



ОБУЗДАТЬ СТИХИЮ

КАК ВНЕДРИТЬ В КОМПАНИИ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ВО МНОГИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ ТЕКУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ СКЛАДЫВАЕТСЯ ПО ПРИНЦИПУ «ПОЖИВЕМ-УВИДИМ, А ТАМ И РЕШИМ» – И ИЗ-ЗА ЭТОГО ОЧЕНЬ ЧАСТО ВОЗНИКАЕТ БЕССИСТЕМНОСТЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ. ЧТО ЖЕ ДЕЛАТЬ? ОТВЕТ ОДНОЗНАЧЕН: ЗАМЕНИТЬ СТИХИЙНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ НА РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЧТО ЭТО ТАКОЕ, ЗАЧЕМ ЭТОТ МЕНЕДЖМЕНТ НУЖЕН СОВРЕМЕННОМУ БИЗНЕСУ И КАК ЕГО ВНЕДРИТЬ – ЧИТАЙТЕ В НАШЕЙ СЕГОДНЯШНЕЙ СТАТЬЕ.

Татьяна МИХАЙЛОВА

ПРОБЛЕМЫ РОСТА

Для стихийного менеджмента типичной является ситуация, когда все решения принимаются «в рабочем порядке» и под каждую ситуацию создаются разные правила. Причем правила решения задач всегда различны и зависят от обстоятельств. И даже если ситуации одинаковы, то каждый раз руководитель может принимать неодинаковые управленческие решения. Это нормально и даже эффективно, когда бизнес небольшой и компания состоит из коллектива единомышленников. Но по мере

роста фирмы именно такой способ управления становится главным тормозом развития.

«Сростом предприятия старые методы управления начинают тормозить прогресс, тогда как принятие новых методов не подкреплено собственным опытом, – рассказывает **Александр БЕЛЯЕВ, директор ООО «Эль-Консул»**. – Велика вероятность ошибок, высоко оценивается и риск. На практике предприятия часто останавливаются в данной точке развития, расширяясь экстенсивно до наступления кризиса».

При этом рост прибыли компании не успевает за ростом оборота, и рентабельность

бизнеса начинает снижаться. «Развитие конкуренции и налоговое бремя снижают прибыль предприятия и ставят перед ним острую проблему повышения эффективности деятельности, – продолжает **Александр БЕЛЯЕВ**. – Затраты, ранее с избытком покрывавшиеся поступлениями, теперь необходимо минимизировать, а поступления при этом увеличить». Сталкиваясь с этой проблемой, топ-менеджеры компании понимают, что нужны какие-то изменения. И решение в этом случае простое – необходим переход к новой системе управления.

СТАНДАРТЫ И СИСТЕМЫ

По большому счету *регулярный менеджмент* – это *тщательно спланированная и хорошо работающая система управления предприятием*. Само слово «регулярный» – противопоставление понятию «стихийный». Управление компанией с использованием технологий регулярного менеджмента высвобождает массу полезных для развития компании ресурсов. Но основной эффект состоит в том, что бизнес

ЧИТАЙТЕ В 2011 ГОДУ СЕРИЮ СТАТЕЙ В РУБРИКЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Что такое репутационный менеджмент и зачем он современному бизнесу.
2. Как оптимизировать бизнес-процессы (БП) в компании:
 - основные цели и задачи оптимизации БП;
 - основные принципы и технологии оптимизации БП;
 - основные моменты реализации оптимизации БП;
3. Как организовать планирование в компании:
 - как эффективно спланировать работу в компании;
 - бюджетное планирование как необходимый элемент управления;
 - ERP-системы в планировании предприятия: за и против.
4. Управленческий учет как необходимый инструмент управления компанией.
5. Как разработать эффективную систему KPI (Key Performance Indicator, или ключевые показатели эффективности деятельности).
6. Как грамотно использовать аутсорсинг.
7. Как сделать совещание эффективным инструментом управления.

ПРИМЕР: Один день из жизни директора

Итак, самый обычный день из жизни руководителя фирмы, в которой нет регулярного менеджмента. Наш герой руководит вполне успешной и активно развивающейся компанией, устанавливающей линии современной связи (вид деятельности, конечно, изменен).

На 11 марта в его еженедельнике было запланировано всего два дела: переговоры с выгодным клиентом о крупном заказе (14.00) и собеседование с тремя кандидатами на должность менеджера по персоналу (с 17.00). Кроме того, была еще масса дел, которые не привязаны к точному времени и потому в еженедельник не попали, но в 8.20 он уже был на работе и начал день с подписания платежных поручений. Далее описываются его впечатления:

«8.27. В третьем по счету документе удивила сумма за очередную поставку. Попросил секретаршу принести договор. Через 15 минут бурных поисков нашли по телефону начальника отдела закупок, который знает, где этот договор лежит. Еще минут 10 ушло на поиск договора и выяснение вопроса, почему начальник не на работе. Кстати, у секретарши рабочий день с 9.00, но она об этом давно забыла. Где-то в 9 часов начал читать договор, сильно удивился, особенно – увидев свою подпись. Попросил секретаршу найти договор с внутренними визами. Принял активное участие в поиске этого экземпляра. В ходе поиска наорал на секретаршу, дал ей задание разработать положение о документообороте, сделал разнос паре сотрудников, появившихся на работе в полдесятого, выпил кофе и успокоился. Наконец-то появился начальник отдела, быстро объяснил, что он ни при чем, и заказал все точно по спецификации менеджера проекта. Вместе с ним нашли экземпляр с внутренними визами.

10.15. Вызвал всех завизировавших договор к себе в кабинет и устроил разбор полетов. Выслушал пять разных версий причины закупки самого дорогого оборудования по самой высокой цене с главной мыслью из серии: «Я давно говорил, что надо делать по-моему...» Сам изложил свое видение данной проблемы в частности и организации работы с договорами во-

обще. Попутно обсудили еще штук семь вопросов, не связанных ни с договором, ни с текущими делами. Пообещал уволить финансового директора и юриста. Помирился с финансовым директором. Выяснил, какие деньги есть на счету, – еще сильнее удивился и вызвал начальника отдела продаж. Поговорил с ним про ближайшие поступления, а также стоимость двух новых заказов. За все это время раз пятнадцать прерывался на различные телефонные звонки.

12.20. Вспомнил (поговорив с женой), что прошло 8 марта, а жена очень важного клиента осталась без подарка. Тут же созвал экстренное совещание. После получасового мозгового штурма выбрали подарок. В силу того, что курьера на месте не оказалось, за подарком послал главбуха. Еще раз вызвал начальника отдела закупок и начал обсуждать с ним новую таможенную схему.

13.30. Вспомнил, что мне уже давно пора ехать на встречу. Быстро собрал попавшиеся под руку документы, так или иначе связанные со встречей, в очередной раз устроив мини-разнос секретарше. Машину вел сам, попутно объясняя водителю, как надо ездить. На встречу приехал с серьезным опозданием из-за пробок (в 14.40). Как всегда, блестяще симпровизировал переговоры, правда, пообещал протянуть линию с использованием нового для компании оборудования. На обратном пути заехал перекусить.

В 18.30 был в офисе, где провел беседу с тремя кандидатами. Очень красочно рассказал о своей компании каждому из них. Очаровал их своим обаянием и расстался, так и не вспомнив, на какую должность их собираемся брать.

После девяти вечера побеседовал с начальником отдела маркетинга, который уже 2 часа слонялся без дела в надежде получить аудиенцию. Выслушал его проблемы, устроил разнос и приказал написать очередной план работы.

Домой приехал за час до полуночи...»
И так каждый день.

Источник: consulting.ru



СПРАВКА

ЧТО ДАЕТ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

1. Рост прибыльности предприятий на 30–40%.
2. Увеличение стоимости бизнеса и повышение интереса потенциальных инвесторов.
3. Решение кадровых вопросов: можно легко заменять сотрудников компании.
4. Улучшение качества функционирования компании. Клиент больше не зависит от случая: попадет он к виртуозу или новичку. Уровень товара и обслуживания всегда одинаковый. Клиенты ценят компании с репутацией стабильного качества.
5. Переключение с оперативного управления на стратегическое. Необходимость решать типовые задачи отпадает. Появляется время для решения стратегических задач по развитию бизнеса.

перестает быть «щепкой в океане случайностей». Он становится небольшим, но хорошо управляемым кораблем, который слушается руля и движется в нужном направлении. «В компаниях, где поставлен регулярный менеджмент, в фирменных стандартах прописано: «проблема–обсуждение–задача–решение–успех», – подчеркивает Александр БЕЛЯЕВ.

В основе системы регулярного менеджмента – управление компанией, основанное на внедрении единых стандартов:

- в области постановки стратегических и оперативных целей;
- в области организации и оптимизации структуры и ключевых бизнес-процессов компании;

- в области управления людьми;
- в системе регулярного сбора и обработки информации;
- в системе промежуточного контроля над отклонениями;
- в системе предоставления информации в удобном для руководителя виде.

Технологии регулярного менеджмента просты, и, изучив их должным образом, внедрить такое управление у себя в компании может каждый руководитель. Эти технологии применялись и в СССР. Научная организация труда, хозяйственный расчет – все это элементы регулярного менеджмента. «Отдельные элементы регулярного менеджмента уже существовали у нас при социализме, но оказались в итоге разрушены в процессе ухода от централизованной плановой экономики, – говорит **Игорь АЛЬТШУЛЕР, независимый консультант по управлению и стратегическому маркетингу.** – За производительность, например, теперь никто не отвечает, многих нормативов нет или они устарели. Нужно восстановить на новом уровне то, что было, и двинуться дальше».

Вообще весь регулярный менеджмент базируется на использовании **систем планирования**:

- **логистика** – это планирование материальных потоков;
- **бюджетирование** – это планирование финансов;
- **реструктуризация** – это планирование развития структуры предприятия.

Если еще каких-то 20–30 лет назад все эти процедуры описывались вручную, то сегодня все намного проще. Рассказывает **Игорь АЛЬТШУЛЕР**: «Фантастический объем труда и огромные средства были затрачены западными компаниями лет 20–30 назад, чтобы вручную описать все процедуры и формализовать процессы в компании. С появлением персональных компьютеров несколько облегчились вопросы согласования и корректировки процедур, но затраты на стандартизацию и документирование управленческой деятельности все равно оказались достаточно большими».

Сегодня при внедрении регулярного менеджмента используют современные системы автоматизации деятельности. Это многократно улучшает оперативность и точность информации, позволяя руководителю принимать решение не на основе данных прошлого квартала, а путем анализа информации, полученной буквально за десять минут до этого.

ТРЕВОЖНЫЕ «ЗВОНЧКИ»

Регулярный менеджмент строить надо – это фундамент, – убеждены эксперты. Тем более

что идеологические и информационные предпосылки для него есть, достаточно высок сегодня и уровень компьютерной оснащенности руководителей. И все же вопрос о необходимости внедрения регулярного менеджмента в каждом случае решается сугубо индивидуально. При этом эксперты выделяют **ряд индикаторов, по которым можно судить о «созреваемости» компании к переходу на новый режим работы.**

Первый и самый простой показатель – это численность персонала компании. Здесь все зависит от специфики деятельности сотрудников, которые производят основной продукт: чем более она сложна и интеллектуальна, тем меньшим числом работников можно управлять на основе одного лишь энтузиазма. Например, для фирмы по пошиву рабочей одежды критическое число сотрудников начинается от 80–100 человек, для модельного ателье – уже от 30–40, а для компании, занимающейся web-дизайном, – от 15–20. Далее по мере увеличения числа управляемых объектов (сотрудников, продуктов, процессов) происходит снижение эффективности управления.

Что же касается других индикаторов, то в жизни каждого менеджера рано или поздно появляются **«звоночки», которые свидетельствуют о необходимости изменения существующей ситуации.**

1. Руководитель регулярно работает по 10–12 часов, у него наблюдается хроническая усталость, которая не исчезает за выходные и праздники.
2. Руководителю надоело объяснять одно и то же подчиненным.
3. Его перестает удовлетворять качество работы подчиненных и сроки выполнения задач.
4. Растет число рекламаций от потребителей.
5. Растет количество конфликтов между работниками и подразделениями. Понять, кто виноват, невозможно.
6. Все рабочее время тонет в мелочах.
7. Многие решения не выполняются, и опять приходится решать одно и то же.
8. Возникает ощущение потери контроля над ситуацией в компании. Чем больше становится компания, тем острее эта проблема. Уже невозможно физически вникать во все нюансы бизнеса.
9. Сотрудники теряют ориентиры, перестают понимать, чего от них хотят, не видят перспектив своего развития.
10. Самые квалифицированные специалисты присматриваются к другим компаниям.
11. По деньгам все нормально, а по факту нет. Компания растет, а эффективность ее работы снижается.

12. Начинает снижаться рентабельность бизнеса, причем в первую очередь за счет роста себестоимости производимых компанией продуктов.

АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ

Как внедрить в компании регулярный менеджмент? Это именно та ситуация, когда руководителю следует начинать с себя. Самая тяжелая ситуация при внедрении новых правил управления – это когда поведение начальства не согласуется с ними. «Регулярный менеджмент должен выстраиваться не от рабочих мест, а сверху, с уровня генерального директора, – отмечает **Игорь АЛЬТШУЛЕР.** – Это ускорит процесс, придаст ему с самого начала административный импульс».

Как только разобрались с «верхами», можно начинать наводить порядок в «низах». **Наведение порядка обычно проводится следующим образом:**

1. Разработка стратегии.

Стратегию необходимо как минимум конкретизировать. В стратегическом плане ставятся конкретные даты, достижимые цели, учитываются ресурсы организации, реальные исполнители и практические действия.

2. Разделение роли собственника и наемных менеджеров компании.

Основная задача собственника – принимать решения по стратегии компании, ставить цели наемному менеджменту и контролировать их исполнение. Все остальное – дело наемных менеджеров.

3. Разделение зон ответственности различных отделов компании.

«Отсутствие четких границ функций и зон ответственности (ситуация, когда отвечают все, а значит, никто) приводит к низкому качеству решений и бесконтрольности, – говорит Игорь АЛЬТШУЛЕР. – Кто отвечает за исследования и развитие – инвестиционный отдел? Технический отдел? А за внутренний аудит, внешние рынки, работу с топ-менеджерами и целый ряд других проблем? В «дыры» и «щели» существующей системы управления вполне может проваливаться будущая прибыль».

4. Регламентирование основных бизнес-процессов.

Каждый работник должен понимать, где он может действовать самостоятельно, а где он работает по прописанному регламенту или согласовывает свои действия с начальством или с другими отделами. Нет необходимости описывать все возможные ситуации, да это и не-



возможно в принципе. Нужно выделить основные бизнес-процессы, наиболее часто повторяющиеся процедуры и описать требования к моделям поведения в них.

5. Формирование регламентов обмена информацией между сотрудниками.

Когда описаны бизнес-процессы и разработаны планово-учетные документы, важно описать потоки информации между ключевыми участниками, то есть сформировать регламенты обмена информацией. Например, процесс снабжения офиса компании. Он включает в себя сбор заявок от подразделений, формирование консолидированной заявки, составление бюджета закупки, его последующую защиту у руководителя и исполнение. При этом планово-учетными документами являются заявка подразделения, сводная заявка, бюджет закупки, который включается в бюджет компании. По каждому документу ведется план и факт. Регламент содержит в себе информацию, кто и к какому сроку должен сформировать тот или иной документ и кому передать, например, на подпись и, самое главное, зафиксировать точки перехода ответственности за результат.

6. Описание должностных инструкций.

По отношению к регламентам процессов должностные инструкции вторичны. В них достаточно перечислить основные обязанности и добавить те, которые не попали в описание процессов, но видны невооруженным взглядом, например, «оценка результатов труда и формирование мотивации сотрудников» для начальника отдела, а после них дать универ-

сальную формулировку: «...а также выполнение разовых поручений руководства». Регламентировать то, что выполняется редко, не является необходимым. Для таких случаев лучше составлять разовый план проведения работ и утверждать его приказом.

7. Реорганизация структуры компании.

Теперь очередь дошла до организационной структуры. Обычно за основу берут фактически действующую в компании, а затем по мере описания и развития бизнес-процессов и иных документов корректируют ее. Соответственно в несколько этапов проводится процесс разработки положений о подразделениях – документов, описывающих назначение, задачи и функции каждого подразделения.

8. Внедрение системы планирования.

Без плановых показателей не будет работать система оценки работы и оплаты сотрудников. Поэтому необходимо планировать движение материальных и финансовых ресурсов, а также движение кадров.

9. Построение новой системы мотивации.

«Готов ли творческий народ, привыкший изобретать и «креативить», работать строго в соответствии с формальными схемами (ведь в мутной воде рыбка ловится лучше, а героизм проявлять легче)? – спрашивает **Игорь АЛЬТШУЛЕР**. – Регламент, процедуры лишают людей ощущения собственной уникальности и незаменимости, поэтому их внедрение сотрудники зачастую тормозят и саботируют». Поэтому важнейшее место в системе управления должна занимать система материальной и нематериальной мотивации. Но она должна быть ориентирована на новые «правила игры». Если этого не сделать, новые правила не приживутся – их будут саботировать.

ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ

Регулярный менеджмент – это отличный инструмент управления, который, будучи верно организован и заточен под специфику бизнеса, дает массу плюсов. Однако во многих компаниях он построен таким образом, что вызывает лишь отторжение.

По мнению экспертов, **при попытках построить регулярный менеджмент есть ряд типичных ошибок руководителя, которых можно избежать. Они возникают в трех ситуациях:**

1. Руководитель не осознал проблемы, но уже активно действует.

2. Руководитель осознал проблему, но не знает, что делать.
3. Руководитель осознал проблему и знает, что делать.

Естественно, **в каждой ситуации – свои ошибки. Рассмотрим их подробнее.**

1. Если руководитель не осознал проблемы, но уже активно действует.

Здесь все зависит от того, что именно он делает:

1. Решение проблем с помощью тайм-менеджмента. Это, как правило, заканчивается тем, что еженедельник руководителя превращается в ежедневник, вместо двух дел в нем появляется десять.
2. Изменение системы стимулирования. Работа над системой материальных стимулов (как правило, это сдельная оплата труда) приводит к возникновению выгодной и невыгодной работы, что приводит к снижению трудоспособности и демотивации персонала.
3. Назначение заместителей без четкого определения их обязанностей. Это закладывает «мину замедленного действия»: получив полномочия, но, не имея четко налаженной системы учета и культуры работы по единым стандартам, менеджеры очень скоро начинают злоупотреблять своей ответственностью.
4. Изменение организационной структуры и переподчинение персонала. При перекидывании людей с места на место, без внимания к их функциям и зонам их ответственности ничего не меняется.

2. Если руководитель осознал проблему, но не знает, что делать.

В этом случае руководитель начинает искать ответ или сам, или поручая это подчиненным, или нанимая специалиста или консультанта. Если он решается на изучение вопросов сам, то большое обилие литературы, написанной с учетом организаций самого разного уровня, «съест» уйму дорогостоящего времени и может завести его в тупик. Не факт, что система, разработанная для одной, пусть даже крупной и известной компании, подойдет другой организации: все очень индивидуально.

Если же руководитель поручает это своим подчиненным, то существует примерно такая же вероятность, что необходимая информация будет найдена (в основном за счет того, что кто-нибудь из подчиненных правильно услышал задачу, заинтересовался ее решением и

имеет системное мышление и навыки работы с большими объемами данных).

Но все же более эффективный путь – это обращение к сторонним специалистам. «Инструкции и процедуры должны разрабатывать и формализовать внешние консультанты, потому что сотрудники компании, во-первых, не имеют опыта и навыков подготовки таких инструкций и процедур; во-вторых, заняты текущей работой; и, в-третьих, привычка и встроенность в рабочую среду, в сложившиеся отношения мешает им посмотреть на ситуацию со стороны», – убежден **Игорь АЛЬТШУЛЕР**. Конечно, здесь появляется серьезная угроза – ошибиться в выборе. Действительно ли это консультант, которому «по зубам» решение стоящих перед компанией задач, или он только говорит вещи, похожие на правильные? Но это уже другой вопрос.

3. Если руководитель осознал проблему, и знает, что делать.

Знание «пути» создает иллюзию того, что надо всего лишь быстро и эффективно по нему пройти. В этом случае больше всего проблем, как показывает практика, возникает у того руководителя, который предпочтет все сделать с помощью собственных ресурсов. Помимо отсутствия объективности сказывается недостаток знания специальных технологий и профессиональных методик проведения успешных изменений. Решение проблем с помощью нового сотрудника может как-то компенсировать приведенные недостатки, но всплывут и другие – недостаточная лояльность к организации и отсутствие налаженных коммуникативных связей.

Что касается привлечения консультантов, то руководители часто желают найти такого, который согласится решить обозначенные проблемы за «как можно меньшие деньги». В то время как здесь важен опыт и практика выполнения проектов подобного рода и масштаба.

Что необходимо сказать в заключение?

Весь процесс перехода к регулярному менеджменту может занять не меньше одного года в зависимости от величины компании, готовности к преобразованиям и желания руководства сделать ее лучше. Причем успех ждет компанию только в том случае, если ее руководство помнит: **построение регулярно менеджмента – это не разовая акция**. Это циклический процесс постоянного совершенствования и развития организации с учетом рыночных изменений, изменений законодательства, ситуации в регионе и т.п. ■

Продолжение в следующем номере