

С. К. Мордовин

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

современная российская практика


2 - е издание

Аксиомы
управления людьми

Мотивация персонала

Проблемы

Решения

 ПИТЕР®

 IMISP
INTERNATIONAL
MANAGEMENT
INSTITUTE
ST. PETERSBURG

Сергей Мордовин

**Управление персоналом:
современная российская практика**

«Питер»

2007

Мордовин С. К.

Управление персоналом: современная российская практика /
С. К. Мордовин — «Питер», 2007

В книге ведущего российского специалиста в области управления человеческими ресурсами, имеющего обширный опыт преподавания и консультирования в российских и зарубежных компаниях, на базе основных современных теоретических концепций управления людьми читателю представлен богатый практический опыт (как положительный, так и негативный) реализации этих концепций на отечественных предприятиях. Приводя большое количество практических ситуаций, описанных российскими менеджерами различного уровня, автор предлагает читателю проанализировать случаи из реальной управленческой практики, использовать удачные управленческие решения, найденные другими, учесть в своей повседневной управленческой работе ошибки, описанные в книге. Книга рассчитана на менеджеров различного уровня, слушателей программ MBA и программ переподготовки.

© Мордовин С. К., 2007

© Питер, 2007

Содержание

От автора	5
Введение	7
Глава 1	12
Аксиомы управления людьми	12
Основная деятельность по управлению человеческими ресурсами	12
Основные понятия	14
Практические ситуации	16
Не боги горшки обжигают...	16
Вероятные приключения чужого в женском коллективе	27
Москва, как много в этом слове...	35
«ПИК» в его карьере	38
Птица счастья	41
Территория застоя	46
Взрослые игры (почти невымышленная история)	48
Санаторий «Белая речка». 2000 г., март	48
Завод «Формопдаст». 1998 г., сентябрь. Полтора года назад	49
Завод «Формопдаст». 1999 г., июль	51
Завод «Формопласт». 2000 г., февраль	52
Завод «Формопласт». 2000 г., конец марта. На следующий день после возвращения из санатория.	53
Катастрофа	
Разбор полетов	54
Утро вечера мудренее	55
Этой ночью	55
Дома у Данилова	56
Четверг. Раннее утро, между 6 и 7 часами	56
Завод «Формопласт». 2000 г., начало апреля. Тот же четверг, 11 утра, в кабинете Королёва собрались:	56
Дома у Данилова. 2000 г., май. Четверг. Раннее утро, между 6 и 7 часами	57
День. Встреча. Неожиданная удача. Сказка	57
Год спустя. Кто есть кто – 2001 г.?	58
Завод «Формопласт»	58
Санаторий «Белая речка»	58
Проблемы роста?	59
Сколько волка не корми...	61
Один день из жизни топ-менеджера	63
Правила деловой этики компании «Пром-Трейд»	65
Конец ознакомительного фрагмента.	66

Сергей Кириллович Мордовин

Управление персоналом: современная российская практика

От автора

Происходящие в настоящее время в российской экономике сложные процессы реорганизации предприятий, переход к новым, рыночным, условиям хозяйствования ставят перед отечественными менеджерами задачи по совершенствованию управления персоналом. Человеческий фактор при этом играет все большую роль, и особенное значение приобретает повышение профессиональной компетентности менеджеров всех звеньев управления предприятиями. Естественно, политика управления персоналом в каждой конкретной компании различна и зависит от многих факторов: организационной культуры, стадии развития предприятия, миссии и целей фирмы, ее общей стратегии, быстро меняющейся внешней среды бизнеса.

В последние годы появились десятки отечественных и переводных учебников, учебных и практических пособий, подробно освещающих теоретические аспекты управления человеческими ресурсами. Заинтересованный читатель сможет найти в данной книге перечень наиболее интересных, по мнению автора, публикаций. Однако активно занимаясь преподаванием и консультированием российских менеджеров, автор пришел к выводу, что практическим управленцам сегодня явно недостает информации о реализации теоретических концепций в повседневной деятельности. Вот почему представляется актуальным изучение практического опыта управления людьми на современных отечественных предприятиях.

Благодаря исключительно активной информационной поддержке многочисленных российских менеджеров среднего и высшего звена, успешно работающих в различных отраслях российской экономики, автору удалось собрать и обобщить уникальный материал о практике управления персоналом. Материал данной книги содержит фактическую информацию о проблемных ситуациях, возникавших на различных предприятиях, хотя в ряде случаев изменены названия организаций и фамилии действующих лиц.

После выхода в свет первого издания книги автор получил множество откликов от читателей, большинство из которых, как и предполагалось при написании книги, являются практиками управления различного уровня. Часть из них буквально требовали от автора «правильного» ответа на вопросы, поставленные в разделе «Практические ситуации». Многие предложили свои варианты решения проблем. Некоторые поделились опытом из своей богатой управленческой практики. В результате в настоящем издании книги появилась дополнительная глава, в которой помещены размышления читателей о том, как, по их мнению, могли бы быть разрешены проблемные ситуации, описанные в первом издании. Появились и дополнительные случаи из практики российских управленцев.

Автор настоящего издания видит основную цель в том, чтобы познакомить российских менеджеров с практикой работы их коллег и разобрать чужие ошибки, а не в написании для отечественных управленцев готового справочника рецептов по эффективному управлению подчиненными. Вместе с тем некоторая теоретическая информация, предваряющая каждую главу, поможет читателю подготовиться к анализу практических ситуаций. По сравнению с первым изданием, с учетом пожеланий читателей, теоретические разделы книги также были несколько переработаны. При этом, как сказано выше, для углубленного изучения теории следует обратиться к соответствующей рекомендованной дополнительной литературе.

Автору представляется, что материал книги может быть широко использован как для самостоятельной работы менеджеров, так и в качестве практического подспорья для учебных занятий по программам «Управление персоналом».

Автор выражает глубокую и искреннюю признательность всем менеджерам, предоставившим информацию, на основе которой и подготовлены приведенные в книге практические ситуации. Надеюсь, что и в дальнейшем российские управленцы будут столь же активно выступать в роли соавторов будущих изданий. Возможные вопросы, замечания и пожелания можно присылать по адресу mordovin@imisp.ru

С. К. Мордовин,

к. э. н., доцент,

ректор Санкт-Петербургского

международного института менеджмента (ИМИСП),

профессор кафедры общего менеджмента и управления человеческими ресурсами

Введение

Ставя на первое место людей, вы никогда не совершите ошибки даже в вопросах делания денег.

Майкл Маркс, основатель «Маркс энд Спенсер»

Известно, что усложнение и дифференциация видов общественной практики, перемены в окружающей человека природной и социо-культурной среде оказывают многообразное обратное воздействие на содержание и структуры поведения, деятельности и общения людей. Возможности людей к адекватной реакции на качественные изменения в среде жизнедеятельности не безграничны. За известными пределами такие перемены становятся источником социального напряжения, преодоление которого нередко связано с невосполнимыми затратами времени и сил.

Наука и практика не выработала достаточно эффективных методов оценки затрат интеллектуальных, эмоциональных и физических ресурсов, необходимых для достижения людьми тех или иных жизненно важных целей. Вместе с тем не вызывает сомнения факт, что экономия энергии на одном участке деятельности человека дает выигрыш на другом и, в конечном счете, выигрывает не только сам человек, но и общество в целом. От того, сколь интенсивно реализует свою природную активность индивид в определенной сфере деятельности, используя пути и средства достижения собственных жизненно важных целей, в немалой степени зависит ход не только микро-, но и макросоциальных процессов. Таким путем создаются конечные продукты (услуги) как результаты общественной практики, получаемые в конкретноисторический момент.

Качественная сторона социально-воспроизводственного процесса жизнеобеспечения человека (в той мере, в какой она зависит объективно от наличия или отсутствия надлежащих институциональных форм сбережения его жизненных ресурсов) может служить мерилем эффективности действующей системы жизнеобеспечения общества, в том числе и социальной сферы организации предприятий.

Невыделяемый пока в качестве самостоятельного, этот объект социального управления многогранен и целостен, как многогранно и целостно социально-практическое бытие человека. К системе жизнеобеспечения общества относятся как производственная, так и рекреационная (воспроизводственная) инфраструктура, равно как и все те звенья отраслевого и организационного управления, которые на практике опосредуют различные направления взаимодействия людей с их природным, социальным, культурным окружением. В систему опосредствующих взаимодействие факторов входят социально-культурные и социально-психологические составляющие. Таким образом, ситуационный анализ и диагностика системы включают «отслеживание» истоков социально-значимых проблем не только в характере таких ключевых на современном этапе развития общества макропроцессов, как социально-ориентированная экономика и предпринимательство (требующих умножения адаптационных усилий человека), но и в реальных жизненных производственных ситуациях вполне конкретных людей.

Люди являются главной производительной силой общества, они познают и используют объективные законы (общественное разделение труда, экономия времени, развитие личности и возрастающий рост потребностей и т. д.) в процессе производства, распределения и потребления материальных и духовных благ. Поэтому важным объектом социального управления выступает социальная система предприятия и способы руководства ею. В свою очередь, социальное управление выступает в двух формах: управление материальными и человеческими ресурсами (эта классификация представлена на рис. 1).

Основная тенденция развития управленческой деятельности в настоящее время – это переход от иерархических (вертикальных) структур к самоорганизующимся (горизонтальным). Он позволяет социальной системе предприятия в целом адаптивно и эффективно реагировать на изменяющиеся социально-экономические ситуации и развивать внутренний кадровый потенциал, объединенный в самоуправляемые «команды».

Создание и управление коллективом работников нового типа, выполняющих по-новому сформулированные трудовые задания, особенно если этот переход происходит без обычно сопутствующих ему серьезных социальных издержек (прежде всего увольнений) – большое и нелегко дающееся искусство менеджера. Умелое проведение предлагаемых кардинальных организационных реконструкций предприятий гарантирует получение огромной экономии времени и затрат (прежде всего накладных), создание социальной организации, быстро реагирующей на изменения рыночной ситуации. Правильное использование концепции реинжиниринга (организационных нововведений радикального типа) выходит далеко за рамки улучшения финансовых параметров деятельности предприятия, заклиний о приоритете инвестиций в производство, столь характерных для многих представителей российского менеджмента, поскольку реинжиниринг позволяет организации по-новому оценить собственные возможности в реализации главных целей бизнеса. Следовательно, в практике управления предприятиями нельзя ограничиваться организационными изменениями в «жестких» элементах системы управления – структурах и процессах, необходимо отдавать предпочтение человеческим, «мягким» аспектам менеджмента: организационной культуре предприятия и трудовому самосознанию ее работников.



Рис. 1. Типовая классификация системы социального управления

Подход к анализу управления и проектирования социальных процессов на предприятии, который учитывает целостную природу социальных субъектов, быстро реагирующих на кардинальные изменения рыночной ситуации, мы и называем ситуационным.

В научной литературе термин «ситуация» используется при рассмотрении и объяснении широкого спектра социальных процессов и явлений, протекающих в конкретной сфере их действия. Несмотря на разность подходов к раскрытию понятия «ситуация», в абсолютном большинстве из них просматривается и нечто общее, что можно положить в основу формирования этого понятия, в том числе и при формулировке «социальная ситуация». Общим в подходах при рассмотрении структуры понятия «ситуация» является то, что она всегда состоит из двух основных, присущих любой ситуации компонентов, – объективных условий жизнедеятельности человека и его отношений к этим условиям (*И. В. Бестужев-Лада*). Причем диапазон представления субъекта здесь простирается от конкретного человека до различного уровня коллективов, общностей, слоев, общества в целом. Во всех случаях ее рассмотрения социальная

ситуация возникает как опосредованное отношение к ряду наиболее значимых для субъекта объективных факторов или условий его жизнедеятельности.

Выделение ситуации в качестве объекта социального управления и проектирования и последующая конкретизация метода ситуационного анализа социальных процессов оказываются весьма плодотворными. Это связано с тем, что, с одной стороны, сам термин «ситуация» обладает практически признанным в научной литературе категориально-теоретическим статусом: он может быть введен в язык описания социального процесса и выполнять функцию инструмента его анализа. С другой стороны, понятие «ситуация», обозначая совокупность действительных обстоятельств жизнедеятельности субъекта, обладает и онтологическим статусом, т. е. статусом реального (объективного) существования. Благодаря этому последнему обстоятельству через понятие жизненной ситуации в анализ генезиса социального процесса может быть введено более четкое представление о его «человеческом измерении».

Существует чрезмерность разрыва между действительным и желательным состоянием разных параметров жизненных и соответствующих им социальных ситуаций. Различие проявляется между интенсивностью стремлений к решению проблем и мерой доступности необходимых для этого средств. Оно проявляется через неадекватную, не отвечающую требованиям сбалансированного режима функционирования звеньев всех уровней социальную организацию общества. Наконец, через различия в реализации важнейших социально-экономических, социально-экологических и социально-культурных функций (производства, распределения и потребления его продуктов; воспроизводства населения и среды).

В многомерном и подвижном социальном «пространстве» каждый человек мысленно может быть представлен непрерывно меняющимся набором векторов состояния как характеристик форм и условий (внешних и внутренних) его деятельности и взаимодействия с природой и обществом. Подвижность и динамичность этого «пространства» обусловлена активностью человека, тем, что он не только адаптируется к окружающим его условиям жизни, но и оценивает их по мере того, как соприкасается с ними. Выработывая к ним собственное отношение, человек активно воздействует на эти условия, преобразует их, пожиная затем плоды этих преобразований.

«Многомерность» социально-практического бытия человека предъявляет особые требования к неявному объекту социального управления – системе жизнеобеспечения. Эта система многозвенна (как многозвенны социальная структура и социальная инфраструктура общества). Вместе с тем система эта целостна, поскольку функция входящих в нее элементов социальной структуры (социальных групп и общностей) и социальной инфраструктуры (социальных организаций и институтов, а значит, и представляющих их должностных лиц) в конечном итоге едина. Ее функция заключается в том, чтобы способствовать сохранению, рекреации и воспроизводству человека как экологической единицы и как личности с определенными социокультурными качествами, обеспечивать его физическое, психическое и социальное здоровье, с одной стороны, и его значительный нравственный, творческий и социальный потенциал – с другой. От состояния этой системы зависят все «издержки» и «выигрыши» людей по всем направлениям их взаимодействия с природой и обществом.

Сейчас уже всем очевидно, что благополучие человека, его социальное самочувствие не сводятся к уровню и даже качеству его жизни, оцениваемым в среднестатистических показателях. Социальное самочувствие и благополучие человека в значительной степени определяются мерой доступности средств для решения жизненно важных проблем. Именно этому и призвана способствовать многоаспектная, встроенная в систему социального управления подсистема жизнеобеспечения предприятия, которая должна проектироваться как единый рекреационный комплекс, охватывающий все направления взаимодействия человека с его природным, культурным и социальным окружением.

Тот факт, что каждое из перечисленных выше направлений взаимодействия человека с окружающим его миром опосредуется социальной структурой и социальной инфраструктурой общества, означает, в частности, существенную роль в этом процессе вполне конкретных социальных сообществ, должностных лиц и профессионалов. Социально-инфраструктурное опосредование сопровождается возникновением множества двухзвенных «ячеек» социального взаимодействия («подчиненный – руководитель», «производитель – потребитель» и т. п.), к участникам которого в различных ситуациях подключается множество лиц, либо примыкающих по функциям к той или иной стороне взаимодействующей пары, либо несущих независимую, нередко контрольную функцию по отношению к самому процессу взаимодействия. При этом характерным признаком таких пар (диад) является то обстоятельство, что на одном их полюсе находится особый объект социального управления, являющийся одновременно и активным его субъектом, поскольку оказывает активное обратное влияние на весь ход этого процесса. Это одно и то же лицо, выступающее как бы в разных «обличьях» или функциях (подчиненный и т. п.). На другом полюсе – разные лица, облеченные в каждом отдельном случае одной конкретной профессионально-должностной функцией. Это представители различных государственных учреждений и предприятий, которые, располагая правами субъектов социального управления (руководитель трудового коллектива и пр.) и реально участвуя в управлении как производственными, так и рекреационными и воспроизводственными процессами, непосредственно влияют на жизненные ситуации множества людей, а значит, и на социальные ситуации разнообразных социально-психологических и социо-культурных общностей.

Постоянная реализация определенных профессиональных и должностных функций на местах проецируется в практическом сознании отправляющих эти функции лиц, налагает отпечаток на способ их мышления и взаимодействия с другими должностными лицами и с населением. Именно поэтому представления профессионалов и должностных лиц о реальных жизненных ситуациях людей, об обусловленных последними социальных процессах и тенденциях, о тех проблемах, которые требуют первоочередного решения, и тех ресурсах, которые для этого имеются, не всегда отвечают действительному положению вещей. Сказанное прежде всего справедливо для ситуаций внедрения нововведений и финансового оздоровления организаций, к освоению которых могут психологически (в том числе и в силу отсутствия требуемых умений и навыков) быть не готовы как ответственные за них лица, так и представители тех социальных групп и общностей, которым предстоит осваивать новые элементы условий их существования. Экспоненциальный рост коммуникационных по своей природе искажений при трансляции нововведений в разные социальные слои и общности нередко приводит к тому, что использование, а затем и освоение названных образцов ни по форме, ни по содержанию не соответствуют намерениям их создателей. Такие искажения нуждаются в постоянной корректировке, осуществлять которую следует, например, средствами прогнозного социального проектирования.

Прогнозное социальное проектирование раздвигает рамки управляемых социальных процессов, поскольку наряду с макросоциальными процессами, инструментом ситуационного анализа которых служат конкретно-историческая и социальная ситуации, вовлекает в анализ и микросоциальные процессы, инструментом анализа которых служат жизненные (устойчивые и проблемные) ситуации людей. Это позволяет при использовании метода ситуационного анализа:

- 1) учитывать личностные (субъективные) предпосылки социального развития общества при анализе социальных проблем и возможных последствий от корректирующих и инновационных управленческих мероприятий на предприятиях; соотносить социальные последствия от внедрения мероприятий, связанных, в частности, с процессами приватизации, с социальным самочувствием, благосостоянием и благополучием личности, с одной стороны, и с соци-

ально-экономическими, социально-культурными и экологическими процессами в локальном и национальном масштабах – с другой;

2) исследовать «точки напряжения» в социальных организациях, ведущие в перспективе к перерастанию нерешенных социальных проблем в проблемные жизненные ситуации, равно как и к «обратному» перерастанию конкретных отдельных ситуаций в статистически значимые проблемные социальные ситуации;

3) осуществлять многомерную (многоаспектную) – «сценарную» – проработку комплексов перспективных (корректирующих и инновационных) управленческих решений с соответствующей оценкой их последствий применительно как к макро-, так и к микросоциальным процессам, обеспечивая тем самым возможность для экспериментальной апробации и реального осуществления таких решений как в общегосударственном масштабе, так и в масштабах локальных социальных групп на предприятиях.

По мнению автора, именно сейчас, когда качественный рост производительных сил общества получает безусловный приоритет перед их количественным ростом, необходимо искать гибкие и значительно более тонкие инструменты управления социальными процессами, переходить от стереотипной «уровнительно-массовой» ориентации на «объемные» показатели успеха к «индивидуализированной» системе принятия управленческих решений, имеющих персональную направленность воздействия.

Таким образом, реальная эффективность любого социально-управленческого решения измеряется не количеством документов, в которых оно нашло отражение, и даже не числом мероприятий, которые были реализованы на их основе. Истинная эффективность социально-управленческого решения по развитию организаций измеряется тем реальным эффектом, который отразился на их образе жизни, на их физическом, психическом и социальном самочувствии, на том, какие жизненно важные и социально значимые проблемы удалось решить. Данный теоретический подход к ситуационному анализу, как нам представляется, и должен лежать в основе изучения приведенных в книге практических ситуаций.

Глава 1

Аксиомы управления людьми

Мировая практика работы менеджеров выработала некоторые общие принципы подхода к проблемам управления человеческими ресурсами. Несмотря на существенные различия в подходах на конкретных предприятиях, в разных странах, в управленческих структурах и корпоративных культурах, успешные предприятия придерживаются некоторых сходных взглядов. Ввиду их явной очевидности, эти подходы можно назвать аксиомами, которые следует твердо усвоить и применять в каждодневной практике управления персоналом каждому менеджеру независимо от его уровня.

Читателю предлагается принять как аксиомы и использовать в дальнейшем в качестве посылок анализа практических ситуаций следующие утверждения.

- Любая проблема предприятия – это проблема управления человеческими ресурсами.
- Персонал предприятия – это не только работники организации, но также ее будущие и бывшие сотрудники.
- Работник и работодатель – равные партнеры, имеющие свои цели.
- Понимание и сближение целей работодателя и работника – кратчайший путь к повышению эффективности работы предприятия.
- Эффективное управление персоналом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация и на каком этапе карьеры и жизни находится работник.
- Менеджеры по персоналу – это линейные менеджеры.
- Специалисты кадровых служб – это эксперты в области управления людьми.
- Любая проблема управления человеческими ресурсами – это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров.

Основная деятельность по управлению человеческими ресурсами

В общем виде управление персоналом, являясь одной из функций процесса управления, охватывает следующие области:

- анализ содержания работы каждого работника организации;
- планирование потребности в персонале;
- подбор, создание базы данных кандидатов, отбор персонала;
- найм и увольнение работников;
- ориентация, адаптация и обучение новых работников;
- управление оплатой труда работников;
- оценка эффективности работы;
- коммуникации в организации;
- обучение, развитие, планирование карьеры работников;
- техника безопасности.

По существу, для любого менеджера работа по управлению человеческими ресурсами сводится к трем основным проблемам.

1. *Найти* для выполнения определенной трудовой функции высокопрофессионального работника.

2. *Обеспечить высокую эффективность* работника за счет правильно организованной адаптации, профориентации, обучения и развития, адекватной потребностям работника мотивации.

3. *Удерживать* необходимого работника от его ухода из организации.

В зависимости от того, на каком этапе развития находится организация, интенсивность работы по отдельным направлениям человеческими ресурсами неодинакова, что можно увидеть из табл. 1.

По сути *каждый линейный менеджер является менеджером по персоналу*, так как ежедневно управляет своими подчиненными. Вместе с тем, разумеется, существует разграничение ответственности и полномочий между кадровыми и линейными менеджерами в вопросах управления человеческими ресурсами. В общем виде можно говорить об ответственности специалистов по персоналу за разработку подходов, политики, стандартов, положений с учетом их специальных знаний, опыта, информации. Линейные менеджеры при этом отвечают за «формулирование задачи» и конкретную реализацию существующих в организации общих подходов по управлению человеческими ресурсами.

Таблица 1

Характеристика интенсивности работы дирекции по персоналу по уровню и жизненному циклу организации

Жизненный цикл персонала	Жизненный цикл компании					
	Создание инициативной группы	Целеполагание	Разработка структуры и функций	Создание механизмов функционирования компании	Завоевание ниши рынка	Тиражирование
<i>Уровень отдельного работника</i>						
Подбор			++	++		++++
Оформление				+++	+	+
Адаптация	++	++	+	+	+	+++
Обучение			++	++	+++	+++
Социальные льготы			++	++	++	++
Ротация				+++	+	+++
Повышение квалификации			+	++	+++	+++
Механизм рекомендации			++	+++	+	+
Увольнение		+	+		+	+

Организационная культура	+			+++		++++
Бизнес-консалтинг компании			++	++	+	++++
Бизнес-консалтинг дирекции	+	+++	+++	++		+
Индивидуальное консультирование			+	+++		++++
База данных документов				++		+++
Информационная система			+	++	+	++++
Диагностика проектов					+	+++
Правовые вопросы					+++	++++

Количество плюсов на пересечении жизненного цикла компании и персонала соответствует интенсивности работы дирекции по персоналу в соответствующем направлении

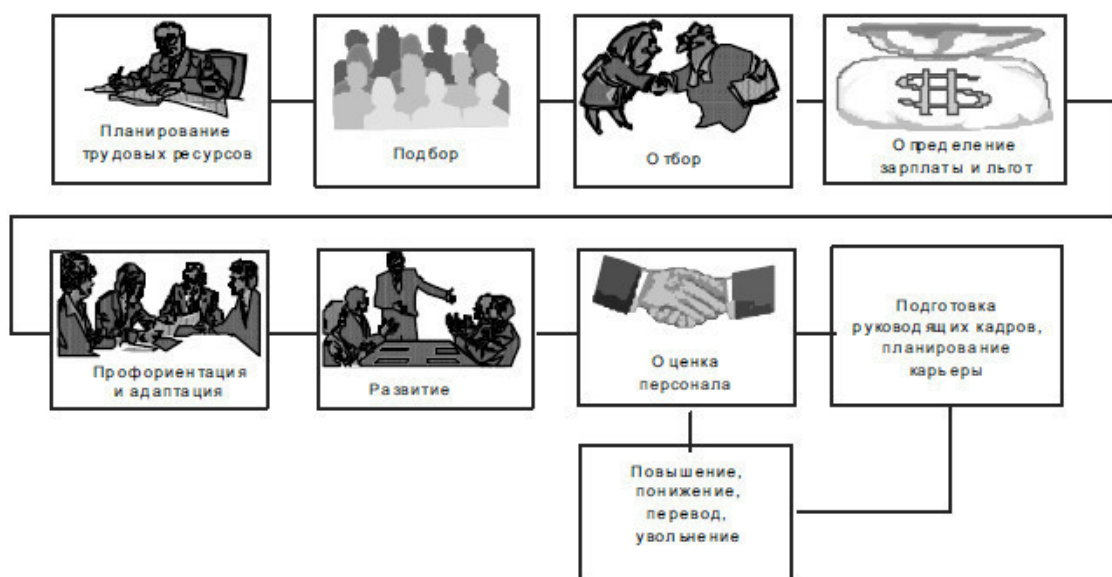


Рис. 2. Этапы управления персоналом

Необходимо учитывать самую *специфику человеческих ресурсов*, которая состоит в следующем.

- Люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие – эмоционально осмысленная, а не механическая, а следовательно, *процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним*.
- Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, а это представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.
- Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30–50 лет, соответственно *отношения человека и организации могут носить долговременный характер*.
- Люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи или предоставления возможности в реализации этих целей. *Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является таким же необходимым условием продолжения этого взаимодействия, как и удовлетворенность организации*.

Материал книги построен по принципу последовательного изучения отдельных аспектов управления человеческими ресурсами, что должно помочь изучающему в пошаговом освоении всей «технологической цепочки». Это предопределяет последовательность изучения – эффективным будет переход к последующему элементу управления персоналом лишь после основательного освоения материала предыдущего. При этом отдельные аспекты управления людьми, показанные на рис. 2, сгруппированы в три главы: «Аксиомы управления персоналом», «Планирование, отбор и оценка персонала», «Мотивация персонала».

Основные понятия

В современной практике управления при всем многообразии подходов сформировались основные понятия в области управления человеческими ресурсами, которые одинаково понимаются современными менеджерами. Важно не только знать их, но и одинаково трактовать их содержание.

Управление человеческими ресурсами (Human Resource Management) – *стратегическое планирование и управление человеческими ресурсами организации*.

Часто на практике не делают различия между понятиями «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом», что может привести к недопониманию.

Управление персоналом (Personnel Management) – ряд действий, направленных на каждодневное оперативное управление человеческими ресурсами организации.

Таким образом, существенное различие этих понятий в том, что фокус при *управлении человеческими ресурсами* – стратегический, а при *управлении персоналом* **оперативный**.

Следует, однако, учитывать, что в ряде современных работ встречается иная, более расширительная трактовка:

Управление человеческими ресурсами – стратегическое и оперативное управление деятельностью по повышению эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Анализ работы (Job analysis) – процедура систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требований к работникам и условиях, в которых работа выполняется.

В результате сбора и анализа такой информации появляется возможность определить *функциональные обязанности* для каждого работника предприятия и *квалификационные требования* к самим работникам.

Планирование человеческих ресурсов (Human Resource Planning) – анализ и определение потребности в человеческих ресурсах для обеспечения достижения целей организации.

Стратегическое планирование персонала (Personnel Strategic Planning) – процесс определения перспективной потребности в персонале для достижения организацией стратегических целей.

Функциональные обязанности (Job description) – изложенные в письменном виде задачи, обязанности и ответственность работника.

Квалификационные требования (Job specification) – перечень знаний, навыков, подходов, которыми должен обладать работник для успешного выполнения работы.

Карьера (Career) – последовательность должностей, занимаемых работником на протяжении жизни.

Подбор персонала (Recruiting) – процесс создания базы данных работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.

Отбор персонала (Selection) – процесс выбора кандидатов с необходимой квалификацией на конкретные позиции в организации.

Ориентация (Orientation) – спланированное ознакомление новых работников с организацией, ее работниками и содержанием работы.

Обучение (Training) – систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки или знания, необходимые для выполнения работы.

Развитие человеческих ресурсов (Human Resource Development) – деятельность, направленная на развитие способностей работников с целью их постоянного роста и прогресса.

Равные возможности найма (Equal Employment Opportunities – EEO) – принцип обеспечения идентичных требований к каждому работнику при всех действиях администрации по управлению персоналом.

Ротация рабочей силы (Job Rotation) – процесс перевода работника с одной работы на другую.

Оценка персонала (Performance appraisal) – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации стратегических задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Практические ситуации

Не боги горшки обжигают...

В мае 2002 г. Карим Ильгизарович Шалимов назначен на новую должность. Должность для Шалимова была действительно новой во всех отношениях. Карим Ильгизарович, отработав последние 12 лет на линейных управленческих должностях в крупной российской нефтяной компании, никак не ожидал предложения занять позицию начальника управления кадров в ОАО «БАТНЕФТЬ» (назовем так один из крупнейших отечественных нефтедобывающих концернов). Да, он, разумеется, руководил своими подчиненными (теперь он привыкал к новому словосочетанию – «человеческими ресурсами») многие годы. Однако одно дело – реальная работа на трассе, другое – многотысячный, далеко не однородный трудовой коллектив, работающий в десятках структурных подразделений, разбросанных по территории большой автономной республики.

Для нового начальника управления не было (или почти не было) секретов в специфике нефтегазовой отрасли. Закончив в конце 80-х «керосинку» в Москве, он прошел многие типичные для отрасли ступеньки в своей карьере, начав рабочим в Сибири. «Труба», ШФЛУ, «качалка», НГДУ и прочие не вполне понятные для простых смертных слова стали частью его жизни. А вот содержание новых для него понятий «человеческие ресурсы», «мотивация», «иерархия потребностей», «компенсационный пакет» было пока еще не вполне...

Рассматривая неожиданное предложение, Шалимов посоветовался с друзьями, большинство из которых трудились, как и он, в «нефтянке», с родными, основательно изучил Положение об управлении кадров ОАО «БАТНЕФТЬ» и, наконец, принял его. «В конце концов, не боги горшки обжигают, не понравится или не справлюсь – вернусь на производство», – справедливо рассудил Карим Ильгизарович и перебрался с семьей из Сибири в Центральную Россию. Не последнюю роль в решении сыграла и семья: сын с дочкой подрастают, не успеешь оглянуться – пора и об их будущем думать. Новое место в этом отношении давало многие преимущества... Да и анализ карьеры некоторых его друзей говорил о вполне закономерном выборе совета директоров ОАО «БАТНЕФТЬ».

На непривычно большом столе его нового кабинета лежали десятки документов, ожидавших его, Шалимова, решения. Приоритеты определить пока было сложно, и сегодня свой рабочий день Карим Ильгизарович решил начать с изучения отчета одного из ведущих НГДУ, подготовленных одним из его руководителей...

Для служебного пользования
Начальнику управления кадров
ОАО «БАТНЕФТЬ»
Г-ну К. И. Шалимову

Аналитическая записка Управление персоналом НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» I. Организационная структура и общие положения НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ»

НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ», являющееся сегодня одним из крупных нефтегазодобывающих подразделений ОАО «БАТНЕФТЬ», было образовано в 1967 г. Основу деятельности НГДУ составляют добыча, подготовка и первичная переработка нефти и газа. Эта деятельность связана с организацией работ на открытом воздухе, под воздействием климатических

и атмосферных условий, разъездным характером работ, большой долей физического труда и влиянием вредных факторов производства.

Кадровая и социальная политика НГДУ является структурным звеном общей концепции развития ОАО «БАТНЕФТЬ» и опирается на следующие основные принципы:

- управление человеческими ресурсами в акционерном обществе направлено на достижение основной цели ОАО «БАТНЕФТЬ» – максимизации прибыли предприятия и повышения благосостояния его работников;
- эффективное управление человеческими ресурсами возможно лишь при определении философии предприятия и создании корпоративной культуры, включающей выработку общей цели акционерного общества (понятной простому рабочему), коллективных ценностей, системы мотивации труда и контроля работников, этических принципов управления и т. д.;
- управление человеческими ресурсами в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» осуществляется в рамках общих принципов кадровой политики ОАО «БАТНЕФТЬ».

Территория деятельности НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» – юго-восток республики. Характерными для НГДУ внешними факторами, влияющими на ее деятельность, являются:

- удаленность от основного центра нефтедобывающего региона, от его баз и вспомогательных производств;
- удаленность от республиканского центра;
- выполнение роли основного бюджетообразующего предприятия города и района, на территории которого НГДУ осуществляет свою деятельность;
- НГДУ в основном осуществляет свою деятельность на землях сельскохозяйственного назначения;
- в регионе остро стоит вопрос экологической безопасности;
- практическое отсутствие рынка труда по направлениям деятельности НГДУ;
- жесткий подход местной администрации района к приему на работу в НГДУ работников других предприятий;
- свободная рабочая сила рынка труда района представлена в основном работниками женского пола и низкого профессионального уровня.

НГДУ может получать прибыль от:

- реализации собственной добытой, подготовленной и первично переработанной нефти, ШФЛУ, автобензина;
- оказания услуг совместным предприятиям, малым нефтяным компаниям в добыче;
- подготовки, хранения и транспортировки нефти;
- перепродажи электроэнергии, пресной воды;
- оказания транспортных услуг;
- выполнения строительно-монтажных и ремонтных работ и т. д.

Ближайшие стратегические цели и задачи НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ»:

- стабилизация объемов добычи нефти;
- повышение эффективности использования пробуренного фонда скважин;
- стабилизация экологической обстановки в регионе.

К числу внутренних ресурсов, поддерживающих эффективную деятельность НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ», относятся наличие высококвалифицированного, опытного инженерно-технического персонала и элементы управления человеческими ресурсами, а именно:

- осуществление современной кадровой политики в области подбора, расстановки и подготовки персонала;
- совершенствование системы оплаты и организации труда;
- социально-экономическое развитие трудового коллектива;
- создание безопасных условий труда.

II. Планирование персонала

При планировании потребности предприятия в персонале в НГДУ «ЗАВОЛЖСК-НЕФТЬ» определяются факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т. д.). При этом выделяются следующие категории персонала: рабочие (в том числе квалифицированные рабочие основных профессий и вспомогательные), руководители (всех уровней) и специалисты. Распределение персонала по категориям на 01.01.2002 г. в НГДУ представлено на рис. 3.

Большую роль при планировании человеческих ресурсов играет правильная расстановка кадров, разделение труда. Для этого определяется нормативная численность. Основным нормативным показателем при расчете является норматив численности на эксплуатационный фонд добывающих и нагнетательных скважин. Расчет нормативной численности работников по производственным подразделениям (службам, цехам, участкам) НГДУ производится согласно нормативам, утвержденным генеральным директором ОАО «БАТНЕФТЬ» по согласованию с профсоюзным комитетом ОАО «БАТНЕФТЬ».

Требуемая численность рабочих каждой профессии и тарифно-квалификационного разряда по отдельным рабочим местам, участкам и по предприятию в целом определяется на основе принятого в НГДУ разделения работ, нормативов по труду, норм времени на ту или иную работу по технологическим и квалификационным признакам с учетом объема производства.

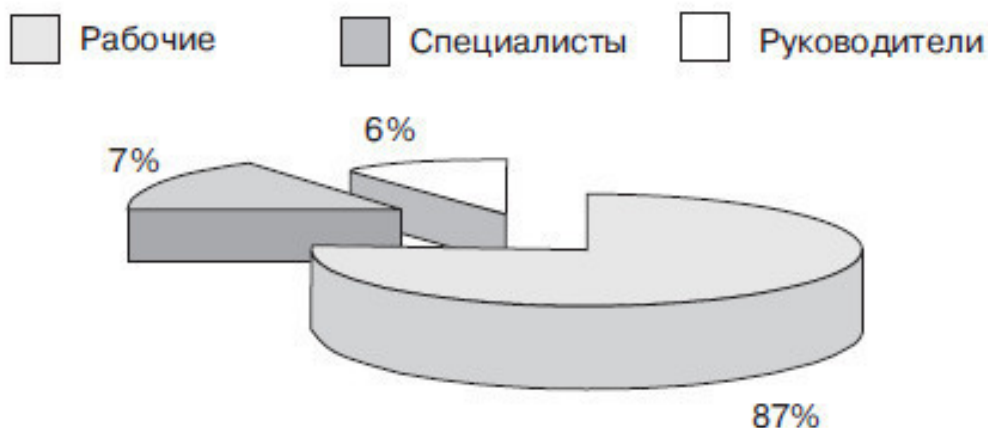


Рис. 3. Распределение персонала по категориям

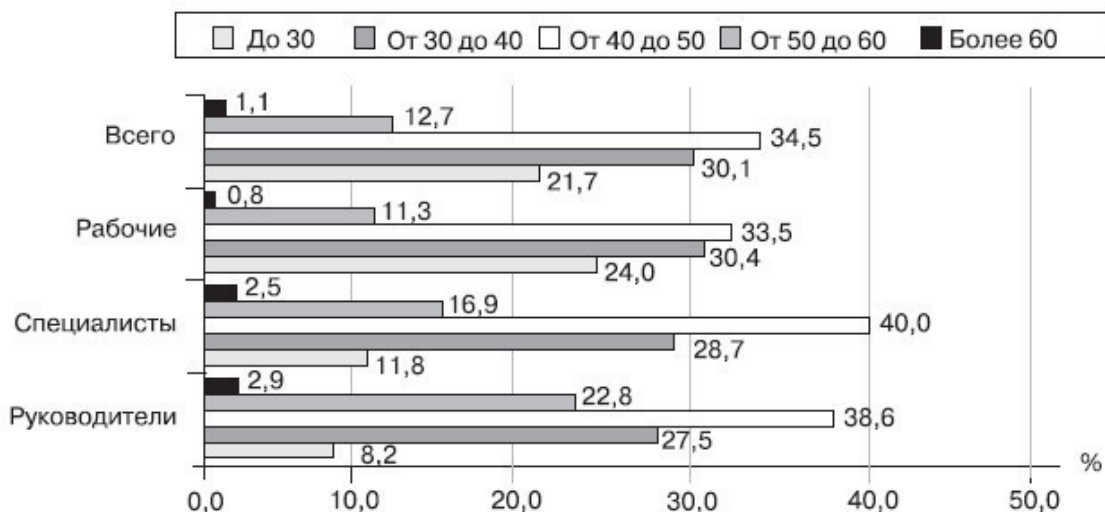


Рис. 4. Возрастной состав НГДУ по категориям на 01.01.2002 г.

Коллектив предприятия в основном состоит из работников от 30 до 50 лет, что составляет 65 % от общей численности, а работников до 40 лет – 52 % (рис. 4).

Трудовой потенциал НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» в целом можно оценить как стабильный, основную долю работников составляют молодые люди с перспективой работы 20–30 лет. При сохранении общепроизводственной стратегии стабилизации необходимо создать условия для сохранения этого коллектива и разработать программу подготовки и подбора кадров на 15 лет.

Текучесть кадров в НГДУ за два последних года выросла с 3,8 до 4,9 %, в основном велика в этом доля вспомогательных цехов – 5,6 % и сервисных цехов – 5,4 %, при этом по основным производственным цехам наблюдается снижение с 3,3 до 2,4 % (рис. 5).

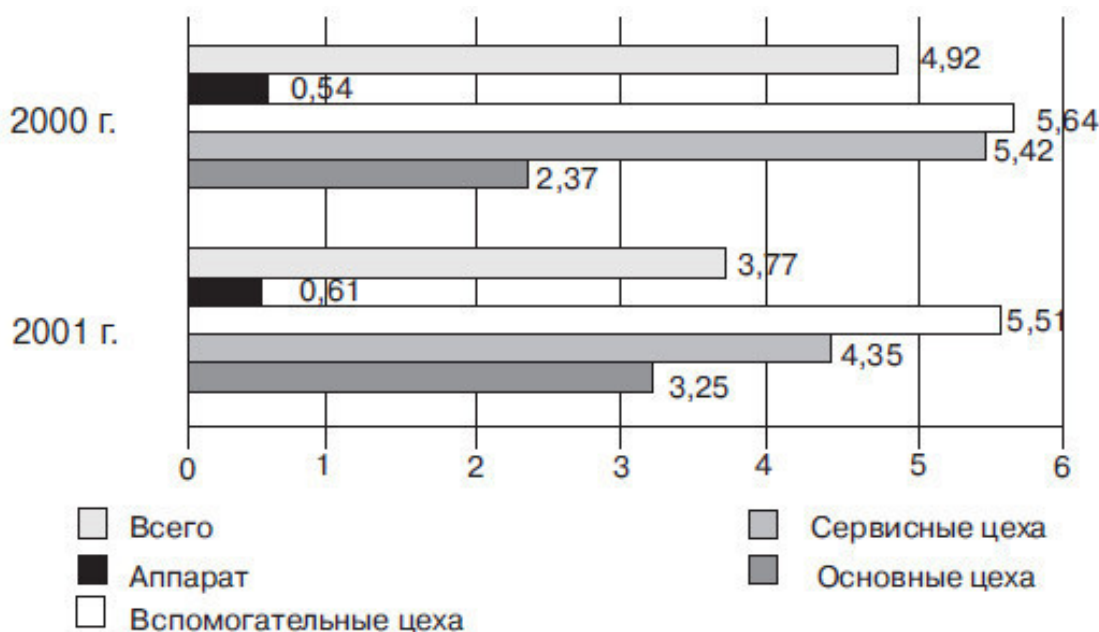
Такое положение объясняется ускоренным, вынужденным набором без проведения должного профессионального отбора персонала после кризисной ситуации в нефтяной промышленности и экономике России 1998–1999 гг.

III. Отбор и найм персонала

Потребность в кадрах в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» определяется наличием вакантных единиц в штатном расписании, а также заявками руководителей подразделений, отделов, служб о том, сколько им требуется работников, какие категории работников им нужны и когда они им нужны. В процессе отбора в первую очередь учитывается специфика производства. Важными характеристиками, влияющими на отбор, являются характер производства, сложность, технологическая изменчивость и место расположения. Другим обстоятельством, реально влияющим на процесс отбора, является ситуация на местном рынке рабочей силы.

Отбор кандидатов для трудоустройства в НГДУ производится на основе комплексной оценки их профессиональных, деловых и личностных качеств, проводимой функциональными отделами, службами, линейными руководителями и отделом по работе с персоналом.

Отбор управленческого персонала производится на основе системы конкурсного отбора на вакантные должности (в соответствии с «Положением о конкурсах на замещение вакантных должностей в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ»»).

**Рис. 5.** Текучесть кадров в НГДУ за 2000–2001 гг.

Трудоустройство на основное производство, в аппарат управления НГДУ допускается только после предварительной оценки соответствия тем или иным квалификационным требованиям уровня деловых, индивидуально-психологических и личностных качеств кандидата.

В НГДУ используются следующие основные источники найма:

- внутренние (прямой поиск внутри предприятия);
- рекомендации и случайные заявления;
- учебные заведения.

При каждой открывающейся вакантной должности поиск кандидата прежде всего ведется среди сотрудников предприятия. Это позволяет экономить усилия, время, деньги, а также способствует благоприятному моральному климату и карьерному продвижению сотрудников. Эта практика неукоснительно применяется при заполнении вакансий руководящих должностей.

Отбор кандидатов для трудоустройства осуществляется по следующим этапам:

1) первичное собеседование гражданина, желающего трудоустроиться в НГДУ, с работником кадровой службы с целью выяснения наличия у гражданина формальных оснований для трудоустройства на ту или иную должность;

2) освидетельствование профессиональной пригодности – выявление уровня соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств гражданина квалификационным требованиям по предполагаемому месту работы – осуществляется функциональными отделами, службами, линейными руководителями с использованием таких методов оценки, как экзамен, тест-вопросы, тест-задания;

3) медицинское освидетельствование кандидата;

4) анализ результатов освидетельствования и принятие решения о найме работника.

IV. Оплата и стимулирование работников

Система материального стимулирования работников в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» основывается на «Положении о формировании фонда заработной платы и материальном стимулировании работников подразделений ОАО «БАТНЕФТЬ»».

Формирование нормативного фонда заработной платы определяется по формуле:

$$\text{ФЗП}_{\text{норм}} = (\text{ТП} \times \text{Н} - \text{О}) \times \text{К1} + \text{О},$$

где ТП – товарная продукция (тыс. р.); Н – нормативный коэффициент тарифной части ФЗП и отпускных в процентах; К1 – коэффициент премиального фонда в процентах (без учета дополнительного премиального фонда); О – выплаты по отпускам (тыс. р.).

Структура материального стимулирования на 2002 г. представлена на рис. 6.

Формы и системы, а также другие виды доходов работников устанавливаются в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» (как и в других подразделениях ОАО «БАТНЕФТЬ») самостоятельно в пределах имеющихся средств на основе единых тарифных ставок, окладов и фонда заработной платы, созданного из норматива к конечной продукции.



Рис. 6. Структура материального стимулирования работников НГДУ на 2002 г.

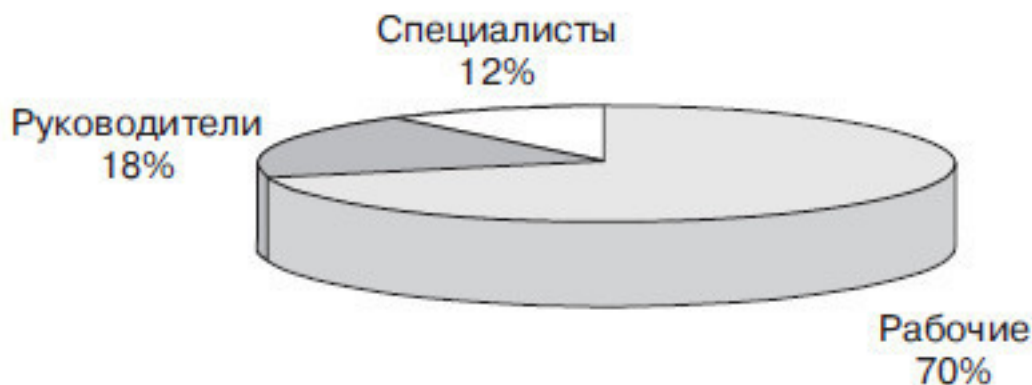


Рис. 7. Распределение ФЗП по категориям персонала за 2001 г.

Также НГДУ в пределах нормативного фонда заработной платы имеет право устанавливать различные доплаты и надбавки (за профмастерство, совмещение профессий, за расширение зоны обслуживания и т. д.).

Из рис. 3 и 7 видно, что на руководителей – 6 % от численного состава НГДУ – приходится 18 % от общего по НГДУ фонда заработной платы, тогда как на рабочих – 87 % от численного состава – приходится 70 % ФЗП НГДУ.

Организация оплаты труда в НГДУ состоит из тарифной системы оплаты труда – это регулирование уровня заработной платы различных групп и категорий работающих в зависимости от разряда, условий работы, тяжести, интенсивности, а также особенностей нефтяной отрасли.

Из диаграмм на рис. 8-10 можно сделать вывод, что от общего фонда заработной платы тарифная часть составляет 21–26 %, текущая премия – 21–24 % и дополнительная премия – 33–42 %.

В НГДУ предусмотрено достаточно много льгот и компенсаций за тяжелые и вредные условия труда. В 2001 г. 68 % персонала предприятия получали хотя бы одну льготу или компенсацию. На предприятии предусмотрен широкий перечень социальных льгот в виде выдачи денежных ссуд, строительства и выделения жилья, различных дополнительных негосударственных пенсий, системы добровольного медицинского страхования и т. д. Уровень оплаты труда в НГДУ – один из самых высоких в регионе.



Рис. 8. Распределение ФЗП рабочих за 2001 г.



Рис. 9. Распределение ФЗП руководителей за 2001 г.

V. Оценка персонала и системы управления персоналом

Основную долю коллектива НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» составляют работники, проработавшие свыше 10 лет, – 56 %, в том числе 8 % – более 30 лет (рис. 11).

Средний разряд рабочих вырос с 4,3 % в 1998 г. до 4,5 % в 2000 г. при средней расчетной трудоемкости работ 4,4 %. Это позволяет оценить квалификацию персонала как высокую.



Рис. 10. Распределение ФЗП специалистов за 2001 г.

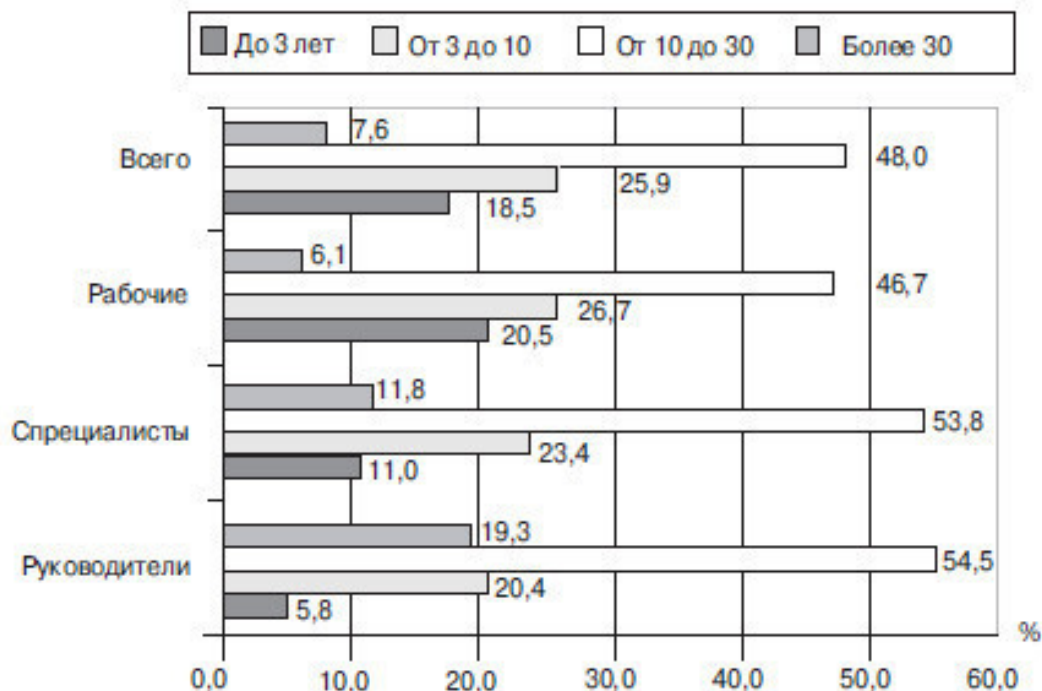


Рис. 11. Распределение персонала НГДУ по стажу работы

Высок в целом образовательный уровень коллектива, 35 % работников имеют высшее и среднее специальное образование, в том числе 15 % – высшее. 19 % персонала из числа рабочих имеют высшее и специальное образование и могут рассматриваться как резерв для дальнейшего продвижения (рис. 12).

Активно развивается направление повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала. В 2001 г. различные виды обучения прошли 59 % персонала НГДУ, 50 % руководителей прошли обучение на базе высших учебных заведений (рис. 13–15).

Доля затрат на обучение в процентах от фонда оплаты труда в 2001 г. составила 4,1 %. Недостатком работы в этой области является то, что 90 % программ обучения посвящены чисто технико-технологическим вопросам.

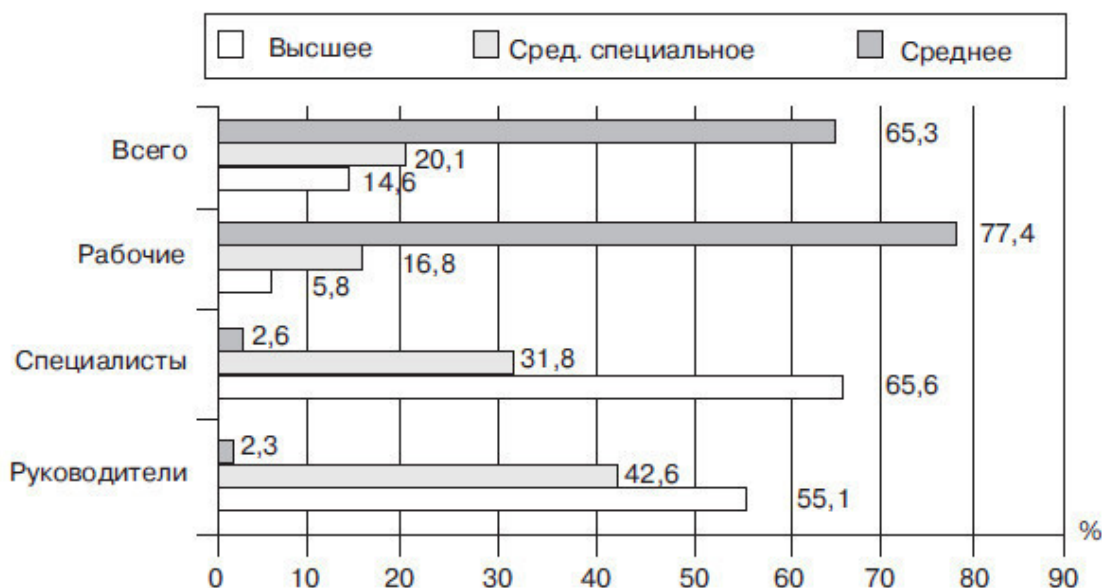


Рис. 12. Распределение персонала НГДУ по образованию

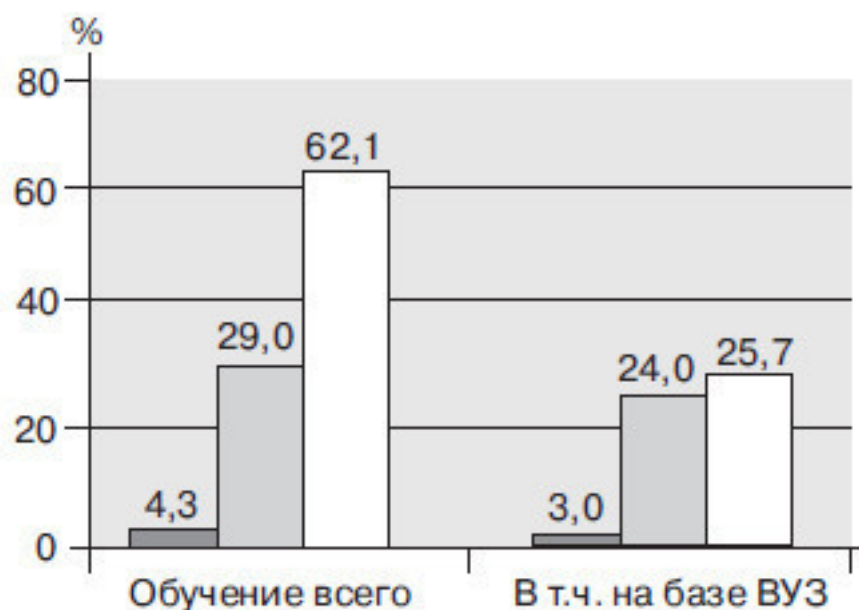


Рис. 13. Обучение персонала НГДУ

В управлении персоналом в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» можно выделить следующие основные принципы, опирающиеся на реальный опыт и учитывающие современные подходы к кадровой политике:

- основным объектом и субъектом управления в НГДУ является человек во всем многообразии своих потребностей, способностей и возможностей;

- работники есть ресурс, который необходимо максимизировать (максимизация их творческих способностей, мотивации и человеческих отношений);
- каждый работник НГДУ вносит свой вклад в достижение общей производственной задачи ОАО «БАТНЕФТЬ» и имеет полное право на учет и реализацию своих потребностей, способностей и возможностей;
- персонал (рассматриваемый как человеческие ресурсы, способные профессионально решать производственные задачи) является основным фактором конкурентоспособности и экономического роста ОАО «БАТНЕФТЬ».

Интенсивность работы в области управления человеческими ресурсами в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» можно оценить по табл. 2.

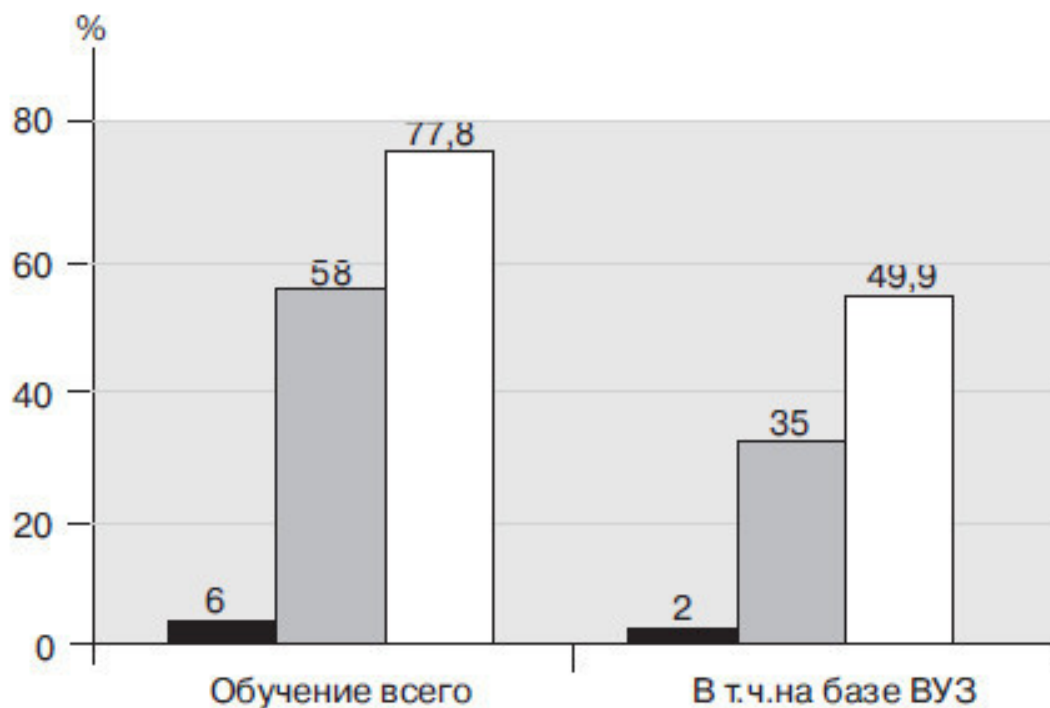


Рис. 14. Обучение руководителей

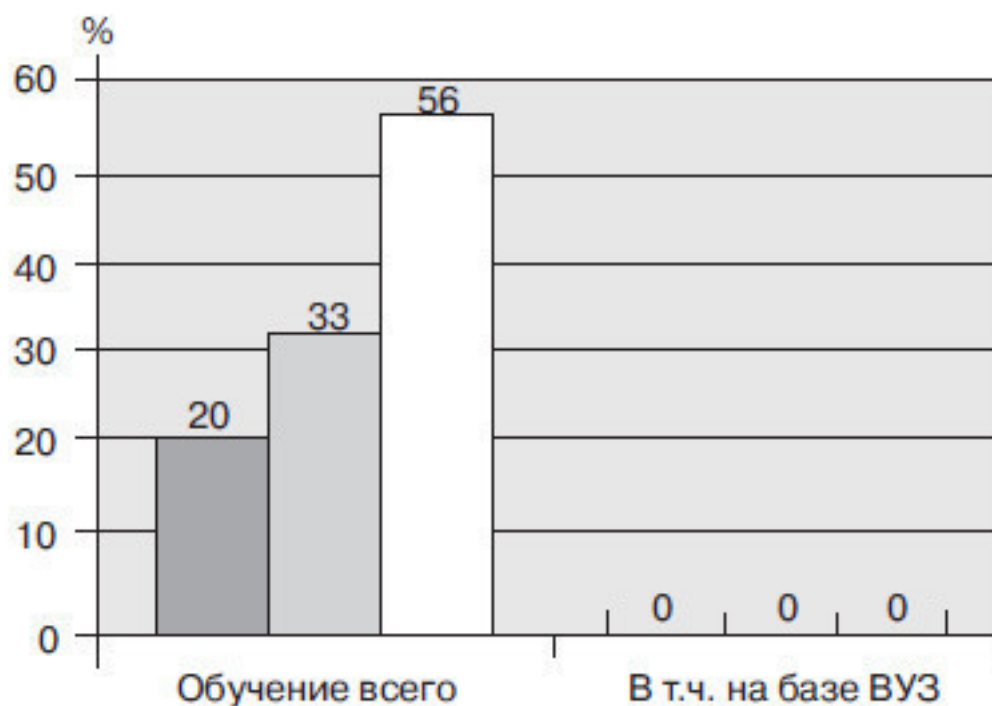


Рис. 15. Обучение рабочих

Работа в области управления персоналом в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» организована с учетом большей части современных требований, однако эта работа плохо систематизирована и основная ее часть выполняется на уровне устных установок, внутреннего ощущения специалистов. Работа с персоналом НГДУ регламентируется законодательством о труде РФ, постановлениями, приказами, распоряжениями и другими руководящими и нормативными документами ОАО «БАТНЕФТЬ» и НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ», «Положением о структурном подразделении ОАО «БАТНЕФТЬ»», «Основными направлениями работы в области работы с персоналом в ОАО «БАТНЕФТЬ»», «Правилами внутреннего трудового распорядка работников НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ»», должностными инструкциями руководителей и специалистов НГДУ, Коллективным договором, «Правилами и нормами охраны труда, техники безопасности и производственной санитарии». Однако эти документы не охватывают всех вопросов в области управления персоналом и требуют доработки с учетом современных тенденций и изменений, происходящих в российской экономике.

Таблица 2

Интенсивность работы по направлениям управления человеческими ресурсами НГДУ «Заволжскнефть»

Жизненный цикл персонала	Жизненный цикл предприятия
	Завоевание ниши рынка
Подбор	+
Оформление	+
Адаптация, организационная культура	+
Обучение	++++
Социальные льготы	+++
Ротация	+
Повышение квалификации	++++
Механизм рекомендации	+
Увольнение	+
Организационная культура	
Бизнес-консалтинг предприятия	
Бизнес-консалтинг дирекции	
Индивидуальное консультирование	
База данных документов	+++
Информационная система	+++
Диагностика проектов	+++
Правовые вопросы	++++

В целом необходима разработка единой унифицированной системы управления персоналом, отвечающей стратегическим задачам предприятия и регламентирующей деятельность в области управления человеческими ресурсами. Но жизнь не стоит на месте, меняются и жизненный цикл предприятия, и рыночная конъюнктура, и людские потребности.

Поэтому в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ» в первую очередь необходима унифицированная модель диагностической системы управления персоналом, которая помогла бы быстро сформировать организационно-кадровую концепцию управления персоналом на основе соответствия имеющейся системы управления персоналом сложившейся ситуации на нефтяном рынке, рынке труда, экономической политике государства и т. п.

Сами элементы системы управления должны быть легко трансформируемыми и саморегулируемыми в зависимости от каждодневных изменений и не противоречащими интересам и потребностям человеческих ресурсов.

Начальник НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ»

Ш. А. Тарпищев.

«Ну что ж, содержательный документ. Кто бы только помог сделать его глубокий и всесторонний анализ?» – завершив изучение текста, подумал, тяжело вздохнув, Карим Ильгизарович...

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Помогите Шалимову сделать выводы о состоянии работы с персоналом в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ».

2. Определите основные проблемы, с которыми столкнется новый начальник управления кадров ОАО «БАТНЕФТЬ» при формулировании предложений по повышению эффективности работы с персоналом в НГДУ «ЗАВОЛЖСКНЕФТЬ».

3. Какое дополнительное обучение вы предложили бы пройти Кариму Ильгизаровичу для повышения его профессиональной квалификации?

Вероятные приключения чужого в женском коллективе

Январь 1999 г.

Гена Харламов, он же Геннадий Георгиевич, – владелец 86 % обыкновенных акций ОАО «Швейное предприятие “Яхонт”», увольняет в один день 5 руководителей компании (генерального директора, зам. генерального директора, коммерческого директора, главного инженера, главного бухгалтера)...

Сентябрь 1992 г.

В 1992 г. Харламов вернулся в родной Калининград после успешного окончания юридического факультета МГУ им. Ломоносова. За плечами какой-никакой жизненный опыт, в том числе приобретенный в армии за два года службы, приличное образование и уже определенный профессиональный интерес к едва зарождающемуся рынку корпоративных ценных бумаг. Последние полтора года учебы в Москве Геннадий работал в АО «Тройка-Диалог», в то время представляющем собой кучку бедных студентов с загорающимися при слове «акция» глазами. Покинул он «Тройку» из-за личного конфликта со своим другом, который в иерархии этой «кучки» стоял повыше.

Довольно быстро сориентировавшись в местной обстановке накануне массовой приватизации, Харламов, зарегистрировав компанию, получил квалификационный аттестат, лицензию на операции с ценными бумагами и рьяно взялся за дело. Естественно, дело заключалось в покупке контрольных пакетов акций местных предприятий по заказам местных и не только местных предпринимателей. Более 15 поглощений крупных и средних местных компаний было осуществлено в те годы с помощью знаний и навыков Геннадия. Прибыль от этой деятельности реинвестировалась Харламовым в высоколиквидные бумаги (голубые фишки)...

Февраль 1997 г.

Г. Г. Харламову поступает предложение приобрести контрольный пакет акций ОАО «Швейное предприятие «Яхонт»». Предприятие хотя и работало, однако финансовое положение было весьма удручающим, более того, убытки нарастали лавинообразно. По такому финансовому плану в то время работали многие российские фирмы.

С другой стороны, предприятие имело немецких партнеров, для которых постоянно на протяжении уже четырех лет выполняло заказы по пошиву женской одежды. Западные партнеры были заинтересованы в продолжении сотрудничества на столь льготных для них условиях (цены за работу в два раза ниже, чем в Польше, при равном качестве, а расстояние до развитой Германии практически такое же). Стоимость контрольного пакета акций предприятия была невелика и в тот момент не превышала 15 % от стоимости всех активов «ударника» фондового рынка. Геннадий решил попробовать – а вдруг удастся перепродать фирму немцам значительно дороже уже в течение года. При этом Харламову было очевидно следующее:

- он ничего не понимал в швейном деле и понятия не имел, как делается одежда;
- он отчетливо понимал, что генерального директора – пожилую женщину, которая в течение последних двух лет только и говорила, что В. И. Черномырдин обещал экспортерам компенсировать потери от введения валютного коридора, необходимо срочно менять;
- бывший главный инженер предприятия Иванов Михаил Моисеевич занимался в то время ликвидацией собственного страхового бизнеса в связи с банкротством и был не против «порулить» по старой специальности;
- повстречавшись с Ивановым и получив его предварительное согласие возглавить «Яхонт», Харламов принимает стратегическое для себя решение: «ПОКУПАЮ», при этом с новым управляющим была достигнута следующая договоренность:
 - Михаил Моисеевич обещал в сжатые сроки – в пределах года – приостановить рост убытков и вывести предприятие на уровень безубыточности. Проект реструктуризации предприятия был написан благодаря программе TACIS за полгода до приобретения. Новому директору приблизительно было понятно, что делать (виноватых на тот момент никто не искал). Уровень предложенной зарплаты нового директора удовлетворял;
 - со своей стороны Гена обещал не мешать и лишний раз не «дергать» нового директора, а в случае необходимости предоставить необходимый объем оборотных средств для собствен-

ной производственной программы предприятия. Кроме того, Харламов пообещал Иванову, что если сделка продажи предприятия состоится до начала 2000 г., то он получит 10 % от прибыли.

Прошел год. Ситуация на «Яхонте» не имела, увы, никакой положительной динамики. Переместив свой офис в здание фирмы, Геннадий Георгиевич смутно начал догадываться, что не все в порядке и в его «королевстве». Показалось очень странным то, что после трехкратной девальвации рубля в августе 1998 г. предприятие, имеющее 95 % выручки в валюте и все затраты в рублях, не только никаким образом не улучшило свои финансовые показатели, но даже не уменьшило трехмесячную задолженность по зарплате перед персоналом.

Вскоре Харламов получил достоверную и исчерпывающую информацию о имевших место неблагоприятных делах новых руководителей. При этом часть старого кадрового состава Михаил Моисеевич оставил на своих местах, и Геннадию было понятно почему – они имели неплохой опыт в воровстве и свои ноу-хау на данном предприятии.

В результате пришло очевидное решение – немедленно уволить пятерых основных руководителей, что и было сделано Геннадием в январе 1999 г. А что дальше? Ничего другого не оставалось, как впрягаться самому, так как у фондового спекулянта Харламова не было готового решения. Вопрос, однако, был в другом – кого «пристегнуть» рядом. Вопрос был мучительный, а решение принимать надо было срочно.

В результате непростых раздумий была сформирована команда ключевых игроков в следующем составе:

Неверова Марина Николаевна – назначена заместителем генерального директора по производству, главным инженером. Она на предприятии отработала более 20 лет, прошла все основные ступени роста и ее последняя должность – начальник ОТК, заместитель главного инженера. Возраст 43 года, замужем, у нее два сына – 19 и 14 лет, имеет высшее образование, компетентна, пользуется авторитетом в коллективе. Информацией об инициативности Марины как руководителя Харламов не располагал. Кандидатура Неверовой на эту должность была фактически безальтернативна. Возможные иные кандидаты, в том числе и бывшая работница предприятия, занимавшая эту должность 2 года назад и на тот момент руководившая частным швейным предприятием, отказались от предложения вновь стать заместителем директора.

Титова Надежда Владимировна – назначена главным бухгалтером, до этого в течение пяти лет работала совместно с Геннадием в качестве главного бухгалтера инвестиционной компании. Ей 43 года, замужем, сыну 18 лет, имела опыт работы и в малом бизнесе в той же должности. Компетентна, лояльна по отношению к Харламову, однако не имела опыта работы в большом коллективе (численность работников «Яхонта» в январе 1999 г. составляла около 300 человек).

Ривнова Неля Андреевна – художник предприятия, 40 лет, не замужем, умница, «в моде разбирается ХОРОШО», образование высшее, закончила 18 лет назад лучший профильный институт в Москве. После института работала на предприятии с перерывом в 7 лет – уходила в ПТУ преподавателем, так как там обещали в течение двух лет дать квартиру. После семи лет преподавания в ПТУ вернулась обратно, квартиру так и не получив. Характер сложный, как у нормального художника, язык очень острый – молчать не любит и не будет. Художник формально не является руководителем, но специфика предприятия такова, что роль его в процессе очень важна в связи с тем, что фирма выпускает собственный продукт. Следует отметить, что предприятие выпускало собственную продукцию в небольшом объеме, поэтому потенциал художника как специалиста использовался пока крайне ограниченно.

Кашина Людмила Павловна – назначена начальником коммерческого отдела. Ранее она была продавцом в салоне женской одежды при «Яхонте». А до этого долгое время работала мастером швейного потока. На предприятии она отработала 15 лет. Образование среднее, 43 года, разведена. Деловые способности средние, однако лояльна как к родному предприятию, так и к Харламову. Учитывая, что круг ее обязанностей – закупка сырья и материалов (на тот

момент в очень небольших количествах) и продажа на калининградском рынке готовой продукции, Геннадий все-таки назначил Кашину на эту должность не без колебаний. За ней на предприятии всегда была спорная репутация модницы, любящей броско и хорошо одеваться. Одним словом, очевидная пища для разговоров в женском коллективе. Вместе с тем она является представителем трудовой династии – ее мать, ныне пенсионерка, в прошлом начальник экспериментального цеха предприятия, а ее дочь тоже работает на предприятии швеей.

Базарова Татьяна Ивановна – сохранила за собой должность начальника экспериментальной лаборатории. Образование высшее, 44 года, замужем, имеет дочь 20 лет. О профессиональной компетенции Татьяны Ивановны Харламов на момент назначения судить не мог. Однако относился к ней позитивно, так как о ситуации на предприятии в период руководства Иванова узнал в том числе и от Базаровой. От должности зам. генерального директора по производству она отказалась, усиленно рекомендуя Неверову. В период контактов с Геннадием как с акционером до января 1999 г. активно агитировала его вступить в должность генерального директора. В тот период поддерживала хорошие отношения с Ривновой и Кашинной.

Ковчанова Алина Андреевна – начальник швейного цеха, сохранила свою должность. Образование среднее, замужем, 43 года, имеет сына 18 лет. В период финансового кризиса на предприятии («крайне консервативная») заработная плата выплачивалась с задержкой в 2,5 месяца) смогла организовать «левое» производство продукции с последующей реализацией готовых изделий в мелких торговых точках города. Надо отметить, что сделать это было абсолютно несложно в условиях массового конвейерного производства (на «АВТОВАЗе» это было наглядно продемонстрировано всей стране). Сменой руководства напугана, однако женщина весьма волевая. В тот момент юридических оснований для увольнения Ковчановой у Харламова не было.

Конечно не «dream team», но, как говорится, имели то, что имели. Нанимать людей со стороны, не владеющих досконально информацией о предприятии, как казалось Геннадию, было нельзя, хватало одного дилетанта. Кроме того, сторонним надо было предлагать конкурентную зарплату, а это было небезопасно по многим причинам. Также немаловажно было и то, что коллектив очень настороженно воспринимал любых людей со стороны, а разобраться новому человеку во всех хитросплетениях производственно-личностного характера на предприятии, где в головах работников фактически сформировалось устойчивое представление о системе пожизненного найма, крайне сложно. Уже тогда Харламову было понятно, что лишь Ривнова имела требуемые профессиональные и личностные качества, в отношении же всех остальных на этот счет у Геннадия были сомнения.

В тот день в январе 1999 г., когда случилась массовая отставка руководителей предприятия, Геннадий Георгиевич собрал ведущий персонал «Яхонта» и вкратце объяснил причины смены руководства. У него на этот момент уже были документы, которые свидетельствовали о «подвигах» предыдущего руководства и могли стать основой для возбуждения уголовного дела. Однако такой вынос «сора из избы» мог бы, по мнению Харламова, еще более осложнить финансовую ситуацию на предприятии, и его решением было не раскрывать до конца истинных причин увольнения всех руководителей. Кроме этого, Харламов проинформировал собравшихся, что и впредь не допустит такой организации производства, которая была раньше, выразительно взглянув на Алину Андреевну Ковчанову.

Следует отметить, что в начале 1999 г. экономическая конъюнктура для «Яхонта» складывалась неплохо. Не менее 50 % просроченной задолженности фирмы, которая в общей сложности составляла выручку за 10 месяцев предприятия, исчислялись в рублях. Благодаря троекратному падению рубля Геннадий погасил в течение 20 дней всю задолженность по зарплате, и предприятие начало активную ликвидацию просроченной задолженности перед многочисленными кредиторами при своевременной оплате текущих платежей.

Появилась финансовая возможность введения системы выдачи беспроцентных ссуд работникам, а с мая месяца начался процесс поэтапного увеличения заработной платы основным работникам. Показатели выпуска продукции не снижались. Производство работало достаточно ритмично с неизменной загрузкой, таким образом, многие работники почувствовали улучшение своей жизни в результате произошедших перемен. Наступил период эйфории, в которой находился и сам Харламов. Казалось, все ответственные руководители вполне справляются со своей работой, и Геннадий Георгиевич исправно выплачивал вплоть до июля 1999 г. вышеперечисленным руководителям своей команды, за исключением начальника швейного цеха, премию ежемесячно до \$300, что составляло 150 % их основного месячного оклада.

Достигнув столь позитивной динамики в финансово-экономических показателях «Яхонта», Харламов стал всерьез задумываться о запуске собственного продукта. Однако серьезного анализа внутренних ресурсов и состояния внешней среды произведено не было, да у Геннадия и не было необходимых знаний для такой работы. Основной упор был сделан на рекомендации экспертов ТАСИС, утверждавших, что *была* необходимость производства собственного продукта!

Кроме положительного финансового баланса была сделана ставка на человеческий ресурс. Геннадий считал, что сможет рассчитывать как минимум еще на одного талантливую единомышленника – Ривнову Нелю Андреевну. И Харламов пригласил ее для беседы... После детального обсуждения открывающихся перспектив художнику была обещана квартира за счет предприятия не позднее чем через один год. Совместно Харламов и Ривнова приняли решение отправиться на европейскую ярмарку (ближайшая по срокам и месту проведения – в Познани) с целью поиска качественного сырья и комплектующих. Им было очевидно, что модную женскую одежду можно было делать только из сырья, изготовленного в Западной Европе.

Приняв решение, Геннадий Георгиевич, Ривнова и Кашина укатили в Польшу, где провели целую неделю на ярмарке в Познани с 3 по 9 марта 1999 г. Но, к большому сожалению Харламова, вскоре выяснилось, что достаточно сложно было найти поставщиков тканей, отвечающих, с одной стороны, высоким эстетическим требованиям Ривновой и финансовым возможностям «Яхонта», а с другой – конечного потенциального потребителя модной женской одежды в России. С поставщиками фурнитуры и прочих необходимых компонентов для производства одежды дела обстояли несколько лучше, Кашина установила деловые контакты, и вся необходимая информация ею была получена.

Геннадий на обратном пути мучительно обдумывал звучное название собственного бренда. Не «Яхонтом» же называть стильную одежду!

Все трое вернулись на предприятие в хорошем расположении духа. Новые впечатления, новая информация. Увлеченный новыми перспективами развития бизнеса Харламов как-то упустил из виду чем-то расстроившую Базарову и не придавал значения удивлению главбуха Титовой, когда услышал, что гендиректор не может отчитаться за \$900, полученных под отчет сверх лимитов, установленных действующим законодательством... Многим в фирме, кроме Геннадия, уже было очевидно, что в руководстве компании зреет «заговор» против Ривновой и Кашиной.

Работа, тем не менее, продолжалась. Выбор поставщиков сырья пришлось делать в Москве на Федеральной ярмарке спустя три недели после польской командировки. На ярмарку в Москву Геннадий Георгиевич, разумеется, отправился с той же командой, что и в Польшу. По итогам переговоров в качестве основного поставщика была определена немецкая фабрика, у которой с «Яхонтом» были контакты еще в 1998 г. Ривнова выбрала сырье, которое не вписывалось в традиционный ассортимент, производимый фабрикой в течение последних пяти лет. К июню 1999 г. Неля Андреевна разработала коллекцию, которая должна была пройти утверждение на совещании, в котором принимали участие основные члены команды включая конструктора экспериментальной лаборатории.

Здесь набравший силу конфликт впервые вырвался наружу. Неверова и Базарова вместе с преданными им конструкторами буквально камнями на камне не оставили от предложенной Ривновой и Кашиной новой программы развития продукции фабрики. Дело было не в моде, а в том, что предложенные изделия (из трикотажного сырья), по мнению оппонентов, технологически не могли быть произведены на «Яхонте». Харламов был в полном недоумении, Ривнова разрыдалась, Кашина была просто в полном замешательстве.

В результате Геннадий, частично согласившись с результатами совещания, дал команду закупить сырья больше за счет ассортиментного сдвига в пользу увеличения выпуска блузок против выпуска свитеров из новой коллекции. Однако Харламов через пару недель после злополучного совещания предоставил Неверовой и Базаровой возможность ознакомиться с опытом работы одного из предприятий, расположенных в Калининградской области, по производству изделий из трикотажного полотна. Но поездка не была столь результативной, как ожидалось.

Несмотря на явные провалы, Харламов не прекращал публично демонстрировать поддержку идей Ривновой. Когда пришло время массового производства новых изделий, то в процессе выявился брак, обусловленный технологической несопряженностью изделия и существующего оборудования. Вдобавок ко всему прочему не была выявлена маркетинговая составляющая и, как выяснилось, сам Харламов не владел информацией о действительных потребностях рынка. В итоге терпение *владельца* Харламова лопнуло. Он собрал производственное совещание, откровенно наорал на всех этих *бракоделов* и заявил, что «Яхонт» будет делать и продавать то, что требуется на рынке.

Результаты продаж очередного квартала оказались неутешительными – не более 35 % от плана. При этом на рынке хорошо продавались изделия из новой коллекции. Традиционный же ассортимент фабрики шел крайне вяло.

Продолжая развивать бизнес, Геннадий решил подключить к нему своего близкого друга. Они вместе решили действовать уже не по наитию, а «по науке». На паритетной основе был открыт московский офис, там же оборудованы демонстрационный зал и оптовый склад. Одним словом, была создана необходимая основа для продвижения нового продукта на российский рынок, специализированной компанией проведено серьезное маркетинговое исследование в Москве. Как говорится, лучше поздно...

Тем временем ключевые работники на «Яхонте» сделали свои выводы... В результате чего к концу 1999 г. сложилась следующая ситуация:

- Неверова сочла за благо впредь не перечить директору-владельцу, четко выполняя только непосредственные обязанности, не беря инициативу ни в вопросах производства экспортной продукции, которая по-прежнему составляла большую часть объемов производства «Яхонта», ни по вопросам производства собственного продукта.

- Титова с учетом сложившихся доверительных отношений с Базаровой пыталась убедить Харламова, что Татьяна Ивановна хочет только хорошего для предприятия, а с другой стороны, она всячески старалась уличить Кашину как начальника коммерческого отдела во всевозможных злоупотреблениях. Что касается прямых служебных обязанностей главного бухгалтера, Надежда Владимировна исполняла их без нареканий со стороны руководства.

- Базарова по производственным мотивам при каждом удобном случае жаловалась Геннадию на Кашину, обвиняя ее в том, что экспериментальная лаборатория своевременно не получает необходимых ресурсов и требуемой информации для выполнения заданий по созданию собственного продукта в срок.

- Ковчанова пыталась установить неформальные и теплые отношения с Геннадием самыми различными способами – один раз даже принесла из дома без какого-либо повода литров 10 различных солений и закусок.

- Кашина не принимала близко к сердцу нападки коллег, увлеченно постигала коммерцию, не всегда успешно, ее часто подводила память и отсутствие системного подхода.

- Ривнова начала тихо ненавидеть весь творческий коллектив.

Хотя явного противостояния в коллективе не наблюдалось, но очевидный конфликт внутри руководства перешел в затяжную стадию.

В ноябре 1999 г. началась неприятная для бизнеса Геннадия тенденция падения курса немецкой марки. Основную выручку предприятия составлял экспорт в немецких марках при увеличении рублевых затрат. В результате чего Харламов уже с сентября не мог, как прежде, выплачивать высокие премии ведущим сотрудникам компании. Геннадий заявил им, что возможности по стимулированию руководителей появятся лишь после того, как «Яхонт» добьется серьезных успехов на внутреннем рынке.

В то время рабочее место Ривновой находилось в экспериментальной лаборатории, штатная единица художника была в рамках штатного расписания сотрудников этой же лаборатории. Однако персональный оклад художника, установленный Харламовым, был равен окладу начальника экспериментальной лаборатории.

Начальник лаборатории Базыкина, пользуясь своим статусом, разными способами пыталась ущемить Ривнову по любому поводу. Известно, что женская фантазия на этот счет весьма богата. Конструкторы лаборатории, например, понимая ситуацию, не старались реализовывать идеи художника быстро и качественно. Одним словом, обстановка в коллективе экспериментальной лаборатории явно не способствовала командной и продуктивной работе.

Харламов, видя ситуацию, принимает очередное управленческое решение – выделяет Ривновой отдельное помещение для рабочего кабинета, изменяет штатное расписание. Вводит должность главного художника, закрепив ее за Ривновой, повышает должностной оклад Нели Андреевны до уровня зам. директора предприятия. Одновременно с этим он приглашает работать на предприятие еще одного конструктора – С. Е. Кореневу – на должность конструктора в рамках экспериментальной лаборатории.

Коренева Светлана Евгеньевна – один из лучших художников-конструкторов женской одежды в Калининграде. Она долгое время проработала в профильном ПТУ заместителем директора по производственному обучению, одновременно имела весьма достойную частную клиентуру. С. Е. Коренева хорошо знакома с Ривновой по годам их совместной работы в ПТУ и находилась с Нелей в теплых, дружеских отношениях. Они были единомышленниками, но Светлана Евгеньевна и сама была генератором интересных дизайнерских идей. Одновременно она обладала навыками хорошего управленца.

Базарова была встревожена в связи с принятием на работу нового конструктора Кореневой, так как решение о найме новой сотрудницы Харламов принимал самостоятельно, без каких-либо консультаций с Неверовой и Базаровой. Татьяна Ивановна увидела в Кореневой потенциальную претендентку на ее место, о чем в личной беседе напрямую спросила Харламова. На что Геннадий Георгиевич ответил, что у него нет каких-либо планов по замене начальника экспериментальной лаборатории, но вместе с тем он ждет от Базаровой по существу более продуктивной работы и высказал ряд конкретных претензий.

В связи с изменением статуса Ривнова почувствовала себя существенно более комфортно. Единственное, что ее беспокоило, так это затяжка со строительством обещанной Харламовым квартиры. Дело в том, что Геннадий пошел по пути поэтапного финансирования этой льготы. Сначала он приобрел мансарду, заказал проект, выполнение технических условий по которому оказалось очень сложным и дорогостоящим мероприятием. Однако менять вид предоставляемого жилья не хотели ни Харламов, ни Ривнова, так как дом находился в престижном районе, помещение позволяло построить изящную двухэтажную студию. Совместно они договорились потерпеть еще хотя бы год.

Однако события развивались таким образом, что к весне 2000 г. у Ривновой возникла новая проблема. Офис «Яхонта» в Москве, которым руководил друг и партнер Геннадия, занимался продажей основного продукта и всем сопутствующим, что имеется в нормальной компании. Отсюда следует, что художник, работающий в Калининграде, должен иметь надежные и эффективные контакты с продавцом продукта, который создается этим художником. Однако прочные личные контакты Нели Андреевны с главой московского офиса «Яхонта» не складывались. Когда Ривнова узнала, что часть моделей на очередную коллекцию заказывается в Москве альтернативным дизайнером, то она была явно обескуражена и принесла Геннадию Георгиевичу заявление об уходе.

Харламов, проанализировав сложившуюся ситуацию, сумел убедить Ривнову изменить ее решение покинуть компанию. Хотя не обошлось и без разговора на повышенных тонах между друзьями-партнерами. С другой стороны, в ходе переговоров с московским другом Геннадий настоял на том, что дополнительные дизайнеры для компании с ее нынешним оборотом на рынке не нужны. Таким образом, конфликт был разрешен и Михаил Сакуров (партнер Харламова) стал просто несколько иначе выстраивать отношения с Ривновой. Ситуация оказалась вроде бы под контролем...

К лету 2001 г. Геннадий решил подвести некоторые промежуточные итоги своей деятельности в новом бизнесе.

Как считал Харламов, им за два с лишним года был допущен ряд серьезных ошибок в отношениях с иностранными заказчиками, в результате чего объемы производства на экспорт и выручка от экспортных операций ежеквартально снижались. Сокращение объема выручки также было обусловлено падением курса европейской валюты. Однако в последние три месяца Харламов совместно с Неверовой разработали план мероприятий, который должен был позволить к следующему сезону несколько увеличить портфель экспортных заказов.

Результаты продаж осенью 2000 и весной 2001 г. последних двух коллекций были позитивны. Объем реализации от коллекции к коллекции увеличивался на 25 %, нереализованных остатков продукции на складах практически не было ни в Москве, ни в Калининграде. Было очевидно, что коллекции вышли на новый качественный уровень по сравнению с опытами первого года.

Число клиентов «Яхонта» к лету 2001 г. увеличилось и уже насчитывалось более 30 магазинов в различных регионах России, от Владивостока до Санкт-Петербурга, а также 27 московских магазинов, которые в сезон производили до трех оптовых закупок со склада в Москве. Торговая марка «DANS» была близка к узнаваемой определенным сегментом потребителей.

Прибыль от продаж на внутреннем рынке направлялась на увеличение объема производственной программы для внутреннего рынка.

Руководством были сделаны закупки хорошего итальянского сырья на очередной производственный сезон, укрепились и расширились связи с поставщиками из Италии и Германии. Система закупок была организована таким образом, что «Яхонт» мог гарантированно получать сырье вовремя. Цены за приобретаемое сырье у «Яхонта» значительно ниже, чем официальные предложения этих же поставщиков на российском рынке. Однако роль Кашиной в этих операциях, к сожалению, была минимальна. Раз в полгода Сакуров сам летал в Италию из Москвы и организовывал закупки на итальянских фабриках. Он хорошо знал английский язык и имел возможность арендовать машину, мог за четыре дня объездить дюжину фабрик и произвести необходимые закупки. К сожалению, такими качествами Людмила Павловна не обладала – ни английского, ни водительских прав, ни опыта, ни памяти.

На 2002 г. дружные партнеры-владельцы поставили перед собою амбициозную задачу удвоить объем продаж на внутреннем рынке. Кредитные обязательства «Яхонта» были невелики, кредитом компания финансировала теперь только приобретение нового оборудования.

Просроченных долгов компания не имела. Текущая задолженность погашалась аккуратно и своевременно.

Ривнова трудилась плодотворно, в конце июня 2001 г. должна была переехать в новую квартиру.

Однако Геннадий видел, что на предприятии оставалось большое количество нерешенных проблем.

Главная задача предприятия – увеличение объемов выпуска для обеспечения роста поставок продукции на экспорт и для внутреннего рынка. Предприятие работало в одну смену, так как экстенсивный рост производства за счет организации второй смены практически не возможен в связи с действующей консервативной системой оплаты труда работников.

Заместитель по производству Неверова не проявляла должной активности для увеличения объемов производства. Она видела свою задачу прежде всего в строгом соблюдении сроков выполнения экспортных заказов, а не в увеличении объемов производства. При существующей загрузке производственных мощностей предприятия источники повышения заработной платы основным работникам отсутствовали.

В 2001 г. в Калининграде было организовано еще одно швейное предприятие с численностью работников и объемами производства, сопоставимыми с «Яхонтом».

Командного духа среди основных руководителей предприятия так и не сложилось. Хотя в последние полгода атмосфера среди руководства была терпимой и не слишком мешала производственному процессу.

Оперативные решения по многим мелким вопросам деятельности калининградской компании приходилось принимать Харламову только лично.

В последние полгода в связи со сложившейся ситуацией у Геннадия все чаще появлялось желание продать бизнес, однако очереди из покупателей либо стратегических инвесторов за дверью его кабинета не наблюдалось.

Геннадий Георгиевич сидел в своем кабинете и всерьез обдумывал идею – предложить занять пост генерального директора «Яхонта» новому конструктору Кореневой, а самому отойти от оперативного управления, оставшись собственником. Ему представлялось, что Светлана Евгеньевна обладает всеми необходимыми профессиональными и личными качествами, и задачи ближайших двух лет, стоящие перед компанией, ей реализовать вполне по силам.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Проанализируйте ситуацию в управленческом аппарате фабрики.
2. Какие, на ваш взгляд, ошибки допустил Геннадий, формируя управленческую команду «Яхонта»?
3. Предложите Харламову ваши варианты дальнейшего развития его бизнеса.

Москва, как много в этом слове...

Дмитрий Николаевич Симонян, генеральный директор крупного российского предприятия, вышел на улицу. Солнце как будто улыбалось своими теплыми лучами с высоты безоблачного неба. Ветер налетел новым энергичным порывом, подхватывая с газона прошлогодний сор и пыль. В этом стремительном облачке мимо пролетел большой лист газеты, с которого, как будто оглядывая все вокруг, смотрел портрет очень серьезного человека. Через мгновение обрывок газеты упал в большую весеннюю лужу, и серое мокрое пятно стремительно растеклось по всей ее поверхности. А вокруг на пока еще совсем голых деревьях щебетали птицы, звонко журчали веселые ручейки. «Ну, вот и весна! – подумал Дмитрий Николаевич. – Наверно, кто-то сейчас отдыхает, читает книги, а может просто гуляет по улицам, глядя в небо

и ни о чем не думая. Но, похоже, это не для меня, я должен решить проблему. Просто обязан найти выход...»

Вчера Семен Михайлович Зайкин, директор московского представительства ОАО «Промтей», оставил на столе Дмитрия Николаевича заявление об увольнении по собственному желанию. В короткой беседе он объявил, что не готов вернуться обратно в Санкт-Петербург, как ему было предложено руководством компании. Для него принципиальным является продолжение работы в московском представительстве. Что ответить Семену? Это был не простой вопрос для Симоняна.

Зайкин работал в компании давно. Он пришел в 1994 г. на позицию продавца и своей обстоятельностью, спокойным, рассудительным характером достаточно быстро завоевал доверие руководителя. С клиентами Семен Михайлович вел себя доброжелательно, всегда был достаточно открыт и общителен. Многие клиенты весьма лестно отзывались о нем. Также Зайкин имел положительные характеристики и от своего прежнего руководства, где он работал старшим мастером производственного цеха. Это, собственно, и послужило поводом для назначения Семена Михайловича руководителем отдельного направления компании.

На этой позиции Зайкин, по общему мнению, также действовал достаточно успешно. И когда в 1996 г. было принято решение открыть представительство компании в Москве, никто не сомневался, что именно Семен Михайлович является наилучшей кандидатурой. Сам Зайкин тоже был рад проявить себя на этой новой и сложной работе. Несмотря на некоторые сомнения жены по поводу переезда в столицу, быстро собравшись, он уехал в Москву один. В течение месяца он нашел для представительства подходящее помещение и заключил договор аренды. Начали обживать, что называется, с нуля. За два месяца был выполнен ремонт, появились первые клиенты.

Клиенты компании «Промтей» всегда отмечали особое радушие и доброжелательность сотрудников московского представительства, в нем царил некий открытый, радушный, истинно петербургский стиль общения. Здесь им всегда были действительно рады. Часто клиенты, которые приезжали из далеких регионов, засиживались в офисе до позднего вечера. Так постепенно сложились неформальные, прочные связи.

Первый год жизни московского представительства для его сотрудников был достаточно сложным. Работали много, отдыхать было некогда. Бытовые проблемы были решены на минимальном уровне, отношение коренных москвичей к «провинциалам» из Питера было традиционно пренебрежительным. На выходные большая часть персонала, включая директора, уезжали домой, в Петербург. Иногда с целью выравнивания финансовых потоков Семену Михайловичу приходилось, серьезно рискуя, везти с собой увесистые пачки наличных.

Время шло, продажи росли, увеличивалась прибыль, улучшались условия работы. Теперь все сотрудники, которые не являлись москвичами, жили в отдельных квартирах, в представительстве работало кафе, зарплата сотрудников существенно выросла. Все было бы хорошо, если бы не август 1998 г. ...

Августовские события в корне изменили ситуацию. Объемы продаж упали в три раза, многие клиенты московского представительства «Промтея» объявили себя банкротами, другие просили дополнительных отсрочек платежей. Соответственно, возникли типичные для того времени проблемы в коллективе. Руководство головной компании предложило сотрудникам несколько вариантов выхода из сложной ситуации. Преобладающее большинство работников представительства высказались за вариант сохранения общего количества сотрудников при некотором сокращении размеров зарплат. Уменьшилась зарплата и директора московского представительства Зайкина. С тех пор ситуация в Москве стала развиваться по-другому.

В 1999 г., когда в петербургском представительстве большинство проблем с долгами уже были решены, в московском представительстве дела двигались медленно. Кроме того, развился конфликт между руководителями подразделений головной компании и руководителем мос-

ковского филиала. Семен Михайлович обвинял руководителей в Петербурге, ответственных за поставки, в недальновидности, в отсутствии профессионализма и даже в откровенном головопашестве. Он стал требовать от руководства «Промтея», чтобы менеджеры направлений «из провинции» чаще бывали в Москве и сами продвигали продукцию компании среди московских клиентов. Однако сам Семен Михайлович на деле никак не поддерживал подобные попытки, отдавая предпочтение чисто административно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, постепенно в конфликт втягивалось все большее количество участников. Так, если клиент делал заказ на оборудование, но в данный момент его не было на московском складе, менеджеры по продажам с отчаянием говорили: «Бесполезно, все равно в Питере ничего делать не будут!» А в это время в Петербурге другие сотрудники, изучая по компьютеру все возрастающие запасы неликвидной продукции в московском представительстве, пытались обратить внимание Зайкина и его заместителя на эту неприятную тенденцию. «Да вы же не понимаете московского рынка, вечно присылаете товар слишком поздно или не по той цене, которая нужна!» – так часто в жарких дискуссиях обвинял Семен Михайлович петербургских коллег, сам постепенно все больше превращаясь в «типичного москвича».

На одной из встреч с Дмитрием Николаевичем Зайкин изложил свое видение развития московского представительства. С его точки зрения, самым разумным являлось предоставление московскому представительству полной самостоятельности в выборе поставщиков, закупке товаров и деятельности, связанной с исследованиями рынка. Однако у Симоняна предложение Семена Михайловича поддержки не получило.

Во-первых, он не был уверен, в том, что Зайкин сможет найти соответствующих специалистов, сформулировать перед ними задачи и проконтролировать их деятельность. Семен Михайлович – специалист с высшим техническим образованием, а какого-либо образования в области менеджмента он не имел. Это был «чистый» практик с четко выраженными качествами административно-хозяйственного управленца.

Во-вторых, в беседах с Дмитрием Николаевичем Зайкин как-то предложил услуги своего московского товарища – достать бытовую технику по очень выгодным ценам. Алексей Разумов, приятель Зайкина, являлся директором учрежденного «Промтеем» московского предприятия. Несколько позже Разумов разошелся со своими петербургскими учредителями, что наводило Дмитрия Николаевича на грустные ассоциации.

И, наконец, поведение Семена Михайловича в человеческом плане существенно изменилось за последние годы. Он был угрюм, жаловался, что устал работать, обременительно ездить на поезде каждую неделю в Петербург и видеться с семьей от случая к случаю.

Все это побудило Дмитрия Николаевича откровенно поговорить с Зайкиным по поводу его перспектив. Семен Михайлович долго не хотел откровенничать, предпочитая обсуждать некомпетентность и ограниченность петербургских коллег, но все же откровенная беседа состоялась...

Перспективы, которые рисовал для себя Зайкин в ближайшие десять лет, просто поразили Симоняна. Семен Михайлович мечтал построить в ближнем Подмосковье дом площадью не менее 1000 м² и «отделать его по высшему классу, так, чтобы и его дети, и родственники, и друзья, если вдруг соберутся все вместе в этом доме, нашли достаточно места». Ежемесячный доход – не менее \$ 30 000, и не как зарплата, а в виде процентов от некой круглой суммы, находящейся на банковском счету в надежной стране. «Да и вообще, – заявил Семен Михайлович, – я хочу, чтобы ни я, ни моя семья не испытывали финансовых ограничений».

Это была серьезная «заявка» для Дмитрия Николаевича. Следовало серьезно подумать о перспективах Зайкина в должности руководителя московского представительства «Промтея». В кадровом резерве компании был сотрудник, на которого можно рассчитывать при необходимости. Но все же следовало учитывать, что Семен Михайлович был одним из членов команды, имел большой вес в компании, и его личность ассоциировалась с прошлыми успехами мос-

ковского представительства. В клубке взаимных претензий было крайне сложно понять реальную степень ответственности за экономические промахи последних лет в работе московского представительства. Кроме того, в соответствии с корпоративной культурой в «Промтее» провозглашалась особая ценность каждого сотрудника, и компания гордилась тем, что в среднем и высшем эшелонах власти не было за последние три года ни одного увольнения.

Взвесив все «за» и «против», Симонян снова вызвал к себе Зайкина и предложил ему выход из сложившейся ситуации таким образом, что, по мнению Дмитрия Николаевича, оптимально решалось бы сразу несколько проблем:

- Семен Михайлович возвращался назад в Петербург и занимал достаточно высокую руководящую должность, связанную с деятельностью всей компании;
- компания оплачивала обучение Зайкина в престижнейшем петербургском институте по 8-месячной программе для менеджеров;
- компания предоставляла такой график рабочего времени и такую загрузку, что Семен Михайлович мог бы эффективно работать и учиться одновременно;
- по завершении обучения предлагалось вернуться к рассмотрению развития карьеры Зайкина в московском представительстве.

«Отдохнет от частых поездок, – рассуждал Дмитрий Николаевич, – побудет с семьей, получит качественное управленческое образование, увидит, как говорится, всю поляну, может быть, все понемногу и утрясется».

Зайкин выслушал предложения генерального, взял неделю для обдумывания и отбыл в столицу. Через неделю на столе Дмитрия Николаевича лежало заявление от Семена Михайловича об увольнении по собственному желанию.

Симонян понимал, что уход Зайкина мог повлечь за собой увольнение многих старых сотрудников московского представительства, которые были лояльны по отношению к Семену Михайловичу. И, как следствие, конкурентная позиция компании на сложном столичном рынке, которая к этому моменту была и так существенно ослаблена, могла оказаться критической...

«...Наверно, кто-то сейчас отдыхает, читает книги, а может, просто гуляет по улицам, глядя в небо и не думая ни о чем. Но, похоже, это не для меня, я должен решить проблему. Просто обязан найти выход», – вернулся к своим невеселым думам Симонян.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какой вариант выбрали бы вы? Уволили бы Зайкина или сочли целесообразным продолжение его работы в московском представительстве?
2. Как вы считаете, было бы целесообразным принять инициативное предложение Семена Михайловича о предоставлении большей независимости московскому представительству?
3. Что, на ваш взгляд, послужило причиной возникновения конфликта между московским и петербургским представительствами? Возможно ли было управлять этим конфликтом?
4. Как вы считаете, почему Зайкин не принял предложения Дмитрия Николаевича?
5. Как вы считаете, как бы могла повлиять предложенная Дмитрием Николаевичем программа на взгляды и убеждения Семена Михайловича в отношении своего будущего в компании и перспективы развития московского представительства в случае, если бы он ее принял?

«ПИК» в его карьере

В октябре 1998 г. генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, убедившись в неспособности своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии после августовского кризиса, окончательно

принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 1995 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском Политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он считал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила, в отличие от Сергея, пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 1998 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания и преодолела те трудности, с которыми сталкиваются главные бухгалтеры российских фирм.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно, и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина – образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, лицензированный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора. Поскольку сам он этим заниматься не мог, задание было перепоручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечки информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отрапортовал Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась давняя знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слишко. Николай был совершенно новым для компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 1998 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым менеджерам, а в силу своей загруженности он поручил выполнить эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил

успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаева в свое время пришла в компанию со своей должностной инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слишко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не написано, что я должна подчиняться финансовому директору.») Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому что в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочий день был практически полностью расписан и времени на что-либо другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила, который под разными предлогами уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью 1999 г. Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать...

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какое место должно занимать в организации подразделение по управлению человеческими ресурсами и соответствовало ли этим требованиям положение кадровой службы ЗАО «ПИК»?

2. Какие существенные ошибки допустило руководство компании при принятии кадрового решения найме главного бухгалтера и финансового директора?

3. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?

4. Какие действия должно предпринять руководство компании для избежания подобных ситуаций в будущем?

Птица счастья

Был десятый час вечера. Максим сидел за столом, тупо уставившись в монитор компьютера. Наконец-то он переделал все срочные дела, осталось только одно – самое неприятное. Тянуть дальше было нельзя. Прошла уже неделя с момента исчезновения Дениса, менеджера по закупкам сантехники, и было совершенно очевидно, что пора подводить итоги. Максим вздохнул, подтянул к себе кипу документов и приступил к составлению докладной записки...

Максим Привалов пришел на торговую базу «Дачник» четыре месяца назад, в феврале 1999 г. Когда новый директор «Дачника» пригласил Максима в свою команду, он не скрывал, что состояние дел на базе весьма плачевно. Однако действительность превзошла все ожидания.

Торговая база «Дачник» была довольно крупным торговым предприятием, обслуживавшим в первую очередь одноименную категорию населения. База представляла собой комплекс ангаров, расположенных на оживленной загородной трассе на границе Петербурга, вблизи железнодорожной платформы. В ангарах торговали товарами для садоводов и отделочными материалами, на обширной прилегающей территории располагалась торговля кирпичом и пиломатериалами.

В силу специфики бизнеса торговля носила ярко выраженный сезонный характер. Сезон начинался в январе, когда бабушки-пенсионерки, воспитанные годами дефицита и привычно опасаящиеся весеннего подорожания, дружно начинали закупать парниковую пленку. Пленка издавна была ходовым товаром «Дачника», который предоставлял пенсионерам дополнительные скидки, и бабушки съезжались за ней со всего города. С февраля по май шла бойкая торговля семенами и садовым инвентарем, а летом помогали продержаться пиломатериалы и другие строительные товары. Наиболее сложным периодом для бизнеса была осень – дачный сезон сворачивался, а окрестных жителей, для которых «Дачник» служил чем-то вроде местного универмага, было слишком мало для того, чтобы обеспечить стабильный сбыт. Оборот в самом лучшем месяце – апреле был выше оборота ноября в три-четыре раза. Пытаясь сгладить сезонные пики и спады, прежнее руководство предприятия начало активно расширять на базе торговлю всевозможными сопутствующими товарами, начиная от кормов для животных и вплоть до сантехники.

К 1999 г. оборот непрофильных товаров достигал уже трети общего оборота базы, а торговые залы представляли собой конгломерат беспорядочно перемешанных секций и отделов с невообразимо случайным набором товаров и со столь же случайными ценами, напоминающая типичное сельпо. Ассортимент большинства секций носил внесистемный характер, зача-

стую различные секции торговали одним и тем же товаром, но по разным ценам. В сущности, любой желающий, убедив администрацию в серьезности своих намерений, мог инициировать открытие на базе нового отдела и стать его коммерческим директором. Такой коммерческий директор (их в «Дачнике» было человек двадцать) полностью отвечал за подбор поставщиков, ассортимента и ценообразование в своем отделе (единственное условие, которое четко отслеживалось, – чтобы наценка не была ниже 30 %).

В целях увеличения доходности, от которой полностью зависела их зарплата, коммерческие директора старались закупить товар по бросовым ценам. Это приводило к тому, что товар закупался завышенными оптовыми партиями у случайных поставщиков, получивших, в свою очередь, эти партии товаров по бартеру или в результате серых схем с оплатой наличными. Реализация этих партий товара растягивалась на месяцы, и на складе образовались неликвиды. Постоянной нехватке оборотных средств сопутствовала регулярная задержка платежей поставщикам, и, таким образом, база приобрела в городе сомнительную репутацию не вполне надежного плательщика. Немногие поставщики решались отгружать товар с отсрочкой платежа. Редкие же смельчаки, отпускавшие «Дачнику» товар на реализацию, полагались в основном на личные отношения с коммерческими директорами, – в сущности, получение разрешения на оплату зависело от умения коммерческого директора обосновать целесообразность платежа перед начальством. Несовершенство системы учета и его небрежность на фоне постоянной текучести кадров продавцов приводили к тому, что в секциях постоянно возникала пересортица, которая всегда объяснялась руководством как недостача. Впрочем, многие не брезговали и хищениями. По этой причине удержания из зарплаты материально ответственных лиц, и без того невысокой по городским меркам, были привычным явлением, да и сама зарплата выплачивалась, как правило, не вовремя. Неудивительно, что постоянная текучка персонала была обычным явлением, а новые генеральные директора менялись с периодичностью в шесть месяцев.

В конечном счете, оборотный капитал организации был проеден вместе с некогда взятым в банке кредитом на пополнение оборотных средств, проценты по которому изрядно давили на бюджет еще до кризиса. Кризис же 1998 г., синхронно совпавший с концом сезона, усугубил столь непростую ситуацию. Продажи практически остановились. По результатам переоценки на складе тяжким грузом повисли нераспроданные остатки импортного товара, которые сразу стали неконкурентоспособными по цене. Хронические задержки платежей поставщикам, имевшие место в прошлом, приняли характер обвала. База практически уже была не в состоянии рассчитываться даже за реализованный товар. Начался массовый возврат товаров поставщикам.

Очередной директор, который пришел на базу в самом конце 1998 г., от своих предшественников отличался пятилетним опытом работы в больших хорошо организованных компаниях с западным подходом к бизнесу. Он, бегло оценив состояние дел в «Дачнике», вызвал к себе главбуха и распорядился составить бюджет движения денежных средств на ближайшие полгода. Однако решение этой задачи упиралось в систему планирования продаж и закупок. Выяснилось, что надо привлечь к делу коммерческих директоров. Большинство коммерческих директоров, работавших на базе, плохо представляли себе, что такое план, для чего он нужен, и в бизнесе полагались прежде всего на удачный случай и собственную сметку. Главное в их деятельности – следовать принципу: быть в нужном месте в нужный момент, по дешевке купить и удачно продать – это было целью их работы.

Начинался очередной сезон, нельзя было терять ни одного дня. Благодаря усилиям нового директора за месяц ассортимент базы был достаточно структурирован, секции укрупнены и объединены, пространство торгового зала подверглось полной перепланировке, система автономных владений коммерческих директоров заменена схемой специализации по разделе-

нию закупок и продаж. Волевым усилием заморозив все платежи, директор выделил средства на закупку пленки, а затем приступил к заполнению вакансий нового штатного расписания.

В соответствии с новой схемой за организацию торговли отвечали зав. секциями, подчинявшиеся менеджеру торгового зала. Непосредственно директору подчинялись три старших менеджера по закупкам, которые отвечали за объем продаж и прибыльность трех основных ассортиментных направлений – агротоваров, строительных и отделочных материалов, а также главные менеджеры по закупкам. В штатное расписание были введены должности финансового директора и директора по операциям, на которые пригласили опытных дорогостоящих менеджеров.

Для основного персонала базы изменения, вызванные приходом нового директора, не явились чем-то экстраординарным. Их прошлый опыт с новыми директорами и их нововведениями подсказывал, что и этот – не последний. Некоторые работники покинули базу сами, а кто-то ушел по инициативе администрации. У тех, кто остался, недовольство, обусловленное изменением привычного порядка, смешивалось со слабой надеждой, что зарплату какое-то время будут платить вовремя. Решительность и обаяние нового директора привлекли на его сторону всю здоровую часть персонала. «Дачник» понемногу начинал жить по-новому.

Заведующих секциями подобрали довольно быстро из числа опытных старших продавцов. С большей частью коммерческих директоров пришлось расстаться, а те, что остались, были переведены на должности менеджеров по закупкам. Двух старших менеджеров товарных направлений удалось подобрать из числа работников базы. На должность менеджера по отделочным товарам был приглашен 30-летний Максим Привалов, которого директор хорошо знал по предыдущей работе и с которым говорил на одном языке.

Максим имел большой опыт управления ассортиментом и закупками, он долго работал на рынке потребительских товаров. Однако, так же как и новый директор, был мало знаком со спецификой розничной торговли и с рынком товаров отделочных материалов. Оба руководителя видели, что квалификация вновь принятых закупщиков оставляет желать лучшего, тем не менее они владели ассортиментом товаров, знали рынок и могли контролировать ситуацию в секциях. Таким образом, было решено, что на начальном этапе квалификация и знания Максима и менеджеров по закупкам будут взаимно дополнять друг друга, что позволит поддерживать работу базы в процессе реструктуризации бизнеса на приемлемом уровне. В дальнейшем предполагалось, что часть персонала повысит свою квалификацию с помощью обучения, а кое-кого просто надо будет заменить. С 1 февраля Максим приступил к исполнению своих служебных обязанностей.

Привалов понимал, что крайне важно как можно быстрее увеличить торговый оборот, для чего необходимо было привлечь новых поставщиков и насытить полки товарами. При сложившейся крайней ограниченности в средствах и отрицательном имидже базы как плательщика это было весьма серьезной проблемой. Поставщиков пришлось убеждать. В качестве средства для пополнения ассортимента и бесплатного изучения рынка стали активно внедрять торговлю по образцам. Максим постоянно обсуждал со своими сотрудниками реальные возможности расширения торговли, вместе они разрабатывали стратегию и необходимые действия, а также обсуждали ход выполнения. Не все закупщики с энтузиазмом встретили необходимость согласования своих действий с новым руководством и регулярный контроль с его стороны. Однако приближалась весна, и на базе появлялось все больше покупателей, полки понемногу насыщались товаром, сбыт явно оживлялся – и теперь менеджеры по закупкам день за днем убеждались в результативности своей работы.

Однако спустя несколько недель Максим обнаружил, что один из закупщиков, бывший коммерческий директор по сантехнике, отстаивая масштабные и амбициозные по меркам «Дачника» проекты, не только не выполняет плана продаж – он как будто даже не пытается реализовать им же самим намеченные действия. Присмотревшись повнимательнее к работе

Олега Бурякова, Максим понял, что он участвует в обсуждении планов только для отвода глаз, а сам продолжает идти ранее проторенным путем – ловить счастливый случай, «птицу счастья», и заключает случайные сделки в надежде на неожиданную удачу. Кроме того, Олег часто пропадавал неизвестно где и по старой привычке проводил много времени в секции, а не за своим рабочим столом.

Максим обсудил сложившуюся с Олегом ситуацию с директором. Директор дал однозначную оценку: парня надо увольнять, формальных оснований для этого предостаточно. Конечно, в глубине души Максим был с этим полностью согласен, но надежда осуществить достаточно квалифицированную замену закупщика на все еще находящуюся в глубоком кризисе базу представлялась нереальной. Максим, собравшись с духом, в ближайший понедельник заглянул в службу персонала и оставил заявку на подбор менеджера по продажам. Затем поймал в торговом зале Олега и объявил ему о своем решении расстаться с ним. Олег, хотя и расстроился, но не слишком удивился. Олег договорился с Максимом, что напишет заявление об увольнении по собственному желанию, отработает еще две недели и передаст ему все дела. Передача дел должна начаться на следующий день...

Олег не появился ни во вторник, ни в среду, ни в четверг. Зато в пятницу пришел покупатель с распиской об оплате товара, сделанной Олегом от руки. Срок поставки товара был назначен как раз на этот день. Расписка никак не соответствовала принятым в компании правилам оформления документов для продажи по образцам. Кассовый чек отсутствовал. Максима срочно вызвали в секцию. В ходе беседы с покупателем выяснилось, что оплата товара была получена Олегом лично и официально никак не оформлена. Олег осуществил операцию «купля-продажа» у поставщика товара, минуя фирму, присвоив таким образом прибыль по данной операции с клиентом. В следующие два дня число клиентов с подобными расписками достигло десятка. Телефон Олега, естественно, не отвечал. Когда в понедельник на базе появился один из поставщиков и, предъявив накладную с подписью Бурякова, потребовал оплатить товар, который на базе никогда не был оприходован, никто не удивился. Максим настоял на немедленном прекращении торговли данной структурой и проведении полной инвентаризации в секции, а из бухгалтерии были изъяты все документы, связанные с работой Олега.

В последующие четыре недели Максим занимался в основном тем, что разбирался с недовольными клиентами и поставщиками. Часть из них просто исчезали, сняв все претензии, когда узнавали об увольнении Олега. Должностное расследование показало, что, несмотря на жесткие и строгие положения о выдаче подотчетных средств, на руках у Олега находилось около 60 000 р., выделенных на закупки. Некоторые авансовые отчеты о подотчетных суммах имели четырехмесячную давность. С другой стороны, в секции выявлены значительные излишки товара. Для того чтобы не привлекать повышенного внимания к ситуации, заведующему секцией (в бытность Бурякова коммерческим директором работавшему продавцом под его началом) и руководителю ревизионного отдела дали возможность уволиться по собственному желанию. На совещании у директора приняли решение полностью рассчитаться со всеми контрагентами, которые могли предъявить юридически корректные документы, и не принимать обязательств по неформальным распискам и накладным, которые не были заверены печатью «Дачника». Вся необходимая информация была передана в службу безопасности, которая по контракту была обязана компенсировать часть убытков от незаконной деятельности. В результате подведения окончательных итогов оказалось, что с финансовой точки зрения «Дачник» ничего не потерял: стоимость излишков, в оплате которых было отказано поставщикам, даже несколько перекрыла убытки от хищения подотчетных средств. Понятно, что репутация компании и недополученная прибыль в расчет уже не шли.

Весь месяц, пока шло разбирательство деятельности Бурякова, Максим лично занимался закупками для отдела сантехники. Служба персонала предложила пару явно не подходящих

кандидатур, которым не хватало ни опыта в закупках, ни знаний рынка сантехники, а обучать людей практически с нуля не было никакой возможности. В конце концов на исходе месяца Максим в ультимативной форме потребовал у кадровиков найти хоть какую-то кандидатуру.

Подразделения по работе с человеческими ресурсами на «Дачнике» были представлены двумя независимыми структурами, напрямую подчиненными директору. Руководителем отдела кадров была энергичная и опытная сотрудница средних лет, занимавшаяся исключительно кадровым учетом. Другая структура, так называемая Служба персонала, ответственная в основном за наем и обучение персонала, имела в своем штате двух недавних выпускниц психологического факультета местного университета. Оба менеджера по персоналу делали все возможное, но территориальная удаленность, плохая репутация фирмы, а также невозможность предложить конкурентоспособную зарплату сдерживали их возможности. Еще раз перебрав архив резюме, созвонившись с кадровыми агентствами и просмотрев картотеку работников «Дачника», Служба персонала предложила перевести на должность менеджера по закупкам сантехники Дениса Свистунова, старшего продавца в секции погонажа.

Вечером Максим вызвал Дениса на собеседование. Денису было всего 22 года. До «Дачника» он около года проработал зам. зав. секцией сантехники в крупном строительном магазине. Свой уход с предыдущего места работы он не очень внятно объяснил личным конфликтом с одним из менеджеров. Впрочем, Максима это не очень обеспокоило: он знал, что все кандидатуры в «Дачнике» проверялись службой безопасности, а нынешняя должность Дениса предполагала материальную ответственность. В «Дачнике» Денис проработал три месяца, отзывы о нем были хорошие: исполнительный, аккуратный, общительный. Кроме того, Денис имел достаточное представление об ассортименте сантехники, хорошо ориентировался во внутренних порядках «Дачника» и демонстрировал неподдельную заинтересованность в карьерном росте. Способность Дениса работать в качестве менеджера по закупкам склонила Максима к положительному решению.

В ближайший понедельник Денис вышел на новое место работы. Привалов уделял Денису больше внимания, чем кому-либо в отделе, и детально знакомил его с состоянием дел в секции. Вникнув в него, Денис внес пару дельных предложений по подбору поставщиков, известных ему по предыдущему месту работы. Через две недели он получил небольшую сумму под отчет и уже самостоятельно поехал за товаром. А еще через неделю, получив на очередную закупку 10 000 р., он уехал за товаром – и больше в «Дачнике» не появился.

Наутро Денис позвонил и объяснил, что у него тяжело заболела мать, и он вынужден ухаживать за ней в больнице; еще через день перезвонил и сообщил, что мать умерла, и он просит отпуск за свой счет до конца недели. Молодого обаятельного парня, так трагически потерявшего мать, очень жалели, и коллектив базы неожиданно дружно скинулся на похороны. Деньги лежали у Максима в столе. Он решил не звонить Денису специально, а передать деньги, когда он появится на работе. Однако тот все не появлялся. Когда, перезвонив ему домой, Максим узнал от жены Дениса, что муж пропал и она ничего о нем не знает, он даже не стал спрашиваться о болезни матери – все было ясно и так...

Тянуть дальше было нельзя. Прошла уже неделя с момента исчезновения Дениса Свистунова, и было совершенно очевидно, что пора подводить итоги. Максим вздохнул, подтянул к себе кипу документов и приступил к составлению докладной записки...

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Кто, на ваш взгляд, несет ответственность за сложившуюся ситуацию? Каким образом ее можно было избежать?
2. Дайте оценку организации работы с персоналом в «Дачнике».
3. Что бы вы на месте Максима стали делать дальше?

Территория застоя

Компанию *Park* уже давно лихорадило. Но последние события показались сотрудникам просто ударом грома среди ясного неба. Собственники компании приняли решение освободить от должности генерального директора, проработавшего в компании последние три года, и назначить временно исполняющим обязанности генерального директора молодого специалиста, да еще женщину, которая до этого работала в течение полугода главным бухгалтером компании.

ООО «*Park*» — это 52 открытые охраняемые автостоянки, предприятие имеет 25-летнюю историю и на фоне современной петербургской бизнес-среды выглядит как причудливое реликтовое дерево в лесу среднерусской полосы – ценный, но достаточно бесполезный предмет. Компания была основана в 70-х годах теперь уже прошлого столетия как единственный владелец всех автостоянок Ленинграда. Положение монополиста и советский стиль руководства наложили сильный отпечаток на лицо фирмы. Компания существенно сдала свои позиции с приходом рыночных отношений (многие стоянки ликвидировались, конкуренты теснили).

К началу 2001 г. структура ООО «*Park*» выглядела достаточно просто (рис. 16).

Управление фирмы включает следующие структуры:

- заместитель директора по правовым вопросам;
- служба главного инженера;
- служба главного механика;
- служба главного энергетика;
- инженеры по эксплуатации;
- инженеры по учету транспортных средств;
- отдел кадров;
- бухгалтерия.

Всего в управлении компании, включая технический персонал, водителей и охрану? трудится 42 человека. Для размещения управления компания арендовала у КУГИ огромный офис на Васильевском острове. Ключевые посты в управлении занимают ветераны фирмы, проработавшие в компании с ее основания, средний возраст которых 74 года.

Генеральным директором компании до принятия собственниками нового кадрового решения был серьезный мужчина, 50-летний Станислав Иванович Редько, отставник, по всем данным «настоящий полковник», которого, к тому же, собственникам компании настоятельно рекомендовал его родственник – крупный милицкий чин из Москвы.



Рис. 16. Структура управления ООО «*Park*»

Общий штат работников всех автостоянок составлял чуть более трехсот человек. Режим работы был сменный: сутки через трое или четверо. Собственно автомобильные стоянки компании были разбросаны по всему Питеру на значительном удалении друг от друга и от управления. Многие из них были нерентабельны: в силу неудобного территориального расположения они заполнялись машинами менее чем на половину. Техническое состояние дорожного полотна большинства стоянок плачевно, а будки охранников и освещение оставляли желать лучшего. Одним словом, чтобы как-то привлечь автовладельцев, руководство компании ста-

ралось держать уровень цен умеренным, предоставляло различные льготы по оплате услуг, а многие «нужные» клиенты вообще их не оплачивали. Низкая заработная плата, плохие бытовые условия толкали работников стоянок на антиобщественные поступки – воровство, пьянство и т. п.

Финансовое состояние компании «Park» было неустойчивым. Фирма хронически была должна – бюджету, работникам, собственникам, городу за аренду земли. Следует отметить, что в целом спрос на услуги автостоянок в городе был высоким и устойчивым, поэтому стоянки конкурентов росли как грибы – чистенькие, ухоженные, с внимательным персоналом и набором дополнительных услуг.

До определенного момента собственники не вмешивались в работу компании, но в 2001 г. стало очевидным, что компания стоит на грани банкротства. В этих условиях собственники, уполномочив члена совета директоров Дениса Григорьевича Расторгуева, решили более детально изучить состояние компании и присмотреться к кадрам.

Выполняя ответственное поручение, Денис Григорьевич провел серию совещаний и личных встреч с руководством, запросил аналитические материалы. Итогом этой работы летом 2001 г. стало принятие решения собственниками о замене ключевых фигур управления, включая генерального директора. Возглавить компанию было предложено главному бухгалтеру фирмы, 28-летней Ирине Сергеевне Головачевой. Ее кандидатура привлекла внимание собственников потому, что на совещаниях она регулярно высказывала дельные предложения по улучшению работы компании, как правило, подкрепляя их основательными аналитическими выкладками, при этом имела степень кандидата экономических наук, опыт работы аудитором и, ко всему прочему, успешно заканчивала обучение на юридическом факультете Петербургского университета.

Для Ирины это предложение было неожиданным – руководство бизнесом автостоянок не входило в ее планы. Она для себя решила весной 2002 г. пройти обучение по программе МВА в лучшей питерской бизнес-школе, а после завершения программы открыть собственное дело. Ирине казалось, что в профессиональном плане решение и выбор собственников весьма неудачны вследствие того, что у нее не было опыта управленческой деятельности. Все это она и изложила Денису Григорьевичу, который пригласил ее для объявления предложения.

В результате переговоров в декабре 2001 г. было достигнуто соглашение, согласно которому Ирина временно (максимум до апреля 2002 г.) возглавит фирму, и, если будет оказана полная поддержка со стороны собственников, она готова провести первоочередные антикризисные мероприятия.

На своем новом руководящем посту Ирина Сергеевна прежде всего осуществила корректировку ценовой политики компании: отменила все неоправданные льготы, сменила систему тарифов на услуги фирмы, разработала программу оптимизации затрат, включая ликвидацию нерентабельных стоянок. Высвободившиеся в результате данных мероприятий средства предполагалось направить на благоустройство действующих стоянок, улучшение их дорожного покрытия, наведение чистоты и порядка, внешней привлекательности. Усилия нового директора не замедлили сказаться: выручка компании стала расти. В интервью местной газете «Деловой Петербург» Ирина высказала несколько интересных идей по развитию сети автостоянок в городе, что привело к установлению перспективных деловых контактов. Совместно с собственниками было выработано и стратегическое решение: строительство современного автосервисного комплекса.

Однако не все было столь гладко и безоблачно. Наиболее проблемным был вопрос о кадрах, и он встал перед Ириной, что называется, в полный рост. Сотрудники компании по-разному восприняли назначение молодой женщины на должность и. о. генерального директора. Беседы с персоналом показывали, что многие довольно сдержанно отнеслись к новому директору и заняли выжидательную позицию с учетом того, что это ее временный статус. Большин-

ство же работников компании отнеслись к кадровому решению собственников с пониманием и одобрением, всячески оказывали Ирине посильную помощь.

Некоторое время спустя после вступления в новую должность Ирина Сергеевна проинформировала собственников о проблемах, требующих сиюминутного решения:

- сокращение аппарата управления, причем под сокращение попадали и заслуженные пожилые люди, по отношению к которым требовалась особая деликатность;
- анализ работы персонала и четкая формулировка функциональных обязанностей и ответственности каждого менеджера компании; организация в этой связи соответствующего подбора кадров;
- создание собственной службы менеджмента персонала, которая могла бы организовать весь комплекс работ с линейным персоналом: подбор и отбор, систему оценки, обучение и т. д.;
- разработка эффективной системы стимулирования работников стоянок с целью существенного сокращения текучести кадров. Эта система должна сделать материально выгодной абсолютно честную работу.

Собственники не возражали. Ирина, окрыленная их поддержкой, с энтузиазмом взялась за решение поставленных задач. Конечно, она понимала, что это потребует значительно большего времени и труда по сравнению с тем, что имелось в ее распоряжении, но она хотела добиться пусть небольших, но конкретных и реальных результатов.

Однако наступающий апрель застал Ирину в серьезных размышлениях – что-то все же не срабатывало в ее кадровой реформе, не все шло так, как хотелось, то ли не хватало знаний, то ли опыта руководства людьми. Она постоянно задавала себе одни и те же вопросы:

1. Что необходимо сделать прежде всего? Какие кадровые мероприятия являются приоритетными?
2. Возможно ли добиться конкретных результатов в столь сжатые сроки?
3. Как должен выстраивать кадровую политику топ-менеджер, пришедший в уже сложившийся коллектив?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Помогите ответить Ирине на мучающие ее вопросы.
2. Стоит ли Ирине уходить с новой должности в соответствии с ее жизненными планами?
3. Какое кадровое решение вы предложили бы собственникам фирмы «Park» в случае ухода Ирины?

Взрослые игры (почти невымышленная история)

Действующие лица:

- Королёв Юрий. 59 лет. Генеральный директор завода «Формопласт».
- Малышева Анна. Выглядит на 32 года. Секретарь-референт генерального директора.
- Данилов Игорь. 45 лет. Директор производства завода «Формопласт».
- Нестеров Сергей. 49 лет. Главный бухгалтер завода «Формопласт».
- Полковник Степан. 46 лет. Начальник отдела кадров. Настоящий полковник.
- Алего Виктор. На вид – лет 40–45. Упомянул про наличие диплома МВА.
- Соьер Том. Возраст неизвестен, на вид – лет 50–55. Представитель Фонда «Детство без границ», первый вариант перевода названия, сделанный самим Соьером: «Беспредел с детства».

Санаторий «Белая речка». 2000 г., март

- Данилов Игорь. Директор производства завода «Формопласт», сейчас – отдыхающий;

- Алего Виктор. Сейчас – отдыхающий.

Впервые Игорь Данилов и Виктор Алего встретились в марте 2000 г. в санатории «Белая речка», где они провели вместе 2 недели.

Санаторий, принадлежавший когда-то заводу «Красный аист», был расположен в чудесном месте, на самом берегу Финского залива, в здании старинной усадьбы графа Большакова. Название свое усадьба получила еще при графе от небольшой Белой речки, устье которой находилось неподалеку. Почти сразу после революции дом переименовали в «Красную речку», но название так и не прижилось. Вокруг санатория был прекрасный парк, сейчас по-весеннему голый и пустой, с редкими, но крупными темными пятнами высоких сосен и густых елей.

Март был холодный, на берегу залива – ветрено и неудобно. Игорь, который не был в отпуске уже несколько лет и оказался здесь неожиданно для себя, первые три дня из своего 2-недельного отпуска с удовольствием просто бродил по окрестностям, стараясь хорошенько, как советовал Королёв, генеральный директор, отдохнуть, забыть на время обо всех заводских заботах.

Идея с отдыхом принадлежала Королёву, который сам договорился со своим старым приятелем Зугановым – генеральным директором завода «Красный аист». Вообще-то санаторий был продан в 1993 г. ЗАО «Белый аист», но Королёв всегда знал, что им руководит племянник Зуганова, и знал, с кем лучше это решить.

Путевка была для Данилова бесплатной как поощрение за монтаж, опытный пуск линии, которой Игорь занимался последние полтора года – от идеи до монтажа, предприятие же получило ее путем тройного взаимозачета между двумя заводами и санаторием.

Санаторий был полупустой. С Виктором Алего познакомились во время первого обеда, когда их усадили за один стол. После обеда играли в холле в шахматы большими фигурами, чудом сохранившимися с советских времен. Говорили о погоде, о кино, шутили, что самые красивые девушки могут появиться только в последний день отдыха.

По вечерам встречались в холле у телевизора, в основном за просмотром новостных программ. Игорь после этого читал Стругацких и Желязны. Виктор, как выяснилось, «спрятался» в санатории от городских забот, составлял на ноутбуке бизнес-план по заказу какого-то предприятия.

Поняв, что Виктор может при случае дать неплохую консультацию, Игорь рассказал ему в общих чертах об инвестиционном проекте, о «Линии А123», полученной заводом в финансовый лизинг на 5 лет. Алего согласился помочь, если потребуется.

Завод «Формопласт». 1998 г., сентябрь. Полтора года назад

- Данилов Игорь. Главный инженер/директор производства.
- Нестеров Сергей. Главный бухгалтер этого же завода.

Завод «Формопласт». Основным инициатором инвестиционного проекта «Линия А123» выступал Данилов. Он понимал, что на заводе «Формопласт» в основном устаревшее оборудование и что через 3–4 года завод столкнется с серьезными трудностями и не сможет выпускать продукцию, которая будет удовлетворять потребностям покупателей.

Завод «Формопласт», называвшийся до 1994 г. «Красный формовщик», традиционно выпускал различные изделия из разных видов пластмасс. Последним толчком, рассеявшим внутренние сомнения Игоря, была закупка новой линии «Транзит-14» соседом, заводом «Красный аист». Это крупный и постоянный партнер, на долю которого приходится до 30 % поставок сырья для «Формовщика». Закупка линии «Аистом» осуществлена по инициативе «красного директора» Зуганова, который, как он сам говорил, сберег прежнее название, а за пару лет до пенсии решил на проект, который наверняка должен был добавить ему седых волос.

Данилов предполагал, что ввод линии «Транзит-14» на «Аисте», скорее всего, приведет к удорожанию продукции поставщика и соответственно к сокращению закупок подорожавшего сырья у «Аиста». В свою очередь «Аист» сам планирует переориентировать поставки сырья с учетом других потребителей, которым нужно качественное, хотя и более дорогое сырье. Игорь знал, что предварительно «Аист» обсуждал эти вопросы с двумя СП, работающими в соседней области.

Таким образом, у «Формопласта» вслед за проблемами с оборудованием тут же могли возникнуть проблемы и с сырьем.

Как все началось. Данилов и Нестеров поддерживали хорошие приятельские отношения, уважали друг друга как профессионалы в своем деле. Сошлись они ближе несколько лет назад, когда выяснилось, что оба интересуются автомобилями: Игоря вообще интересовала хорошая техника, Сергей же много лет любил выезжать на природу с семьей из 6 человек. К разговору Игорь готовился. После обсуждения достоинств новой семейной модели «Пассат», на которую денег не было ни у того, ни у другого, разговор перешел на перспективы завода, возможности хорошо работать и зарабатывать. Обоим было понятно, что Королёв, генеральный, через год может уйти, и его главная цель сейчас – дотянуть до пенсии, а там...

Данилов увлеченно рассказывал о новой линии, о ее возможностях, о тех перспективах, которые могут возникнуть как у завода, так и у них лично. Сергей тоже очень заинтересовался, после недолгих раздумий сам взял на себя работу по составлению проекта бизнес-плана.

Первый вариант проекта был готов через два месяца. Данилов, изучив проект, сообщил главному бухгалтеру, что на месте Королева он сделал бы его финансовым директором.

А спустя неделю Нестеров написал служебную записку Королёву:

ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ Ю. А. КОРОЛЁВУ

Уважаемый Юрий Алексеевич!

В связи со сложной финансовой ситуацией на заводе считаю полезным улучшить анализ издержек завода, еще раз проанализировать все расходы, которые есть у нас. Как Вы упоминали на селекторном совещании в четверг, это нужно делать не от случая к случаю, а постоянно, тогда результаты будут ощутимыми. Анализ издержек следует выделить в самостоятельную функцию. Тогда незначительные затраты по вводу в штат бухгалтерии новой единицы приведут к существенной экономии за счет обнаружения лишних затрат.

Также в последнее время увеличилась нагрузка на работников бухгалтерии из-за ввода новых форм статистической отчетности и отчетов перед Комитетом экономической политики городской Администрации. Как известно, эти отчеты были введены для воссоздания вертикали управления, разрушенной при всех известных обстоятельствах.

Прошу рассмотреть возможность сократить должность «старший бухгалтер» и ввести должность «заместитель главного бухгалтера», перевести на эту должность старшего бухгалтера Маркову Т. Н., опытного и надежного работника. Я тогда бы смог больше времени заниматься анализом наших финансовых проблем. Одновременно я бы перераспределил все участки работы, с учетом ввода новой единицы «бухгалтер».

Приложения:

- Должностная инструкция на заместителя главного бухгалтера.
- Должностная инструкция на бухгалтера.
- Распределение обязанностей до и после изменений для сравнения.

С уважением,

главный бухгалтер, С. Н. Нестеров.

ВИЗА КОРОЛЁВА:

Нестерову С. Н.: Одобряю. Доверяй, но проверяй. Отчеты – дело важное.

Полковнику С. П.: Готовьте приказ. Есть ли у нас инструкции на бухгалтерию? Мне – личное дело Марковой. Давайте обсудим, наконец, нашу структуру, нужно активно внедрять все новое. Совещание готовьте на вторник. Кто нужен?

ПОЛКОВНИК СТЕПАН ПАВЛОВИЧ. НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА КАДРОВ

Через неделю ПРИКАЗ № 113 (выписка)

18.11.1998 г.

В связи с необходимостью усиления контроля над расходами, улучшения финансово-аналитической работы ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Ввести должность «финансовый директор». Назначить на эту должность Нестерова С. Н. с испытательным сроком 3 месяца.

2. Вменить в обязанности Нестерова С. Н. руководство бухгалтерией и планово-экономическим отделом.

3. Ввести должность «заместитель главного бухгалтера». Назначить на эту должность Маркову Т. Н., по переводу с должности «старший бухгалтер», с испытательным сроком 1 месяц.

4. Ввести должность «бухгалтер по отчетам и анализу».

Завод «Формопдаст». 1999 г., июль

В июле 1999 г. между представителями завода «Формопласт» и компанией «Эффект-лизинг» был подписан договор на поставку в лизинг оборудования швейцарской фирмы «Лайнус Роллинг» на сумму \$1,5 млн со сроком действия договора —

пять лет, в качестве залога по данному договору приняты оборудование и недвижимость завода по остаточной стоимости.

Решение было принято единогласно всеми семью членами совета директоров. Основным докладчиком по данному вопросу выступал Королёв, генеральный директор, член совета, владеющий 4 % акций. Никто из топ-менеджеров в заседании не участвовал в связи с тем, что они не были приглашены.

По итогам заседания создана неформальная рабочая группа «Проект 2000». Игорь Данилов назначен генеральным руководителем проекта. Сергей Нестеров – финансовый руководитель проекта. Дополнительной оплаты не предусмотрено.

Оборудование, полученное по лизингу «Линия А123», позволяет выпускать путем термической обработки разнообразные пластмассовые формы. При этом представляется возможным использование всех видов пластмассового сырья, на легко перенастраиваемой линии можно производить изделия различных размеров и конфигураций, которые могут использоваться и как упаковка (от коробочек до ящиков, поддонов размерами 1х1 метр), и другие самостоятельные изделия.

Договор лизинга был подписан после долгих и трудных поисков и выбора поставщика. Службой директора производства Данилова была определена оптимальная комплектация каждой единицы оборудования, входящей в линию, стоимость которой могла колебаться от \$1 млн до \$2 млн. Параллельно финансовая служба во главе с Нестеровым проработала оптимальный вариант финансирования всего проекта. Для данной цели применим различный набор финансово-экономического инструментария: кредитование, лизинг, прямые инвестиции за блокирующий пакет акций, выпуск облигаций, создание отдельного СП с участием производителя линии.

В то время Данилов полагал, что для генерального директора при вынесении вопроса на Совет директоров решающими могут оказаться два фактора:

- срок договора финансового лизинга, который истекает через 5 лет. А Королев имеет право вскоре торжественно уйти на пенсию и забыть об этой линии;

- Данилов однажды на рабочем совещании по проекту назвал линию, которая должна прослужить не менее 20 лет, «королевской».

Идея Королёва создать новую фирму под проект не была воплощена. Основной контр-аргумент привел финансовый директор: инвестор-кредитор не станет заключать контракты с новенькой фирмой, следует ориентироваться на доброе имя завода. Генеральный не настаивал.

Нестеров высказал Данилову мнение о том, что в итоге цена проекта высока. Проект может и должен окупиться в те же сроки, но при условии, что все заказы будут размещены и мощности будут загружены не менее чем на 75 %, что и предусмотрено проектом.

За период работы (1 год) над проектом Королёв шесть раз по 7–8 дней в летнее время посетил Швейцарию и Германию вместе с секретарем-референтом. Переводчик предоставлялся фирмами, участвовавшими в неформальном тендере.

Две последние поездки, в августе, проходили с участием руководителя компании «Эффект-лизинг» Н. А. Кольцова и его секретаря.

ИЗ ОТЧЕТА О КОМАНДИРОВКЕ Ю. А. КОРОЛЁВА И А. Ю. МАЛЫШЕВОЙ

Подготовила Малышева Анна, секретарь-референт. «...В ходе поездок были установлены контакты, в том числе с руководством “Эффект-лизинг”. Были обсуждены разнообразные варианты возможного сотрудничества на разных уровнях. По окончании каждая из сторон выразила удовлетворение итогами переговоров и желание их продолжить в удобное для всех время...».

- Кольцов Александр. Руководитель компании «Эффект-лизинг».

- Малышева Анна. Выглядит на 32 года. Секретарь-референт генерального директора.

Данилов вылетал в Швейцарию и Германию 2 раза по 4 дня, к выходным обязательно возвращался в Россию. В поездках его сопровождал заместитель Тихонов Владимир.

- Тихонов Владимир. Заместитель директора производства Данилова И. **Санаторий «Белая речка». 1999 г., сентябрь**

- Кутузов Михаил. Член совета директоров. Имеет генеральную доверенность на все виды сделок от компании «Киприот финтраст», владеющей 80 % акций завода «Формопласт».

- Королёв Сергей. Генеральный директор завода, юбиляр.

- Топ-менеджеры завода «Формопласт».

- Гости, в том числе руководство «Красного аиста», «Эффект-лизинга».

В специально заказанном ресторане санатория с размахом был отмечен 60-летний юбилей генерального директора Королёва. Для дальнейшего рассказа важно отметить два момента.

1. Стало ясно, что Королёв пока на пенсию не собирается.

2. Данилов познакомился с Кутузовым – реальным хозяином завода. Он по очереди подсаживался к каждому столу вместе с Королёвым, произносил тосты, знакомился.

Завод «Формопласт». 2000 г., февраль

Пуск линии

Две недели назад «Линия А123» была запущена в режиме опытной эксплуатации. На торжественном пуске генеральный директор, разрезав красную ленточку, сказал, что для него эта линия – продолжение жизни завода, и впервые произнес, что через некоторое время, когда линия «встанет из колыбели», можно будет спокойно передавать начатое дело молодым.

Вечером на банкете Королёв в праздничной обстановке сообщил о премировании работников, тут же поручил начальнику отдела кадров С. П. Полковнику подготовить завтра соответ-

ствующий приказ и в дополнение неожиданно вручил Данилову бесплатную путевку в санаторий «Белая речка». При этом Генеральный отметил, что сейчас, как всем известно, по условиям опытной эксплуатации после первого прогона линия должна быть выключена и около 2 недель будет идти доналадка вспомогательного оборудования от российских поставщиков. Данилов в некотором смущении прямо на скатерти расписался в путевке.

К этому времени:

- в структуре завода создан цех: «Цех А123»;
- сформировано штатное расписание нового цеха. Штат полностью составлен лично Даниловым. Функциональные обязанности расписал его заместитель

Тихонов. Пока решили не называть это должностными инструкциями, раздали работникам нового цеха в виде «Описания индивидуального рабочего места». Каждый расписался под своими новыми обязанностями;

- 60 % работников нового цеха переведены со старой линии. Освободившиеся места пока вакантны. Фактически же продолжает работать старая линия, загруженная на 80 %, выпускающая изделия устаревшего образца;

- планируется, что старая линия после того, как новая выйдет на режим промышленной эксплуатации (4 месяца), будет законсервирована;

- генеральный директор приказом утвердил оклады. Оклады установлены равными окладам рабочих на старой линии;

- на следующий день прямо во время торжественного открытия линии Королёв сообщил о намерении подкорректировать свой приказ, установить с завтрашнего дня оклады на 10 % больше, чем работникам старой линии, с учетом сложности нового оборудования;

- так как новая линия пока простаивает, работники нового цеха, формально уже переведенные на новые должности и новые оклады, продолжают работать на старой линии вместе с непереуведенными. При этом «непереведенные» прозвали их «швейцарами» – то ли из-за того, что линия швейцарская, то ли из-за новой рабочей формы только для «Цеха А123» с белыми блестящими металлическими пуговицами.

Завод «Формопласт». 2000 г., конец марта. На следующий день после возвращения из санатория. Катастрофа

Данилов был в шоке. Инвестиционный проект был рассчитан на 5-летний срок окупаемости при условии загрузки минимум 75 % мощностей. Все российские партнеры подтвердили подписанные почти 2 года назад протоколы о намерениях, согласно которым поступали заказы на 50 % от мощности, как это и планировалось. На остальные 25 % имелась договоренность о намерениях генерального директора Королёва, который оформил отношения в ходе поездок в Швейцарию и экспортные поставки из России, причем основным участником встреч и переговоров выступала фирма-производитель «Лайнус Роллинг».

Фактически же потенциальные западные партнеры отказались от размещения заказа, выставив встречные неприемлемые условия:

ФАКС (ВЫДЕРЖКА, ПЕРЕВОД)

From: «Гамма-лайн»...

To: Мистеру Королёву, генеральному директору «Формопласт».

Сообщаем, что готовы быстро начать обсуждение возможности размещения у Вас заказа на изделие «Fiesta-57» в количестве... по цене \$0,04 на сумму... Низкий уровень цены определяется тем, что для работы с Вами мы будем вынуждены полностью отказаться от 2 других заказов, и, соответственно, оплатить санкции в виде издержек и штрафных выплат...

Искренне Ваш...

Западные фирмы прислали 4 факса, идентичных по содержанию, где заводу предлагали выкуп продукции по ценам, равным 40–50 % уровня себестоимости производства изделия, мотивируя это факторами политической нестабильности в стране, и вообще ставился вопрос о приостановке контактов на полгода-год, когда внешнеполитическая ситуация России станет прозрачной.

Разбор полетов

Королёв на совещании обрушился на заместителя коммерческого директора Кротова Сергея и переложил на него ответственность за фактический срыв части заказа. Коммерческий директор Брызгалов Григорий, сосед Королёва по даче, в это время был в профилактории, где он всегда каждую весну проходил курс укрепления здоровья.

Кротову было поручено в недельный срок представить список новых потенциальных покупателей продукции.

Нестерову – в тот же срок дать предложения по источникам финансирования по выплате через месяц повышенных окладов работникам «Цеха А123», а также проанализировать издержки предприятия. Нестеров, естественно, выбил себе под задание штатную единицу.

Данилову поручений не было...

Спустя час после совещания генеральный директор вызвал начальника отдела кадров С. П. Полковника с личными делами ряда сотрудников и их должностными инструкциями. Среди прочего его интересовал уровень ответственности работника в случае замещения заболевшего руководителя, какова действующая практика и на какой нормативно-правовой основе регулируется.

Полковник прибыл к сроку и представил план работы отдела кадров на текущий месяц.

В ходе беседы он доложил, что в настоящее время по Плану работы п. 1 проводится всеобщая ревизия личных дел в целях устранения обнаруженных неточностей, для чего им лично разработана таблица контроля личных дел. Ниже приведены материалы, которые обсуждались в беседе с генеральным директором.

УТВЕРЖДАЮ Генеральный директор тов. Королёв Ю. А. План работы Отдела кадров на текущий месяц

Мероприятие	Ответственный	Срок	Примечание
Проверка состояния личных дел работников АУП и РМЦ	Отдел кадров. По руководителям – начальник ОК	Буквы А-М: к 15-му числу Буквы Н-Я: к 31-му числу	При нехватке букв или чисел переносится на следующий месяц
Проверка прихода и ухода	Отдел кадров. В выходные – лично	Весь месяц	Обратить внимание на праздничные дни
Индивидуальная работа с работниками (беседы с нарушителями трудового режима)	Отдел кадров. С опоздавшими руководителями – лично начальник ОК	По графику после составления списка нарушителей	График бесед с руководителями согласовать отдельно у Генерального директора
Составление списка ветеранов для награждения продуктовым набором	Отдел кадров	25-го число	Список продуктов для бывших руководителей — согласовать отдельно

Таблица контроля личных дел

Контроль	Наличие в личном деле максимально свежей фотографии, не более 2 лет	Наличие в личном деле дополненной автобиографии по состоянию на текущий момент	Наличие в личном деле подписи работника, подтверждающего, что у него не изменились адресные данные
Подразделение			
Фамилия, И., О.			

Полковник доложил, что двумя днями ранее у него был директор производства Данилов, который принес проект программы обучения сотрудников и повышения их квалификации. Целесообразность данных расходов подтверждена визой финансового директора.

Генеральный директор в целом одобрил работу отдела кадров. Королёв предложил усилить коммерческую службу и поискать дополнительно кандидатов. В связи с тем, что Сергею Кротову иногда трудно сориентироваться, могут быть допущены серьезные промахи, например сорван план продаж.

В течение недели нужно составить список резерва на замещение руководителей на тот случай, если кто-либо, например Кротов, приведет завод к срыву. По сложившейся практике, Кротов в самые ответственные и напряженные периоды работы завода отсутствует на рабочем месте «по уважительным причинам» и требуется подстраховка, но это, тем не менее, не должно восприниматься как сигнал к увольнению.

Возможно, следует перенять опыт отдела кадров «Красного аиста», где они себя переименовали в «Отдел управления персоналом». «Красный аист», например, под свою линию учредил СП, которым, не исключено, будет руководить Зуганов.

Требуется более четко разделить ответственность: начальник цеха отвечает за производство, а менеджер по персоналу отвечает за кадры. Подумайте, сформулируйте наши требования к каждому кандидату. С дирекцией коммерческого отдела советоваться не стоит. Нужно помнить: «Кадры решают все!»

Утро вечера мудренее

- Данилов Игорь.
- Нестеров Сергей.

Собрались дома у Данилова. Хотелось поговорить о заводе, о линии, о себе.

Нестеров заранее расписал возможные варианты. Они решили, как по Карнеги, обсудить прежде всего наихудшие варианты.

- Во-первых, допустим, что нового заказа не будет вообще либо только на 50 %. В этом случае выплаты «Эффект-лизингу» «зависают». Королёв, скорее всего, уйдет на пенсию, не исключено, что с акционерами этот вопрос, включая кандидатуру преемника, уже обсуждался. Однако Королёв может остаться. В таком случае он постарается все проблемы переложить на замов, уйти в тень и выйти из нее в случае успеха.

- Во-вторых, Королёв, движимый первоначальной идеей создать СП (либо ЗАО), попытается реализовать ее и перейти туда сам либо внедрить своего родственника. Он стремится перенять опыт своего приятеля Зуганова.

- В-третьих, возможен совсем крамольный вариант «искусственного банкротства». Завод вместе с «Линией А123» через некоторое время переходит за долги к «Эффект-лизингу» или к «Аисту» по решению суда за поставленное, но неоплаченное сырье. Что-то генеральный туда зачастил.

Данилов сообщил, что, как ему стало известно, Анечка Малышева, секретарь Королёва, работала раньше с Кольцовым в «Эффект-лизинге», а ее муж из чувства ревности настоял на переходе к Королёву. Пусть лучше работает с пенсионером. По всей видимости, она и предложила Королёву более тесно сотрудничать с «Эффектом».

Этой ночью

Ночью Королёва увезли в медицинский центр «Здоровье».

Данилов узнал об этом около 8 утра от Кутузова, который говорил с женой Королева.

- Кутузов Михаил является членом совета директоров и владеет 80 % акций завода.

Кутузов поручил Данилову временно координировать работу всех служб, без официального приказа о временном исполнении обязанностей.

Анна Малышева, секретарь Королёва, с Даниловым навестили больного на третий день. Она сказала Игорю, что генеральный ей показался уже поправившимся и даже отдохнувшим. И действительно, он с удовольствием ел традиционные для передач апельсины, рассказал пару анекдотов и пожалел, что нет любимого им «Мартини». О работе, как сразу договорились, не было сказано ни слова.

Королёв выписался через 6 дней.

Дома у Данилова

Телефонные звонки Игорь делил на рабочие дневные, домашние вечерние и тревожные ночные. С 6 до 7 утра телефон всегда молчал, он как бы не существовал. Обычно календарная неделя распределялась у Данилова следующим образом:

Понедельник – день тяжелый. Вторник для него всегда в итоге оказывался рутинно-напряженным рабочим днем. Среда – середина рабочей недели. Пятница – понятное дело.

Суббота и воскресенье – это назначенные особенные дни, давно выделенные в календаре красным цветом. Четверг был тем днем, когда происходит нечто странное либо неожиданное. Игорь давно заметил, что все неожиданное происходит по четвергам. Итак, наступил четверг.

Четверг. Раннее утро, между 6 и 7 часами

Кутузов Михаил. Член совета директоров. Он обзванивает участников предстоящего совещания.

«Здравствуйте, это Кутузов Михаил. Нам нужно встретиться сегодня в 11 утра, пожалуйста, учтите это в своем графике. Мы воспользуемся кабинетом Королёва с его согласия. Он передавал привет, предполагает, что завтра его выпишут.»

Завод «Формопласт». 2000 г., начало апреля. Тот же четверг, 11 утра, в кабинете Королёва собрались:

- Кутузов Михаил. Член совета директоров.
- Еще два члена совета директоров, фамилии не важны.
- Данилов Игорь. Директор производства.

После традиционного приветствия и взаимного представления друг другу Кутузов передал Данилову деловое письмо по поручению и с разрешения Королёва.

ПИСЬМО С. КОРОЛЁВА (ПРИВЕДЕНО НЕ ПОЛНОСТЬЮ):

Кутузову

Михаил!

Подаю прошение об отставке.

Время подумать было.

Вместо себя предлагаю Данилова Игоря Леонидовича. Характеризую его...

По остальным руководителям считаю так...

На место Данилова – его зама, Тихонова, справится.

Нестеров Сергей – толковый бухгалтер. И все понимает.

Брызгало, коммерческий, уходит на пенсию, он тут ко мне приходил, будем, как потеплеет, вместе рыбу ловить, уже места наметили.

Вместо него предлагаю его зама – Кротова Сергея. Крепкий, не сломался.

Королёв, будущий рыболов-любитель

В связи с чем акционеры предложили Данилову, если он согласен, возглавить завод. Совет директоров примет решение через неделю. Прошел месяц.

Дома у Данилова. 2000 г., май. Четверг. Раннее утро, между 6 и 7 часами

• Алего Виктор. Старый знакомый Игоря по санаторию «Белая речка» звонит Данилову. Данилов брilsя, когда зазвонил телефон. Игорь недоверчиво посмотрел на него, взял трубку с предчувствием какой-нибудь новой странности.

Виктор извинился за ранний звонок: «Я знаю твой только домашний телефон, боялся, что ты уедешь на работу. Хорошо бы встретиться сегодня, тут один человек улетает, надо бы переговорить втроем, может получится очень интересное дело».

День. Встреча. Неожиданная удача. Сказка

- Данилов Игорь. Исполняющий обязанности генерального директора завода «Формо-пласт».
- Сойер Том. Представитель фонда «Детство без границ».
- Алего Виктор. Сотрудничает с фондом.

Итак, состоялась встреча, с первых минут которой стало ясно, что это удача. Данилов несколько минут сидел молча, ошеломленный, боясь спугнуть ее. То, с чем приехали и что рассказали Виктор и его знакомый Том, выглядело сказочным предложением.

Все время, пока Виктор в течение часа рассказывал о новом совместном проекте, показывал проспекты, письма, документы, фотографии, долговязый и немного смешной Том молчал и радостно кивал головой в знак согласия.

Идея была не новая, она представляла собой симбиоз двух игрушек. Виктор предложил делать кубики, очень большие кубики, которые далее можно будет не просто складывать друг на друга, а также соединять между собой как детали большого, очень большого конструктора.

Вся изюминка заключена в том, что кубик должен быть большим, прочным и одновременно легким, с тонкими стенками и сочно-яркой цветовой гаммой. Для реализации проекта требуется предприятие, имеющее линию типа «А123» со свободными мощностями (Игорь вздрогнул), и, как утверждают эксперты, наличие сырья типа «Транзит-14» («Аист!» – Игорь вздрогнул второй раз). Кубики – название условное, на самом деле это будут и прямоугольники, и арки, столбики, пирамиды, конусы разных размеров и цветов. Фонд полагает, что кубики – это символ созидания, как раз то, что нужно именно сейчас больше всего.

В перспективе фонд предполагает партии «Кубиков» направлять в различные детские учреждения, ясли и садики. Дети постарше смогут строить из них стены, домики, а дети младшего возраста – просто играть. На свежем воздухе можно будет строить целые детские городки.

По мере того как перед Игорем разворачивалась картина будущих перспектив, у него все шире раскрывались глаза, и только в конце он вдруг сказал, что ему больше нравится у кубиков нежный зеленый цвет, они напоминают первые листья деревьев.

Виктор познакомился с Томом несколько лет назад за рубежом, во время одной из международных конференций, потом они неоднократно встречались в России. Шло время, Том стал работать в некоммерческой организации Фонд «Детство без границ». Фонд очень богатый, он финансирует различные проекты, связанные с детьми. Данный фонд стоит в стороне от политики и горячих точек, и Виктора не очень интересуют источники фонда.

Два месяца назад фонд начал работать в России. Том, зная Виктора, связался с ним и попросил помочь. Виктор, в свою очередь, подкинул Тому идею, которая, созрела у него давно

и удачно вписывалась в инновационные преобразования завода «Формопласт», где не последнюю роль играет его давнишний приятель Данилов, который, кстати, получил удачное продвижение по службе в качестве исполняющего обязанности генерального директора. Совершенно неожиданно идея встретила поддержку в фонде, и его специалисты-эксперты уже подтвердили ее реальность.

Игорь тут же вспомнил большие шахматы, которыми они играли с Виктором в санатории. Кстати, и для домов отдыха они могут сгодиться как развлечения-забавы. На пляже можно легкие конструкции делать, летом – от жары, осенью – от ветра. Да и зимой, если придумать нечто морозоустойчивое, «конструктор» не будет валяться без дела.

Взрослые ведь тоже любят играть в разные игры...

Год спустя. Кто есть кто – 2001 г.?

• Королёв Сергей – советник Данилова, а также внештатный сотрудник фонда «Детство без границ».

Завод «Формопласт»

- Данилов Игорь – генеральный директор.
- Алего Виктор – финансовый директор завода.
- Тихонов Владимир – директор производства.
- Нестеров Сергей – директор управления учета.
- Кротов Сергей – коммерческий директор.
- Малышева Анна – начальник внешнеэкономического отдела.

Санаторий «Белая речка»

• Зуганов, бывший генеральный директор завода «Красный аист» – директор санатория.
• Полковник Степан, бывший начальник О К «Формопласта» – заведующий хозяйством в санатории «Белая речка».

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Оцените уровень работы отдела кадров в следующих областях:
 - профессиональная квалификация работников отдела;
 - вопросы найма (отбора, перевода) персонала;
 - вопросы обучения персонала;
 - вопросы оплаты труда.
2. Генеральный директор в целом одобрил работу отдела кадров. А вы?
3. Что бы вы предложили изменить в работе отдела кадров?
4. Оцените роль генерального директора, дайте оценку его действиям:
 - в планировании человеческих ресурсов;
 - в подборе персонала;
 - в его подходе к оплате труда, стимулирования работников;
 - в эффективности его управления персоналом.
5. Что бы вы порекомендовали генеральному директору?

Проблемы роста?

Фирма «Рост» начала свою деятельность в 1996 г. Штат ее состоял всего из семи человек. Ее руководитель – Иванов Николай, 29 лет, по образованию инженер-строитель, после окончания института работал на стройке на различных объектах, является собственником фирмы.

Компания «Рост» – хорошо известная сегодня компания на региональном западно-сибирском рынке стройматериалов. Известность пришла благодаря бурному развитию фирмы в течение последних пяти лет.

В связи с бурным ростом индивидуального строительства столярная продукция была весьма востребованна, что и позволило Николаю начать успешно развивать свой бизнес. Первой продукцией «Рост» были окна, двери и другая столярка для счастливых собственников новой недвижимости.

Через год Иванов, знакомясь с различными направлениями развития деревообработки и других сопутствующих областей бизнеса, на одной из выставок обратил внимание на стеновые панели МДФ для внутренней отделки.

Собрав необходимые средства, он приобрел небольшой заводик для выпуска данной продукции и начал успешно развивать его. Кризис 1998 г. ему удалось преодолеть с незначительными потерями, и после небольших структурных перестроек Николай достаточно быстро наладил производство. Уже с весны 1999 г. начался рост реализации продукции, и к концу года компания достигла докризисных объемов продаж. Таким образом, динамично развиваясь, к 2001 г. маленькая фирмочка превратилась в эффективно работающую компанию с общей численностью персонала более 200 человек.

Компания ООО «Рост» была хорошо известна на рынке строительных материалов не только Западной Сибири, но и России в целом. Весь этот период компания развивалась очень быстро, объемы продаж, начиная с 1999 г., ежегодно удваивались. К 2001 г. фирма работала с большим количеством региональных партнеров. Понятно, что развитие продаж по разным регионам было неравномерным. Экономика страны стабилизировалась после кризиса, и влияние конкурентов стало ощущаться очень сильно, в том числе и со стороны зарубежных производителей. Николай, размышляя о том, как строить бизнес в предстоящем 2001 г., пришел к выводу, что дальнейшее активное развитие возможно только через развертывание в регионах сети своих представительств. Естественным образом встал вопрос о кадрах.

Необходимо отметить, что при поиске и подборе кадров в компании всегда руководствовались принципом: «Мы никогда не берем готовых специалистов извне, а воспитываем и даем расти собственным сотрудникам». И это были не просто слова. В 2000 г. руководителями всех структурных подразделений «Рост» были те сотрудники, которые начинали работать в компании еще в 1996–1997 гг. В фирме огромное внимание уделялось работе с персоналом. Директор сам лично проводил собеседования со всеми кандидатами на ключевые подразделения – отделы продаж, маркетинга, бухгалтерии и ФЭО, информационного отдела. Следует отметить, что в компании хорошо работала система подбора новых работников: обязательной была процедура заполнения кандидатом анкеты и первичного собеседования с сотрудниками отдела персонала, а также подробное собеседование с линейным менеджером.

Сам Николай при подборе персонала всегда ориентировался в первую очередь на «личности», высокий потенциал кандидатов, предполагая, что при активном развитии компании необходимы будут в перспективе хорошие руководители. Организационная структура «Рост» традиционно формировалась под конкретные задачи, которые ставились руководством. Таким образом, если задача решалась – то хорошо, если нет, то в этом случае подбирался новый руководитель соответствующего подразделения, и ему предоставлялась возможность добиться решения поставленной задачи.

Именно так поступил Николай. Он принял решение об открытии в регионах своих собственных компаний, которые осуществляли бы продажу продукции «Рост».

Николай 15 января 2000 г. собрал у себя совещание руководителей отделов маркетинга и продаж, финансовой службы, складской службы и поделился идеей дальнейшего развития компании в регионах. Проблема была сформулирована следующим образом: через два месяца в Нижнем Новгороде должен начать работу филиал «Рост». Руководителем проекта был назначен один из сильных менеджеров отдела маркетинга, Василий Горовой. Всем отделам компании необходимо было выделить по одному человеку в состав команды филиала «Рост», который должен начать работу в Нижнем Новгороде через полтора месяца.

Новый проект с самого начала был хорошо продуман. В компании имелось представление о регионе, и было выбрано место, где разместятся офис и склад. Однако для всех отделов данный проект создавал немало трудностей, решить которые сразу невозможно. В первую очередь это касалось персонала конкретных подразделений.

Выяснилось, что к выделению людей для организации представительства фирма была не готова. Участникам проекта пришлось в спешном порядке передавать текущие дела. Принимающая новые дела сторона также не была подготовлена к дополнительной нагрузке. Отдел персонала в авральном порядке производил набор на вакансии. Ввиду того, что все участники проекта должны были ехать на новое место жительства, для них был сформирован социальный компенсационный пакет, состоящий из оклада, премии за выполнение плана, оплаты два раза в месяц авиабилетов из Нижнего Новгорода и обратно; кроме того, был определен срок в 6 месяцев для организации бизнеса на новом месте. После реализации данной части проекта члены команды могли при желании вернуться назад.

Перед отъездом все члены команды прошли дополнительное обучение (ускоренный тренинг) в соответствии с их новыми обязанностями. Василий Горовой на месте провел устное распределение обязанностей и объяснил критерии оценки эффективности работы каждого члена команды. И «процесс пошел»...

Проблемы появились не сразу. Через полгода пришло время для замены участников команды, и оказалось, что замена не готова. При этом никто толком не мог сказать, почему на работу в представительство на их территории не приняли никого из специалистов Нижнего Новгорода. В родном «Росте» участников первого десанта уже никто не ждал. Тем более, что представительство успешно поработало и в целом его специалисты решили поставленные перед ними задачи. Все участники проекта ожидали после возвращения домой дальнейшего карьерного роста и новой интересной работы. Однако им смогли предложить только то, чем они занимались до своей командировки.

Руководитель проекта после возвращения поработал еще несколько месяцев и уволился. Он перешел на место исполнительного директора в одну из местных компаний. Другие члены проекта также рассматривали предложения «со стороны». Новая команда, посмотрев на результаты возвращения первого «десанта», уже через несколько месяцев начала проситься обратно, ссылаясь на различные «объективные» причины.

В результате в 2002 г. представительство «Рост» в Нижнем пришлось закрыть: оно приносило лишь убытки. Работать там даже на временной основе желающих не находилось. Привлечь же работников из числа местных жителей так и не успели...

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Оцените политику компании по управлению человеческими ресурсами.
2. Какие кадровые ошибки были допущены руководством фирмы при организации представительства?

3. Существуют ли возможности возобновить работу представительства «Рост» в Нижнем Новгороде? Предложите план мероприятий по кадровому обеспечению работы представительства.

Сколько волка не корми...

Ирина Крупнова, менеджер крупной американской компании, почти закончила отчет по продажам за I квартал 1999 г. «Да, не густо. А что делать? После августа весь региональный штат сократили. На Москву оставили двоих! – тут же успокоила себя Ирина. – Хорошо хоть этот кошмар с увольнениями закончен. Жаль ребят, конечно, особенно Вадика из Иркутска, ну ничего, пусть поработает немножко на дистрибьютора, а там, глядишь, через полгода возьмем обратно», – продолжала размышлять она.

Компания *Shreder*, в которой Ирина работала вот уже шесть лет, занималась продажей медицинского оборудования и расходных материалов. Крупнова после окончания Института иностранных языков три года проработала учительницей в школе. Как-то на встрече выпускников она встретила Ингу Самотян, однокашницу по институту. Инга, как всегда, прекрасно выглядела и рассказала, что работает секретарем в только что открывшемся представительстве транснациональной компании *Shreder*. Директор представительства компании в России, Ричард Бронкс из Новой Зеландии, сейчас набирает дополнительный штат. Его основные требования: высшее образование, английский и водительские права. Самотян также рассказала Ире, что ряд кандидатов по субъективным причинам не устраивали Ричарда. У одного были нечищенные ботинки, второй не знал, куда деть руки на интервью, а третий пришел в офис в джинсах. Именно в ходе неожиданной встречи Инга и предложила Ирине подать резюме в компанию. Ирина, основательно подготовившись, учла печальный опыт предшественников, с блеском выдержала интервью и была принята на работу.

Пожалуй, первый год был для Ирины самым трудным и интересным. Она прошла двухмесячную стажировку по продукции в США, после которой почувствовала себя немножко врачом, а после двухмесячного семинара в Англии «Standarts of Leadership», – даже немножко директором. Полуторамесячный тренинг по продажам в Австрии показался ей тренингом по психологии.

В свое время еще Правительством СССР продукция компании покупалась, а после открытия фирмой *Shreder* представительства в России довольно быстро были заключены крупные контракты с несколькими дистрибьюторскими фирмами и крупными лечебными учреждениями Москвы. Переговоры и встречи проходили по всем правилам этикета. В этой обстановке Ирина чувствовала себя настоящей бизнес-леди. Поскольку американские тренеры учили ее контактировать с врачами, которые являются decision-makers по медицинской продукции в Америке, основная работа Ирины состояла преимущественно из презентаций продукции и участия в выставках и симпозиумах. Всю финансовую составляющую стороны сделки решали дистрибьюторы.

В конце первого года деятельности в России представительство *Shreder* стало активно развиваться. В компанию были приняты представители многих городов страны. Каждый из них имел за плечами либо медицинский, либо языковой вуз, а также некоторый опыт работы по специальности. Все без исключения проходили тренинг по продукции в США и, кроме того, тренинг по продажам, ориентированный на докторов. «Молодые специалисты», вернувшись в регионы, приступили к работе как территориальные представители *Shreder* и пытались применить московско-американский вариант, однако схема почему-то не работала.

Американский подход к дистрибуции заключается в том, что все силы бросаются на одного дистрибьютора, который должен работать по всем направлениям компании, но и это не срабатывает. Дистрибьютора же интересовали одни продукты и совсем не интересовали

другие. Некоторые больницы заинтересованы закупить продукцию, конкурентную по отношению к той, которую реализует *Shreder*, через посредство других фирм, но компания *Shreder* не рекомендовала своим дистрибьюторам работать с продукцией конкурентов. Врачи согласны с аргументами *Shreder*, но они просто разводили руками: им требовалась другая продукция. В ответ на агрессивный маркетинг компании *Shreder* доктора оформляли заказы в незначительных объемах. Через два года в российские регионы пришли основные конкуренты. Многим из них удалось централизовать заказы по расходным материалам благодаря концентрации усилий на уровне местных комитетов по здравоохранению и активному участию в государственных программах.

Ирина регулярно проводила совещания с региональными представителями, где постоянно знакомила их с новинками западных техник продаж. Несколько раз она сама выезжала в регионы в связи с проведением там симпозиумов и делала презентации на местах. Все представители получили ноутбуки, и в недалеком будущем планировалось все презентации для потенциальных клиентов проводить с использования мультимедийных проекторов. Постоянной темой дискуссий на встречах с регионалами была некомпетентность и беспардонность конкурентов и чиновников.

Первый настоящий прорыв в продажах совершил Вадим Расторгуев из Иркутска. Он был единственным региональным представителем, который ранее уже имел опыт продаж. Расторгуев, специалист с медицинским образованием, два года проработал у дистрибьютора, располагал весьма обширными связями в городе. Ирина неоднократно просила его подготовить презентацию по технике продаж на каком-нибудь из совещаний, но он всегда отшучивался: «Есть землеройки, а есть бабочки. Одно другим не сделаешь». Несколько лет подряд Вадим становился лауреатом премий *Shreder* по номинации «Лучший представитель года».

Был, правда, одинстораживающий момент в его работе, но Ирина старалась не думать об этом всерьез. Сотрудница другого отдела жаловалась, что Расторгуев продвигает продукцию ее конкурентов через своего дистрибьютора в одну из больниц города. Вадим, не вдаваясь в подробности, ответил, что не несет ответственности за продажи дистрибьютора по другим отделам. Постепенно ситуация сошла на нет.

За два месяца до кризиса и последовавшего массового увольнения в одну из больниц Иркутска была отправлена установка-образец стоимостью \$25 000 для апробации. Материально-ответственным лицом по сделке был Вадим. При увольнении он попросил московский офис не забирать установку, так как вот-вот должна была поступить оплата от Иркутского комитета по здравоохранению. В этом случае установка оставалась в больнице, а компания перечисляла деньги в *Shreder*, на которые покупалась новая установка в качестве образца. Учитывая, что Расторгуев оставался в связи с компанией, так как возвращался на работу на старое место к своему дистрибьютору, Ирина разрешила. Ирина предупредила Вадима при увольнении, что он – первый кандидат на возвращение при первой возможности. При увольнении компания выплатила 6-месячное жалование и передала в личное пользование сотрудникам их служебные автомобили.

«Надо бы позвонить Вадиму. Уже две недели от него нет никаких вестей», – решила Ирина. Позвонив напрямую дистрибьютору, она с удивлением узнала, что Расторгуев неделю назад уволился, а что случилось с установкой-образцом, они просто не в курсе. Похолодевшей рукой Ирина набрала номер телефона Иркутского комитета по здравоохранению, где ей вежливо сообщили, что все в порядке, деньги переведены еще месяц назад... на мюнхенский счет фирмы *Gamma*, договор с которой оформил Вадим Расторгуев, и совсем неизвестной Ирине.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Что бы вы изменили в компании *Shreder*, если бы стали ее директором по персоналу?
2. Что вы посоветуете Ирине в данной ситуации?

3. Как бы вы набирали персонал, будучи директором представительства в чужой стране?

Один день из жизни топ-менеджера

Владимира Леонидовича Смирнова разбудил яркий луч апрельского солнца за пять минут до того, как это должен был сделать будильник. Владимир энергично покинул кровать, принял душ, позавтракал и уже через 25 минут сидел за рулем служебного «Мерседеса». Справа от него сидел его водитель-охранник. Владимир закурил и, утопив педаль в пол, помчался на работу, хотя спешить ему, собственно, было совсем не обязательно. Уже 3 года Смирнов возглавлял фирму ЗАО «Пром-Трейд», которая занималась комплектацией промышленных предприятий во всех регионах России. Компания развивалась из года в год и была куплена Владимиром после кризиса 1998 г. Таким образом, Владимир Леонидович был не только ее генеральным директором, но и единственным акционером.

В свои 35 лет он привык быстро принимать решения, что помогло ему сколотить состояние в сфере производства и торговли спиртными напитками, игрой на бирже ценными бумагами и на реализации нефтепродуктов. Кризис помог Владимиру приумножить капитал, но он решил больше не рисковать и в начале 1999 г. выкупил контрольный пакет акций ЗАО «Пром-Трейд». Смирнова вполне устраивала компания, которая за 5 лет существования смогла добиться лидирующего положения на рынке, а первые успехи и нежелание согласовывать ни с кем свои решения в дальнейшем подвигли Владимира к единоличному обладанию компанией.

И вот наш герой уже в своем просторном кабинете пьет традиционный утренний кофе, изучает свежие газеты и анализирует распорядок дня. По дороге на работу Владимир назначил пару важных встреч с потенциальными клиентами и теперь давал указание секретарю о переносе еженедельных совещаний по финансовым и сбытовым вопросам, хотя в приемной уже начали собираться участники одного из них. На осторожное замечание секретаря Владимир заявил, что после встречи хотел бы видеть только главного бухгалтера и финансового директора, а остальные могут заниматься своими делами. Для себя он отметил нерадивость секретаря и необходимость переговорить по этому поводу с директором по персоналу.

Встреча с клиентами прошла успешно. Владимир умел убеждать людей и был хорошим продавцом. Дальнейшее ведение контракта он поручил самому продвинутому менеджеру по сбыту и хорошему приятелю – Андрею Быстрову. Правда, Андрей попытался напомнить о своей перегруженности и планах уйти в отпуск на следующей неделе. Быстров планировал поездку с семьей в Египет еще в декабре, в период согласования графика отпусков на следующий год. Это должен был быть его первый отпуск за три года работы в «Пром-Треиде». Владимир не мог не отпустить Андрея, хотя понимал, что поручить эту работу некому.

Владимир вызвал к себе директора по сбыту, который возглавлял его со дня основания компании, – Александра Ивановича Божко, непосредственного руководителя Андрея. Ранее Божко возглавлял небольшое производство в составе крупнейшего завода, где у него в подчинении было более 150 человек. Александр Иванович неплохо разбирался в потребностях промышленного предприятия и владел искусством продаж. Заменить Божко у Владимира Смирнова не поднималась рука, хотя бы потому, что менять было некем. Да и мешал он не сильно.

Вот и сейчас, в который раз, Божко затруднился с решением о выполнении нового заказа. В последнее время продажи компании росли из квартала в квартал, и все менеджеры были достаточно загружены. Но показывать это Владимиру он не стал. Вернувшись в кабинет, Александр Иванович вызвал по телефону своего инициативного подчиненного и назначил его ответственным за новый заказ. Когда же подчиненный попытался уточнить детали и сроки выполнения заказа, это закончилось криком со стороны Божко и менеджеру ничего не оставалось, как немедленно приступить к выполнению задания.

А в это время в кабинете Смирнова уже сидели Дмитрий Самсонов, главный бухгалтер, и Георгий Михайлович Мерман, финансовый директор «Пром-Трейда». Смирнов уважал этих людей, так как они отвечали за деньги компании. Георгий Михайлович Мерман был прирожденным финансистом и, несмотря на возраст, в свои 69 лет успешно справлялся с обязанностями. Владимир мог спокойно заниматься общим руководством компанией и перспективным развитием, так как все финансовые вопросы Георгий Михайлович брал на себя. Дмитрий, как главный бухгалтер, полностью отвечал интересам Смирнова, который переманил его из другой компании. За полтора года работы Дмитрий полностью оправдал надежды Смирнова, однако в последнее время Владимир подметил определенную напряженность в отношениях с Дмитрием.

Выслушав доклад Мермана о текущей ситуации в фирме и анализ работы по результатам 2001 г., Смирнов затронул свою излюбленную тему – сокращение расходов на бухгалтерию. До прихода в «Пром-Трейд» Владимир полагал, что единственной функцией бухгалтерии является ведение налогового учета. Тем более, что Божко на общих собраниях постоянно отмечал возрастание сложностей в общении с бухгалтерией, непрерывно требующей от его менеджеров каких-то документов, в то время как им некогда выполнять свою основную работу. Аргументы Самсонова о возросшей загруженности бухгалтеров в связи с увеличением оборотов и количества контрагентов Владимир не принимал. Какой может быть рост загруженности, если прибыль снижается? Смирнов сам оборвал начатый им разговор и заявил, что совещание закончено. Георгий Михайлович был достаточно опытным и мудрым, чтобы не вступать в бесперспективный спор...

Дмитрий вышел из кабинета первым. В который раз приходилось доказывать начальству элементарные вещи. Но с каждым разом ему все меньше хотелось делать это. По пути в свой кабинет он вспомнил об обещаниях Смирнова при приеме на работу: месячное вознаграждение в размере \$2 тыс., служебный автомобиль и решение вопроса обучения сына. Однажды, напомнив о договоренностях, он не был услышан Смирновым, а будучи человеком скромным, решил про себя больше эти вопросы не поднимать. Усевшись в свое кресло, Дмитрий в очередной раз достал из стола написанное месяц назад заявление об увольнении и опять положил его обратно. Сегодня у него слишком много работы, чтобы думать об этом серьезно.

Да и Смирнову некогда вспоминать о каких-то там обещаниях. Он считал своей главной задачей развитие компании, поиск новых клиентов, разработку новых продуктов. С клиентами у него вроде бы получалось, а вот с продуктами все обстояло значительно сложнее. Он уже неоднократно делился соображениями с Божко и с Мерманом, но никакой практической отдачи и встречных идей не было. Владимир понимал, что предстоит поиск новых сотрудников для осуществления его замыслов, и поставил себе на заметку очередной вопрос к директору по персоналу.

Свободный час до обеда Владимир использовал для занятий спортом. Два раза в неделю он играл в теннис со своими клиентами. Вот и сегодня игра удалась, и Владимир в раздевалке завел разговор о новых условиях контракта, предложив вернуться к их обсуждению в офисе.

Обед Смирнова прошел в корпоративной столовой, куда он вернулся после тенниса. За обедом Владимиру удалось решить пару оперативных вопросов с начальниками отделов. Конечно, он может пообедать и в отдельном зале, но все же он предпочитал просто подсаживаться к своим подчиненным и «работать» даже во время обеда, изучая тем самым проблемы компании «снизу».

Смирнов не любил работать после обеда. Большую часть времени уделял прессе и разборке корреспонденции. Очередной раз зазвонил телефон, и Игорь Мягков уточнил, когда можно зайти переговорить. Владимир попросил сделать это через 20 минут и продолжил чтение полученных по электронной почте сообщений.

Игорь Мягков, сотрудник с высшим медицинским образованием, полтора года руководил службой персонала компании. В компанию «Пром-Трейд» Игорь пришел после перестройки и несколько лет возглавлял один из отделов. Прочувшись два года в бизнес-школе, он так и не получил диплома МВА, но зато четко усвоил возрастающую роль управления человеческими ресурсами в российских компаниях и решил на этом построить свою карьеру. А тут в компанию пришел новый собственник и генеральный директор – Владимир Смирнов. Мягков, используя свой шанс, убедил новоиспеченного генерального директора в необходимости назначить его директором по персоналу и только сейчас начал осознавать, какую ответственность он на себя взвалил. В свою очередь, Смирнов был вполне доволен Игорем, так как директор по персоналу был его союзником, он соглашался со всеми его идеями и даже иногда выдавал их за свои.

Смирнов, закончив с почтой, вызвал Мягкова для обсуждения с ним необходимости заменить секретаря, в очередной раз формулируя свои требования. В голосе Владимира Леонидовича сквозило некоторое раздражение, вызванное тем, что уже четвертый раз за время его работы в «Пром-Трейте» приходится менять секретаря. Мягков сразу согласился с шефом и доложил о том, что уже начал поиск замены. Собеседники плавно перешли к вопросу потребностей в персонале для осуществления планов Смирнова по развитию компании и внедрению новых услуг. Донеся до Мягкова ключевые моменты, Владимир попросил дополнительно согласовать их с Самсоновым и Божко и лишь потом приступить к действиям.

Отметив указания руководителя у себя в тайм-менеджере, Мягков вдруг вспомнил о разговоре месячной давности со Смирновым относительно жалоб клиентов и проблем взаимодействия между сотрудниками компании. Тогда, проанализировав ситуацию в компании, Владимир Леонидович поручил Мягкову подготовить документ, регламентирующий взаимоотношения между сотрудниками и клиентами. Игорь уже две недели назад подготовил проект этого документа, немного переработав полученный от партнеров образец, но забыл взять его на сегодняшнюю встречу. Немного подумал и решил вернуться с указанным документом в кабинет Смирнова. Владимир в это время уже обсуждал по телефону свои планы на вечер, что дало Игорю время не только отдышаться, но и собраться с мыслями. Вернувшись к беседе, Смирнов получил от Мягкова документ следующего содержания:

Правила деловой этики компании «Пром-Трейд»

1. Общие правила

Мы все осознаем, что каждый сотрудник прежде всего – личность и член коллектива, и в этом мы видим наше преимущество, поэтому у нас принято уважительное и терпимое отношение друг к другу и к чужому мнению независимо от должности и функциональных обязанностей. Мы избегаем излишней фамильярности в отношениях, следим за своей речью и обращаемся друг к другу на совещаниях и во время переговоров с клиентами только на ВЫ. Все это позволяет нам избежать конфликтных ситуаций, создать здоровую рабочую атмосферу, необходимую для решения стоящих перед нами задач любой сложности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.