

Автор: Морозова Ю. (Россия)

Эта статья родилась из осмысления своего практического опыта, в процессе и 10-летнего «включенного» наблюдения за тем, что происходит в организациях, где вверху появлялась, а чаще приносилась где-то услышанная, прочитанная мысль: «нашей компании необходима стратегия управления персоналом: его обучения и развития, так как люди - основной ресурс нашей компании». Чаще всего именно с этой мысли начинается вхождение в компанию «бизнес-консультанта», задача которого - создать, внедрить стратегию управления персоналом. Именно одним из таких консультантов являюсь и я, задачей которого является обсуждение и разработка такой стратегии с заказчиком, сопровождение ее внедрения и отслеживания результатов. В свое время приход в профессию был связан именно с этим моим убеждением: Люди создают организации, благодаря им организации развиваются и только уделяя внимание «человеческому ресурсу», компания может побеждать в условиях постоянной борьбы с конкурентами (кстати, даже с учетом всего описанного далее, это убеждение во мне живет до сих пор).

□

Не секрет, что работа в крупной компании занимает очень большую, а иногда бОльшую часть жизни ее сотрудников. В идеальной ситуации нахождение на работе должно обладать для сотрудника смыслом, который поможет ему выдержать современный темп бизнеса, а для управленцев этот факт должен помочь найти сотрудникам этот смысл не в их личных целях, а в целях компании. В своей книге «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки» Том Питерс, описывая восемь качеств, которые характеризуют успешные компании, даже выделяет это в один из принципов: Люди как фактор продуктивности. Руководители успешных компаний считают рядовых сотрудников основным источником повышения качества и продуктивности (Т.Питерс 2011г. Из-во «Альпина Паблицер»).

□

Казалось бы, логичным следствием этого должна стать и стратегия управления персоналом: задача топ-менеджмента собственника и HR бизнес-партнера найти те самые инструменты, позволяющие сотрудникам проявляться в работе; делать их жизнь

на работе «настоящей» и осознанной для того, чтобы, проводя большую часть своего времени в организации, люди были действительно эффективны и могли приносить компании прибыль.

□

Но мой практический опыт показал, что при вхождении в компанию бизнес-консультанта, на самом деле чаще всего приходится встречаться с иной реальностью.

□

Моя карьера 10 лет назад начиналась с карьеры бизнес-тренера, задачами которого, как мне тогда представлялось, является умение создавать такие программы для сотрудников организаций, которые напрямую влияли бы на бизнес-результат и приводили к повышению эффективности работы сотрудников.

□

Опыт удивления: чего я ожидала от бизнес-тренинга и с чем встретилась в реальности (2005-2009 годы)

□

Эта убежденность появилась во мне после классического обучения для бизнес-тренера. В свое время на программах бизнес-тренеров (в Питерской школе тренинга) и на университетских курсах, посвященных психологии в бизнесе, нас учили очень важным для преподавателей правилам и истинам: «Запомните: Заказчик заказывает какую-либо программу, так как хочет получить реальный бизнес-результат. Поэтому ваша задача — с помощью обучения/тренинга влиять на бизнес-результат. Любое обучение должно быть выстроено под бизнес-задачи и повышать эффективность работы тех, для кого заказывается». Эти правила были тогда взяты мною на вооружение — с верой в их истинность, и я была полна решимости жить по ним.

□

Но по факту, попав в бизнес после госструктуры, я (да и не только я, как показывает опыт и моих ближайших коллег-друзей) встретилась с другими заказчиками и другой ситуацией в области бизнес-тренинга, нежели та, к которой нас готовили.

Каких же заказчиков я встречала в своей практике и чем они отличались от тех, о которых нам рассказывали преподаватели — как в университете, так и на всевозможных курсах повышения квалификации тренеров и бизнес-консультантов?

□

Итак, неожиданные для меня опыты и встречи — в порядке их возникновения.

□

Опыт □ 1.

При заказе тренинга продаж руководитель отдела продаж говорит мне: «Я не верю, что их можно чему-то научить, но давай сделаем так, чтобы мы потом смогли перед генеральным директором отчитаться — мол, сделали все, что от нас зависит, чтобы остановить падение прибыли. И если она падает, то тут нет нашей вины. Поэтому, главное, нам все так оформить, чтобы вина за падение была не на нас». Как видно из такого посыла, никто от меня бизнес-результатов не ожидал в той ситуации; более того, самому руководителю отдела продаж они были не нужны, его не особенно интересовало, как реально работают его сотрудники и что нам сделать, чтобы им помочь, если есть в их работе трудности. Главное - показать, что мы сделали что-то для того, чтобы сотрудники отдела продаж стали эффективнее! И таких ситуаций в рабочих буднях потом встречалось очень много, практически они были повседневными.

□

Опыт □ 2.

Директор по персоналу делает мне заказ на тренинг для бэк-офиса (сотрудников, обслуживающих подразделений, не работающих с клиентами) и формулирует цель: «Сделай так, чтобы сейчас они не просили зарплату и при этом не увольнялись, а то у нас задержка уже три месяца, сейчас побегут». Конечно, это похоже на бизнес-задачу — в ситуации кризиса в компании удержать людей. Но, как только я попробовала погрузиться в эту тему, чтобы понять, как и что происходит с компанией, что можно

сделать, то увидела, что никакого кризиса не было и в помине. Так называемая бизнес-задача на поверку оказалась попыткой показать перед собственниками возможности специалистов Управления персоналом так влиять на людей, что в результате они, люди, работают бесплатно до полугода, никуда не жалуясь и не увольняясь. Смысл действия лежал во внутренней политической игре внутри компании, получении бонусов и распределении власти между топ-менеджерами.

□

На удивление, в кризисный момент Hг директор, ставя такую задачу, не размышляла над тем, что еще, кроме зарплаты, есть в компании, удерживающее сотрудников от увольнения и позволяющее им «пережить» трудное время невыплаты заработной платы. Отсутствие такого поиска и желание закрыть все тренингом и привело меня к мысли, что фактически эту задачу Hг-директор решать не собирается.

□

Такие и подобные им встречи с «лицом бизнеса» открыли для меня новое содержание роли HR-консультанта и бизнес-тренера.

□

Во время одного из многочисленных обсуждений HR-вопросов с директорами компании (топ-менеджментом) у меня наступило Просветление. Вдруг открылось понимание того, что их совершенно не волнует вопрос кадровой политики и управления персоналом: у каждого из них стоят личные цели, в достижении которых каждый из них действительно заинтересован, а персонал — не более чем инструмент достижения личных целей.

□

Фактически, четвертый принцип по Т. Питерсу: Люди это фактор продуктивности; не реализовывался, и топ-менеджмент предпочитал не обращать на него внимание.

□

Именно с этого момента я и почувствовала, что в данных компаниях от меня никто не ожидает реального решения задач. На самом деле моя задача в таких компаниях — поиск и понимание внутренних игр, которые по своему содержанию отличаются кардинально от того, как управление понимается в современной литературе по

менеджменту. Эти игры, что я обнаруживала, больше похожи на игры в политике — практически по знаменитому труду Макиавелли «Государь».

□

Понимание внутренних игр заключалось в выяснении круга заинтересованных сторон. Получая какой-либо запрос от одного из топ-менеджеров, начиная его обсуждать с его коллегой, ты вдруг обнаруживаешь, что «соратник» топ-менеджера в этот момент не готов помогать и обсуждать общую задачу, а пробует «продать» через тебя решение другой, своей личной задачи, а никак не запрос компании. Во время обсуждения идей, связанных с возможностью получения дополнительной прибыли, проработанные по всем правилам SWOT-анализа, вдруг слышишь, что от одной из идей надо отказаться. Начинаешь пробовать выяснить почему: оказывается, потому что это не совпадает с личным видением одного крупного руководителя компании и его желанием реализовать свои идеи, не приносящие никакого дохода компании. Или вдруг обнаруживаются внезапные траты в закупке, когда товар закупается по цене, которая выше розничной цены конкурентов, и дело тут вовсе не в размерах партии... Или обнаруживаются огромные траты денег на разнообразные рекламные компании. При этом речь идет не о госкорпорациях, в связи с которыми только ленивый не говорит о коррупции. Речь идет о совершенно частном бизнесе. Встречаясь с такими ситуациями в частном бизнесе регулярно, начинаешь чувствовать себя очень неловко: с одной стороны, в компании провозглашается цель результативности во всем, в том числе в персонале, получение дополнительной прибыли, но при этом актуальные бизнес-задачи откладываются на потом, игнорируются, а время и ресурсы тратятся на разыгрывание партий между менеджерами.

□

В итоге получалось, что по факту вопросы управления персоналом уходили на задний план, так как топ-менеджмент был озабочен личными задачами, а не повышением продуктивности бизнеса. Более того, чаще всего остальной персонал и рассматривался как «тормозящий» бизнес, что приводило к попыткам экономить на персонале, постоянно повышая его производительность/результативность за счет ужесточения норм и требований, без внимания к тому, что реально происходит в бизнес-процессах и оптимизируя их структуру. И одновременно с этим в компаниях с необычайной легкостью перенаправлялись огромные суммы бюджета на процессы, экономическая выгода от которых сложно просчитывалась и была весьма сомнительна, но при выяснении круга заинтересованных лиц легко находилась личная.

□

Такие нестыковки привели меня к вопросу: если такая ситуация встречается достаточно

часто на территории разных краев и областей нашей страны, то что это значит? Чем на самом деле в современной России занимается топ-менеджмент, якобы управляющий бизнесом? И как собственник относится к своим топ-менеджерам на этом фоне, отдавая им управление своей компанией?

□

Как намечаются контуры фигур современных управленцев?

□

Фигура управленца у меня вырисовывалась из каждодневного общения с людьми, управляющими компаниями, при обсуждении бизнес-задач, связанных с управлением персоналом. Так мной было сделано еще одно открытие: часто для управленца тренинг, работа HR бизнес-партнера — это своеобразная «операция прикрытия», демонстрация того, что работа проводится, что людьми как ключевым ресурсом занимаются, но вот что-то никак не удается получить явный результат. И именно в игру - «операция прикрытия» - легко включается собственник, который «наивно» верит в действия, совершаемые его командой. Собственник (почему-то кажется неуместным использование в такой ситуации термина Хозяин) демонстрирует веру в то, что «управленец»/топ-менеджер — это его правая рука, которая так же, как и он, заинтересована в эффективности предприятия целиком и поэтому будет предпринимать максимум усилий именно для достижения результативности бизнеса. Хотя в беседах с топ-менеджерами компаний я часто понимала, что они об этом и не помышляют, совершенно не озадачены реальным решением задачи достижения истинной бизнес-результативности. Отсюда возник вопрос: неужели собственник столь наивен по-настоящему, что готов полностью отдать свою компанию на растерзание этих «управленцев»? Этот вопрос привел к попытке посмотреть на ситуацию глазами собственника. И что же увиделось?

□

До глубокого знакомства с Собственником кажется, что хозяин заинтересован в развитии бизнеса и получении от него максимальной отдачи: это явно декларируется, считаются первые бюджеты и т.д. После вдруг понимаешь, что у него есть свое личное представление о той сумме / тех доходах, которые он видит возможным получать с бизнеса, другие суммы, отличающиеся от видения собственника, фактически, в расчет не брались, кроме случаев, когда они отличались в меньшую сторону. Такая позиция очень похожа на позицию арендодателей, которые, имея квартиру, четко понимают, за какую сумму они хотели бы ее сдавать, и отслеживают именно эту сумму.

□

При общении с такими собственниками мне вспоминались авторы российской приватизации (со слов очевидца). Наш рассказчик был свидетелем тому, как в момент начала приватизации предпринимались неоднократные попытки сделать прогноз последствий реализации проекта приватизации на территории РФ. В тот момент одним из популярных способов прогнозирования было прогнозирование в виде организационно-деятельностной игры (ОДИ), в рамках которой была предпринята попытка произвести анализ последствий реализации в нашей стране проекта приватизации. На той прогнозной ОДИ начала 1992 года выявилось: многие авторы комплекса законопроектов о приватизации исходили из убежденности, что если всю собственность раздать в частные руки, то в нашей стране появятся хозяева, которые и станут заинтересованными лицами, начнут переживать о том, чтобы все принадлежащее им работало и работало эффективно; иначе говоря, озаботятся эффективностью бизнеса. Этот ключевой постулат, как сейчас видится, оказался поверхностным. Даже в страшном сне авторам приватизации, как мне кажется, не мог присниться следующий монолог Собственника: «Эта собственность, конечно, теперь моя, доставшаяся мне вот так, сами знаете как. А значит, раз таков был ее путь прихода ко мне, то я не готов заботиться о ней, как о своей настоящей собственности, она также легко может быть и отторгнута у меня. Моя задача: получив максимальную прибыль, избавиться от нее, пока не поздно, и завести где-нибудь за рубежом свою настоящую, а то вдруг снова политика вмешается, ничего мне снова не останется». Похожее на это описание отношения к своей собственности мне часто встречалось в частных беседах с владельцами бизнеса.

□

Собственник, сохраняя налет «наивности», играет в полномасштабного хозяина, но при этом стоит на позиции «разрешения» зарабатывать деньги менеджерам своей компании в каком угодно количестве и тем способом, который они считают нужным, при условии, что они обеспечивают ему доход, который он считает нужным. Они могут как угодно распределять между собой деньги, куда угодно их уводить — его это не волнует. Его волнует одно: управленцы должны принести ему оговоренную сумму дохода (фактически это арендная плата). Как часто оказывалось впоследствии, так и рождались суммы планов, спускаемые в продающие подразделения: план № 1 от собственника — это та сумма, которая нужна владельцу бизнесу; план № 2, итоговый — это уже те прибыли, которые рассчитывают себе управленцы, исходя из своих собственных интересов.

□

А где же здесь HR и бизнес-тренер и в чем наша роль?

□

Опираясь на описанное выше и практический опыт, мне представляется, что бизнес-консультант и HR сегодня представлены в двух основных ролях «Консультант-прикрытие» и «Реальный консультант», которые появились из двух типов заказов, которые мы чаще всего получаем.

□

Заказы на работу, связанную с обучением и развитием персонала и организации, получаемые от Заказчиков, условно можно разделить на 2 уровня:

□

Уровень 1.

«Тренинги-прикрытие»: например, team-building. Когда под видом усиления команды мы решаем не управленческие командные задачи, а приятно проводим время. Или тренинги продаж: когда с помощью тренинга и обучения людей мы стараемся сместить фокус с реальных проблем в области закупок/маркетинга на то, что наши продавцы не умеют продавать, показывая при этом, что попытки повлиять на ситуацию нами были предприняты, и даже если ничего не получилось, то мы сделали все, что могли. Это роль «Консультант-тренер - покрытие».

□

Уровень 2.

«Управленческие тренинги» (хотя правильнее такой способ работы называть деловой игрой), которые помогают разобраться в искривленном управленческом пространстве конкретной компании. Как показывает мой опыт, такие тренинги проходят только с внешними корпоративными консультантами в виде решения реальных и актуальных бизнес-задач, связанных с ситуацией управления в компании. Поэтому эту роль, мы называем «Реальный консультант».

□

В случае такого уровня работы, ключевая задача, которая открывается в процессе выяснения потребностей Заказчика, — желание Заказчика сделать ситуацию управления прозрачной, четко разграничив зоны влияния и ответственности, а также личные мотивы и желания каждого члена управленческой команды. Такой запрос обычно исходит от Заказчиков, которые находятся в оперативном управлении бизнесом и относятся к нему как к основной части своей жизни. Заказы на такой формат работы приходят значительно реже, а работы по подготовке тренинга требуют они, конечно же, существенно больше, чем это надо на подготовку тренингов прикрытия. Ведь задача консультанта в данном случае, не предлагая готового решения, разобрать все слои коммуникации в компании и построить гипотезы о личных интересах каждого управленца еще до момента начала самого так называемого тренинга, а далее найти способ проявления этих интересов и смыслов управленцев в процессе консультирования.

□

Решать такие актуальные бизнес-задачи, как показывает опыт, склонны собственники некрупных компаний (со штатом до двухсот-трехсот человек), когда собственник близок к своему бизнесу, он управляет им фактически (как любят говорить сейчас — «вручную»), реально заинтересован в развитии бизнеса, а не получении только «арендной платы». Часто именно такой собственник транслирует на уровне мировоззрения посыл: «Моя команда развивает мою организацию, их жизнь в компании мне важна, так как они приводят меня к успеху». В таких компаниях мы встречаем ситуацию, когда четвертый принцип по Питерсу работает и тогда этот принцип начинает работать и в обратную сторону: организация становится ценной и для сотрудников (в таких компаниях люди часто дорожат своим местом работы и гордятся тем, что здесь работают). В более крупных компаниях такие заказы обычно приходят в момент, когда компания находится на грани кризиса, и топ-менеджмент понимает, что необходимо предпринимать активные действия по изменению ситуации в компании, «иначе компания рухнет вместе с ними». Обычно Заказчиком в этом случае выступает команда топ-менеджеров — реформаторов, получающих такую задачу от собственника и готовых к смене команды в случае необходимости. В момент реформ они часто сталкиваются с тем, что реформы возможны только в случае, если у них есть те, кто их поддерживает и сможет реализовать эти реформы. В таких ситуациях для команд-реформаторов четвертый принцип также обретает свое значение и появляется интерес к тому, как живут сотрудники в компании, что им необходимо для более успешной и эффективной работы.

□

Как разобраться во всем этом и что же делать дальше корпоративному консультанту, как понять в какой роли его представляют и как подойти ближе к роли «Реальный консультант»?

□

Ответ на вопрос, что делать в такой ситуации, может помочь найти М. Вебер своей работой «Протестантская этика и дух капитализма». Он одним из первых сделал обстоятельную попытку всмотреться в то, как живут на работе люди. И именно благодаря его размышлениям о становлении Хозяина и отношения к бизнесу удается определить ориентир возможных действий со стороны консультанта в такой ситуации. Всматриваясь в то, как живут люди на работе, М. Вебер открыл, что отношение к работе, определяющее стиль жизни людей, меняется в разные исторические эпохи. Отношения хозяев и работников к жизни на работе и друг к другу часто являются ключевым фактором, влияющим на экономику, и эти отношения различны среди людей с преобладанием той или другой духовной культуры. Вебер подвергал детальному анализу работу предприятий, где основным контингентом работников были католики, и предприятий, где основным контингентом работников были протестанты, причем предприятий, работающих практически в одно и то же время. И обнаруживал разительный контраст.

□

Отсюда в свое время я и получила подсказку: если я хочу быть реальным корпоративным консультантом и хочу понимать, что происходит в организации по-настоящему и каков запрос Заказчика, то моя задача, прежде всего, — научиться всматриваться в жизнь организации на разных уровнях, в то, какие отношения царят в организации. Наблюдать и отмечать отношение к работе сотрудников разных иерархических уровней, пытаться найти то, что на самом деле хотят Заказчики и что же все же происходит в организации. Также важно попробовать найти и прощупать те слои коммуникации в команде менеджеров, о которых никто не говорит, но которые существуют в организации и влияют на результаты бизнеса.

□

Оказывается, что задача консультанта, получая заказ от топ-менеджмента или собственника, перепроверить его, увидеть, какие запросы реально существует у разных слоев работников в организации и при этом, каково ее реальное экономическое положение. Помимо этого, параллельно необходимо запустить работу по прояснению отношения самого Заказчика к бизнесу и к членам управленческой команды.

□

Именно это, по моему опыту, и может быть первыми шагами консультанта, работающего

с отечественным бизнесом.

□

Сравнение между собой всех этих составляющих поможет нам определить реальную ситуацию в бизнесе и выйти на настоящий запрос, который уже можно будет брать в работу. Здесь работа бизнес-консультанта очень похожа на классическую работу экзистенциального консультанта. Именно прояснение и формирование запроса определяет путь и к терапии, и к бизнес-консультированию. Также опираясь на принцип: Люди это фактор продуктивности организации, они создают организации, проживая в них свою жизнь, наполняя своими смыслами» очень близко позиции экзистенциального консультанта: «Человек проживает свою жизнь так, как умеет наполнять ее смыслом» и может быть еще одной подсказкой о том, как возможно выстраивать свою работу бизнес-консультанта, на что стоит обращать внимание, попадая в организацию и какие шаги возможно предпринять для объединения личных смыслов с корпоративными.

Литература:

1. □ Том Питерс, Роберт Уотерман Мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 528 с. — ISBN 978-5-9614-1629-9

2. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. — В кн. М.Вебер. Избранные произведения. М.:, «Прогресс», 1990. с.61-306

3. 10 лет Институту международного экзистенциального консультирования (интервью с С.Б. Есельсоном, директором Института) - Журнал «Экзистенциальная традиция: философия, психология, психотерапия» № 15, 2009(2)

4. Есельсон С.Б. Большой обман бизнес-консультирования сегодняшнего дня - Журнал «Юридический мир», № 11, 2006