



К читателю

Пока все хорошо

Как хорошо стало жить! Бизнес движется вперед семимильными шагами. Давно забыты кошмары кризиса 98-го, и по всем показателям мы все ближе к тем, фантастически высоким, "довоенным" цифрам. Нормативные акты, регулирующие жизнь бизнеса, меняются уже не каждую неделю, как это было в 90-95, а всего-то раз — другой в полгода. Наши бухгалтера уже не напоминают собой обезумевшие привидения, а превратились в миловидных, красиво одетых женщин с разумной речью и осмысленным взором. На глазах растет благосостояние народа, — и это прямо отражается на оборотах наших фирм, потому что хорошо зарабатывающий народ имеет привычку много покупать. Казалось бы, — живи и радуйся!

Что же тревожит? — Да почти ничего. Кроме, разве что, опыта врачей. Которые утверждают, что человек гораздо реже болеет в периоды сильных напряжений и стрессов. Умереть сразу — может, а вот позволить себе болеть в это время — непозволительная роскошь. Непостижимым образом у человека в стрессе пропадают даже считающиеся неизлечимыми хронические хвори. А болезни расцветают как раз тогда, когда стресс проходит. Похоже ли это на ситуацию в бизнесе? — Более, чем...

Один из наших знакомых, потерявший свой бизнес в кризис, попался на том же, что и многие другие. Дело шло уж очень хорошо, — и он, в расчете на будущие доходы, набрал себе огромные кредиты под расширение. Сейчас кредиторы его холят и лелеют в надежде на то, что он заработает на долги, но подняться на прежний уровень уже не выходит, — хронически не хватает оборотных средств. Банальная история, — скажете вы? Теперь это уже всякому понятно!

Понятно — это правда. Только сегодня опять все хорошо. Вот и другой наш знакомый, героически переживший кризис, сейчас закупает оборудование в таких объемах, что выплаты по лизинговым договорам вот-вот превысят все возможности привлечения кредитов, не говоря уж о прибыли. Надежда — на то, что оборудование успеет "выстрелить" и принести отдачу вовремя. Возможно, он прав, и это — обычный предпринимательский риск. Смущает только, что цифры о соотношении "дебета и кредита" он получил позже того, как принял решение. Просто, казалось, что все хорошо, и что текущий денежный поток позволяет делать все, что хочется... Но, может быть, сегодня рисковать все-таки лучше на основе расчетов?

Выжившие в кризис учились экономить на персонале. А сегодня, когда все хорошо? — Вот фирма, в

структуре которой 25 директоров на 45 сотрудников. Остальные, кроме дворников и секретарши, — заместители. Все хорошо, только работа регулярно проваливается. Не директорам же ее делать.

Большая группа фирм застряла в попытках провести структурные преобразования. Что нужно делать — всем понятно. Но — не получается, нельзя "перешагнуть" через "своих" людей и отношения с ними. "Был бы сейчас кризис, — мечтательно говорят руководители, — мы бы и людей сократили, и зарплаты привели бы в норму. А так — ну никак невозможно..."

В 98-м сильно не повезло импортерам. И — повезло тем, кто имел дело с отечественным производителем. Но организации выживших импортеров сегодня выглядят гораздо сильнее, чем расслабленные структуры отечественных дилеров. Что же мешало наладить структуры, пока все было хорошо?

Нет нужды множить эти примеры.

Резюмируем главное. Именно сейчас, когда в бизнесе все хорошо, его и подстерегают основные опасности. Любой очередной кризис не будет сам по себе причиной падения компаний. Этой причиной будут внутренние проблемы организации, которые накапливаются именно сейчас. Когда все хорошо. Кризис — просто "проявитель", который быстро выявит слабые места фирмы и определит приговор — жить ей дальше или сходить со сцены.

Нужно ли что-то делать в этой связи? Это — вопрос выбора. Ведь когда-то нужно и жизнью наслаждаться. Когда же это делать, если не тогда, когда все вокруг хорошо — скажут одни, и будут правы в рамках своей логики. Но есть и другая логика. Ее сформулировали еще древние римляне. "Хочешь мира — готовься к войне...", — говорили они и благополучно развивались, пока придерживались этой мудрости. Но потеряли свою цивилизацию, когда им показалось, что уже можно расслабиться и хорошо пожить.

Окончание читайте на 4-й стр.

Читайте в номере:

Зарисовки с натуры

Человеческий фактор в конкурентной борьбе стр.2

Инструментарий руководителя

В поисках утраченного времени стр.3

Как принимать на работу сотрудника стр.4



Человеческий фактор в конкурентной борьбе

Действующие лица и исполнители

Практически в каждой компании консультантам встречаются два типа людей. Люди первого типа любят разрабатывать правила и процедуры, контролировать соблюдение сроков. Для них важно дойти до конца, получить результат. Их день, как правило, четко спланирован. Они ценят определенность и обращают особое внимание на детали, потому что “ко всему нужно подходить системно”. Обычно их трудно “зажечь” чем-то новым. Они не склонны рисковать, точный и обоснованный расчет стоит у них впереди ощущений и эмоций. Таких людей называют по-разному: “администраторы”, “организаторы”. Мы их будем звать “технологами”.

Рядом (иногда в буквальном смысле слова) с “технологами” работают их антиподы. Основная движущая сила для них - это новые бизнес-идеи и рыночные возможности, особенно если в них содержится вызов, риск, “драйв” и “экстрим”. Как правило, планирование они считают бесполезным занятием, ведь “всего не учесть” и вообще нужно “ковать железо, пока горячо”. Каждая ситуация для них уникальна, поэтому и “действовать нужно не по правилам, а по ситуации”. Они предпочитают отдавать подчиненным работу крупными “кусками”, не ограничивая их в действиях. Им нужен результат, а не соблюдение процедуры. Поэтому пошаговый контроль для них - непродуктивная трата времени, а “отчеты - лучший способ снизить мотивацию и убить инициативу”. Таких людей мы назовем “творцами”.

Не удивительно, что таким различным людям трудно находить общий язык. Ситуация может осложниться, когда один из них начальник, а другой подчиненный. Если им не удастся построить отношения, то дни подчиненного в компании будут сочтены. А ведь сила организации именно в балансе качеств людей обоих типов.

Как обходить “технологов”

Если (в отличие от Вас) в руководстве конкурентов преобладают “технологи”, то у Вас есть шанс обойти их за счет трех пунктов: люди, идеи и темп. Проанализируйте идеи и проекты, от которых отказались эти конкуренты. Вполне возможно, что в их точных расчетах отсутствовал или был сильно занижен человеческий фактор. Ведь технологии и процедуры строятся в расчете на среднего исполнителя, а не на заинтересованного лидера. Вообще, люди - это, как правило, слабое место “технологов”. Сотрудников “технологов” легче перекупить. В системе мотивации их фирм часто преобладают материальные формы стимулирования, причем штрафов больше, чем премий. И первое, на чём начинают экономить “технологи”, - это персонал.

Настоящим подарком для Вас будут динамичные изменения на рынке. “Технологи”, как правило, хуже

чувствуют рынок. Они его методично исследуют, но решения принимают только после накопления критической массы фактов. Результаты маркетингового исследования пройдут через все коридоры “технологов”, будут обсуждены на нескольких заседаниях Правлений. В каждой точке этого пути выводы и рекомендации маркетингологов могут получить “черную метку”. Экономьте время, рискуйте. Во-первых, ищите новые идеи - у “технологов” с ними часто случается дефицит. Во-вторых, у Вас наверняка будет возможность быстрее выйти на рынок - “технологи” часто теряют время на доведении продукта до идеального состояния.

Как побеждать “творцов”

Если в отношении конкурентов-“технологов” основной лозунг: “Обходите на поворотах!”, то стратегия в отношении конкурентов-“творцов” иная: “Не бойтесь отстать, все равно успеете!”. “Творцы”, как правило, - лидеры в создании и опробовании различных новинок. В скорости разработки новых продуктов с ними лучше и не тягаться. Гораздо полезнее извлекать уроки из их экспериментов, ведь они часто играют с “чистого листа”. На примере их “шишек” Вам будет легче оценивать риски своих бизнес-планов. “Творцы” наверняка оставят Вам достаточное количество рыночных ниш: нередко они снимают “сливки” со сравнительно небольшого (хотя и достаточно “жирного”) сегмента клиентов - любителей новинок. У Вас будет возможность потягаться с “творцами” и по цене. Строя уникальные решения, им не всегда удастся воспользоваться “эффектом масштаба”, для которого нужно отработать и формализовать технологию.

Как и у “технологов”, у “творцов” человеческий фактор также может быть слабым местом. Только с перекосом в другую сторону. На “корабле” “творцов” часто можно найти много “балласта” - близких руководителям людей, давно выработавших свой бизнес-ресурс, но занимающих полномочные посты в управленческой структуре. Борьба “творцов” с рыночными вызовами не только воодушевляет сотрудников на выполнение невозможного, но и изматывает коллектив постоянными стрессами.



Будем рады, если эти советы помогут Вам и Вашей компании увереннее чувствовать себя на рынке. Только не забывайте о загадочности человеческой природы: будьте готовы к тому, что самый отъявленный “технолог” удивит Вас тонкой работой с персоналом, а фирма, руководимая сплошь одними “творцами”, наладит качественное “конвейерное” обслуживание клиентов. ✨

В. Хомутов



В поисках утраченного времени

В одном из предыдущих выпусков нашего бюллетеня приводились данные мини-исследования, показывающие, что подавляющее большинство топ-менеджеров испытывает

хронический дефицит времени. Как же можно найти незадействованные ресурсы, чтобы работать меньше, а успевать больше? Специалисты по управлению временем накопили большой арсенал методов, позволяющий повысить эффективность работы менеджера.

Их можно разделить на две большие группы. Во-первых, это — использование всевозможных средств организации труда: использование органайзеров, организация рабочего пространства (рабочего стола, файловой системы компьютера, архива). Во-вторых, специалисты рекомендуют исходно не пожалеть времени на планирование своей деятельности и тщательное продумывание своих задач — на расстановку приоритетов, на стратегическое, проектное и оперативное планирование. В дальнейшем эти временные затраты окупятся, т.к. усилия будут сконцентрированы на главном, а если топ-менеджер что-то не успеет выполнить, то это окажется второстепенной по значимости задачей.

К такого рода методам организации труда менеджера относится инструмент, о котором мы хотим рассказать. Это — **Таблица «Важное — срочное»**, которая удивительно проста в применении, поскольку основана на здравом смысле. Технология работы с ней — следующая:

1. Составляется список всех задач, которые необходимо выполнить.
2. Затем менеджер рисует систему координат: по горизонтали — срочность выполнения задачи, по вертикали — важность ее выполнения.
3. Далее задачи располагаются между этими двумя осями — по своей значимости и срочности.



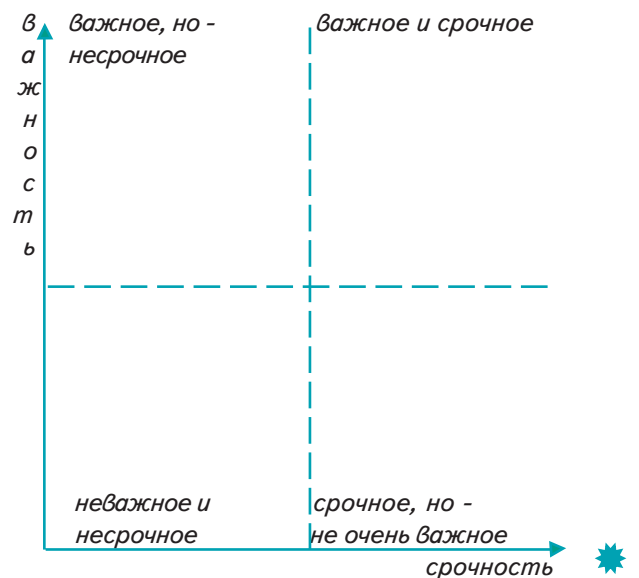
4. В зависимости от того, в какой квадрат попала та или иная задача, определяется дальнейший образ действий по ее решению:

- В план действий на сегодня менеджер вносит задачи из раздела “Важное и срочное” (№ 1, 2, 4, 6 и 10);

- По задачам срочным, но неважным (№ 3, 7, 12 и 13) менеджер принимает решение о том, кому он может их делегировать;
- Важные, но несрочные задачи (№ 5, 8, 11 и 15) вносятся в план менеджера после первоочередных задач (1, 2, 4, 6, 10) и выполняются в зависимости от наличия ресурсов времени;
- Задачи из раздела “Неважное и несрочное” (№ 9, 14, 16 и 17) откладываются в «долгий ящик» - до тех пор, пока они не приобретут статус более важных или срочных.

Подобную процедуру стоит проводить в начале каждого рабочего дня, поскольку меняются и сами задачи, и их значимость и срочность.

Для того чтобы Вы могли попробовать работу с этим инструментом, мы приготовили для Вас “пустой” вариант Таблицы “Важное — срочное”. Заполните ее задачами сегодняшнего дня:



О. Сидельникова

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

Консалтинг-Центр «ШАГ» от всей души поздравляет с днем рождения:

Компанию МИАН - с 7-летием!

Компанию «КИТ» - с 10-летием!

Как принимать на работу сотрудника

13 вредных советов руководителю

1. Нанимайте только родственников или друзей. Люди они - проверенные, и Вы прекрасно знаете все их сильные и слабые стороны.
2. Если человек Вам понравился, но работы для него пока нет — берите “про запас”.
3. Как бы ни был хорош кандидат, не спешите останавливать выбор на нем. Продолжайте поиски, пока не найдете идеального сотрудника.
4. Берите того, кто прочитал те же книги, что и Вы. В конце концов, не так уж важно, каких результатов он добился — главное, что произносит правильные слова.
5. Даже если человек Вам полностью подошел — повремените с решением пару месяцев, чтобы все как следует обдумать. Заодно и кандидата проверите: если не дождался, - значит, не очень-то хотел у Вас работать.
6. Характер кандидата или его способность ужиться в коллективе - это мелочи. Главное, чтобы дело свое знал!
7. Ломать голову над кругом задач и полномочий для новичка - неблагоприятное дело. Вот начнет работать, тогда и посмотрите, чем его загрузить.
8. Не тратьте время на рассказы о компании и о будущих обязанностях: новичок сам все выяснит. И вообще - никакой опеки и помощи на испытательном сроке! Не маленький, чтобы его за ручку водить.
9. Если кандидат запросил астрономическую зарплату, - берите его, не торгуясь. Знает себе цену, — значит и работник стоящий!
10. Обсуждая с кандидатом его зарплату, не упустите свой шанс произвести хорошее впечатление, обещайте побольше! Заманивайте человека, а то его купят конкуренты. Помните: главное - не сколько Вы сможете ему платить, а сколько пообещаете!
11. Самый ценный кандидат - тот, кто до прихода к Вам менял места работы не реже, чем раз в полугодие. Этот человек много повидал и обладает бесценным опытом!
12. Знакомясь с кандидатом, будьте напористы и инициативны; главное — не дать ему раскрыть рта. А то вдруг неверно Вас поймет или упустит что-то важное!
13. Ни в коем случае не советуйтесь с будущим начальником принимаемого на работу сотрудника. Решайте только сами. В конце концов, главный-то здесь Вы! ✨

Напоминаем Вам, что у нас изменился электронный адрес. Теперь пишите нам:
step@stepconsulting.ru

Пока все хорошо

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

Что это значит применительно к бизнесу? Простую вещь: если сделать что-то нам мешает отсутствие кризиса, значит надо этот кризис создать. Хотя бы внутри своей собственной организации. Многие активно развивающиеся компании именно этим постоянно и занимаются, хотя делается это в меру своего разумения по-разному.

Так, на конференции “Ведомостей” руководитель компании “МАИР” рассказывал о своей системе управления персоналом. Ключевая идея проста, — ежегодно увольняются 30% наименее эффективных сотрудников, но повышаются в должностях и окладах 30% самых эффективных. Чем не постоянный стресс? Другой известный нам руководитель устраивает организационные стрессы ежеквартально, разбирая очередные показатели управленческого баланса.

Многие западные компании тоже понимают опасность расслабления и часто делают неожиданные повороты как раз в те моменты, когда всем кажется, что у них все хорошо. Вот недавнее сообщение из прессы. На волне успеха от продаж своих последних модельных разработок “Volvo” внезапно заменяет своих региональных представителей, назначая новыми руководителями специалистов по послепродажному обслуживанию. Это — пример “стратегического стресса”, - стресса, идущего от стратегии регулярной смены одних напряженных задач на другие. Именно такой механизм мы считаем наиболее эффективным и грамотным способом борьбы с “ожирением” компаний в ситуациях, “когда все хорошо”. Регулярно корректируемая стратегия, постановка все более и более напряженных целей — начало создания требуемого стресса. А дальше — достаточно подключить надежную систему “управления по результатам”, и мы получим все необходимое для поддержания в компании необходимого тонуса. Но только — это тоже работа. Которую надо делать. А нужно ли ее делать, когда все так хорошо? ✨

Е. Емельянов

Из записной книжки консультанта

Коммерческий директор: «Жизнь уходит, а «Мерседеса» все нет...»

Директор магазина: «Не понимаю, что творится: у меня наценка 50%, а прибыль - 30%. Куда деньги деваются?»

Менеджер: «Семинар - это когда кто-то приходит, ковыряет в носу, а его учат. А потом он говорит: «Меня плохо выучили!»

Руководитель компании: «Чтобы хорошо исполнять свои обязанности, необязательно быть истовым идиотом».

Из запроса менеджера: «Финансовая служба должна сделать нам красивые юридические лица».

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2002 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией