ВНУТРЕННИЙ РОСТ

В процессе своего развития страховая компания проходит несколько этапов. Для каждого из них характерны свои особенности, каждый требует своих инструментов управления. Все это нужно учитывать в построении эффективного менеджмента на предприятии.

Автор: **Николай Николенко**

окончил Донецкое высшее военно-политическое училище в 1977 г., Военно-политическую академию имени В. И. Ленина в 1988 г., Адъюнктуру при Гуманитарной академии в 1993 г., кандидат экономических наук, доцент. В страховом бизнесе более 20 лет. В 1992 году работал в «Военно-страховой компании» в должности главного бухгалтера. С 1994 по 2005 гг. в Страховой группе «УралСиб» (прежнее название – «Промышленно-страховая компания») поднялся по карьерной лестнице от начальника отдела до генерального директора. В 2006–2010 гг. – первый заместитель председателя правления «Русский Страховой Центр». С 2011 года – заместитель генерального директора страховой компании «ГЕФЕСТ». В 2012 году вошел в состав экспертного совета по законодательству о страховании при комитете Госдумы РФ по финансовому рынку. Автор более 150 публикаций по вопросам менеджмента в страховании.

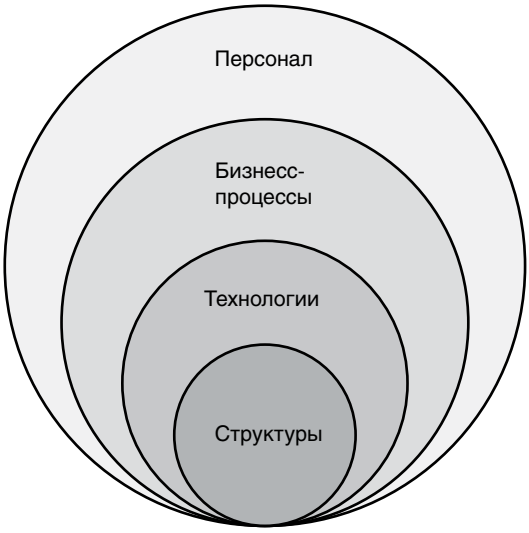
Этапы развития страховой компании

В предыдущей статье мы с вами рассмотрели концептуальную модель управления, которая включает в себя ряд элементов, важнейшими из которых являются: цели и результат, субъект и объект управления, а также инструментарий управления. Основное внимание мы уделили анализу объекта управления, которым является сама страховая компания. При этом страховая компания рассматривалась как определенная система, состоящая из отдельных элементов, что показано на рис. 1. Но наше исследование было статичным, так как изменения компании во времени не анализировались. А эти изменения происходят постоянно, потому что компания есть живой развивающийся организм. Меняются бизнес-процессы, организационные структуры, технологии, виды деятельности, отношения между персоналом и менеджментом и т.д. При этом логика изменений имеет свой определенный алгоритм. Практика убедительно доказывает, что все компании проходят одни и те же этапы своего развития, которые можно сравнить с этапами жизни человека: рождение, рост, зрелость, старение. Для понимания содержания этапов развития компании и применяемых на этих этапах инструментов управления рассмотрим их более подробно. Для этого я предлагаю использовать методологию, предложенную Л. Грейнером, верность которой подтверждает и мой практический опыт работы в нескольких страховых компаниях.

По Грейнеру, организация проходит в своем развитии несколько этапов, которые отображены на рис. 2. Содержание и продолжительность каждого этапа зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, но прежде всего – от размера организации и ее возраста.

Первый этап можно обозначить как зарождение компании. Я дам его характеристику на примере «Промышленно-страховой компании», где работал на протяжении 11 лет. На этом этапе рождением и

Рис. 1.



развитием компании руководил лидер, который решил создать страховой бизнес. Для этой цели он подобрал единомышленников из своего ближайшего окружения – однокурсников по военной академии, которые готовы были трудиться в компании, отдавая себя полностью интересной работе. Отношения между нами были неформальные, как в команде. Мы являлись универсалами и по причине нехватки ресурсов «тащили» на себе многие функции, работая по 14-16 часов в сутки. Процедуры и стандарты отсутствовали, решения принимались очень быстро и оперативно. Шло коллегиальное обсуждение всех важнейших вопросов жизни и деятельности компании, являвшейся своего рода «семьей»: совместная работа, совместный отдых, решение проблем сообща. Разрыва между собственником и наемными менеджерами в быту и на службе практически не наблюдалось.

Такой этап доверия и командной работы в компании может длиться в течение 7-10 лет, пока ее численность составляет не более 50-75 человек. Однако предприятие растет, приходят новые сотрудники, которые идут работать уже за деньги, а не за идею. Вследствие роста численности персонала и его нового качества становится трудно сохранить неформальные отношения в коллективе. Основателям компании все сложнее контролировать и направлять ее развитие без четко спланированной работы и формальных процедур, которые должны замещать недостаток неформального управления. Наступает так называемый кризис лидерства, который разрешается путем создания профессионального менеджмента.

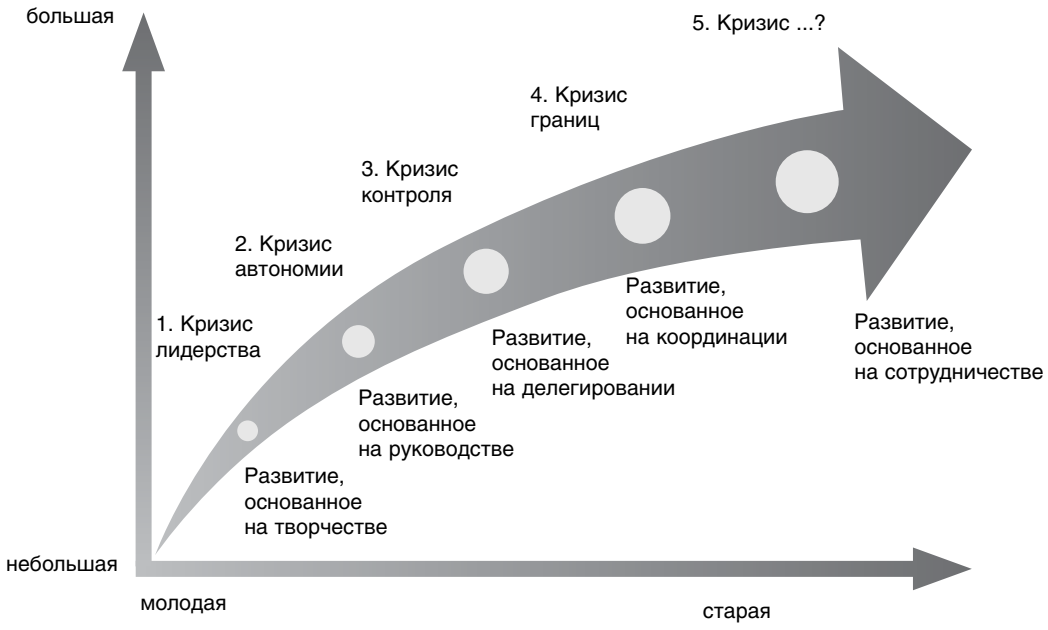
«Бюрократический» этап

На втором этапе развития в компании появляется профессиональный менеджмент и менеджеры, функции которых могут взять на себя собственники бизнеса или наемные управленцы. С приходом менеджмента тут же создается вся его атрибутика: формализованные оргструктуры и процедуры, бюджеты и планы, система контроля и бюрократии, должностные инструкции и положения о подразделениях. Происходит постепенная бюрократизация компании, и степень ее тем выше, чем менее профессиональными и умными являются менеджеры. Умные менеджеры выстраивают эффективные горизонтальные отношения между подразделениями и отдельными сотрудниками, понимая суть управления. Если же менеджерам не хватает профессионализма, они при принятии того или иного управленческого решения опираются на некие процедуры и стандарты, которые, в конеч-

ном итоге, начинают играть ключевую роль в компании. Так, вместо принятия решения по конкретному живому вопросу проводится очередная процедура. При обращении персонала к менеджменту звучит ответ: смотри такую-то инструкцию от такого-то числа и года. Это происходит потому, что менеджерам управлять людьми, не вникая в суть проблемы, гораздо проще, так как не требуется эмоционального и интеллектуального напряжения. ***Именно в этом смысле я даю определение менеджмента как аппарата и системы насилия над персоналом***.

При этом принятие решений осуществляется по-прежнему на самом верхнем уровне, а это приводит к тому, что они принимаются все медленнее. ***А в бизнесе есть простая формула успеха: успех равен скорости принятия решений.*** Это можно выразить математически следующей формулой: У = Vпр. Скорость же принятия решений зависит от двух факторов – количества уровней, связанных с принятием решения, и компетентности тех менеджеров, которые конкретно (на своих уровнях) такие решения принимают: Vпр. = Кк/Ку. В результате компания начинает «буксовать», так как решения принимаются крайне медленно и не всегда с учетом местной специфики. Это вызывает большое недовольство

Рис. 2.



среднего менеджмента ввиду неудовлетворенности клиентов.

Кроме того, чтобы принимать верные решения, нужно очень многое знать и уметь, так как развивается не только рынок, но и компания. А учиться топ-менеджмент не может в силу загруженности, так как замкнул на себя принятие всех решений, или не хочет, уверовав в свою непогрешимость как создатель этого бизнеса. Тем временем бизнес ушел далеко вперед, а «отец-основатель» остался на тех же позициях. Система бюрократического централизованного управления приходит в противоречие с изменившимся объектом, которому для успешного ведения бизнеса в конкурентных условиях необходимо принимать решения максимально быстро. От персонала и средних руководителей «топы» требуют все больше результатов, не давая подчиненным права самостоятельно принимать даже простые решения.

Приведу пример из личного опыта. Я работал в страховой компании, которая до моего прихода в нее успешно функционировала в определенной отрасли благодаря имевшемуся административному ресурсу. Основную долю страховой премии в компанию приносили топ-менеджеры. Персонал, по сути дела, обслуживал этих менеджеров и заключенные ими договоры страхования. В таких условиях персоналом можно было управлять строго по вертикали. Система вознаграждений сотрудникам заключалась только в фиксированной зарплате. Генеральный директор компании был человеком умным и понимал, что административный ресурс не вечен и нужно строить альтернативную систему ведения бизнеса на открытом рынке. Для решения этой задачи я и был приглашен в эту организацию.

Становление нового «рыночного кластера» происходило очень болезненно, так как его развитие осуществлялось параллельно с существованием «административного кластера». Первый основан на горизонтальных отношениях с клиентами и персоналом, быстроте принятия решений и желании сотрудников самим зарабатывать деньги. Второй держался на вертикали, бюрократии и «получке». Это великолепное русское слово, которое иностранцы не могут понять до сих пор. А персонал, который обслуживал «продавцов», работал на два кластера. Поэтому очень важным было создание единой рыночной корпоративной культуры, горизонтальных коммуникаций и системы стимулирования людей. Мне удалось это сделать за три года, когда рыночная система продаж стала самодостаточной и начала вносить существенный вклад в общий финансовый результат компании.

Итак, второй этап развития компании можно назвать «бюрократическим». Его неизбежный результат – кризис руководства. Выходом из этой ситуации является делегирование полномочий вниз. Такой шаг является очень болезненным для топ-менеджмента, который привык держать все под контролем и является самым «мудрым». Но это только часть проблемы, другая же заключается в том, что мидл-менеджмент не готов брать на себя ответственность за принятие решений. И с этим надо работать, выращивая руководителей в самой компании.

Этап децентрализации

На третьей стадии развития компании происходит формирование самодостаточных сегментов внутри нее в виде отдельных подразделений и филиалов, так как полномочия делегированы вниз. Появляются «местные царьки», которые начинают преследовать свои «корыстные» цели, не заботясь об общей цели развития предприятия. Происходит «размывание» корпоративных ценностей и интересов. Для того чтобы предприятие продолжало успешно функционировать, возникает необходимость возврата компании в целостное состояние. Но откат к централизованным и директивным методам управления ни к чему хорошему уже не приведет. Возникает кризис контроля. Он разрешается при помощи введения специальных инструментов координации, что знаменует собой переход компании в четвертую стадию развития.

Переход к горизонтальному менеджменту

На четвертой стадии происходит выстраивание горизонтальных бизнес-процессов в компании как основы всей ее бизнес-модели. Горизонтальные бизнес-процессы «взламывают» перегородки между подразделениями и отдельными сотрудниками. Возникает стойкое понимание того, что успеха можно достичь только общими усилиями сотрудников различных подразделений. Например, в бизнес-процессе «продажи» участвуют маркетологи, продавцы, андеррайтеры, перестраховщики и персонал сопровождения договоров страхования. Именно от их слаженной координации зависит успех в продажах, которые являются основой любой коммерческой структуры.

Самое сложное для менеджмента на этом этапе заключается в умении «прорезать» вертикальные оргструктуры горизонтальными отношениями между сотрудниками. И тут необходима очень тонкая настройка, которая требует новых компетенций от менеджмента и умения отказываться от изживших

себя форм и методов управления. Любая компания изменяема ровно настолько, насколько изменяем ее топ-менеджмент. Для меня это простая аксиома, которая «выстрадана» 35-летним опытом управленческой деятельности как в советской, так и в рыночной системах.

Но для успешного функционирования компании на этом этапе создания одних бизнес-процессов недостаточно. Важнейшей задачей становится развитие бизнес-процессных команд и системы стимулирования персонала в зависимости от общего, командного результата. Эти шаги позволяют сформировать в компании командную корпоративную культуру не на словах, а на деле. Ядром этой новой корпоративной культуры является умение менеджмента работать в горизонтали. При этом менеджмент все больше перестает играть авторитарную роль. Возникает роль наставника, эксперта, педагога и воспитателя. Но менеджеры должны разделять такие ценности и быть готовыми к своим новым ролям, а это достигается только на основе обучения и собственного развития. Если менеджмент к этому не готов, то компанию ждут очень трудные времена.

По мере развития компании и персонала возникает ситуация, когда роль менеджмента как аппарата и системы насилия над персоналом изживает себя. Менеджмент «умирает» как таковой, когда компания становится саморегулируемой. Место администраторов занимают настоящие лидеры, выдвигаемые снизу. Это пятая стадия развития организации, до которой надо еще дожить.

На практике

Мы рассмотрели стадии развития организации. По моим экспертным оценкам, многие мелкие российские страховые компании сегодня находятся на первом этапе своего развития; крупные компании достигли второй или третьей стадии. Конечно, надо понимать, что в жизни все сложнее, и мы можем в одной и той же компании увидеть признаки нескольких стадий развития. Однако общая болезнь многих компаний заключается именно в том, что изменившийся во времени и пространстве объект управления (страховая компания) и используемые им методы управления не соответствуют друг другу. Менеджмент, в силу недостаточной компетентности прибегающий к устаревшим инструментам управления, «консервирует» развитие организации. К моему глубокому сожалению, такая картина наблюдается на многих предприятиях в России.

Есть и другая менеджерская болезнь: попытки применить инструменты управления, до которых ком-

пания еще не дозрела. Это характерно для западных менеджеров и особенно консультантов. Объясняется этот феномен тем, что зарубежные компании продвинулись в своем развитии дальше, нежели российские, в силу объективных причин. Для компаний первой стадии развития попытка применения сбалансированной системы показателей (BSC) или ключевых показателей деятельности есть профанация чистой воды. Это так же нереально, как заставить трехлетнего ребенка поднимать пудовые гири. Заставить, конечно, можно, только ребенок надорвется, это в лучшем случае. Чтобы не быть заложниками всевозможных консультантов от теории, менеджменту нужно очень четко понимать стадию развития своей компании и применять соответствующий инструментарий управления, а также оценивать его эффективность на конкретной стадии развития. В своей практике я не раз сталкивался с ситуацией, когда 25-летние «юноши и девушки» консультируют топ-менеджеров в возрасте 45-55 лет. У меня это вызывает просто недоумение. Опыт управления у такого консультанта – от силы 3-4 года, чаще всего это опыт не управленческой, а той же самой консалтинговой деятельности. Ну разве можно в тренеры по прыжкам с парашютом нанимать человека, который сам никогда с парашютом не прыгал? У нас, оказывается, все можно.

Итак, выводы, которые мы можем сделать из проведенного нами анализа стадий развития компаний, заключаются в следующем. Во-первых, любая организация проходит ряд объективных этапов своего развития, которые необходимо знать и уметь определять границы каждого этапа в своей конкретной компании. Во-вторых, менеджмент должен постоянно развиваться, чтобы не стать закостеневшим, и уметь применять новые инструменты управления.

В-третьих, из анализа этапов развития компании вытекает важная практическая задача для менеджеров: надо уметь подбирать и комбинировать инструменты управления таким образом, чтобы они соответствовали определенной стадии развития организации. Несоответствие форм и методов управления на той или иной стадии развития компании есть конфликт между формой и содержанием. Такой конфликт ведет к стагнации развития, а зачастую и к гибели компании. Топ-менеджмент должен отдавать себе отчет в том, на какой стадии развития находится управляемая им компания, и знать, какие инструменты управления будут полезны на данном этапе ее развития.

Продолжение следует.