



Степанов Вадим Григорьевич

**О структуризации персонала,
как факторе роста производительности
труда и конкурентоспособности
предприятия на рынке**

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Руководитель проекта «Наука и образование для бизнеса»

svg@infort-group.ru

О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке

Консультируя в течение многих лет руководство коммерческих предприятий, занимаясь внедрением технологий оптимального управления, систем планирования и контроля в сфере маркетинга, продаж, закупок и финансов продвижения, мы всегда обращаем внимание наших клиентов на то, что обязательным условием успешного применения любых информационных технологий и систем является соответствующая организация процессов и мотивация персонала.

Ни одна самая глубокая аналитика не позволит принять действительно оптимального решения и ни один самый точный план не принесёт предприятию ожидаемого результата, если его работники не готовы принимать решений, не организованы и не мотивированы на выполнение планов. То есть одним только внедрением современных технологий и систем учёта, анализа и планирования невозможно повысить производительность труда и обеспечить рост конкурентоспособности предприятия на рынке. К сожалению не все это понимают....

А ведь всё просто: *управление* – это не абстрактное понятие, оно не означает кем-то руководить или командовать. *Управление* объектом (ассортиментом, ценами, запасами, продажами, финансами) – это *процесс*, включающий последовательность взаимосвязанных *функций* (и соответствующих процессов) *управления – планирование, организацию, мотивацию и контроль*.

Это означает, что если вы, к примеру, реализовали у себя на предприятии современную систему планирования и контроля (учёта и анализа) процесса продаж, а организация этого процесса и мотивация участвующего в продажах персонала не соответствуют новым требованиям, то, в результате, система управления продажами окажется неэффективной и не обеспечит ожидаемого результата. Очень точно по поводу очередного такого внедрения недавно пожаловался нам директор по продажам крупной торговой компании: «Опять ничего не работает! У нас всё, что мы пытаемся внедрить – не работает...».

Что такое *организация* процесса? *Организация* – это определение функционала работников, это делегирование им полномочий и предоставление необходимых финансовых и материальных ресурсов для выполнения своих обязанностей в полном объёме, это обучение и повышение квалификации работников, это создание *релевантной* (то есть соответствующей требованиям, актуальной) организационной структуры.

Что такое *мотивация*? *Мотивация* – это *побуждение* работников к действию, к выполнению поставленных планов посредством создания необходимых условий, *стимулов*, как *материального* (физические условия труда, система заработной платы), так и *психологического* (взаимоотношения в трудовом коллективе, осмысленность труда, возможность профессионального и карьерного роста) характера.

Однако прежде чем решать текущие вопросы организации и мотивации, необходимо решить вопрос фундаментального характера – определить общие принципы и подходы, которым следует руководствоваться в работе с персоналом, то есть разработать *кадровую политику* предприятия.

На предприятии работают разные по своим личным качествам люди, имеющие различный должностной функционал, различные жизненный опыт и стаж работы, различное отношение к предприятию и осознание перспектив своего профессионального роста, различное понимание своей значимости для бизнеса, на который они работают. Учесть все эти особенности работников, чтобы добиться необходимой эффективности управления, практически невозможно.

Поэтому, следует упростить данную задачу управления и вначале классифицировать работников предприятия по *релевантным* (то есть значимым с точки зрения целей управления) признакам, создав, таким образом, некую универсальную *структуру персонала*. А затем к каждой полученной *категории* работников применить единые принципы управления, разработать оптимальную кадровую политику для обеспечения роста производительности труда и повышения конкурентоспособности предприятия.

Обратим внимание, что мы, как правило, вместо термина «управление персоналом» используем термин «управление производительностью труда», так как задачей руководителя является не просто управление подчинёнными ему людьми (в данном случае это оказывается абстрактным понятием без видимой цели), а управление отдачей от труда этих людей – управление эффективностью их работы на предприятии.

Так как же достичь поставленных предприятием целей, как добиться высокой отдачи от труда различных по своим личным и профессиональным качествам людей, изначально объединённых только местом своей работы? Для этого необходимо выполнить классификацию персонала.

Очевидно, что значимых признаков и соответствующих способов классификации работников достаточно много. На наш взгляд наиболее простым, подходящим для любого предприятия и наиболее эффективным с точки зрения достижения целей управления, является принцип деления персонала, в основе которого лежит предложенная Чарльзом Хэнди *организация-трилистник* (*shamrock organization*)¹, см. об этом, также, [2], [3], [31], [36]. Уже много лет мы руководствуемся этим принципом классификации работников у себя, в **консалтинговой группе INFORT Group**, и рекомендуем применять его нашим клиентам при разработке кадровой политики и системы мотивации своего персонала.



Рис. 1 Классификация персонала

Итак, практически на любом предприятии можно выделить *три категории работников* (см. рис. 1). К *первой категории* относятся *ключевые работники*, которые решают важнейшие для предприятия задачи различного характера и различной степени сложности. Именно ключевые работники и обеспечивают успех бизнеса. Ко *второй категории* работников относятся *внешние специалисты*, которые приглашаются для решения важных для предприятия задач разового или проектного характера. К *третьей категории* относится *гибкая (текущая) рабочая сила* – работники, выполняющие временные работы, вспомогательные функции, как правило, не требующие высокой квалификации с точки зрения данного бизнеса.

¹ Хэнди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 288 с: ил.

Очевидно, что для каждого предприятия существует своё уникальное соотношение между указанными категориями персонала. В то же время такая классификация позволяет определить основные характеристики каждой категории работников, выявить проблемы и выработать общие принципы взаимодействия с ними для обеспечения требуемого уровня производительности труда.

Ключевые работники и гибкая рабочая сила

Вначале поговорим о первой категории персонала – о *ключевых работниках* предприятия.

Начнем с того, что именно ключевые работники обеспечивают деятельность предприятия на рынке. И никто другой! Не *внешние специалисты* и, тем более, не *гибкая рабочая сила* не связаны с предприятием настолько тесно, чтобы являться его кадровой базой, так или иначе, заменяя собой ключевых работников. Отсюда естественный вывод: если на предприятии не всё так хорошо, как хотелось бы, то, очевидно, необходимо говорить не просто о проблеме с персоналом в целом, а о проблеме с его ключевым кадровым составом.

Кого именно можно отнести к ключевым работникам предприятия? К примеру, на предприятии прекрасные управленцы, отличный торговый персонал. А вот уволился со склада грузчик, и сорвалась поставка. В результате предприятие потеряло важного клиента.

Ключевой работник – это работающий на постоянной основе штатный работник предприятия, выполняющий важнейшие для предприятия функции, обладающий необходимыми для этого личными и деловыми качествами, знаниями и умениями, разделяющий миссию, ценности и цели предприятия на рынке.

Таким образом, понятие «ключевой» связано не с тем, как субъективно воспринимает значимость работника для предприятия его руководитель, а с теми реальными задачами, которые решает этот работник. Если руководитель по каким-либо причинам завышает значимость работника, то это сразу замечают его коллеги, и в трудовом коллективе назревает конфликт.

Однако гораздо чаще руководитель, напротив, недооценивает ключевую значимость работника. Эта недооценка выражается в низком стимулировании работника к труду, как в материальном, так и в моральном плане. Понятно, что в результате работник недоволен, ключевые задачи не решаются на должном уровне, и опять назревает конфликт.

Так как же руководителю не ошибиться в оценке значимости своего работника? Очень просто: нужно понимать, какие функции являются для предприятия ключевыми. Соответственно, работники, которые их выполняют, также, являются работниками первой категории, признаёт это руководитель или нет.

Причем совершенно необязательно, чтобы ключевые работники занимали именно управленческие должности. На микро- и на малых предприятиях большинство работников, как правило, являются ключевыми. Скажем, если на складе работают всего два грузчика, то, естественно, руководитель должен понимать, к чему может привести недооценка значимости этих работников.

Что происходит на более или менее крупных предприятиях? Когда из ста рабочих уволились пять человек или когда из тридцати продавцов уволилось двое, то этого практически никто не замечает. Люди выполняют ключевые функции, но оценка их значимости руководством существенно занижается.

В результате, ключевые работники постепенно переходят в третью категорию *гибкой* или, в данном случае, – *текущей рабочей силы*. У них низкая зарплата, условия их труда не соответствуют желаемым, к ним достаточно пренебрежительное отношение со стороны руководства. В результате работники абсолютно не мотивированы, они не ассоциируют себя с предприятием, относятся к руководству с недоверием и даже враждебно. В таком состоянии, очевидно, долго проработать на предприятии невозможно.

Усиливается *текучесть* кадров и за таким «оборотом» трудовых ресурсов уже не может поспеть кадровая служба предприятия. Поэтому, чтобы найти необходимое количество работников приходится всё время понижать планку требований к претендентам. Обратим внимание, что фактическая значимость выполняемых функций не изменилась – они остались *ключевыми*, а вот выпол-

нять их уже начинают работники никак не соответствующие по своим личным и деловым качествам, по своим знаниям и умениям реальным требованиям.

И если работник склада в дрожащих «после вчерашнего» руках несет товар, стоимость которого в десятки раз превышает его месячный заработок, или если на должность менеджера по продажам, где цена ошибки измеряется сотнями тысяч, ставится человек, который «где-то что-то продавал», то над этим стоит задуматься. В результате же всего этого процесса трансформации первой категории персонала в третью предприятие несет убытки.

Удивительно, что подобное происходит не только на крупных предприятиях, где такой подход к оценке значимости работников еще хоть как-то можно объяснить («не учли», «не доглядели», «только после увольнения поняли, какой объем работы он выполнял»), но и на малых предприятиях, где в принципе ясно, какие функции являются ключевыми. В то же время, если руководство своими руками превращает ключевых работников в текучую рабочую силу, то для крупных предприятий – это путь к существенному снижению своей конкурентоспособности на рынке, а для малых предприятий – однозначный путь к гибели.

Недооценка руководством значимости функций, выполняемых работниками, может иметь место на всех уровнях управленческой иерархии и в любом подразделении предприятия. Пройдёмся по некоторым из них...

Вначале – отдел продаж. Кто является важнейшим ключевым работником на предприятии торговли? Директор? Главный бухгалтер? Нет! Ключевым работником, главной персоной является *Продавец* (да, именно, с большой буквы). Именно Продавец, непосредственно взаимодействуя с потребителями, транслирует им ценности предприятия и предлагаемый уровень качества обслуживания. Именно Продавец, помогая покупателям выбрать нужный товар по нужной цене, формирует для них ассортиментно-ценовой образ своего предприятия. И даже если работник обслуживает покупателей только на кассе в торговом зале, то он – Продавец, а не кассир.

Продавец, в восприятии потребителей, является лицом предприятия и тем существенным фактором, который влияет на их решение войти в данный магазин, аптеку, позвонить в call-центр, заказать товар на сайте предприятия или же обратиться к его конкуренту. Соответственно, все остальные работники предприятия вне зависимости от занимаемой должности должны помогать Продавцу в его работе.

Но так ли это на самом деле? Не считают ли многие руководители своих продавцов (теперь, с маленькой буквы) некими животными с функцией роботов? Они должны много, очень много работать, всем улыбаться и ничего не требовать. «Мне нужны фантомы», – говорил нам руководитель одной крупной оптово-розничной сети, имея в виду, что его продавцы должны быть максимально незаметными для всех и, очевидно, в первую очередь, для него. В результате «фантомы» действительно начали массово «исчезать» из торговой сети, вплоть до закрытия его бизнеса.

«Мои продавцы очень плохо работают. Разработайте для нас систему заработной платы так, чтобы мы могли оценивать их работу по отдельным показателям и снимать с них суммы за невыполнение заданий», – так кратко и вполне понятно сформулировал для нас задачу директор сети супермаркетов. «А сколько в среднем зарабатывают ваши продавцы?» – спросили мы, ожидая, что сейчас нам будут рассказывать о существующей на предприятии системе заработной платы. Однако директор не знал, сколько в среднем, и поэтому назвал максимальный размер заработной платы его продавцов за последнее время. «Эта сумма ни на что делится и от неё нельзя ничего отнять», – ответили мы.

«Больше доить и меньше кормить» – вот идея эффективности председателя колхоза, которой придерживаются многие руководители по отношению к своему торговому персоналу. А в результате «неожиданно» начинают падать объёмы продаж, снижается размер выручки, предприятие несёт убытки. Естественно, всё это объясняется плохой экономической ситуацией, падением спроса, появлением на рынке новых конкурентов.... А чем же ещё?

Теперь зайдём в бухгалтерию. «Я не понимаю, чем они там, в бухгалтерии, занимаются? Зачем они вообще мне нужны?», – возмущался в разговоре с нами руководитель предприятия оптовой торговли, – «Вот мои торговые агенты – это да! Там всё понятно! Они приносят мне деньги. А эти

что?». И такое отношение руководителя выражалось в условиях труда и размере заработной платы работников бухгалтерии и финансового отдела. Но, в свою очередь, это не могло не сказаться и на общем уровне квалификации постоянно обновляющегося персонала данных подразделений.

В результате, когда этот руководитель решил съездить в командировку «по правилам, а не за свои», то никто не смог оформить ему командировочные документы. Пришлось ехать как всегда... Или вот проходит у него совещание. «Не могу понять – объясните!» – возмущается он, – «У нас наценка 30%. Даём скидку 15%. Почему у нас в результате остаётся не 15% наценки, а меньше?». Ведущий финансовый аналитик предприятия виновато смотрит на своего шефа, но не в силах объяснить, что наценка рассчитывается от цены закупки, а скидка – от цены продажи.

Далее, посетим отдел маркетинга. В отделах маркетинга большинства предприятий работают, как правило, молодые люди, занимающие красивые должности: «креативный менеджер», «SMM-менеджер», «специалист по контекстной рекламе», «Интернет-маркетолог», «копирайтер». Все эти должности связаны с promotion – методами продвижения или маркетинговыми коммуникациями в узком смысле этого термина. Кроме того, мы часто сталкиваемся с тем, что даже на более или менее крупных предприятиях функционал работника в должности директора по маркетингу сводится к «надуванию шариков» – придумыванию и подготовке промо-акций, разработке POS-рекламы, взаимодействию с рекламными агентствами и пр.

Молодым людям нравится такая работа – они едят, активно общаются, творят, используя современные технологии. С другой стороны, если свою работу они выполняют профессионально, то их деятельность в настоящее время, как правило, просто необходима большинству предприятий для продвижения своих товаров и услуг. Так в чём же проблема?

Дело в том, что *маркетинг* – это комплекс инструментов или элементов 5P: Продукт/ассортимент (Product), Цена (Price), Место продвижения (Place), Методы продвижения (Promotion) и Персонал (People). Все эти инструменты, также, являются *маркетинговыми коммуникациями* в широком смысле этого термина. Однако в большинстве случаев указанные инструменты маркетинга на предприятиях распределены по разным подразделениям. Ассортиментом и ценами занимается сам руководитель, его коммерческая и финансовая службы. Местами продвижения, открытием точек продаж торговой сети – отдел развития. Персоналом занимается HR-служба и т. д. Наличие и названия подразделений могут отличаться в зависимости от размера предприятия и специфики его деятельности. Однако сути дела это не меняет.

Чем, в этом случае, остаётся заниматься отделу маркетинга? Правильно, только promotion – продвижением в узком смысле этого слова: рекламой, промой, иногда PR. В представлении многих руководителей прочно укоренилось, что маркетинг – это promotion, а promotion – маркетинг. Таким образом, важнейшая для предприятия функция маркетинга уже изначально оказывается существенно нивелированной.

И всё же – в чём проблема? А проблема в том, что когда комплекс маркетинга распределён между подразделениями, то, как правило, эти подразделения и их специалисты, решая свои локальные маркетинговые задачи, действуют параллельно (см. об этом [2], [31]). Магазины и аптеки, сервисные центры и склады открываются в местах, в которых объективно сложно продвигать имеющийся у предприятия ассортимент товаров и услуг с учётом сложившейся ценовой политики. Ассортимент товаров формируется без учёта возможности обеспечить их необходимыми запасами – наблюдается дефицит. Новый ассортимент товаров закупается и не продвигается – с промо-акциями откровенно запаздывают, а торговый персонал не знает характеристик новых товаров и не обращает на них особого внимания. В результате новые товары, «не понятые и не принятые» их потенциальными потребителями, месяцами лежат на полках витрин в торговом зале – растёт уровень запасов, снижаются значения показателей их оборачиваемости и рентабельности. Цены на товары устанавливаются, снижаются и повышаются без учёта стратегии их продвижения, так как отсутствует систематический анализ продаж ассортимента и оценка значимости для предприятия отдельных товаров и товарных категорий. Финансовая служба требует повышения рентабельности без учёта сложившейся ситуации на рынке. Продавцы постоянно требуют активных действий от маркетологов, так как падают объёмы продаж и их зарплаты, но при этом сами стоят на отпуске товаров, не желая заниматься витриной и дополнительными продажами. Продолжать?

Таким образом отсутствует основа для реализации принципа *интегрированных маркетинговых коммуникаций* (IMC), когда за счёт комплексного использования 5P-инструментов маркетинга удаётся существенно повысить эффективность продвижения товаров и услуг предприятия в целом, а именно – сократить совокупные затраты на маркетинг и, одновременно, максимизировать получаемые финансовые результаты.

А что же в самом отделе маркетинга? В отделе маркетинга – текучесть кадров. Потому что кадры там – текучая рабочая сила. Размер заработной платы «креативщиков» в целом относительно невысок, так как невысоко оценивается такая работа, как придумать акцию, подготовить рекламный макет, договориться с типографией, подготовить сообщение в социальных сетях и т. д.

Поэтому для многих сотрудников отдела маркетинга, среди которых часто встречаются студенты и молодые специалисты, данная работа, также, является временной подработкой, «чтобы хоть чему-нибудь научиться», очередным «шагом в будущее».

Они не профессионалы в маркетинге, так как профессионал никогда не начнет разрабатывать рекламную кампанию, промо-акцию или даже просто создавать рекламный макет, не изучив все составляющие комплекса маркетинга своего предприятия. Ведь вначале он должен понять, как именно лучше построить коммуникации с потребителями, о чём говорить, например, в рекламе: о широком ассортименте, об уникальных свойствах товаров, об удачном местоположении магазина, о высокопрофессиональных продавцах, о дополнительных услугах и т. д. Но молодой специалист, студент не профессионал. Он творит, не вникая в тонкости и особенности. Творит..., вплоть до увольнения.

Таким образом, недооценка руководством функций отдельных специалистов и упрощение функционала подразделений, превращает ключевых работников в текучую рабочую силу с самыми негативными последствиями для предприятия.

Возвращаясь к определению ключевого работника предприятия необходимо отметить, что все указанные в нём требования должны, безусловно, выполняться. Так, если работник, находясь на той или иной ключевой должности, не обладает необходимыми для выполнения своих обязанностей знаниями и умениями, личными и деловыми качествами, то руководителю приходится часть функций передавать его коллегам, подчиненным, а иногда даже и внешним специалистам. Тогда вряд ли такой работник может называться ключевым и, при этом, часто возникает конфликт.

Ключевым не может считаться и работник, не разделяющий миссии, ценностей и целей предприятия. Более того, если ключевой работник – хороший специалист, профессионал, – не считается с ценностными установками, определёнными для работников предприятия, «потому что всё это ерунда; как хочу, так себя и веду – ведь я нужен своему шефу», если ключевой работник, так или иначе, противодействует утвержденным планам и целям предприятия, «потому, что они там как хотят, так и планируют, а нам выполнять», то такой работник представляет большую опасность для своего предприятия.

Теперь – о мотивации ключевых работников. У каждого предприятия имеются свои цели и задачи, свои финансовые возможности и уровень конкурентоспособности на рынке. Однако во всех случаях ключевые работники должны быть максимально мотивированы и, в первую очередь, в плане их заработной платы. Ведь нельзя требовать от людей решения ключевых для предприятия задач, оплачивая их труд не должным образом. И если некоторым руководителям удаётся экономить, то на ключевых должностях, рано или поздно, обязательно оказываются работники из категории текучей рабочей силы.

В то же время крайне вредно платить ключевым работникам незаслуженно высокие зарплаты только из-за боязни того, что они уйдут в другую фирму и, тем более, – к конкуренту. Ведь кроме размера заработной платы на мотивацию работника к труду влияют другие, как материальные, так и не материальные факторы: физические условия труда, сложившиеся отношения с руководством, подчиненными и коллегами, возможность продвижения по службе, творческий характер работы и прочее. И очень часто свою неудовлетворенность работой в этих аспектах труда работники стараются компенсировать высокой заработной платой.

Поэтому, если руководитель «ведётся» на явно завышенные требования работника по размеру заработной платы, то это путь в «никуда»: работник всё равно, рано или поздно, уйдет, но только при этом истратит больше денег предприятия. Следовательно, если руководитель понимает, что от него требуют не справедливого увеличения заработной платы (а в большинстве случаев руководитель может это понять), а просто вымогают деньги, то необходимо выяснить у работника, что именно мешает его нормальной работе. И если работник не может дать чёткого объяснения своим требованиям, то с работником следует расстаться.

Важнейшим фактором высокой мотивации ключевых работников к труду, является их профессиональное обучение и систематическое повышение квалификации за счёт предприятия посредством наставничества, обучения на курсах или в учебном заведении. Высокая мотивация работника к труду в этом случае объясняется тем, что одновременно задействуются как материальные, так и психологические стимулы. Работник понимает, что его ценят, что предприятие вкладывается в его развитие, очевидно, ожидая, что он будет работать здесь долгое время. Поэтому у работника возникает состояние определённой защищённости, чувство перспективы и благодарность предприятию за отношение к нему, которые, как правило, выражаются в более производительном труде.

И здесь руководству предприятия не следует бояться, что «вот научим, обучим, а он (она) потом уволится». Если работник выполняет на предприятии ключевую функцию и отношение к нему со стороны руководства – как к ключевому работнику, то вероятность того, что после своего обучения он уволится, всегда есть, но она – крайне мала. С другой стороны, если при всех созданных для такого работника объективно достойных условиях труда, он уходит «на более перспективную должность, в более продвинутую организацию», то это не тот человек, которому можно было доверить ключевую функцию, и предприятию просто повезло, что он вовремя ушёл...

Далее, немного о *гибкой рабочей силе*. Именно о гибкой, а не о текучей. Действительно, практически на любом предприятии существуют работы временного характера или постоянного характера, но не требующие от исполнителей высокой квалификации. И на такие работы изначально устраиваются люди, не строящие больших планов относительно своих перспектив на предприятии. Это могут быть студенты, люди, временно потерявшие работу по своей основной специальности или подрабатывающие, чтобы оплатить ипотеку, учёбу своих детей, лечение и т. д. (о маргиналах, асоциальных элементах мы здесь, естественно, речи не ведём).

Так вот, руководству предприятия требуется проводить осмысленную кадровую политику и в отношении данной категории своего персонала, так как эти работники, также, должны обеспечивать высокую производительность труда. Значит, они должны быть, так или иначе, мотивированы и понимать значимость своего труда для предприятия. Более того, лучшие работники данной категории вполне могут стать ключевыми для предприятия, повысив свою квалификацию, освоив новый функционал, перейдя в штат предприятия.

Здесь мы можем привести десятки реальных примеров, когда, скажем, студенты, подрабатывающие в отделах маркетинга, закупок или в бухгалтерии предприятий – наших клиентов, участвующие в промо-акциях и опросах, затем становились не только ведущими специалистами, но и руководителями подразделений на этих предприятиях. Или, например, когда руководство торговой компании приняло на постоянную работу с высокой зарплатой отличного ИТ-специалиста, который работал в другой фирме и подрабатывал на складе компании сисадмином в ночную смену и в выходные дни, чтобы оплатить лечение близкого родственника.

Действительно, при разумной кадровой политике, гибкая рабочая сила – это Сила.

Внешние специалисты

Теперь поговорим о категории персонала, наиболее сложной в плане, как ее восприятия, так и взаимодействия с ней – о *внешних специалистах* предприятия, оказывающих консультационные услуги или работающих на условиях аутсорсинга. В чем же заключается эта сложность?

Исключим те крайне редкие на сегодняшний день случаи, когда предприятие, не испытывая особых проблем, просто хочет стать более конкурентоспособным на рынке, и внешнего специалиста приглашают с целью совершенствования тех или иных бизнес-процессов, реализации проектов

развития, для проведения исследований, решения отдельных управленческих задач, требующих специальных знаний. Так вот, за редким исключением, вопрос о необходимости внешнего специалиста возникает именно в связи со сложившейся на предприятии негативной или даже кризисной ситуацией. Давайте разберем типичные случаи возникновения таких ситуаций.

Итак, ситуация первая: внешний специалист приглашается в помощь *ключевому работнику*, отвечающему за то или иное направление деятельности предприятия. Когда возникает подобная ситуация? Для ответа на этот вопрос вспомним, кто на предприятии обычно является ключевыми работниками. В зависимости от предприятия ими могут быть близкие и не очень родственники руководителя, его друзья или просто хорошие знакомые, бывшие коллеги по предыдущей работе и так далее. Эти люди обладают рядом достоинств делового и личного характера, разделяют идеи и устремления руководителя и, поэтому, он может доверить им важнейшие направления деятельности своего предприятия.

Решение важных для предприятия задач требует и высокого уровня мотивации соответствующего персонала. Поэтому, особые взаимоотношения между руководителем и ключевыми работниками предприятия, как в деловом, так и в личном плане, высокие заработные платы и всевозможные поощрения естественно воспринимаются обеими сторонами как должное.

«Я плачу этому человеку такую высокую зарплату, – рассуждает руководитель, – потому что он закрывает очень важное направление деятельности моего предприятия». Ну а если всё же не закрывает так, как хотелось бы? Ведь очень часто преданность сотрудников руководителю и предприятию в целом, их личные качества оказываются более важным показателем ключевой значимости этих людей, нежели их знания и умения.

Можно согласиться с тем, что если работник, как человек, «так себе» или не разделяет устремления своего руководителя, то он вряд ли сможет стать ключевой фигурой на предприятии. Но ведь и отсутствие у таких работников необходимых знаний и умений тоже не должно упускаться из вида. Однако часто упускается, и в результате происходят срывы, провалы, скандалы, потери....

Как правило, руководителю снять своего ключевого работника с той или иной должности оказывается не так-то уж и легко, пусть даже он и является псевдоключевым. Должна быть достойная замена, которую найти не так просто. Вот тогда у руководителя и возникает идея пригласить в помощь своему работнику внешнего специалиста – консультанта. При этом для него решаются сразу две проблемы: сохраняются взаимоотношения с ключевым работником и в то же время начинают решаться задачи, которые этот работник решить не мог.

Однако по большому счету ситуация, при которой принимается решение о приглашении внешнего специалиста и обстановка, в которую он попадает, носит в целом негативный характер. Действительно, ситуация с точки зрения руководителя выглядит примерно так: «Мой работник не справляется, хотя мотивирован во всех отношениях. Поэтому мне приходится, во-первых, приглашать для решения ключевых задач стороннего специалиста, который волей неволей начинает влезать в тонкости работы предприятия, являющиеся коммерческой тайной, а, во-вторых, ему приходится платить немалые деньги». С точки зрения ключевого работника та же ситуация, чаще всего, выглядит так: «А ведь я могу оказаться уже и не ключевым. Шеф мне уже не доверяет. А этот товарищ, не ровен час, возьмет и подсидит меня...».

На самом деле во многих случаях наиболее приемлемым является тот вариант, когда руководитель хотя бы на начальном этапе работы консультанта на предприятии замыкает на себе решение наиболее важных и сложных задач по проблемному направлению и, таким образом, является первым, кто получает консультации от внешнего специалиста. По крайней мере, тогда он может реально оценить, чего стоит консультант, а консультант – чего стоит решить поставленную задачу.

Ситуация вторая, менее негативная: предприятию требуется специалист в связи с необходимостью решать абсолютно новые задачи, предполагающие наличие специальных знаний и умений, которыми не обладает штатный персонал предприятия. Однако поиски соответствующего специалиста на рынке труда, увы, оказались безуспешными. Сегодня такая ситуация скорее правило, чем исключение: того, кто нужен, чаще всего не найти, потому что его просто нет или он есть, но в единичном экземпляре. В этом случае возникает необходимость в аутсорсинге.

Аутсорсинг (outsourcing) – это реализация какой-либо функции (работы, услуги) предприятия с помощью сторонней организации или специалиста, не состоящего в штате данного предприятия.

Аутсорсинг – это нормальная практика для современного бизнеса потому, что аутсорсинг во многих случаях просто выгоден предприятию. Ведь многие работы и услуги требуют от их исполнителей слишком специфичных знаний и умений, которые должны хорошо оплачиваться. В то же время они часто носят кратковременный и/или периодический характер. Поэтому, если соответствующие специалисты принимаются в штат предприятия на постоянную работу, то это просто приводит к неоправданному увеличению расходов на их содержание. Другая причина аутсорсинга, о которой было уже сказано выше, – отсутствие необходимого специалиста на рынке труда.

Обратим внимание, что консультирование, даже очень плотное, когда консультант иногда просто «живёт» на предприятии, – это далеко не аутсорсинг, как ошибочно полагают некоторые руководители. Консультирование всегда предполагает наличие объекта консультирования, то есть штатного сотрудника (или нескольких сотрудников) предприятия, которому оказывается помощь в решении тех или иных задач. Аутсорсинг же, наоборот, предполагает отсутствие штатного сотрудника (сотрудников) предприятия, выполняющего определенную функцию, и замещение соответствующей должности внешним специалистом.

Поэтому, если консультанту предлагается выполнять те или иные должностные обязанности в рамках направления его консультационной деятельности на предприятии, то это означает переход консультанта в принципиально иное функциональное состояние. При этом необходимо учитывать, что должностное лицо обычно выполняет отдельные функции управления, которые консультант либо вообще не выполняет, либо выполняет в ограниченном объеме, например, такие, как организация и оперативный контроль бизнес-процесса или деятельности подразделения. Следовательно, руководитель предприятия должен понимать, что даже очень хороший консультант не сумеет качественно выполнять работу, находясь в должности на условиях аутсорсинга, если он по объективным причинам не имеет возможности осуществлять все функции управления в нужном объеме.

Однако, если аутсорсинг так выгоден предприятию, то где же здесь негатив? Вот ситуация с точки зрения руководителя: «У меня такое количество ключевых сотрудников, но реально никто не может или не хочет решать поставленную задачу. Поэтому мне приходится обращаться к внешнему специалисту. В то же время мои собственные сотрудники решали бы эту задачу за гораздо меньшие деньги». Ситуация с точки зрения ключевых сотрудников: «Ничего себе, сколько он (она) получает. И это – за такую работу. Да я бы.... Да мы бы.... Да нам бы....».

Таким образом, в рассмотренных выше случаях внешний специалист попадает в неблагоприятную обстановку, сложившуюся на предприятии, как в экономическом, так и в психологическом плане. В этом и заключается основная проблема, которая порождает часто сложные отношения руководителя и штатных работников предприятия с внешними специалистами.

Причем наиболее сложной и неоднозначной во многих отношениях является именно фигура консультанта. Ведь консультант только помогает штатному специалисту выполнять возложенные на него функции, обучает, но не подменяет его (или, по крайней мере, не должен этого делать). Ну а если консультировать собственно некого? Если консультанту приходится не обучать, а фактически заменять штатного сотрудника, выполняя его должностные обязанности? Тогда возникает серьезный конфликт: на одной должности оказываются два человека.

Более того, так как у некоторых руководителей имеется склонность запускать те или иные проблемы, максимально оттягивая их решение, то консультант очень часто сталкивается с ситуацией сложившегося на предприятии глубокого или близкого к этому кризиса. Если проводить аналогию с медициной, то консультант становится тем врачом, которому предлагают спасти практически неизлечимого больного. Для экстренного же лечения требуется уже серьезное хирургическое вмешательство и огромные деньги на покупку лекарств и проведение операции. Хотя еще недавно можно было бы обойтись и простой микстурой из аптеки.

Тем не менее, руководитель и персонал ждут чуда: пришел консультант, взмахнул левой рукой – и появился спрос, взмахнул правой рукой – и хлынули финансовые потоки. То есть среди штатных

сотрудников имеют место слишком завышенные, нереалистичные ожидания от работы консультанта. Понятно, что вскоре, когда жизнь ставит все на свои места, наступает разочарование: «Он ничего не может сделать. Наверное, он слабый специалист. Нужен другой или вообще никто нам не нужен».

Далее, как крайнее проявление негативного отношения к внешнему специалисту, следует явное или неявное сопротивление его действиям. А в результате страдает дело. Чего же, в конце концов, стоит отсутствие у руководства и штатного персонала предприятия реализма в оценке сложившегося положения и непонимание действительной роли консультанта в решении проблемы? Над этим просто надо задуматься...

Ну а теперь, используя, на наш взгляд, удачную аналогию работы консультанта с работой врача, попробуем сформулировать основные принципы взаимодействия руководителя предприятия с этой категорией персонала.

Итак, представим, что вы почувствовали болезнь и решили обратиться к врачу. Понимая, что врачи бывают разные, вы, очевидно, будете искать лучшего. Вы осознаёте, что врач, который будет лечить вас бесплатно или за коробку конфет, может и не помочь вам выздороветь. Поэтому вы обращаетесь к врачу, который хотя и оказывает услуги на платной основе, но с большой вероятностью вылечит вашу болезнь (ведь в жизни никто ничего не может гарантировать на 100%).

Вы приходите к нему на прием. Врач осуществляет предварительный осмотр и просит вас сдать анализы, чтобы поставить диагноз. Вы, очевидно, не будете откладывать сдачу анализов на несколько недель или месяцев, объясняя ему при этом, что не смогли, нет времени, никак не выходит, боитесь раскрывать секреты своего организма, не выносите, когда у вас берут кровь из пальца, и вообще не понимаете, зачем всё это нужно. Вы даже готовы пройти флюорографию!

Итак, вы послушно сдаете анализы и снова приходите к врачу, чтобы он поставил окончательный диагноз и назначил курс лечения. Врач рассказывает вам о вашей болезни и прописывает приём лекарств, уколы, прогревания и прочие процедуры. И вы, безусловно, начинаете все это выполнять.

При этом вы, очевидно, не посылаете вместо себя на уколы своих родственников и не предлагаете им вместо вас проходить очередной осмотр. Вы не говорите родственникам и знакомым: «Он прописал мне пить две зеленые и три красные таблетки три раза в день. Но зеленые таблетки очень горькие. Поэтому вместо них я лучше буду ставить себе три раза в день клизму. А вот красные таблетки слишком солёные. Поэтому, я буду запивать их не водой, а пивом. Так приятнее». Вы даже не будете обсуждать с врачом вашу идею вместо прописанных им ежедневных уколов в течение месяца сделать тридцать уколов в один день и на этом всё закончить. Нет, вы понимаете, что если не будете соблюдать установленный врачом курс лечения, то можете и умереть. Для вас всё это очевидно.

Однако почему для некоторых руководителей многое становится таким неочевидным, когда лечению подлежит не их собственное тело, а их предприятие? Ответ очень прост. Хотя многие люди умеют оказывать первую медицинскую помощь пострадавшим и разбираются в стандартном наборе лекарств, в случае более или менее серьезной болезни они обращаются к врачу и самое главное – выполняют все его предписания, потому что, во-первых, они осознают серьезность своей болезни и, во-вторых, они доверяют врачу. Если же у больного нет этого понимания и доверия, то врач вряд ли его вылечит: больной будет слушать рекомендации врача, но делать так, как сам считает нужным.

Аналогично, руководитель предприятия, очевидно, неплохо разбирается в своем бизнесе, знает ответы на многие вопросы и умеет решать стандартные проблемы своего предприятия. Однако когда на предприятии возникают серьезные проблемы, они, как и серьезная болезнь, чаще всего требуют нестандартных подходов, специальных рецептов и соответствующих знаний и умений, которых у штатного персонала предприятия просто нет.

Консультант, используя свои *специальные знания и опыт*, должен помочь предприятию в решении возникших проблем. Однако при этом он должен рассчитывать как минимум на то, что руководитель, во-первых, осознаёт серьезность проблемы, а, во-вторых, доверяет специалисту. Осознание

серьёзности проблемы и доверие к специалисту – это те необходимые условия, которые обеспечивают качественную работу данной категории персонала и поэтому являются основополагающими принципами работы с ней.

И ещё. Болезнь может оказаться слишком тяжелой, слишком запущенной и поэтому может потребовать длительного лечения. Если больной доверяет своему врачу, он будет чётко следовать его наставлениям, выполнять все его предписания, несмотря на то, что они могут оказаться дорогостоящими и нелогичными для него. В то же время хороший врач не будет скрывать от больного истинное его состояние и не допустит, чтобы родственники или знакомые больного вводили его в заблуждение относительно тяжести болезни, пусть даже из самых лучших побуждений.

И вот здесь со стороны близких больного может возникнуть негативное отношение к врачу. Они будут постоянно советовать больному сменить врача, убеждать его в некомпетентности этого специалиста, говорить, что он затягивает лечение, пугает серьёзностью болезни, таким образом, выживая у больного деньги. Это самый сложный этап, который сопровождает практически любую серьёзную болезнь. Больной может поверить своим близким и отказаться от услуг врача. В то же время и врач может не выдержать такого давления и отказаться от лечения больного. Ведь фактически он связан с больным не так тесно, как его близкие, которые пойдут с ним до конца.

И здесь снова на первый план выходит вопрос о доверии. Только предельное доверие, а также открытость, честность и взаимное уважение сторон – руководителя предприятия и консультанта – позволят им вместе с честью пройти любые испытания и, в конце концов, добиться успеха.

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
12. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. САТМ – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.

19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
27. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
29. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.

31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
33. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс] , 2019. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
38. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
39. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.