

Время топ-менеджера: неразрешимая проблема?

То, что высшие руководители компаний постоянно работают в цейтноте, известно практически всем. Консультанты Консалтинг-Центра «ШАГ» решили уточнить, на что же уходит рабочее время топ-менеджеров, и провели блиц-опрос руководителей некоторых бизнес-организаций. Оказалось, что большинство менеджеров работает от 9 до 10,5 часов в день; лишь третьей части опрошенных руководителей удается «удерживать» свой рабочий день в пределах до 9 часов. При этом отдельные менеджеры работают по 14 часов, и только редкостные «уникумы» успевают сделать все, что нужно, за 8 часов рабочего дня. Средняя же продолжительность рабочего дня - немногим более 10 часов.

Главный «пожиратель» времени топ-менеджера - т.н. «текучка»: половина опрошенных руководителей страдают именно от количества вопросов оперативного характера, возникающих в течение дня. У многих менеджеров массу времени занимают совещания, индивидуальные обсуждения позиций и согласование решений; немало времени требуется и на обучение подчиненных, объяснение им требуемых способов действий. Фактически, все топ-менеджеры почти целый день заняты общением: с подчиненными, с коллегами, с партнерами и клиентами.

На что же хронически не хватает времени руководителям? Ответ прост, - как правило, - на то, что требует размышлений, сосредоточенности, какого-то более или менее спокойного интервала в течение дня. В частности, трети опрошенных менеджеров систематически не удается заниматься разработкой внутрифирменных документов, определяющих задачи и правила работы, механизмы взаимодействия и т.п. Кто-то не успевает прорабатывать отчеты, кто-то - наладить систематический контроль выполнения задач, у кого-то «руки не доходят» до управления инфраструктурными подразделениями, у других - до выполнения представительских функций, а третьи не могут приступить к реализации разработанных стратегических решений.

Лишь два человека сказали, что на все, ими намеченное, времени им хватает. Один из них при этом работает 10-11 часов в день, а второй - 8 часов. Парадоксально, что тот руководитель, который работает больше 13 часов ежедневно, не успевает сделать все, что считает необходимым.

В целом же из ответов топ-менеджеров получается, что их рабочий день в высочайшей мере непредсказуем, хаотичен, складывается под влиянием разнообразных требований момента. Большинству руководителей хотелось бы, чтобы их время и деятельность были более структурированы. И

действительно, самый поверхностный анализ показывает, что те, кому удается работать не больше 9 часов, отличаются от других менеджеров высокой степенью личной организованности. По-видимому, многим топ-менеджерам, желающим успевать больше и при этом не превратить свою жизнь в сплошную работу, еще предстоит освоение многочисленных методов и инструментов, предлагаемых специалистами по управлению временем (способов организации рабочего пространства, работы с документами, использования компьютера, оперативного планирования, расстановки приоритетов, и т.д.).

Однако попытки с помощью разнообразных организационных и технических приемов оптимально распределить работу во времени, не затрагивая объема и состава этой работы, - не единственно возможный путь решения проблемы.

Обычно руководители воспринимают свой день как наполненный «текучкой», в котором не хватает времени на более серьезные дела - на продумывание стратегии, на разработку важных для жизни организации документов и осмысление достигнутых результатов. Внимательный анализ показывает, что реальное наполнение «текучки» составляет принятие менеджерских решений, разработка совместно с подчиненными программ действий, обучение персонала и т.п. А это и есть выполнение менеджерских функций, собственно работа управленца! Вместе с тем, за привычно пренебрежительным отношением к «текучке» стоит верная интуитивная догадка, что это все же не совсем то, на что нужно было бы тратить свое время. Дело в том, что все **эти функции относятся к оперативному менеджменту**, и часть из них может и должна выполняться руководителями нижележащих уровней управления. Один из опрошенных нами менеджеров так и сказал: «Я контролирую положение дел «через головы» своих подчиненных».

Окончание читайте на 3-й стр.

Читайте в номере:

Управленческий учет	
«Где моя прибыль?»	стр.2
Краткий словарь управленческих терминов	
Грэйдинг	стр.3
Рынок труда и «мутанты» тусовочного периода	стр.4

«Где моя прибыль?»



Частью консультантам приходится слышать этот вопрос от владельцев и руководителей компаний¹, в которых закончен первый этап внедрения управленческого учета. Вот перед Генеральным лежит стопка отчетов. Наибольший интерес, конечно, вызывает отчет о прибылях и убытках. Руководитель смотрит в строку «Прибыль». Число 600 000 вызывает у него чувство удовлетворения и гордости за фирму. Но очень быстро он вспоминает, сколько же у него всего «живых» денег. Как правило, прибыль, заработанная за месяц (квартал, год), существенно больше того, что лежит в кассе и на счетах фирмы, а также в разного рода «кубышках». Вот тут у Генерального директора и возникает вопрос: «А где вся эта моя прибыль лежит?» Придем же к нему на помощь и, чтобы найти ответ, обратимся к балансу фирмы и пройдем по строчкам, которые собраны под заголовком «АКТИВЫ».

Вот строка «Вложения в другие компании». Рост на 100 000. Про это директор вспоминает сам: недавно прикупил акции перспективного заводика; все происходило по его инициативе и под его контролем. Вычитаем их из 600 000. Идем дальше - ищем оставшиеся 500 000.

На 30 000 выросли и «Долгосрочные кредиты». Половина суммы вспоминается сразу - это ссудили партнерам. Пара кредитов сотрудникам вспоминается после небольшой паузы. О последних пяти тысячах приходится уточнить у финансового директора. Оказывается, дали кредит на машину маркетологу. Благо, первый замдиректора (он же - совладелец фирмы) в свое время настоял на письменной фиксации решения. Итак, осталось найти 470 000.

Цифра в строке «Основные средства» (к основным средствам относятся станки, машины, постройки и т. п. – Ред.) действует ошеломляюще. «350 000! Это ж на сколько мы все всего понакупили!!! И где все оно?» Чувствуется, что изучение ведомости основных средств может занять не один час. Предлагаем вынести этот вопрос за рамки нашей встречи и спрашиваем о том, как обычно принимались решения о покупке. Короткое воспоминание приводит к поразительному выводу. Оказывается, решение о покупке принимал начальник производственного отдела, исходя из нужд конкретных проектов. Причем, как правило, - уже после того, как проекты были начаты. Мысль о том, что его прибылью распоряжаются подчиненные, вызывает у директора желание сразу что-то поменять в своем королевстве. Не возражаем, но напоминаем: сегодня мы ищем ответ на вопрос «Где лежит прибыль?» Нужно найти еще 120 000.

От долгосрочных активов переходим к оборотным средствам (к оборотным средствам относятся запасы, дебиторская задолженность и выданные авансы, деньги и их эквиваленты – Ред.). Строка «Задолженность клиентов» выросла почти на 63 000. Сравнительно немного, если сравнивать с оборотом. Но

не так уж и мало, если сравнить с прибылью. Откуда набралась эта сумма, директор знает и сразу вспоминает, что давно хотел посадить договорной отдел на процент от взыскиваемой задолженности. Соглашаемся, что смысл в этом есть, и идем дальше.

Сумма «Оборудование на складе» выросла за год на 15 процентов. Прирост 150 000 - вот так сюрприз! Никто не принимал решение об увеличении склада. В штуках оборудование на складе почти не выросло. А вот цены незаметно подросли почти на те самые 15 процентов. Директор слегка озадачен: «А кто же здесь распорядился прибылью?» Поставщики? Начальник отдела поставок? Выясняется, что разрешение на инвестиции «в склад» дал сам директор. Ведь это он установил неснижаемый остаток оборудования на складе, причем не в рублях, а в штуках. Тем самым он и дал согласие на автоматическое вложение прибыли в случае роста цен закупки. Не желая смириться с таким положением, директор сразу выдает идею вслед за договорным отделом посадить на процент и отдел поставок. Продолжаем упорно держаться за главный вопрос дня и ведем директора дальше.

Когда переходим к «Предоплате поставщикам», попавший было под подозрение начальник отдела поставок получает полную реабилитацию. Абсолютная сумма предоплаты сократилась на 45 000. И это при росте оборота!

Доходим до «Денежных средств». По сравнению с началом года здесь все почти без изменений – 70 000. Круг замыкается. Первоначальный вопрос «Где моя прибыль?» здесь переходит в более философский «Ну, и зачем мне этот рост прибыли, если я не могу по своему усмотрению ею распорядиться?»

Не успев оправиться от неожиданности вопроса, Генеральный проявляет редкую проницательность и начинает складывать все приросты по оборотным активам. Задолженность клиентов и склад вместе дают 213 000 (63 000 + 150 000). Даже после вычитания сокращений по статье «Предоплата поставщикам» (- 45 000) результат (213 000 – 45 000 = **168 000**) получается гораздо больше, чем не найденная в долгосрочных активах прибыль (120 000). В чем дело? Мы начали было объяснять, но директор «сыграл на опережение». Он сам пробежал

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

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

Компанию
«ДВТ»
- с 11-летием!

Банк
«Петрокоммерц»
- с 10-летием!



Компанию
«СпортМастер»
- с 10-летием!

¹ Сегодня в российском бизнесе руководитель компании обычно является и ее владельцем или совладельцем.

глазами раздел «ПАССИВЫ» и обнаружил увеличение на 46 000 суммы авансов, полученных от клиентов. Выходит, активы могут вырасти не только за счет прибыли? И уж если их нельзя не увеличить, то вовсе не обязательно замораживать в них прибыль! Генеральный делает в своем блокноте пометки:

I. Работают на «застревание» прибыли в круговороте бизнеса:

1. Рост материальных запасов
2. Рост выданных авансов и дебиторской задолженности
3. Снижение полученных авансов и кредиторской задолженности.

II. Работают на «высвобождение» прибыли в виде денежных средств:

1. Снижение материальных запасов
2. Снижение выданных авансов и дебиторской задолженности.
3. Рост полученных авансов и кредиторской задолженности.

Внизу – вывод: «Чтобы получить заработанную прибыль не в виде цифры в отчете, а в денежной форме, нужно не допустить суммарного перевеса изменений в первом разделе над изменениями во втором». ✨

В. Хомутов



**Время топ-менеджера:
неразрешимая проблема?**

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

При таком подходе решение проблемы рабочего времени топ-менеджера требует серьезного анализа пресловутых «текущих дел», их разделения на «свои» и «отдаваемые» и дальнейшего **делегирования** последних подчиненным. Лишь тогда у руководителя останется больше времени на стратегический менеджмент, на разработку документов и представительские функции. Именно так и поступают те два руководителя, у которых не остается ничего несделанного: они четко очертили круг своих задач и жестко придерживаются проведенной ими границы. Помочь же топ-менеджерам «отдать» часть привычных дел своим подчиненным может **технология делегирования задач**, о которой мы расскажем в одном из ближайших выпусков нашего бюллетеня. ✨

О. Сидельникова

Грэйдинг
(Grade (англ.) - степень, ранг, качество, класс) - инструмент оценки и поощрения персонала, используемый во многих крупных западных организациях, а теперь - и в крупнейших



российских компаниях. Система «грэйдов» чем-то напоминает советские системы разрядов, которые определялись уровнем квалификации работника, однако критерий определения «грэйда» - существенно иной. Он учитывает и квалификацию, и уровень ответственности, однако основное в определении «грэйда» сотрудника - это значимость его вклада в достижение компанией ее целей. От того, какой грэйд получает тот или иной специалист или менеджер, зависит его оплата: размер оклада и бонусов, участие в прибыли организации и даже участие в собственности (получение акций).

В разных компаниях grading выглядит по-разному. В одних организациях число «грэйдов» может достигать пятидесяти, а их система предполагает наличие «вилки» для каждой должностной позиции. Так, например, бухгалтер может получить «грэйд» в интервале от 29-го до 33-го, который при этом оказывается равным «грэйду» зам. директора производства в регионе. В таких компаниях, как правило, «грэйды» сотрудников ежегодно пересматриваются, - осуществляется оценка работы сотрудника за прошедший год.

В других организациях количество «грэйдов» не превышает десяти и намного меньше перечня должностных позиций в компании. Это уравнивает оклады сотрудников на «соседних» уровнях иерархии и дает, если это необходимо, большую гибкость при кадровых перемещениях.

Grading стал достаточно популярным среди крупных российских компаний: его внедрили IBS, ЮКОС, ИСТ-ЛАЙН. Однако разработка этой системы - дело очень трудоемкое, которое под силу только достаточно большим службам персонала. Поэтому те компании, которые предпочитают не тратить большие деньги на модное нововведение, в определении оплаты своих менеджеров и специалистов ориентируются на рынок труда, который диктует размер оплаты за соответствующий профессиональный уровень для определенной должностной позиции. ✨

Новые услуги «ШАГа»

- **Создание/Активизация работы коммерческой службы организации**
- **Технология делегирования ответственности и полномочий. Организация контроля исполнения**
- **Оценка качества и технологий обслуживания клиентов. Сравнение с конкурентами**
- **Партнерские альянсы. Сопровождение и документирование договоренностей**

Получить дополнительную информацию можно на сайте www.stepconsulting.ru в разделе Наши услуги. ✨

Рынок труда и «мутанты» тусовочного периода



В нарождающийся бизнес 90-х люди хлынули буквально из всех дыр. Но задержались и смогли обосноваться в нем личности действительно **незурядные**. Двигаясь на ощупь и напролом, опираясь

лишь на свое чутье, проделывая титаническую работу, постоянно уворачиваясь от ударов судьбы, - они отвоевали-таки место под солнцем. И создали первое поколение отечественных бизнес-организаций, имя которым – “тусовка”¹. Науке известны организации второго, третьего и даже четвертого поколений. Но на сегодняшний день, как и пять лет назад, “тусовка” – преобладающий тип фирм по России в целом. Разве что за исключением Питера и Москвы.

Вспомним, что пишут о “тусовке”: “Нащупав почву под ногами, отцы-основатели испытывают потребность в расширении дела. На фирме появляются друзья учредителей и их родственники. Родственники друзей и друзья родственников. Дело не в профессионализме новичков: “Научить можно любого, а вот доверять – не каждому”. Так рождается дружный, сплоченный, боевой коллектив. Все искренне желают успеха компании и выкладываются на сто пятьдесят процентов. Нет распределения ответственности, но зато какой дух! Нет должностных обязанностей, – но зато какая энергетика! Нет организационной структуры, но зато всегда рядом плечо друга!”

Не останавливаясь на всех предпосылках неизбежного кризиса “тусовки” по мере роста компании, заострю внимание на одном моменте, с которым столкнулся в работе. Оказывается, способ разделения труда, стихийно складывающийся в “тусовочных” организациях, - часто неповторим и не имеет аналогов ни в крупных компаниях, ни в соседних “тусовках”. Фирма представляет собой поистине уникальный ансамбль уникальных мастеров своего дела. Плохо это или хорошо? По-разному. Но с точки зрения перспектив развития – из рук вон плохо.

По мере того, как складывается рынок, все более неумолимо действует закон: хочешь удержаться на дистанции – значит, надо расти. Нанимать новых сотрудников. Определять для них задачи и обязанности. Расставлять по рабочим местам. Да брать не абы кого, а профессионалов. Хозяева фирм идут на поклон к кадровым агентствам. Набирают самых-самых, проверенных-перепроверенных, с образованием и стажем. Вот тут-то и обнажается проблема... А состоит она, грубо говоря, в том, что общая работа порезана между старыми

¹ Описание см. в кн.: Е.Н.Емельянов, С.Е.Поварницына “Психология бизнеса” - М., “Армада”, 1998

*Сделать хотел утюг - слон получился вдруг!
Крылья, как у пчелы, вместо ушей цветы...*

сотрудниками “поперек”, а рынок труда предлагает специалистов, которые могут исполнять лишь ее “продольные” куски. В лучшем случае – умеют делать что-то “по диагонали”. Как вписать нового работника в сложившуюся на фирме систему разделения труда? Да никак! Это же деталь от какой-то совсем другой машины. У нее другие габариты и формы. Она не выплавлялась в горниле “тусовки”, не притиралась к ней. Она штамповалась сообразно неким стандартам в сложившейся, отечественной или западной, системе подготовки кадров. А затем, сообразно тем же стандартам, - шлифовалась в работе на крупных предприятиях. Опять же, западных или отечественных.

С точки зрения “тусовки”, предлагаемый рынком труда специалист оказывается инородным телом именно как специалист, как комплекс профессиональных навыков, знаний и умений. А что представляет собой “человек тусовки”, если поглядеть на него глазами рынка труда? Если оценивать его по шкале принятых в мире отраслевых стандартов? Как правило, это диковинный мутант, в котором удивительным образом соединены лоскутки от разных специалистов-профессионалов. Вот главный инженер, который руководит одним из производственных направлений и одновременно заправляет маркетингом. По совместительству же - решает юридические и финансовые вопросы. А вот – экономист, который одновременно выполняет работу секретаря и менеджера по продажам. А вот заведующий складом, ремонтирующий автотехнику и покупающий скрепки для офиса. Причем ни одной из совмещаемых функций ни один из сотрудников не владеет полностью и до конца. Получается примерно так: головы две, рук десять, а вот ног, к сожалению, нет. Да и глаза почему-то отсутствуют, хотя в наличии целых три уха!

И что же тогда делать? Отказываться от набора специалистов? Нельзя. От старой проверенной гвардии? Тоже нельзя. Тогда – что?

(Следите за материалами на нашем сайте в разделе Клуб, рубрика Наши интервью).★

Ю. Пахомов

Из записной книжки консультанта

Владелец компании - менеджеру: «Я знаю, что этот человек дурак. Но уволить его нельзя. Он - знамя нашей фирмы».

«Наша продукция на 95% состоит из воздуха!» (Директор фирмы-производителя пористых изделий).

Бухгалтер: «Если я не успеваю сделать свою работу из-за кого-то - я этого человека добыю: он у меня по ночам работать будет!»

Из беседы Генерального директора с кандидатом на должность маркетолога: «Как Вам не стыдно носить звание кандидата маркетингологических наук?!»

Из доклада консультанта: «Мои предложения будут следовать в строго винегретном беспорядке».

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: stepcons@online.ru

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