

К читателю

От выпускающего редактора

“Хорошего человека должно быть много...” – любят приговаривать о себе склонные к полноте люди. Наш российский бизнес пока еще трудно отнести к категории толстяков. Достаточно вспомнить, что обороты крупнейших мировых компаний часто в несколько раз превосходят размером весь российский бюджет. И все же, российский бизнес шаг за шагом, после периодически наступающих кризисов или политических потрясений, выходит из состояния полной дистрофии и приближается к нормам астенического состояния. Что в этом мире, где все очень относительно, уже выглядит как прогресс.

Одно из свидетельств этого прогресса – рост специализированных изданий для бизнеса. За десятилетие к некогда пребывавшему в почетном одиночестве “Коммерсанту” мало помалу прибавлялись и “Эксперт”, и “Компания”, и “Босс”, десятки газетных изданий - вплоть до вполне респектабельных даже по мировым стандартам “Ведомостей”.

Свою достаточно скромную лепту в этот процесс сегодня решил внести и Консалтинг-Центр “ШАГ”, представляя Вашему вниманию пока еще микроскопический по объему и тиражу бюллетень “ЖИЗНЬ БИЗНЕСА”. Наряду с отмеченным выше убеждением в том, что “хорошего должно быть много”, серьезными мотивами для этого шага для нас выступили еще два обстоятельства.

Первое из них - особенность нашей специализации в консалтинге и в бизнесе. Мы считаем, что сегодня в России есть, как минимум, две градации бизнеса – “большой”, который развивается и управляется главным образом политическими механизмами и, по сути своей, представляет собой политику. И – бизнес “средний и малый”, который ориентируется практически исключительно на рыночные законы и механизмы, хотя и со всеми теми искривлениями, которые задаются политической ситуацией в стране. Как нам представляется, “большие” издания в значительной мере смешивают в своем восприятии две эти очень по разному устроенные сферы бизнеса, и, со своей стороны, инстинктивно тянутся к “большому”

бизнесу. Наш же постоянный клиент и заказчик, кого мы хорошо понимаем и кто нам глубоко симпатичен – это как раз представитель второй категории. Это тот, кто сумел достичь заметных результатов за счет главным образом собственных ресурсов, собственного предпринимательского и менеджерского таланта, умелого обращения с механизмами организации и с законами рынка.

Есть и второй важный для нас мотив. Это - так и не воплощенная до сих пор мечта о клубе наших заказчиков. Работая в организациях, мы постоянно видим высокий интерес наших клиентов к теме: “а что там у других”. Но, связанные гарантией конфиденциальности, мы не можем так прямо взять и рассказать, что и как случилось в соседней фирме. Бюллетень в этом смысле – это особое пространство для встреч, где руководители компаний могут высказать свои мысли по тем или иным проблемам, поделиться опытом, увидеть друг друга и т.п.

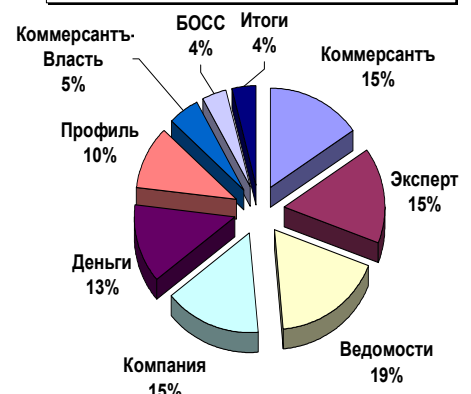
Жизнеспособно ли и нужно ли такое издание – покажет время. В конце концов, весь опыт бизнеса однозначен: нельзя удержать насильно то, что не пользуется спросом и не ложится на актуальную потребность. По крайней мере, консультанты “ШАГ” сегодня готовы к тому, чтобы поделиться в предлагаемом издании своим опытом и практическими наблюдениями за постоянно меняющейся ситуацией в бизнесе. А руководители знакомых нам компаний с одобрением отнеслись к самой идее издания, и также подтвердили свою готовность сказать что-нибудь о своем опыте. И если все это удачно сложится друг с другом, то – лиха беда начало. Так что – поздравляем нас с почином, и – следующий выпуск через два месяца.

Е. Емельянов

Читайте в номере:

Инструментарий руководителя	
Управление временем и делегирование	2
Обзор корпоративной прессы	
Бюллетень ФПК «Сатори»	3
Краткий словарь	
Миссия	4

Деловая пресса, которую читают руководители компаний - клиентов “ШАГа”



Данные маркетингового исследования Консалтинг-Центра “ШАГ”

Управление временем и делегирование

Инструментарий руководителя

Открывая рубрику “Инструментарий руководителя”, мы сразу обращаемся к одному из главных, наиболее тонких и сложных инструментов, которым никогда и никому не удавалось овладеть в совершенстве. Этот инструмент – личность руководителя. В данной публикации речь пойдет об умении делегировать полномочия – ключевом для развития бизнеса навыке руководителя.

Многих руководителей бизнеса можно не спрашивать, как они проводят свои выходные и праздники. Ответ очевиден – даже если и дома, то за рабочим столом (компьютером). Отпуск, как правило, совмещен с командировкой. “Счастливо отдохнуть! – Да какой тут отдых, у меня через час после прилета – первые переговоры, я и море-то не увижу”.

Зачастую такое отсутствие времени на “себя родимого” – следствие неэффективного управления временем и распределения ответственности. Каким образом это происходит?

В подавляющем числе случаев за нехваткой времени лежит недоверие своим подчиненным. “Я-то уверен в том, что сделаю все так, как хочу. А вот насколько точно исполнят мой замысел подчиненные, не знаю. Себя проконтролировать я могу всегда, а других – нет”.

Аргументируется недоверие к подчиненным также и тем, что сотрудники не обладают необходимыми навыками или менее компетентны в задаче, чем руководители.

Первое (недостаток навыков) “лечится” несколько проще, чем второе. Если действительно дело только в этом, то руководитель может направить сотрудника на обучение или сам передать ему необходимые навыки непосредственно в организации. Возможно, сначала для этого придется приложить много усилий, но зато впоследствии усилия воздадутся сторицей.

Второе (уровень компетенции), часто связано с наличием у сотрудника менее полной информации, чем у руководителя. И это – объективная реальность. Руководитель действительно оказывается наиболее компетентным из всех потому, что он является источником всех основных замыслов, к нему стекается вся ключевая информация и у него возникает возможность оценить положение дел с разных сторон.

Но здесь же возникает и ловушка для руководителя, загоняющая его в бесконечный “порочный круг” затрат времени. Ни один подчиненный никогда не станет абсолютной копией руководителя. Сотрудники всегда будут делать дела несколько иначе. К этому можно относиться как к данности, либо – пытаться замещать эту проблему своими собственными усилиями. Но тогда надо отказаться и от особых перспектив роста бизнеса, поскольку эти перспективы будут ограничены пределом физических возможностей первого лица.

Нежелание передавать ответственность часто происходит именно из неуверенности руководителя в том, что подчиненный сможет адекватно понять и решить поставленную ему задачу. “Мне проще сделать самому, чем объяснить, какой результат я хотел бы получить”, – распространенная фраза среди менеджеров. Сделав однажды попытку делегировать ответственность и получив негативный результат, Вы опасаетесь, что ситуация повторится. Если дело в этом, возможно, Вам необходимо прежде всего именно для себя определить, какого результата Вы ждете...

Поможет здесь и изменение внутренней формулировки вопроса: не “кто располагает столь же полной информацией

(уровнем компетенции)?”, а “Какая информация необходима сотруднику для того, чтобы он выполнил стоящую перед ним задачу? (каков минимально достаточный уровень компетенции?)”. Как правило, сотруднику не нужна вся информация, имеющаяся у вас, но нужны ее части. Ваша задача – передать ему эту информацию, и, главное, отчетливо сформулировать свои представления не о том, как должна решаться эта задача (все равно сотрудник что-либо сделает иначе), а о том, как должен выглядеть желаемый вами результат. Если Вы сможете сформулировать четкие (т.е. измеримые или наблюдаемые) критерии ожидаемого результата своему подчиненному, то это сильно облегчит жизнь и Вам, и ему.

Существует еще одна важная причина, по которой руководители работают “без просвета”. Дело в том, что незаемность и личное участие в делах подчиненных, признаемся мы себе в этом или нет, доставляет удовольствие, повышает себя в собственных глазах и дает ощущение своей значимости. “Если я раздам поручения своим сотрудникам, то чем же буду заниматься я сам?!”

Появившееся свободное время может вызвать новые неожиданные сложности: создается ощущение вакуума, дискомфорта от “безделья”. Но только свобода от оперативной текучки в конечном счете создает возможность для того, чтобы руководитель занялся главным своим делом: обеспечил своей организации четкие стратегические ориентиры для успешного многолетнего движения вперед.

Прежде чем передавать другим ответственность и полномочия, полезно начать с малого: прежде всего, понять, каковы плюсы от изменений и в чем могут заключаться минусы.

- Если плюсы очевидны и перевешивают минусы, то целесообразно задать себе несколько вопросов: сколько часов в неделю я хотел бы посвятить себе? Сколько часов в неделю реально тратится на себя?
- После этого выписать все свои дела за прошлую неделю. Рядом с каждым из них проставить примерное время, которое Вы потратили на его выполнение, включая не только на действия, но и на размышление о том, что и как нужно сделать.
- Представьте, что сложилась такая непредвиденная ситуация, когда вы вынуждены неделю отсутствовать, и никакая связь с Вами невозможна. Напротив каждого из выполненных Вами дел укажите того, кто мог бы Вас заменить.
- Если бы Вам пришлось объяснять каждому из перечисленных людей его задачу, каковы были бы критерии исполнения? Что для вас важно в выполнении и в ожидаемом результате?
- Что с Вашей точки зрения необходимо каждому из сотрудников, для того чтобы он выполнил поставленную задачу – какие ресурсы, информация, права, поощрения?

Л. Горбунова



Выпускаемые компаниями внутрифирменные издания - один из мощных инструментов работы с корпоративной культурой. Сколь бы удачны или неудачны не были конкретные выпуски, они всегда читаются или хотя бы просматриваются “своими”. Обозначенные темы оставляют след в памяти, упомянутые в текстах имена узнаются, персональное попадание “в прессу” часто оказывается серьезным видом мотивации и стимулирования.

Удачный пример использования такого инструмента в жизни фирмы – это информационный бюллетень строительной корпорации “САТОРИ”. Посмотрим, что может сделать один выпуск бюллетеня на 8 страницах формата А3 для компании размером в 600 человек.

На первой странице, под красиво сделанным фото-коллажем с включенной символикой фирмы – поздравления Первого лица всем водителям в связи с днем автомобилиста. Результат – как минимум несколько десятков сотрудников почувствовали, что Первый обратился именно к нему. Настроение поднялось, работать стало приятнее.

Далее - интервью с Коммерческим директором фирмы. Сквозь текст просвечивает, что это -- такой же, как все живой человек, переживающий за дела семьи, нежно любящий детей. И в то же время, становится понятна политика компании в организации продаж, приоритеты развития, трудности текущего этапа, требующие преодоления.

Через страницу – портретные зарисовки других сотрудников “Сатори”, рядовых работников и

руководителей подразделений. Рядом – рассказ о том, как была выполнена уникальная работа в “нештатной” ситуации. Видны заботы, переживания и свершения людей, а через это – повседневная жизнь компании, ее путь в продвижении от решения задач одного уровня к задачам следующего. И, главное, сквозь тексты разговоров все отчетливее пробивается тема единства с Компанией, гордости за принадлежность к ней. Тема, которая подчеркивается издателями бюллетеня также и с другой стороны – использованием образа “Страны Сатори”, с ее жителями – “Саториканцами”. Этот стиль выдержан до самой последней страницы, где в разделе “Юмор” приведены примеры “народного фольклора”, шутки и прибаутки “с рабочих мест”, собранные от сотрудников компании.

И все же корпоративный бюллетень – оружие обоюдоострое. Его “свойский” характер и стремление быть

“ближе к массам” не всегда просто удержать на грани между задачами содействия развитию компании и тем, что в политике принято называть “популизмом”. В бюллетене “Сатори” эта грань временами переходит, особенно в настойчиво проводимой теме необходимости создания профсоюзной организации. Эмоциональные аргументы “за” эту идею в данном случае хорошо было бы дополнить примерами тех современных российских компаний, где создание профсоюзов действительно способствовало получению качественно новых результатов в развитии бизнеса. Боюсь, однако, что такие примеры отыскать будет нелегко.



ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

Консалтинг-Центр “ШАГ” от всей души поздравляет с днем рождения:

Торговую сеть
СПОРТМАСТЕР -
с 5-летием

Мебельную компанию
БАУФЛЕКС -
с уже 7-й годовщиной



Сеть магазинов
КАРПЕТ ХАУС -
с 5-летием

НКО ЮРРЦ
(Краснодар) - с 4-м по
счету днем рождения

*Мы знаем, что Вы сделали многое.
Мы убеждены, что Вы способны добиться еще большего.
Успехов и процветания!*

Слова должны обозначать то, для чего они и придуманы. Когда они начинают обозначать что-то еще, людям становится трудно понимать друг друга. Однако, существует тенденция “расширить” значения слов так, что в конце концов модный термин начинает обозначать все вокруг. Распространена эта болезнь и в сфере управленческих понятий. Наш “Словарь” - это попытка “ШАГ”а хоть что-то противопоставить этой тенденции.

МИССИЯ



В одной из последних встреч с новым заказчиком мы вновь повстречались с утверждением, что “все дело в миссии”. Стоит лишь ее разработать, и все проблемы организации будут решены, потому что (по-видимому, подразумевал заказчик), эта замечательная миссия разом ответит на вопросы и о **стратегии**, и о **целях**, и о **мотивации** сотрудников, о **способах организации** работы, а, может быть, и о чем-то еще.

При всем нашем глубоком почтении к миссии, а также к организациям, которые ее для себя разработали, выскажем свое “фирменное” отношение к возможностям и ограничениям этого понятия.

Миссия – это формализованный вариант ответа на вопрос “зачем” существует данная организация. Формализованный – в том смысле, что это ответ публичный, нацеленный на внешний мир, доказывающий, что деятельность фирмы чем-то особо полезна или значима для социума. В этом смысле мы часто называем миссию “визитной карточкой” организации для внешнего окружения. Хорошая формулировка миссии, несомненно, способствует также мотивации сотрудников, поскольку осознание того, что ты делаешь важное и полезное обществу дело, способствует производительности. Но все же – это только один из видов мотивации.

Миссия не является стратегией и не содержит в себе показателей развития. Работа со стратегией – отдельная, и, более того, первичная задача по отношению к миссии. Миссия не определяет также целей развития и не содержит в себе программ действий – чтобы сформулировать эти цели и программы, нужно потрудиться отдельно. Но зато, что не менее важно, миссия показывает, в чем **смысл** этих целей и программ. А без понимания смысла, как известно, любая работа быстро превращается в каторгу. Так что – успехов Вам в разработке миссий для Ваших организаций.

Народный юмор

Известно, что испокон веков самыми классическими инструментами управления оставались кнут и пряник. Поэтому можно было долго не мучиться размышлениями о том, что подарить начальнику на день рождения – дарите ему хорошую плетку, и Вы существенно облегчите ему жизнь.

Так было всегда. Но – времена меняются. И когда руководитель одного из подразделений финансовой корпорации продемонстрировал своим подчиненным подаренный ему ручной работы семихвостый кипчак (казахскую национальную нагайку), первой реакцией одной из очаровательных сотрудниц был очень непосредственно вырвавшийся из глубины души возглас: “Ой, а в каком секс-шопе Вы это покупали?”

Ну и как теперь прикажете воспитывать персонал?



Самым результативным сотрудником Консалтинг-Центра «ШАГ» по итогам 2000 года признана

Юлия Капитанчук.

Поздравляем!