

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Эту книгу хорошо дополняют:

Жизнь на полной мощности

Джим Лоэр, Тони Шварц

Deadline

Том Демарко

Ваши деньги должны работать

Владимир Савенок

David H. Maister

Managing the Professional Service Firm

Free Press Paperbacks

Published by Simon & Schuster
New York London Toronto Sydney Singapore

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Дэвид Майстер

Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги

Перевод с английского Михаила Иванова и Михаила Фербера

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 338.46:65.01

ББК 65.290-2

М14

Под редакцией М. Иванова, М. Фербера

- Майстер, Д.**
М14 Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Дэвид Майстер; пер. с англ. Михаила Иванова и Михаила Фербера. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 368 с.

ISBN 978-5-91657-527-9

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

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

УДК 338.46:65.01

ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

- © David H. Maister, 2003.
- © First published by Free Press Paperbacks, a Division of Simon & Schuster Inc.
- © Иванов М. С., Фербер М. В., перевод на русский язык, 2003
- © Издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-5-91657-527-9

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к русскому изданию	11
Введение	13
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. ОСНОВЫ	15
Глава 1. Вопрос баланса	17
Глава 2. Жизненный цикл	33
Глава 3. Прибыльность: «здоровье» и «гигиена»	43
Глава 4. Решение вопроса недостаточного делегирования	53
ЧАСТЬ ВТОРАЯ. КЛИЕНТЫ	63
Глава 5. Программа развития практики	65
Глава 6. Выслушивание клиентов	72
Глава 7. Качество обслуживания	79
Глава 8. Программа качества услуг	86
Глава 9. Маркетинг существующих клиентов	101
Глава 10. Как выбирают клиенты	113
Глава 11. Привлечение новых клиентов	121
Глава 12. Управление маркетинговыми усилиями	132
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ПЕРСОНАЛ	141
Глава 13. Что у вас в активе?	143
Глава 14. Как создать человеческий капитал	153
Глава 15. Кризис в вопросах мотивации	161
Глава 16. О важности планирования	173
Глава 17. О значении партнерства	183
Глава 18. Преодоление кризиса на рынке труда	188

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. УПРАВЛЕНИЕ.....	203
Глава 19. Как лидеры увеличивают ценность.....	205
Глава 20. Как создать стратегию	220
Глава 21. Быстрое стратегическое планирование	231
ЧАСТЬ ПЯТАЯ. ПАРТНЕРСТВО	237
Глава 22. Оценка работы партнеров	239
Глава 23. Искусство компенсации работы партнеров.....	248
Глава 24. Модели компенсации работы партнеров.....	262
Глава 25. Дележ пирога	271
Глава 26. Управление партнерством	280
ЧАСТЬ ШЕСТАЯ. СТРУКТУРА.....	291
Глава 27. Единая фирма	293
Глава 28. «Охотники» и «фермеры»	312
Глава 29. Организация работы сети	319
Глава 30. Создание атмосферы сотрудничества	326
Глава 31. Координация отраслевых групп	333
ЧАСТЬ СЕДЬМАЯ. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	343
Глава 32. Управление активами	345
Благодарности.....	351
Источники	353

*Посвящается Кэти
«Годы проходят, а моя любовь...»*



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Предисловие к русскому изданию

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

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

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

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

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

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

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

За последние десять лет самым крупным изменением в управлении фирмами стала бóльшая степень финансовой дисциплины, которая дала явно положительные результаты. Однако если придерживаться терминов, предложенных в книге, это улучшение лежит в области «гигиены». Вопрос долгосрочного «здоровья» остается нерешенной задачей, и меня радует то, что многие фирмы и профессионалы до сих пор обращаются к этой книге как к источнику идей для обретения успеха.

Дэвид Майстер

Введение

Два аспекта работы составляют особую проблему в управлении фирмами, оказывающими профессиональные услуги. Во-первых, профессиональные услуги предполагают высокую степень индивидуализации выполняемых работ. Фирмы должны управлять индивидуализированными проектами в условиях, когда мало что в вопросах управления может быть надежно пущено по рельсам рутинных процедур. Принципы и подходы управления, применяемые в промышленности или отраслях массового потребления, базирующиеся на стандартизации, надзоре и маркетинге повторяющихся задач, для отрасли профессиональных услуг не только неприемлемы, но и порой опасны.

Во-вторых, оказание большинства профессиональных услуг предполагает тесное личное взаимодействие с клиентом. В этом случае определения качества и сервиса приобретают особый смысл, и управление ими должно строиться особым образом, поэтому от высшего персонала требуются особые навыки.

Обе эти характеристики (индивидуализация и контакт с клиентом) требуют, чтобы фирма привлекала (и удерживала) высококвалифицированный персонал. По этой причине фирма, оказывающая профессиональные услуги, является крайним случаем воплощения известной фразы «Наши активы — это наши люди». То, что фирма продает своим клиентам, часто является не услугой самой фирмы как таковой, а скорее услугой отдельных личностей (или команд таких личностей).

Таким образом, фирма, оказывающая профессиональные услуги, должна активно конкурировать на двух рынках одновременно: «выходной» рынок для ее услуг и «входной» рынок для ее производственных ресурсов, то есть для профессиональной рабочей силы. Соблюдение баланса между противоречивыми требованиями этих двух рынков нередко выдвигает особые требования к управлению такой фирмой.

В основе этой книги лежит мой десятилетний опыт консультирования фирм, оказывающих различные профессиональные услуги более чем

в 20 странах. Я работал, в частности, с бухгалтерами, актуариями, архитекторами, консультантами, хедхантерами, юристами, доверительными управляющими, инжиниринговыми фирмами, инвестиционными банками, риелторами и др.

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

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

Дэвид Майстер

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

Часть первая

ОСНОВЫ

Глава 1

ВОПРОС БАЛАНСА

Одним из наиболее интересных открытий в моей консультационной практике стал тот факт, что почти все фирмы, оказывающие профессиональные услуги, имеют одну и ту же формулировку миссии вне зависимости от размера, отрасли или страны. С небольшими вариациями она звучит так:

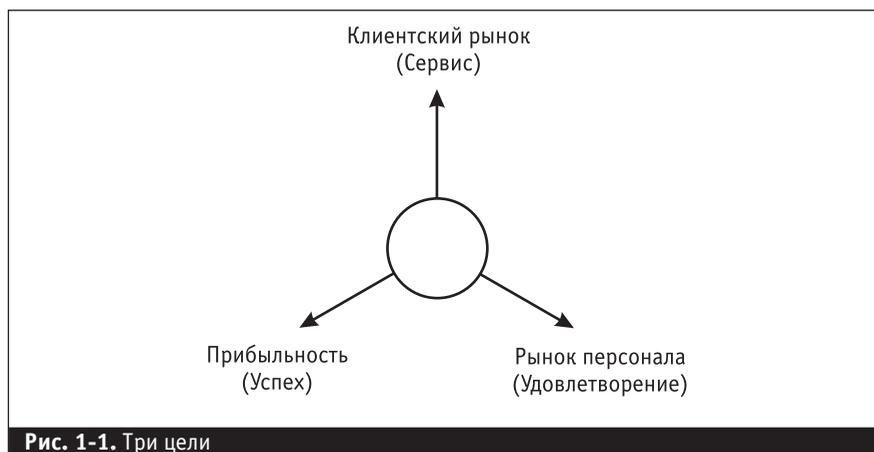
Предоставлять сервис высокого качества; открыть сотрудникам фирмы возможности для карьерного роста и профессионального удовлетворения; достичь финансового успеха и роста фирмы.

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

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

Рычаг и клиентский рынок

Структура фирмы (соотношение сотрудников младшего, среднего и старшего уровня) в первую очередь определяется (или должна



определяться) теми требованиями, которые предъявляются к навыкам персонала: соотношением задач разного уровня сложности, которые фирме приходится решать при выполнении проектов. Давайте рассмотрим три типа работ: условно назовем их «Мозги», «Седина» и «Процедуры».

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

Проекты типа «Мозги» обычно требуют привлечения самых квалифицированных и высокооплачиваемых специалистов. Очень немного делается по шаблону: каждый проект — единственный в своем роде. Соответственно, возможности для усиления рычага (поддержка младшими старших) очень ограничены. Хотя такие проекты и могут включать в себя сбор информации и ее анализ (которые, собственно, и выполняются младшим персоналом), даже эта деятельность не может быть точно определена заранее и требует активного вовлечения по крайней мере профессионалов среднего уровня (управление проектами) на постоянной основе. Следовательно, использование младших сотрудников по сравнению с сотрудниками среднего и старшего звена в проектах типа «Мозги», скорее всего, будет невысоким.

Проекты второго типа («Седина»), хотя и могут содержать высокоиндивидуализированный «продукт», требуют инноваций и творчества в меньшей степени, чем проекты типа «Мозги». Общая природа проблемы известна, и действия для ее решения могут быть аналогичны тем, которые уже были проведены на других проектах. Клиенты с проблемами типа «Седина» ищут фирмы с опытом в решении именно определенного типа проблем. В свою очередь, фирмы продают собственные знания, опыт, мнение. По сути, они говорят: «Наймите нас, потому что мы давно этим занимаемся. У нас есть практика решения таких задач».

Так как проекты типа «Седина» имеют дело с довольно известными проблемами, то по крайней мере некоторые задачи (особенно на ранних этапах проекта) могут быть заранее точно определены и делегированы. Таким образом, появляется возможность занять больше младших сотрудников для выполнения этих заданий.

Третий тип проектов («Процедуры») обычно направлен на решение хорошо известных проблем. Хотя и сохраняется некоторая потребность в индивидуализации, шаги для решения проблемы могут быть практически запрограммированы. У клиента могут быть навыки и ресурсы для самостоятельного выполнения работы, но он все-таки обращается к специализированной фирме, которая может выполнить работу более профессионально и эффективно. К тому же она подходит к проблеме со стороны, а возможности собственного персонала клиента ограничены и могут быть с большим успехом направлены на решение других задач. По сути, фирма продает свои процедуры, свою эффективность и постоянную готовность к решению типовых проблем, т. е. она говорит: «Наймите нас, потому что мы знаем, как это сделать, и сделаем это эффективно».

«Процедурные» проекты обычно предполагают большее использование младшего персонала, нежели старшего (и другую организационную структуру фирм, специализирующихся на таких проектах). Проблемы, решаемые в таких проектах, и шаги, необходимые для выполнения анализа, диагностики и получения результата, обычно настолько хорошо известны, что могут быть легко делегированы (под наблюдением, конечно) младшему персоналу. Для проектов типа «Процедуры» диапазон возможных результатов на некоторых этапах может быть настолько хорошо известен, что их можно практически предугадать.

Конечно, описанные здесь три категории проектов — это лишь малая толика из целого спектра существующих типов задач. Однако в любой отрасли довольно легко идентифицировать проблемы, соответствующие этим категориям. Соотношение типов таких проектов — наиболее важная переменная в «балансировке» фирмы и, как мы увидим

позднее, значительно влияет на экономическую и организационную структуру фирмы.

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

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

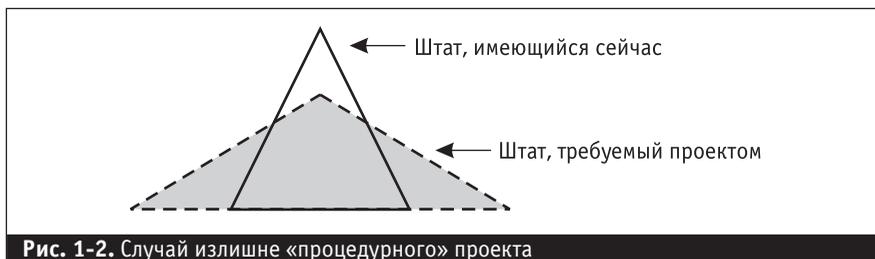
Противоположная проблема не менее реальна. Если проект потребует большего, чем есть на данный момент, участия старшего персонала, нежели младшего (*рис. 1–3*), последствия будут прямо противоположны: дефицит квалифицированного персонала для выполнения задания и риск потери качества.

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

Рычаг и рынок человеческих ресурсов

Связь между рычагом фирмы (соотношением младшего и старшего персонала) и рынком человеческих ресурсов может быть выражена одним предложением: люди идут работать в фирму, оказывающую профессиональные услуги, не для работы, а для карьеры. У них есть обоснованная надежда продвинуться по карьерной лестнице со скоростью, оговоренной (явно или неявно) заранее.

Фирму, оказывающую профессиональные услуги, можно рассматривать как современное воплощение мастерской средневекового ремеслен-





ника — с подмастерьями, наемными работниками и мастерами. Первые годы, проведенные сотрудником в фирме, обычно рассматривают как ученичество, да и отношения между старшими и младшими точно такие же: главный мастер оплачивает тяжелую работу и помощь младших путем обучения их своему ремеслу.

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

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

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

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

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

Рычаг и прибыльность

Рычаг является центральным вопросом в экономике фирмы, оказывающей профессиональные услуги. Вознаграждение партнеров (высший уровень компенсации, достигаемый старшими партнерами) только частично определяется теми высокими часовыми (или дневными) ставками, которые они могут назначить. Как и прибыль, оно в большей части зависит от способности фирмы поддерживать в проектных командах навыки старших профессионалов усилиями младших сотрудников.

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

Рынок услуг определит те ставки, которые фирма может требовать за данный проект; его стоимость будет определяться способностью

фирмы предоставить услуги с экономически эффективным соотношением использования младших сотрудников, менеджеров и партнеров. Если фирма найдет способ оказывать свои услуги с большим соотношением младших к старшим, она сможет достичь меньшей стоимости своих услуг. Таким образом, структура проектных команд является важным компонентом прибыльности фирмы.

Соотношение между структурой рычага фирмы и ее тремя целями проиллюстрировано *рис. 1–4*, который показывает основные силы, связывающие эти элементы.

«Гуру ассошиэйтс»: числовой пример

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

В «Гуру ассошиэйтс» в настоящее время четыре старших сотрудника. Если фирма собирается достичь в отношении этих сотрудников вышеназванных показателей, то все доступное время составит $4 \times 75\%$, т. е. эквивалент полной занятости трех старших сотрудников. Это подразумевает



Рис. 1–4. Связь между тремя целями

Таблица 1–1

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

ведение шести проектов одновременно, если предположить, что типичный проект требует 50% времени старшего сотрудника.

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

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

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

Если известны оклады всех сотрудников и ставки, по которым клиент оплачивает их работу, можно сконструировать формальный отчет о доходах этой фирмы при условии полного использования рабочего времени (100%-ная загрузка). Роль рычага полностью иллюстрируется примером расчета экономики «Гуру ассошиэйтс» (табл. 1–2). Четыре старших сотрудника (партнера) получают за свою работу в сумме 1 200 000 долларов, т. е. 300 000 долларов каждый. Накладные расходы на одного профессионала — 40 000 долларов (включая расходы на секретарей, административный персонал, аренду, оборудование и т. п.), что дало бы прибыль на партнера 260 000 долларов, если бы младшего персонала не было вообще.

Экономика «Гуру ассошиэйтс»							
Уровень	Кол-во	Плановая загрузка, %	Плановое время, час (при 2000 часов в год на человека)	Часовая ставка, долл.	Гонорары, долл.	Зарплата каждого, долл.	Годовая зарплата, долл.
Старший	4	75	6000	200	1 200 000		
Средний	820	75	12 000	100	1 200 000	75 000	600 000
Младший	820	90	36 000	50	1 800 000	32 000	640 000
ИТОГО					4 200 000		1 240 000
Гонорары				4 200 000			
Зарплаты				<u>(1 240 000)</u>			
Прибыль				2 960 000			
Накладные расходы*				<u>1 280 000</u>			
Прибыль партнеров				1 680 000			
Прибыль на партнера				420 000			

* Из расчета 40 000 долларов на профессионала.

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

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

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

Теперь понаблюдаем за развитием «Гуру ассошиэйтс». Из восьми сотрудников среднего уровня двое (одна четверть) находятся на этом уровне последний год (исходим из предположения, что нужно четыре года

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

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

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

На пятый год первая группа младших сотрудников, которых продвинули в первый год на средний уровень, будет готова к переходу на старший уровень. Напомним, что таких сотрудников четыре. Если шансы на продвижение остались теми же, тогда два будут продвинуты (т. е. 50%), а два уйдут из фирмы. Теперь в фирме будет десять старших сотрудников, что потребует двадцати сотрудников среднего уровня. Из шестнадцати, трудившихся в предыдущем году, четыре должны получить продвижение, а четыре — уйти, и это означает, что должны быть продвинуты восемь младших сотрудников. К счастью (и это опять не игра случая), десять младших сотрудников, набранных в первый год,

подошли к рубежу продвижения. Таким образом, «правило 80%» может быть сохранено!

Следует подчеркнуть, что эти соотношения персонала учитывают только взаимодействие между структурой рычага и стимулами к карьерному росту, обещанному фирмой. Вычисления показали, что взаимодействие этих двух сил определяет целевые темпы роста фирмы. Согласно *табл. 1–3*, компания «Гуру ассошиэйтс» должна удваиваться в размерах каждые четыре года только для того, чтобы сохранить обещанные стимулы для продвижения. Если она будет расти с меньшей скоростью, то либо не сможет стимулировать рост персонала, либо превратится в «несбалансированную фабрику» (слишком много старших при недостатке младших) с последующими разрушительными эффектами для экономики фирмы.

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

Итак, структура рычага и политика продвижения совместно определяют требуемую скорость роста. Но есть и другая точка зрения на соотношение этих переменных. Эквивалентный способ установления такого соотношения состоит в том, что если задана скорость роста и структура рычага, то можно вывести из них стимулы к продвижению. Это легко увидеть, вернувшись к *табл. 1–3*. Представьте, что эти значения рассчитаны на основании скорости роста и структуры проектных команд. Тогда

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

станет ясно, что фирма может позволить себе продвигать только четырех из пяти младших сотрудников и одного из двух менеджеров. В этом случае текучесть кадров будет составлять в среднем 4% (два увольнения в год в течение первых четырех лет при среднем количестве младшего и среднего персонала 45,5).

В этом примере «Гуру ассошиэйтс» при оптимальной скорости роста имеет, надо сказать, чрезвычайно низкую текучесть кадров. Норма текучести кадров во многих фирмах, оказывающих профессиональные услуги, намного больше и часто достигает 20–25% (например, в некоторых сертифицированных бухгалтерских фирмах). Здесь следует обратить внимание на то, что при данной скорости роста и организационной структуре можно определить целевую текучесть кадров. (Конечно, это не позволит прогнозировать реальную текучесть кадров. Мы учитываем здесь только текучесть, потребную для поддержания баланса фирмы. Хотя при помощи своей политики продвижения фирма может добиться довольно низкой текучести кадров, ей все же придется использовать другие механизмы для того, чтобы реальная текучесть не была слишком большой за счет увольнения слишком большого количества персонала.)

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

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

Молодые профессионалы нередко рассматривают небольшой период работы в таких фирмах как «последипломную практику» и порой уходят из этих фирм на высокие посты, которых не смогли бы достичь столь быстро иным путем. На самом деле большинство престижных фирм, следующих такой стратегии, не только поощряют увольнение, но и активно помогают своим сотрудникам устраиваться на новом месте. Кроме того, что это открывает новые возможности для найма следующих поколений младшего персонала, такие «выпускники» часто становятся источником заказов в будущем, рекомендуя свою старую фирму (которую они хорошо знают и понимают) новым работодателям.

Умение «проталкивать» свой бывший персонал на престижные позиции является предпосылкой для успешной стратегии «взбалтывания». (Исключение могут составлять те профессии, в которых требования закона, например профессиональная сертификация, обуславливают обязательное присутствие младшего персонала в фирме. Однако и здесь престижные фирмы активно помогают своим выпускникам.)

Рост и прибыльность

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

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

Этот пример показывает, что между ростом компании и прибыльностью нет обязательной связи. Как мы видели, рост в первую очередь опре-

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

* Из расчета 40 000 долларов на профессионала.

деляется потребностью в привлечении и удержании персонала, и критичен он именно по этой причине, однако рост не гарантирует высокие прибыли каждому из партнеров.

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

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

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

Резюме: ключевая роль рычага

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

Со временем (и это часто случается) происходит изменение структуры проектных команд. Возможность предоставлять услуги фирмы с использованием большей доли младшего персонала в общем случае снижает издержки проекта. Конкуренция на рынке услуг заставляет искать

пути снижения издержек для проектов любого типа. И нередко проекты, которые в прошлом требовали использования большой доли старшего персонала, выполняются главным образом сотрудниками более низкого уровня. А то, что недавно имело признаки проектов типа «Мозги» и «Седина», скоро может быть выполнено как проект типа «Процедуры».

При рассмотрении предлагаемых клиентами новых проектов для фирмы более прибыльно братья за проект, аналогичный выполненному для другого клиента. Знания, экспертиза и разработанные ранее подходы к решению проблем (часто при помощи значительных инвестиций времени и денег) могут быть капитализированы путем применения их к аналогичным задачам. Часто второй проект может быть оценен в ту же сумму (или немного меньше), что и первый, так как клиент получает то, что ему надо: решение своей проблемы. Однако экономия издержек фирмы при такой индивидуализации вовсе не распространяется на клиента. Фирма таким образом зарабатывает на том, что «возглавляет рынок»: продает полностью индивидуализированную услугу (по полностью индивидуализированной цене), которая становится услугой с воспроизводимыми стандартными элементами.

Хотя в интересах фирмы добиваться аналогичных или повторных заказов, это нередко не совпадает с желаниями сотрудников. Многие из тех, кто стремится работать в подобной фирме, ждут профессионально трудной работы и разнообразия, а отнюдь не рутины. Раз-другой они еще могут выполнить аналогичный проект, но, когда это происходит в четвертый, шестой или восьмой раз, их энтузиазм резко падает.

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

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

Примеров этого достаточно много. Так, одна консалтинговая фирма, получившая возможность более широко использовать в проектах младший персонал, стала активно расти за счет найма младших сотрудников. Но со временем встал вопрос о продвижении младшего персонала

на более высокую ступень, что было неприемлемо: фирме не было нужно столько партнеров и менеджеров. Как только персонал осознал, что ожидания карьерного роста несостоятельны, моральный дух снизился, производительность резко упала. (И это не удивительно: существует тесная связь между моралью, обязательствами и производительностью в фирмах, оказывающих профессиональные услуги.)

Другая фирма, оказывающая инвестиционно-банковские услуги, обнаружила, что за несколько лет настолько увеличилось число выполняемых ею проектов и предлагаемых услуг, что ей требовалось все больше младшего персонала на каждый проект. Чтобы управлять новой структурой своих команд, фирме потребовалось перестроить основные внутренние процессы, особенно в том, что касается управления персоналом и его развития. Для этих фирм, как и для всех остальных, оказывающих профессиональные услуги, успешное управление строится на соблюдении баланса.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

