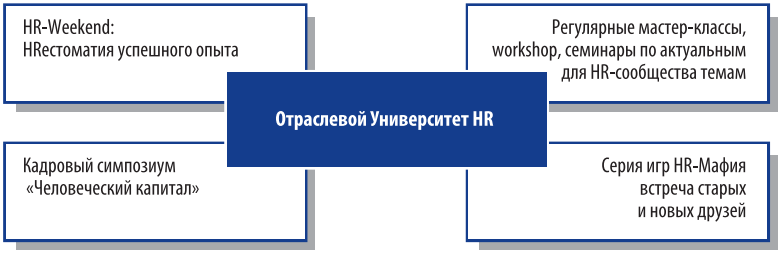


Рис. 8. Проект «Отраслевой университет HR» — коммуникационная площадка для HR-специалистов с целью обмена опытом

HR-Weekend — ежегодное мероприятие, совмещающее в себе обмен опытом, активные формы обучения и приятный отдых (как правило, на природе). Программа мероприятия ориентирована на повышение компетентности в сфере HR-технологий и развитие навыков саморегуляции, необходимых для специалистов, работающих в условиях коммуникативных перегрузок. HR-Weekend традиционно проводится в летнее время и объединяет лучших HR-специалистов страны.

Кадровый симпозиум — ежегодная всероссийская практическая конференция, позволяющая топ-менеджменту делиться опытом внедрения успешных проектов и совместно анализировать последние тенденции кадрового рынка. Задача Кадрового симпозиума — определить эффективные решения для наиболее острых проблем современного кадрового рынка. Кадровый симпозиум традиционно проводится в начале осени.

Ирина Тамбовская,
заместитель директора по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Северо-Запад» ОАО «Ростелеком»

Любое мероприятие от Консалтинговой группы BI TO BE — это всегда ярко, креативно, профессионально и интересно! По-питерски интеллигентно и по-европейски нестандартно. Ведь как часто бывает, — приходишь на какую-нибудь консалтинговую встречу и начинается многочасовой симпозиум с зачитыванием докладов. Так и хочется сказать: «Скучно живете, господа!» BI TO BE в этом смысле — просто глоток живого воздуха! Эта компания обладает редким даром так выстроить

встречу, чтобы в ней гармоничным образом сочеталось деловое и неформальное, серьезное и не очень. Взять хотя бы интеллектуальный марафон «Что Вы знаете о России?» или HR-Weekend «Хороший человек — это профессия!»: в такой дружелюбной и в то же время профессиональной атмосфере легче усваиваются полученные знания. Кроме того, подобные мероприятия являются прекрасной площадкой для обмена деловыми контактами и опытом. Хочется пожелать BI TO BE: «Не сдавайте позиций! Продолжайте в том же духе!»

Ольга Шоцкая,
директор по персоналу
«СПб Реновация»

Мне кажется, что традицию HR-Weekend`ов нужно развивать и продолжать. Я была всего на одном HR-Weekend`е, организованном Консалтинговой группой BI TO BE (в мае 2012 года), а когда организовывались предыдущие HR-Weekend`ы: так получалось, была в отъезде.

Чтобы организовывать HR-мероприятия, в моем представлении, нужно четко формировать аудиторию, привлекая только HR-директоров, и это кропотливая работа, которая может занять целый год, а то и больше. Но тогда от этих мероприятий будет больше пользы, чем от больших конференций, на которые приходят начальники отделов по персоналу маленьких компаний, HR-директора средних компаний, сотрудники отделов крупных компаний. Из них кто-то недавно в HR, поэтому ему интересно все, кто-то давно, поэтому ему кажется, что он прошел огонь, воду и медные трубы, а кто-то приходит для решения узких задач. Такого рода мероприятия полезны, когда собираются люди одного уровня, создается возможность неформального общения, потому что круг задач и вопросов, с которыми приходят, у HR-директора и у специалиста или менеджера по персоналу абсолютно разные. Это нужно учитывать при формировании таких мероприятий. Хотя часто случается и так, что записывается HR-директор, а в последний момент отправляет кого-то из своих сотрудников.

Почему проводить такие мероприятия надо? Потому что выход за пределы компании и участие в конференциях дает толчок для развития новых идей, которые ты услышал, осмыслил, переложил на свою компанию. Может быть, что-то новое из услышанного будет реализовано, или появится новая идея и импульс дальше реализовывать определенную задачу компании. Может, удастся по-другому взглянуть на те

процессы, над которыми сейчас работаешь. Проблематика в решении этих задач у людей, которые работают в HR, отличается в зависимости от должности.

Татьяна Нефёдова,
начальник отдела по работе с персоналом БЕ ЛСР Недвижимость Северо-Запад

С московской школой консалтинга я сталкивалась в частном порядке. В Москве есть сильные компании, которые отличаются от других содержанием программ, методикой преподавания, а также высокой квалификацией работающих в них специалистов. Все полученные от них знания и методики можно активно применять на практике. Вполне возможно, что анализ их работы более глубок, чем у ряда питерских команд. Несмотря на это, сильные команды Санкт-Петербурга, среди которых и BI TO BE, более раскручены, чем московские команды.

Галина Козлова,
тренер, консультант BI TO BE

Я — питерский человек с глубокими корнями. И на вопросы об этом городе и его людях я всегда буду отвечать, что Петербург — это эксклюзив. Ну а если серьезно, могу сказать следующее: питерских профессионалов отличает глубина анализа проблемы. Москва — это большой город, и у москвичей не хватает времени на углубление, что уже, собственно, вошло в привычку. Дефицит времени компенсируется красивой самоподачей. Таково мое мнение, хотя, конечно, оно очень субъективное.

Любая серьезная компания стремится к тому, чтобы уровень ее консультантов был одинаков в любом регионе, чтобы качество решений и реализованных проектов в Петербурге, Москве, Казани, Оренбурге, Лондоне, Пекине — где угодно — ни в чем не уступало друг другу. Результаты должны быть одинаковыми везде. Но если говорить об уровне подготовки и уровне ответственности, то я считаю, что петербургский консалтинг имеет свои отличительные черты.

Владислав Рыдаев,
генеральный директор компании «Терра-Авто»

По моим наблюдениям, московский консалтинг более динамичен, нацелен на результат и менее сентиментален как в плохом, так и в хорошем смысле этого слова. Но по качественной составляющей, что для меня является решающим фактором, петербургские компании, с которыми мы сейчас работаем, более конкурентоспособны, чем их московские коллеги.

Еще несколько лет назад эксперты считали, что петербургский рынок консалтинга развивается по московскому типу, теперь сильные стороны московского консалтинга в меньшей степени являются ориентиром: петербургские консультанты стремятся сохранить свои «фишки», делающие их отличными от других. Сращивание рынков, конечно же, происходит, потому что Петербург становится все более заманчивым ареалом для международных «монстров» и московских компаний. Привнести в купеческую Москву петербургский стиль, казалось бы, непросто, ведь все вроде бы одинаково. Однако:

- *петербургский сервис менее навязчив и вызывает меньше сопротивления у клиентов;*
- *менеджмент отличается большей эмпатией и меньшей склонностью проводить закрытые совещания;*
- *технологии базируются не столько на американской, сколько на европейских моделях;*
- *в Петербурге есть своя психологическая школа, связанная с именем Б. Г. Ананьева;*
- *петербургские технологии обучения персонала имеют серьезный арт-терапевтический уклон;*
- *консультанты петербургской школы чаще работают с глубинными установками и в меньшей степени используют НЛП;*
- *петербургский консалтинг ориентирован на долгосрочные отношения с клиентом по разным запросам.*

Продажи — одна из главных (по)бед России

Проблема российского продавца

Интернет-буржуй Андрей Рябых, владелец Webmaster.SPb, агентства поисковой оптимизации SeoExperts и Интернет-издательства «Медиа Картель», эксперт BI TO BE

Если сравнивать компанию с организмом, то продажи — это питание. К сожалению, все, что относится к продажам, в России пока находится в состоянии беды: продавцов мало, продавать никто не хочет, продавать русские не любят, и слово «продавец» у нас все еще ругательное. Кризис эту проблему обозначил достаточно остро, и сейчас мы — я имею в виду конкретно свою компанию — в основном выстраиваем продажи. Если у вас есть нормальный отдел продаж, производство можно наладить и у партнеров. Можно вообще ограничиться одним маркетингом с отделами продаж и рекламы, а всю производственную часть иметь в другом месте, в другой стране… Это то, что сейчас делают в США, производя товар в Китае.

Андрей Годунов, генеральный директор NBCompany

Для России до сих пор остро стоит «проблема продавцов». Да, наши продавцы хотят казаться более современными и компетентными. Но фактически у них это неважно получается. Мне кажется, что виной тому — непонимание своего пути в профессии. Россиянин словно рождается с установкой «Только вперед», «Выше и быстрее» и в другой системе координат видит себя плохо.

Как-то я побывал в Китае и не мог не заметить там это разительное отличие с нами в самовосприятии. Приходит китаец на завод, устраивается работать на конвейере одним из звеньев, сидит 8 часов подряд и клеит этикетки на коробки изо дня в день, из недели в неделю, из

месяца в месяц, из года в год. Ему для такой работы и данного производства хорошо платят. У него есть комната в общежитии. И ему этого достаточно, и он себя великолепно чувствует, нет никаких душевных терзаний: «Как же так?! А где же прогресс?!», «Почему мир так устроен? Мне уже 27 лет, а я все еще этикетки клею. Надо ведь расти…». У них этого нет! Совершенно другой менталитет, другое отношение к труду. Нет работы хорошей, и нет работы плохой. Русский же пришел в компанию продавцом, поработал полгода и считает: «Все пропало! Я до сих пор продавец». И так постоянно! Если работник продавал два-три года и после этого не стал администратором, хотя ему это, по факту, совершенно не нужно, все, «Приехали!». Есть сотрудники, которые очень хорошо продают, они на вес золота, но если одного такого устраиваешь на административную должность, он начинает творить вокруг себя неимоверный хаос. Ничего не получается. При этом продавцом он зарабатывал больше, потому что продавал хорошо, причем он постоянно зарабатывал больше, его уровень компетенции рос, на него смотрели как на гуру. Но нет — подавай ему рост по карьерной лестнице! Хорошо, продвинулся по карьерной лестнице, понял, что все не то, расстроился и фактически умер и как продавец, и как администратор. Да, продавцам нужна терапия и тренинги, как внутренние, так и внешние. По крайней мере чтобы объяснить им: «Дружище, ты же вон какой хороший! Таких, как ты, днем с огнем не сыщешь! Не надо терзаться и мучиться. Просто будь лучшим в своей области». До некоторых этот посыл доходит, а до некоторых — нет. Тренинг — это же шоковое, разовое воздействие. В любом случае, есть определенный уровень, и это все равно повышает уровень всех, но на чуть-чуть. Если не воздействовать на продавцов постоянно и регулярно, то эффект сходит на нет.

Олег Барабанов,
генеральный директор
автохолдинга РРТ

Ментальность американского и российского рынков совсем разная. На Западе сотни лет люди жили с психологией «работать на перспективу». Русским нужно все и сразу. Двадцатилетний парень приходит устраиваться на работу после ПТУ и говорит: «Мне нужна зарплата 60 тысяч рублей». И он не понимает, что 2 тысячи долларов для такого же американского слесаря — это огромная зарплата, к которой он приходит после 10 лет работы. На Западе не надо объяснять, что на все

нужно время, подтвержденное опытом и квалификацией. Клиенты, которые приезжают в американский автосервис, тоже понимают, что, если их записали на 10 часов утра, они должны приехать в 10 утра. А приехать в 12 и начать качать права просто никому из американцев в голову не придет. Там уважают время друг друга — у нас этого пока нет. В России распространено искривленное понятие потребления: «Если я плачу, мне все должны». Поэтому западные технологии продаж и управления и наши существенно различаются.

Даже в условиях России мы не можем пока говорить о единых стандартах. Для южных регионов характерна клановость: один человек пришел в компанию, и если не отследить, то через полгода рядом с ним будет работать вся его семья. Ладно, если бы они там еще работали… А уж если, не дай Бог, этот человек занял какую-то знаковую должность, то считается, что все теперь должно вертеться вокруг него. Понимания, что бизнес кому-то принадлежит, у него не существует. Поэтому в южных регионах нужны другие точки контроля, другая постановка задач. На Севере ситуация почти обратная: в северных регионах более жесткие границы рабочего времени и личного. Ровно в 18.00 работник уходит домой, и то, что к нему едет клиент, который не по своей вине где-то в пути задержался, его не волнует.

Проблема продавца остается. По моему мнению, понимание в обществе того, кто такой продавец и каким он должен быть, сложится после некой «платформы», т. е. после продолжительного периода стабилизации рынка. Если мы пробудем в ситуации стабильности 10–12 лет, люди начнут понимать, что продавец — это нормальная работа. С точки зрения формирования общественного понимания стагнация имеет свой плюс.

Компания Genesys, провайдер инновационных разработок для call-центров и компания Ovum из Datamonitor Group, провели исследование, в ходе которого выяснилось, во сколько обходится российским компаниям низкое качество обслуживания покупателей. Экономический эквивалент плохого качества коммуникации в 2009 году был отражен в цифре 24,9 млрд долларов в год. При этом 70% потребителей ушли к конкурентам, а 30% — больше не обращаются к подобным услугам. Самые большие потери из-за

ошибок в обслуживании несут поставщики интернет- и финансовых услуг, потребительских товаров, провайдеры спутникового и кабельного телевидения. При этом стоит учитывать, что:

- *87% клиентов никогда не вернутся к компании, если их опыт взаимодействия с ней был неудачным (по данным Right Now Technologies and Harris Interactive);*
- *о хорошем опыте потребитель рассказывает в среднем 8 знакомым, о плохом — более чем 22 (по данным компании TeleFaction);*
- *чтобы нейтрализовать один негативный опыт потребителя, потребуется не менее 10 положительных контактов (по данным компании TeleFaction).*

Розничный продавец в США и Европе не переговорщик, как может показаться, а логист, ведь 80% розничных продаж в США делают национальные сети. При заказе товара сумма автоматически списывается со счета. Но в США — колоссальная школа сетевых продаж, более 30% продаж идет именно при личных контактах с соседями, друзьями. В России со времен первых коммивояжеров этот канал считается постыдным. В России прочно закрепилась установка, что продажи — манипуляция, нечестная игра. В обществе еще не сформировалось единство во мнении, каким должен быть успешный продавец. Но возможно, корни образа стоит искать в нашей традиции — традиции русского купечества. «Уговор дороже денег», «слово купца» — это примеры из нашей истории, которые могут помочь в создании образа продавца и верной идентификации: Демидовы, Третьяковы, Солдатенковы, Мамонтовы и другие купеческие фамилии в дореволюционной России и даже сейчас свидетельствуют о том, что негативный образ продавца в русской культуре скорее рябь на реке времени, чем ее дно.

Анна Колесникова,
руководитель отдела персонала ООО «Призма»

Безусловно, найти и удержать хорошего продавца очень сложно, и доказательством этого является большой процент текучки в секторе розничной торговли. Практически все компании с этим сталкиваются. Не зря мы часто собираемся с представителями других компаний, работающими в среде розничных продаж, и пытаемся вместе найти общий алгоритм решения этой проблемы и понять, что может помочь. Тем не менее

проблема остается. В Санкт-Петербурге она стоит очень остро, потому что Северная столица является колыбелью ритейла в нашей стране и, кроме того, городом с самой высокой конкуренцией — в сфере розничной торговли Питер обгоняет Москву в несколько раз. Количество супер- и гипермаркетов на душу населения у нас намного больше, чем в любом другом городе России, даже в Москве. Конкуренция большая, условия тяжелые, потому что эта работа включает и физический труд, и психологическую нагрузку, которую испытывают продавцы при общении с клиентами, и сравнительно невысокую заработную плату.

Поскольку конкуренция большая, очень велика миграция линейного персонала из одной сети в другую, так как условия везде примерно одинаковые. Мы регулярно мониторим рынок заработных плат и льгот и знаем, что предлагают наши конкуренты. Белая заработная плата, ДМС, соблюдение всех норм трудового законодательства — все это должно быть в каждой компании, и большинство основных игроков на рынке этим условиям соответствуют. Следовательно, привлекать нужно чем-то другим. Преимущество нашей компании в том, что мы очень быстро развиваемся и по сравнению с нашими конкурентами можем предложить своим сотрудникам больше карьерных возможностей. Мы стараемся всегда об этом заявлять. Наши конкуренты или уже не могут открывать новые магазины, потому что заняли свою нишу на рынке, или открывают магазины в регионах (а далеко не все сотрудники готовы к релокации даже при условии карьерного роста). У наших сотрудников есть реальные перспективы быстрого карьерного роста, поэтому мы и уделяем такое пристальное внимание развитию персонала и реализуем с BI TO BE совместные проекты.

«Проблемы продавцов» в России нет

Алексей Саров,
заместитель генерального директора компании «Алватекс ЗТМ»

Как правило, продавцы привязаны напрямую к результатам — это один из вариантов сдельно-премиальной работы. Где вы найдете такую же профессию, которая, образно говоря, не даст вам уткнуться через 2–3 года в потолок мотивации? Более сложен вопрос, насколько про-

фессионален продавец. Ведь одно дело — продавать рыболовецкие снасти, другое — реактивные истребители. Хотя и тот и другой — продавцы. Чтобы продать истребитель, нужно иметь определенный багаж знаний. И чтобы продать снасти, тоже нужно иметь определенный багаж знаний. Банальная ситуация: я недавно заходил в рыболовецкий магазин: крючки, лески, столько всего — черт ногу сломит… К продавцу подходят покупатели, и если он четко и внятно объясняет, чем один крючок отличается от другого и для чего предназначен, то к нему стоит очередь. А если у кассы тот, кто ничего сказать покупателю не может, то у него никого нет. Вот и вся разница: один хочет разобраться в том, что он продает, а другой не желает.

Проблемы с продавцами, конечно, есть. Основная проблема — в подготовке. Если мы говорим о b2b — то здесь на первом месте личные, прямые продажи, в которых важны специальные знания. Чем сложнее техника, которую ты продаешь, тем больше знаний нужно продавцу для того, чтобы четко обозначить преимущества товара. Я знаю компанию, которя продает станки, в этой компании есть отдел, который ориентирован только на продажи, и есть группа технической поддержки, т. е. технические специалисты, которые напрямую продажами не занимаются. Они комментируют назначение оборудования, рассказывают, как оно должно работать, как его правильно использовать, какая комплектация нужна под отдельные задачи. Продавцы не знают этих деталей. Хотя, конечно, какие-то основополагающие моменты они обязательно должны знать. Иначе вообще ничего не продадут.

Владислав Рыдаев,
генеральный директор
компании «Терра-Авто»

Проблема престижа профессии продавца была актуальна лет пять назад. У поколения, воспитанного в советское время, еще существовала в сознании установка, что продавать и обслуживать — стыдно. У молодого поколения такой беды, на мой взгляд, уже нет. Основная проблема — это невысокий уровень мобильности. В регионах живет большое количество молодых талантливых ребят, которые не могут найти себе хорошую работу и не могут принять решение перебраться в крупный мегаполис, чтобы попытать счастья там. Зачастую это психологический выбор. Если в Москве текучесть большая, то в Санкт-Петербурге она существенно меньше. Поэтому выбор в Москве больше и, соответственно, возможности карьерного роста отличаются.

Сергей Сясин,
директор по персоналу
компании «Терра-Авто»

Я считаю, что «проблема продавца» — это больше слова, чем проблема. Например, в нашей компании существует кадровая политика, направленная на развитие и обучение людей, которые к нам приходят. Это касается и продавцов. Мы стараемся подтягивать их ключевые компетенции. Существуют проблемы сезонности, рынка в целом, но серьезной проблемы воспитания и ментальности продавцов нет.

Талант к маркетингу

Константин Цивин,
исполнительный
директор
Группы Компаний
«Балтика-Транс»

Тренинги очень результативны для тех, кто готов к этим тренингам. Если человек изначально абсолютный интроверт и пытается с помощью тренингов сформировать у себя совершенно новое качество — экстравертивность, у него это получится только на какое-то определенное время. От тренинга, конечно, останется шлейф. Для кого-то этот шлейф будет длиться день, для кого-то — неделю, но потом человек снова вернется к своему обычному состоянию. Продолжительность шлейфа и эффективность тренинга для подготовленных к нему зависят от силы тренера и от методики тренинга. Шлейф быстро сходит на нет, как бы страшно это ни прозвучало. Надо либо постоянно проводить эти тренинги, добиваясь продолжительного шлейфа, либо подбирать тех, кто готов воплощать то, чему их научат.

Точно так же обстоит дело и с клиентоориентированностью. Можно обучать тысячу человек, но 500 может научиться, а 500 никогда не научится быть клиентоориентированным. Шлейф от тренинга, конечно, останется, но для кого-то он будет длиться день, а для кого-то — час, и через час этот сотрудник снова будет хамить клиентам. И вроде он слышал на тренинге очень разумные вещи и со всем соглашался. Но уже через час он, как минимум, не клиентоориентирован, а, как максимум, тот же хам, которым был до тренинга.

Если говорить о моем личном опыте, то, должен признаться, я стараюсь наверстать то, чего был лишен, наверное, большую часть своей жизни. По крайней мере, половину. Трудно, наверное, встретить такого интроверта, каким был я до 25 лет: закрытый, не то что не коммуникабельный,

а антикоммуникабельный молодой человек. Я постоянно боялся или опасался чего-то, думал, что любое мое действие может привести к дискомфорту для окружающих. Я работал на заводе имени В. Я. Климова, когда произошло открытие отрасли, которая прежде была сверхсекретной. В 1990 году решили провести выставку в ВДНХ «Авиадвигателестроение 90-х». Это была катастрофа! Самый тяжелый месяц в моей жизни, честно говоря. Но это обогатило мои представления. Я вдруг понял, что отрасль, в которой я работаю, находится на краю пропасти. Она была полностью рассчитана на государственное финансирование! А государственное финансирование, понял я, заканчивается. Потому что я пообщался и с замминистра, и с министром авиационной промышленности, и слышал их разговоры во время работы на стендах, и понял… «У нас завтра не будет денег!» То, что у американцев двигатели обладают в тысячу раз большим ресурсом, чем наши, основанные на газогенераторах военных двигателей, — это как-то мало кого интересовало. И тут в моей голове сложились две очень для того времени непростые вещи. Первое — надо закладывать гражданские газотурбинные двигатели на принципиально иной математической базе, не на военной. Второе — у нас этого делать никто не умеет. Значит… надо дружить с врагами! Потому что потенциальный противник это делать умеет. И откуда взялась вот эта наглость, что, приехав с выставки, я записался на прием к главному конструктору и объяснил ему свое видение.

Тогда я впервые услышал слово «маркетинг», но не очень четко отдавал себе отчет, что же это все-таки на самом деле. Но я понял, что маркетингом надо заниматься. И тогда я высказал сакраментальное: «Надо нам совместное предприятие с американцами сделать, чтобы научиться у них делать гражданские двигатели. Военные — мы и так делаем супер. Нам тут никакая помощь, наверное, не нужна». Главный конструктор сказал: «Ну так чё? Ты и займись». Инициатива всегда наказуема. Он росчерком пера назначил меня начальником отдела маркетинга в количестве одного человека — меня. All right!

Откуда энергия взялась — не знаю, но через три года было создано совместное предприятие СП Pratt & Whitney Klimov. И не с кем-нибудь, а с компанией Pratt & Whitney — канадским отделением мирового лидера в создании газотурбинных военных и, прежде всего, гражданских авиационных двигателей.

Я стал директором по маркетингу этого предприятия и уехал учиться в Канаду. Канадцы увидели меня, и… у них был шок: «А как вы, вообще, общаетесь?» Потому что маркетинг — это, прежде всего, communications, общение с другими людьми, получение новой информации, ее анализ. «Да, с анализом у вас все в порядке, но как вы ее будете получать, если вы такой…» И мной начали заниматься канадские и американские психологи. Они были заинтересованы во вторжении на российский рынок и не хотели ждать, пока Константин Эдуардович Цивин через систему тренингов и собственного развития войдет в роль директора по маркетингу. Технологии были интенсивными: и физически, и психически я находился на грани помешательства. Наверное, через год от того человека, которым я был, не осталось ничего. Я стал другим. Но я считаю, что мой случай нельзя тиражировать: слишком велик риск, слишком серьезны затраты. Единственное, что мы можем противопоставить ломке, — это черпание ресурсов внутренней мотивации.

Я уверен в том, что самым главным мотиватором в жизни человека является интерес. И когда мне говорят «Да нет — деньги», я рассуждаю так:

— Ребята, вы в футбол любите играть? Любите! После работы играете в футбол?.. Сколько вам за это платят?

— Да вы что! Как можно платить за футбол?!

— Ну вот Аршавину-то платят, а вам сколько платят за футбол?

— Да нет, нам просто интересно…

— Ага! Вам интересно играть в футбол! Вы готовы играть в него, или в волейбол, или в городки, даже когда вам за это не платят. При чем здесь деньги? Значит, основным мотивирующим фактором является интерес. Интерес как к результату, так и к процессу. Деньги ни при чем.

Продавцов условно делят на несколько категорий:

- *с сильной внешней мотивацией и со слабой внутренней;*
- *со слабой внешней мотивацией, но сильной внутренней;*
- *с сильной внутренней и внешней мотивациями;*
- *со слабой внутренней и внешней мотивациями.*

Под внешней мотивацией подразумевается денежное стимулирование — бонусы, премии, повышение оклада. Внутренняя мотивация заключается в личном интересе, удовлетворении от

работы, достигнутых результатах. Продавцы с акцентом на внешнюю мотивацию интересуются исключительно деньгами. Потребности клиентов часто просто выпадают из их поля зрения, и им трудно нарабатывать связи.

Продавцы с акцентом на внутреннюю мотивацию любят своих клиентов, дружат с ними, легко заводят разговоры, но нередко испытывают трудности с установлением новых контактов. Не получая должного денежного стимулирования, они испытывают разочарование и уходят. При этом старые клиенты, голосовавшие за них сердцем, уходят к другим поставщикам.

Продавцы, мотивированные и внешне, и внутренне, — лучшие на рынке. Они азартны, их побуждает к работе ощущение правильности своих действий.

Продавцы со слабой внутренней и внешней мотивациями — не продавцы.

Центр оценки персонала Консалтинговой группы BI TO BE включает в себя оценку ключевых компетенций сотрудников, оценку групповых и командных качеств персонала, диагностику актуальности обучения, а также оценку и прогнозирование опасного и безопасного поведения на рабочем месте.

Таблица 2. Инструменты и методы оценки персонала

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА			
Ключевые компетенции (навыки, знания, умения)	**Соответствие поведения стандартам компании**	**Групповые и командные эффекты закономерности, процессы, структура**	**Диагностика актуальности обучения**
ЧТО ОЦЕНИВАЕМ?			
Личные Корпоративные Профессиональные	Соответствие должности Соблюдение стандартов взаимодействия с клиентом, обслуживания, поведения	Неформальная структура группы Эффективность работы команды	Направления обучения Усвоение пройденного материала
КАК ОЦЕНИВАЕМ? (МЕТОДЫ)			
Assessment Centre Leadership Assessment Метод 360° Тайный покупатель / Тайный звонящий Анкетирование	Аттестация Тайный покупатель / Тайный звонящий	Team-Assessment Социометрия Интервью	Экспресстренинг Метод 360° Тайный покупатель / Тайный звонящий Метод кейсов Анкетирование

Инструментами реализации направлений деятельности Центра оценки персонала BI TO BE являются Assessment Centre, метод 360 градусов, Leadership Assessment, Team Assessment. Кроме того, Консалтинговая группа BI TO BE является официальным представителем Hogan Assessment Systems в Северо-Западном регионе и обладает рядом уникальных методик, таких, например, как S&A Online.

Валерий Гарифуллин,
генеральный директор
компании
«Алватекс ЗТМ»

Первый опыт общения с BI TO BE у нас был еще в начале нулевых. Как раз — тренинг для менеджеров по продажам. Он оказался довольно интересным. Сотрудники получили неожиданные практические задачи, например как бесплатно добраться из точки А в точку Б или протянуть руку в магазине и попросить, чтобы тебя накормили не за деньги. Эти задачи имели в основном отношение: 1) к коммуникационным способностям, 2) к находчивости и 3) к проявлению решительности в ситуациях, казалось бы, полной безысходности. Ребята отработали, дали рекомендации. Для того времени это был очень полезный материал. Конечно, проблема продавца будет актуальной всегда. Вспоминаю один интересный разговор с бизнесменом, который в системе ценностей наверху разместил производство, а ниже — так называемых барыг, т. е. тех, кто помогает производителю этот самый товар реализовывать. Очевидно, что даже самый удивительный товар сегодня нуждается в грамотном продвижении и организации процессов сбыта: и не столь важно, идет ли речь о куске «самой твердой в мире колбасы», или «самого жирного молока», или чего-то еще, о чем мы до сих пор не подозреваем. Очень многое здесь зависит от формата, от отрасли и от механизма продаж. Взять, к примеру, ритейл. Те, кто нарезает сырок, — продавцы или нет? Те, кто выбивает чек на кассе, отпуская товар и принимая деньги, — продавцы? Возьмем небольшой магазинчик в переходе у метро, где продаются мобильные телефоны. Там есть продавец? И нужен ли там талантливый продавец? Я думаю, что во всех случаях мы сталкиваемся, безусловно, с профессией продавать. Но для нас такой специалист может оказаться невостребованным, потому что наши продажи — это очень сложный алгоритм, который предполагает наличие ряда качеств, среди которых в том числе и высокий уровень коммуникативных способностей. Коммуникации предполагают не только установление личностных контактов, но и их развитие. Людей, предрасположенных к это-

му, немного. К примеру, ты продавец, у тебя сложился контакт с клиентом, а этот человек начал движение наверх. Или — ты двигаешься по вертикали, а он — по горизонтали. Тогда точка пересечения ваших интересов начинает дрейфовать. А то и вовсе уходит куда-то за горизонт, так что ее и не видно уже. Как здесь сохранить отношения?

Есть люди, которые умеют поддерживать контакты в очень долгосрочной перспективе, мигрируя из компании в компанию, с одного уровня на другой. Это талант. Это одно из важнейших качеств.

Другое по значимости качество — искусство публичных выступлений. Например, ты можешь быть очень хорошим специалистом, но когда оказываешься перед аудиторией, бывает, не можешь и двух слов связать, теряешься, у тебя нарушается логика изложения. Так случается и у студентов на экзамене: заучил страницу, ее перевернули, и он дальше уже ничего сказать не может, потому что появился разрыв в той цепочке, которую он мучительно заучивал. Должна быть логика воспроизведения полученных знаний и импровизация.

Продавец обязан обладать целым набором качеств, нам нет смысла на всех останавливаться. Но одну проблему обойти нельзя: человек в продажах может быстро выгореть и те, кто может работать в течение длительного периода, — бриллианты. Не надо забывать, что по мере удовлетворения определенных потребностей происходит разворот вектора ценностей: положение, должность, сама компания, в которой работаешь, стабильность, перспективы, гарантии.

В принципе, чемпионами не рождаются. Талант необходимо распознать, раскрыть, правильно взрастить, желательно сделать это вовремя, потому что отправлять человека в 20 лет учиться плавать, с тем чтобы когда-нибудь угодить на Олимпиаду, как-то диковато. Может, и есть исключения вроде пинг-понга, да и то вряд ли.

Профессия продавца будет всегда востребованной в условиях рыночной экономики.

Татьяна Загривная,
генеральный директор сети NoLimit Electronics, эксперт BI TO BE

В 2003 году, когда я была директором направления косметологии в компании ООО «Пластэк», мы столкнулись с трудностями при проведении мероприятия: такого большого количества участников никто не ожидал. На конгресс дистрибьюторов собралось около 100 человек.

И почти все тренинговые и консалтинговые компании петербургского рынка — а в то время, до кризиса, их было значительно больше — отказались с нами работать. Никто не понимал, как тренировать сотню участников: все видели, как разбить на группы по 20 человек, но как потом соединить их в единое целое и связать единым контекстом, никто не знал. Тогда и появилась Наталия Боровикова — ныне директор по развитию Консалтинговой группы BI TO BE, сказавшая: «Если мы не понимаем, как это сделать, это не значит, что сделать нельзя. Дайте нам время, и мы найдем для вас наилучший вариант». И действительно, она это сделала: для компании «Пластэк» мероприятие такого формата стало традиционным и задало некий эталон корпоративного обучения, а мы с Наталией подружились. У нас стартовали совместные проекты и сложились теплые товарищеские отношения.

У компании BI TO BE, на мой взгляд, есть качество сильного игрока — она не гонится за сиюминутной прибылью, а работает на перспективу. Ведь можно прийти к клиенту и продать ему дорогой корпоративный университет. Но если корпоративная культура, отрасль бизнеса, руководство к этому не готовы, инструмент не окупится. И идеология сильных — не делать того, что не принесет пользу заказчику. А консультанты BI TO BE считают себя сильными, и естественно, они себя так и ведут.

Сейчас мне доверено управлять компанией, в которой продажи являются первостепенным направлением деятельности, и на мне, как на руководителе дистрибьюторской сети NoLimit Electronics, лежит ответственность за увеличение объема продаж. Сейчас одна из самых востребованных услуг на рынке тренингов и консалтинга — это именно тренинги продаж в разных вариациях. Но прежде чем заказывать такой тренинг у консалтинговой компании, стоит десять раз подумать о том, что вы ждете от этого тренинга и решит ли он ваши задачи на этой стадии развития компании. Возможно, начать стоит вовсе не с тренинга продаж, а с командообразования, оценки персонала или выявления организационных проблем.

Вопрос о ведущих компетенциях в продажах похож на извечный вопрос о том, что было раньше — яйцо или курица. Мы все полагаем, что тренинг продаж поможет выработать компетенцию. Но давайте сначала разберемся, из чего состоит эта компетенция.

Компетенция в продажах объединяет в себе два главных аспекта:

1) технологический: воронка продаж, этапы продаж, методика задавания вопросов и т. д., в целом — набор методик;

2) личностный: личностные характеристики человека, у которого есть способности к продажам (уверенность, общительность, гибкость, стрессоустойчивость, мотивация к достижению и т. д.) или нет.

Мы называем удачливых продавцов «счастливыми неудачниками». Продавец должен 10 раз войти в кабинет, и его 9 раз выгонят, а на 10-й он продаст. И все 10 раз он должен испытывать удовольствие. Согласитесь, это набор личных качеств, которые закладываются в 3–4 года. Если типичного IT-специалиста поставить на личные продажи, то у него ничего не получится. Даже если он будет продавать комплектующие для серверов, даже если он будет хорошо знать предмет, у него все равно не получится хорошо продавать в системе, где надо не один раз совершить сделку, а длительно работать без профессионального выгорания и приносить результат.

Десять лет назад я бы сказала, что главным критерием для меня является профессионализм сотрудника, но сейчас я ставлю на первое место личные качества. Как-то раз ко мне пришли из отдела закупок и пожаловались: «Нам не хватает компетенций! Надо купить тренинг для персонала! Мы подобрали компанию, и нам совершенно точно надо это сделать!» Для меня, как для гендиректора, этот факт был неочевиден. Я дала жаждущим знаний список литературы: «Сходите в книжный магазин, купите одну из этих книг, и когда вы ее прочтете, мы с вами обсудим ее содержание. После этого мы сможем более профессионально выбирать тренинговую компанию». Прошло полгода. Книгу никто не купил. Нужен ли этим людям тренинг?

Если у сотрудника активная ориентация на поиск знаний, то компания может поддержать его и создать условия, но в первую очередь важно желание самого человека развиваться. А это и есть качество личности, которое и предстоит распознать и оценить руководителю.

Я тренирую у своих менеджеров раскрытие границ. Это дает человеку, работающему в продажах, возможность быстро понять, может ли он быть руководителем более высокого звена и до каких высот он способен дойти. Если, например, находясь на уровне директора по маркетингу, менеджер мыслит на уровне всей компании и принимает решение как генеральный директор, очевидно, что такой человек способен сделать карьеру в ближайшие 5 лет. Но, к сожалению, человеческая природа такова, что удобнее и проще смотреть вниз, а не вверх.

Возьмем в качестве примера розничный магазин. Представьте себе директора магазина, который должен выполнять определенные действия: руководить персоналом, взаимодействовать с поставщиками, осуществлять контрольные функции. Я очень часто вижу своих менеджеров (у нас сейчас 48 магазинов), которые с удовольствием начинают собирать антенны, потому что таким образом они отдыхают: они попадают в привычную обстановку; они осознают, что в этом деле они лучшие, потому что быстрее всех собирают антенны; у них появляется самолюбование, чувствуется власть личного примера, и безусловно, они в этом деле успешны.

Стать успешным на ступень выше гораздо сложнее. Руководителем более высокого уровня должен быть человек, который, будучи на своей позиции, образом мысли находится на две позиции выше. Тогда он может, приходя на совещание к своему руководителю, предлагать какие-то идеи, которые будут интересны руководству. Когда ты начинаешь серьезно разговаривать с подчиненными, а они обсуждают что-то мелкое, становится неинтересно, особенно если ты владелец. Интересны люди, которые способны заглянуть в будущее, заглянуть — на уровне компании, увидеть клиентов, которые придут через 5 лет. Интересны новаторы.

Критическое мышление и ориентация в целях и миссии своих компаний пока встречаются редко. У нас есть регионы, где кадры воспитаны в авторитарных традициях Востока, и там тяжело найти управленческий персонал. В регионах превалирует правило «Ты — начальник, я — дурак», т. е. у персонала не включается критическое осмысление, даже когда их руководитель начинает говорить ерунду. Например, глава центрального офиса приезжает в региональный, и для регионального менеджмента важно лишь то, что приехал столичный человек, который только поэтому «большой» и именно поэтому «ему видней». Но я стремлюсь к тому, чтобы корпоративная культура в моей компании работала таким образом, чтобы каждый человек в ней был мыслящим, чтобы каждый понимал цели компании и имел смелость критически оценивать любую информацию. Если я имею четкое видение того, к чему я хочу прийти, я каждый день делаю маленькие шаги к тому, чтобы к этому прийти, не правда ли? А мой опыт показывает, что 80% сотрудников, как правило, находятся в потоке: они просто делают то, что

им сказали, потому что им так сказали. Они думают на уровне операций, а хотелось бы, чтобы они понимали, какой будет следующая операция, зачем она проводится и как ее оптимизировать. Как только такие люди появляются, они быстро делают карьеру и сразу выделяются из общей массы, дремлющей «в потоке». И их надо грамотно мотивировать, чтобы удержать в компании, так как вокруг них и проще, и удобнее сформировать эффективную команду.

Мы сейчас организовываем в нашей компании серьезное мероприятие. Наши клиенты — монтажные организации, у которых есть свои клиенты и которые работают уже с конечным потребителем. Конечно, как компания, которая думает о своих клиентах, мы пытались обучать представителей монтажных организаций, проводили для них ознакомительные семинары, но вскоре поняли, что интерес к семинарам угасает, и клиентов уже не собрать. У нас есть две цели: 1) донести информацию о продукте и 2) создать прочные дружеские связи с нашими клиентами. Преследуя эти цели, мы придумали мероприятие нового формата — «Кубок по спортивной рыбалке».

Сейчас состоится финал Кубка в Астрахани: замечательное мероприятие, которое поддержал губернатор Астраханской области. Всего мы запланировали четыре конкурса в четырех городах. В организации мероприятия участвуют центральный офис и директор регионального магазина, который является принимающей стороной. И недавно мы вернулись из одного «принимающего» города. Выяснилось, что в мероприятии участвует 70 клиентов, и среди них 68(!) иногородних. Посмотрев на директора магазина, который это мероприятие организовывал, я поняла, что для него это тяжкое бремя. Он воспринимает Кубок не как возможность общения с клиентами, не как дополнительный инструмент продаж, не как радость от того, что из 48 городов страны выбрали 4 и ему посчастливилось организовывать такое неординарное событие. Он видит следующее:

1) надо что-то делать, надо себя мобилизировать, а он от этого уже отвык;
2) придется работать в выходные;
3) приехало начальство, и надо как-то себя проявить, а это очень утомительно, потому что:
4) надо кого-то обзванивать.

В результате его установка ясно читается в итогах: всего два участника из его города. Можно ли переубедить этого директора и мотивировать его своей идеологией? Нет!

Если человек видит цель — увеличение объема продаж, он раскладывает ее на инструменты: «Чтобы увеличился объем продаж, мне нужно чаще контактировать с клиентами», «Мне надо сделать так, чтобы менеджеры знали продукцию», «Надо сделать красивую и оригинальную презентацию товара» и т. д. в рамках своей компетенции, так как он не может менять ценообразование, которое у нас директивно устанавливается центральным офисом. Но он может обеспечить мерчендайзинговые стандарты, он может обеспечить знаниями своих менеджеров, он может поднять дисциплину, он может наладить контакт с клиентами и расширить клиентскую базу. Если он видит задачу так, то корпоративное мероприятие становится для него большим помощником в достижении его цели увеличения объема продаж. Если хоть один из пунктов для него является обременительным, значит, он не видит цели, и его надо менять. Здесь и проходит тонкая грань, по которой мы оцениваем свою команду. У нас есть съезды руководителей, и мы, естественно, ставим им цели, планы. Но если ты руководитель высокого уровня, ты должен видеть цель сам и, более того, видеть дальше этой конкретной цели.

Топ-менеджеры бывают процессными, т. е. они могут остановиться в развитии на уровне профкомпетенции и решать текущие вопросы. А могут оставаться способными делать карьеру и дальше, если в их силах охватить более широкий круг задач, ориентируясь на более высокие цели. Я не говорю сейчас о тех, кто ушел из бизнеса в консалтинг: бизнес-консультант просто обязан быть интересным и креативным. Для консультанта это как раз уровень его профпригодности. Он должен думать в масштабах всего холдинга и шире. Если он этого не умеет, то он не имеет права быть консультантом.

Сотрудник внутри компании должен понять, ради чего работает его компания, каковы ее стратегические цели, миссия, ценности, и только после этого он может четко определить зону своей свободы и творчества. В этой зоне свободы, разной для разных должностей, можно делать интереснейшие ходы, вносить предложения и расти.

Мне, как генеральному директору, уже много лет сотрудничающему с BI TO BE, всегда важно быть полностью убежденной в том, что мы

получаем лучшее качество по лучшей цене. Поэтому я все время старалась определить для себя основные критерии и алгоритм выбора тренинговой компании и консультанта. По моему мнению, сильные консалтинговые компании выстраивают свою стратегию таким образом, чтобы иметь большой выбор консультантов с опытом решения широкого спектра задач. Очень важна профкомпетенция тренера, так как он всегда должен давать группе больше, чем написано в программе, в то же время он должен быть энергетически сильным человеком и заряжать позитивом, если мы работаем на миддл-менеджмент. Если же мы делаем тренинг для топ-менеджмента, то энергетика и позитивный настрой могут сыграть в минус, потому что самодостаточные и высокоинтеллектуальные люди не будут в восторге от веселья: у них более серьезные запросы и для них важна обратная связь, взгляд со стороны и совместный поиск решений. И абсолютно верно, что под эти две категории нужны разные консультанты.

В поиске лучших решений я встречаюсь со многими провайдерами. Иногда консалтинговая компания предлагает 10 тренеров: «Выбирайте любого!» Это плохо, потому что лично я не готова тратить время, чтобы выбирать из десяти человек. А когда нам говорят: «У нас 10 тренеров, но под вашу задачу подойдут трое. Пожалуйста, выбирайте», тогда уже видна внутренняя работа: твою индивидуальную ситуацию переосмыслили, тебе порекомендовали специалиста, который лучше всего справится с задачей. Предлагают несколько кандидатур лишь для того, чтобы произошла стыковка на эмоциональном уровне.

То, что удалось сделать BI TO BE, довольно сложно сделать на рынке: собрать пул лояльных заказчиков и разноплановых, разнопрофильных и высокопрофессиональных консультантов. Стоит помнить, что большое количество тренинговых и консалтинговых компаний не пережили кризис 2008 года, ведь первое, что попадает под нож в кризис, — это затраты на линейный персонал и миддл-менеджмент, на обучение и консалтинг. Но в то же время у руководителей есть очень большой запрос на совершение прорыва в продажах. После кризиса на рынке консалтинга остались, на мой взгляд, те, кто достоин остаться. Сильные приобрели, а слабые потеряли. Больше десятка игроков ушло с консалтингового рынка. А компания BI TO BE вышла из кризиса, и это показатель хорошей работы.

Сейчас мне кажется, что рынок консалтинга и тренингов возвращается к докризисному уровню. По крайней мере, наблюдается оживление, но в BI TO BE уже получили свой задел, свою историю «в клиентах», а консалтинг, видимо, и строится на истории. С компанией BI TO BE уже сложнее конкурировать, потому что консалтинговый бизнес очень живой и динамичный, он зависим от контактов, запросов рынка и для него важно никогда не останавливаться в развитии.

Сервис, основанный на доверии

Наталья Красикова,
начальник отдела управления персоналом ООО «НЕСТЕ Санкт-Петербург»

Мы первыми на нашем рынке предложили магазин самообслуживания при АЗС, первыми предложили систему постпеймент: «Сначала заправься — потом заплати», таким образом показывая клиенту, что мы открыты к диалогу и доверяем ему. С командой BI TO BE нас связывает то, что они же такие же: открытые, готовые к диалогу, нацеленные на результат. Мы противопоставляем утилитарное отношение и прагматический подход, которым так пресытился, на наш взгляд, рынок новому взгляду на окружающий мир. Мы ориентированы на долгосрочное взаимодействие с клиентом. И это роднит нас с компанией BI TO BE, потому что мы чувствуем неравнодушие к себе с их стороны. Казалось бы, продал проект, получил деньги — и все! Но в BI TO BE понимают: чтобы клиент сохранял свое расположение к компании в ситуации высокой конкуренции, необходимо быть постоянно ориентированным на запросы клиентов.

Любовь Федорова,
HR-директор компании «АРИВИСТ»

Я могу судить об эффективности BI TO BE не только по своей компании — эти консультанты уже длительный период работают с компанией NESTE OIL, насколько я знаю. И я вижу перемены. Постоянно, в течение многих лет, я заправляюсь на АЗС компании NESTE OIL. И я вижу там результаты работы BI TO BE: персонал стал общительнее, а качество обслуживания — намного выше. И это здорово чувствуется. BI TO BE очень давно проводит обучение персонала NESTE OIL в различных направлениях. И это не только тренинги продаж, а именно клиентоориентирован-

ность, которую можно назвать «фишкой» NESTE OIL. Когда-то я возмущалась качеством обслуживания на заправочных станциях, сейчас я вижу, что они молодцы, у меня есть повод только хвалить. Вот что означает длительность проекта и продолжительность общения! Когда длительное время общаешься с людьми, знаешь их годами, то уже не боишься давать отзывы и рекомендации. Когда нужно дать рекомендацию BI TO BE, я смело отвечаю, что эта компания не подведет. На 100%. Найдут тропинку к сердцу владельца, к коллективу компании, подберут такого тренера, который действительно нужен, помогут дельным советом.

Дмитрий Шургаев,
консультант BI TO BE

В NESTE OIL стояла задача, когда те стандарты, которые разработала компания, надо было проверить с применением технологии «Тайный покупатель». На заправку приезжал «наш» автомобилист, к нему подходил оператор АЗС. Или водителя обслуживали в кассе. И после того как клиента обслужили, он брал анкету и фиксировал в соответствии со стандартами, как с ним работал каждый, с кем он общался. Клиент должен был заправить машину, купить какой-нибудь товар из ассортимента магазина, пообщаться с оператором, осмотреть территорию, включая туалеты, и изложить свое впечатление. После этого экспертиза была сгруппирована по заправочным станциям. И по каждому из этих заправочных узлов можно было видеть, где и что в компании осуществляется хорошо, а где требуется коррекция.

«Тайный покупатель» *— возможность увидеть глазами клиентов, что происходит в магазине, кафе, на АЗС и т. д. Привлеченные эксперты, прошедшие инструктаж, в своих анкетах оценивают уровень сервиса, детально описывая ситуации, связанные с обслуживанием.*

- *«Мне было странно, когда два кассира обсуждали, нужен мне пакет или нет, а потом вдвоем они решили, что не нужен»;*
- *«Сотрудница стандарты выполнила, но на мой провокационный вопрос о том, можно ли есть колбасу людям, ответила неоднозначно, что цена говорит сама за себя»;*
- *«После того как я озвучил свой вопрос о том, какую обувь лучше взять на лето, сотрудник задала мне уточняющие вопросы: „В смысле?“»*

Кадровый консалтинг

Кадровый консалтинг необходим:

- при построении системы регулярного менеджмента;
- как сопровождение изменений в организации, связанных с реструктуризацией и изменением численности персонала;
- при построении внутренних центров обучения и формировании плана обучающих мероприятий;
- при разработке оптимальной политики компенсаций и льгот;
- при решении локальных вопросов, связанных с организационным поведением;
- при оценке кадрового потенциала компании и планировании кадровых перестановок;
- при необходимости изменения корпоративной культуры и психологического климата в коллективе.

Рис. 9. Кадровый консалтинг от BI TO BE

Привлечение консультантов позволяет:

- сэкономить время руководителя и ключевых сотрудников компании;
- оптимизировать издержки на персонал;
- оптимизировать затраты на ФОТ;
- получить независимую оценку системы управления человеческими ресурсами;
- избежать этических конфликтов и ухудшения психологического климата в коллективе.

Бизнес-идеология

Наталья Красикова,
начальник отдела управления персоналом ООО «НЕСТЕ Санкт-Петербург»

Существует две разнонаправленные тенденции. С одной стороны, мы можем наблюдать рост индивидуализма в обществе, который сопряжен с развитием высоких технологий, с переходом к общению преимущественно в виртуальной плоскости, с другой — как никогда важно направлять ресурсы на человеческие отношения и общие ценности. Еще пару десятков лет назад у людей было гораздо больше поводов для открытого и прямого взаимодействия внутри одной структуры, а сейчас мы должны самостоятельно организовывать, продумывать алгоритмы прямого общения и взаимодействия таким образом, чтобы дать людям возможность почувствовать и понять друг друга не как носителей неких сообщений, инструкций, мотивов и сигналов, а как личностей.

Поэтому мы хотим достигнуть нового уровня отношений с клиентами, который позволил бы компенсировать дистанцированность в общении в современном мире, с одной стороны, а с другой — дал бы нашим сотрудникам мотивационный ресурс, который минимально зависим от ситуационных факторов, от каких-либо внешних условий. «Так здорово, когда приезжает ночной странник. Он спешит на работу или едет домой и заехал ко мне на станцию. У него было плохое настроение — стало хорошее, или было хорошее — а стало еще лучше». В России люди привыкли искать негатив, не доверять. Но разве обязательно поддерживать эту традицию? У работника, если он мотивированный человек, уважающий свой труд, понимающий свои перспективы в компании и ценности самой компании, есть желание приносить пользу другим людям.

Формирование корпоративной культуры: очевидные плюсы неочевидного

Марина Крупская,
HR-директор компании «Трансойл»

Корпоративную культуру формируют первые лица компании и приходящие в нее сотрудники. Ее можно поменять при двух условиях: во-первых, если топ-менеджмент держит определенную марку и тон, и собственно, вместе с этим профиль кандидатов меняется. Ты уже понимаешь, специалисты какого калибра, обладающего какими компетенциями — поведенческими и профессиональными — тебе нужны. Создается своеобразное лекало для кадрового подбора. Соответственно, когда люди приходят в компанию, их становится больше, происходит замена, и они как огурчики в баночке — есть старые уже просоленные, но если в рассол положить новые, они через какое-то время пропитаются этим же рассолом. Невозможно провести изменения в корпоративной культуре только набором новых кадров. К тому же не во всех компаниях есть вакансии, рост, провоцирующий большой приток новой крови. Во-вторых, когда большого подбора персонала не предвидится и компания находится в стабильной фазе, нужны другие методы: это и корпоративные мероприятия, и тимбилдинги, замена некоторых фигур. Поэтому, в зависимости от стадии, в которой компания находится в тот или иной момент, можно применять тот или иной подход.

Корпоративная культура — это согласованные основные предположения, установки (assumptions), которым люди в организации научились во время попыток решения проблем, связанных с внешней адаптацией и внутренней интеграцией, и которые действовали настолько хорошо, что они признаны ценными. Это в результате приводило к передаче их новым членам организации в качестве правильного способа соблюдения определенных правил, мышления, поведения и ощущений. Термин «корпоративная культура» впервые применил немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке, характеризуя взаимоотношения в офицерской среде.

Чувство сопричастности к общему, чувство локтя — очень важный фактор. Многие западные практики действуют и у нас, но и они требуют небольшой адаптации: как говорится, «после сборки обработать напильником». Невозможно в чистом виде взять какую-то процедуру и пересадить ее на нашу ниву. У нас другая ментальность, другой подход, другой климат. И то, что хорошо где-нибудь за границей, у нас не идет, поэтому приходится экспериментировать, адаптировать, подгонять по своей корпоративной фигуре какие-то модели, чтобы они сидели на ней хорошо. Но ничто из лучших практик нам не чуждо, и тот, кто не боится, внедряет все, а кто боится — так и топчется на месте. Я считаю, что сильный и продвинутый HR — это кладезь, хороший соратник, сподвижник руководителя организации. Это скорее партнер, чем support, хотя все говорят, что HR-департамент — сервисное подразделение. Конечно, но все-таки функции, задачи и цели — и сервисные, и стратегические. Мне кажется, сейчас неправильно идти только по одному пути. Нужно, разумеется, думать о своем внутреннем клиенте, быть сервисным подразделением, но для собственников компании, для генеральных директоров и управляющих, HR определяется все-таки партнерской функцией, стратегической. И чтобы спрос на HR'ов вдруг упал… Такого не случится никогда!

Наталья Рогова,
HR-директор
«Кронверк Синема»

Я считаю, что западные технологии не надо менять, подгоняя под российский менталитет; наоборот, в некоторых случаях необходимо пересматривать свою позицию, брать лучшие практики и внедрять их. Я могу с уверенностью об этом говорить, так как у меня есть опыт работы, в том числе и в сфере управления, в западной и российской компаниях. На эту тему мне вспоминается анекдот:

Финансовый директор задает вопрос генеральному при обсуждении бюджета: «Что мы будем делать, если мы вложим деньги в обучение наших работников, а они уволятся?» Генеральный отвечает: «А что мы будем делать, если мы не будем обучать наш персонал, а они останутся?»

Эта ситуация демонстрирует два полярных взгляда на один и тот же процесс. Я думаю, все понимают, какой из них более правильный.

Эвальд Алиев,
директор по операционной деятельности, развитию и инвестициям «Кронверк Синема»

Организовывая обучение персонала, мы часто сталкиваемся с тем, что акцентируем внимание на следствиях, а не на причинах. Мы вкладываем средства в командообразование, мотивируем коллектив работать на результат, но не замечаем того, что действительно создает отчуждение в компании. Главные беды нашего менеджмента, на мой взгляд, — это высокая дистантность между руководителями и линейными работниками и неумение общаться публично. Хотя слово «неумение» звучит не вполне корректно, ведь мы подразумеваем, говоря «неумение», что человек чему-то учился, но не выучился. На самом деле, об обучении руководителей коммуникативным навыкам практически не помышляют: они хорошие менеджеры, они готовы быть жесткими, правильными, прагматичными. Они понимают, когда надо урезать расходы на персонал, и знают, когда нужно принять какое-то стратегическое решение. Они могут быть агрессивными и могут быть очень гибкими, но главная их задача — научиться общаться с персоналом и выстроить отношения в коллективе. Именно на обучение коммуникативным навыкам менеджмента «Кронверк Синема» мы сделали ставку в кризис, что помогло нам решить и другие задачи компании.

Я часто поражаюсь тому, что как редко проходят массовые собрания в российских компаниях. У нас словно не принято прямое общение топ-менеджмента с линейным персоналом. Многие считают, что топ-менеджеры этого не делают, потому что считают себя птицами высокого полета и неуважительно относятся к людям с низким доходом. Такое мнение в обществе существует, но оно абсолютно неверное. На самом деле, руководители не общаются с людьми по простым причинам. Они: *а) не умеют, б) не понимают, как общаться с линейным персоналом.* Между ними есть миддл-менеджмент, который осуществляет коммуникации, и взаимосвязь «топов» и «миддлов» действительно хорошо отлажена. Большего им в общем-то и не надо. Опускаться через эту ступеньку вниз обычно никто из руководителей не собирается — разве что очень формально: персонал запугивают, чтобы не задавал лишних вопросов, а топ-менеджеры стараются не переступить какую-то черту, и происходит искусственное, совершенно поверхностное общение, близкое по смыслу к потере времени. Но рассмотрим критическую ситуацию. Вы отстаете от плана на 10%. Это уже выше погрешности, это

уже опасная тенденция, но вы понимаете, что сейчас вам, в принципе, ничего не может помочь. У вас отсутствуют инструменты выхода из этой ситуации, кроме одного… попросить людей быть более трудолюбивыми. При этом у вас никакой другой системы мотивации, кроме доброго слова. Если вы — хороший менеджер, то сможете в присутствии 500–1000 человек выступить с пламенной речью и зажечь их. Как можно не любить общение со своим персоналом, когда после этого ваше отставание сокращается до 0 и вы закрываете свой план с радикально приятным результатом? Это приносит моральное удовлетворение от работы. Такого морального удовлетворения вы больше не получите нигде.

К сожалению, топ-менеджеры чаще всего «не опускаются» до выступлений и прямого общения с линейным персоналом. Или «опускаются», но при этом проводят предварительную обработку линейного персонала, знакомя его со сценарием мероприятия, прописывая регламент встречи вплоть до вопросов и ответов. Это беда, потому что тренинги, которые проводят серьезные консалтинговые компании, зачастую разбиваются об эту стену. Консультанты даже не понимают, почему так происходит. Они не знают о том, что уже даны «ценные указания», от которых никто не будет пытаться отступить даже на шаг. Любая инициатива снизу будет наказуема сверху. Именно в этом кроется причина необъективных отчетов и выводов консалтинговых компаний, и в этом не их вина. Они пишут то, что видят. А тому, что они видят, верить нельзя.

Многие отечественные консалтинговые компании перенимают опыт Запада без должного осмысления: выбирают грамотные презентации, находят хорошие техники, но применяют их, не вникая в ситуацию клиентов. И казалось бы, профессионально делают свою работу, но результатов это не дает. Чтобы были результаты, нужен нестандартный подход, делающий лицо компании — человечным, притягательным, интересным. Для консультантов в работе с большими компаниями надо быть очень нестандартными и откровенными, чтобы привнести ценность и получить хорошую рекомендацию. Нам повезло найти специалистов с таким подходом.

Средний менеджмент в «Кронверк Синема» — это управляющие кинотеатров. Это люди, играющие ключевую роль. Когда я пришел в эту

компанию в качестве директора по операционной деятельности, развитию и инвестициям, я понял, что нам нужно сильное ядро из этих менеджеров, и не увидел его. Нанимать новых людей — не слишком хорошая идея. Я пришел к выводу, что их надо тренировать, чтобы воспитать из них хороших менеджеров. И мы создали плеяду менеджеров, которые работают до сих пор.

Когда я провел свое первое совещание в «Кронверк Синема», генеральный директор Роман Линин признался, что впервые увидел, как ни один человек на совещании ни разу не повысил голос. Это то, к чему надо стремиться каждому менеджеру. Однако я физически не мог каждый день бывать во всех кинотеатрах. Поэтому раз в две недели я организовывал совещание для всех управляющих петербургскими кинотеатрами и проводил его не в штаб-квартире — там и так избыток «великих менеджеров», расточающих критические оценки и делающих замечания друг другу, — а в одном из кинотеатров, причем каждый раз в новом. Я присутствовал на совещании как гость. Менеджер принимающего кинотеатра сам вел совещание: он начинал отчет с себя, потом запрашивал отчеты у коллег. Проблема заключалась в том, что половина из этих достойных людей не умела общаться. Одну из руководителей кинотеатров было даже страшно спрашивать: казалось, у нее вот-вот случится инфаркт. Она даже язык повернуть не могла, хотя по результатам ее работы было видно, что она хороший менеджер. «Но у вас же все хорошо? Ну расскажите же!.. Повторяйте за мной: „Наш кинотеатр выполнил план“…» Коллеги посмеивались, но ее показатели работы были намного лучше, чем у других.

Тогда мы и пригласили консультантов Консалтинговой группы BI TO BE. Для нас важно было провести не тренинг ради тренинга. Нашей целью было создать открытый коллектив, успешную историю и гармоничные отношения между руководителями и подчиненными. Мы получили прекрасную систему отчетности и развили у руководителей коммуникативную компетентность. Я считаю, что нам удалось воспитать настоящих лидеров. Совещания стали открытыми, управляющие рассказывали о результатах и проверках так, что их было приятно слушать. Я не пытаюсь ни на йоту присвоить себе то, чего они достигли. В том и есть искусство менеджера — не прикасаясь, изменять вещи.

Обучение позволило достичь нам в кризис такого преимущества, которого не было у наших конкурентов. Наших управляющих, прошедших обучение, буквально отрывают с руками на рынке труда сегодняшнего дня. Их приглашают в Москву, Новосибирск, на Украину. А все по простой причине — они отчасти являются носителями «ключа», т. е. системы управления небольшими коллективами в любом сегменте сферы обслуживания. Надо отдать должное нашим консультантам: они были дотошны в поиске и требованиях информации от нас. Я ни секунды не сомневаюсь, что те люди, с которыми работала компания BI TO BE, сохранят тот настрой, ту энергетику, которую мы вкладывали в свою работу.

Евгений Бредихин,
директор по промышленному и гражданскому строительству ОАО «ДОРПРОЕКТ»

Мы доверяем тренерам и консультантам светлые головы своих сотрудников. Конечно, нельзя полностью перевернуть образ мысли человека, но затронуть какие-то струнки и зародить сомнения можно легко. Скажем так, обладая некоторыми технологиями общения, умея просчитывать ответы и эмоциональные реакции заранее, можно спрогнозировать или спровоцировать совсем иные результаты, нежели те, на которые рассчитывает заказчик. С BI TO BE мы получаем как раз то, что хотим. А были случаи, когда консалтинговые компании, которых мы нанимали, давали нам совершенно противоположные результаты. Например, вместо объединения коллектива мы получали, наоборот, разобщение в группе путем образования малых групп, которые начинали между собой бороться, конкурировать. В итоге какая-то группа побеждала, но нам это было не нужно, мы ставили совсем другую задачу. Мы ведь заказывали тренинги командообразования. А консультанты вместо этого нашли неформальных лидеров, вокруг них сгруппировали людей по признаку недовольства друг другом, и нам потом пришлось со всеми этими недовольными бороться. Разумеется, я их уволил, но вопрос-то в другом: я не хотел, чтобы так получилось. А в проектировании эмоциональное вовлечение играет очень важную роль, потому что люди не машины. Все наши сотрудники очень много работают за компьютером, и минуты, проведенные вне экрана монитора, — это как раз то, что определяет отношения в коллективе, отноше-

ние к предприятию и к работе, в конце концов. И я считаю, что сотрудника надо готовить уже с момента устройства на работу: еще только получая трудовой договор, он должен уже понимать, что в компании существуют ценности.

Разрыв между целями командообразования и результатами нередко происходит из-за того, что консультант теряет из виду определенные закономерности и идет на поводу у лидеров, считая, что они выполнят энергетизацию и консолидацию группы лучше за счет своей харизмы. И скорее всего, в каких-то случаях опора на лидеров группы действительно срабатывает. Однако представьте себе, что лидеры, сплотившие вокруг себя людей своей личной аттрактивностью, столкнутся интересами, что, впрочем, не такая уж и редкость. Группа автоматически поделится на команды Петрова, Иванова и Сидорова.

Кроме того, проектный бизнес — это высокотехнологичная отрасль. Именно в таких областях зачастую обнаруживается так называемый синдром Аполлона. Название синдрома неслучайно: в 1960-е годы во время работы над проектом пилотируемого космического корабля «Аполлон» НАСА столкнулась с проблемой. Для программы были отобраны талантливейшие ученые, которые могли блестяще аргументировать свои выводы. Но они непрерывно спорили между собой, поэтому каждый действовал по-своему и не обращал внимания на общий результат. В конце концов НАСА пригласило бизнес-консультантов, которые посоветовали убрать из проекта двух человек, сильно конкурировавших за лидерство, и назначить руководителем группы того, кто, в принципе, скептически относился к полету на Луну. Руководитель-скептик отсекал сомнительные гипотезы и предложения и периодически напоминал коллегам, для какой цели они собрались. Результаты проекта всем известны. Впоследствии английский исследователь Р. М. Белбин в своей книге «Команды руководителей — причины успехов и неудач» назвал синдромом Аполлона ситуацию, когда коллективы, состоящие из умных

и высокопрофессиональных специалистов, добиваются неожиданно низких результатов из-за неправильного распределения ролей.

Как правило, конкурирующих лидеров довольно сложно сместить или уволить, так как высокий уровень профессионализма и блестящие способности создают вокруг них ареол сверхценности. Синдром Аполлона ставит руководителя в непростую ситуацию: сохранить высокоинтеллектуальный ресурс в компании и в то же время повлиять на результативность всего коллектива бывает непросто. Порой сам руководитель в те или иные периоды личных кризисов становится в оппозицию своему коллективу, вмешиваясь в уже, казалось бы, отрегулированные процессы и расшатывая тем самым доверие коллектива к своим действиям и действиям самих сотрудников.

Основной контингент наших работников — до 33 лет. Конечно, молодым интересно общаться, они отлично взаимодействуют на тимбилдинговых мероприятиях. У нас в «Дорпроекте» даже есть отдельный кабинет для BI TO BE на втором этаже. Мы проводим мероприятия, посвященные лидерству и развитию командных качеств, выездные и на рабочих местах, — наша программа совместной работы с BI TO BE рассчитана на несколько лет. Мы прикладываем много усилий для всестороннего развития наших молодых специалистов: оплачиваем спортзал, организуем культурные мероприятия. Естественно, без нашего участия они сами легко кооперируются в неформальные группы и могут провести время не только в театре или музее, но и за кружкой пива. Но все равно это коллектив, который мы создаем и направляем.

Эти люди могут вместе работать, проводить досуг, но ни старше, ни младше коллег-специалистов рядом с ними нет! И мы обязаны это учитывать в командообразовании и обучении. Сейчас самое главное — пережить этот разрыв поколений, удержать молодых специалистов, воспитать их, и тогда, я надеюсь, через 5–7 лет они сами станут наставниками и учителями, и передача опыта, знаний, изменение мировосприятия и видение общего будущего будут такими, какими они должны быть.

Держать при себе человека, который будет заниматься исключительно корпоративной культурой, скажем, может не каждое предприятие. У нас сейчас, кстати, такой человек есть. Нам его как раз BI TO BE и направило, но до этого у нас такой позиции не было, и тем не менее культура корпоративная существовала. Нам нужно было работать, формировать ее и адаптировать персонал. Я очень благодарен BI TO BE, что смогли мы все-таки увязать эти сложные моменты.

Корпоративная культура, так же как и общественная, выполняет две важные социальные функции: 1) аккумуляция, хранение и передача образцов человеческих отношений, поведения и опыта; 2) сплочение людей.

В **структуре корпоративной культуры** *выделяются три основных уровня: 1) внешний; 2) внутренний; 3) глубинный.*

К внешнему уровню относятся видимые артефакты (символика, архитектура зданий, планировка и оформление помещений, особенности действий людей (ритуалы, церемонии, взаимоотношения и т. д.), структурирования времени и т. п.

Внутреннему уровню соответствуют провозглашаемые в организации и принимаемые сотрудниками общие ценности, убеждения и нормы поведения.

Глубинный уровень представляет основополагающие культурные представления. К ним относятся традиционные, национальные, культурно-исторические и религиозные основы и предпосылки организационной культуры, включающие в себя базовые основополагающие представления об окружающем мире, человеческой природе, человеческих взаимоотношениях и другие проявления менталитета.

Именно знания своей глубины российским компаниям чаще всего и не хватает, так как корпоративную культуру начинают формировать по образцу успешных западных или восточных компаний. Однако в нашей среде такие новшества выглядят довольно нелепо и вместо того, чтобы стимулировать работника, невротизируют его: человек просто «спит» в офисе с закрытыми глазами, отсиживает рабочее время и т. д.

«Российская отчетность на западный манер» приживается плохо. Если в небольших коллективах, где все на виду, она часто бывает избыточной, то в больших — формализована или просто отсутствует. Виной тому — размытость и неструктурированность подходов самих управленцев, обращающихся только к задачам «Срочно» и «Очень срочно». В творческих коллективах, которые работают на результат в режиме дедлайнов, введение строгой формы отчета просто недопустимо. Однако в любых коллективах, в которых форма отчетности принимается совместно с сотрудниками и при их активном участии, срывов сроков подачи и сопротивлений не наблюдается. Отчеты носят менее формализованный, но более глубокий анализ, т. е. укладываются в форму — коротко и по существу. Такая форма отчетности позволяет не только сэкономить время работника и руководства, но и дает ему возможность показать, чего компания добилась за день, какие проекты, договоры, переговоры были осуществлены и с каким результатом. Отчеты обсуждаются, итоги работ сравниваются, и риск потери данных минимизируется. Довольно интересен метод внедрения самоотчетности в открытом доступе. Фактически это внутренний контроль, конвертируемый во внешнюю форму, который и поддерживает здоровую соревновательность, и служит мотивирующим фактором, и минимизирует потерю данных. Любой сотрудник может обратиться к отчету другого и проверить, было ли выполнено то или иное действие: отправка корреспонденции, решение по предоставлению отпуска, подписание договора и т. п. Корпоративная культура должна быть соучастником всех изменений в компании, в противном случае эти изменения будут отторгаться.

Евгений Пакерманов,
генеральный директор
«АЭМ-Технологии»,
головной компании
субдивизиона
ОАО «Атомэнергомаш»

Перед нами стояла задача сформировать единую управленческую команду «АЭМ-Технологии» и «Петрозаводскмаш». «АЭМ-Технологии» официально является управляющей компанией для «Петрозаводскмаша» и реально выполняет часть управленческих функций. У нас очень переплетены многие процессы, и нам очень важно, чтобы люди работали

в хорошем контакте — и психологическом, и эмоциональном. Поэтому мы потратили два года на то, чтобы сформировать единую командную структуру. Мы работали в этом направлении совместно с BI TO BE, и, в том числе благодаря этому сотрудничеству, я считаю, что эта часть работы была достаточно успешной. Вопрос командообразования был решен, и те психологические барьеры, которые существовали на первоначальном этапе, были сняты — людям стало комфортно и понятно работать друг с другом.

В целом сейчас много импульсов идет из госкорпорации и «Атомэнергомаша» — мы входим в машиностроительный дивизион «Атомэнергомаш» — и общекорпоративной работы по формированию общего имиджа, общей культуры, общих ценностей и инструментов проводится достаточно. За это время сотрудники «Петрозаводскмаша» осознали и привыкли, что они являются сотрудниками не просто машиностроительного предприятия в Карелии, но они — часть государственной корпорации. Это многое меняет в сознании, начиная от мелочей, связанных с канцелярией и рабочей одеждой, до нескольких уровней корпоративных газет: у нас есть заводская газета, вестник «Атомэнергомаша», отраслевая газета. Осенью гендиректор госкорпорации «Росатом» Сергей Кириенко выступил с инициативой проведения регулярных дней информирования на предприятиях, чтобы основные вехи жизни отрасли и корпорации доносились посредством видеопоказов, выступлений. Существует система вопросов и ответов, которые транслируются на госкорпорацию: сотрудники, с одной стороны, получают информацию, а с другой — имеют возможность проинформировать руководство о своих нуждах и чаяниях.

В странах с развитой экономикой уже давно общепризнанна роль внутренней прессы в процессе формирования корпоративной культуры. Так, например, в Великобритании, по данным на 2006 год, издавалось свыше 1800 корпоративных газет общим тиражом более 23 млн экземпляров, в США — 10 тыс. внутренних газет с тиражом 300 млн экземпляров, в Японии — 3 тыс. таких газет, а во Франции — 700.

Ольга Морозова,
директор департамента управления персоналом ЗАО «АЭМ-технологии»

В «АЭМ-Технологиях» мы стали работать с компанией BI TO BE. Это был наш первый опыт командообразования. Тогда мы провели две стратегические сессии. Сначала Евгений Маркович дал задачу сделать мини-сессию для группы руководителей, состоящей из 12 человек из нашей компании и «Петрозаводскмаша». Евгений Маркович сам выбрал участников группы. Люди еще толком не знали друг друга, потому что не так давно начали работать вместе и взаимодействовали преимущественно дистанционно. Мы проводили мероприятие в Петрозаводске, в отеле «Пионерский». Это мероприятие помогло нам более свободно взаимодействовать друг с другом и решать на тот момент очень сложные задачи вместе, единой командой. Позже у нас была большая стратегическая сессия, мы специально привнесли такую этапность. Прошлой осенью Евгений Маркович снова поставил задачу сделать стратегическую сессию. Мне хотелось провести что-то интересное, и мы опять выделили два дня. Первый день работали с BI TO BE. Наталия Боровикова и Евгений Васильев провели первый день сессии, завершив его строительством из фольги города под названием «Компания моей мечты» в большом зале в отеле «Азимут». Мы сознательно выбирали такие места, чтобы воздействовать на людей красивой и запоминающейся обстановкой. В этом году стояла задача сформировать кадровый резерв. Для проведения оценки нам опять были нужны провайдеры. У нас есть обязательная процедура выбора поставщика в госкорпорации, мы соблюдаем единый стандарт закупок. Снова была выбрана компания BI TO BE по всем критериям.

Когда я организовывала самую первую сессию и общалась с работниками «Петрозаводскмаша», формировала список, руководители этого предприятия говорили: «Вы, наверное, не очень хорошую затею придумали, и ничего у вас не получится». Я точно знала, что все получится, потому что делала это, когда работала в «Силовых машинах», множество раз в разных форматах-вариантах, и всегда было хорошо. Мне не верили, говорили: «Нет, не получится, потому что невозможно вывести 50 взрослых человек куда-то для работы за город. Будет двухдневная беспробудная пьянка!» Я настаивала: «Да у вас даже не будет времени там выпить стакан пива или бокал вина!»

И мне никто не верил. А когда состоялась сессия, люди писали такие отзывы! Они признались, что не ожидали такого, что считали раньше

«АЭМ-Технологии» каким-то «министерством советского периода», а увидели людей, которые работают вместе с ними. Очень хорошие, позитивные отзывы. Это, конечно, не значит, что все приехали и сразу стали идеально работать, ничего подобного. До сих пор у нас хватает своих внутренних проблем, вопросов и т. д. Но тем не менее командообразование многое дает, особенно на первом этапе — притирка, знакомство, интеграция, выстраивание отношений. Корпоративная культура формируется прямо на глазах.

В «Петрозаводскмаше» были своеобразные ожидания: пришла госкорпорация «Росатом», и сейчас наступит коммунизм, т. е. всем будут платить просто так. А оказалось, что нужно работать, выполнять конкретные задачи в поставленные сроки, и многие уходили, говоря: «Нам ничего не надо, мы так работать не будем, а пойдем туда, где поспокойнее». На их место приходили другие, и постепенно сформировалось эффективная команда.

Поиск тихих гаваней связан, на мой взгляд, с личными особенностями. Если работника заставляют с 9.00 до 9.30 сделать 33 дела, а он в это время обычно только приходил, при этом заходил к соседям, пил чай, переодевался, кому-то звонил по своим личным вопросам, а потом, может быть, шел на совещание, а там уже близился и обед… Это совершенно разные графики, другой темп работы, и остались те, кто принял наш темп, прижился. Конечно, бывают и такие, кто не напрягается в силу обстоятельств. Но если обстоятельства изменились? Допустим, вы поговорили: «Вот смотри, завтра будет так, и ты за это получишь то-то, станешь тем-то и сможешь достичь такого-то уровня. У тебя вот такая перспектива». Если у него глаза загораются и он готов трудиться, тогда ему стоит только сказать, что он будет работать иначе, и человек сам вливается в команду. В любой компании, как мне кажется, но на производстве — особенно, надо завоевать какой-то авторитет, доверие, чтобы получить от людей обратную связь, не говоря уже об отдаче. К нам пришло много молодежи, и они учились, вырастали, и сейчас видно, какой путь они прошли, кто они сегодня.

Эффект социальной фасилитации. *Описание эффекта принадлежит психологу Норману Триплетту. Как-то он заметил, гуляя по парку, что велосипедисты едут быстрее, когда в парке*

людно. Он подтвердил свои предположения в 1897 году, проведя серию экспериментов, направленных на изучение влияния ситуации соревнования на изменение скорости действий. Триплетт установил, что велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не «с секундомером», и сделал вывод о том, что человек склонен к более энергичным действиям в присутствии других.

Позже психолог Роберт Зайенс экспериментально доказал, что и при решении простых умственных задач присутствие других людей часто оказывается стимулятором и способствует правильному решению. Трудные задачи, как показали эксперименты, лучше решать в уединении, потому что в ожидании сторонней оценки своих действий человек отвлекается.

Олег Барабанов,
генеральный директор
автохолдинга РРТ

Развитие любой компании состоит из нескольких этапов. Вначале есть идея, которая собирает вокруг себя людей. Потом дело начинает расти, и группа энтузиастов выдыхается. Так происходит везде. На большой объем работы их уже не хватает, и приходится обращаться к управленческим технологиям, потому что период «захвата территории», когда нужен менеджер, агрессивно и быстро принимающий решения, но не фокусирующийся на стратегических последствиях, закончился. Люди, которые умеют вести стабильный бизнес, как правило, не умеют его развивать, а те, кто умеет захватывать рынок и развивать компанию, не умеют заниматься стабильным бизнесом. В связи с этим среди компетенций, которые мы запрашивали для своей компании у BI TO BE, было управление изменениями. Мы стали перед задачей: либо поменять 80% персонала, потому что сотрудники просто не справляются, либо сориентировать их на управление изменениями.

У нас было несколько запросов, мы сравнивали цену и качество предложения. Важным фактором в выборе BI TO BE стало преимущество Андрея Калинина как продавца идей и менеджера. Он лучше других сумел представить нам решение. Ведь любая услуга — это продажа, не важно чего — машины, консультации или аудита.

Проект еще не закончился. Сейчас идет защита — внедрение. У нас тридцать обучающихся — соответственно, тридцать проектов должно

быть внедрено. Но процесс уже пошел. Понимание отношений в коллективе у людей поменялось. Мы, в принципе, и до привлечения BI TO BE начали эту работу, но нужен был катализатор, внешний фактор, стимулирующий общее видение.

Личностные компетенции мы и дальше будем развивать, потому что на этапе стагнации рынка нужны лидеры, которые могут взбодрить коллектив. Представьте газовую трубу: газ по многокилометровым трубам идет не сам по себе — в определенных точках стоят вентиляторы, которые проталкивают его вперед. В управлении — та же ситуация. Можно построить любую систему, но если не будет таких «вентиляторов», работа пойдет очень медленно. Такие люди должны быть на протяжении всей цепочки, вплоть до линейного персонала.

Эдуард Тиктинский,
председатель совета директоров, собственник инвестиционно-строительного холдинга RBI

Так как корпоративная культура в моей компании становится все сильнее, это накладывает все больший отпечаток на подбор персонала. Мы четко выделяем тех людей, которые нам подходят, и с трудом миримся с нормативной лояльностью даже при высоком уровне профессионализма кандидата. Компания требует от своих сотрудников приверженности. Это создает определенную особенную атмосферу в коллективе — люди не просто работают рядом друг с другом, они живут одними ценностями и целями.

Когда ты видишь человека, который способен принять вызов перемен, то понимаешь, что он способен работать в предпринимательской парадигме. Такой персонал может генерировать идеи и ставить себе задачи, а не просто выполнять инструкции и следовать указаниям сверху. Таких людей единицы, и это большое счастье для меня как для руководителя, когда такой человек оказывается в компании, потому что, несмотря на все фильтры и усилия по поиску, их немного. И это не связано с лояльностью напрямую, это личностные особенности, а точнее — лидерские качества, которые есть далеко не у всех. Производить новации, отзываться на перемены позитивно и есть признак лидера: он комфортно чувствует себя в постоянно меняющейся среде. Для обычного человека это крайне дискомфортно — в изменчивом мире ему нужна твердая опора, и вместо того, чтобы производить перемены, он жаждет стабильности. Кризисы и новации создают колоссальный

невроз — рушатся старые опоры ради создания новых. Для лидера же река, в которую нельзя войти дважды, — обычная ситуация.

Как у каждого человека есть энергетический потенциал, так и у компании. То, к чему мы пришли в итоге совместной работы с BI TO BE, мы называем «энергетической компанией» или самообучающейся организацией (СОО). Это компания, в которой общая синергия, коллективный настрой и тяга к сотрудничеству дают принципиально иные результаты. Это понятие включает систему взаимных подстроек и выдвижения инновационных подходов, культуру мозговых штурмов, атмосферу споров и дискуссий без страха высказывать собственное мнение. У нас есть общая точка зрения, что у RBI есть очень хорошая стартовая позиция, чтобы вырасти в СОО. И мы здесь рассчитываем на помощь и сотрудничество BI TO BE. Мы достаточно требовательный заказчик. Через нас проходили известные международные компании. Мы делали неплохие проекты с рядом из них, но ни с кем на сегодняшний день не решили продолжить работу — работаем именно с BI TO BE. Для нас это является на сегодня высочайшей оценкой вклада BI TO BE в то, что мы планируем делать в области трансформации компании.

Самообучающаяся организация (СОО) — организационная система, обладающая высокой адаптивностью к внешней среде, построенная на основе групповых форм организации труда, ориентированная на приращение организационных знаний за счет развития коммуникаций в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Ольга Шоцкая,
директор по персоналу
«СПб Реновация»

Миссия должна быть не набором слов, а формулировкой с глубоким смыслом, который при этом понятен всей компании. Иными словами, все понимают, что есть бизнес-структура, что любая компания создается для формирования прибыли, но помимо этого, есть вещи, которые всех объединяют. Это объединение связано с двумя факторами: с миссией компании, потому что люди, приходя в компанию, говорят, что этот проект социально ориентированный, и им нравится рабо-

тать в таком проекте: «Мне приятно, что результатом моего труда станут новые кварталы в городе, и я могу сказать своим детям и жене: "Видишь? Это построили МЫ!"». Результаты труда буквально воплощаются в камне, а это много значит: у работника есть определенная гордость и возможность продемонстрировать результат. Социальная направленность привлекает людей. Мы же подбираем сотрудников, которым не все равно, как зарабатывать деньги: они не хотят торговать алкоголем, табаком, наркотиками, сколько бы им прибыли это не приносило. Существует некая корпоративная культура, которая является цементирующим фактором, объединяющих людей в компании. И корпоративная культура должна создаваться, исходя из миссии и представлений топменеджеров о том, каким бизнес должен быть. Миссия — не просто бумага с какими-то красивыми словами. Если за этими словами ничего не стоит — люди за тобой не пойдут. Когда же люди понимают наполнение миссии, тогда они вовлекаются и понимают, что делают, для чего и что в итоге получается.

Все понимают, что залог успеха процветающих компаний в сплоченности и приверженности работников. Конечно, нет ограниченного набора рецептов, которым нужно следовать, чтобы все получилось. Топ-менеджменту надо, во-первых, заниматься развитием своих сотрудников, четко понимая их внутреннюю мотивацию, а во-вторых, выбирать те методы и правила работы, которые будут транслироваться и исполняться самим менеджментом, чтобы слова не расходились с делом. Когда учишь ребенка одному, а сам поступаешь по-другому, ребенок будет делать как ты, то есть видеть поступки, а слова — пропускать. Например, Михаил Боярский говорил в интервью о том, что не помнит, чтобы он и его жена воспитывали своих детей как-то специально. Они просто личным примером транслировали для детей определенные модели поведения, принятые ими. Так же дело обстоит и с внедрением национальной идеи. Использование лучших практик бизнеса в масштабах страны — почему бы нет? Главное — захотеть объединить всех простой и понятной идеей, которая вызывала бы желание действовать в соответствии с ней, хотя это очень непросто в нашей большой стране.

К сожалению, в бизнес-сообществе еще сохраняется довольно странная ситуация: умные и интеллигентные люди, имеющие представление о химии и анатомии человека и способные быстро понять, какое влияние алкоголь оказывает на головной мозг, главным корпоративным подарком выбирают красиво упакованную бутылку спиртного. Этот винно-водочный культ, в моем понимании, снижает интеллектуальный и творческий потенциал всего управленческого состава в стране и в конкретном бизнесе. Понятно, что потенциал настолько огромен, что даже с российским уровнем алкоголизации он все же позволяет создавать большие и сильные компании. Я думаю, что при здоровом и здравомыслящем отношении к себе и другим в управленческой среде и компании функционировали бы эффективнее, и бизнес-сообщество развивалось бы активнее. Если бы подарком № 1 в предпринимательской среде стала бы глубокая и интересная книга, то отношения людей в деловом сообществе имели бы принципиально иной характер. Если первое лицо в компании поддерживает культуру чтения, если есть корпоративная библиотека и диалог с сотрудниками по этим источникам, это и есть способ развития чтения. Если же руководитель профессионально пьет, как это нередко бывает, то у сотрудников складывается ощущение, что надо подтягиваться под стандарты, декларируемые его поведением.

Денис Котов,
генеральный директор
сети «Буквоед»

Почему нет страха перед тем, чтобы подарить партнеру или клиенту алкогольный напиток, но возникает барьер в том, чтобы принять решение подарить книгу? Ответ прост: руководители мало интересуются и своими сотрудниками, и контрагентами и просто не знают, что интересно этим людям, чем они живут, что им было бы любоптно прочесть. Поэтому подарки с градусом переходят из одних рук в другие.

Топ-менеджеры, которым интересна жизнь их сотрудников, создают условия для их развития. Я знаю компании, в которых книжная культура развита, где книга остается лучшим подарком, где стимулируется творческая и познавательная активность. И это, на мой взгляд, характеризует живую осознанную и думающую компанию. Так, мероприятия, которые организует Консалтинговая группа BI TO BE в рамках Коллегии директоров и HRестоматии успешного опыта, отличает компетентность спикеров и высокий эмоциональный интеллект в создании сценариев и программ. Эта компания вынуждена быть осознанной, иначе не будет

интересна другим. Я имею в виду уровень осознанности и компетентности именно в понимании человека как целостной структуры, как информационной системы, требующей постоянного развития. У BI TO BE этот уровень высок, что позволяет им проектировать мероприятия, соответствующие актуальным запросам бизнеса. Таким же образом можно и нужно продвигать и любую культуру, любую ценность, в том числе и культуру чтения в корпоративной среде. Предлагать что-либо, не понимая при этом свою ограниченность в знаниях и не стремясь ее преодолеть, уместно только до известного предела. Я надеюсь, что саморазвитие, декларируемое как ценность российского общества в целом, будет способствовать успеху как «Буквоеда», так и других компаний с высокой внутрикорпоративной книжной культурой, привлекая все больше людей и в качестве клиентов и потребителей, и в качестве потенциальных сотрудников.

Монетой или словом?

Марина Крупская,
HR-директор компании «Трансойл»

Нематериальному стимулированию незаслуженно уделяется мало внимания. Все, что человек может получить не деньгами, а вниманием и отношением, сказывается благоприятно на чувстве самоидентификации с компанией, сопричастности с ней, всем тем, что называется английским словом cooperation. Естественно, если грейдировать персонал, то у каждого уровня персонала должны быть свои нематериальные стимулы. Как говорится, «Похвала и котенку приятна».

Мне кажется, то, что в моде «хорошо забытое старое», есть и в этой сфере: все старые подходы к поощрению не утратили своей актуальности. Можно по-разному отметить заслуги человека: это надбавки за стаж, за звание, конкурсы «Лучший в профессии», «Лучший сотрудник», внедрение номинаций, грамоты за особые достижения, старая добрая Доска почета, упоминание в корпоративном издании, проведение конкурсов детского рисунка для детей сотрудников. Так много нематериальных стимулов, которые незаслуженно забыты. И в принципе, вытаскивая на поверхность и внедряя какие-то старые методы, видишь эффект. Можно придумать много интересных вещей, которые помогут

создать хорошую связку сотрудника с работодателем. А если помимо этого учесть и комфорт, т. е. создание комфортных рабочих мест, приятных условий труда! Это тоже немаловажно. Работая в офисе с хорошим видом, сидя в удобном кресле, сотрудник будет благодарен своему работодателю за такую рабочую зону. Создание, например, комнаты релакса оправдано в ситуации напряженного рабочего дня, подразумевающего стрессовые переговоры с клиентом.

Многие компании покупают абонементы на фитнес или в бассейн для своих работников. Я считаю, что полностью покрывать расходы — неправильно: если человек ничего не вкладывает, то ему не жалко, он ведь нисколько не потратил. Сколько раз мы проводили опросы: покупаем абонементы в спортзал, а потом кто-то ходит, и таких единицы, а кто-то нет. Два раза в год сходил, а потом ему некогда, несмотря на то что спортклуб в том же здании, что и офис. А когда человек хоть как-то поучаствовал в оплате — у него есть стимул.

Нематериальное стимулирование — это и все, что касается заботы о сотрудниках: готовность компании прийти в трудную минуту на помощь — беспроцентные ссуды, кредиты на выгодных условиях, матпомощь. У компании есть много возможностей во взаимодействии с партнерами: например, зарплатный проект в банке, который может предоставить определенный набор корпоративных опций работникам, скидки лояльных компаний и все, что связано с пенсионным обеспечением.

Все зависит от того, насколько компания готова вкладываться. Ведь то, что является для сотрудника не монетарным, для компании вливается в копеечку. Поэтому мне видится самым разумным — выбрать набор ключевых нематериальных стимулов по образу «кафетерия», когда у сотрудника есть возможность выбирать наиболее интересные, наиболее нужные ему, отвечающие его потребностям дополнительные преимущества его места работы, оставаясь бюджетом в определенном диапазоне в той или иной программе мотивации. Например, программу добровольного медицинского страхования (ДМС) дают всем поголовно, но есть и те, кто ею не воспользовались ни разу. Компания заплатила деньги, но человек либо имеет отменное здоровье, либо просто программа в регионе, где он находится, не отвечает требованиям. Представьте себе какой-нибудь далекий город, в котором программа ДМС

представляет собой то же самое, что и ОМС, т. е. кто-то сидит в очереди к врачу по ДМС точно так же, как и те, кто сидит в ней в ожидании бесплатного приема. Потому что другой инфраструктуры там просто нет! Нет другой клиники, которая могла бы предоставить сервис на должном уровне. Ни человек, ни компания ничего не выигрывают. И мотивирующего фактора нет, и соответственно, изучая потребность персонала в тех или иных стимулах, нужно очень гибко к этому подходить. И я всегда была сторонником целевых программ. Если есть средства, то лучше их использовать на определенные цели, согласованные, понятные, адресные, ориентированные на собственных сотрудников.

Сотрудники, работающие много и рьяно, тем не менее различаются мотивами. Так, основная мотивация трудоголиков толкает их к тому, чтобы работать больше и дольше. Трудоголик постоянно думает о работе, его что-то подталкивает к чрезмерным усилиям. Совсем другой тип — увлеченный сотрудник, который характеризуется высоким уровнем энергичности и психической устойчивости во время работы, активным участием, полным сосредоточением и ощущением свободы и значимости. Таким образом, трудоголика подталкивают к работе нерешенные психологические проблемы, активирующие компенсаторные механизмы, а увлеченный работник сам тянется к ней, чувствуя в ней область своего самовыражения. Илона ван Биик из Утрехтского университета вместе со своими голландскими и китайскими коллегами решила подтвердить эту догадку экспериментально. Исследователи опросили более 700 китайских медицинских работников. Результаты подтвердили, что трудоголикам свойственна внешняя мотивация: они вовлечены, но воспринимают работу как средство достижения других целей. Они стараются соответствовать внешним стандартам социального одобрения. Их чувства собственного достоинства и самоуважения зависят от того, удастся ли им удовлетворить эти внешне заданные стандарты, если этого не случается — они испытывают стыд, вину. Эти результаты согласуются с представлениями о том, что трудоголизм — следствие низкой самооценки и неуверенности

в себе. «Сгорая на работе», трудоголики стараются доказать миру, что они способны привнести нечто значимое.

Сотрудникам, увлеченным работой, тоже свойственна внутренняя мотивация, но иной направленности. Они воспринимают свою работу как интересную, приносящую удовольствие и удовлетворение. Такие работники вовлечены в процесс работы по своей собственной воле. Это объясняет их высокий уровень энергии и психической устойчивости во время работы, готовность прикладывать усилия и принимать активное участие в рабочем процессе.

Таким образом, трудоголики стараются, потому что стремятся к несвязанным с работой результатам (внешняя мотивация), а не потому, что им нравится работа сама по себе (внутренняя мотивация). Увлеченные сотрудники работают в целом за счет внутренней мотивации. Они ощущают автономность своего поведения.

Выгорание не связано с какими-либо позитивными характеристиками. «Выгоревшие» работники не испытывают к ней интереса и не рассматривают ее как средство достижения каких-либо целей. Работники, подверженные выгоранию, просто дистанцируются от работы.

Виталий Бегарь,
генеральный директор
компании «ОптиЛайт»

Все способы, все возможности уже выработаны, и многие компании ищут «что-то еще». Они думают о стабильном будущем, о том, чтобы не наращивать, а сохранять. Это ведь вопрос влияния: «Насколько сильно можно влиять на персонал, который также выматывается, устает от одних и тех же проблем?» Это только кажется: «Давайте сейчас купим им новый станок, откроем в этом городе представительство, и все сразу станет хорошо!» Но это же самообман! И компания начинает катиться вниз. Успех — это когда ты идешь все время вперед и вперед. Остро стоит вопрос ответственности, социального здоровья, уравновешенности, спокойствия и т. д.

Многие у нас пытаются перенять чужой опыт: американский, китайский, японский. Например, в той же Японии крупные и не очень

корпорации давно озабочены вопросами корпоративной культуры. В этой стране компании стараются, чтобы дети их сотрудников ходили в один детский садик, чтобы облегчить общение детей или родителей. Все делается для того, чтобы человек не получал лишний стресс. Как говорят, профессионал не тот, что красиво выходит из ситуации, а тот, кто ее не допускает. Поэтому нужно пострабочее время организовывать как некую социальную среду, особенно в России, потому что у нас это занимает много времени и усилий. Сотрудник, например, вынужден отпрашиваться, чтобы пробежать какие-то инстанции, и мы получаем дополнительную нагрузку на людей. Ему нужно заполнять бесконечные декларации, к нему приходят пенсионные и социальные карточки и пр., мы обрастаем бумажками и справками. Если попытаться как-то организовать работы, например заключить договор со страховой компанией, которая приходит на дом и заключает все договоры с сотрудниками на все сервисы — от медицинских услуг и до получения водительских прав, это значительно облегчит их жизнь. Так же и команда юристов может консультировать сотрудников по любым житейским вопросам безвозмездно за счет компании.

Стимулирование работников с разными типами мотивации

Автор концепции человеческого фактора производства и типологической модели трудовой мотивации В. И. Герчиков выделил 5 типов мотиваций, которые выражаются следующими характеристиками.

1. Инструментальная мотивация:

- *цена (величина заработка и благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд;*
- *заработанность получаемых денег;*
- *развитое социальное достоинство.*

2. Профессиональная мотивация:

- *разнообразие, интересность, творческий характер работы;*
- *возможностьь проявить себя и доказать, что он / она может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно;*
- *ориентация на профессиональное совершенствование;*
- *предпочитаемая самостоятельность в работе;*
- *развитое профессиональное достоинство.*

3. Патриотическая мотивация:

- *убежденность в своей необходимости для организации;*
- *участие в реализации общего, очень важного для организации дела;*
- *общественное признание участия в общих достижениях;*
- *готовность взвалить на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела.*

4. Хозяйская мотивация:

- *добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;*
- *стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю.*

5. Мотивация, не ориентированная на достижения (недостижительная).

Проявляемые мотивы:

- *низкой ответственности;*
- *малых трудовых усилий;*
- *привычки;*
- *страха;*
- *гарантированного заработка.*

Отсутствие мотивов:

- *содержательности труда;*
- *ответственности;*
- *большого заработка;*
- *полезности, нужности выполняемой работы.*

Новые люди. Y + X + Z = ?

Поколение X — название поколения родившихся с 1965 по 1982 г. и сформировавших установки индивидуализма и глобализма. К поколению Y относят родившихся после 1980 г., встретивших новое тысячелетие в молодом возрасте. Поколение Y характеризуется вовлеченностью в цифровые технологии, несмотря на то что оно выросло на книгах и телевидении.

Поколением Z называют людей, родившихся примерно в 1991–2001-х гг. Они вошли в мир, когда он был уже охвачен цифровыми технологиями и лавинообразным ростом информации. В 6 лет многие из них уже пользуются мобильным телефоном и играют в компьютерные игры.

Каждое поколение сформировалось в условиях новой парадигмы, и в управлении персоналом появилась новая задача — сонастройка коллектива, состоящего из людей разного возраста с разными картинами мира и реагирующих на разные мотивирующие факторы.

Ольга Морозова,
директор департамента управления персоналом ЗАО «АЭМ-технологии»

Мы должны были ощущать демографический спад очень остро, потому что у нас основной костяк — это конструкторский блок, соответственно два конструкторских и два технологических отдела. Несмотря на то, что наш офис расположен в Колпине, мы очень удачно работаем с кадрами, и это общая заслуга коллектива руководителей. Поэтому и здесь нам удается набирать конструкторов — и формируется достаточно молодой коллектив. В Петрозаводске сложными были первые полтора года, потому что там дефицитный рынок труда сам по себе, а нам к тому же нужна была атомная квалификация, которой там нет в природе. Все проблемы, которые только могут быть с подбором кадров на производственные площадки, мы там увидели. Сейчас директор по персоналу «Петрозаводскмаша» говорит, что все вакансии уже закрываем, даже по рабочим профессиям. У нас теперь довольно сильная база, и акцент в этом году переходит на центр подготовки персонала на площадке, с тем чтобы мы не столько брали персонал извне и привозили его, сколько сами являлись поставщиками персонала с соответствующей квалификацией. Мы также ввели свою стипендиальную программу.

Мы справляемся. Коллектив очень омолодился, и здесь, в Колпине, и там, в Петрозаводске. Это один из наших обязательных отчетных показателей, и он всегда отслеживается нами.

Татьяна Нефёдова,
начальник отдела по работе с персоналом БЕ ЛСР Недвижимость Северо-Запад

Наша компания активно сотрудничает с профильными вузами, предлагая стажировки студентам старших курсов. Молодежь приходит к нам охотно, заранее изучив специфику работы компании. Молодые люди приобретают неоценимый опыт и знания, работая бок о бок с на-

шими профессионалами. Стажировка тем и важна, что, осознав, с какими объемами работ придется столкнуться в дальнейшем и с какими людьми нужно будет взаимодействовать, молодой специалист может сделать для себя определенные выводы: сориентироваться, верную ли он избрал жизненную стезю.

Марина Крупская,
HR-директор компании «Трансойл»

Можно выделить две категории соискателей. Первая — это хорошие специалисты с опытом, примерно моего возраста, т. е. те, кто получил первое высшее образование в 1990-х гг. и пережил перестройку. Вторая — поколение так называемых игроков. Это новоиспеченные выпускники, которые открывают дверь кабинета ногой: «Вот они мы! Мы пришли». Они выдвигают на входе требования только за то, что пришли в компанию, притом что еще не имеют практического опыта. Соответственно, нам приходилось выстраивать политику работы с персоналом, направленную на адаптацию разных категорий, потому что, например, сотрудник, долго отработавший в компании, мог иметь уровень оплаты труда меньший, чем новый молодой специалист на входе. И преодолеть в сознании этап переоценки ценностей, осознать и принять то, что рынок диктует определенные условия, очень тяжело. Только благодаря правильно разработанной системе мотивации такие острые углы можно сгладить.

Ольга Шоцкая,
директор по персоналу «СПб Реновация»

Я 14 лет в HR-сфере, и раньше, действительно, могла наблюдать, что персонал готов продвигаться по карьерной лестнице постепенно, с большим запасом времени. Сейчас на всех конференциях говорится о том, что поколения X и Y ждут быстрое продвижение в карьере и профессиональный рост. Это я наблюдаю в последние два года и в своей компании. В «СПб Реновация» достаточно молодой амбициозный коллектив, не ориентированный на долгое ожидание результатов своего труда: для них важно получить поощрение и оценки сразу. У нас есть примеры успешного быстрого карьерного роста — два помощника директоров проектов сами стали успешными руководителями объектов. Один из этих молодых руководителей как раз работает в проектной группе, занимающей лидирующие позиции в реализации проектов.

Конечно, мы занимались обучением: привлекали сторонних подрядчиков и проводили обучение «без отрыва» от рабочего процесса. Современным управленческим кадрам нужно иметь способность к обучению и быструю реакцию, так как никто не даст времени на то, чтобы ты обучился и потом показал, что можешь. Для компании это тоже достаточно рискованный процесс, потому что мы можем не получить результат, но в такой системе важно оценивать потенциал сотрудников, способность к обучению и их внутреннюю мотивацию.

Современным управленцам, на мой взгляд, не хватает серьезных теоретических знаний. Они получают практические знания, но пользуются ими интуитивно. А когда человек обучается комплексно, он может разложить знания и опыт по полочкам, систематизировать их. Он находит больше взаимосвязей между какими-то элементами системы.

Есть два аспекта развития персонала, которые сегодня наиболее актуальны.

1. Саморазвивающаяся организация (СОО) в ее классическом виде — это модель, актуальная для задач современного рынка. Я знаю собственников бизнеса в нашем городе, которые приняли решение развиваться в этом направлении. И опробовать системный подход к построению саморазвивающейся организации, безусловно, было бы интересно, потому что эта модель обеспечивает инновационность в развитии компании. Эта тема актуальна, но сложна тем, что относится к «нематериальной» сфере. Саморазвивающаяся организация — город мечты, так как шаги для реализации этой модели не очень понятны, но, мне бы хотелось, чтобы консалтинг в этом смысле предложил бизнесу свое решение. Каждый интерпретирует СОО по-своему. Я бы поддержала идею организации конференции по алгоритмам построения СОО, потому что рождение новаций внутри компании интересует многих.

2. Быстророждаемые ожидания персонала ставят компании перед непростыми задачами. Мы понимаем, что если будем работать с поколением, которое ждет быстрый карьерный рост, в прежнем режиме, это закончится «миграцией» персонала из компании в компанию. Такой водоворот негативно скажется на всех. Каким образом работать с мотивацией персонала, нацеленного на быстрые результаты зачастую при неоправданных ожиданиях, неподкрепленных ни результатами, ни

соответствующей квалификацией? Нельзя вырастить полноценный фрукт или овощ за две недели. Какого возраста специалисты придут к нам? Родившиеся в девяностые годы. Эти молодые люди не застали перестройки, они выросли на интернет-технологиях в условиях hi-tech. И те, у кого за плечами советское прошлое, приобрели закалку, справляются с фрустрацией лучше. А люди с «клиповым» мышлением считают, что достаточно открыть новое «окно», и все получится. Поэтому они сворачивают — открывают новое и т. д., и им кажется, что эти окна не закончатся никогда, и что в новом окне они, наконец-то, увидят что-то принципиально другое. Для бизнеса — это тенденция.

Татьяна Громова, заместитель главного управляющего директора по кадровым ресурсам по поддержке бизнес-единиц лесопромышленной группы «Илим»

Я прекрасно знаю все существующие на эту тему теории, но помимо этого я — мать троих детей. Что такое поколение Y, я наблюдаю ежедневно. Мне все равно кажется, что базовые установки люди получают в семье. Мои дети слушают родителей, уважительно относятся к их мнению и понимают, что все достается трудом. Мы имеем возможность их баловать чем-то и побуждаем к труду, к критичному отношению к себе. Я сейчас смотрю на свою дочь, которой 20 лет: она уезжает учиться в Париж. Это право она заработала хорошими результатами своего труда, мы не стали бы с мужем поощрять просто «хочу». Она много училась, всего добивалась своими усилиями. На самом деле, если проанализировать будущее людей, которые имеют хорошие задатки от природы, и тех, кто готов инвестировать в свое развитие, мы получим много разных историй и спорных сюжетов. Я не думаю, что Y сильно отличаются от нас же двадцатилетних. Да, конечно, есть некие тенденции. Но давайте посмотрим, что такое тенденция. Она определяется социальной средой, определенной идеологией, нацеленностью родителей. Как знать, быть может как раз то, что родителей сегодняшнего дня натаскивали на идею лидерства, успеха, карьерного роста, находит отражение в установках и видении собственных детей. Не мы ли сами порождаем эти явления?

Мне часто приходилось взаимодействовать с молодежью по работе. Наша компания тоже думает об этих проблемах. Взять, например, наши удаленные регионы, допустим город Усть-Илимск. Там уже давно не строят дома, молодежь мечется, потому что, создавая семьи, она не

может обеспечить себя жилплощадью. Ее просто нет на рынке города. Все очень далеко, сложно, почему бы не поехать в большой город? А хочется, чтобы они жили и работали на наших предприятиях. Мне не кажется, что они иные. Молодые люди, которых я вижу, например, на традиционных ярмарках вакансий, в Братске, Усть-Илимске, Коряжме ориентированы на совершенно другие вещи в сравнении с ребятами, которых я встречаю в Петербурге и Москве. Во-первых, учащиеся в регионах не разбалованы огромными возможностями. Когда обсуждаешь со своим ребенком вопрос «Куда будем поступать?», проживая в Петербурге или Москве, — это одна история, а в Братске, с учетом того, что рейтинг местного университета — один из самых низких в России, выбор невелик. В регионах больше ценят отношения, чем карьеру и возможности. На самом деле, если говорить о той организационной структуре, в которой вверху — мало, а внизу — много, она формируется там значительно менее стрессово, чем в больших городах, где этот треугольник практически переворачивается своим основанием вверх, потому что все хотят кем-то управлять.

Во многих компаниях есть проблема неиспользованных отпусков. Все HR-специалисты борются с ней, потому что менеджеры вовлечены, бизнес-ориентированы, а потом накапливается столько дней, что непонятно, куда их девать! Таких проблем в регионах нет, потому что баланс личной жизни и рабочего времени может существовать и в структурах с финансовыми проблемами: люди хотят летом что-то сделать в своем огороде, на даче. Огород для работника настолько значим, что, наверное, лишить его отпуска было бы большей трагедией. К счастью, по закону это невозможно.

Валерий Гарифуллин,
генеральный директор
компании
«Алватекс ЗТМ»

Есть молодежь, которую не встретишь на улице, в метро. Ее не видно. Эта молодежь появляется в ночных клубах крайне редко. Ее не увидишь праздно шатающейся по ресторанам или жующей попкорн на премьере очередной «Обители зла». Она живет своей жизнью — создав четкий и понятный, пусть и не идеальный, план на ближайшее будущее, свою систему ценностей, включающую образование, выстраивание карьеры, физическую подготовку, широту кругозора, коммуникации

и т. д. Это люди, у которых лишнего времени нет. Вполне вероятно, что они не скрываются за тонированными окнами дорогостоящих иномарок. И тем не менее их не видно. Потому что они уже увлечены устройством своей настоящей и будущей жизни. А значит, у них достаточно высокий, осознанный уровень ответственности. Неслучайно, говоря о качестве образования, важно понимать, как формируется платформа в будущем успешного человека. У одногруппника моего сына, например, 80% несданных дисциплин, плавно переместившихся в виде долгов на осень. Он учится. Точнее, периодически появляется в заведении. Его занесли в список потенциально отчисляемых. Как редкого животного — в Красную книгу.

— Колян, а ты как?

— Все в порядке. Папа решает вопросы.

Эти самые «студенты» никак не могут для себя определить, как все-таки лучше себя вести: раскладывать пасьянс на лекциях, игнорируя и преподавателей, и своих сокурсников, или поднапрячься и получать знания, сдавать экзамены, а не списывать и покупать.

— Колян, как ты дальше жить собираешься-то?

— В каком смысле? У меня все есть!

В его травмированном сознании потерялась одна очень простая мысль — лично у него нет ничего. Его знания, а не родительский капитал, помноженные на будущий опыт, возможно — и на талант и удачу, принесут определенные дивиденды и создадут фундамент для того, чтобы он радовался жизни. И проблема не в том, что у него непонятное для кого-то будущее, а в том, что этот нарыв деморализует, дезориентирует молодежь, которая с ним вынуждена соприкасаться. Они еще не повзрослели… в свои 20 лет.

Колян все последние годы в платной престижной средней школе сидел за партой и жизнерадостно насиловал MP3-плеер в придачу с игровой приставкой. Конечно, это не столько проблема ветшающей системы образования, сколько отсутствие стремления к системному приобретению знаний, соответствующего воспитания, широты кругозора, интеллигентности. Откуда это возьмется? В Москве проблема молодежи стоит еще острее.

Много лет назад мы приехали на выставку в Германию. Остановились в доме молодой немецкой семьи в Дюссельдорфе: небольшая прилегающая территория, две машины. Они сдавали второй этаж. Разговорились. Все их благополучие, все материальные ценности, по большому счету, в долг. Долг предполагает период возврата и стабильность доходов, потому что банку регулярно нужно платить, а в семью желательно приносить больше, чем в банк. Тогда мы были удивлены их отношению к работе, к работодателю и тому, что, собственно, является следствием этого отношения. Я считаю, у нас оно изменится со временем. Тех, кто сейчас боится потерять работу, у нас значительно меньше, чем, к слову, в Германии. Интуитивно я так считаю. Потому что от благополучия компании и от того, насколько молодой человек интегрирован и востребован в ней, как у него сложились отношения с работодателем и коллегами, зависит его будущее. Сегодня — культура производственных отношений в России, причем с обеих сторон — и работодателя, и работника — оставляет желать лучшего. Мы всегда пытаемся договариваться с работниками «на берегу», чтобы исключить конфликты и какие-то непредсказуемые решения. Например, «заявление об увольнении с завтрашнего дня по собственному желанию». Если возникает неудовлетворенность, то пытаемся разобраться. Как правило, у работника всегда есть страх, что обсуждение проблемы может автоматически привести к его персональной замене. Этот страх необходимо преодолеть.

Корпоративный университет — решение для сотрудника, решение для компании

Евгений Бредихин,
директор по промышленному и гражданскому строительству
ОАО «ДОРПРОЕКТ»

Я считаю, что подготовка персонала должна сейчас идти внутри организации. Учебные заведения, к сожалению, специалистов готовят все хуже и хуже. Это, на мой взгляд, происходит потому, что вузы готовят специалистов очень широкого профиля и каждую дисциплину дают слишком поверхностно. Специалисты по промышленно-гражданскому строительству — это специалисты, которые ничего, в сущности, не знают. Им преподают немыслимое количество дисци-

плин! Кто-то занимается водопроводом, кто-то — вентиляцией, кто-то — канализацией, кто-то — электричеством, кто-то — сетью, кто-то — видеонаблюдением, кто-то — радио, кто-то — газопроводом низкого давления, а кто-то — газопроводом высокого давления… И как можно этому всему научить одного человека за три года? Потом вузы присылают к нам на практику этих ребят со словами: «Да он пэгээсник! Он вообще все умеет!» Но в реальности этот несчастный студент не умеет ничего и, как правило, очень хочет хоть чему-то, в конце концов, научиться, узнать хоть какой-нибудь маленький кусочек работы, в котором он мог бы быть силен. Мы понимаем таких студентов — они хотят определиться: «Пусть я, допустим, плохо разбираюсь в водопроводах, но зато в канализации я спец!» Если бы, по крайней мере, так было!

За полгода обучения мы достигли очень неплохих результатов. Встречается и особенно талантливая молодежь. Однажды к нам на практику случайно попал молодой человек с третьего курса. Случайно — потому что вуз направил его к нам вместо однофамильца. То ли он сам не понял, что попал к нам случайно, то ли решил не говорить, прикрывая собой родственника или однофамильца, однако парень пришел к нам без подготовки. Но он схватывал все буквально на лету и за три месяца изучил все, что должен был узнать за год! Он уже сдавал нормативы, не изучив те дисциплины, по которым они должны сдаваться. Этот студент прошел у нас квалификационную аттестацию, и только после этого мы узнали, что квалификацию ему присваивать ни к чему, потому что у него нет исходного документа. Прошло два года, но я до сих пор хорошо помню этого студента. Мы предлагали ему работать у нас, но так как он был еще на третьем курсе, то не мог совмещать работу с учебой в вузе. Это уникальный случай. Могу с уверенностью сказать, что кому-то достанется толковый специалист!

Молодых, активных и талантливых людей найти можно, но если завтра мы потеряем всех наших пенсионеров, то учить будет некому. Между молодыми людьми и пенсионерами специалистов среднего возраста просто нет. В своем подразделении, если не брать пенсионеров, я — самый старший.

Идея создания корпоративного университета появилась в транснациональных компаниях в начале 1960-х годов. В 1961 году компания McDonald's основала международный центр подготовки менеджеров Hamburger University.

Одним из крупнейших корпоративных университетов до недавнего времени считался IBM Global Learning, который имел в своем составе более 3400 преподавателей в 55 странах мира. В арсенале корпоративного университета было более 10 000 специализированных курсов.

В Советском Союзе существовала целая сеть отраслевых институтов повышения квалификации: они давали новые знания «студентам» и воспитывали их в духе марксистско-ленинской идеологии. В России корпоративные университеты появились в начале 1990-х годов. Первый успешный опыт по созданию корпоративного университета в России принадлежит компании «Вымпелком».

Яна Донская,
директор по персоналу
ООО «Воздушные
Ворота Северной
Столицы»

Выстраивая модель корпоративного университета, каждая компания выбирает то, что ей важнее в зависимости от бюджета. Поэтому мне сложно говорить про общую тенденцию, но мне кажется, что без внешних провайдеров сложно построить корпоративный университет с гибкой системой обучения и широкой программой. Когда есть какое-то внутреннее ядро программ для корпоративного обучения и просто нужны дополнительные услуги на рынке тренинговых услуг, всегда легче иметь портфолио, включающее постоянных поставщиков. Если интерес к продукту угас, то мы всегда можем перейти к другому поставщику услуг. Более того, с точки зрения компетенции каждая компания, которая занимается тренингами, все-таки имеет компетенцию в какой-то определенной области. Очень редко мы находим сочетания широкого спектра — от технических до гуманитарных дисциплин. Все-таки лучше всего взаимодействовать с теми, кто специалист в своей области знаний. Стараться самим охватить сразу все и делать это внутри компании — очень сложно. Но при этом мы понимаем, что если планируем для себя трехлетний тренинг определенного формата, то нам действительно экономически выгодно делать его самостоятельно. При этом на первоначальном этапе разработки этой программы мы должны вложиться и предусмотреть детали. И в этом нам помогают такие поставщики, как Консалтинговая группа BI TO BE.

Провайдеры образовательных услуг могут пойти двумя путями. С одной стороны, сделать какую-то корпоративную программу и вести

ее у одного и того же клиента постоянно. А с другой — можно передать клиенту эту программу и делать для него следующую, новую. В каждом случае нужно оценивать ситуацию, взвешивать экономические составляющие. Мне кажется, что креативной компании, которая нацелена на развитие своего внутреннего IQ, будет более интересно постоянно разрабатывать новые программы, получая такой заказ, чем все время проводить одно и то же.

Конечно, мы должны не упускать из виду необходимость учитывать нашу специфику — специфику аэропорта. Но специфических нюансов не так уж много. Например, если мы говорим про управление конфликтами, то понимаем свои конфликтные зоны на нашем предприятии. И когда программа разрабатывается, мы видим, с какими конфликтными ситуациями могут столкнуться те сотрудники, которые эту программу должны будут пройти. С точки зрения долгосрочного партнерства с консалтинговыми и тренинговыми компаниями важно то, что мы тоже развиваемся. И поэтому если провайдер реализовал проект хорошо, то есть разработал программу, обучил внутренних тренеров, и мы видим, что эта программа действительно хорошо и качественно живет внутри нашего предприятия, значит, мы делаем следующий шаг и запускаем с ним новую программу. Таких проектов-этапов может быть большое количество. И при подборе провайдера мы будем всегда учитывать положительный опыт.

Когда работаешь с опытным консультантом, то он, как правило, уже хорошо понимает проблемы предприятия, потому что во многом они схожи с проблемами других его клиентов, и перед ним задача — понять, каким образом эти конкретные проблемы на данном предприятии решаемы. И услышать заказчика. Я считаю такую работу стандартом работы консультанта. В компании BI TO BE мне импонируют несколько качеств.

Первое — консультанты используют клиентоориентированный подход в работе. Перед тем как они совершают какие-то действия, всегда очень глубоко вникают в то, с кем им придется работать, что это за организация, какая у них будет целевая аудитория. Мы убедились на своем опыте, что это партнеры, которые умеют работать с клиентами. А это как раз то, что нам нужно. Поэтому в поле развития клиентоориентированного подхода нам всегда нравилось пересекаться в работе с BI TO BE.

Второе, что я хочу отметить, — выход за рамки обычных тренингов компании, когда мы обсуждаем концептуально важные моменты в рамках общей стратегии компании. Здесь мне нравится, как BI TO BE работает фасилитатором и помогает нам приходить к тем идеям, которые хотя и вызревают внутри организации, но нуждаются в полировке, систематизации. Эту работу всегда лучше производить вместе со сторонним участником, который свежим взглядом может оценить обстановку внутри компании.

Третье — это креативность подхода, когда любая идея клиента в части обучения, развития, создания чего-то нового находит живой отклик со стороны консалтинговой компании. Заметно, что людям действительно это интересно. Мы видим у них не попытку продавать стандартные решения, а большой интерес вместе с компанией-клиентом открывать какие-то новые горизонты, придумывать совершенно иные инструменты для работы. Все это важно для нас в работе с внешними провайдерами.

Анна Богина,
менеджер проекта
«Обучение»
ООО «Воздушные
Ворота Северной
Столицы»

Мы привлекаем BI TO BE не столько для обучения — BI TO BE является для нас очень ценным партнером, консультирующим по всем направлениям HR-деятельности. У нас есть проект по изменению деятельности нашего учебного центра, и мы планируем создать корпоративный университет. Это амбициозные планы, связанные с существенными структурными изменениями в рамках всего процесса обучения. И мы задали BI TO BE вопрос о том, как, в принципе, это сделать. Они предложили нам провести модерируемую сессию — сессию по выработке концепции корпоративного университета. На этой сессии присутствовал директор по персоналу, все сотрудники корпоративного центра обучения персонала, работники из других операционных подразделений аэропорта. Это не было обучением, это была выработка концепции, а сессию модерировали непосредственно руководители компании BI TO BE Михаил Милинис и Наталия Боровикова. Вот уже несколько месяцев мы следуем этой концепции, и все идет в русле того, что мы вместе разработали на этой стратегической сессии.

В чем, на мой взгляд, сильные стороны BI TO BE? В том, что они совершенно не стараются удержать те технологии, которыми владеют. Они максимально ими делятся. Например, обучение клиентоориенти-

рованности — огромный проект аэропорта, и, по идее, каждый сотрудник — а это около полторы тысячи человек — должен быть обучен по программе клиентоориентированности. Более того, хорошо бы, чтобы таких программ было две. Одна — рассказать людям, что такое клиентоориентированность, а вторая — научить управлять конфликтами. Иными словами, первый раз — сделать так, чтобы они были приветливы, а второй — сделать так, чтобы они умели улыбаться, когда хочется плакать. Полторы тысячи человек два раза! Понятно, что нет возможности технически тренировать такое количество внешними дорогостоящими тренерами. И в BI TO BE согласились провести проект: тренеры не только обучили наших сотрудников, но и обучили наших внутренних тренеров и передали им технологию обучения клиентоориентированности, управления конфликтами. Наши внутренние тренеры уже ведут обучение по технологиям, переданным нам BI TO BE.

Причем совершенно очевидно, что в BI TO BE не только соглашаются на эти условия, они их предлагают. Для меня это очень важно, потому что их тренеры не пытаются сказать, что они источники сокровенного знания, наоборот, они — популяризаторы. Кажется, что они теряют на этом, но на самом деле они так зарабатывают. BI TO BE таким образом очень эффективно продвигает проекты. Эта комплексность решений BI TO BE видна, например, в работе с нашей службой информации: разработана серия тренингов, которые провел тренер этой компании, но кроме того, консультантами созданы информационные стенды и информационные плакаты для всего аэропорта.

Мы также совещались со специалистами BI TO BE о том, как транслировать корпоративные ценности внутри компании и какие для этого есть методики, какие мероприятия мы можем провести. У BI TO BE гигантский консалтинговый опыт, которым они готовы делиться. Они не пытаются все делать своими руками, они готовы делиться с нами опытом и знаниями.

Ксения Шелудько,
руководитель
Корпоративного центра
развития персонала
ООО «Воздушные Ворота
Северной Столицы»

Приоритетной задачей нашей компании является реконструкция аэропорта: строительство нового международного пассажирского терминала, проведение модернизации пассажирского терминала «Пулково-1», развитие коммерческой инфраструктуры. Реализация проекта позволит аэропорту обеспечить уровень сервиса, эквивалентный стан-

дарту IATA «C», и закрепит за аэропортом статус крупнейшего в Балтийском регионе. Задача действительно амбициозная.

Мы осознаем, что для достижения этой цели нам необходимо уделять особое внимание подготовке нашего персонала. В компании реализуется достаточно много программ обучения и развития, и сейчас наша основная задача — их систематизировать и осуществить переход от обучения дефицитным знаниям к обучению опережающим знаниям. Так появилась идея и потребность создания корпоративного университета.

Когда мы разрабатывали совместно с BI TO BE стратегию развития корпоративного университета, то выбрали модель КУ «Носитель корпоративных знаний и культуры». Нам необходимо создать свою базу корпоративных знаний, тем более что специфики у нас очень много. Здесь, как мне кажется, не обойтись без помощи внешних провайдеров. В целом можно отметить, что компании стремятся с нами сотрудничать!

Александр Мондрус,
генеральный директор
MC Bauchemie Russia

Идея корпоративного учебного центра родилась у нашего директора по персоналу. Мы поддержали эту идею и решили начать работу с двух моментов. Во-первых, нужно было понять наполнение: как и чему мы будем учить персонал, какие компетенции развивать. И во-вторых, нам хотелось проводить обучение все-таки своими ресурсами, а значит, необходим был тренинг для тренеров и для топ-менеджеров, которые изъявили желание обучать персонал. Это было начало проекта, и тренеры BI TO BE обе поставленные задачи выполнили. После этого мы заказывали у BI TO BE и другие обучающие продукты. Я помню восторженные отзывы наших сотрудников. Наталия Боровикова проводила тренинг публичных выступлений, и мы сами заряжались ее энергией. В рамках построения корпоративного университета нам помогали готовить тренинги, и мне лично помогли провести несколько тренингов сотрудники BI TO BE. С их помощью я приобрел уверенность и навыки проведения тренингов. С тех пор у меня не просто исчезли какие-то сложности во взаимодействии с аудиторией — я стал получать удовольствие от подготовки и проведения тренингов. С помощью BI TO BE мы в свое время научились обучаться, стали в некотором роде самообучающейся организацией, и для многих наших руководителей, как и для компании в целом, это был существенный шаг вперед.

Пока конкуренты спят…

Евгений Васильев,
директор по развитию регионов BI TO BE, консультант, бизнес-тренер, коуч

Честно говоря, я долго думал, что и как мне рассказать о BI TO BE, и, наверное, понял одну простую вещь. BI TO BE для меня — это и радость, и печаль, и грусть, и счастье, и в целом прорывные эмоциональные состояния. В общем, это очень большая часть моей жизни. Это компания, в которую действительно вложены и пот, и кровь, и слезы. Когда мы начинали и объединялись вокруг общей идеи стартовать вместе, каждый из нас привносил свой уникальный опыт. И в совокупности мы готовы были браться за все что угодно, но преимущественно за обучение персонала. Самое главное, что у нас было и есть, — это лидерская вера в то, что все получится. Пальмовая ветвь лидерства периодически переходила от одного к другому, когда в какой-то момент у одного из нас не хватало сил на поддержку процессов, результативности, новичков. И для меня именно этот момент лидерского взаимодействия важен. У нас было много позитивных эмоциональных переживаний, однако случались и конфликты, ведь чем сильнее личности, тем сильнее столкновения между ними. Эта лидерская энергия приобрела размах созидательного цунами. Если тогда, в самом начале, нам приходилось зажигать сердца других, заставлять их поверить в нас, в себя, то сейчас многие наши партнеры и коллеги зажигают наши сердца. Это такая цепная реакция, которую уже никто не сможет остановить: наши клиенты, партнеры, те, кто нас знает, возвращает нам электрический заряд, импульс к творчеству и новым достижениям. Ее я и считаю секретом успеха BI TO BE.

У меня спрашивают, каким инструментарием я владею. Я не могу рассказать. Потому что, каким бы инструментарием ты ни владел, его недостаточно: каков бы ни был твой клиент, пока ты не научишься

любить его, нельзя прийти к нему и учить. Клиент — это не просто юридическое лицо, это живые люди, их судьбы и их семьи. Поэтому сначала надо полюбить клиента и только потом приступать к работе. Это моя позиция, и, наверное, идеологически со всеми сотрудниками, с которыми я общаюсь, я всегда начинаю с этого: предлагаю им задуматься, что они могут сделать для того, чтобы полюбить клиента.

Для меня консалтинг — отдавать в 10 раз больше, нежели ты готов взять. Я не помню ни одного своего проекта, где бы выполнил работу по принципу «Сколько заплатили — столько и сделал». Может быть, это не всегда хорошо. Может быть, до какой-то степени это пожиратель ресурса, но для меня — большая ценность. Нельзя провести обучение, не консультируя по вопросам управления персоналом, не давая рекомендации по построению бизнес-процессов и т. п. Компания — это единое целое, как и человек. Продавать — это «про давать», и давать всегда больше. И каждого, с кем общаюсь внутри компании, настраиваю ровно на это. Одна из стратегических целей компании, к которой я всегда стараюсь направить своих коллег, партнеров, — развитие консалтинга в России. И если мы этот инструментарий не будем отдавать, мы не достигнем этой цели. Мы, например, очень долго думали, как нам работать с регионами, и пошли по пути открытия полноценных филиалов — создания рабочих групп, которые будут там работать, создавать там автономный консалтинг. Этот подход — в рамках нашей стратегической цели. Мы не строим планы «доить» регионы, пользуясь тем, что у них еще нет того ресурса и того инструментария, которые есть у нас. Мы предлагаем им его.

Для меня важна атмосфера, которую мы стремимся сохранить. Семь лет назад мы жили семьей, кланом, и настолько прикипели друг к другу, что процесс встреч, расставаний, перемещений стал очень сложным. В этой ситуации мы сделали правильный и нужный шаг и в какой-то степени уже перешли к бюрократии. Опыт успеха необходимо структурировать так же, как и опыт ошибок нужно стандартизировать, чтобы их избегать в будущем. Административная работа, которая была проведена за последние три года, — просто титанический труд. Весь наработанный опыт на сегодняшний день, так или иначе, структурирован, и мы его можем быстро заимствовать.

У меня очень хорошая память. Я помню все, и это моя проблема. Память не дает покоя, и я вспоминаю совершенно разные ситуации. Я помню, как у нас менялся персонал настолько, что мы оставались в какой-то период втроем или вчетвером, а позже в офисе не было мест, и все были загружены работой. Я помню ситуации, для меня показательные, когда мы сначала «разрабатывали себя», чтобы потом помочь клиенту. «Хочешь чему-то научиться — научи другого», и когда мы учили клиента разрабатывать систему мотивации клиента — работали над своей системой мотивации. Учили клиента тайм-менеджменту — работали над своим тайм-менеджментом, и т. д. Мы росли вместе с клиентами. Отдавая им, мы умножали свой ресурс. Так происходит и сейчас.

Тот лидерский дух, который существует, — основа всего, что бы там ни говорили, на какие бы человеческие страсти ни перекладывали ответственность, как бы со стороны это ни выглядело. Кто-то говорит, что мы фанатики, кто-то говорит, что у нас просто «получилось». Нам говорят: «Как вы можете работать ночами?» Да очень просто. Пока конкуренты спят — мы ползем наверх. Вот и все.

Клиент — зеркало консультанта

— Мне и здесь неплохо работается!
— Да потому, что чуть ли не все работники почты — инопланетяне!
«Люди в черном 2»

Роль консультанта многогранна. Она — отражение ожиданий российского бизнеса, и эти ожидания сформировали тот образ действий, которого мы придерживаемся. Российский бизнес уникален тем, что он развивается стремительно и заимствует сразу огромный перечень практик, в котором несколько размыты индивидуальные черты. И тем не менее можно сказать, что российский бизнес более личностный и более консолидирован с обществом, чем многие привыкли считать. Мы не перенесли друг на друга обезличивающий взгляд, и эта книга — тому подтверждение.

Оружейник

Константин Цивин,
исполнительный директор
Группы Компаний
«Балтика-Транс»

BI TO BE — эксперт № 1 и реальный помощник любому предпринимателю в постановке его бизнеса в самом широком смысле этого слова. Я понимаю, что самое широкое определение, как правило, ни о чем не

говорит. Но для меня оно очень даже емкое. Если бы я сейчас создавал собственный бизнес, то при всем моем менеджерском опыте я бы нанял в качестве консультантов коллег из BI TO BE, и только их. Потому что эти люди знают не только основы построения бизнеса и основы менеджмента, они знают если не все, то большинство нюансов, которые возникают при управлении бизнесом разного размера, разных направлений. Это интегральный консультант. Это не узкие специалисты, например, в оценке персонала или в описании технологических процессов. Они блистательно умеют делать и то и другое. Консультант BI TO BE — интегральный специалист, который любому предпринимателю, любому менеджеру может оказать помощь и поддержку практически в любой ипостаси его бизнеса. Это достигается множеством факторов, но во многом — командой привлеченных экспертов. Они создали огромный арсенал ресурсов.

В шпионских фильмах часто показывают такую сцену: герой приходит в потайной арсенал, нажимает кнопку, стена раздвигается, и его глазам предстают ряды всевозможного оружия — от пистолета до базуки. У BI TO BE такой же арсенал бизнес-инструментария. Появляется запрос, руководство нажимает кнопку, и клиент стоит перед стенами, увешанными самым разнообразным оружием. И очень важно, что BI TO BE безошибочно определяет, какое оружие применимо конкретно к ситуации клиента. Для этой компании характерен не только огромный выбор ресурсов, но и чрезвычайно точная селекция ресурсов для каждого конкретного случая: «Малый бизнес такой культуры в такой постановке в такой среде такой отрасли?» Идет мгновенная раскладка… Может, и не мгновенная, но мне как клиенту кажется, что проходят мгновения. И вот в BI TO BE говорят: «Тебе подойдет вот этот пулемет. Ну и, пожалуй, возьми эти четыре гранаты. Больше не надо». Мне кажется, что основное достоинство BI TO BE именно в широте ассортимента и в точности подбора этого ассортимента к конкретной задаче. Очень ценно то, что они не навязывают клиенту катюшу или систему «Град», когда можно обойтись одним смит-энд-вессоном. Это портрет BI TO BE.

Сталкер

Андрей Годунов,
генеральный директор
NBCompany

У каждого есть свои границы понимания; как бы я ни старался охватить все, в каких-то моментах все-таки ограничен, потому что занимаюсь своей компанией, варюсь в собственном соку. Эти возникшие внутренние ограничения можно снять, поговорив с умным человеком, тем более с профессионалом в своем деле. Допустим, для меня какое-то препятствие кажется непреодолимым, я стою перед этим барьером и думаю: «Ну все. Пришли! Стена двухметровая, железобетонная, не пройти. Все пропало!» И так, пока рядом не оказывается Наталия Васильевна Боровикова и не говорит:

— Подожди! Посмотри вокруг. Отойди в сторону.

— Что мне там смотреть?

А сам отхожу, и… стены нет. Можно двигаться дальше. И таких ходов, совершенно неочевидных с первого взгляда, может быть масса. Совершенно необязательно пробивать головой железобетонную стену. Конечно, можно дойти до этого самому, додуматься, но все это дается временем, усилиями, ведь находишься в постоянном потоке бизнеса.

Так происходит и в жизни: есть какая-то трудная задача, мы бьемся над ней и так, и эдак, а потом — «Эврика!». В институте мы вместе с другом готовились как-то к экзаменам по сложнейшей технической дисциплине. У нас был замечательный конспект для подготовки, в котором страницы сплошь состояли из формул. Иногда кто-то, писавший этот конспект, все-таки расшифровывал несколько формул или давал ряд значений. И вот мы сидели и разбирали эти формулы по конспекту и книгам. Да, я в конце концов понял, разобрался, и это отняло у меня неимоверное количество времени. Потом перевернул страницу… а там оказалось черным по белому написано все то, что я так упорно искал! Автор конспекта все-таки объяснил, где и что он имел в виду. И в таких ситуациях думаешь: «Ужас! Столько времени…» Но! Если бы я сразу перевернул страницу, то не разобрался бы в предмете так глубоко, как пришлось это сделать. А так — сам проверил, удостоверился, что это действительно так. Конечно, жаль потраченного времени и усилий. Зато, конечно, когда уже разговариваешь с преподавателем этого чудесного предмета, не просто можешь сказать, что эти буковки назы-

ваются так-то и так-то, а знаешь, почему и зачем они в этих формулах нужны. Но в своем бизнесе я давно перестал быть студентом и предпочитаю сэкономить время и усилия для своей компании, а не открывать для себя то, что другим давно известно.

Врач-диагност

Галина Козлова,
тренер, консультант BI TO BE

Черта, отличающая врача-диагноста от выпускника медвуза: врач видел больше больных, но выпускник быстрее и грамотнее может оформить «историю болезни». Это характерно также для консалтинга. На рынке есть дорогостоящие консалтинговые компании, в которых молодые специалисты генерируют красивые отчеты, все делают профессионально и грамотно, но по объективным причинам не могут делать глубокий анализ. И если в компанию приходит опытный специалист, он знает, куда смотреть. Может, его отчет и не будет настолько красив, но он выявит если не все, то большинство проблемных зон. Для большого бизнеса форма имеет почти равностепенное значение с содержанием; для среднего бизнеса в первую очередь важным является содержание.

Я пришла в BI TO BE из серьезного международного бизнеса и всегда стараюсь выдерживать форму, не утрачивая глубины анализа, и поэтому мне импонирует наша методология, поддерживающая высокий стандарт консультирования при таком же высоком качестве подачи.

Тренер

Роман Каневский,
председатель совета директоров Группы компаний «РОСАН»

У меня был такой опыт. Когда-то давно мы прошли многодневное обучение. У меня даже где-то хранится диплом. И преподаватель, который вел эти семинары, настолько вдохновил нас… Это было действительно полезно. Он показался нам очень интересным человеком. А у одного из наших предприятий были в то время проблемы, которые мы не знали как решить. И мы увидели: «Вот он уже знает как!» И после курса обучения я к нему подошел и предложил: «Давай мы тебя наймем,

чтобы ты нам помог в решении этих задач. Просто на проект — на месяц, два, три, полгода. Не надо сидеть в офисе — будешь приходить в удобное для тебя время и делать то, что считаешь нужным. Если надо будет ввести прямое управление — введем прямое. Если надо будет поработать в режиме консультаций — хорошо, но нам нужен результат». Он согласился. И через несколько месяцев мы поняли, что результат — ноль. И в это время я для себя вывел очень простую формулу. В футболе есть великие игроки и есть выдающиеся тренеры. Далеко не каждый великий игрок способен стать хорошим тренером. И далеко не каждый великий тренер, который довел какой-то клуб или сборную до мировых чемпионских титулов, был когда-то хорошим игроком. Это абсолютно разные вещи. И консультант, по моему убеждению, наверное, в 90% случаев, а может быть и в 99%, не способен добиться реальной эффективности, если его поместить в среду бизнеса. Он может хорошо научить, так же как и тренер, но, если выпустить его на поле, играть он будет очень посредственно. И наоборот, прекрасный игрок, лучший, величайший, всех времен и народов, порой не способен научить других. Пеле так и не стал тренером. Это легенда, которая будет всегда. И в других видах спорта — так же. Тренерами становятся люди, способные научить, но в большинстве случаев они не добились признания как игроки: от силы были середнячками в этом виде спорта в свое время. Но они поняли квинтэссенцию, они знают, как научить. И это прекрасно — каждый на своем месте: одни стали великими тренерами, а другие — великими игроками, и не надо пытаться менять их местами в подавляющем большинстве случаев. Для себя я понял: нельзя выдергивать человека из одной среды в другую со словами «А ну давай, покажи себя!». Это издевательство. Каждый создан и лучше себя проявляет в определенной роли.

В идеале хотелось бы привязать заинтересованность и консультантов, и владельцев к одному результату. Так же как и в футболе: команда вышла в Лигу чемпионов, тренер и игроки получили бонусы, премии. Не вышла — минимально оговоренную зарплату. Если бы можно было создать модель «Консультант — наш тренер, и мы идем за ним, но через три года мы хотим выйти на конкретный результат»… Вышли — награда для всех. Не вышли? — «Спасибо, извините, почасовой минимум на хлеб с маслом». Это сильно мотивировало бы!

Конечно, прошлый опыт сформировал у меня определенные ожидания: я уже приглашал консультантов и тренеров, понимая, что они должны настроить именно нас на достижение результата, дать нам те ресурсы, о которых говорят, а не создавать результат в одиночку, сидя в своем укрытии. BI TO BE в этом отношении показало себя с лучшей стороны: совет директоров работает с этой компанией уже продолжительное время, и я не вмешиваюсь в процесс и не пытаюсь повлиять на этот выбор. Я доволен теми результатами, которые есть сейчас у моих людей и к которым они пришли вместе с консультантами BI TO BE.

Знахарь, аптекарь, кудесник

Интернет-буржуй Андрей Рябых, владелец Webmaster. SPb, агентства поисковой оптимизации SeoExperts и Интернет-издательства «Медиа Картель», эксперт BI TO BE

BI TO BE — клевые, они на рынке уже космическое количество лет, пережили кризисы, нормально существуют и, на мой взгляд, только развиваются. Миша — молодец, потому что умудряется вести этот пароход. Наташа — молодец, потому что у нее бизнес, дети, семья…

Консалтинговый бизнес — не производство тапочек. Он скоростной, как магистраль. В BI TO BE все должно постоянно обновляться, постоянно меняться, потому что на рынок приходит то одна технология, то другая. Ведь кто такой консультант? Это, по большому счету, доктор. Болезни постоянно меняются, вирусы мутируют, разрабатываются новые лекарства, появляются новые таблетки. Кто-то говорит: «Таблетки — зло, давайте лечиться грибами». А кто-то предлагает травы и коренья. Приходит пациент, который начитался в Интернете о грибах, травах, кореньях, и говорит: «Доктор, мне плохо! Не знаю, что делать, что применять. Таблетки, травки, иглотерапию?» И мало того, что консультант должен понимать точный диагноз — ОРЗ, грипп или простонапросто абстинентный синдром, — он должен прописать правильное лекарство или полное отсутствие каких-либо медикаментов.

Я думаю, что BI TO BE — это аптека-бутик частных индивидуальных решений для продвинутых пациентов. Ведь есть люди, которые готовы прийти в этот бутик и купить дорогое лекарство. Оно должно быть безвредным, но эффективным. Наталия Васильевна сидит среди женьшеня, засушенных лапок мышей, инновационных таблеточек, смешивает все это в снадобье и… «Вот твое решение». Я, конечно, подозреваю, что

она в основном вручает всем плацебо, но вера заставляет нас двигаться дальше. Думаю, это и есть коучинг.

Знаете такой анекдот? Сидит Штирлиц. Стук в дверь.

— Кто там?

— Вопросы здесь задаем мы!

— А… Коучи пришли.

Вот так.

Мастер

Денис Котов, генеральный директор книжной сети «Буквоед»

Важно понимать, что BI TO BE — это не исключение из российской практики, в которой ключевой результат создает конкретный человек, в нашем случае это была Наталия Боровикова. Функция тренеров и консультантов — собирать, накапливать, исследовать, и в этом смысле компания BI TO BE, с которой мы сотрудничали по проекту кадрового развития, является собирающей, накапливающей и экспериментирующей, пробующей новое, и, соответственно, это характеризует живую структуру, которая заинтересована не только в получении доходов, но и в самом процессе оказания помощи. BI TO BE — это мастерская, которая может изготовить на заказ что-то сложное и нестандартное, не занимаясь перепродажей чего-то уже созданного кем-то, шаблонного и тиражируемого.

Анна Хьюс, заместитель директора по работе с персоналом Северо-Западного банка ОАО «Сбербанк России»

Новатор и креативщик

Отличительной особенностью как руководства, так и тренеров и консультантов компании BI TO BE является владение широким ассортиментом новейших практик и технологий, в связи с чем нам, как банку, стремящемуся и активно внедряющему все передовое, просто и удобно находить с ее представителями общий язык. Всегда приятно, когда тебя понимают с полуслова. Клиентоориентированность компании BI TO BE постоянно проявляется в готовности находить уникальные не-

стандартные решения, причем в удобные для нас и, как правило, кратчайшие сроки. Задачи, кажущиеся на старте почти невыполнимыми, в совместных переговорах быстро принимают желаемые очертания и реализуются с неизменным качеством. Иногда создается впечатление, что в работе с BI TO BE нет невозможных тем и задач. Приятно, что наши коллеги всегда готовы предложить такие дополнительные мелочи, которые в результате формируют большое дело, как разработка девиза и эмблемы учебно-развивающего мероприятия, подготовка плакатов и т. д.

Маньяк в профессии

Татьяна Загривная,
генеральный директор сети NoLimit Electronics, эксперт BI TO BE

Консультант должен быть увлечен, он даже может быть немного сумасшедшим, маниакальным, чтобы с ним было интересно общаться. Конечно, на уровне профессии, а не психики. Когда я встречаюсь с Михаилом Милинисом и Наталией Боровиковой в дружеской обстановке, которая вроде бы не предполагает деловых переговоров и бесед о работе, то 80% времени мы все равно уделяем бизнес-ситуациям и кейсам. Просто нам это интересно. Это наше личное время, мы можем его посвятить обсуждению детей, путешествий, мы абсолютно свободны в любой теме, но говорим о работе. И это здорово, увлекательно, и это качество увлеченности своим делом, безусловно, у нас обеих присутствует. При этом мы всегда еще учимся, всегда — на полпути. И видимо, мандраж должен быть всегда. Тренер, консультант мандражирует перед каждой новой группой, так же как и артист перед выходом на сцену, как бы он ни был велик и «заслужен». Когда я берусь за новый проект, то не сплю ночами и очень волнуюсь, но в какой-то момент времени наступает спокойная уверенность. Это значит, что ты все понял. Вот этот период между мандражем и спокойной уверенностью должен быть очень тонко выверен. Во-первых, он точно должен быть, и, во-вторых, он не должен быть затяжным, потому что мандраж оправдан только перед выходом на сцену, когда ты готовишься, а когда уже вышел на сцену, то уже живешь в этой ситуации и этой ролью. Так

и консультант-тренер: он волнуется, готовится, не спит ночью, переосмысляет опыт компании, а когда начался тренинг — все, он живет этим. Если во время тренинга начинаешь волноваться, переосмыслять, ты не сможешь его хорошо провести. Консультанту необходим высокий уровень владения собой. Знаете, как выработать эмпатию руководителя? Сначала — понять себя, а потом — научиться понимать своих руководителей. В консалтинге — то же самое: консультант, прежде всего, консультирует себя и четко понимает, что с ним происходит, т. е. он умеет владеть своими эмоциями. Он понимает, когда момент мандража, а когда время активной работы.

Бригада скорой помощи

Марина Крупская,
HR-директор компании «Трансойл»

Я работала в компании «Трансойл» и, имея очень ограниченные сроки исполнения поручений руководителя в части аттестации, обратилась в BI TO BE за помощью, буквально в режиме SOS, т. е. «Надо вчера». И консультанты оказались очень отзывчивыми: быстро среагировали, приехали на встречу уже с заготовками, как скорая помощь. Мы рассмотрели несколько вариантов и решили произвести оценку персонала, уйти от шаблонной аттестации и применить метод 360°. У BI TO BE как раз был интерактивный инструмент, т. е. программное обеспечение, которого не было у нас и которое существенно экономило нам время. Соответственно, мы обсудили параметры, по которым будем проводить эту оценку, и могу сказать, что первый блин не был комом. Все прошло успешно. Самое главное — мы уложились в сроки. Для нас было принципиально важно соблюсти временные параметры, и это связано с бюджетом, так как аттестация была приурочена к оценке за год и выплатам годового бонуса персоналу. Промедление смерти подобно! Так как опыт сотрудничества с BI TO BE оказался достаточно успешным, мы впоследствии трудились над разработкой компетенций, т. е. консультанты помогли нам сформулировать компетенции для того, чтобы мы не только с профессиональной точки зрения смогли оценивать наш персонал, но и оценивать сквозь призму выбранных компетенций.

Учитель

Виталий Бегарь,
генеральный директор
ООО «ОптиЛайт»

Консалтинг не должен выписывать лекарства. Он должен давать возможность разными способами дойти до решений. Клиент выбирает сам. Поэтому консультант — скорее учитель «высшей школы бизнеса». У BI TO BE во всех тренингах, семинарах прослеживается тесная связь с жизнью. Для меня всегда было ценно то, что я мог узнать у консультантов, набраться опыта. Если мы приходим открытыми, то нам всегда помогают.

Одним из критериев для выбора консультанта при обращении в консалтинговую компанию для меня является его образование. Учителя, преподаватели в университетах когда-то тоже были учениками, но сейчас они преподают теорию. Если консультант — сугубо практик, то он будет однобоко смотреть на проблему и узко ее трактовать. Мне кажется, важно выбирать не практиков, а теоретиков. Я прихожу за теорией. Когда я учился на различных курсах, то обнаруживал такую особенность: работая и придумывая какие-то приемы, я считаю это своими наработками, а оказывается, существует теория для всего этого, и этим приемам есть название, и все это давно уже известно. Многие практики в этом отношении являются самоучками, и им не хватает теории. Когда у тебя есть некая теоретическая база, то все происходит оптимальнее. Консультант из бизнеса опирается на свой опыт и свои ошибки и раскрывает эту тему не столь широко. Он часто начинает рекомендовать, навязывать. Очень важно, как учитель подает материал. Лучше всего — работать с консультантом, который не только владеет теорией, но и имеет огромный опыт в преподавательской практике и получении обратной связи.

Интерактивная библиотека

Олег Барабанов,
генеральный директор
автохолдинга РРТ

Консультант — как библиотека: он собирает определенный объем знаний и аккумулирует в себе вариативность принятия решений. Консультанты, безусловно, нужны на стабильном рынке: они могут побывать в разных компаниях, увидеть, какие решения применялись и почему

одни обанкротились, а другие успешно развиваются. Консультант — это ведь библиотека как успешных, так и неуспешных историй. Но важно иметь в виду то, что любые знания надо уметь применять на практике: образно говоря, на два предложения о любой теории должно приходиться десять предложений о практике и еще пятнадцать о том, как это внедрить в имеющихся условиях.

Мы в свое время занимались обучением экстремальному вождению и встречали и «чистых теоретиков», и тех, кто действительно мог за 10 занятий научить эффективно ездить. Зачем долго рассказывать о центростремительных ускорениях и рисовать математические формулы? Толку от этого не будет. Но зная, что, если машина попала в неуправляемую ситуацию, самое правильное — отпустить все педали и руль и на десяти примерах показать, как восемь водителей в таком случае выживали, можно спасти кому-то жизнь. Когда вам демонстрируют фотографии аварий и говорят, почему эта машина оказалась слева в момент аварии, а другая — справа, что делал один водитель, а что — другой, вам становится ясно, как вы поведете себя в аналогичной ситуации. Вы не знали, что делать с машиной, — а ничего и не надо, потому что она сама все сделает. Но об этом не говорят — это вне всяких теорий.

Акселератор

Владислав Рыдаев,
генеральный директор
компании «Терра-Авто»

У государства, безусловно, есть потенциал моделирования малого и среднего бизнеса, но с другой стороны, тот, кто активен и имеет необходимые знания, может добиться результата в этом направлении самостоятельно. Зачастую все сожаления основаны на неэффективности самого дела. Вся проблематика не в деятельности государства, а в качестве и действенности самого бизнеса, который не привык работать в условиях жесткой конкуренции и нехватки ресурсов. Зачастую эйфория от работы в условиях растущего рынка, доступности кредитных ресурсов, неограниченности покупательского спроса мешает становиться более эффективными и иметь постоянный стимул для развития. Именно поэтому консалтинг становится важен как часть инфраструктуры. Мы живем в условиях гиперболы по объему информации, конкурентности среды, доступности привлекаемых ресурсов, а человече-

ский потенциал не всегда соответствует потребностям бизнеса. В связи с этим консалтинг становится своеобразным акселератором, необходимым для более динамичного развития компаний. Время в большом дефиците, поэтому консалтинг становится незаменим.

Высококвалифицированный оптимизатор

Станислав Логунов, президент Ассоциации экспертиз строительных проектов

На Западе в строительных компаниях существует практика приглашать инженеров-консультантов. Это специалисты высокой квалификации, которые объясняют, как правильно спроектировать или построить конкретный объект, и которые несут личную ответственность за результат. В России такое направление консалтинга пока не развито, но, учитывая последние тенденции в строительной отрасли по передаче части контрольных функций от государства бизнесу, оно будет очень востребовано.

Партнер

Наталья Красикова, начальник отдела управления персоналом ООО «НЕСТЕ Санкт-Петербург»

С компанией BI TO BE мы сотрудничаем уже больше 10 лет. Каждый год мы подводим итоги и подтверждаем, что наш подрядчик выбран правильно. Это мы делаем всегда и в обязательном порядке, так как надо держать руку на пульсе времени и видеть, что мы идем вперед с правильным партнером.

BI TO BE от других компаний отличает то, что они не просто продают продукт, а вместе с нами пытаются улучшить, развить компанию. Мы видим, что консультанты с удовольствием учатся у нас и вместе с нами. Наши проекты всегда совместные: мы помогаем компании BI TO BE посмотреть на рыночные ситуации по-новому, а компания BI TO BE помогает «НЕСТЕ Санкт-Петербург» в реализации стратегических планов. Это двухсторонний процесс, в котором каждый подходит к задаче творчески. Многие компании, которые хотят с нами сотрудничать, предлагая свои услуги, говорят о том, что у них есть программа, но они, конечно же, должны изучить, исследовать, проанализировать, чтобы иметь

возможность нам помочь. Когда они произносят слово «помочь», мы сразу понимаем, что помощи не ищем, — с нами вместе надо работать. Мы спрашиваем: «А в чем вы, собственно, хотите помочь?» И, как правило, слышим о том, какие проекты и какие программы консалтинговая компания имеет, с какими компаниями работает. И в этот момент мы зачастую понимаем, что у нас все это уже было, и 5–7 лет назад мы все это уже проходили с компанией BI TO BE. При этом назвать программу консультант может как угодно, но когда начинаешь анализировать суть, то понимаешь, что это, в принципе, совсем не ново для нас. Способность быть максимально открытыми во взаимодействии и предвосхищать цели завтрашнего дня — вот что отличает наше сотрудничество.

У нас сейчас в работе два совместных с BI TO BE проекта. Нам нравится, что руководство BI TO BE всегда работает на результат: проводит мониторинг, оказывает поддержку, т. е. консультанты готовы, несмотря на то что договор уже подписан и все идет по программе, менять ее для нас. Они — как доктора. Для них важно не просто продать продукт, а служить общей цели и заботиться о ком-то.

Советник

Любовь Федорова,
HR-директор компании «АРИВИСТ»

Я регулярно обращаюсь к BI TO BE за консультациями, советами и поддержкой. Работу по организационным вопросам лучше всего, конечно, начать с совета и консультации. Руководство прислушивается, ведь изменения начались с приходом BI TO BE в компанию. До этого, разумеется, были выработаны стратегия, ценности и миссия, собраны соображения и мнения сотрудников, их представления о компании. И собственник знает, чего хочет, стратегически понимает, что нельзя на этом остановиться. И здесь как раз необходимо, чтобы еще кто-то помог увидеть компанию по-новому, потому что взгляд замыливается. Тогда приходит специалист извне и видит то, чего не видно изнутри компании: «Почему это так? Так и надо? А может, это нужно изменить? А это, может, надо внедрить? А здесь что-то другое попробовать? А это, вероятно, будет более перспективно, чем то, что есть на сегодняшний день?» BI TO BE привнесло этот новый взгляд. Конечно, изменения стра-

шат. Представляете, 20 лет люди жили устоявшимся коллективом? У них и так все хорошо. Но нам важно, чтобы было еще лучше!

Все предложения мы обсуждаем, иногда даже спорим. Например, я полагаю, что мне нужен конкретный тренер, а Наталия Васильевна, как научный руководитель BI TO BE, настаивает: «Нет! Нужен другой…» Я предлагаю посмотреть с другой стороны, и обсуждение продолжается. Это не навязывание ни в коей мере! Потому что все тренеры очень разные. Антон Пальчиков и Андрей Калинин, скажем, совершенно не похожи друг на друга. Татьяна Загривная отличается от них обоих. Между Евгением Васильевым и Борисом Иосифовым или Андреем Калининым, наверное, еще можно найти какие-то сходные черты в самопрезентации, но при этом они все яркие индивидуальности. И в этом их сила — и по личностным качествам, и по профессиональным навыкам все тренеры очень разные.

Соучастник

Ирина Тамбовская,
заместитель директора по организационному развитию и управлению персоналом макрорегионального филиала «Северо-Запад» ОАО «Ростелеком»

Один мудрый человек сказал: «Бизнес делают люди». Поэтому выбор партнеров на проекты — это, прежде всего, выбор близких по духу людей — ярких, результативных, открытых. В 2005 году компания ОАО «Ростелеком», в то время еще — «СЗТ», познакомилась с научным руководителем Консалтинговой группы BI TO BE Наталией Боровиковой. С тех самых пор мы осуществили ряд совместных проектов по оценке и обучению персонала. Могу отметить, что все обучающие программы, все тренинги этой компании проходили на высоком профессиональном уровне!

«Люди в черном»

Ольга Морозова,
директор департамента управления персоналом ЗАО «АЭМ-технологии»

У каждой компании есть своя специфика, свои особенности. Консультанты похожи на «людей в черном», потому что бизнес в России настолько уникален, что его можно сравнить с инопланетным. Каждая компания — это своя планета со своими законами и атмосферой, и, переходя из одной области в другую, от запросов малого бизнеса к задачам и проблемам госкорпорации, приходится все время держать со-

знание максимально открытым к новому. Когда я услышала в новостях, что для внутриправительственной работы должны использоваться HR-технологии, я обрадовалась. Потому что мы до сих пор говорим на разных языках, диалектах, наречиях, а консалтинг — это как раз то связующее звено, которое делает возможным проникновение в разные структуры совершенно разного опыта. Вполне вероятно, что если каждый перестанет со своей спецификой так жестко ранжировать «мы» и «они» в глобальном взаимодействии, то мы сможем добиться успеха, сделать Россию лидером мирового рынка. Мне кажется, компании должны ориентироваться на максимальное развитие потенциала друг друга. Если это возможно в рамках одного коллектива, например в самообучающейся организации, то значит, возможно и в более широком контексте.

Системообразующее управление

Хороший руководитель создает условия, в которых события будут развиваться наиболее благоприятным образом.

Ральф Эблон

Константин Цивин,
исполнительный директор Группы Компаний «Балтика-Транс»

Мне было поручено войти в состав прекрасной команды, чтобы поучаствовать в очень интересной для меня работе по оценке миддл-менеджмента. Я считаю, что за последние пару лет это был один из самых интересных для меня проектов. Это было здорово. Я смог ближе познакомиться с такими прекрасными людьми, как Галина Козлова и Ольга Щипцова.

Я всегда считаю, что любой бизнес — это, прежде всего, отношения между людьми. Есть такое слово — «коммуникация». На самом деле коммуникация и рождает бизнес. И когда тебе дают задание оценить людей, ты уже одной половиной своего организма на стороне тех, кого оцениваешь, но при этом объективность оценки не должна страдать. Люди вроде бы работают в одном холдинге на похожих должностях, но они отличаются друг от друга сумасшедшим образом. И ты это знаешь! Было радостно, когда перед тобой вдруг оказывались новаторы по духу, прекрасно говорящие, знающие свой бизнес, людей, с которыми работают. Было несколько обидно, когда я встречал и оценивал людей, находящихся на достаточно высоких должностях, и понимал, что передо мной человек, который ни по своей энергетике, ни по своей эруди-

ции не соответствует той должности, которую занимает. Я переживал за владельца бизнеса, за бизнес как таковой, за тех людей, которых интервьюировал ранее и которые поразили глубиной своих знаний и энергетикой.

Я думал, такое можно встретить только в книгах — когда вдруг человек, мягко говоря, мало что собой представляющий, за счет постановки в игре поднимается над людьми, которые значительно эрудированнее его, значительно интереснее его с точки зрения выполнения своих обычных функциональных обязанностей. Игра — ролевая. И самый слабый игрок за счет той роли, которую он получил в игре, вдруг становился царем. Он реально начинал управлять группой — бездарно, безобразно, потому что делать этого он не умел. Но остальные в группе — прекрасные управленцы, умнички с хорошим пониманием реальности — начинали ему подыгрывать. Для меня это было шоком. Когда игра закончилась и начался следующий процесс, никакого отношения к этой ролевой игре не имеющий, слабый игрок продолжил царить! И он оставался царем, императором, президентом до конца ассессмента. Это было для меня, честно говоря, реальным потрясением, потому что раньше я только читал об этом у Эрика Берна и других авторов с неким снисхождением: «Ну, может быть… Пока не увижу — не поверю». Увидел — поверил. И задумался над тем, насколько форма может довлеть над сущностью, искажать процессы.

Эффективность, по Вильфредо Парето, — это такое состояние системы (в данном случае — состояние компании), при котором значение каждого частного показателя, характеризующего систему, не может быть улучшено без ухудшения других. По словам самого Парето, «всякое изменение, которое никому не приносит убытков, а некоторым людям приносит пользу (по их собственной оценке), является улучшением». Для BI TO BE характерна практика синхронии действий, направленных на улучшение, которые образуют эффект апгрейда всей системы.

Специфика консалтингового бизнеса вынуждает постоянно экспериментировать и искать формы управления, которые не только закрепят успех в перспективе, но и станут прародите-

лями нового инструментария и новых актуальных направлений. В 2000 годах для нас стало совершенно очевидно, что консалтинговая компания не может развиваться по принципу вертикали, исполненной в классических иерархичных звеньях. К тому же мы поняли одну существенную деталь: меняя направление развития экономики, российский бизнес должен пересмотреть основы управления в сторону большей свободы личности на всех уровнях. Если плановая экономика запускала бизнес-процессы «по плану», т. е. структурирование шло сверху, извне, то и сегодня мы зачастую видим то же самое, но в другой вариации: на компании опускаются жесткие ожидания среды от законодательной регламентации до IPO, клиенты соответствуют ожиданиям продавца, сотрудники выбирают из того, что им «можно», вместо того чтобы предлагать свое «Я могу…».

Как в СССР, так и сейчас бизнесу задается некая форма, которая существенно изменилась, но остается внешней силой, и бизнес пытается развиваться в канонах этой заданной формы, а не порождать новые и улучшать старые, что было бы и более естественно, и более рыночно. В итоге мы наблюдаем не естественный рост, а искусственное придание форм и их усложнение. Вся структура российской компании, как правило, директивна и вертикальна: это перегружает менеджмент, делит персонал на «мы» и «они», создает избыточную занятость административного ресурса, который не производит, а контролирует. Похоже ли это на то, что мы так часто критикуем в якобы «отжившей системе управления»?

Может ли быть иначе? Возможно, кризис либеральных ценностей связан как раз с тем, что либерализм не был до конца понят и поэтому не был воспринят как целостность. Когда мы анализировали модель управления Рикардо Семлера, то осознали, что в ней отразились принципы, заложенные Карлом Поппером в его манифесте, посвященном социальной инженерии[*]. При этом механизм, делающий жизнеспособной на уровне управления компанией попперовскую модель, скрыт в самых простых установках личности: интерес, свобода, чувство значимости и

[*] Имеется в виду его произведение «Открытое общество и его враги».

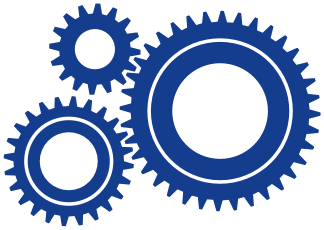
солидарности. И хотя Поппер в первую очередь был ориентирован на поступательное совершенствование социальных институтов, его подход вполне может быть успешно перенесен в менеджмент.

Та модель управления, которая в нашем понимании является системообразующей, основана на сочетании локального самоуправления и общего открытого управления взаимодействиями. Мы формируем систему управления не сверху, а исходя от установки конкретного человека, отдельной личности, ее потенциала и «точек срабатываемости» с другими, позволяя ему привносить изменения в систему, если они могут стать и становятся движущей силой развития компании. При этом топ-менеджмент переходит от контроля к поддерживающей регуляции и управлению компетенциями. Иными словами, задача топ-менеджмента становится практически аналогична задаче программиста, который прописывает скрипт единицы взаимодействия таким образом, чтобы он формировал «устойчивое условие для результата». Так достигается синергетический резонанс в компании, где каждый отдел становится управляющим в отношении другого, а миссия топ-менеджера заключается в том, чтобы видеть целостность процессов в их динамике и взаимодействии, исключать или нивелировать негативные факторы, регулировать средовые механизмы.

При внедрении этой модели возникают новые акценты в интерпретации мотивирующих факторов, расширяется спектр XY-теории, происходит смещение внимания в сторону формирования средового влияния, на первый план в подборе персонала выходят личные качества и одаренность.

XY-теория — теория Дугласа Макгрегора о мотивации людей и поведении в управлении. В теории X менеджмент предполагает, что работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы.Теория Y предполагает, что работники могут быть амбициозными, иметь внутренние стимулы, стремится взять на себя больше ответственности и осуществлять самоконтроль и самоуправление. Макгрегор, таким образом, стремится показать руководителям направление для работы с персоналом.

Таблица 3. Модели управления

Классическая модель управления	Системообразующая модель управления
	
Строгая и жесткая иерархия, четкое определение должностных обязанностей	Регуляция и управление компетентностью, возможность самоопределения и выбора задач, взаимоподдержка
Контроль для достижения результата	Синергия для достижения результата
Вертикаль власти	Инициативное ядро
Административный ресурс, регламентация	Личностный ресурс, мотивация
Структурный подход	Холистический подход
Карьерный рост, «гонка по вертикали»	Личностный рост, экспертность

Алексей Глинтерник, член Союза художников России и Международного союза графического дизайна

Многие компании до последнего стараются решать дизайнерские задачи своими силами. Как правило, с опытом приходит и понимание того, что доверие должно основываться не на понятиях «свой / чужой» или «дешевле / дороже», а на компетенциях профессионалов.

Впервые я познакомился с BI TO BE, когда ко мне обратился Андрей Григорьев. Когда-то давно он работал над маркетинговым проектом для продуктовой компании «Спутник», которая занималась в то время строительством завода в Шушарах, а я как раз в это же время разрабатывал для «Спутника» дизайн упаковок и брендированные стили. Вместе мы сдали проект и разошлись, но, как выяснилось, ненадолго. Через некоторое время Андрей позвонил мне еще с одной задачей: от компа-

нии ПЭК поступил запрос на разработку презентации для североамериканских поставщиков. Команда BI TO BE выполнила содержательную часть, но когда дошло дело до графического исполнения… наступил полный коллапс. Девочки из отдела методологии просто не могли дотянуть графику до того уровня, который бы устроил заказчика, и в BI TO BE это быстро поняли. Андрей позвонил мне и попросил меня приехать в офис BI TO BE. Так я познакомился с Михаилом Милинисом, и мы начали совместную работу. ПЭК проектом остался доволен, и Михаил стал уже консультироваться у меня по поводу дизайна для BI TO BE. Я не менял логотип BI TO BE, но детально проработал его в нюансах. Он приобрел нормальный европейский вид. Хотя Михаил и предлагал мне представить в книге старую версию логотипа как исторический факт, я считаю, что этого не стоит делать. Конечно, приятно иногда посмотреть, как время изменило компанию, но лучше ориентироваться на то, что будет, а не на то, что было.

Сайт для BI TO BE делал Андрей Рябых и его ребята из Webmaster. SPb.ru. Я отправил им логотип, они разработали дизайн сайта. Единственное, чего сейчас не хватает для Интернет-продвижения в графической части, — это коллекции высокопрофессиональных фотографий. И конечно же, через некоторое время все равно придется что-то менять в стиле: появятся новые тенденции, новые тренды.

Консалтинг — это область, где конкуренция очень высока. Монополистам нет смысла менять свой знак, потому что к ним клиенты придут и так. Дизайн и мода подстегивается рынком: Coca-Cola что-то новенькое придумала — Pepsi мгновенно отреагировала. Появился экологический тренд на топливном рынке — сейчас почти все компании приняли как миссию социальную ориентацию и защиту среды — и NESTE OIL пошла в ногу со временем и сгладила острые углы на своем знаке, — появились синие и зеленые капельки на вывесках АЗС этой компании. А монополисты тревожатся за свой знак, когда начинают сравнивать себя с международными компаниями, с зарубежными партнерами, но в этом уже существенную роль играет человеческий фактор и патриотизм: «Вот у нас как-то похуже смотрится, чем у американцев…»

Компания, готовая биться за свой уровень, всегда в выигрыше. В BI TO BE мне импонирует реализм, т. е. способность признавать свои несовершенства и чувствовать необходимость изменений.

Аутсорсинг, фриланс, SMM, краудсорсинг, план личного развития и т. п. — это элементы глобальной тенденции, которая, на наш взгляд, отражают переход к системообразующему управлению. «Открытая компания» имеет преимущество в мобильности ресурсов для извлечения результатов, тогда как «закрытая» и иерархичная должна постоянно работать над контролирующими функциями, т. е. не извлекать его, а формировать, что значительно затратнее и длительнее. Стоит ли возводить для здания все четыре стены, если рельеф местности позволяет использовать скалу в качестве одной стены и ствол дерева — в качестве другой?

Идея апробации такого подхода в нашей компании вызвана тем, что топ-менеджмент решился оставить за собой те функции, которые были ему интересны, однако при сохранении status quo это вызвало бы перегруженность в сочетании с традиционным объемом административного контроля, поэтому руководство BI TO BE разрабатывало проект, в котором бы административные функции были бы минимизированы за счет компетенций всех участников бизнес-процессов. Теперь наша задача — совершенствование выработанных механизмов и их экстраполяция при экстенсивном росте.

Личность в бизнесе

Евгений Васильев,
директор по развитию регионов BI TO BE, консультант, бизнес-тренер, коуч

Я с каждым сотрудником стараюсь поговорить и увидеть его личные мотивы и цели и показать, как и где его личные цели соответствуют стратегическим целям компании. Мы формируем единое целое. Я помню, например, как в компании появился Андрей Григорьев. Для меня это, во-первых, человек без возраста, во-вторых — с утонченным чувством юмора. Те решения в сфере маркетинга, которые он выдавал, были всегда красивыми, уникальными. Когда в компанию пришел Дима Иванов и я увидел этого человека в брюках не по росту, несколько несуразного, с каким-то перстнем, не подходящим ни к его типажу, ни к одежде, я был в шоке и не понимал, кто это и зачем он нам. Но когда я

увидел сделанные им документы и глубину мышления, отраженную в них, то был еще более шокирован: я не встречал людей, которые могли бы так готовить документы в сфере организационного и управленческого консалтинга. Я помню, как к нам пришел Антон Пальчиков. Это пахарь, каких свет не видывал. Я всегда рано приходил на работу и уходил позже всех, и тут я увидел человека, который приходит раньше, чем я, и уходит позже, чем я. Я только завидовал его трудоспособности и выдержке. Помню, как Люба Калинина пришла в BI TO BE, будучи студенткой третьего курса, и как она стала сначала специалистом, потом консультантом, а потом возглавила службу по оценке персонала. Я помню Надю Радион, которая работала в отделе маркетинга и училась на третьем курсе РГПУ им. А. И. Герцена. Помню, как она сидела и рыдала на кухне, говорила: «У меня ничего не получится! Я не справлюсь, я не смогу!» И в конечном итоге из нее вырос замечательный специалист, которым можно и нужно гордиться. Настя Котова преподавала в нескольких университетах: то, что она делает, и с той скоростью, с которой она делает, невероятно — такие навыки вырабатываются годами. Я видел многих офис-менеджеров, но тот объем оформления договоров, который сейчас реализует Лера Паневкина, до этого ни один из офис-менеджеров не делал, а делая меньше, сильно сбоил. Фарид Уметбаев — достаточно молодой сотрудник, физик-математик, и при этом максимально коммуникабельный, что, опять же, большая редкость среди людей с математическим складом ума. Маша Еремеева порой потрясает даже меня, потому что она разговаривает с клиентом так, как я не могу говорить. Она стремительно сокращает дистанцию в диалоге, для нее клиент сразу становится своим, родным. Общее идеологическое позиционирование — Наталия Боровикова, а административная составляющая BI TO BE, конечно, Михаил Милинис. Мы — люди, которые не работают в консалтинговой сфере, а живут ею. И чтобы структурировать этот опыт успеха, надо провести детальный анализ по всем сферам жизнедеятельности. Только благодаря тому, что мы не боялись работать с разными людьми, с разными лидерскими наклонностями, с разным опытом, создавалась фактурность. Были люди, которые говорили: «Я не могу работать с Пальчиковым! Он раздражает своей медлительностью и рассудительностью!» В то же время вот эта рассудительность, вкрадчивость, детализация — мощнейшая сильная сторона этого консультан-

та. Кто-то говорил: «Я не могу работать с этим Григорьевым! Он разговаривает на языке, который я не понимаю!» Но если понять его язык, открывается совершенно новый мир. «Я не могу разговаривать с Боровиковой. Она — все о светлом, о будущем, о каких-то новых горизонтах!» Но как раз благодаря ее дальновидности дело и живет. «Я ненавижу общаться с Милинисом, потому что он всегда уже заранее все посчитал и рассчитал!» Так в этом-то и есть его сильная сторона. Вадим Габов с поразительной глубиной понимания своего направления — уникальнейший человек. А в противном случае — его не любили бы его клиенты. В Оренбурге формируется особенная команда — гремучая смесь. Им будет сложно, но точно будет интересно.

Мы выросли не просто по объему как компания, не просто по количеству клиентов и заказов, — мы выросли по внутренним компетенциям, по отношению к делу, по своему внутреннему статусу. Уникальность людей — это важная составляющая любого процесса. Мы учимся друг у друга постоянно. Мы где-то копируем, где-то повторяем друг друга. Вот эта связь, наверное, и является неповторимой.

Компания BI TO BE была основана в 2000 году на базе РГПУ им. А. И. Герцена. В это время в университет поступали запросы от бизнесменов, связанные с развитием и адаптацией персонала, модификациями старой системы управления и разрешением конфликтов в среде топ-менеджмента. Управленцы в то время делились на два лагеря: один из них состоял из приверженцев старого директивного управления и регулирования сверху, другой — рассматривал новые формы управления. Разработки и методология, отраженные в научных работах герценовцев, должны были войти в практику российского бизнеса в частности и общественных отношений в целом. Но это оказалось непростым делом. За непростое дело взялась компания BI TO BE.
В 2003 году укрепилось ощущение перелома: Петербург прирастал компаниями, которые были готовы к нововведениям для повышения своей эффективности. Но у консалтинга в России еще не было столь четкого брендирования и позиционирования. Консультанты BI TO BE были известны в обеих столицах, их имена были на слуху, но над брендом и собственной стратегией BI TO BE

еще предстояло много работать. В BI TO BE стали понимать важность социальной составляющей развития бизнеса, поэтому компания включалась не только в проекты, связанные с кадровым и управленческим консалтингом, но и в социальные проекты, которые так или иначе были направлены на развитие деловых качеств петербуржцев, навыков управления и командообразования у тех, кто имел для этого необходимую платформу и задатки. Так родилась идея проведения открытых мероприятий для деловой элиты, сочетавших в себе обмен опытом, знакомства и неформальное общение.

В 2006 году идейное содержание работы ряда петербургских и московских консультантов отразилось и окончательно закрепилось в бренде BI TO BE, были выработаны и окончательно оформлены миссия и стратегия компании. За 6 лет консалтинговая группа, конечно, существенно изменилась, но идея 2006 года, которая впервые вдохновила и сплотила бизнес-консультантов, прочно укоренилась в компании. Развитие общественных отношений в России стало превалировать над другими ценностными ориентациями, что сразу отсеяло попытки некоторых использовать бренд BI TO BE как средство достижения исключительно личных целей. Были заложены основы корпоративного кодекса.

В годы кризиса руководством BI TO BE были пересмотрены стратегические планы, но не в сторону сужения и самосохранения компании, а, напротив, — топ-менеджмент окончательно осознал необходимость выхода на федеральный уровень и включенности в международные процессы. В компании BI TO BE понимали: чтобы помочь российскому бизнесу справиться с кризисом, необходимо выйти за его границы, потому что компании Петербурга столкнулись в кризис не столько с волной негативных изменений рынка, сколько со своими проблемами, решение которых в «сытые годы» откладывалось до «лучших времен». Анализ макропроцессов и последних трендов помог консультантам увидеть дополнительные возможности для роста петербургских компаний в ракурсе диверсификаций и оптимизации бизнес-процессов. Были обозначены такие задачи,

как создание филиальной сети в регионах, которым сложнее всего справиться с вызовами глобального рынка.
Вступление России в ВТО готовит для отечественного бизнеса новые задачи. Интеграция в мировой рынок, к каковым бы выводам о своевременности этого шага ни пришли бы лидеры российского бизнеса, для России неизбежна. Неравномерность и скачкообразность развития двух столиц и регионов должна нивелироваться поступательным ростом. Поэтому в 2011 году BI TO BE открыла первые филиалы в «непопулярных» регионах.
Отдел методологии и корпоративного развития BI TO BE всегда стремится прогнозировать развитие макропроцессов, но при этом работает только с данностью. Мы делаем прогнозы, но стремимся избавиться от излишних ожиданий. Ожидания сужают наши представления о реальности, и мы убедились в этом в 2008 году. Кроме этого, есть еще один важный момент, который нами учитывается в реализации каждого проекта: моделируя процессы, мы всегда понимаем, что их внедряют конкретные люди.

Евгений Бредихин,
директор по промышленному и гражданскому строительству
ОАО «ДОРПРОЕКТ»

В чем преимущество подхода Наталии Боровиковой и Михаила Милиниса, который распространяется на всю идеологию BI TO BE? Тем, что они приходят, выслушивают и делают для себя первые выводы. Подчеркиваю — для себя! Они их никому не навязывают! Подумали, обсудили и спросили: «Мы думаем так. Вы думаете так же или нет?» Если наши точки зрения расходятся, то они не пытаются более красивыми и умными словами обосновать свою точку зрения. Они просто пытаются понять и проанализировать все глубинные процессы. Эта установка на понимание системности, прямо скажем, есть не у всех. Многие вещи с первого взгляда системными не кажутся. Например, почему мастерская по ремонту обуви рядом с плохой дорогой — это система? Люди ломают каблуки, и плохая дорога хорошо работает на сапожника. Это живой пример мелкой конъюнктуры. Как-то раз я говорил об этом с братом: «Представляешь, ездил в такой-то городок, дорог просто нет! Но зато мастерских по ремонту обуви… тьма». Он со знани-

ем дела сказал мне тогда: «Конечно, мы всегда открываем мастерские по ремонту обуви там, где люди чаще всего ломают каблуки, чтобы они могли хотя бы допрыгать на одной ноге до мастера». Открыть мастерскую по ремонту обуви в хорошем месте невыгодно: скорее всего, человек не доскачет до нее на одном каблуке. Знание системы для построения любого бизнеса жизненно необходимо, и многих ошибок удалось бы избежать, если бы к решению своей основной задачи каждый предприниматель, чиновник, менеджер подходил с глубоким пониманием системных связей.

Целое — больше его частей, и каждая компания есть результат не просто сложения «винтиков», это катализатор возможностей и усилий отдельных личностей со своей историей. Любая роль значима и необходима, всякая деятельность имеет смысл, за каждым результатом стоят усилия отдельного человека. В потоке неосознаваемых действий персонал порой теряет смысл того, что он делает. Попросите уборщицу убрать абсолютно чистое помещение, попросите рабочего сделать бракованные детали, потребуйте от продавца не продавать товар… Удивительно, но многие уборщицы, рабочие, продавцы и даже менеджеры сделают то, что окажется объективно совершенно бессмысленным. Это значит, что смысл их действий от них отчужден. Если раньше это можно было терпеть, считая, что человек не должен думать, а должен только делать то, что ему говорят, — теперь становится все очевиднее, что любой смысл экономит время и усилия бизнеса.

Проблема для руководителя заключается в том, что сотрудник, ориентированный на значение, смысл любого своего действия, встает на критическую позицию: инициатива рождается из критики, предложение — из чувства несовершенства. Консалтинг — та уникальная сфера, которая естественным образом притягивает к себе инициативных управленцев с глубоким пониманием системности всех без исключения процессов, однако и стремительно меняющаяся реальность создает

основу для использования личностных ресурсов в любом производстве, в любом бизнесе. Мы видим в структуре бизнеса важное значение:

- *личного целеполагания (в истории о пути в маркетологию Константина Цивина);*
- *критической оценки (в анализе Татьяны Загривной миддл-менеджмента своей компании);*
- *общения (в позиции активных коммуникаций Эвальда Алиева);*
- *личностной срабатываемости (в опыте международного консалтинга Сергея Мельниченко);*
- *открытости возможностям (в опыте создания бизнеса Романом Каневским);*
- *поиска и создания смысла (в рассуждениях Эдуарда Тиктинского);*
- *способности к изменениям (в истории Максима Макшанова);*
- *веры собственника в свое дело (в рассказе Виталия Ершова);*
- *стремления к совершенству (в упорстве «пламенных душ» ГУП «Водоканал Санкт-Петербурга»);*
- *единства личной и корпоративной культур (в признании Дениса Котова);*
- *заботы и личного соучастия HR-директоров и многих других топ-менеджеров.*

Компания движима неравнодушием. Это коллективная личность, чье лицо — сайт и логотип, чье поведение конструктивно или деструктивно, чьи поступки рациональны или иррациональны, чье Я — топ-менеджмент, мотивация — миссия, а социальная среда — мировой рынок. Личностно-ориентированный подход в бизнесе — это включенность в интересы компании в целом, в запросы ее топ-менеджмента и стейкхолдеров, в задачи достижения гармонии между ее внутренним миром и идентификацией. Для этого мы анализируем данность, а не создаем ее своими ожиданиями, усиливаем синергию общих условий и личных мотиваций, индивидуального и коллективного, не противостоим изменениям, а формируем их.

Консалтинговая группа BI TO BE

Сайт: www.bitobe.ru
Сайт Коллегии директоров: www: directorscollegium.ru/

Центральный офис
196084, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 79-А, офис 415
тел./факс + 7 (812) 677-5088
info@bitobe.ru
Генеральный директор — Михаил Милинис.

Представительство Консалтинговой группы BI TO BE в Приволжском федеральном округе и Республике Казахстан
460038, г. Оренбург, пр. Дзержинского, д.2/2, офис 101
тел.: +7 (3532) 43-0073
e-mail: s.lagutina@bitobe.ru
Руководитель представительства — Светлана Лагутина.

Представительство Консалтинговой группы BI TO BE в Сибирском федеральном округе
(г. Иркутск)
тел.: +7 (950) 063-1311
e-mail: o.homkolova@bitobe.ru
Руководитель представительства — Олеся Хомколова.

Мне постоянно говорят о том, что моя компания меняется со скоростью света. Я много раз возражал, не соглашался, даже спорил, считая, что у нас есть та основа, которая постоянна. В конце концов, я задался вопросом, почему я вижу в компании неизменное ядро, а для других она все время меняется как узор в калейдоскопе? Мне кажется, я понял: когда ты стоишь в центре тайфуна, то находишься в полном покое, и для тебя ничего особенного не происходит. Так же и в бизнесе: ты производишь изменения только тогда, когда не даешь обстоятельствам изменить себя. Либо ты сам – ветер, либо тебя несет, как воздушный шар в стратосферу...

Михаил Милинис,
генеральный директор
Консалтинговой группы BI TO BE

BI TO BE
CONSULTING GROUP

ISBN 978-5-0775-0914-5