

Олег Антончик

DipMgmt (Open)

Тьютор Международного Института Менеджмента ЛИНК

Тьютор Международной Академии Бизнеса

Директор «Универсал-Сервис Электронные Компоненты»

Кому: руководителям самостоятельных организаций

Цель – продемонстрировать некоторые симптомы организационных проблем, побудить аудиторию задуматься над собственным развитием.

«Внимание к деталям»

*Большинству нормальных участников бизнеса
в принципе известно, что делать.
Небольшому количеству это известно
до уровня деталей, без которых
остальное не имеет никакого прикладного значения.*

А.Фридман

Представьте себе «Взгляд с вертолета» - руководитель компании – производителя электронных систем или дистрибьютора электронных компонентов сверху видит всё, что происходит в организации. Отличная модель, хотя иногда «руководители» спешат смотреть с вертолета близоруким взором. Например, начальник пишет резолюцию «В отдел – разберитесь». Когда разберитесь, что означает «разберитесь», насколько детально разберитесь – непонятно никому, в том числе такому начальнику.

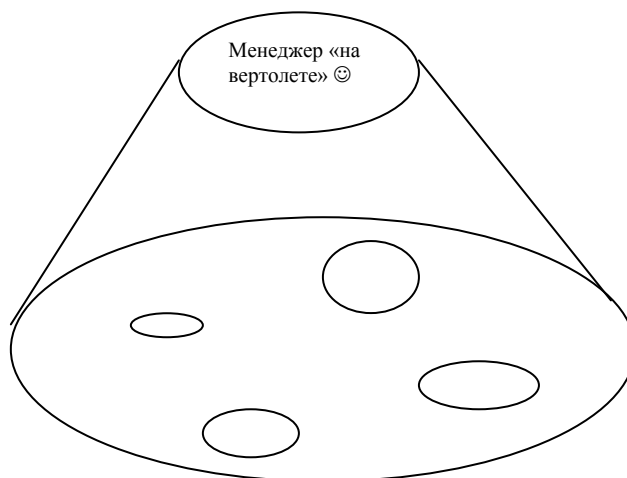


Рис.1 Взгляд с высоты вертолета

Руководитель видит ситуацию сверху, определяет проблемные области, затем спускается вниз, наносит точечный удар, который приносит быстрый осязаемый результат.

У меня проявляется «синдром консультанта» - когда я вижу в организациях потребителей и поставщиков, что делается не так, как нужно. А нужно – то, что нужно для целей организации. В наиболее общем случае цель организации можно свести к «удовлетворению потребностей потребителей для получения прибыли». Я не говорю о миссии, о четко прописанной стратегии. Оставим это для последующего общения. Пусть хотя бы первое лицо знает, чего хочет. И когда работник (продавец, другой работник передней линии) делает все для того, чтобы оттолкнуть потребителя, это не проблема работника, а проблема его начальника. Люди сами по себе не хорошие и не плохие, всё зависит от управления. Какие цели им поставишь – такие они и достигнут, если обладают навыками, умениями.

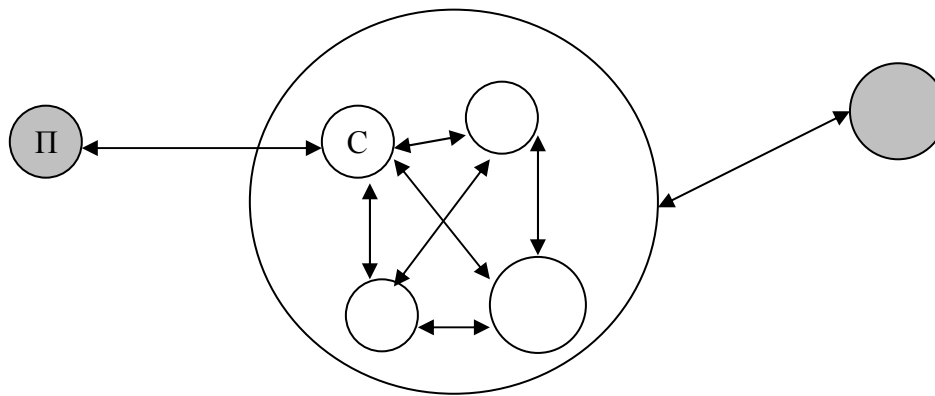


Рис. 2 Связь между менеджментом и маркетингом.

Обратите внимание на рис.2. Внутри большого круга – сотрудники организации. Вне его – внешние потребители, поставщики...

То, как секретарь (С) относится к посетителю (П), характеризует, как к секретарю относится организация (читай-руководитель). В этом случае управление людьми внутри организации мы обычно называем «менеджмент», а отношения с внешними рынками – «маркетинг». В то же время управление отношениями внутри организации, с внутренними потребителями – это тоже маркетинг, только внутренний; а управление внешними заинтересованными сторонами – тоже менеджмент, только по отношению к внешним объектам. Поэтому маркетинг и менеджмент – две стороны одного явления. Сотрудник, который утверждает, что заказал продукцию вдвое дороже потому что проводит «маркетинг» - лгун и вор.

Если секретарь (продавец, курьер, любой специалист...) ведет себя как частное лицо, а не как исполнитель целей организации, тогда он/она делает то, что считает нужным, а не то, что нужно для организации. Чтобы она делала то, что нужно организации, её нужно мотивировать, обучить и т.д. – после того как разъяснены цели.

Итак, навыками и умениями сотрудники обладают, если они обучены соответствующим образом. И тогда только будут пользоваться этими умениями, если им разъяснено их место в организации.

Говоря о технологии производства, обычно говорят о новейшем оборудовании, о производственных площадях, о светлых офисах и т.п.

Но с точки зрения управления – это всего лишь ресурсы. Почему всего лишь? Потому что, подобно кухонной плите с микропроцессорным контролем, для управления ею нужен повар, который будет знать рецепт и порядок нажатия кнопок; подобно тому, как супер-автомобиль нуждается в водителе (а не

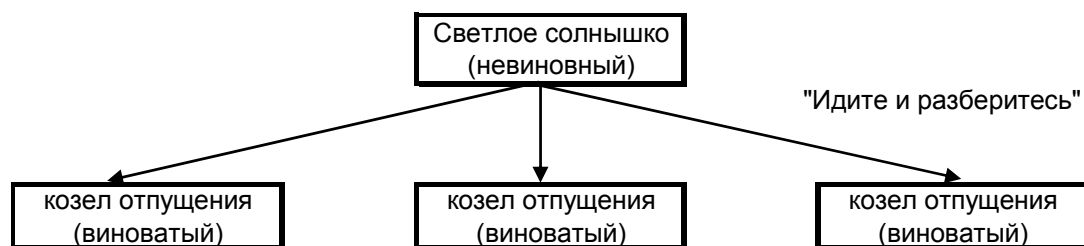


Рис.3 Подотчетность и обвинение

только в автомеханике). Ресурсы сами по себе не дают конкурентного преимущества.

На самом верху находится Главный Начальник. На нем написано «ДИРЕКТОР». Он всегда прав ☺ А внизу находятся те, кто его не понимает. Но они в ответе за всё что сделано и не сделано. Ну надо же как минимум проинформировать людей – что нужно сделать! Причем поймут они именно так как поймут.

Я обычно спрашиваю у руководителей: объясните мне слово «хлеб» как для инопланетянина. Варианты:

- моя работа
- кирпич серого цвета
- еда
- хлебные крошки...
- белый батон

И т.д.

Иной скажет «бескрайние поля пшеницы», другой «наше всё» и оба будут по-своему правы.

Но, обратите внимание, это простое до слез и знакомое с детства понятие каждый воспринимает по-своему.

Если даже простое слово мы понимаем по-разному, то что говорить о гораздо более сложных понятиях, которые встречаются в реальной жизни и работе. Поэтому – добивайтесь понимания друг друга. Уточнение – отличный способ улучшить понимание. «Правильно ли я понял Вас, Иван Петрович, что Вы предлагаете мне подвинуть Вас на рынок труда»? В условиях, когда нужно добиваться целей организации, понимание коллег должно быть полным. Иначе эти цели не будут достигаться – каждый будет достигать своей собственной цели. И скорее всего она будет другой, чем цель организации.

Типичный случай – славный продавец стал начальником отдела продаж, директором по маркетингу, директором... Был период, когда была мода на маркетинг; мода на финансы. Кто-то ориентирован на производство – и будет уделять внимание производству. Если производства нет – внутренним процессам, улучшению операций.

Тот, кто был финансистом, будет уделять внимание финансам и управлению ими. Так появились маркетингоориентированные директора, ориентированные на производство директора, финансовоориентированные директора, персоналоориентированные директора. Посмотрите на таблицу.

Таблица 1 ориентация директора на...

Директор, ориентированный на...	Полагает, что...
Маркетинг	Нужно уделять внимание маркетингу, построить отношения с потребителями, активно продвигать свои продукты
Финансы	Нужно грамотно управлять дебиторской и кредиторской задолженностью, платить попозже, а получать деньги пораньше
Производство	Нужно обновить оборудование, четко определить процессы в организации, составить блок-схемы всех процессов, оптимизировать их
Персонал	Нужно мотивировать людей, удерживать их, побуждать к творческой работе

И тогда случается так:

Бухгалтерия говорит – сбытовики не предоставляют вовремя накладные, не получают они своевременное начисление премии. Финансисты говорят – не выполнен план поступлений от сбытовиков.

А сбытовики говорят – что же нам делать, закупщики (или производство) подводит, не выдерживает сроков. Сбытовики говорят – у нас продавцов нету, сбежали все.

Производство говорит – как же нам выдерживать сроки, если текучка такая, что мало не покажется. Нам людей не хватает, а те что есть, не умеют работать. Пусть кадровики нам найдут людей.

Кадровики (персональщики, HR-менеджеры) говорят – как же нам искать людей, если бухгалтерия (финансовое руководство) не выделяет ресурсов для хороших специалистов. Ни тебе за головами поохотиться, ни приличную зарплату не выплатить.

Круг замкнулся. Организация стоит там, где была.

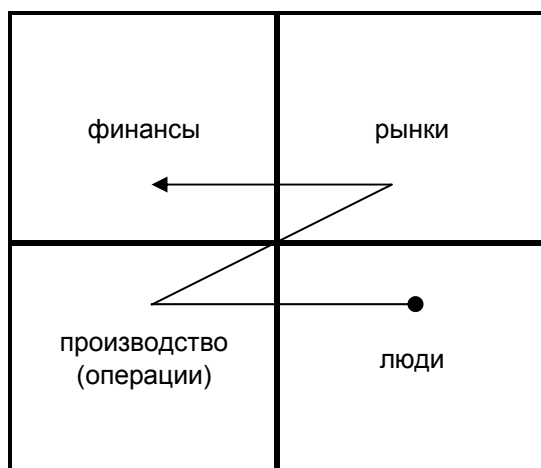


Рис.4 Взаимосвязь четырех аспектов организационной деятельности: Если у нас будут соответствующим образом обученные люди, то мы сможем производить то, что нужно для рынков, получая от потребителей прибыль.

А нужно – уделять внимание межфункциональной координации.

Ведь если вычеркнуть из рис.4 хотя бы один аспект организационной деятельности, участники других аспектов могут не приходить на работу.

Еще раз взгляните на рис. 1. Удел руководителя - заполнять пространство МЕЖДУ функциями; сами функции заполнят те, кто за них отвечает.

Свежий пример от одной уважаемой мной компании: друг напротив друга сидят директор по закупкам и директор по сбыту. Один другому говорит: я мало покупаю, потому что ты все равно не продаешь, у меня нет ресурсов. Другой говорит – как же я продам, если ты ничего не закупил на склад?

Кто виноват и что делать?

Руководитель, который не обеспечил межфункциональную координацию – по бюджетам и по ответственности – кто за что отвечает, кто что делает. В менеджменте «кто за что отвечает, кто что делает» еще называют структурой.

SWOT как модная модель.

Мне известны компании, в которых формируются главные бюджеты из бюджетов подразделений. Руководитель подразделения, отстаивая бизнес-план, включает в него т.н. SWOT-анализ. В бизнес-плане он чаще всего выглядит как решетка 2x2. Конечно, наличие этой решетки повышает, а иногда является определяющим для утверждения бюджета. Если цель – получить средства.

Мало кто задумывается о том, что в самом деле включает в себя SWOT-анализ настоящий и как его использовать. В умелых руках SWOT-анализ – это не средство для выбивания денег, а инструмент для создания реального плана действий для достижения целей организации. В схеме учитываются цели организации, потребности для сегмента рынка, свойства товара или услуги, внешние по отношению к организации факторы – что происходит на рынке, чем дышат конкуренты, что готовит государство и так далее. Заканчивается схема созданием четкого плана действий, который будет применим для конкретных условий, конкретного продукта, конкретного подразделения при условии изменения ожиданий потребителей. А бюджет – это лишь средство для достижения целей.

Параметры управления

«Нам сказали делать квадратные колеса - вот мы и делаем!»

В организации делается то, чему уделяется внимание первого лица.

А чему уделяется внимание в Вашей организации?

«Плохо работаете, товарищи!» - фраза из сериала, когда начальник («Мухомор») поругивает сотрудников, которые на самом деле добились результата.

Что такое хорошо и что такое плохо в менеджменте?

Эффективность, результативность, экономичность.

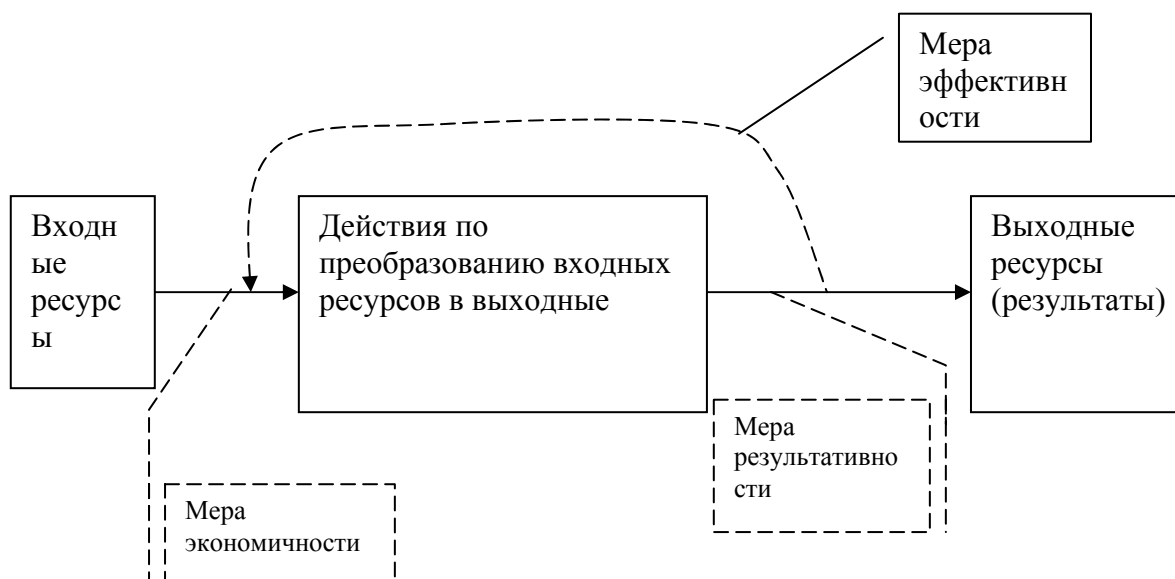


Рис. 5 Простая схема процесса преобразования

Допустим, входные ресурсы – 1 метр кожи;

Выходные ресурсы – 1 пара сапог.

Тогда мера экономичности – 1; мера результативности – 1; мера эффективности (как соотношение между результативностью и экономичностью) – $1 = 1/1$.

Если сшить ту же пару из 0,5 м кожи, изменяется показатель экономичности (0,5), результативность та же (1 пара), а эффективность $2 = 1/0,5$.

Попробуйте поразмышлять – что является результатами Вашего процесса.

Если задача слишком проста – попытайтесь написать входы и выходы основных Ваших процессов так, чтобы описание было понятно любому человеку. Получилось? Знаете, что Вы измеряете в своей деятельности? Тогда Вы – профессиональный менеджер!

«Это мы знаем!»

Это важно. Но нужно еще этим заниматься – реальным управлением. Понимать цели организации и свои собственные, определять проблему, учитывать внешние факторы, расставлять людей, видеть ситуацию с вертолета...

Другими словами – делать.

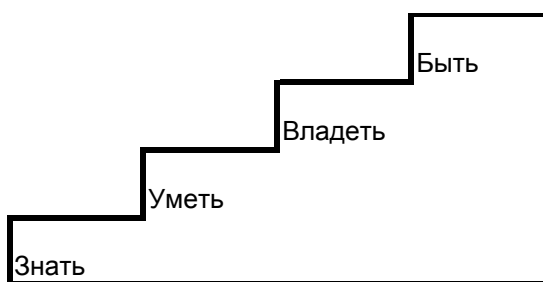


Рис. 6. Лестница компетентности.

Знания – мне представляется как библиотека фолиантов либо стопка книг. Прочитал – узнал. Всё.

Умения – УМЕЮ что-то с этими знаниями делать.

Владеть – означает и знать, и уметь, и использовать как инструмент.

Быть – означает являться руководителем.

Отлично, если у Вас вопросов после прочтения появилось больше, чем ответов. Менеджмент заключается в том, чтобы думать. А перечисленные несколько моделей (которых существует множество) – всего лишь инструменты. Подобно молотку, с помощью которого можно забить гвоздь. Искусство заключается в том, чтобы знать, куда и как ударить.

На основании материалов Международного Института Менеджмента ЛИНК.

ao@clubm.ru