

МАЛЫЙ БИЗНЕС БОЛЬШАЯ ИГРА

[Александр **Высоцкий**]

стандарты
управления
малым и средним
бизнесом



Александр Высоцкий
Малый Бизнес. Большая игра

«Высоцкий консалтинг»

2018

Высоцкий А. А.

Малый Бизнес. Большая игра / А. А. Высоцкий — «Высоцкий консалтинг», 2018

ISBN 978-9-6620-2270-4

В этой книге описаны основные инструменты управления, которые способны избавить вашу компанию от организационного хаоса и вывести на новый уровень развития. Каждая глава содержит описание одного из инструментов управления, примеры их работы. Вы не найдете в этой книге каких-то сложнейших систем для корпораций - только практичные и простые инструменты способные вывести бизнес на новый системный уровень.

ISBN 978-9-6620-2270-4

© Высоцкий А. А., 2018
© Высоцкий консалтинг, 2018

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Командная игра	10
Глава 2. 10 этапов развития компании	17
Глава 3. Цели группы	25
Глава 4. Роль в игре	34
Глава 5. Оргсхема*	41
Глава 6. Письменные коммуникации	51
Глава 7. Статистики	59
Глава 8. Планирование	71
Глава 9. Координация	77
Глава 10. Еженедельные собрания	85
Глава 11. Финансовое планирование	89
Глава 12. Стратегическое планирование	97
Глава 13. Осознанность игры	110

Предисловие

Эта книга не о том, как придумать гениальную идею бизнеса, а о том, как организовать работу компании, чтобы она действовала, как настоящая команда, и была способна воплотить стоящую идею. Опыт говорит, что «гениальность» идеи является бесспорным плюсом, но если вы посмотрите внимательно вокруг, то обнаружите, что большинство процветающих компаний вообще не основаны на какой-то революционной идее. Что революционного в фастфуде McDonald's, кофейнях Starbucks, торговле продуктами питания в сетевых супермаркетах или стоматологических услугах? Конечно, в любом виде бизнеса есть свои ноу-хау, но большинство успешных компаний предоставляют своим клиентам довольно обычные продукты. Почему же тогда из сотен конкурирующих сетей фастфудов добились большого успеха всего несколько, а из сотен магазинов продуктов питания только некоторые выросли в крупные сети? В большинстве случаев секрет не в каких-то особенных ноу-хау или секретных рецептах. Он заключается в способах управления компанией.

Недавно исполнилось двадцать лет с того момента, как мы с друзьями открыли нашу первую компанию. Мы были необычайно воодушевлены идеей иметь собственный бизнес и чувствовали себя как путешественники, которые отправляются на встречу приключениям. Нам было чуть больше двадцати, за плечами – обучение в военном вузе и знание компьютерных технологий. Компьютерная индустрия тогда только начинала формироваться, и, как нам казалось тогда, наших знаний и навыков было достаточно, чтобы создать успешный бизнес. Конечно, был некоторый страх перед тем, что нас ожидает, но перспективы были заманчивы. У нас не было денег на то, чтобы купить себе оборудование для демонстрации клиентам, создать минимальный склад и выполнить другие требования официального представителя Apple в Украине. Поэтому мы решили начать с продаж пользователям и официальным дилерам всевозможных дополнительных периферийных устройств и программного обеспечения.

Поставляли «под заказ», просто брали заказы, принимали предоплату, а затем поставляли все, что требовалось. Ни о каком серьезном планировании речь вообще не шла, мы просто хватали любой заказ, на котором можно было что-то заработать. Неважно, что хотел клиент – программы для обучения детей дошкольного возраста, профессиональный сканер для издательства, портативный принтер или партию кабелей для модемов, – мы брались за любой заказ. Очень быстро мы завоевали репутацию ребят, которые могут достать все что угодно для компьютеров Apple Macintosh. Мы нашли в США подходящего поставщика – небольшую компьютерную фирму, которая для нас скупала у разных производителей все, что было нужно, и отправляла грузы. При этом из собственного оборудования у нас был только один еле живой компьютер, который годился только для того, чтобы печатать документы, факс и электрический чайник. Комнату в своем офисе нам дала компания, которая делала поставки оборудования на промышленные предприятия.

Через несколько месяцев работы по принципу «мы поставим все, что вам нужно» мы уже имели хорошие связи среди официальных дилеров и благодаря этому смогли поймать свою первую «большую рыбу». Еще не являясь официальным дилером Apple, мы купили у одного из дилеров партию компьютеров, от которых по какой-то причине отказался клиент, и продали эту партию другому официальному дилеру. При этом оплата за эти компьютеры почему-то шла из Швейцарии в Турцию за шоколадные конфеты «Хилал». Прибыль, которая была получена от этой операции, составила два компьютера, которые стали нашим основным активом и служили нам еще много лет.

Через некоторое время мы стали официальным дилером, это позволило получить новых клиентов, которыми в основном в то время были западные компании и организации, открывшие офисы в Киеве. Значительную часть своего компьютерного оборудования они привозили

из-за рубежа. Компьютеры обычно были старые и плохо переносили переезд, им требовалось обслуживание и ремонт, на этом мы неплохо зарабатывали. Лазерные принтеры стоили очень дорого и часто выходили из строя, запасные части к ним стоили тоже дорого. Поэтому я просто пошел на один из киевских заводов к знакомому рабочему и за двадцать долларов заказал у него мешок запасных шестеренок к принтерам, что позволило отремонтировать их с потрясающей рентабельностью. Мои знакомые электронщики ремонтировали блоки питания к компьютерам, что позволяло не ждать месяц поставок запчастей, а решить проблему клиента быстро и заработать на этом.

Через год мы открыли собственный офис, сняв отдельное помещение в центре города. Правда, на ремонт денег не было, и мы с партнерами делали ремонт собственными руками, а офисную мебель удалось купить за бесценок на разорившемся предприятии. Денег на сигнализацию или охрану офиса тоже не было, и мы с партнерами в течение нескольких месяцев по очереди ночевали в офисе, выполняя работу сторожей. Но дела шли, через некоторое время мы начали неплохо зарабатывать на поставках систем для полиграфии, обработке видео и компьютерной анимации. Мы были необычайно воодушевлены успехом, наши доходы росли, компания начала постепенно расширяться, и у нас появились первые сотрудники. В первый же год своего официального дилерства Apple мы вышли на первое место в стране по объемам поставок оборудования. Этот момент был пиком нашего воодушевления в отношении будущего компании. Но уже тогда начали проявляться первые симптомы надвигающихся проблем.

С первого дня деятельности компании партнеры доверили мне управление, но на самом деле я понятия не имел о том, что значит управлять компанией. Мне казалось, что для этого достаточно нескольких вещей: согласия среди партнеров и сотрудников, личной компетентности и личного примера. Но когда появились первые сотрудники, я обнаружил, что необходимо еще разделить области ответственности, планировать работу и требовать исполнения.

До этого компания, по сути, была неким клубом, где каждый выбрал любимую область деятельности и самореализовывался в этой области. И это – здорово! Ведь если человек сам выбрал область деятельности, он обычно максимально ответственно относится к ней. Посмотрите, насколько упорно может работать человек, ухаживая за собственным садом или занимаясь любимым хобби. У него не возникает вопросов, не слишком ли много он работал или не слишком ли мало он получил за эту работу. Когда человек выбирает по собственному решению дело, которым будет заниматься, он чувствует себя действительно хорошо и максимально проявляет творчество. Если он вынужден заниматься чем-то, что он сам считает лишним, ненужным, делает это по принуждению, он как минимум не будет рад работе. Его производительность тоже будет очень низкой, недаром говорят, что самая низкая производительность труда была в рабовладельческом обществе и тюрьмах. Умные родители знают, что, если заставлять ребенка мыть посуду, он со временем будет ненавидеть это все больше и больше и в лучшем случае вырастет и заведет себе домработницу, в худшем – всю жизнь у него на кухне будут скапливаться горы грязной посуды. Чтобы он мыл посуду по собственной инициативе, нужно создать у него в первую очередь желание это делать, сделать это интересной игрой, тогда и посуда будет чистой и ребенок довольным.

Руководители часто забывают, что творчество сотрудников и искреннее желание работать – это самый ценный капитал компании. Хотя нужно отметить, что скорее они не забывают, а просто не знают, как этого достичь. Ведь нужно и области ответственности точно определить, и распределить не только то, что сотрудники мечтают делать, но и всю непопулярную работу. Вот и в своей первой компьютерной компании я столкнулся с тем, что необходимо и функции точно распределить, и, как ни странно, необходимо требовать достижения результатов (сами по себе результаты могут быть как хорошими, так и плохими) как от сотрудников, так и от партнеров. При этом у меня не было никакого точного представления о том, какие вообще должны быть подразделения и функции, поэтому, пытаясь навести порядок в этой деятельно-

сти, я сталкивался с кучей проблем. А когда я пытался управлять деятельностью своих партнеров, то сталкивался с идеей «всеобщего равенства», что сводило на нет мои попытки навести порядок в их деятельности. В какой-то степени я чувствовал себя как свадебный генерал – формально есть признание как руководителя, но потребовать результат, по сути, я не могу, так как мы все равные партнеры.

Следует отметить, что к этому моменту компании было уже три года, у нас начали появляться сильные конкуренты, требовательность клиентов росла. Для того чтобы быть на уровне и развиваться, требовалось нечто большее, чем знание компьютерных технологий и желание работать. Как и в любой другой области деятельности, с развитием конкуренции снизилась прибыльность. Если в начале нашей деятельности официальная маржа при продаже компьютеров Apple составляла 32%, то за эти годы она снизилась в четыре раза. Конечно, и спрос за это время вырос, постепенно эта техника из экзотики превратилась в популярный инструмент для полиграфии. Но для того, чтобы развиваться на этом рынке, требовалась настоящая организованность и эффективность. При этом у нас не было никакого четкого разделения обязанностей, не было никакой системы планирования и контроля исполнения планов, поэтому мы не смогли воспользоваться теми возможностями, которые давал растущий спрос, но в то же время хорошо ощущали все проблемы, которые приносил рост конкуренции.

В тот момент я в полной мере почувствовал свою несостоятельность как руководителя, работа перестала приносить мне то удовольствие, которое я получал, когда возился с компьютерами. Попытки наладить управление деятельностью приводили только к ссорам с партнерами, что в свою очередь мешало управлению сотрудниками. Эффективность работы была слишком низкой, мы теряли позиции и клиентов, хотя победы в тендерах и получение хороших контрактов позволяли нам держаться на плаву. Но я понимал, что наши дни сочтены, если не изменить способы управления компанией.

Единственная проблема, которую я тогда видел, – разногласия с партнерами, которым, как мне казалось, собственные амбиции мешали признать меня как руководителя.

Если человек некомпетентен, он не может понять, в чем на самом деле заключается источник его проблем. Поэтому он концентрирует свое внимание на какой-то выдуманной причине, что, конечно, не помогает решить проблему. Так поступает неумелый пользователь компьютера, когда, пытаясь справиться со сбоями, полностью форматирует диск и переустанавливает операционную систему. Он делает это снова и снова, но если настоящая причина сбоев компьютера – перегрев процессора или неисправность памяти, это не решит проблему. Так и мне казалось тогда, что единственный способ справиться с проблемой – это переформатировать сложившиеся отношения. В конце концов я их все-таки переформатировал, но не с тем результатом. Партнеров было трое, и, оказавшись в меньшинстве, мне пришлось уйти из компании.

В малом бизнесе распространен такой подход – если что-то не получается, сотрудник может сменить место работы или владелец может открыть новую компанию, но, как правило, в этой «новой прекрасной жизни» рано или поздно он опять столкнется с аналогичной проблемой. Среди моих знакомых немало людей, которые владеют несколькими небольшими бизнесами, похожими друг на друга как две капли воды своими проблемами. Это все равно что снова и снова ходить в третий класс просто потому, что в четвертом слишком сложные задания – действий много, а результат слабый.

Покинув эту компанию, я сделал для себя два вывода. Первый заключался в том, что власть должна находиться в одних руках, второй – что совладельцев не должно быть вообще. Первый был верным, второй – нет. Проблема была не в количестве совладельцев, а в том, как я управлял компанией и совладельцами. К счастью, в будущем я уже не совершал таких ошибок, поэтому мне удалось создать две успешные производственные компании и одну консалтинго-

вую. Но причины своего первого поражения я осознал не сразу, мне пришлось разобраться по-настоящему в том, как управлять группой людей и организовывать их работу.

История моего первого бизнеса не уникальна. Множество малых компаний создаются на энтузиазме нескольких человек, вырастают до некоторых размеров и в какой-то момент останавливаются в развитии. Но, как известно, все, что не развивается, умирает быстро или медленно. Очень часто прекрасные идеи создателей компании начинают быстро воплощаться в жизнь, дают хорошие результаты, бизнес вырастает до определенных размеров, но потом жизнь постепенно покидает эту компанию.

Мой хороший знакомый производит первоклассные кожаные переплеты для книг, они действительно очень хороши – великолепная кожа, прекрасное тиснение, очень качественный и эстетичный продукт. Путешествуя по всему миру, я видел много книг в кожаных переплетах, но ни в одной стране мира я не видел продукции такого качества. Это предприятие находится в Киеве, на нем работают около двух десятков сотрудников, большая часть из них заняты непосредственно производством. Основатель компании – очень умный, порядочный и образованный человек. Сотрудники работают в этой компании по много лет, у них практически нет текучки. В компании неплохая заработная плата, вполне комфортные отношения между сотрудниками. Можно с уверенностью сказать, что его бизнес – очень устойчивая маленькая компания. Вот только одно «но» – его компания не растет в течение последних десяти лет.

Когда я общался с ним и задавал ему вопросы в отношении его планов развития, я видел, что он хочет, чтобы его продукцией пользовались люди во всем мире, но его сковывает страх перед проблемами расширения. Он считает, что основное, что мешает его компании развиваться, – это угроза снижения качества и сложности с рекламой и продажами в новых регионах. По сути, он так же, как и я в своей первой компании, даже не видит истинной причины проблем с расширением – он не умеет организовывать работу, не умеет управлять людьми, и более того, он боится это делать. Да, у него вполне приличный для компании такого размера доход, довольные клиенты. Но при этом он погружен в рутину оперативной деятельности – сам работает с крупными клиентами, сам ведет финансовые дела, управляет производством и занимается персоналом. Такой ворох обязанностей сложно передать даже собственному сыну, не говоря уже о наемном руководителе. Никто не захочет взять на себя всю эту головную боль. Если посмотреть на эту ситуацию честно, то у сотрудников этой компании тоже нет особых перспектив для роста, так как в компании просто некуда расти.

Поэтому, даже когда к нему попадает очень талантливый и амбициозный человек, рано или поздно он уходит. Некоторые создатели компаний отчасти с гордостью, отчасти с сожалением рассказывают о том, что многие их бывшие сотрудники начали свой бизнес. Здесь действительно есть о чем сожалеть, ведь если эти ребята смогли открыть собственные компании и добились каких-то результатов, они могли бы дать компании очень многое. Очевидно, что группа из способных людей может горы свернуть, но вместо одной компании с огромными результатами получилось несколько мелких и слабых бизнесов.

Чем меньше компания, тем меньше у нее возможностей заработка, но что интересно – проблем у руководителей и сотрудников маленьких компаний больше, чем в крупных. Это довольно просто понять.

В маленькой компании большинство людей – «многостаночники», выполняющие самые разные функции. Так, довольно часто в небольших торговых компаниях один сотрудник продает товар клиентам, работает с поставщиками, организывает доставку, улаживает конфликтные ситуации, собирает дебиторку. Начальник отдела в маленькой компании выполняет еще больше разных функций. Поэтому нанимать людей в маленькие компании сложно – человек должен изначально быть готовым выполнять множество функций. Управлять такими людьми еще сложнее: когда руководитель требует что-то одно, сотрудник всегда может сослаться на то, что занят чем-то еще очень важным. Повышать уровень профессионализма

таких людей тоже сложно – слишком много различных областей деятельности. И даже сложно понять, куда его отправлять – на компьютерные курсы или на семинар по рекламе. И что самое обидное, при всех этих сложностях маленькая компания не приносит большого дохода, а это значит, что она не может по-настоящему позаботиться о своих сотрудниках и принести хорошую прибыль владельцам.

Если вы посмотрите на сотрудников успешных малых компаний, то обнаружите, что они много и упорно работают, зачастую больше, чем сотрудники больших корпораций. При этом они получают меньше, у них меньше возможностей для повышения профессионализма и меньше масштабы деятельности. Посмотрите на это с точки зрения способного, желающего достичь в жизни многого сотрудника. Каковы его перспективы в малом бизнесе? Если он очень хорош, то очень быстро «упрется в потолок». Даже если станет самым большим руководителем в маленькой компании, все равно проблем у него будет больше, чем побед. При этом, пытаясь достичь больших результатов в своей работе, он неизбежно будет брать на себя все больше и больше смежных областей, обрастать обязанностями, но большую часть времени он будет заниматься не тем, чем мечтал, а просто справляться с хаосом. Можно сказать, что в малом бизнесе есть только один плюс – он может вырасти в большой.

Для того чтобы компания продолжала расти долгое время, необходимо преодолеть множество барьеров, в том числе справиться с проблемами в управлении людьми. Как консультант я общаюсь с большим количеством руководителей и сотрудников и в малом бизнесе часто сталкиваюсь с людьми, которые даже не осознают правил игры, в которую они играют, законов, относящихся к управлению людьми. Часто руководителями становятся просто хорошие специалисты, которые умело делают свою работу, но понятия не имеют о том, как организовать работу подчиненных. Большинство из них считают, что инструменты руководителя – это приказы, поощрения и наказания. При этом они даже с приказами не умеют обращаться профессионально, не имеют представления, как правильно их отдавать, как контролировать исполнение, как получать отчеты. Уверен, вы сталкивались с такими руководителями отделов продаж, которые еще недавно были хорошими продавцами. Они компетентны в работе с клиентами, но не знают, что делать с подчиненными. Их любимый конек – «делай как я».

Они наивно думают, что главный инструмент начальника отдела продаж – собственный пример и советы в отношении продаж.

Когда-то и я был таким руководителем, наивно полагая, что раз наша компания продает компьютеры, то главное – это продажи, и от этого зависит весь успех. Продавцом я был неплохим, и все остальные сотрудники компании с удовольствием наблюдали за тем, как я это делал. Конечно, аплодисменты тешат самолюбие, но невозможно создать успешную компанию по принципу «звезда и все остальные», для больших достижений нужна командная работа.

Быть такой «звездой» тоже непростое дело, но создать по-настоящему успешную компанию и достичь больших результатов при таком подходе не получится. Для настоящего успеха требуется не только профессиональный навык в продажах или знание технологии производства, ключевым моментом является способность наладить управление деятельностью. Это не является чем-то невероятно сложным, законы управления группой людей стары как мир. Но также правдой является то, что их очень непросто применить в небольшой компании, где каждый человек и каждая копейка на счету.

В этой книге вы сможете найти ответы на вопросы, что лежит в основе управления компанией и самое главное – как это применить на практике даже в небольшой компании.

Глава 1. Командная игра

Первый момент, с которым стоит разобраться, – это само понятие администрирования. У большинства людей есть стойкое убеждение, что администрирование – это нечто, не имеющее отношения к самой работе, что-то искусственное. Часто администрирование воспринимают как синоним бюрократии – бесполезное бумагомарание, которое только усложняет работу и не приносит ничего хорошего: отчеты, планерки, разнообразные бланки. Кажется, что все это создано только для того, чтобы мешать работе. И вместо того, чтобы просто продавать или производить, люди вынуждены тратить время на заполнение каких-то бумажек. Даже толковый словарь говорит, что администрировать – это «руководить, управлять, ограничиваясь административными распоряжениями, не входя в суть дела». Невероятно, но факт – руководить, не входя в суть дела! Неудивительно, что администрирование имеет столь дурную славу, а администраторы представляются какими-то бюрократами, которые не интересуются деятельностью, а только перекладывают бумаги.

Видимо, поэтому, когда в компанию приходит консультант по управлению – по сути, специалист по администрированию, – сотрудники не встречают его овациями. А когда руководитель компании пытается наладить систему планирования или внедрить в практику регулярные отчеты, сотрудники воспринимают это как посягательство на свою свободу и честь и встречают такие новшества в штыки. Но при этом все почему-то забывают простую истину – для того чтобы была игра, должны быть определенные правила.

Попробуйте себе представить футбольный чемпионат, в котором нет заранее запланированного календаря игр, таблиц с результатами, системы подсчета очков, правил жеребьевки и других административных инструментов. Конечно, сама игра не заключается в этих календарях или таблицах отчетов, но что произошло бы, если бы все эти административные инструменты вдруг исчезли в футболе? Мир потерял бы великую игру.

В любой деятельности можно разделить технологическую и административную составляющие. Например, в работе продавца к технологии относится то, как он общается с клиентом, как демонстрирует ему преимущества продукта, как улаживает возражения и закрывает сделку. Но даже если этот продавец работает в одиночку, ему все равно необходимо вести какое-то администрирование, как минимум аккуратно записывать имена клиентов в блокнот и подсчитывать, сколько он продал товара. Очевидно, что это необходимо, и если он не ведет ежедневно подсчет объема продаж, он не сможет понять, какие технологические действия повышают его результаты. Он даже не сможет определить, идут его дела хорошо или плохо. Если он не будет вести записи по работе с клиентами, то уже через месяц не сможет вспомнить подробности работы с каждым из них, что рано или поздно скажется на его продажах. От работы продавца зависит работа производства или отдела закупок, и если он не планирует объем своих продаж, производственники или закупщики тоже не смогут планировать свою работу. Если человек работает в команде, администрирование становится важной составляющей деятельности, так как позволяет согласовать действия каждого сотрудника с остальными членами команды.

Возможно, это необычная идея, но только с помощью умелого администрирования можно создать интересную и вдохновляющую игру! Звучит как парадокс, так как в сознании многих людей администрирование – это нечто ужасно скучное, а игра – противоположное понятие, наполненное эмоциями и удовольствием. Администрирование ассоциируется с формальностями, игра – со свободой и драйвом, поэтому давайте в этом разберемся.

Любям действительно нравится играть в игры. Даже если нет возможности самому принять участие в игре, одно лишь только наблюдение за игрой может приносить удовольствие. Интерес и эмоции, которые вызывает чемпионат по футболу, нельзя сравнить ни с чем – города

вымирают во время финального матча, главной темой разговоров становится обсуждение, как играли «наши». Посмотрите на компьютерных игроков, которые сражаются с виртуальными монстрами, – они «прокачивают» своих героев, продумывают тактику, они готовы тратить на это все свое время. Это настолько увлекательно, что их просто невозможно оттащить от компьютера, и, что забавно, победы в компьютерной игре ничего не приносят им в реальной жизни. Но они зачастую готовы жертвовать реальной жизнью ради драйва, который получают во время игры. Игра поглощает все их внимание, они тратят на нее свое время и зачастую здоровье. Наверняка вы когда-либо говорили себе: «Эту бы энергию в мирное русло, если бы только он направил столько энергии на работу!» И это – правда. Увлеченный человек не только может создать невероятные результаты, он получает удовольствие от самой игры.

Вы же не думаете, что выдающиеся спортсмены, которые ставят невероятные рекорды, делают это из-за денег и необходимости кормить семью? Конечно, призы – это приятно. Когда призы в игре позволяют тебе не думать о хлебе насущном, полностью отдаваться игре – это прекрасно. Но люди играют в игры просто потому, что им нравится играть, они любят забираться на вершину горы, становиться чемпионами в своей области деятельности. Как же сделать так, чтобы работа стала игрой и приносила столько же эмоций, сколько приносят обычные игры? Прежде всего для этого нужно понимать, как устроена игра.

Первое, что есть в любой игре, – это собственный выбор человека. Для того чтобы играть в игру по-настоящему, человек должен сам выбрать эту область деятельности, у него должно быть собственное желание доказать что-то, достичь какой-то цели. Попробуйте заставить человека играть в футбол, если он этого не хочет, или попробуйте затащить на стадион человека, который ненавидит командные игры. Вспомните о тех несчастных, которых родители отправили учиться на юристов, хотя они мечтали заниматься искусством. В лучшем случае человек зря потратит несколько лет в вузе и рано или поздно займется любимым делом. В худшем – он действительно станет юристом поневоле и будет с отвращением делать эту работу всю оставшуюся жизнь, не испытывая удовольствия от того, чем занимается, и, как правило, не достигая выдающихся результатов в этой деятельности.

Сложно создать шедевр, если ты не любишь дело, которым занимаешься. Наверное, по этой причине так сложно управлять солдатами, которые попали в армию только лишь по той причине, что у них не нашлось никакого способа от нее отмазаться. Понимаете, эти ребята, находясь в армии, продолжают активно бороться за то, что они не играют в игру «армия», они активно доказывают, что не имеют к ней никакого отношения. Их любимая игра в армии – соревноваться между собой в том, кто меньше выполнил работы, и считать дни до дембеля. Для них армия – не игра, это скорее тюрьма. И посмотрите на профессиональных военных, которые сами выбрали эту область деятельности. Они как будто сделаны из другого теста, большинству из них по-настоящему нравится эта деятельность. Несмотря на сложности и опасность, они полны гордости за свое дело. Разница лишь в том, что одни по своей воле играют в игру, а другие оказались на игровом поле под влиянием обстоятельств.

Посмотрите на то, что многим людям гораздо проще увлечься тем, чтобы прикончить каких-то виртуальных героев на экране компьютера, чем искренне присоединиться к тому, чтобы вывести свою компанию в лидеры рынка. Это очень забавно и нелогично, но тем не менее люди могут искренне считать, что успех компании – это не их дело, а вот массовое уничтожение свинок в Angry Birds – это то, на что им действительно стоит потратить жизненные силы. Один и тот же человек может искренне болеть за любимую футбольную команду и быть совершенно равнодушным к успехам компании, в которой он работает. Причина этого только в одном – для многих людей компания, куда они ходят на работу, не является тем, чему они желают победы.

Как вы думаете, что ответит рядовой сотрудник компании на вопрос: «Как ты считаешь, какова основная цель нашей компании?» Мой опыт говорит, что в малом бизнесе очень часто

вы услышите в ответ: «Прибыль». Это означает, что он считает смыслом существования компании, в которой работает, увеличение богатства владельца. Естественно, что в этом случае ни о привлекательности цели, ни о желании играть в игру по достижению этой цели, ни о творчестве речи быть не может. Зачем ему играть в игру «сделаем нашего босса богаче»? Может быть, конечно, этот сотрудник получает какую-то часть прибыли и поэтому заинтересован в ее увеличении. Но в таком случае он играет в игру «побольше заработать», а это тоже не является командной игрой. Руководителей удивляет то, что сотрудники имеют слабую мотивацию, слабое желание работать, но кто захочет бегать по полю за мячом для того, чтобы в кармане босса прибавилось? Если это так, цели компании не вызывают у них стремления к этим целям присоединиться, не вызывают эмоций, по сути, эти люди вне игры.

Самая распространенная причина этого – отсутствие у компании стоящих целей, которые члены команды считают привлекательными, или же непонимание таких целей. Если человек не понимает целей деятельности, игры не будет. Он может по собственному выбору стремиться к достижению целей компании, только если знает о них и, конечно, если руководитель умело продвигает эти цели. Просто представьте себе человека, которому сказали копать яму, но не объяснили, зачем это нужно. Только робот в такой ситуации будет выкладываться по полной. Но если этому же человеку объяснить, что эта яма необходима для того, чтобы обеспечить детский дом горячей водой, вы увидите, как изменится его отношение к делу, появятся воодушевление и энергия.

Постановка целей группы относится к администрированию, а не к технологии деятельности компании. Так в футболе технологией являются приемы, которые игроки используют на поле, которыми они должны владеть в совершенстве, а постановка цели «надерем задницу противнику» – это администрирование. Без такой цели самые изощренные технологические приемы теряют смысл.

Следующая неотъемлемая составляющая игры – правила, которые устанавливают границы игры и описывают возможные действия. Если правил нет, игры тоже нет, если правила разрушаются, игра исчезает. Если бы в футболе не было точных правил и каждый из игроков действовал, как ему придет в голову, игра превратилась бы в хаос. Так и в компании должны быть вполне конкретные правила, которые точно определяют права и обязанности членов команды. Конечно, любые правила создают ограничения, которые необходимы для того, чтобы игра продолжалась. Довольно часто, когда в малом бизнесе вводят такие правила, как определенный распорядок работы, требования к внешнему виду, стандарты отчетности, это вызывает несогласие среди сотрудников.

У этого есть две причины. Первая вполне понятна: дело в том, что введение нового правила, каким бы разумным и полезным оно ни было, – это изменение уже существующего, пусть и негласного правила. Если вводится стандарт внешнего вида, фактически это означает отмену ранее существовавшего негласного правила, которое позволяло сотруднику одеваться на работу в соответствии с собственными вкусами.

В одной из моих компаний была введена новая политика¹, которая регламентировала внешний вид сотрудников, макияж сотрудниц, использование духов. Даже по некоторой регламентировала внешний вид сотрудников, макияж сотрудниц, использование духов. Даже после того, как эту политику изучили сотрудники, пришлось приложить немалые усилия, чтобы добиться соблюдения этих требований. Эти правила были разумны и просты, ведь ни один разумный человек не станет спорить с тем, что профессиональный внешний вид персонала вызывает больше доверия клиентов, а яркий макияж или крепкие духи разрушают его. Но тем не менее руководителям пришлось приложить немалые усилия, чтобы эти правила соблюдались. После неоднократных замечаний руководитель компании был вынужден на некоторый

¹ Политика – основные принципы и руководящие указания при управлении организацией

срок ввести утренний «фейс-контроль» на входе в компанию. Нарушителей просто не пускали в офис, отправляли домой, дабы они привели себя в порядок. Только с помощью этой довольно жесткой меры удалось добиться, чтобы все сотрудники соблюдали правила. Установка и поддержание таких правил – администрирование, которое, конечно, создает ограничение в деятельности, но без этого невозможно делать саму работу.

Поэтому, когда вводятся какие-то новые правила, которые противоречат ранее установленным, пусть даже негласным, необходимо их продвигать сотрудникам, необходимо договариваться о таких изменениях. Ведь для того, чтобы существовала игра, необходимо желание каждого члена команды следовать правилам. Если правила меняются, необходимо это согласовать с членами команды, иначе они либо будут пытаться продолжать играть по-старому, либо даже создадут игру «давайте покажем руководителям, что они неправы». В любом случае хорошей игры не будет.

Вторая причина, вызывающая несогласие при введении правил, более глубокая, она затрагивает стремление людей к самовыражению. Любой человек стремится к самовыражению. Если он ощущает, что его пытаются в этом ограничить, он воспринимает это как попытку нанести вред его индивидуальности.

В связи с этим может появиться идея, что правила являются противоположностью свободе самовыражения, но это не так. У каждого человека есть собственное побуждение быть членом команды, сотрудничать с другими людьми. Одно из самых больших удовольствий, которое человек получает в жизни, – совместная деятельность и общение с другими. Если человек по какой-то причине отрезан от общения с другими, он страдает. Поэтому одно из самых жестких наказаний, которым подвергают преступников, – изоляция от общества, крайней мерой которой является одиночное заключение.

С детства мы окружены друзьями и одноклассниками, мы становимся членами клубов, занимаемся совместной деятельностью с близкими нам по целям и ценностям людьми. Это делает жизнь полноценной. В каждом человеке есть стремление быть членом группы, причем не просто наблюдателем, а принимать участие в деятельности и вносить ценный вклад, это также часть его самовыражения. Если в жизни человека нет этого, он чувствует себя несчастным.

Поэтому противоречия между тем, чтобы в качестве члена группы сознательно принимать какие-то ограничения, и выражением собственной индивидуальности не существует. Существуют два естественных побуждения, которые есть у каждого человека. Если он будет отрицать правила командной игры, пострадает его самовыражение как члена команды. Поэтому каждый человек старается соблюдать некоторый баланс между этими областями жизни.

Проблема возникает только тогда, когда человек не хочет быть членом команды, тогда любые правила игры он будет воспринимать как ограничение проявления его индивидуальности. Сознательное принятие правил – необходимая плата за участие в такой игре. Член футбольной команды надевает форму такую же, как у всех остальных игроков, ему присваивают номер, чтобы можно было быстро его распознать. Похоже на потерю индивидуальности, но на самом деле это просто способ его самовыражения как члена группы. И участие в этой игре приносит ему настоящее удовольствие. Поэтому выполнение правил, которые действительно направлены на то, чтобы человек был успешен в групповой деятельности, способствуют его самовыражению, а не ограничивают. Настоящая проблема возникает только тогда, когда человек не понимает, как эти создающие ограничения правила способствуют деятельности всей его группы.

Несогласия с правилами возникают тогда, когда либо правила действительно не содействуют успеху деятельности, либо сотрудники просто не понимают, в чем заключается польза.

Оба эти случая – ошибки в администрировании, так как в управлении людьми необходимо понимать, что важно не то, для чего создано правило, а то, что думают по этому поводу люди.

Недавно я обнаружил в архиве своих старых документов одну из политик, написанную лет 15 назад. Это была политика по скидкам для клиентов компании. Честно говоря, когда я прочитал этот документ, мне стало стыдно. В ней не было ни слова о том, почему вообще нужна эта политика, какие проблемы она решает, как это способствует деятельности компании. Там было только правило «действовать так-то и так-то». Неудивительно, что в те времена у меня, как руководителя, было много сложностей. Требовалось много усилий, чтобы улаживать несогласия сотрудников с моими распоряжениями. Если бы я, как сотрудник компании, получил такой документ от руководителя, у меня самого было бы много вопросов и несогласий.

Неумелый руководитель может легко убить дух игры одной лишь формой своих распоряжений, правила могут быть разумными в своей основе, но если они не создают у сотрудников понимания того, как эти правила содействуют достижению целей, люди будут воспринимать их как посягательство на собственную свободу.

Правительства весьма преуспели в этом, они создают законы, польза которых совершенно не очевидна для тех, кто эти законы должен исполнять. В итоге, чтобы добиться исполнения этих законов, приходится создавать сложный механизм контроля, кормить целую армию чиновников, которые осуществляют контроль. Такие законы – пример неумелого администрирования, ведь никто же не спорит с требованиями уголовного кодекса, его польза очевидна каждому честному гражданину. Но в отношении налогового законодательства нет такого единства, и причина в том, что нет такого же согласия в отношении способа распределения бюджетных денег.

К счастью, в бизнесе все гораздо проще, нет никаких преград для того, чтобы создаваемые правила были разумны, помогали сотрудникам и самореализовываться, и достигать целей команды. Можно сказать, что правильное администрирование позволяет человеку сохранять баланс между его способностью к самовыражению как личности и его самовыражению как члена группы, таким образом делать жизнь более гармоничной. Одна из распространенных ошибок в этой области – продвигать людям идею, что деятельность в компании нужна только для того, чтобы обеспечить их деньгами для полноценной жизни.

Некоторые специалисты в области мотивации рекомендуют руководителям использовать личные цели человека в качестве приманки и причины, по которой он должен трудиться. Например, человек мечтает заработать на собственную квартиру или обучение детей, и эти «специалисты по людям» предлагают продвигать такому человеку идею, что если он будет успешен в команде, то получит желаемое. Отчасти это является правдой, хорошая работа должна хорошо оплачиваться, каждый человек должен иметь возможность обеспечивать себя всем, что ему нужно для жизни. Но если единственной причиной, почему человек ходит на работу и выполняет какие-то обязанности в команде, является желание получить выгоду и у него нет никакого стремления к тому, чтобы вся команда победила, его жизнь не будет полноценной.

Представьте себе, что игроки вашей любимой футбольной команды выходят на поле только потому, что им нужна зарплата и премии, при этом у них нет искреннего стремления разгромить противника и победить в чемпионате, – жалкое зрелище.

Еще одна неотъемлемая составляющая игры – это распределение ролей в игре и соответствующих функций. Даже в футбольной команде есть разные роли: нападающий, защитник, вратарь и другие. Если роли точно не распределены, сотрудничество невозможно, игрок не сможет понять, кому направить мяч, если он не знает собственной роли и роли каждого из игроков команды. Так же и в компании: если сотрудник не знает точно, в чем заключается его работа и за что отвечают другие, команды не будет.

В любой компании есть роль создателя игры, которую выполняет обычно владелец, есть роль руководителя и есть роль специалиста. В небольшой компании один человек может сов-

мещать разные роли. Роль создателя игры подразумевает формирование целей и правил, она подробно описана в книге «Обязанности владельца компании»². Роль руководителя заключается в том, чтобы в рамках этих правил управлять специалистами, согласовывать их действия и добиваться высоких результатов в работе. Она принципиально отличается от роли специалиста, требует особых знаний и навыков. Руководитель должен не только разбираться в особенностях деятельности, за которую отвечает его подразделение, в первую очередь он должен уметь управлять людьми.

Роли в игре распределяются на основе структурной схемы компании и должностных инструкций, их создание – еще одно действие по администрированию, без которого невозможно обойтись. Подход «все делают все» не позволяет создать команду, а только порождает безответственность. Представьте себе, что в футбольной команде все игроки отвечают за то, чтобы и защищать свои ворота, и атаковать ворота противника. Это создаст хаос. При этом даже плохое распределение функций будет лучше, чем его отсутствие.

Однажды мы организовали корпоративный пейнтбольный³ турнир, до этого ни я, ни большинство сотрудников не играли в эту игру. Уже после первого тура я просто влюбился в пейнтбол, и сейчас я искренне считаю, что это прекрасная проверка на способность управлять людьми. Турнир проходил в большом загородном пейнтбольном клубе, в котором было больше дюжины разных площадок с различными строениями и препятствиями. Сотрудники получили экипировку и, так как нас было довольно много, разделились на несколько команд. Как я уже сказал, большинство из них никогда не держали в руках маркер⁴ и не имели никакого опыта, кроме «Зарницы» в пионерском лагере, поэтому силы были примерно равные. Естественно, сразу же были выбраны капитаны команд, проведен инструктаж, и тут же начались бои. Как вы понимаете, стрелять толком никто не умел, тактических приемов игры никто не знал, опыт был у всех равный – он отсутствовал, и в каждой из команд было примерно равное количество женщин и мужчин. Каждая из команд была полна желанием победить в турнире, всем были понятны правила игры, с которыми нас ознакомили инструкторы, у каждой из команд было равное количество боеприпасов. Но настоящее преимущество получили те команды, в которых капитан, во-первых, сразу распределил роли: кто будет атаковать, кто будет прикрывать из укрытия, а во-вторых, управлял командой в ходе боя.

Победила не самая подготовленная физически или меткая в стрельбе команда, а самая организованная. И кроме того, в течение первых же минут стало ясно, кто из капитанов и членов команд обладает настоящими лидерскими и административными навыками. Когда на поле две команды, каждая из которых состоит из десятка человек, победа определяется не мастерством одного человека, а слаженностью действий всех игроков. Обожаю пейнтбол за то, что он состоит из очень коротких боев, и если капитан команды быстро ориентируется в ситуации, а члены команды активно сотрудничают, получается захватывающая игра. Даже полученные синяки не могут испортить вкус победы.

Если вы посмотрите на самые сильные компании, вы сможете обнаружить, что в них также силен дух игры, который поддерживается умелым администрированием. Они выбирают себе противника, они ведут счет в игре в виде размеров дохода или завоеванных территорий. По своей сути бизнес – один из видов игры, только правила этой игры гораздо сложнее, чем правила спортивных состязаний, в бизнесе больше неожиданных препятствий, но и игровое

² «Обязанности владельца компании» – первая книга Александра Высоцкого. В книге подробно и системно описано каждая из профессиональных обязанностей владельца компании, показаны их отличия от функций директора. На примерах разных компаний описано, как выполнение каждой из функций владельца влияет на результаты компании.

³ Пейнтбол (англ. Paintball – шар с краской) – командная игра с применением маркеров, стреляющих шариками с краской, разбивающимися при ударе о препятствие и окрашивающими его.

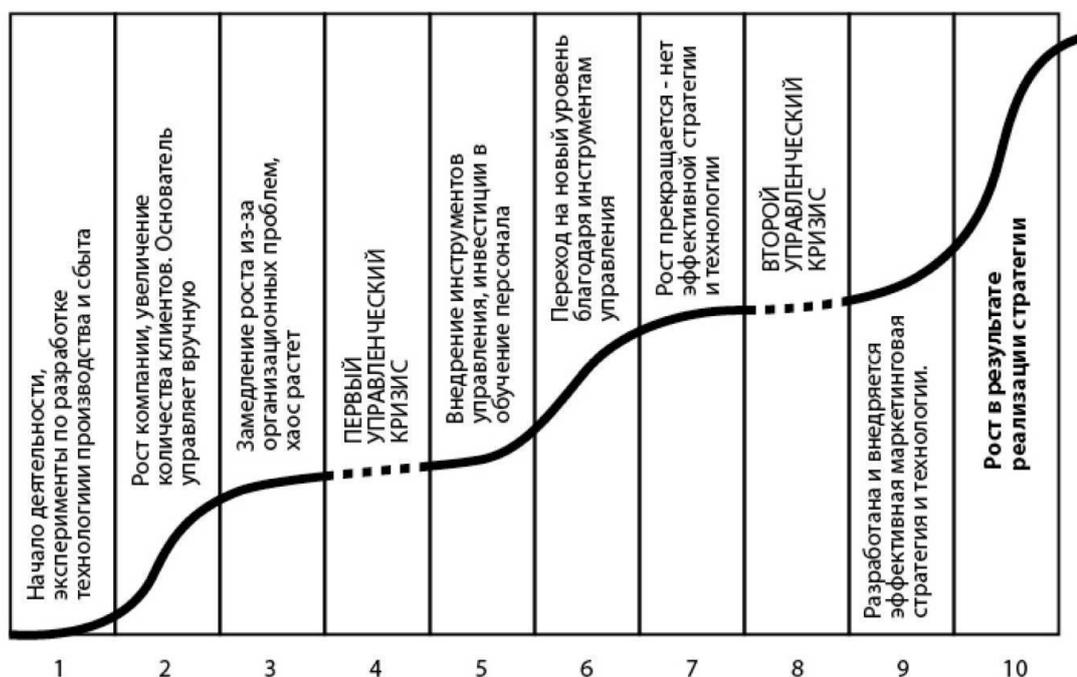
⁴ Маркер (оружие в пейнтболе). Маркер состоит из собственно маркера, баллона с газом и ёмкости для шаров с краской.

поле практически безгранично. И конечно, чем больше становится компания, тем более умелыми должны быть члены команды, чтобы побеждать.

Глава 2. 10 этапов развития компании

Каждая компания в своем развитии проходит определенный путь. Скорее всего, вы уже слышали об этапах в развитии компании и сложностях, которые возникают на разных этапах. В процессе своей деятельности консультанта я провел анализ более чем двух сотен компаний малого и среднего бизнеса и в результате обнаружил очень характерные моменты в развитии каждой компании. Уверен, что, читая эту главу, вы сможете легко определить, на каком этапе находится ваша компания. Это даст вам возможность лучше понять настоящую причину барьеров в ее развитии и предсказать, что вас ожидает в будущем. Хочу обратить ваше внимание на то, что эти этапы развития относятся в основном к администрированию и могут быть еще и другие факторы, влияющие на развитие.

Этапы развития и кризисы



1-й этап «Старт». На этом этапе создатель компании проверяет свою идею на практике, в зависимости от вида бизнеса он либо работает в одиночку, либо с очень небольшим количеством сотрудников. В моей первой компании на этом этапе работала команда из трех партнеров по бизнесу, которые делали всю работу: продавали услуги, обслуживали клиентов, один из нас выполнял функции бухгалтера, другой – водителя и т.д. Появляются первые клиенты, первые доходы, становится ясно, насколько идея бизнеса была верной. Небольшая команда, где нет никакой иерархии, обязанности распределяются по принципу «сам выбрал, сам делаешь». Как правило, в этот момент очень высокий боевой дух и очень простые и ясные для всех цели – выжить и начать зарабатывать.

На этом этапе нет никаких административных сложностей, так как цели очень понятны и привлекательны для всех, обязанности распределены на основе собственного желания членов команды. А так как людей мало и каждый работает с полной самоотдачей, даже административные инструменты еще не нужны – действия членов команды и так неплохо согласованы.

Можно даже сказать, что на этом этапе управление практически отсутствует, близкого общения и общности целей вполне достаточно для получения результатов.

Очень часто в этот момент первоначальная идея о том, что именно компания должна предоставлять клиентам, трансформируется, появляется более глубокое понимание потребностей клиентов и способов продажи, появляются новые продукты. В компьютерной компании мы начали с того, что поставляли под заказ все, что желал клиент. Но очень быстро мы «нащупали» те продукты, которые были наиболее востребованы и которые позволяли зарабатывать, а также разобрались с тем, какие категории клиентов были наиболее платежеспособны. В результате мы начали активно развивать сервис, так как на небольших ремонтах можно было зарабатывать быстро. Когда оборудование выходило из строя и работа останавливалась, клиенты были готовы хорошо платить за быстрый ремонт. А продавать новое оборудование было гораздо сложнее, так как вопросы развития не были настолько горячими.

Так же и в торговых компаниях начинают проталкивать клиентам определенные товары, ориентируясь на собственное понимание потребностей, и в процессе работы выясняют, что на самом деле нужно клиентам. В этот момент ассортимент и условия поставок могут полностью измениться. Можно сказать, что на этом этапе бизнес-идея проходит «проверку боем» и адаптируется под потребности рынка. Так как компания небольшая, решения принимаются очень быстро и так же быстро воплощаются в жизнь. В производственных компаниях на этом этапе обнаруживается, что какое-то приобретенное оборудование оказывается невостребованным и требуется что-то совсем другое.

Довольно часто случается, что идея, которая выглядела очень привлекательной на бумаге, оказывается несостоятельной в жизни. Например, я видел несколько компаний, которые открывали сервис по оперативной печати полноцветной полиграфической продукции. Они открывали офисы, приобретали дорогостоящие цифровые офсетные печатные машины, а потом обнаруживали, что загрузить это оборудование работой так, чтобы деятельность была прибыльной, не удастся. Для нормальной загрузки такой машины требовались сотни постоянных клиентов и десятки дизайнеров, чтобы запустить в производство хотя бы пару десятков различных буклетов в день. А чтобы сформировать такой круг постоянных клиентов на рынке, где уже есть конкуренция, требуется довольно долгое время и значительные расходы на рекламу. Поэтому большинство таких компаний заканчивали свой жизненный цикл уже на этом этапе, продавали оборудование, подсчитывали убытки и начинали предоставлять какие-то другие продукты.

Можно сказать, что на этом этапе результатом является проверка бизнес-идеи, сформированная технология производства продукта и работы с клиентами. Если это удастся сделать, компания получает возможность развиваться дальше.

Многие люди по прошествии времени вспоминают этот «стартовый» этап как самый вдохновляющий в своей жизни, несмотря на то, что обычно он не приносит ни хорошего дохода, ни стабильности. Но высокий боевой дух и искреннее сотрудничество членов команды приносит много удовольствия и хорошие результаты, компания начинает расти. Воодушевленные успехом руководители начинают расширять компанию, берут новых сотрудников, увеличивают офис и возможности для производства продукта, закупают оборудование или в торговой компании увеличивают оборотные средства и склад.

Обычно этот этап длится очень недолго, от нескольких месяцев до пары лет. Причем чем успешнее бизнес-идея и чем больший рост она дает вначале, тем быстрее этот этап заканчивается. Если это магазин, это может закончиться через пару месяцев после открытия, если это компания по контрактным поставкам материалов строителям, этот этап может продлиться даже пару лет.

2-й этап «Быстрый рост». Рост продолжается, компания расширяется, появляется больше сотрудников. Руководитель компании по-прежнему управляет сотрудниками напрямую, руководствуясь здравым смыслом и пониманием технологии бизнеса. Ему это неплохо

удается, так как в компании все еще высок боевой дух, а он очень хорошо знает все нюансы деятельности. Сотрудников немного, и их деятельность очень эффективна, действия всех членов команды по-прежнему хорошо согласованы, качество услуг высокое, растет компетентность сотрудников, расширяется круг клиентов и увеличивается доход. Можно сказать, что это – «золотой век» компании, так как усилия всей команды начинают приносить ощутимые результаты: растет зарплата, все члены команды чувствуют себя победителями, будущее выглядит очень привлекательным.

Когда в своей первой компании мы достигли этого этапа, нам казалось, что ничто не сможет нас остановить, что будущее прекрасно. Мы упорно работали как одна команда, компания была дружным коллективом, мы вместе искали решение проблем, вместе отдыхали, по случаю побед устраивали вечеринки, дружили семьями. В компании царила дружеская атмосфера, мы были в большей степени друзьями, чем просто сотрудниками. Так как объем заказов быстро рос, мы начали активно нанимать сотрудников, более опытные сотрудники брали на себя роль наставников и помогали новичкам быстро освоиться.

Никаких особых формальностей не существовало, мне как руководителю не приходилось заботиться о том, чтобы использовать какие-то административные инструменты – формальные приказы, отчеты и прочее. Тогда я считал, что для управления достаточно быть просто компетентным в том, чем занимается компания, и поддерживать здоровую атмосферу сотрудничества в команде.

Этот этап может продолжаться довольно долго, многие компании малого бизнеса «застревают» на этом этапе на несколько лет, особенно если это такой вид бизнеса, который не требует значительного увеличения количества сотрудников. Например, в некоторых видах оптовой торговли можно достичь значительного роста дохода компании без увеличения количества сотрудников. В производственных компаниях, как правило, это невозможно. А так как в моей компании значимым источником дохода было обслуживание компьютерной техники, мы проскочили этот этап за два года.

3-й этап «Торможение». Растет количество клиентов и доход, но в этот момент появляются первые проблемы с администрированием. Так как сотрудников становится больше, все больше времени руководителя уходит на управление. Начинают проявляться первые сложности в организации работы – слишком много различных функций ложится на плечи руководителя. У него уже есть секретарь, продавцы, бухгалтер. Каждый из них имеет свой фронт работ, но очень многие функции не делегированы, поэтому либо их выполняют все, либо они становятся головной болью руководителя. Обычно это найм персонала, реклама, планирование финансов, улаживание недовольных клиентов и многое другое.

В этот момент начинает снижаться боевой дух, это происходит по нескольким причинам: во-первых, руководитель, увлеченный деятельностью, забывает ставить цели и продвигать их. Можно сказать, что компания застряла в целях предыдущего этапа – «выжить и начать зарабатывать». Перегруженный руководитель не обращает внимания на то, что эти цели уже давно достигнуты, необходимо ставить новые цели, которые будут объединять всю команду. В такую ловушку в своей первой компании попал и я, полностью сосредоточившись на том, чтобы справляться с текущими проблемами, даже не замечал, что с целями что-то не так. Поэтому новые сотрудники, которые приходили в компанию, видели только то, что вся команда увлечена идеей заработать больше. Естественно, что в этот момент начинается расслоение команды на «старичков», которые стояли у истоков и у которых еще жив дух игры, и на новичков, которые пришли «просто работать». Команда начинает распадаться, при этом никто толком не занимается формированием правил этой игры, так как единственный человек, который может это делать, перегружен текущими заботами и вручную управляет каждым отдельным сотрудником. Даже у «старичков» возникает ощущение, что руководитель отдаляется от них, что он изменился.

Погруженный с головой в текущие заботы руководитель все меньше общается с членами команды, все больше отдаляется от них. Из-за перегрузки у него возникает ощущение, что он один, что люди, которые его окружают, не так уж и хороши, что они приносят слишком много проблем. Это усугубляется тем, что обычно сотрудники требуют внимания со стороны руководителя, когда у них возникают какие-то проблемы в работе.

Очень часто в этот момент руководителю приходит в голову «гениальная» идея – вся проблема в сотрудниках, начинаются поиски «особых» сотрудников и руководителей, которые возьмут на себя решение проблем и избавят от головной боли. Но, как правило, это не позволяет решить проблему по-настоящему. Даже если в компанию удастся привлечь компетентных и опытных руководителей, они закрывают только часть проблем, что только отодвигает наступление первого управленческого кризиса, но не избавляет от него. Становится очевидным, что расширение компании приводит к снижению эффективности работы. Вдобавок обычно к этому моменту компания выходит на новый уровень конкурентной борьбы и сталкивается с сильным противником. Руководители компании, видя, что рост количества сотрудников не приносит повышения прибыли из-за снижающейся эффективности, перестают развивать компанию, оправдывая это какими-то «объективными» причинами, например ситуацией на рынке.

Разум человека устроен очень интересно: когда мы не можем понять источник проблемы, мы цепляемся за какую-то выдуманную причину. Так и я в свое время уцепился за то, что наценка на продажу компьютерного оборудования снижалась, а конкуренция в области обслуживания заставляла снижать цены на услуги. То, что спрос рос и появлялось больше возможностей для увеличения объема продаж, что также создавало больше возможностей зарабатывать на сервисе и обучении клиентов, я просто игнорировал. А то, что главной проблемой в росте компании стало отсутствие администрирования, я упорно не замечал, предпочитая перекладывать вину на обстоятельства, на которые явно не мог повлиять. Что интересно, на том же этапе развития находилась компания MacHouse, которая успешно развивалась в то время, когда у нас дела шли все хуже. Но мне даже не приходило в голову изучить их опыт, разобраться, что такого делает руководитель компании, с которым я был знаком, – в этом не было ничего сложного, но я был слишком увлечен идеей, что знаю причину происходящего, чтобы посмотреть вокруг.

4-й этап или «Первый управленческий кризис». Могу с сожалением сказать, что моя компьютерная компания, как и большинство компаний малого бизнеса, не пережила этот кризис – она так и застряла в нем. Рост дохода практически остановился, и после того как я покинул компанию, она существовала еще несколько лет, но ее доход оставался на одном и том же уровне. По сути, компания медленно деградировала: вырвавшись в лидеры на первых этапах своего развития, она постепенно утрачивала позиции, теряя клиентов и компетентных сотрудников.

В своем следующем бизнесе по производству наград и сувениров я также столкнулся с подобными проблемами. Благодаря успешному партнерству, в котором мой партнер отвечал за дизайн и технологию производства, а я – за маркетинг и администрирование, наше предприятие «Герольдмастер» очень быстро проскочило первые два этапа развития и достигло этапа «Торможения». Компания успешно развивалась, качество изделий было вне конкуренции, поэтому количество клиентов росло. В компании было около 60 сотрудников, три четверти которых работали непосредственно на производстве, и одновременно в производстве находилось около 80 заказов, средний срок исполнения которых составлял около месяца. Рост компании и отсутствие хорошего администрирования привели к проблемам в исполнении заказов, мы срывали сроки производства, начало страдать качество изготовления изделий. Несмотря на то что доход рос и сотрудники старались справиться со всеми этими проблемами, у меня было ощущение, что мы уперлись в потолок и дальнейший рост просто разрушит компанию.

Но в этот раз я уже был более осведомлен как руководитель компании, и чтобы справиться с растущим хаосом, начал внедрение инструментов. Это было настоящим испытанием для всей команды, но после множества проб и ошибок нам в течение полутора лет удалось наладить администрирование в компании, и она вышла на новый уровень развития. Мы с партнером вывели производственное предприятие «Герольдмастер» в лидеры, успешно миновали этап «Торможения». Тогда меня искренне удивляло, что конкуренты, с которыми мы начинали на равных и которые остались далеко позади, не проявляют никакого интереса к тому, как мы это сделали, хотя все административные инструменты были на виду, мы ничего не скрывали.

Главная проблема компаний, которые дошли до «Первого управленческого кризиса», – отсутствие понимания того, в чем его причина. Она не в том, что что-то не так с рынком или сотрудниками. Причина заключается в том, что управлять вручную становится уже невозможно. Но с ростом бизнеса управление путем отдачи отдельных указаний разным сотрудникам перестает работать. Уверен, что вам знакома такая картина: руководитель постоянно на телефоне, он ежедневно принимает десятки звонков, отдает десятки указаний, старается все проконтролировать. Как в шутку сказал один из моих клиентов, с которым мы делали проект по внедрению администрирования в его компании: «Стоимость проекта окупилась на одном только снижении расходов на роуминг». До этого, осуществляя ручное управление компанией, в которой работало несколько десятков сотрудников, он, даже находясь в отпуске за границей, не мог отключить мобильный телефон – тот разрывался с утра до вечера.

Ручное управление невозможно передать руководителям второго уровня, в нем нет никакой системы. Соответственно обучить кого-то делать эту работу невозможно. Поэтому на данном этапе даже с появлением начальников отделов ситуация не меняется.

Вырастить руководителей из способных сотрудников тоже невозможно, а взять готовых нигде. Отсутствие инструментов управления – обычная ситуация в бизнесе, поэтому найти компетентного руководителя практически невозможно. Даже если удалось нанять такого человека, все равно ему необходимо будет дать какую-то систему, какие-то инструменты.

Когда компания вырастает и появляются руководители второго уровня, высшему руководителю требуются новые знания и навыки, он должен хорошо понимать инструменты администрирования. Если он разбирается в работе с клиентами и закупке, он может управлять продавцами и закупщиками. Но для того чтобы управлять руководителями, он сам должен хорошо знать инструменты управления, знания технологии работы компании недостаточно. Чтобы управлять руководителем, нужно безупречно разбираться в технологии работы руководителя – администрировании, только в этом случае можно получить результаты. И конечно, прежде всего, необходимо создать и внедрить в компании эти инструменты – планирование, отчетность, эффективную структуру компании и другие.

5-й этап «Внедрение администрирования». На этом этапе осуществляется организационная перестройка компании, впервые разрабатывается структура компании, устанавливаются регламенты планирования, система измерения результатов и многое другое. Эти изменения затрагивают каждого члена команды, полностью изменяется система взаимоотношений. Если все сотрудники хорошо понимают, зачем нужны все эти изменения, и внедрение инструментов управления происходит в правильной последовательности, изменения проходят относительно гладко. Если среди членов команды нет взаимопонимания в отношении целей этих организационных изменений, такая перестройка деятельности может происходить очень болезненно, приходится преодолевать сопротивление персонала и даже терять ценных сотрудников.

Когда мы впервые внедряли инструменты управления на предприятии «Герольдмастер», то из-за моей некомпетентности потеряли около 20% сотрудников. Многие из них – очень способные и ценные для компании ребята. К сожалению, трудно сделать что-то действительно хорошо, если делаешь это впервые. Но тогда мы были настоящими экспериментаторами, реши-

тельными, но неопытными. Несмотря на все проблемы внедрения и на всевозможные ошибки, которые мы допустили, результат стоил того – компания перешла на новый уровень своего развития.

Надеюсь, что данные из этой книги, а также моих книг «Оргсхема. Как разработать структуру компании»⁵ и «Обязанности владельца компании» помогут вам избежать распространенных ошибок и безболезненно преодолеть этот этап. Внедрение инструментов в работающей компании может проходить очень гладко, знаю об этом не понаслышке. Основанная мной консалтинговая компания помогла уже сотням предприятий преодолеть этот этап. Главное – очень точно понимать, что именно должно получиться в результате, и знать правильную последовательность внедрения отдельных инструментов, а они описаны в последующих главах этой книги.

6-й этап «Управляемый рост». После того как в компании внедрено эффективное администрирование, у нее открывается второе дыхание. Компания избавляется от организационного хаоса, эффективность и прибыль, приходящиеся на одного сотрудника, растут. Обычно если компания не является монополистом и объем рынка позволяет расти, рост ее дохода составляет 50–100% в год. А система управления помогает компании вместе с ростом дохода повышать и ее эффективность.

Так, после внедрения основных инструментов администрирования темпы роста «Герольдмастера» составляли более 100% ежегодно, причем речь не идет о каких-то совершенно новых рынках или продуктах, они не изменились, просто повысилась эффективность. И что самое главное – с ростом компании эффективность продолжала расти, так как обязанности каждого сотрудника становились все более определенными, а организация работы – все более разумной. На этом этапе руководители превращаются из «решателей всех проблем» в людей, которые умело управляют деятельностью сотрудников и подразделений. Благодаря росту прибыли растет и заработная плата, улучшаются условия труда, расширяются возможности производства. Благодаря беспристрастной системе измерения результатов каждого сотрудника и каждого подразделения для сотрудников открываются возможности для быстрой карьеры.

Одна из характерных черт этого этапа – в компании появляются руководители, которые берут ответственность за свои подразделения и способны успешно управлять. На этом этапе создатель компании может уйти от оперативного управления и заняться стратегией.

Например, в «Герольдмастере» генеральным директором компании стала девушка, которая пришла работать кладовщицей и за три года прошла путь до генерального директора. Она с детства мечтала руководить производством и узнала, что в нашей компании есть вакансия начальника участка. Еще не окончив вуз, она подала свое резюме в компанию. У нас работал опытный специалист по найму, он увидел, что девушка способная, умная и с амбициями. Но к тому моменту вакансия начальника участка была уже занята, а ему необходимо было срочно закрыть вакансию кладовщицы. Поэтому недолго думая он продал ей идею, что лучшая карьера для начальника участка – начать с должности кладовщицы. Она согласилась и уже на следующий день наводила порядок на складе материалов, который, нужно заметить, достался ей не в лучшем состоянии.

На то, чтобы разобраться со складом и наладить его работу, у нее ушла пара недель, после этого, продолжая выполнять работу кладовщицы, она предложила свою помощь в оформлении сменных заданий и отчетов мастеру одного из участков. Она настолько хорошо справлялась с работой, что, когда появилась вакансия мастера участка, она заняла эту должность. Следует отметить, что в компании уже тогда была очень эффективная система оценки результативности

⁵ «Оргсхема. Как разработать структуру компании» – вторая книга Александра Высоцкого. Книга написана для руководителей и владельцев, которые принимают решение о том, какой должна быть структура компании, как этой структуре следовать совершенствоваться в процессе развития компании.

работы каждого подразделения, поэтому ее успехи на новой должности не остались незамеченными. Через некоторое время она стала начальником участка, затем со временем – руководителем производства и в конце концов добралась до должности директора компании. Если бы не инструменты администрирования, которые обеспечивают очень точную и беспристрастную оценку результатов, у этой девушки, которой было всего двадцать пять лет, не было бы никаких шансов сделать такую карьеру. А компания бы от этого только потеряла, так как талантливый управленец просто остался бы незамеченным.

Интересно, что некоторые консультанты по управлению продвигают владельцам компаний идею, что, внедрив администрирование, они смогут получить компанию, развивающуюся «на автопилоте». Конечно, продать такую идею несложно, если компания находится на пороге «первого управленческого кризиса», в этот момент руководитель готов на все, чтобы только избавиться от проблем. Идея лежать на пляже и наслаждаться жизнью, в то время как работает некая система управления, очень привлекательна. Вот только одна «мелочь» – так не бывает, потому что после внедрения инструментов этап «Управляемый рост» не продолжается вечно.

7-й этап «Замедление роста» – возникает после того, как компания исчерпала возможности роста только за счет повышения эффективности работы. Для дальнейшего роста требуются принципиально новые технологии производства продуктов, новые подходы к продвижению, новые рынки сбыта. Можно сказать, что технологии, которые лежат в основе деятельности, требуют коренных изменений. Например, компания по производству кровельных материалов обеспечивает около 30% местного рынка, для дальнейшего расширения ей требуются новые территории. Но даже самая эффективная работа всех подразделений не создаст деятельность на новой территории, так как в компании просто никогда не было ответственных за открытие новых филиалов.

Необходимы цели совершенно нового масштаба и, конечно, блестящие идеи, как с использованием имеющихся ресурсов их реализовать. Главную роль в создании и реализации этих идей должен играть владелец компании, и если он, передав управление руководителям, полностью отстраняется от управления, компания, достигнув потолка, останавливается в развитии. Если это продолжается слишком долго, командный дух постепенно угасает, а деятельность превращается в рутину.

8-й этап «Второй управленческий кризис». Есть инструменты управления, есть небольшой рост, но нет былого драйва, высшим руководителям понятно, что компания «уперлась в потолок». Все еще есть игра между подразделениями, но нет общей вдохновляющей игры. Вместо того чтобы стремиться к новым целям, команда удерживает позиции. Часто на этом этапе компания теряет самых успешных высших руководителей, так как для них игра уже сыграна, голы забиты и больше не к чему стремиться. Причина этого кризиса – создатель компании перестал создавать игру, передал оперативное управление, но не занялся стратегическим.

Что интересно, я несколько раз сталкивался с компаниями, которые «переросли» своих создателей. Благодаря умелому администрированию и благоприятной обстановке на рынке развитие компании может достичь масштабов, которые превышают масштабы целей создателя. Здесь есть только несколько вариантов развития событий. Один из них – смена постановщика целей в игре, это может произойти через продажу бизнеса или передачу этой функции наемному руководителю. Нужно только иметь в виду, что с этого момента компания значительно изменится. В подобную ситуацию попал в свое время основатель McDonald's Рэй Крок, когда братья Макдональд заявили ему, что хотят выйти из бизнеса, и потребовали, чтобы он выкупил у них торговую марку. Масштабы деятельности компании просто стали выше их роста, они предпочли остановиться на достигнутом и безбедно доживать свои дни. Другой вариант – создатель компании должен заняться стратегическим развитием компании. Для этого

ему самому потребуется новый уровень компетентности в отношении деятельности компании, новая, более высокая точка зрения на деятельность компании.

9-й этап «Внедрение стратегического управления» – относительно несложный и короткий этап в развитии компании. На этом этапе проводится тщательный анализ ситуации на рынке, вырабатываются идеи, благодаря которым компания сможет выйти на новый уровень деятельности. Затем на основе этих идей формируется стратегический план, который потом превращается в последовательность конкретных задач, которые берут под свой контроль руководители компании. А постановщик целей следит за тем, чтобы этот план выполняли, при необходимости корректировали, но самое главное – выполняли. Более подробно инструменты стратегического управления рассмотрены в отдельной главе. Внедрение и шлифовка этих инструментов занимает около полугода, но что приятно, даже первые шаги по их использованию повышают боевой дух и выводят игру на новый уровень.

10-й этап «Управляемое развитие». В компании есть все, что необходимо для огромного расширения: эффективное управление на всех уровнях, высокий боевой дух, все сотрудники – от основателя компании до рядового сотрудника – участвуют в этой игре. Можно сказать, что настоящее творчество и высокие результаты достигаются именно на этом этапе.

Десять этих этапов – как десять уровней сложности в игре. Каждый новый уровень требует от всей команды новых знаний и навыков. Конечно, это довольно краткая классификация, но для практического применения ее вполне достаточно.

Надеюсь, что вы разобрались, на каком этапе развития находится ваша компания, а значит, понимаете, что вас ожидает в будущем. Сама по себе классификация не дает полного ответа на вопрос, что, собственно, нужно делать, когда вы обнаружили в деятельности вашей компании дыхание управленческих кризисов, об этом речь пойдет в следующих главах. Но когда отправляешься в путь, хорошо знать, что тебя ожидает. Как говорится, осведомлен – значит, вооружен.

Глава 3. Цели группы

Так как первой составляющей игры являются цели, давайте с этим разберемся. Часто я слышу идею о том, что целью бизнеса являются деньги или прибыль. Забавная и очень ограниченная точка зрения. Деньги – это всего лишь эквивалент ценности. Если у вас есть деньги, вы можете получать нужные вам товары и услуги. По сути, когда у человека или компании много денег, это означает только одно – возможность распоряжаться по своему усмотрению любыми доступными ресурсами. Много денег – большие возможности, мало – возможности ограничены.

Деньги в бизнесе можно сравнить с энергией, которую можно направить на реализацию идей, они являются топливом для бизнеса, так же как для человека топливом является пища, воздух, знания и многое другое. Говорить, что цель бизнеса – деньги, все равно что утверждать, что целью человека в жизни является еда, возможность дышать или получать знания. Это не так, все люди индивидуальны. У каждого человека есть какие-то дорогие ему цели: один хочет достичь вершин профессионализма и получить признание, для другого главная цель – вырастить способных детей. И именно наши цели делают нас по-настоящему индивидуальными, а все остальные только атрибуты: одежда, автомобили, дома, дипломы и прочее. Это просто символы, в которых мы проявляем собственную индивидуальность. Избитая и тем не менее верная идея – не в деньгах счастье. Но в то же время наличие денег помогает проявлять индивидуальность, достигать целей и испытывать счастье. О каком проявлении индивидуальности может идти речь, если человек вынужден себе отказывать в одежде, которая ему нравится, или не может себе позволить занятия, которые его вдохновляют?

Так же и компании высокая прибыль дает возможность быстрее достигать цели. Команда может играть более эффективно, если все сыты и чувствуют себя достаточно комфортно, когда нет беспокойства в отношении будущего, когда для победы в игре можно задействовать все необходимые ресурсы. Но тем не менее деньги не могут заменить цель.

Основная цель любого бизнеса и любой созидательной деятельности проста, она заключается в том, чтобы приносить пользу как можно большему количеству людей. Конечно, в зависимости от вида деятельности эта польза будет иметь разные характерные черты. Так, целью многих строительных компаний является обеспечение людей комфортными условиями для жизни или работы, а целью компьютерных компаний обычно является повышение эффективности работы клиентов. Фармацевты работают над тем, чтобы повысить здоровье и качество жизни людей, а такие консультанты, как мы, посвящают свою жизнь тому, чтобы деятельность предприятий стала более эффективной. Под основной целью в данном случае подразумевается цель, которая остается неизменной на протяжении всей жизни команды. Конечно, в любой деятельности есть цели меньшего масштаба, такие как открытие филиалов, освоение каких-то новых технологий, повышение прибыльности. Именно они являются конкретными, измеримыми и имеют сроки реализации. Прекрасное определение основной цели дал в своей статье⁶ ученый и философ Л. Рон Хаббард: «Цель какой-либо компании или правительства обычно является мечтой, которая вначале рождается в голове какого-то одного человека, затем ее начинают поддерживать несколько человек, в конце концов эту цель, как знамя, “несут” многие».

В создании команды формирование цели является ключевым моментом, так как именно основная цель дает смысл всей деятельности. Возьмите любой вид деятельности и наблюдайте. Вы обнаружите, что чем больше основная цель, тем более способные люди к ней желают присоединиться, тем больше в этой команде вдохновения и желания преодолевать препятствия на пути к этой цели.

⁶ Статья Л. Рона Хаббарда «Эссе об управлении» от 9 января 1951.

Ребята из Гринписа⁷ отказываются от комфорта и даже рискуют своей жизнью, чтобы защитить природу, они хотят, чтобы будущие поколения людей могли наслаждаться прекрасной природой. Корпорация Apple работает над тем, чтобы самые современные компьютерные технологии были удобным инструментом для людей разных профессий и видов деятельности. Компания Grundfos, которая выпускает насосное оборудование, определяет своей основной целью повышение качества жизни людей и защиту окружающей среды. И если вы читаете книги о людях, создавших выдающиеся компании, то обнаружите, что все они мечтали о том, чтобы создать нечто полезное для огромного количества людей.

Не имеет значения масштаб деятельности. Даже если это магазин продуктов питания, у него должна быть понятная и известная членам команды основная цель. Возможно, она заключается в том, чтобы сделать жизнь жителей района более комфортной, обеспечить их всем необходимым, чтобы им не приходилось много времени тратить на покупки, а они могли заняться чем-то более интересным.

Один из моих клиентов – основатель компании из небольшого украинского города – сформулировал основную цель компании так: «Повысить качество жизни людей в нашем городе». Сейчас его компания состоит из нескольких супермаркетов, ресторанов, гостиниц и производственных компаний. И ему действительно удалось повысить качество жизни горожан, потому что его компании предоставляют свой сервис на столичном уровне и жители города чувствуют себя настолько же комфортно, как и жители крупных городов. И это не личная цель какого-то одного человека, это цель всей команды.

Конечно, лидер формулирует эту цель и собирает команду, которая будет работать над достижением, но каждый сотрудник становится членом команды только тогда, когда искренне принимает эту цель.

В идеале основная цель должна быть сформирована еще до начала деятельности. Но опыт говорит, что, как правило, основная цель приобретает точную формулировку только на этапе «Внедрение администрирования». Когда о ней впервые начинают говорить, у некоторых сотрудников возникает недоумение: «Зачем они вообще об этом говорят?» Во-первых, само по себе это довольно необычно для небольших компаний – говорить об основной цели, а во-вторых, нужно учитывать, что, когда лидер не продвигает основную цель, у членов его команды уже существуют или появляются какие-то собственные идеи о том, что является целью. Вполне нормально, что в такой момент члены команды начинают высказывать несогласия, так как, по сути, они просто делятся идеями о том, в чем, по их мнению, заключается основная цель. Единственный верный способ справиться с этим – просто продолжать настойчиво продвигать основную цель, приводить примеры того, как эта цель реализуется в деятельности.

Прекрасный способ продвигать основную цель – общие собрания персонала. На таких собраниях все члены команды узнают о результатах работы за неделю, объявляются планы деятельности на следующую неделю, и, конечно, лидер напоминает об основной цели. Если он делает это умело, рано или поздно члены команды принимают эту цель. Когда впервые как руководитель компании на общем собрании персонала я рассказал, что цель компании «Герольдмастер» заключается в том, чтобы формировать самоосознание украинского народа как нации с богатыми культурными традициями, у меня было ощущение, что я нахожусь в вакууме. Большинство сотрудников компании в общем-то осознавали, что они занимаются чем-то очень важным, и это немудрено, так как компания каждую неделю выпускала какие-то награды, которые сразу же становились частью истории страны. Экземпляры этих изделий пополняли коллекцию Музея истории Украины, о них писали в газетах и журналах. Но тем не менее это заявление выходило за границы понимания большинства сотрудников. Нам с парт-

⁷ Гринпис – международная независимая неправительственная экологическая организация, которая состоит из Greenpeace International (GPI) с главным офисом в Амстердаме и 30 региональных отделений в 47 странах.

нером на каждом собрании приходилось рассказывать, что за награды мы выпускаем, почему эти награды имеют именно такой вид, и постепенно к членам команды приходило понимание цели.

Скорость, с которой человек принимает цели такого масштаба, конечно, индивидуальна, она не зависит от его образования или положения в компании. Со временем я понял, что то, насколько быстро человек может принять основную цель, в большей степени зависит от того, насколько этот человек вообще способен ставить и достигать цели в жизни. Чем выше эта способность, тем живее человек и тем быстрее он принимает цели группы.

Вы, наверное, обращали внимание на то, что дети и молодые люди более склонны принимать участие в любой игре, им нравится играть, они более склонны увлекаться новыми идеями, чем пожилые люди. Причина этого в том, что чем больше человек испытал в жизни разочарований, чем больше он проигрывал, тем осторожнее в отношении целей и игр он становится. Негативный опыт, как правило, не делает людей более сильными и живыми, он делает их осторожными. Опыт приносит пользу, только если человек достаточно компетентен, чтобы его проанализировать и использовать. Если компетентности нет, негативный опыт только создает остановки, и человек становится все менее и менее живым и способным.

Так как в бизнесе мы имеем дело с разными людьми, нужно понимать, что скорость принятия целей группы у всех разная, и если просто продолжать их продвигать, кто-то примет их быстро, кто-то медленно. Возможно, кто-то не примет их никогда. Но общий боевой дух команды зависит от того, насколько в целом группа приняла основную цель. Вас может удивить то внимание, которое я уделяю этому вопросу, но если вы посмотрите на это внимательно, то обнаружите, что продвижение основной цели – один из самых мощных инструментов администрирования.

Еще одно важное понятие для управления командой – основной замысел, который обеспечивает реализацию основной цели. Основной замысел – это главная идея деятельности, как говорили на заре отечественного бизнеса – «тема». Его точная формулировка фактически отвечает на вопрос, чем именно занимается компания, в чем ее основной способ действия по достижению основной цели. В менеджменте понятие замысла как пути достижения основной цели ввел в употребление Л. Рон Хаббард⁸. Например, замысел «Герольдмастера» заключался в том, чтобы разрабатывать такие награды, один только внешний вид которых говорил бы о том, что ее владелец сделал нечто особенное. Еще одна составляющая этого замысла – производить награды так, чтобы готовое изделие полностью соответствовало разработанному дизайну. Можно сказать, что этот замысел ставил во главу угла не технологичность производства, а реализацию идеи дизайнера. Понимание замысла – очень практичный инструмент для формирования и управления командой, он дает ответ на вопрос, как мы собираемся действовать для достижения основной цели.

Формулировка замысла определяет путь, которым компания идет к цели. Если он точно сформулирован и известен членам команды, становится ясно, что нужно делать, а также что делать не нужно. Например, исходя из замысла «Герольдмастера» явно видно, что изготовление дешевых изделий сомнительной художественной ценности, чтобы вписаться в чей-то бюджет, не соответствует замыслу компании. Для того чтобы компания могла следовать этому замыслу в полной мере, нам пришлось создать уникальную технологию производства штампов. Она включала моделирование изделия на компьютере и последующий перенос этой модели в штамп с высокой точностью. В результате если клиент подписывает распечатку дизайна изделия, он может быть полностью уверен, что готовое изделие будет выглядеть именно так, как изображено на эскизе.

⁸ Статья Л. Рона Хаббарда «Основные инструменты управления» 31 июля 1983.

Но эта технология не была создана в момент основания компании. Несмотря на то что этот замысел был изначально, пришлось пройти довольно сложный путь развития производства, чтобы стало возможно его реализовать. Мы начинали свою деятельность с разработки наград, размещали заказы на изготовление на лучших предприятиях страны, но, к сожалению, обнаруживали, что изготовленные изделия не соответствуют замыслу дизайнера. Это были неплохие изделия, но они не соответствовали замыслу, и это заставляло нас двигаться вперед и развивать технологии компании. Кто-то мог бы сказать, что это не бизнес-подход, так как себестоимость слишком высока, а цены конкурентов ниже. Но практика показала, что награды – это не то, на чем стараются сэкономить министерства, ведомства и компании. И даже если после первого заказа клиент хотел поэкспериментировать и размещал заказ на следующую партию у кого-то из конкурентов, получив изделия, он, как правило, возвращался.

Основная цель – это мечта, которую стремится реализовать команда, обычно эта мечта не уникальна. В то время как «Герольдмастер» стремится реализовать эту мечту, над ее достижением работают по меньшей мере сотни других команд. Это все, кто также занимается возрождением национальной культуры: государственные организации, ведомства, клубы и отдельные деятели культуры. Но то, что она не уникальна, не делает основную цель менее привлекательной. Посмотрите на национальные сборные по футболу, какую основную цель они стремятся реализовать? По-видимому, это создание позитивного имиджа целой страны. Когда сборная побеждает в чемпионате, по всему миру звучит гимн страны, становятся известны имена чемпионов. Конечно, это способствует росту патриотизма, поэтому умные правительства стараются всеми силами развивать спортивные достижения. Это позволяет им укрепить боевой дух такой огромной группы, как целая страна.

Так же и у компании Grundfos, которая стремится к повышению качества жизни и защите окружающей среды, основная цель не уникальна. Множество компаний по всему миру работают над достижением этой цели. А вот основной замысел, как правило, более уникален, он определяет характерный путь к основной цели. У Grundfos – это разработка, производство и продажа насосов и насосного оборудования по всему миру.

В области управления широко распространено такое понятие, как миссия компании. По сути, миссия – это просто формулировка основной цели и основного замысла «в одном флаконе». Например, официальная формулировка миссии Grundfos: «Проектирование, производство и продажа насосов и насосного оборудования по всему миру, способствуя улучшению качества жизни и защите окружающей среды». Как видите, в этой миссии сформулированы одновременно основная цель и замысел компании. С моей точки зрения, гораздо более точным и удобным в применении являются их отдельные формулировки.

В отличие от основной цели замысел может со временем изменяться, уточняться или даже трансформироваться. Если компания начала с того, что продавала краску, а со временем открывает производство – это изменение основного замысла. Или же успешный ресторан, замысел которого распространялся только на жителей города, при открытии заведений в других городах расширяет свой замысел. И замысел «Герольдмастера» с развитием компании менялся. Сначала он заключался в том, чтобы делать только дизайн наград, но в процессе развития этот замысел включил в себя собственное производство. Главное, чтобы изменения замысла были осознанными, а не происходили спонтанно, под действием каких-то внешних факторов, так как существует риск отклониться от достижения основной цели.

Например, замысел национальной сборной по футболу очень простой и узкий – он заключается в том, чтобы играть в футбол, привлекая лучших игроков страны. Вы можете возразить, что в современном футболе игроков покупают и во многих национальных командах есть игроки из разных стран. С моей точки зрения, это отход от первоначального замысла, который неизбежно будет его ослаблять. Да, возможно, это поможет команде побеждать, но будет ли это действительно способствовать реализации основной цели этой сборной? Сомневаюсь. Ведь

основная цель заключается в создании славы для всей страны. Будет ли достигнута эта цель, если в составе сборной будут играть уроженцы других стран?

Отклонение от первоначального замысла погубило немало компаний, когда успешная идея со временем начала искажаться и в конце концов компания потеряла свое основное направление и преимущество. Один из примеров – очень успешное в первые годы своего существования украинское издательство «Панорама Рынка», которое выпускало первый в стране еженедельник прайс-листов. Они очень быстро стартовали и вышли в лидеры, у них была собственная прекрасная система курьерской доставки еженедельников, благодаря которой они могли точно сказать рекламодателю, кому в руки попадет его реклама. Их замысел можно было бы сформулировать как «издавать еженедельник прайс-листов и доставлять его читателям с помощью собственной курьерской службы» – очень простой и очень успешный замысел. Благодаря этому замыслу они в течение двух лет с момента основания вышли на очень высокий по тем временам уровень, у них было более 30 тысяч корпоративных клиентов. Их дела шли очень хорошо, еженедельник приносил хорошую прибыль. Но вместо того, чтобы усиливать этот замысел, они начали растрчивать свою энергию на открытие собственной полноцветной типографии, которая была, по сути, отдельным бизнесом с отдельным замыслом. Они начали участвовать в других проектах, не имеющих отношения к основному замыслу. Постепенно у них появились сильные конкуренты, и в результате всего за несколько лет они из лидеров превратились в аутсайдеров рынка. Когда я общался с руководителями этой компании, то обнаружил очень низкий боевой дух, о какой-то «командности» уже не шла речь вообще. Руководители запутались сами и привели к поражению всю команду.

Для того чтобы игра продолжалась, вся команда должна стоять на страже замысла, потому что чем успешнее деятельность, тем больше соблазнов в том, чтобы уйти от замысла. Недавно я услышал разговор двух знакомых, которые обсуждали грузинский ресторан. Один из них был в полном восторге от этого ресторана и восхищался национальными блюдами и атмосферой. Второй тоже был в этом ресторане и считал его посредственным. Когда у него спросили: «А что ты там заказывал?» – он ответил: «Салат оливье»... Его собеседник был искренне удивлен таким выбором и спросил, почему же он заказывал этот салат в грузинском ресторане. «Мне хотелось понять, насколько они хороши, поэтому я заказал блюдо, которое знаю. Если бы я заказывал грузинское блюдо, то не смог бы сравнить».

Конечно, забавно слышать, что человек заказывает в грузинском ресторане салат оливье и пытается на основании этого сделать какие-то выводы. Но с точки зрения консультанта по управлению странным является не это. Странно то, что вообще в ресторане подают этот салат. Это же полностью противоречит основному замыслу грузинского ресторана! Судя по всему, кто-то из сотрудников ресторана, желая угодить клиентам, решил ввести это блюдо в меню. Конечно, у него были самые лучшие побуждения – удовлетворить запросы клиентов. При этом он даже не задумался о том, что этим он разрушает основной замысел. Он пытается угодить клиентам, но на самом деле наносит этим же клиентам вред. Если бы в этом ресторане все точно понимали основной замысел, то официант вместо того, чтобы принимать заказ на оливье, продвинул бы гостю какое-то национальное блюдо. И я уверен, что гость остался бы доволен, у него было бы самое благоприятное впечатление о ресторане и грузинской кухне.

В повседневной деятельности каждый член команды либо вносит вклад в основной замысел, либо разрушает его. Если частью замысла является быстрое обслуживание, любое промедление его разрушает. Если частью замысла является «повышение качества жизни», то любой человек, который выложит на полку некачественный товар, разрушает его. Замысел – это не что-то, написанное на бумаге, это образ действия всей команды.

Чтобы сохранить замысел, он должен быть точно сформулирован и каждый член команды должен точно понимать. Например, замысел команды Visotsky Consulting в том, чтобы внедрять инструменты управления, которые описаны в этой книге, в компаниях малого и среднего

бизнеса. Это очень ограниченный замысел. И, кстати, у нас тоже возникает много соблазнов от него отклониться, так как мы постоянно получаем запросы от клиентов о том, что они хотят получить от нас консультации по улучшению продаж или по маркетингу. Да, наши консультанты действительно могли бы давать такие консультации, но тогда мы отклонимся от своего замысла и будем распылять силы.

Если вы посмотрите на самые успешные компании, такие как Ikea, Apple, McDonald's, Coca-Cola, Microsoft, вы обнаружите, что в основе успеха каждой из них лежит очень определенный замысел. Например, у Apple одной из составляющих замысла является собственная разработка как «железа», так и операционных систем для него. Еще одна составляющая замысла – максимальное удобство использования, доведенное до уровня искусства. И наконец – они делают свои продукты для людей, которые не являются компьютерными специалистами. При этом у них очень ограниченная линейка продуктов, несколько моделей ноутбуков, несколько настольных компьютеров, несколько смартфонов. Если вы сравните их линейку продуктов по ее разнообразию с продуктами Sony в этой же области, то будете поражены разницей.

В истории Apple были времена, когда компания отклонялась от этого замысла. Двадцать лет назад они расширили линейку своих продуктов принтерами, сканерами и другими устройствами сторонних производителей, продавая их под собственным брендом, они продавали лицензии на выпуск компьютеров, работающих под операционной системой Apple. Это был самый «черный» период в истории компании. Отклонившись от замысла, она практически оказалась на пороге банкротства. Только после возвращения Стива Джобса к управлению компанией, который достаточно жестко в течение одного года вернул ее к основному замыслу, компания начала возвращать свои позиции.

В малом бизнесе подобные ошибки не редкость. Например, открывают прекрасный ресторан русской кухни, который рассчитан на ежедневное обслуживание гостей. Через некоторое время ресторан приобретает известность, гости, довольные вкусной едой и обслуживанием, начинают отмечать там торжества. Затем появляется много желающих отпраздновать свадьбы в этом ресторане. Конечно, обслужить свадьбу – хороший заказ для ресторана, он позволяет неплохо заработать. Но если ресторан начинает каждую неделю закрывать свои двери на спецобслуживание, гости перестают его посещать. По сути, это отклонение от основного замысла. Чем больше свадеб, тем меньше обычных гостей, чем меньше гостей, тем больше нужно свадеб и корпоративов. А когда обслуживают свадьбы и корпоративы, то меню определяет заказчик. В результате ресторан все дальше и дальше уходит от основного замысла, его кухня и его имидж постепенно деградируют. В погоне за прибылью разрушается замысел и в конце концов пострадает и прибыль, так как славу-то ресторану принесла его кухня и атмосфера, а из-за этого отклонения и то и другое разрушается. Рано или поздно он превратится в рядовое место для проведения свадеб.

Чтобы достичь успеха в малом бизнесе, основной замысел должен быть как можно уже. Это позволит сконцентрировать усилия группы в одном направлении и достичь высокого уровня продукта. Конечно, существуют такие корпорации, как Yamaha или Samsung, которые выпускают очень широкий спектр продуктов – от музыкальных инструментов до мотоциклов. Но если вы посмотрите на то, как организованы эти корпорации, то обнаружите, что фактически это группа компаний, каждая из которых имеет свой собственный довольно точный основной замысел. Несмотря на то что они работают под одним брендом, каждая из этих компаний имеет своих потребителей, свои продукты и определенные способы сбыта. При этом каждое из этих предприятий ведет конкурентную борьбу на своем рынке. В области смартфонов Samsung воюет за первенство с Apple, в области бытовой техники – с десятками других брендов. Можно сказать, что чем больше возможностей у компании, тем шире может быть замысел. Но даже если вы изучите историю этих корпораций, то обнаружите, что когда они только завоевывали

известность, основные замыслы были очень узкими. Когда ресурсы ограничены, имеет смысл концентрировать силы в одном направлении, это позволяет достичь больших успехов.

Конечно, с развитием бизнеса основной замысел может меняться, особенно на первых этапах развития компании. На его изменение также влияют рыночные условия. Например, прямо сейчас в торговле электроникой происходят огромные изменения, когда супермаркеты электроники начинают все больше и больше конкурировать с интернет-магазинами. Если магазины электроники смогут усовершенствовать свой замысел с учетом этих тенденций, их ждет новый уровень развития. Прекрасный пример в этой области – известный нью-йоркский магазин В&Н, который имеет успешный интернет-магазин и благодаря этому успешно развивается. Но нужно также учитывать, что изменение замысла требует по-новому организовать работу компании, внедрить и использовать новые технологии. Можно сказать, что значительное изменение замысла меняет всю деятельность компании.

Существует такое понятие, как мотивация людей. Под мотивацией в данном случае подразумевается не то, сколько сотрудники получают заработной платы и бонусов. Мотивация – это собственное побуждение, импульс, который есть у человека в отношении какой-то деятельности. Когда человек искренне увлечен тем, что делает, у него высокая мотивация. Если единственная причина, почему он ходит на работу, – необходимость заработать деньги или получить какие-то блага для себя лично и при этом его не интересует успех всей команды – это низкая мотивация. Очень практичную классификацию разных уровней мотивации описал в виде шкалы Рон Хаббард. Согласно этой шкале существуют четыре основных уровня побудительных мотивов, которые могут быть у членов группы.

Самый высокий уровень – «чувство долга». На этом уровне находятся те члены команды, которые искренне увлечены реализацией основной цели группы и преданы основному замыслу. Это люди, которые считают своим долгом реализовать эту цель. Неважно, на каком уровне этот человек находится в компании: это может быть генеральный директор или дворник. Какую бы роль он ни играл в команде, он делает это ради реализации цели. В каждой команде есть такие люди.

Следующий уровень – «личная убежденность» – несколько ниже, но тем не менее это довольно высокий уровень. На этом уровне человеком движут его принципы, профессиональная гордость. Он действует так, чтобы реализовать себя как профессионал. Например, в компанию приходит хороший финансист, который любит свою профессию и убежден, что в какой бы компании он ни работал, в финансах он наведет порядок. Или опытный слесарь-инструментальщик, который может работать на разных производствах, но на любом месте будет стараться делать свою работу хорошо.

Конечно, это не означает, что для людей, находящихся на двух этих уровнях мотивации, не имеют значения условия труда или заработная плата. Высшие уровни мотивации не предполагают пренебрежение теми благами, которые человек получает в результате своей работы в команде. Но их творческий импульс направлен в первую очередь на то, чтобы команда двигалась к цели, и на то, чтобы их принципы были реализованы.

Уровень «личная выгода» характерен для людей, единственным побуждением которых является желание получить какие-то блага в компании, где они работают. Это могут быть самые разные блага, начиная с самых нематериальных, таких как знания, опыт или связи, и заканчивая банальными – работа недалеко от дома или возможность пользоваться служебным автомобилем. Обратите внимание: этот уровень принципиально отличается от более высоких. На этом уровне творчество человека в первую очередь направлено не на то, чтобы реализовать какие-то цели, а на то, чтобы получить что-то. Когда у такого человека появляется задача, которую необходимо выполнить для успеха всей команды, он в первую очередь думает о том, какие блага он получит от выполнения, а не о том, как лучше сделать работу. С такими людьми работать сложно. Представьте себе, что на футбольном поле игрок вместо того, чтобы всеми

силами содействовать победе команды, при каждом паса думает о том, что он получит, если это сделает. Работа становится по-настоящему сложной, в первую очередь его работа, и, конечно, такими людьми сложно управлять. Требуется очень сложная система заработной платы и распределения благ, которая учитывает все необходимые ситуации и действия сотрудника и поощряет его за каждое верное действие и наказывает бездействие.

Последний уровень – «деньги», или, как мы его называем, «денежная мотивация». Это когда единственной причиной делать работу становятся деньги. К счастью, таких людей совсем немного, так как на этом уровне находятся люди, которым все равно, чем заниматься, лишь бы платили деньги. Опыт говорит, что обычно на этом уровне находятся люди, у которых большие денежные проблемы и все их внимание сосредоточено на решении этих проблем. Они никогда не являются членами команды, их не интересуют цели и замыслы, а интересует только то, сколько можно получить, выполняя работу.

Уровни этой шкалы позволяют понять самый высший мотив, который есть у человека. Это значит, что у человека на уровне «чувство долга» есть также и личная убежденность, и личная выгода, и денежная мотивация – как более простые уровни. Если человек находится на уровне «чувство долга», у него также есть собственные принципы и убеждения, которым он следует, и потребности в получении различных благ, и, конечно, потребность в деньгах. На уровне «личная убежденность» человек действует на основе своих собственных представлений о правильном и неправильном, и этот уровень несколько ниже, так как он не ставит во главу угла цели команды. Это как опытный финансист, который наладил учет в компании и разумно, с его точки зрения, распоряжается деньгами, вдруг сталкивается с тем, что ради реализации целей команды необходимо изменить способы обращения с деньгами, перестроить финансовую систему. В этот момент он может начать препятствовать целям группы, хотя до этого вносил в них большой вклад.

Несложно определить, где находится человек на этой шкале. Для этого нужно только выяснить, что является основной причиной, по которой он выполняет работу в команде. Если вы будете задавать сотрудникам вопрос, почему они выбрали именно эту работу, а не какую-то другую, и почему они продолжают ее выполнять, то обнаружите их уровень на этой шкале. Кто-то скажет вам, что работает в компании потому, что хочет получить опыт и статус, что ему нужно кормить семью, – этот человек находится на уровне личной выгоды. Кто-то ответит, что ему нравится заниматься продажами, так как он чувствует свое призвание в этом, – он на уровне личной убежденности. Кто-то скажет, что ему нравится заниматься производством наград или, как в нашей компании, ему нравится помогать компаниям малого бизнеса развиваться и становиться большими, – эти люди на уровне чувства долга. Правда, чтобы выяснить это, необходимо довольно открытое и доверительное общение, иногда приходится задавать много вопросов, чтобы получить ответ. При этом нужно понимать, что в отношении разных областей деятельности у человека будут разные уровни побудительных мотивов, один – в отношении его семьи и совершенно другой может быть в отношении профессиональной деятельности. Иногда мы восхищаемся тем, насколько человек предан своей семье, и предполагаем, что он будет настолько же предан интересам команды, но это совершенно разные вещи.

В то же время вы можете обнаружить, что есть люди, которые гораздо более склонны к тому, чтобы принимать цели команды, членами которой они являются, и есть те, кто всю свою жизнь находятся в самом низу этой шкалы в отношении работы. Их также несложно различать, только вопросы нужно задавать в отношении работы, которая у них была раньше. При этом, конечно, не забывайте о том, что ценность члена команды зависит не только от его мотивации, важна также его компетентность. Если вашей команде нужен опытный вратарь, вам не подойдет воодушевленный дилетант, который только надеется стать вратарем. Но если у вас есть выбор из нескольких в достаточной мере компетентных людей, приоритет стоит отдать тому, у кого выше уровень мотивации.

Естественно, самыми ценными членами команды являются те, кто находится вверху этой шкалы. Их творчество направлено на достижение целей, они преданы делу и стараются не подвести своих товарищей не из-за страха потерять что-то, а просто по собственному решению. Но здравый смысл и опыт говорят, что очень мало шансов при найме сотрудников заполучить людей, которые уже находятся на уровне чувства долга по отношению к компании. Мне сложно представить человека, который приходит работать в небольшую компанию (о существовании которой он узнал только в процессе поиска работы) и говорит: «Люблю вашу компанию, ваши цели и считаю своим долгом посвятить жизнь этому». Это утопия, чувство долга по отношению к команде возникает тогда, когда человек действительно хорошо понимает и искренне разделяет основную цель и замысел группы. Поэтому, привлекая людей в свою команду, старайтесь выбрать самых «живых», тех, кому свойственна высокая мотивация.

И конечно, необходимо работать над повышением мотивации, продвигая цели и замыслы команды. Это деятельность, которой должны постоянно заниматься все члены команды. Постоянная и настойчивая работа над этим повышает уровень побудительного мотива всех членов команды.

С точки зрения администрирования первое, что должен сделать лидер, – это ясно сформулировать основную цель и замысел команды, описать на бумаге, издать в виде документа по политике компании. Этот документ должен быть в каждой должностной папке каждого сотрудника, об этом нужно говорить на каждом общем собрании персонала. И конечно, все члены команды должны следить, чтобы эти цели воплощались в жизнь. Если бы в компании Apple или «Панораме Рынка» основная цель и замысел были точно сформулированы и описаны в официальной политике и все члены команды стояли на страже целей, не было бы ошибок, которые принесли огромные проблемы. Но на каком бы этапе развития ни находилась ваша компания, никогда не поздно сделать это. Таким образом вы вдохнете жизнь в деятельность компании и заложите основу для формирования настоящей команды.

Глава 4. Роль в игре

Если мы знаем, в чем заключается смысл игры, который определяется целями, следующее, на что стоит посмотреть, – это роль каждого игрока команды. В малом бизнесе на плечи немногочисленных членов команды ложится множество различных функций. И каждый член команды должен очень ясно понимать свою роль или роли.

Настоящий профессионал очень точно знает, что относится к его обязанностям и что является результатом его работы. Задайте опытному рабочему или продавцу вопросы, в чем заключается его работа и что он должен получить в результате. Он без лишних размышлений легко ответит вам, что это изготовленные детали или полученный в результате продажи доход. Если вы копнете глубже и начнете задавать вопросы, с помощью каких инструментов он получает этот продукт и как использование этих инструментов влияет на результат, он без труда на них ответит. Например, продавец покажет вам свои папки с описаниями продуктов или демонстрационные образцы, опишет последовательность действий при продаже, расскажет о том, как нарушение этой последовательности влияет на результат в продаже. Если человек может это сделать – он компетентен. В процессе консалтинга мне приходилось общаться с профессионалами в разных областях, они даже удивлялись, когда я просил их показать мне инструменты, которыми они пользуются в работе, и объяснить, как они их используют.

Но мне приходилось сталкиваться и с обратной ситуацией, когда мои вопросы руководителям вызвали глубокую задумчивость и кроме распоряжений, поощрений и наказаний они не могли ничего назвать. Например, руководитель финансового подразделения говорил, что его результат деятельности – это отчетность в налоговые органы и отсутствие проблем, а специалист по рекламе говорил, что его результат – известность компании, а начальник отдела качества, что его продукт – обнаруженный брак. То, что они называли, конечно, имело отношение к их деятельности, но не являлось главным результатом их работы.

Существует принцип, который описал в своей статье⁹ Рон Хаббард: если человек не может назвать свой продукт, он не сможет его производить. Продукт – это результат труда, а труд – осознанная, целенаправленная работа. Таким образом, по определению продукт – это то, над чем сознательно работает человек, прилагая усилия. Продавец работает над тем, чтобы продать услуги или товар и получить оплату от клиента. Можно сказать, что его основной продукт – это полученный в результате продаж доход компании. Специалист по рекламе работает над тем, чтобы вызвать интерес потенциальных клиентов и добиться с помощью рекламы, чтобы люди обратились в компанию, пришли в магазины, оформили заказ на сайте. Можно сказать, что его главный продукт – отклик клиента на рекламную кампанию. Отклик – это действие человека в ответ на внешнее воздействие, мы размещаем рекламные щиты с объявлениями об акции, чтобы потенциальный покупатель зашел в магазин, это и есть отклик.

Результатом работы любого человека являются множество различных продуктов. Так, например, продуктами продавца является и чистый прилавок, и правильно разложенный товар на витрине, и компетентно составленные коммерческие предложения и многое другое. Но есть главный продукт, который он предоставляет другим членам команды, мы называем его «Ценный конечный продукт», или сокращенно ЦКП. Этот термин был введен Роном Хаббардом. Например, обычно ЦКП продавца – доход, полученный от продаж.

Первое слово в этой формулировке «ценный» означает, что другие люди готовы за этот продукт что-то предоставить в обмен. Обратите внимание, что ценность определяется не тем, сколько калорий или материалов было затрачено на его производство, а тем, насколько он дей-

⁹ Статья Л. Рона Хаббарда «Система «Администратор по продукту – организующий администратор» Назовите свой продукт» от 7 августа 1976.

ствительно важен для тех, кто за него предоставляет что-то взамен. Если команде как воздух нужны продажи, успешные продавцы будут цениться очень высоко, к ним будет особое отношение, потому что всем понятно, что доход очень важен. В то же время, если у сотрудников компании нет понимания ЦКП специалиста по рекламе, его не будут ценить независимо от того, насколько гениально он выполняет свою работу и насколько его продукт влияет на успех группы.

В связи с этим при формировании команды возникают два важных момента: во-первых, каждый член команды должен очень ясно понимать свой собственный ЦКП, а во-вторых, все члены команды должны понимать важность ЦКП других. Если человек не понимает точно свой ЦКП, он просто не сможет его произвести и предоставить другим. Если члены команды не понимают важность какого-то ЦКП, они не будут поддерживать его производство. В любом случае команда не будет успешной. Возможно, вам встречались команды, где каждого сотрудника ценят и уважают за его продукт независимо от его положения в компании. Это самые сильные и здоровые команды, и дело здесь не в какой-то особой атмосфере или особых людях, просто в такой команде действительно понимают, как ЦКП каждого сотрудника влияет на общий успех.

Возьмите уборщицу, которая есть в любой компании, ее ЦКП – это чистый, создающий благоприятное впечатление офис. Не так уж и часто встречаются компании, где к уборщице относятся с искренним уважением и считают ее членом команды. Но если посмотреть на ее ЦКП, то мы обнаружим, что внешний вид офиса во многих видах бизнеса оказывает огромное влияние на успех деятельности. Очень часто желание клиента сотрудничать с компанией основано в первую очередь на внешнем виде компании и сотрудников, ведь он не может вынести обоснованное суждение о компании, так как еще не имеет опыта работы с ней. Ему демонстрируют образцы продукции, знакомят с отзывами клиентов, но он также оценивает уровень компетентности по тому, насколько чистые полы и окна, по тому, как выглядят стены и мебель. Верно говорит пословица: «Невозможно второй раз произвести первое впечатление». Поэтому банки и другие финансовые учреждения стараются выглядеть безупречно. Ведь когда компания доверяет какому-то банку распоряжаться ее деньгами, она, по сути, не получает взамен ничего, никаких твердых гарантий, только договор с печатью и подписью. А о том, что ожидает нас в случае нестабильности экономики, мы можем только догадываться. Поэтому банки строят офисы, которые своим видом создают впечатление надежности, их сотрудники носят форму, что также подчеркивает профессионализм. Внешний вид может значительно влиять на доход компании, поэтому ЦКП уборщицы очень важен, но понимают ли это все члены команды, ценят ли они его по-настоящему?

Когда вы формулируете ЦКП какого-то сотрудника, просто задайте себе вопрос, что самое главное получает компания от его работы, что изменится в деятельности компании, если этот сотрудник не будет выполнять работу? Если взять начальника склада, то обычно от него требуется и сохранность товара, и своевременная выдача, и хороший складской учет. Но что самое главное в работе склада? Представьте себе, что склада нет вообще, что товар хранится в коридоре или на площадке перед зданием... Конечно, главная составляющая в работе склада – сохранность товара. Поэтому ЦКП завсклада можно сформулировать как «сохраненный, учтенный и вовремя выданный товар». Если говорить о ЦКП руководителя подразделения, то это фактически общий ЦКП всего подразделения. Если этот человек руководит землекопами, его ЦКП как руководителя – выполненные согласно плану земляные работы. Если он – директор строительной компании, вполне уместно утверждать, что его личный ЦКП – компания, которая успешно строит дома. Вполне корректно также сказать, что его ЦКП – дома, построенные компанией. Конечно, он не месил раствор, не клал кирпич и даже не делал чертежи, но, используя инструменты руководителя, он добивался того, чтобы дома были построены. Поэтому когда меня спрашивают, каков мой ЦКП, я говорю, что это – инструменты адми-

нистрирования, успешно внедренные в более чем двух сотнях различных компаний в разных странах.

Можно сказать, что компания, сотрудники которой не в состоянии назвать собственный ЦКП и не знают ЦКП других сотрудников и подразделений, не может являться настоящей командой. Возможно, вы сталкивались с ситуациями, когда одно подразделение компании буквально ведет окопную войну с другим? Когда-то я столкнулся с такой ситуацией в собственной команде: наш отдел продаж боролся с производством, эта борьба была наполнена взаимными обвинениями, сотрудничество практически отсутствовало. Отдел продаж обвинял производителей в том, что они срывают сроки заказов, выпускают брак, что им невозможно доверить ни одного важного заказа. Производство обвиняло отдел продаж в том, что они не могут взять ни одного приличного заказа, а берут либо срочные заказы, которые невозможно изготовить в срок, либо сложные заказы по слишком низкой цене, при этом сидят в красивом офисе и валяют дурака. Когда я столкнулся с этой ситуацией, то понял, что пока это противодействие существует, ни о какой командной игре не может быть и речи. Конечно, как в большинстве конфликтных ситуаций, ошибки были с обеих сторон, и причиной их возникновения также было отсутствие четких правил игры, которые устанавливали бы стандарты – какие заказы можно принимать, а какие нельзя, какие сроки изготовления можно обещать, а какие нет. Но основой этого конфликта было явное взаимное непонимание ЦКП этих подразделений. По какой-то причине производители считали, что получить заказы на производство наград – раз плюнуть, в их представлении работа продавца сводилась к тому, чтобы принимать заинтересованных клиентов в красивом офисе и подписывать бумаги.

Мне пришлось устраивать специальные занятия для руководителей производства и рассказывать им о технологии продаж и сложностях в продажах, и даже пойти на совершенно нестандартное действие. Когда даже после этих занятий руководители производства пытались остаться при своем мнении, я «взял их на слабо» – предложил им попробовать сделать продажу собственноручно. Два молодых и азартных начальника участков согласились принять участие в этом. Мы договорились, что они будут ежедневно некоторое время работать в отделе продаж и это будет продолжаться до тех пор, пока они не получат по одному заказу. Один из них сделал свой первый заказ через две недели, второй – только через четыре, оба эти заказа были небольшими. Но эта работа стала для них хорошим уроком, и больше я никогда не слышал, что наши продавцы – бездельники. Примерно так же я поступил с самыми отъявленными критиками среди продавцов. Для этого был объявлен аврал, и отдел продаж пошел помогать производству в изготовлении крупного заказа. Чем лучше сотрудники разных подразделений понимают собственные ЦКП и всех остальных, тем выше уровень производства и степень сотрудничества.

Но не стоит рассчитывать на то, что члены команды самостоятельно сформулируют свои ЦКП. Это работа, которую должны сделать руководители. И при этом недостаточно только сформулировать ЦКП, необходимо добиться, чтобы их действительно хорошо понимали и ЦКП были согласованы между собой. О том, как создать структуру компании, в которой все ЦКП согласованы, пойдет речь в следующей главе.

Еще один момент, связанный с производством ЦКП и выполнением обязанностей члена команды, – это практичные должностные инструкции. Очень часто в какой-то момент руководители начинают кампанию по написанию должностных инструкций, стараясь подробно описать обязанности всех сотрудников. Но они сталкиваются с тем, что в небольшой компании сотрудники выполняют множество зачастую не связанных между собой функций. Например, в маленькой компании, скорее всего, не будет секретаря приемной, который выполняет только эту работу. Ему также придется выполнять функции по обеспечению офиса, возможно, вести кадровую документацию или даже бухгалтерские документы. Очевидно, что это работа разных должностей, и даже сформулировать ЦКП для такого «многостаночника» невозможно. Причина действительно в том, что сотрудник тратит часть своего времени на выполнение

работы секретаря, и у этой работы ЦКП – это быстро и безошибочно направленные телефонные звонки, почта и посетители. В то же время он выполняет работу специалиста по кадровому учету, а его ЦКП – безупречная и актуальная кадровая документация, соответствующая требованиям законодательства. А когда этот человек занимается обеспечением офиса, его ЦКП – обеспеченные всем необходимым для работы сотрудники компании. Три разные функции, три разных продукта и один человек, который отвечает за их производство. Можно сказать, что в этой команде он является игроком, у которого три разные роли в игре. И игра действительно получится, только если и он сам, и остальные члены команды хорошо понимают эти роли. При этом у него должны быть три разные должностные инструкции, так как с ростом компании каждая из этих функций будет занимать все больше времени и когда-нибудь ему придется передать их одну за другой новым сотрудникам компании.

Обратите внимание: когда в команду приходит способный человек, первое, что он просит дать ему, – должностную инструкцию, чтобы разобраться в том, что от него ожидается. Если она есть и достаточно хорошо описывает работу, он может очень быстро стать полноценным членом команды. Если такой инструкции нет, он будет по крупицам собирать информацию о своей области деятельности, на это будут уходить время и силы, и пока он с этим не разобрался, он будет обузой для команды. Довольно часто бывает так, что новый сотрудник приходит в компанию, но его товарищи и руководитель настолько загружены работой, что никто не хочет тратить время на то, чтобы достаточно хорошо объяснить ему особенности работы. В результате, пробыв в компании несколько дней, он просто исчезает. Однажды я наблюдал такую картину в отделе продаж собственной компании. Отдел продаж был сильно перегружен, и туда нужны были новые сотрудники, но даже после тщательного отбора кандидаты приходили в отдел продаж, проводили там несколько дней и исчезали в неизвестном направлении. Сначала я потребовал провести исследование и опросить этих ребят, почему они не захотели продолжить работу в компании. Все они называли разные и очень социальные причины – не понравилась деятельность, это не мое, мне предложили работу интереснее. Но мы провели исследование и обнаружили, что новыми сотрудниками просто никто не занимается, никто не хочет тратить время на введение в должность, им дают какие-то отдельные инструкции для прочтения и говорят, чтобы они просто смотрели и учились. Честно говоря, я был в шоке, так как найм любого нового сотрудника обходится компании довольно дорого – это объявления, отбор резюме, интервью, зарплата специалиста по найму и т.д., таким образом, компания просто выбрасывала силы и деньги на ветер. И что еще обиднее – эти люди были очень нужны в отделе продаж, из-за их отсутствия компания теряла потенциальную прибыль, и это тормозило ее развитие.

Но возникает вопрос – как же создать все эти должностные инструкции на каждую отдельную должность или роль в игре? Очевидно, что мы не можем остановить деятельность компании и посадить всех писать эти инструкции или нанять кого-то, кто все это опишет. Даже если это сделать, очень быстро эти инструкции устареют, так как в растущей компании постоянно появляются новые правила игры, которые постепенно формируются, когда компания сталкивается с новыми барьерами. Очень практичное решение этого вопроса, которое уже отлично себя зарекомендовало в тысячах компаний, предложил Рон Хаббард¹⁰. Это решение заключается в том, что вместо понятия «должностная инструкция» используется должностная папка¹¹. Должностная папка – это просто обычная папка-скоросшиватель с кольцевым механизмом, которую заводят на каждую отдельную должность, занимаемую сотрудником. Например, несмотря на то, что наша консалтинговая компания уже довольно большого размера, у меня есть папка основателя компании, есть папка главного консультанта, а так как я периоди-

¹⁰ Статья Л. Рона Хаббарда «Шляпы» от 22 сентября 1970.

¹¹ В статьях Л. Рона Хаббарда – «Шляпная папка».

чески читаю семинары в разных городах – папка лектора. Это три совершенно разные должности, каждая из которых имеет свои собственные обязанности.

После того как пустые папки появились на рабочих местах сотрудников и в них еще нет, возможно, ни одного документа, только надпись с названием должности на корешке, в них необходимо поместить все инструкции, регламенты и другие официальные документы, относящиеся к этой работе. Вы можете обнаружить, что в любой компании уже есть какие-то регламентирующие документы, только находятся они где попало, часть из них уже давно забыта, часть никто толком вообще не видел. Поэтому следующее, что необходимо сделать, – это собрать все эти бумаги, сделать необходимое количество копий и поместить в папки тех должностей, к которым эти документы имеют отношение. Например, копия приказа о системе скидок для клиентов будет находиться в папке директора, коммерческого директора, начальника отдела продаж и продавца. Таким образом, в этих папках появляются первые документы, регламентирующие работу, устанавливающие и поддерживающие правила игры. Естественно, у каждого сотрудника должна быть своя персональная папка. Даже если в отделе продаж выполняют одинаковые обязанности несколько продавцов, у каждого из них должна быть своя папка, так как она является таким же личным инструментом члена команды, как и авторучка. Задумайтесь над тем, как часто в работе мы жалуемся на то, что кто-то не выполняет свои обязанности, но если бы вы провели небольшое исследование, то обнаружили бы, что в большинстве случаев человек вообще не знает о существовании такой обязанности. Большинство людей, которые нас окружают, желают работать, но низкая культура управления, отсутствие хорошего администрирования приучают людей к мысли, что инструкции не имеют значения, ведь все равно там нет ответов на вопросы, и как следствие – к неисполнению.

Но создание должностных папок – это только половина дела. Для того чтобы они работали, необходимо в них поместить самую важную информацию о должности – хотя бы формулировку названия и цели этой должности и ее ЦКП. Например, вы формируете папку генерального директора, кстати, скорее всего она будет самой толстой в компании, так как высший руководитель должен знать все основные правила, которые есть в компании. Вы просто берете лист бумаги и пишете на нем «генеральный директор», указываете цель должности: «управлять компанией, добиваясь, чтобы деятельность была разумно спланирована, действия всех подразделений согласованы, каждое подразделение производило свой ЦКП и развивалось, чтобы компания повышала объем предоставляемого клиентам продукта, доход и прибыль». Затем формулируете ЦКП его должности: «Процветающая и развивающаяся компания, которая предоставляет своим клиентам качественные продукты». Подшиваете этот лист в должностную папку, где уже лежит некоторое количество документов, и дело сделано – вы выполнили первый шаг в формировании должностных папок. Это можно сделать очень быстро, буквально за пару дней, и вы тут же столкнетесь с тем, что члены команды не знают содержания даже тех немногочисленных инструкций, которые уже находятся в папках на рабочем столе.

С точки зрения командной игры мы имеем дело с членами команды, которые не понимают, в чем заключаются их роль и обязанности. Естественно, своими действиями они создают много хаоса. Например, продавец, который не знает политику по скидкам, будет снова и снова обращаться к своему руководителю с предложением дать скидку. Если его руководитель также не знает содержимого своей должностной папки, возможно, он попытается отвлечь директора, пытаясь получить его одобрение. Сотрудник, который не знает инструкцию по подготовке к отпуску, в последний день будет терроризировать бухгалтерию требованием выплаты отпускных, отвлечь от плановой работы и создаст дополнительный хаос. Если вы внимательно понаблюдаете за работой людей, то обнаружите, что большая часть их усилий уходит на то, чтобы исправлять ошибки и последствия того, что были нарушены какие-то правила игры. Игрок футбольной команды, который не знает своих функций, не только не поможет своей команде

победить, он будет отвлекать всех остальных, создавать им помехи, и не исключено, что даже закатит мяч в ворота своей команды.

Поэтому следующее действие – обеспечить, чтобы все члены команды знали содержание своих папок. Опыт говорит, что единственный действенный способ добиться этого – регулярные проверки знания документов каждым сотрудником. Для этого человек, отвечающий за хранение архива с оригиналами документов и формирование папок сотрудников, проводит еженедельно короткую проверку. Для этого он подходит к каждому без исключения сотруднику, включая, конечно, высших руководителей, берет его папку в руки и задает один вопрос по какому-то из документов. Если ответ правильный, он благодарит сотрудника и идет к следующему, если верного ответа нет, просит изучить содержимое папки и сдать проверку. Это единственный действующий способ, и кроме того, он не занимает много времени. Если в компании работает пара десятков сотрудников, на такую проверку еженедельно достаточно потратить один час работы. Но в результате мы добиваемся того, что члены команды знают свои роли в игре.

Естественно, что с развитием компании появляются новые инструкции и содержимое папок становится все больше и больше. И если эти инструкции практичны и сотрудники хорошо их знают, хаоса становится все меньше и меньше, а результаты растут.

С точки зрения основной цели и замысла компании документы по политике в виде инструкций и регламентов служат для того, чтобы укреплять основной замысел. Например, замысел нашей компании заключается в том, чтобы консультировать компании по вопросам внедрения инструментов управления. Особенностью этой деятельности является то, что наши клиенты получают результаты только после нескольких месяцев сотрудничества. Это не продажа товара, когда можно его подержать в руках или попробовать на вкус, прежде чем покупать. В консалтинге клиенту приходится платить за то, что принесет ему результаты только через несколько месяцев. Поэтому очень важно, чтобы клиент испытывал большое доверие к компании, а оно в большой степени зависит от внешнего вида компании и сотрудников. Поэтому в этом бизнесе необходимы довольно строгие правила внешнего вида. Даже если один из сотрудников выглядит непрофессионально, он может испортить впечатление о компании, усложнить работу всей команде и таким образом помешать реализации основного замысла.

В одной из компаний, с которой мы работали, руководители столкнулись с проблемой в обслуживании клиентов. Эта компания – сеть прекрасных кофеен, у которой есть собственное производство десертов. Каждый десерт имеет определенный, установленный политикой точный срок хранения. Если этот срок превышен, его просто необходимо выбросить. В формулировку замысла компании входит: «всегда свежее». В процессе работы было обнаружено, что официанты нарушали установленную политику и подавали клиентам блюда с нарушением сроков хранения. Они делали это, так как считали, что блюда вполне пригодны в пищу, что раз они сами готовы их съесть, их можно подать гостю. Таким способом они заботились о прибыли компании, но в то же время разрушали основной замысел.

Если замыслом ресторана является «вкусная еда», а повар нарушает политику, описывающую рецептуру блюд, чтобы сэкономить или заменить отсутствующие в кладовой продукты, он разрушает замысел.

Командная игра всегда предполагает определенные правила, которые содействуют победе. Например, если в компании приняты еженедельные отчеты об объеме произведенного продукта, но один из продавцов не подал необходимые руководителям данные, они не смогут оценить ситуацию в продажах и, вполне возможно, примут неверные решения, которые ослабят всю команду. Такие нарушения принятых правил наносят серьезный ущерб замыслу и сводят на нет усилия остальных членов команды.

В то же время хорошие должностные папки, которые в достаточной степени описывают работу сотрудников, помогают каждому вносить вклад в команду и более того – защи-

щают сотрудника от несправедливого отношения. Довольно часто сотрудники получают распоряжения, не относящиеся к их обязанностям, и, бросившись их выполнять, проваливают свою основную работу. Командная игра предполагает взаимную ответственность всех членов команды. Если правила установлены, они должны соблюдаться всеми без исключения – и руководителями, и подчиненными. И если сотрудник получает распоряжение, не имеющее отношения к его должности, ему следует потребовать, чтобы эта работа была поручена ему официально и соответствующая инструкция появилась в его должностной папке. Только таким образом можно поддержать порядок в группе.

Довольно часто я сталкивался с ситуацией, когда, узнав про этот простой и эффективный инструмент, руководители компаний начинали кампанию по созданию должностных папок продавцов, работников производства. На это уходило много сил и времени, это вызывало кучу несогласий. Такой подход – довольно глупое растрачивание ресурсов компании. Если навести порядок в работе руководителей, компания получит большую отдачу. Если гоняться в первую очередь за дворником, отдача будет минимальной. Если свой ЦКП начнут лучше понимать руководители, это значительно повлияет на работу компании – минимум усилий принесет максимум результатов. Поэтому создание должностных папок должно всегда происходить сверху вниз, от руководителей к подчиненным, и никак иначе.

Чтобы существовала командная игра, члены команды должны очень точно понимать правила игры и быть информированными о том, какой вклад в общий результат вносит каждый. Поэтому точно сформулированные ЦКП, практичные должностные папки, которые содержат различные документы по политике, способствующие реализации основного замысла, позволяют значительно повысить эффективность работы команды.

Глава 5. Оргсхема*

**Оргсхема – сокращение от «организующая схема», показывает функции, которые существуют в организации, кто отвечает за их выполнение, каковы линии подчинения.*

Чтобы игра была по-настоящему слаженной, в команде должны быть разумно распределены все необходимые для деятельности функции. Даже если каждый из игроков знает свой ЦКП, но при этом отсутствует какая-то важная функция, а члены команды не представляют, что она вообще должна существовать, возникнет проблема. Представьте себе футбольную команду, которая по какой-то причине не знает, что должна иметь вратаря. Конечно, игру можно вести и в этом случае, но ее эффективность не будет высокой. Так, например, я видел много компаний, где отсутствовала функция создания эффективной рекламы. Компания началась с нескольких сотрудников, вначале клиентов находили с помощью холодных звонков, и это давало достаточный доход. Но компания выросла, конкурентная борьба стала жестче, а клиентов по-прежнему ищут вручную, просто обзванивая по телефонному справочнику. При этом никто не обращает внимания на то, что рабочее время высокооплачиваемых продавцов используется неэффективно. Большую часть своих сил они тратят на то, чтобы с помощью холодных звонков получать новые контакты. По сути, в команде отсутствует очень важная функция, и никто этого не замечает.

Вы, наверное, слышали такой термин, как «организация». Давайте рассмотрим, что это значит. Организация (согласно словарным дефинициям) – это определенный набор специализированных функций, которые выполняют отдельные сотрудники или целые подразделения, осуществляя при этом взаимодействие. Например, встречать клиентов в офисе и быстро направлять их к нужному специалисту – одна из функций секретаря, а заключение сделок и получение оплат – функция продавца. У каждой функции есть определенный ЦКП, у секретаря, который встречает клиентов, – это «быстро направленные к нужным специалистам посетители, телефонные звонки и послания», ЦКП продавца – «заключенная сделка» или «полученная оплата».

Представьте себе, что вы создаете автосервис, у вас есть несколько умелых друзей, каждый из которых умеет ремонтировать автомобили. Пока вы не распределите функции таким образом, чтобы один из них отвечал за продвижение и продажу услуг, другой делал работы по техническому обслуживанию, третий исправлял ходовую и электрооборудование, а четвертый занимался кузовными работами, организация будет отсутствовать. Любая команда должна быть организована, то есть обладать свойствами организации.

Организация – это непрерывный поток разнообразных частиц, который идет от одной функции к другой, что в результате позволяет создать ЦКП всей команды и предоставить его клиентам. Например, в компании есть сотрудник, отвечающий за рекламу и привлечение клиентов. Неважно, работает он полный день в компании или делает это как сторонний специалист на контракте. В компании также есть кто-то, кто принимает звонки и встречает клиентов в офисе, кто-то, кто делает предварительный осмотр и составляет список необходимых работ. Затем ответственный за снабжение заказывает необходимые запчасти и обеспечивает их доставку. Механик делает ремонт и передает готовую работу клиенту, на этом последовательность действий по производству ЦКП завершается. Если функции распределены подобным образом, то даже несмотря на небольшие размеры этой команды, она организована. У членов команды появляется возможность управлять потоком производства продукта.

Даже такая простая схема позволяет понять, почему командная деятельность требует определенных правил и взаимной ответственности. Любой член команды, если он не выполняет свою функцию, может создать угрозу для всех. Если это секретарь, встречающий посетителей, он может просто покинуть свое рабочее место и не принимать звонки. Все усилия

специалиста по рекламе в этом случае пропадут даром, поток производства будет остановлен. Тот, кто делает предварительный осмотр авто, также может напортачить, и все остальные останутся без работы. Очевидно, что общая производительность такой команды будет зависеть не от самого сильного игрока, а, к сожалению, – от самого слабого. Это несправедливо, но успех достижим только тогда, когда каждая функция выполняется хорошо. Обратите внимание на этот факт, это важное данное для управления организацией.

Самый лучший специалист может остаться без работы и не дать результата, если кто-то, кто находится раньше в потоке производства продукта, не делает свою работу. Если нападающему не передают пас, он не сможет забить гол, каким бы талантливым игроком он ни был. И еще одно наблюдение: если члены команды, и в первую очередь ее капитан, не способны видеть, с какой из функций в данный момент возникли проблемы, они не могут разумно влиять на ситуацию. Если возникли проблемы у сотрудника, который заказывает запчасти, то расширение отдела, занимающегося продвижением и продажами, не принесет команде ничего, кроме дополнительных расходов. Это одна из самых распространенных причин отсутствия расширения. Члены команды не могут понять, какую функцию им необходимо развивать, поэтому тратят силы и деньги на что-то другое. Расходы идут вверх, а прибыль – вниз, потом они разочаровываются в самой идее расширения, затем у них возникают идеи вроде «для нашей области деятельности достаточно компании из ... человек». На самом деле есть потенциал развития и команда в порядке, за одним исключением – она не видит компанию как последовательность функций и не понимает, что нужно улучшать.

В любой развивающейся компании, которая еще не достигла размера, позволяющего на каждую важную функцию назначить отдельного человека, сотрудникам приходится совмещать функции. Поэтому крайне важно обеспечить точное понимание сотрудником каждой из возложенных на него функций и их распределение. А с ростом компании приходится постепенно перераспределять эти функции между сотрудниками. Чтобы это вообще было возможным, необходимо изначально иметь представление обо всех функциях, от которых зависит успех команды.

Но как на старте понять, какие функции вообще нужны в компании? Такой же вопрос был и у меня, когда я организовывал работу своих компаний. Ни один из учебников по менеджменту не смог дать мне ответ на этот вопрос, пока я не столкнулся с опубликованной в 1965 году Л. Ронном Хаббардом организующей схемой. Организующая схема описывает очень точную последовательность функций, которая должна выполняться в любой организации, чтобы она могла процветать и расширяться. Вполне возможно, что сама идея о том, что существует некая «универсальная» система, подходящая для любого бизнеса, покажется вам странной. Но не стоит выносить суждения раньше времени, давайте с этим разберемся.

В организации работы есть определенные принципы, такие как, например, «если человек не понимает свой ЦКП, он не сможет его эффективно производить». Если каждый член команды понимает этот принцип, то, приступая к любой деятельности, он сможет задать себе вопрос: «Какой ЦКП от меня ожидается?» Он может сформулировать его либо самостоятельно, либо с помощью руководителя или членов команды. Этот принцип остается неизменным в любой деятельности, он не зависит от национальности или уровня образованности человека, так как сам принцип – просто формулировка объективного существующего закона. Также и закон всемирного тяготения был сформулирован Ньютоном, но ведь яблоки падали вниз и до появления этой формулировки, и люди об этом прекрасно знали и до Ньютона. Формула, которую описал и сделал известной Исаак Ньютон, просто дает более точное представление об этом явлении. Она позволила людям использовать существующий закон природы осознанно и точно предсказывать поведение физических предметов, на которые действует сила тяжести.

Также и организующая схема является определенным законом, который описывает реально существующие явления в деятельности любой организации. Понимание этого закона

позволяет лучше понимать и предсказывать деятельность группы. Так же как понимание законов Ньютона позволило инженерам делать точные расчеты в отношении движения твердых тел, понимание организующей схемы Л. Рона Хаббарда позволяет членам команды делать расчеты в отношении деятельности организации.

Любая организация состоит из семи основных функций, каждая из которых производит свой ЦКП и последовательное выполнение которых приводит к успешному предоставлению ЦКП всей компании. В организующей схеме подразделение, которое отвечает за выполнение одной из семи функций, называют отделением. На практике часто вместо слова «отделение» используют слова «департамент» или «управление». Это имеет смысл особенно в тех областях деятельности, где термин «отделение» уже используется в другом значении. Банки, страховые компании, финансовые учреждения и государственные организации словом «отделение» обычно называют местные филиалы. Если ваша компания работает в близкой к ним отрасли, то, чтобы не создавать путаницы, лучше слово «отделение» заменить более приемлемым.

Отделения расположены в определенной последовательности, соответствующей естественной последовательности действий, необходимых для успешной деятельности организации. Каждое из отделений имеет свой номер, нумерация идет слева направо. Исключение составляет Отделение 7, которое стоит первым в последовательности, перед Отделением 1. Рассмотрим эти функции последовательно, слева направо.

7 Административное отделение	1 Отделение Построения	2 Отделение Распространения	3 Финансовое отделение	4 Техническое отделение	5 Отделение квалификации	6 Отделение По работе с публикой
Управляет деятельностью компании, определяет цели, политику и стратегию, тактическое планирование и добивается согласованной деятельности по реализации планов	Совершенствует организацию и ее бизнес процессы, нанимает и вводит в должность сотрудников, обеспечивает необходимые коммуникации, контролирует соблюдение стандартов	Осуществляет маркетинговые кампании, разрабатывает и распространяет материалы по продаже продукции, продает продукт компании клиентам	Собирает дебиторскую задолженность, подготавливает данные для финансового планирования, помогает руководителем его осуществлять, оплачивает счета, ведет учет всех активов, готовит отчеты	Непосредственно производит продукты компании и выполняет все функции для обеспечения этого производства	Контролирует качество продуктов компании, устраняет отклонения от стандартов качества, обучает и контролирует персонал и компанию	Создает привлекательный имидж компании, привлекает новых клиентов с помощью вводных услуг, партнеров и рекомендаций клиентов
ЦКП: процветающая разв. компания произв. безупречный продукт	ЦКП: введенные в должность, хорошо производящие свои продукты сотрудники	ЦКП: доход компании больше чем расход	ЦКП: сохраненные и учтенные и не утрачивающие своей ценности денежные и материальные активы компании	ЦКП: произведенные продукты компании	ЦКП: квалифициров. сотрудники, производящие подпродукты и ЦКП компании безупречного качества	ЦКП: расширяющаяся область деятельности и новые клиенты компании

Функция, с которой начинается весь поток производства продукта, – Отделение 7 «Административное», или «Управляющее». Здесь находятся владелец и его офис, или совет директоров – те, кто определяют общие цели и направление развития компании, а также все высшие

руководители компании. Можно сказать, что именно здесь создаются идеи о том, как будет действовать компания, создаются все основные планы, методы производства продукта, маркетинговая стратегия, найм топ-менеджеров компании и ключевых специалистов. Успех всей организации предопределяется успешностью идей, которые рождаются здесь. Управляющее отделение не выполняет собственноручно работу, но задает ход деятельности всех остальных функций оргсхемы. Так как это отделение стоит, по сути, над всеми остальными, его ЦКП – это успех самой компании. Можно также сказать, что ЦКП этого отделения – компания, которая успешно производит свой ЦКП и развивается.

Следующая функция – это Отделение 1 «Построения». Название необычное, но у меня есть основания, чтобы его использовать. В этом отделении находятся такие функции, которые обычно выполняет служба персонала: найм и адаптация сотрудников, кадровое делопроизводство и другие. Но эти функции – только часть работы отделения. Его работа начинается с анализа организованности работы всей компании, чтобы выявить, какие функции являются слабыми и влияют на общий успех. Чтобы справиться с этими моментами, совершенствуются процессы, составляются должностные инструкции, перераспределяются функции между сотрудниками. Если необходимо усилить какое-то подразделение, нанимают и вводят в должность новых сотрудников. Кроме того, это отделение отвечает за то, чтобы все сотрудники были обеспечены оборудованными всем необходимым рабочими местами, чтобы все средства коммуникации работали исправно. Здесь находится приемная компании. Кроме того, это отделение собирает данные о результатах работы всех подразделений и помогает руководителям улучшить работу. В формировании команды это отделение играет особую роль, можно сказать, что оно на ежедневной основе поддерживает принятые в компании правила игры и совершенствует их.

Если в компании функции этого отделения не выполняются, рост компании становится невозможен. Один из признаков слабости – жалобы руководителей на нехватку определенных специалистов, другой – перегрузка сотрудников и руководителей.

После «идеи» и «построения» следующая функция – Отделение 2 «Распространения». Это отделение отвечает за то, чтобы организация была обеспечена доходом, достаточным для успешной деятельности и развития. В этом отделении находятся функции по созданию рекламы и продвижению продуктов потенциальным клиентам. Здесь разрабатывают рекламные и демонстрационные материалы, способствующие продаже, и здесь находятся сами продажи и поддержание базы клиентов.

Например, в автосервисе это отделение рекламирует услуги с помощью журналов, листовок и вывесок, привлекая клиентов. Здесь клиента встречают, записывают на услуги, ему продвигают и продают дополнительные услуги. Какой ЦКП ни производила бы компания, эта функция обязательно присутствует в потоке производства. Даже если это магазин самообслуживания DuaneReade¹², в котором вообще нет продавцов, эти «продажи без продавца» все равно осуществляет отделение Распространения, только производит оно эту функцию в основном с помощью продвижения и мерчандайзинга.

Собранный доход необходимо рационально использовать, за это отвечает Отделение 3, которое принято называть «Финансовым». Это отделение отвечает за управление всеми активами компании. Активы – это то, что можно использовать для получения прибыли: деньги, запасы материалов, товары на складе, оборудование и имущество компании. Здесь находится сбор и учет всех денежных поступлений, планирование и осуществление всех расходов, контроль за использованием материалов, товаров и имущества, а также все виды отчетности, связанные с деньгами и материальными ценностями. Можно сказать, что главная задача Отделе-

¹² DuaneReade – Сеть аптек и магазинов товаров повседневного спроса. Начала свою деятельность в Нью-Йорке, стала известной благодаря своим большим объемам продаж в относительно небольших по площади помещениях.

ния 3 заключается в том, чтобы взять под контроль всю «энергию», которую компания получает извне в виде выручки от продаж, и затем разумно распределить и направить эту энергию, чтобы можно было осуществлять и расширять производство и ЦКП. Эта функция гораздо шире, чем функции бухгалтерского или налогового учета. В малом бизнесе эта функция часто ложится на плечи руководителей, так как специалистам поручают лишь небольшую часть этой работы – бухгалтерский учет и отчетность.

Следующая функция – Отделение 4 «Техническое». Здесь непосредственно производится предоставляемый компанией продукт. Если это автосервис, в этом отделении находятся производственные помещения, подъемники для автомобилей, обеспечение запчастями и материалами и сами механики – в общем все, что необходимо, чтобы выполнить работу. Если это торговая компания, то здесь осуществляется работа с поставщиками товара, обеспечивают складское хранение, комплектацию, упаковку, перевозку и, возможно, гарантийный сервис. Если это типография, здесь находится подготовка компьютерных макетов к печати, вывод печатных форм, обслуживание оборудования, закупка материалов, сами печатные работы, упаковка и отгрузка клиенту.

После того как продукт произведен, необходимо оценить результат и сделать выводы о том, насколько полученный результат соответствует собственным стандартам компании, и понять, что в продукте можно улучшить. Этим занимается Отделение 5 «Квалификации», которое отвечает за то, чтобы поддерживать и повышать уровень способности компании производить определенный ЦКП. Например, очень часто в ресторанах функция Отделения 5 выполняется лишь в отношении качества самой еды. Но ЦКП ресторана включает не только еду, но и обслуживание зала, чистоту в зале и туалетах, наличие салфеток на столах и многое другое. Пренебрегая контролем качества всех составляющих, компания снижает ценность своего продукта, что негативно отражается на деятельности всех подразделений.

Любая компания работает для того, чтобы предоставлять клиентам продукт высокого качества, но если нет подразделения, которое постоянно проверяет качество и добивается роста качества, деятельность деградирует. Деградация качества предоставляемого продукта неизбежно приводит к необходимости тратить больше усилий на то, чтобы «проталкивать» продукт клиенту, на то, чтобы улаживать недовольства, на то, чтобы «отмывать» имя компании. Иногда я сталкиваюсь с идеей, что делать бизнес легче, если у компании плохой продукт, что это позволяет «срубить по легкому». Но правда в том, что чем хуже качество продукта компании, тем сложнее добиться успеха. Возможно, снижение качества позволяет сэкономить на каких-то составляющих в процессе производства, но потери во всех остальных отделениях значительно возрастут. Работать в компании, предоставляющей посредственный продукт, не престижно, это повышает трудоемкость и расходы, связанные с деятельностью Отделения 1. Рекламирывать и продавать плохой продукт тоже сложно, это повышает расходы Отделения 2 и так далее. Точно так же, как потери персонала приносят компаниям убытки, в меньшей степени ощутимые убытки приносит потеря качества.

Самый простой и универсальный способ узнать, каково качество любого продукта, – спросить об этом клиента. Вас часто спрашивают с искренним желанием получить ответ? Если бы все компании регулярно опрашивали клиентов о том, что, по их мнению, необходимо улучшить, руководители получили бы много полезной информации, которая помогла бы увеличить количество возвращающихся клиентов и повторных продаж. После того как обнаружены отклонения в качестве ЦКП компании, необходимо их исправить, уладить отношения с клиентом, а затем сделать выводы и исправить в компании то, что привело к этому отклонению. Чтобы исправить отклонение раз и навсегда, как правило, приходится повысить квалификацию кого-то из сотрудников или изменить что-то в организации работ. Этими функциями постоянно занимается Отделение 5, совершенствуя продукт на постоянной основе.

Последнее отделение на организующей схеме – Отделение 6 «По работе с публикой». Публика – это люди, находящиеся где-либо или обладающие какой-то характеристикой. В бизнесе мы называем публикой людей, которые как-то связаны с нашей областью деятельности, в первую очередь тех, кто может стать потенциально нашим клиентом. После того как в общем потоке производства создан качественный результат, это необходимо сделать широко известным для публики, чтобы создать возможность для дальнейшего расширения.

В основном эта деятельность заключается в том, что мы формируем привлекательный имидж компании у публики, предоставляем специальные продукты, которые привлекают большое количество новых клиентов, а также создаем партнерские отношения с не конкурирующими компаниями и организациями, чтобы они помогали нам получить еще больше новых клиентов. Может сложиться впечатление, что эта деятельность дублирует функции отделения Распространения (2), которое занимается продвижением, но это не так. Создание имиджа и реклама – две совершенно разные функции, которые производятся по-разному и дают разные результаты. Эту разницу понять очень просто: если вы хотите, чтобы в ваш магазин зашло побольше покупателей, вы делаете яркую привлекательную витрину, размещаете броские указатели, вывешиваете зазывающие объявления. Вся эта реклама стоит денег, и вы точно оцениваете, как меняется поток клиентов, и можете посчитать, окупилась ли ваша вложения в это продвижение. Если все прошло хорошо, клиенты приходят, они вам благодарны, они узнают ваш магазин. Если в супермаркете они получают хорошее обслуживание благодаря успешной работе кассира Отделения 3, благодаря работе сотрудников торгового зала из Отделения 4 и специалистов по качеству из Отделения 5, то они довольны и у них создается позитивное отношение. Но количество людей, у которых создано позитивное отношение к этому магазину, всегда несколько меньше, чем покупателей, которых он обслужил, так как никто еще не смог добиться 100% качества.

В то же время задача Отделения 6 по формированию имиджа в глазах публики заключается в том, чтобы положительное отношение было не только у тех, кто уже был в магазине, но и у огромного количества людей, которые потенциально могли бы в нем побывать. Для этого Отделение 6 организует участие в проектах, которые публика считает важными и позитивными, а затем делает это широко известным с помощью публикаций в прессе. И если этой деятельностью занимаются регулярно, работа всех остальных отделений оргсхемы станет более эффективной.

Управляющее отделение (7) обнаружит, что ему проще взаимодействовать с властями предрержащими, отделение Построения (1) станет легче находить подходящих сотрудников, реклама отделения Распространения (2) начнет работать более эффективно, потому что люди с большим интересом обращают внимание на рекламу компании, которая имеет в их глазах положительную известность. Финансовому отделению (3) будет проще собирать деньги с клиентов и получать отсрочки от поставщиков. А Техническое (4) и Квалификации (5) смогут благодаря этому повысить объемы предоставления качественного продукта клиентам. От успешной деятельности этого отделения зависит трудоемкость получения новых клиентов и соответственно цена, которую мы платим за расширение.

Какой бы продукт ни предоставляла своим клиентам компания, для успешной деятельности необходимо, чтобы каждая из этих семи функций выполнялась. В одном бизнесе продвижение будет в основном осуществляться через Интернет, в другом – через наружную рекламу, все зависит от продукта и публики. Размеры компании также будут определять количество людей, необходимое для выполнения функции. В отдельном магазине для продвижения достаточно будет ежегодно обновлять данные в справочниках и несколько раз в год менять оформление витрины, и с этим справится человек, который выполняет и другие функции. Производителю мебели понадобится целая команда людей, в составе которой будут и аналитик, и дизайнер, и

специалист по работе со СМИ. Но независимо от размера и области деятельности эта функция необходима в любой компании.

Даже если это совсем небольшая компания или частный предприниматель, например адвокат, и его бизнес пока состоит из одного человека, ему приходится выполнять каждую из этих функций для того, чтобы добиться успеха. Ему необходимо планировать собственную деятельность, организовывать работу, продвигать и продавать свои услуги, обслуживать клиентов, совершенствовать профессиональные навыки и заниматься формированием имиджа. Если он упустит в своей деятельности любую из этих функций, она станет узким местом в его развитии. Это одна из причин, почему малым бизнесом сложно управлять – трудно найти людей, которым одинаково интересно заниматься каждой из этих функций. Хороший инженер редко может хорошо продавать, а талантливый продавец вести финансы. Для того чтобы создать успешную компанию, нужны люди с разными талантами, и тогда палитра из этих семи цветов позволит создать шедевр.

Возможно, вы сталкивались с такими видами бизнеса, где компания представляет собой объединение профессионалов, каждый из которых выполняет несколько функций оргсхемы. Один из таких примеров – риелторские компании. Обычно они устроены так, что есть руководитель, который выполняет в основном функции Отделения 7, а остальные сотрудники – специалисты по недвижимости. Каждый из специалистов самостоятельно ищет объекты для продажи или покупателей на имеющиеся объекты, сам продает им свои услуги, сам выполняет техническую работу: демонстрирует объекты, организует сделки. Получается, что каждый из них держит в своих руках несколько функций оргсхемы. И что интересно, именно в таких компаниях очень часто сотрудники, научившись делать хорошо свою работу и освоившись на рынке, уходят и открывают конкурирующие компании. Причина этого очевидна, каждый из них в какой-то степени уже является отдельной оргсхемой. И наоборот, в компаниях, где работает команда, каждый из членов которой профессионально выполняет определенные функции, такое происходит редко.

Это является хорошей демонстрацией еще одного закона, относящегося к оргсхеме и описанного Л. Роном Хаббардом: «Функция определяет форму». Если человек выполняет все функции оргсхемы, вполне логично, что он становится отдельной оргсхемой. В то же время ничто не препятствует тому, чтобы в риелторской компании функции были разделены и была командная работа: одни – продвигали, другие – продавали услуги, третьи – делали показы и заключали сделки и т. д. В этом случае гораздо легче управлять компанией, привлекать и обучать новых сотрудников.

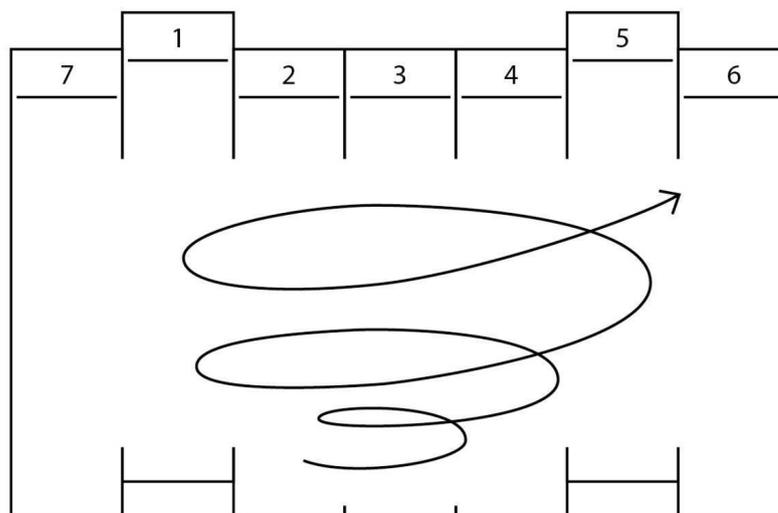
Обратите внимание, Отделения 1 и 5 расположены выше других на оргсхеме, это символизирует их особую роль в деятельности по организации. Первое – создает, формирует организацию, пятое – обеспечивает совершенствование всех функций. Большинство небольших компаний представляют собой последовательность функций Отделений 2-3-4, которые являются минимально необходимыми, чтобы компания вообще могла осуществлять свою деятельность. Как показывает наш опыт внедрения инструментов управления в сотнях компаний, эти отделения наиболее сильные, а остальные практически отсутствуют. Если отсутствует функция Отделения 5, компания может расширяться, но расширение принесет общее снижение эффективности деятельности. Прибыль на одного работающего с ростом компании будет падать. Если отсутствует функция Отделения 1, компания не будет расширяться вообще. Если отсутствует функция Отделения 6, расширение будет стоить больших усилий и обойдется слишком дорого, поэтому скорость развития будет низкой.

Последовательность функций оргсхемы определяет и последовательность планирования деятельности. Общий план действий создает Отделение 7. Это позволяет Отделению 1 планировать, какие должности и подразделения, в какой последовательности должны создаваться и развиваться. В свою очередь Отделение 2 планирует, какие продукты, каким типам потенци-

альных клиентов будут продвигать и предоставлять. Это позволяет создавать планы по управлению деньгами и другими активами компании Финансовому отделению, а Техническое отделение может планировать предоставление.

Ошибки в этой последовательности создают немало сложностей, невозможно создать эффективный план по закупке товаров, если нет планов по продвижению и продажам, и поставки будет сложно осуществить, если нет плана финансирования закупок. В своей деятельности консультанта я сталкивался с вопиющими ситуациями. Так, например, в торговой компании на склад закупался товар исходя из объемов реализации, хотя продавцы даже не планировали его продавать. Иногда такие ситуации напоминают настоящий анекдот. Так, в одной из компаний, торгующих хозяйственными товарами, был закуплен большой объем ковриков. Коврики пользовались спросом и приносили хорошую прибыль. Но когда отдел закупок договаривался о поставке с производителем, этот план никто не согласовал с планами отдела складского хранения. В результате, когда коврики прибыли на склад, их просто негде было складывать, хранить их на улице было нельзя, так как они могли испортиться. В результате их разместили на складе, забив ими все свободное пространство, значительно усложнив этим работу склада. Чтобы с этим справиться, избыточный запас переместили со склада компании на склад одного из филиалов. Склад смог снова нормально работать. Но отдел закупок на этом не остановился, так как они не согласовывали свои планы и с отделом продаж тоже. Через некоторое время они увидели, что ковриков на складе нет. И как вы думаете, что они сделали? Конечно, закупили еще одну партию этих ковриков.

В 2008 году в компании, поставяющей металл производственным предприятиям, отсутствие планирования со стороны Отделения 3 при снижении мировых цен на металл привело к потере половины оборотных средств. Все шло как обычно: отделение Распространения заключало договоры на поставки по текущим ценам, и Техническое отделение продолжало делать закупки у производителей по текущим ценам. Вот только время на поставку от производителя занимало более двух месяцев, а за это время цена на металл снизилась более чем на 20%. В результате такой «деятельности» компания съела значительную часть своих оборотных средств, так как Отделение 3 не занималось планированием своей деятельности и планы отделений не были согласованы между собой. Если бы планы каждого из подразделений в этой компании согласовывались между собой, эту проблему обнаружили бы очень быстро. В такой ситуации стоило вообще остановить всю деятельность по поставке металла, пока цены не перестанут падать. В результате компания сохранила бы оборотные средства.



Последовательная нумерация отделений оргсхемы символизирует замкнутость потока производства продукта. При этом Отделение 7 находится над потоком производства, так как осуществляет управление. Можно сказать, что оргсхема представляет собой спираль, и если уровень производства в отделениях растет, эта спираль раскручивается в сторону расширения, если уровень производства сокращается, витки спирали становятся уже. Непосредственно поток производства продукта перетекает из Отделения 6 в Отделение 1.

После того как компания получает все больше влияния на рынке благодаря деятельности Отделения 6, Отделение 1 расширяет организацию и т.д.

Некоторые бизнесы, например рестораны или отели, имеют естественные ограничения в развитии, связанные с площадью и расположением. Для расширения им приходится «клонировать» свою оргсхему, открывая новые подразделения. Но большинство компаний могут расширяться долгое время.

Если вы способны представить свою компанию, как логичную и естественную последовательность из этих семи основных функций, вы можете видеть и возможности развития, и проблемы, осознанно управлять развитием. Благодаря оргсхеме каждый член команды может понимать собственный ЦКП и ЦКП всех остальных. Это позволяет ему самому лучше играть свою роль и взаимодействовать с другими. Очень часто сотрудники перегружают руководителей вопросами только потому, что не знают, к кому непосредственно нужно обратиться. Оргсхема, на которой указаны имена членов команды, позволяет быстро сориентироваться и понять, с кем необходимо решать тот или иной вопрос. Для этого необходимо не только разработать оргсхему и повесить ее на стену, нужно также обеспечить, чтобы каждый член команды хорошо ее понимал.

В этой главе организующая схема описана только в общих чертах. В каждом отделении есть множество функций, с которыми стоит разобраться, чтобы понять, как применить ее в вашем бизнесе. Вы можете больше узнать об этом, а также об остальных законах оргсхемы из книги «Оргсхема. Как разработать структуру компании».

Но уверен, что даже общий взгляд на этот инструмент администрирования уже позволил вам, во-первых, понять, насколько важно использовать его для организации работы, во-вторых, лучше понять законы формирования команды. Кроме того, вы, скорее всего, уже обнаружили какие-то функции, выполнение которых может значительно повысить результаты вашей команды.



Глава 6. Письменные коммуникации

После того как с помощью оргсхемы распределены функции и определены ЦКП каждого члена команды, необходимо обеспечить эффективное взаимодействие. Чтобы играть в футбол, необходимо, чтобы игроки напрямую передавали мяч один другому. Представьте себе, что на поле игрок, получивший мяч, прежде чем передать его другому, ждет распоряжения или одобрения от капитана команды. Это абсурд, слаженной игра будет, только если капитан команды определяет общую тактику, осуществляет общее руководство на поле, но каждый из игроков напрямую и быстро передает мяч следующему. В бизнесе работа команды должна быть организована точно так же. Если сотруднику нужна справка о размере заработной платы, он должен обращаться с этим вопросом напрямую в бухгалтерию, а не к своему руководителю. Если возникли проблемы с компьютером, любой сотрудник должен напрямую обращаться в IT-службу. Если к продавцу обратился с жалобой клиент, его необходимо направить прямо в отделение Квалификации, которое отвечает за качество работы компании и улаживание клиентов. Если секретарь получил звонок от клиента, он немедленно переключает его на отдел продаж, а продавец, получив заказ, сразу направляет данные в Финансовое отделение, чтобы там выставили счет.

От того, насколько быстро двигаются частицы в организации, зависит эффективность работы, объем произведенного продукта и соответственно доход компании. Для того чтобы взаимодействие происходило быстро, должна прекрасно работать система коммуникации. Коммуникация – это общение, и в бизнесе мы используем для коммуникации самые разные средства: телефоны, электронную почту, доски объявлений и много другое. В футболе команда чаще всего имеет дело с частицей одного вида – мячом, а в бизнесе ситуация сложнее – у нас есть разнообразные документы, запросы, отчеты, чертежи и эскизы, технологические карты и многое другое. Еще больше сложностей добавляет то, что многие члены команды отвечают сразу за несколько разных функций, поэтому, когда такой человек получает частицу, он должен понимать, к какой из его функций частица направлена.

Мне, например, могут приходиться частицы и как к основателю компании, и как к главному консультанту, и как к лектору. И в зависимости от того, к какой из моих функций частица направлена, их необходимо обрабатывать по-разному. Если мне как лектору присылают расписание будущих семинаров, я просто проверяю, нет ли каких-то накладок в моем календаре, и если все в порядке – вношу семинар в календарь. Но подобное расписание семинаров могут мне прислать как главному консультанту, тогда мне нужно проверить, соответствует ли оно правильной технологической последовательности, принятой в компании, это совершенно другая работа. Очень важно, чтобы я и любой член команды могли легко распознавать, к какой из функций адресована частица. И с другой стороны, выполняя разные функции, я должен взаимодействовать с разными членами команды, решая соответствующие вопросы.

Взаимодействовать эффективно с помощью устного общения практически невозможно. Для этого мне необходимо каждого человека, с которым я должен обмениваться частицами при выполнении каждой из своих функций, физически найти в компании или дозвониться по телефону. Кроме того, обычно при устном общении информацию искажают. Вспомните детскую игру «испорченный телефон»: даже если передается очень простое сообщение, искажений практически невозможно избежать. А если необходимо сообщить последовательность взаимосвязанных действий или какие-то точные данные, шансы на точную передачу информации равны нулю. Прибавьте к этому, что, когда вы общаетесь с кем-то, в этот момент он может быть сосредоточен на решении какой-то другой проблемы, и все, что вы ему сообщаете, пролетает мимо ушей.

Сложности с коммуникацией – одна из проблем неисполнения и организационного хаоса, который порождает огромное количество лишней работы для членов команды. Вы сидите, сосредоточившись на решении какого-то вопроса, а к вам обращается ваш товарищ и сообщает нечто важное. Если работа, которую вы в этот момент делаете, важная и срочная, возникает желание отделаться от товарища как можно быстрее, ни о какой сосредоточенности на общении с ним нет и речи.

Идеальным решением проблем взаимодействия членов команды является письменная коммуникация. Она может осуществляться либо посредством электронной почты, либо с помощью обычных бумажных документов, либо через специальные системы электронного документооборота. Письменная коммуникация позволяет, с одной стороны, быстро передавать и получать сообщения, не отвлекаться от текущей важной работы, с другой – исключает искажения передаваемой информации.

Когда в своей производственной компании я потребовал, чтобы любые вопросы, которые сотрудникам нужно решить со мной, направляли мне только в письменном виде, это вызвало недоумение. Уверен, что многие подумали, что капитан их команды просто ищет изящный способ прекратить общение. У многих людей есть уже выработавшееся представление, что означает, когда говорят: «Пришлите мне это по факсу» – по сути, это значит: «Мне неинтересно, не беспокойте меня этим». Именно так я сам поступал со слишком назойливыми продавцами, когда они лезли ко мне со своими предложениями. Мне не хотелось тратить время на общение с ними, объяснять, почему меня не интересует то, что они предлагают. Более-менее работающий способ разорвать нежелательное общение – вежливо сослаться на занятость и просить прислать свое предложение по факсу или электронке. Поэтому мои сотрудники были не в восторге от идеи письменной коммуникации. Тем более что многие из них последний раз пользовались ручкой при защите дипломного проекта и практически утратили навыки письма. Но я был настойчив и добился, чтобы любой вопрос или предложение было обязательно описано письменно.

Как только мне удалось добиться письменного общения с подчиненными, я обнаружил несколько поразительных вещей. Например, большинство сообщений, которые я получал, вообще не относились к моей работе. Но когда такие сообщения получаешь устно, это не так уж легко распознать. А если они написаны на бумаге, можно мгновенно понять суть сообщения. Если оно не относится к моим функциям, можно мгновенно исправить на послании имя получателя и передать его тому, кто в соответствии с оргсхемой должен его обработать. Например, получаю послание о том, что производство собирается изменить график работ, поэтому нужно изменить режим работы службы охраны. Если бы это было устное общение, я точно бросился бы отдавать распоряжение ответственному за охрану. Объяснял бы ему, как и зачем это нужно сделать. А в письменном послании я просто бы исправил имя получателя и отправил.

Интересно, что для организованной работы необходимо, чтобы каждый сотрудник внимательно следил за тем, какие частицы он получает, и ни в коем случае не пытался обрабатывать те частицы, которые к его функциям не относятся. Например, пришел недовольный клиент, естественно, пришел он к продавцу, у которого купил услугу или товар. Клиент, по сути, недоволен качеством предоставленного сервиса, а не тем, как ему этот сервис продали. Но клиенту обычно все равно, для него – кто деньги взял, тот и виноват. Продавец пытается его уладить, тратит на это время и силы, а инструментов для улаживания у продавца нет! Также у него нет никаких рычагов влияния на производство, чтобы те исправили ошибку. Нет возможности сделать какой-то подарок, чтобы компенсировать ущерб. Правильным действием для продавца было бы сразу отправить недовольного клиента к тому, на чьих плечах лежит функция по улаживанию таких ситуаций, а самому просто продолжать продавать. Если продавец берется за улаживание, мало того что клиент по-прежнему недоволен, продавец к тому

же теряет уверенность в качестве услуг компании. Естественно, это снижает его способность делать продажи другим клиентам.

Когда член команды делает работу, за которую отвечает кто-то другой, он разрушает организацию. Это все равно что вратарь, поймав мяч, бросался бы в атаку на ворота противника. С точки зрения организации хорошего результата не будет – он оставляет ворота своей команды неприкрытыми от атак противника. И даже если его атака была успешной, вратарь тем самым делает ненужным нападающего, фактически выводит его из игры. Конечно, взаимопомощь – это хорошо, но это хорошо тогда, когда секретарю необходимо отлучиться из офиса и он осознанно передает на это время свою работу кому-то из товарищей. То есть функция секретаря не исчезает на это время и даже не остается у отсутствующего секретаря, она просто передана другому, и он обязан временно ее выполнять. Но если при наличии секретаря кто угодно будет хватать трубку телефона, качество выполнения этой функции снизится. Взаимная поддержка не должна разрушать распределение функций, так как перехват функций приводит к безответственности и разрушает команду.

Кстати, вы можете довольно легко обнаружить функции, которые упущены в оргсхеме вашей компании. Обычно такие функции выполняют все понемногу, а это значит, что за них не отвечает никто. Например, если в компании есть кухня, но нет системы дежурств, во время которых сотрудники по очереди выполняют работу по поддержанию порядка, на кухне будет беспорядок. Будут постоянно возникать взаимные претензии, наиболее ответственные сотрудники будут время от времени наводить порядок, но постоянного порядка не будет. Все понемногу выполняют эту работу, но профессионально к этому не подходит никто. И это означает, что данная функция упущена в оргсхеме компании. Анализ таких «общих» функций может помочь вам в том, чтобы создать оргсхему, в которой есть все необходимые функции.

Следующий момент, который я обнаружил, когда начал использовать письменную коммуникацию, – это то, что, когда человек излагает свою идею на бумаге, он делает это коротко, указывая только самое важное. Если бы он устно рассказывал вам об этом предмете, на это уходило бы гораздо больше времени. Когда человек пишет, а не говорит, то, чтобы понять идею, уходит пару минут. В результате после внедрения письменной коммуникации мои собственные затраты времени на решение различных вопросов сократились в несколько раз. Обычно на то, чтобы рассмотреть все вопросы, которые я получал от других сотрудников, ежедневно уходило несколько часов. После внедрения письменной коммуникации это время сократилось до часа, а качество решений значительно возросло.

Так как я требовал от подчиненных изложения всех вопросов в письменном виде, они, в свою очередь, начали требовать того же от своих подчиненных. Таким образом, очень быстро эту систему начала использовать вся компания. Это сократило потери рабочего времени каждого сотрудника и повысило эффективность. Опыт говорит, что одно лишь использование письменной коммуникации может высвободить до 20% рабочего времени. В компании любого размера это огромный ресурс. Рабочее время сотрудников составляет значительную часть расходов компании, высвобождение этих 20% может повысить прибыль компании в полтора-два раза.

Вы, наверное, сталкивались с тем, что кто-то из сотрудников не выполняет распоряжения, не предоставляет вовремя другим необходимые им данные. Письменная коммуникация позволяет также повысить дисциплину в этом вопросе. Когда-то для меня как для руководителя неисполнение было серьезной проблемой. Как только я начал отдавать все распоряжения письменно, ситуация быстро изменилась. Поначалу это выглядело довольно необычно – руководитель ходит по компании с планшетом в руке, к которому прикреплена бумага и копирка. Но я обнаружил, что это необычайно удобно, так как, где бы я ни находился, если было нужно отдать какое-то распоряжение, мне не нужно было возвращаться в кабинет. Даже если я отдавал распоряжение устно, то тут же писал его от руки под копирку и отдавал оригинал испол-

нителю. А после того как возвращался в кабинет, подкалывал копию распоряжения в специальную папку, где находились все распоряжения, исполнение которых требовалось проверить.

Самая распространенная причина неисполнения распоряжений – забывчивость руководителя. Он отдает распоряжение и забывает об этом, забывает вовремя проверить, а когда вспоминает – уже слишком поздно... Все пожимают плечами и ссылаются на забывчивость и загруженность. Но если копии всех распоряжений находятся в одном месте, руководителю легко проверять выполнение. Если он ежедневно проверяет результаты, очень быстро все привыкают к тому, что он не забудет и лучше выполнить сразу, чем каждый день стыдливо отводить взгляд. Нужно также отметить, что в небольшой компании члены команды загружены самими разными делами, так как совмещают функции, и они действительно могут забыть то, что услышали от руководителя. Но если у сотрудника на рабочем месте лежит письменное распоряжение, о ходе выполнения которого ежедневно спрашивается руководитель, забыть невозможно. Когда я начал делать это впервые, я думал, что на то, чтобы приучить сотрудников к 100% исполнению, уйдут годы. Оказалось, что достаточно использовать этот подход пару месяцев и исполнительская дисциплина взлетает на небывалый уровень. И даже если что-то действительно сложно сделать, то о неудаче руководитель узнает не тогда, когда поздно что-то исправить, а заблаговременно. Это дает возможность исправить ситуацию.

Когда сотрудник выполнил письменное распоряжение, ему в свою очередь не нужно ловить руководителя, чтобы доложить об этом. Достаточно на самом оригинале распоряжения написать кратко о выполнении, при необходимости приложить доказательства и отправить руководителю. В письменном виде как постановка задач, так и отчеты о выполнении происходят без задержек, что помогает поддерживать высокую скорость движения частиц между членами команды.

Еще одно удивительное свойство бумаги – она повышает взаимную ответственность членов команды. Верно говорят: «Что написано пером, не вырубишь топором». Если общение происходит в письменном виде, невозможно сказать потом, что ты неправильно понял, забыл или этого не было вообще. В любом спорном вопросе можно будет справедливо разобраться, в отличие от обычного устного общения, которое наполнено эмоциями и субъективностью.

Ответственностью называют состояние, когда человек по собственному желанию или инициативе готов справиться с чем-то, заботиться о чем-то. Когда член команды, столкнувшись с трудностями, сразу опускает руки или даже попросту не выполняет свою работу, мы называем это отсутствием ответственности. Когда он прилагает по собственному желанию усилие, чтобы справиться с проблемой, и добивается результата – мы называем это ответственным отношением. Но вы, наверное, обращали внимание, что люди в разной степени проявляют ответственность в работе. Возникает даже идея, что они сделаны из разного теста или еще по каким-то причинам предрасположены к разному уровню ответственности. Можно обнаружить также, что люди в разных областях жизни и профессиональной деятельности проявляют разный уровень ответственности. Продавец может упорно работать, чтобы закрыть сделку, и при этом совершенно наплеватьски отнестись к отчетности. Сотрудник бухгалтерии может скрупулезно работать над документами, но легко испортить отношения с привередливым клиентом. Руководитель может настойчиво тренировать своих подчиненных, но потом оставить их без контроля и провалить дело.

Ответственность человека растет, когда он пытается справиться с теми сложностями, которые возникают у него в работе, и падает, когда он отказывается от этого. Довольно часто руководители сами способствуют снижению ответственности, когда стараются решить за подчиненных любые вопросы. Продавец приходит к начальнику отдела продаж с информацией о том, что клиент требует скидку, и просит принять решение. Начальник рад продемонстрировать свою компетентность и с удовольствием говорит, как действовать продавцу. Фактически в этот момент он делает продавца менее ответственным. Секретарь приходит к руководителю

и говорит, что ему необходимо уехать и нужно кому-то передать на это время его функции, и руководитель бросается решать этот вопрос, делая секретаря менее ответственным. Во всех этих случаях правильным было бы хотя бы сначала спросить: «А как ты сам предлагаешь решить этот вопрос?» И если предложенное решение правильное, просто одобрить это решение. Таким образом дать сотруднику самому найти решение того, как справиться с проблемой, и тем самым повысить его ответственность.

Существует удивительно простой и практичный инструмент письменной коммуникации, который помогает повышать ответственность сотрудников. В своих статьях Рон Хаббард назвал его «Законченная работа сотрудника» (ЗРС)¹³. ЗРС – это послание специальной формы, которое составляет сотрудник, если ему необходимо получить одобрение руководителя по какому-то вопросу. В ЗРС сотрудник обязан указать, в чем заключается ситуация, привести все необходимые для принятия решения данные и предложить решение.

--- ПРИМЕР ЗРС ---

Начальнику отдела продаж Петрову И. И.

От продавца Иванова И. С.

12 сентября 2017

ЗРС

Ситуация: «Агропромснаб» требует скидку на заказ партии труб, есть риск, что уйдет к конкурентам – в компанию «АБВ».

Данные: Ежемесячный объем закупок клиента составляет за последние 3 месяца более 12 тонн, это примерно 12% общего объема продаж отдела. Клиент платит вовремя, объем закупок растет ежемесячно на 20%. Наценка компании составляет на этом виде продукции 17%. Конкуренты – компания «АБВ» предлагает ему аналогичную продукцию на 3% ниже (копия их предложения клиенту приложена к ЗРС).

Решение: дать клиенту скидку 3% в случае сохранения объема закупок на уровне прошлого месяца.

Иванов Иван Сергеевич

Одобрено _____ Не одобрено _____

--- КОНЕЦ ПРИМЕРА ---

Все, что необходимо теперь сделать начальнику отдела продаж, – это изучить ЗРС, убедиться, что решение соответствует данным и действительно позволяет уладить ситуацию. Затем поставить свою подпись, чтобы одобрить или отклонить предлагаемое решение. При составлении этой ЗРС продавцу придется разобраться, в чем действительно заключается ситуация, собрать и проанализировать данные и, конечно, предложить умное решение. Вы даже представить себе не можете, насколько быстро может измениться уровень ответственности членов команды, если им не дают готовых решений, а требуют разобраться и предложить свое.

С того момента, как я начал требовать ЗРС на любой вопрос, требующий одобрения, количество этих вопросов значительно сократилось. Часто человек, который пишет ЗРС, обнаруживает, что на самом деле даже одобрение руководителя по этому вопросу не требуется, так как решение вопроса находится в пределах компетентности сотрудника. Кроме того, это ускоряет принятие решений, нет нужды вылавливать руководителя, ждать, пока он разберется в ситуации и соберет необходимые данные. Руководители – ребята довольно загруженные, поэтому даже такой простой вопрос может «зависнуть» на рабочем столе, пока до него дойдут руки. А при использовании ЗРС решения принимаются очень быстро. И с другой стороны, для любого члена команды ЗРС является отличной защитой. Если есть письменное одобрение руководителя, никто не сможет обвинить его в самоуправстве.

¹³ Статья Л. Рона Хаббарда «Законченная работа сотрудника (ЗРС): Как получить одобрение действий и проектов» от 4 сентября 1959.

Конечно, ЗРС и письменные распоряжения – это всего лишь две формы посланий. В зависимости от вида деятельности в компании могут использоваться различные бланки, которые ускоряют обработку информации. Например, в производственной компании я столкнулся с тем, что при выполнении заказа на производстве возникали вопросы, которые необходимо было согласовать непосредственно с клиентом. В таких случаях мастеру приходилось вылавливать продавца, который взял заказ, просить его связаться с клиентом, чтобы уточнить какие-то детали. На это уходило время, производственный процесс приостанавливался, создавалось дополнительное движение. Чтобы справиться с этим, был разработан подробный бланк заказа, который содержал как необходимые сведения об изделии, так и контакты заказчика. В результате продавцы не забывали указывать важные детали заказа и, кроме того, мастер имел возможность в процессе выполнения заказа самостоятельно связаться с клиентом и уточнить все, что необходимо. Скорость прохождения заказов выросла, а количество лишних действий сотрудников сократилось.

Во многих случаях, начиная от заказа канцтоваров и заканчивая стандартными формами отчетов, бланки, используемые в письменной коммуникации, повышают эффективность работы.

Но какие бы формы посланий ни использовались, следует выполнять некоторые простые правила:

- Необходимо указывать, от какого поста к какому направлено послание.
- В одном послании желательно рассматривать только один вопрос. Это удобно, так как иногда приходят послания, в которых сразу несколько разных вопросов, которые нужно обрабатывать по-разному. Если они в одном документе, бумажном или электронном, делать это неудобно.
- В послании должно быть четко указано, что требуется от получателя. Бывает трудно понять, чего ожидает отправитель: чтобы информация была просто принята к сведению, необходим ответ, ожидается какое-то другое действие? Члены команды должны с уважением относиться к работе друг друга, поэтому любое послание должно быть составлено так, чтобы можно было легко его обработать, чтобы не было необходимости посылать какие-то уточняющие запросы. По этой причине не рекомендую никогда ставить кого-то в копию электронного письма, исключение может быть только для общих объявлений. Когда человек получает послание, где он указан как получатель копии, сложно понять, что от него ожидается. Лучше в таком случае в электронной почте открыть уже отправленное получателю послание и перенаправить другому, прямо указав, что от него ожидается.

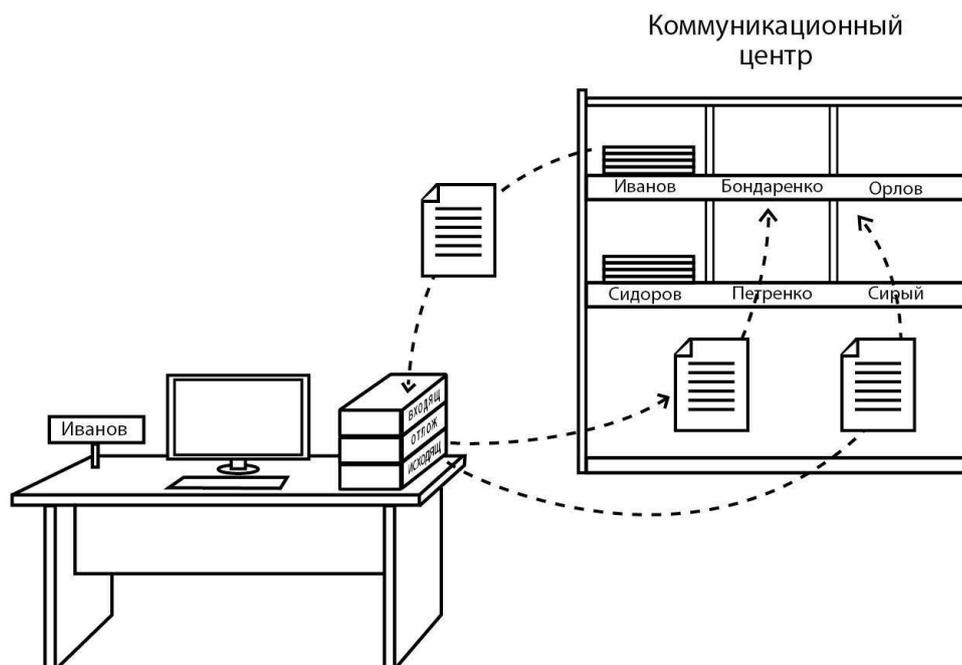
Электронная почта и специальные программы дают огромное преимущество в скорости передачи сообщений. Бумажная коммуникация удобна для передачи требующих подписи документов, распечаток с правками, чертежей, а также общения с теми членами команды, у которых нет компьютеров. В большинстве компаний не у каждого сотрудника на рабочем месте есть компьютер, иногда это просто невозможно, иногда это экономически не оправдано.

Например, кассиры в магазине, производственный персонал, курьеры и многие другие не имеют компьютеров на рабочих местах. В то же время они являются членами команды, с которыми необходимо иметь коммуникацию.

Поэтому даже в нашей компании, хотя мы в основном используем электронный документооборот, на столах у каждого сотрудника стоят три корзины для бумажных посланий:

1. Верхняя корзина «входящие», туда помещают все необработанные поступившие послания. Документ находится в этой корзине до тех пор, пока получатель не взял его в руки.
2. Средняя корзина «отложенные» – для документов, работа с которыми уже начата, но не завершена.
3. Нижняя корзина «исходящие» – для исходящих полностью исполненных посланий, которые сотрудник еще не успел отправить.

Для передачи бумажных посланий от одного сотрудника к другому устанавливают Коммуникационный центр, или сокращенно «комцентр». Это шкаф, в котором есть ячейка для каждого из сотрудников компании. В эту ячейку помещают все направленные ему послания. Если компания большая, таких комцентров обычно несколько, и ответственный сотрудник осуществляет перемещение документов из одного в другой. Каждый сотрудник как минимум пару раз в день достает из своей ячейки в комцентре послания и помещает их в корзину «входящие» на своем рабочем месте. Сотрудники, которые не имеют постоянного рабочего места, такие как кассиры, уборщицы, рабочие, используют только ячейки комцентра, чтобы получать и отправлять послания.



Как только сотрудник взял в руки первый документ из корзины «входящие», он должен его обработать: в зависимости от того, что это за документ, либо поместить его в какую-то архивную папку, либо выбросить, либо написать ответ и поместить в корзину «исходящие». Если по какой-то причине обработать документ сразу невозможно, например необходимо собрать данные или провести еще какую-то работу, его помещают в корзину «отложенные». В «отложенных» находятся все начатые, но не законченные дела. Сотрудник видит каждое из них и не забудет их завершить.

Подобный подход стоит использовать и при работе с электронной почтой. В этом случае в папке «входящие» будут находиться только новые послания, которые не были прочитаны. Придется создать папку «отложенные» с тем же назначением, что у соответствующей корзины на рабочем столе, а в «исходящих» нет нужды, так как в электронной почте письма автоматически уходят к получателю.

Интересно, что настолько простой инструмент, как система из трех корзин на рабочих столах и комцентра, описанный в статьях¹⁴ Рона Хаббарда, позволяет сотрудникам прекрасно контролировать движение бумажных документов. Если какая-то из ячеек комцентра либо корзина «входящие» или «отложенные» на рабочем столе сотрудника завалены документами, значит, в этом месте оргсхемы останавливается поток частиц. Хорошо бы выяснить, почему это происходит, и исправить ситуацию. Например, в корзине «входящие» на рабочем столе кла-

¹⁴ Статья Л. Рона Хаббарда «Система трех корзин» от 6 ноября 1958.

довщика вы видите кучу накладных, которые не были проведены в учетной программе. Это означает, что по какой-то причине именно здесь останавливается поток частиц компании. Так как кладовщик не провел вовремя эти накладные, компания не имеет точных данных о складских остатках. И отдел продаж, и отдел закупок будут делать ошибки в работе, это снизит эффективность работы всей команды. Имеет смысл разобраться в том, почему кладовщик не успевает обрабатывать эти документы, от этого зависит общий успех. Система трех корзин делает такие завалы наглядными, их легко вовремя обнаружить и устранить.

Конечно, существуют специальные программы электронного документооборота, которые позволяют автоматизировать движение документов, повысить скорость движения посланий и осуществлять контроль завалов. К преимуществам таких систем относится возможность устанавливать определенные маршруты движения документов, создавать автоматические напоминания и формировать отчеты. Но от бумажных документов в большинстве компаний мы избавимся еще не скоро. Кроме того, обычно внедрение таких программ и вообще любая автоматизация процессов быстро и гладко осуществляется только тогда, когда уже есть проверенные в работе правила игры.

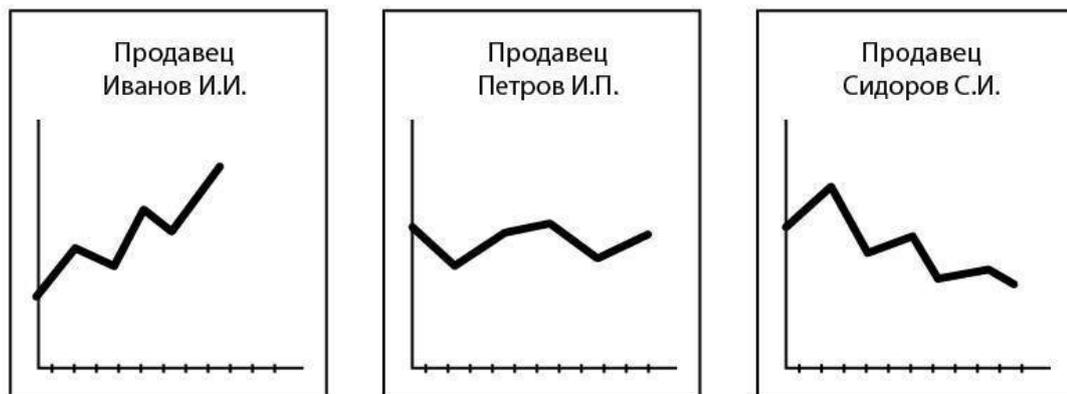
В небольшой компании, где все функции распределены между членами команды, эффективные письменные коммуникации можно внедрить за несколько дней и сразу получить осязаемый результат. Правильно составленные и направленные послания, письменные распоряжения, ЗРС и различные стандартные формы экономят время сотрудников и значительно повышают производительность.



Глава 7. Статистики

Следующий уровень организованности в командной игре – оценка вклада каждого члена команды в общий результат. Когда имеешь дело с такой сложной деятельностью, как бизнес, необходимо точно оценивать, каков объем производимого ЦКП каждой из функций организации. Для этого требуется точное количественное измерение результатов. Такое измерение следует производить еженедельно. Это позволит своевременно выявить слабые места в выполнении функций и предсказать, что будет происходить с результатами деятельности в сей команды.

Стоимость заказов по заключенным договорам



Например, давайте возьмем небольшую компанию, которая предоставляет рекламные услуги: разрабатывает макет рекламных буклетов и листовок, печатает их и передает клиентам. С входящими звонками клиентов и посетителями работает секретарь, он направляет эти частицы в отдел продаж и другие подразделения компании. Отдел продаж работает с клиентами, знакомит их с услугами компании, закрывает сделки. Финансовое подразделение получает оплаты по заключенным договорам. Принятые заказы попадают в отдел дизайна, который разрабатывает макеты будущих рекламных продуктов. После утверждения клиентом они попадают в отдел печати, который размещает заказы на печать в типографии, а отдел доставки передает готовую продукцию клиентам.

Получается, что ЦКП компании производится с помощью определенной последовательности функций:

- Секретарь

- Продажи

- Финансы

- Дизайн

- Печать

- Доставка

Не составит труда сформулировать ЦКП каждой из этих функций:

- Секретарь – быстро и правильно направленные звонки и посетители.

- Продажи – подписанные с клиентами договора на изготовление продукции.
- Финансы – полученные оплаты по договорам.
- Печать – качественно напечатанная продукция.
- Доставка – вовремя доставленная клиентам продукция.

Очевидно, что общий результат работы такой команды будет зависеть от выполнения каждой отдельной функции в этой цепочке. Если работу завалит отдел дизайна, независимо от того, насколько хорошо сработали продавцы, или от того, как много получено предоплат от клиентов, успеха не будет. Если продукция не произведена вовремя и качественно, большой объем заключенных договоров не только не усилит компанию, он просто ее погубит. Ведь предоплаты за невыполненную работу придется вернуть. Кроме того, будут потеряны клиенты и пострадает репутация компании. Если же проблемы с производством ЦКП возникнут в отделе продаж, остальные перечисленные подразделения останутся без работы.

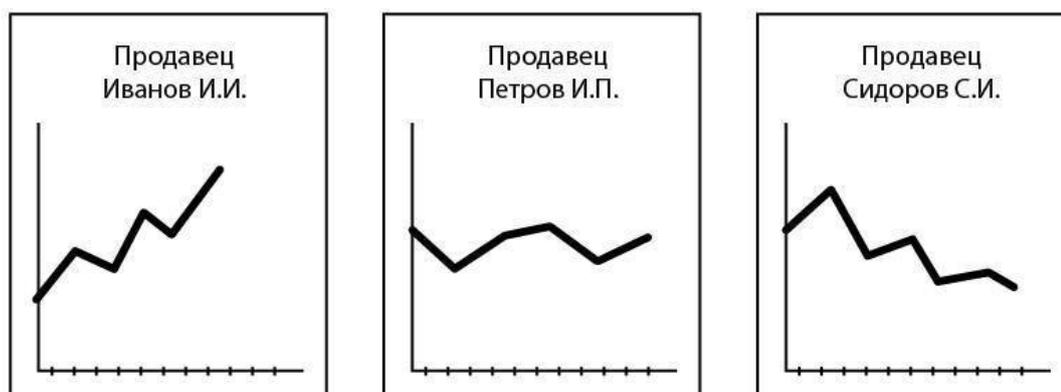
Даже на примере такой простой последовательности становится очевидно, что необходимо постоянно измерять объем производимого ЦКП каждой из этих функций. Если мы знаем точно, в чем заключается ЦКП подразделения или сотрудника, то можем придумать, как его количество измерять. Такой способ измерения количества продукта принято называть статистикой. Следует отметить, что в русском языке слово «статистика» имеет другое значение. В русском статистика – количественный учет массовых случаев, каких-то явлений. В этом значении используют слово «статистика», когда говорят о статистике происшествий, статистике рождаемости и т.д.

А в области управления слово «статистика» используется в другом значении.

Возможно, вы сталкивались с понятием «показатель», которое также используется для количественного измерения результатов. Это близкие понятия. Основное отличие между ними заключается в способе применения результатов измерения, в том, как оценивается результат измерения.

Статистика предусматривает непрерывное измерение количества продукта и сопоставление его с количеством в предшествующий момент времени. Поэтому при работе со статистиками используют графики, так как именно график статистики позволяет легко оценивать, как изменяется во времени уровень производства.

Стоимость заказов по заключенным договорам



Посмотрите на эти графики статистик трех продавцов. ЦКП продавца – заключенные сделки, графики показывают сумму заключенных каждым из них сделок. Глядя на графики, можно мгновенно оценить, у кого из них дела идут лучше. Сотрудник самостоятельно ведет графики своих статистик, это дает ему возможность самостоятельно оценить, растет его вклад в деятельность команды или падает. Если график, отражающий уровень производства ЦКП, растет, ценность этого игрока для всей команды становится все выше и выше. Если остается на одном уровне – ценность не меняется, если падает – он уже начал создавать проблемы для всей команды, ведь от успеха продавцов зависит множество других людей.

Как только мы начали применять статистики и использовать графики, стало очевидно, что, когда график статистики падает, сотруднику самому это не нравится. Никому не нравятся падающие статистики. Те, у кого графики растут, сами с гордостью смотрят на них и с удовольствием демонстрируют другим. Это дает возможность беспристрастной оценки деятельности каждого члена команды. Если у каждого в команде есть статистики, если графики статистик висят на видном месте, вклад члена команды и его ценность измеряется очень точно. Такие факторы, как его стаж работы в компании, уровень образования, умение преподнести свои таланты и внешний вид, становятся второстепенными. Если человек давно является членом команды, но имеет ужасные статистики, это означает только то, что он уже очень давно приносит этой команде проблемы и ослабляет общий результат. И наоборот, если он всего пару недель как в игре, но у него высокие статистики, его ценность для общего успеха очень велика.

Могут также отметить, что если бы люди в разных, важных для них областях деятельности вели графики статистик, то действовали бы более разумно. Например, ничто не препятствует вести график статистики средней успеваемости ребенка в школе. Если сам ребенок будет вести этот график еженедельно, для него самого в первую очередь станет очевидно, улучшается его успеваемость или падает. Вполне возможно, что одной лишь картинкой того, что его статистика начала падать, будет для ребенка достаточно, чтобы взяться за ум. Ведь очень часто причиной проблем в различных областях деятельности является то, что дела начинают идти вниз незаметно. К сожалению, людям свойственно, когда они видят небольшие ухудшения, оправдывать это какими-то обстоятельствами или надеяться на удачу. Пока дела идут вниз понемногу, человек просто не обращает на это внимания, пока проблема не становится огромной. В этот момент ее замечают, но с ней уже сложно справиться. Можно даже сказать, что графики статистик помогают людям действовать более разумно и избегать возникновения проблем.

Давайте теперь посмотрим, как это работает, например, в рекламной компании. Прежде всего, зная ЦКП, нужно сформулировать статистики для каждой из функций:

Секретарь

ЦКП: быстро и правильно направленные звонки и посетители.

Статистика: количество правильно направленных звонков и посетилелей.

Отдел продаж

ЦКП: подписанные с клиентами договора на изготовление продукции.

Статистика: суммарная стоимость заказов по подписанным договорам.

Финансовый отдел

ЦКП: полученные оплаты по договорам.

Статистика: сумма полученных оплат.

Отдел печати

ЦКП: качественно напечатанная продукция.

Статистика: стоимость напечатанной продукции.

Отдел доставки

ЦКП: вовремя доставленная клиентам продукция.

Статистика: стоимость доставленной клиентам продукции.

Обратите внимание, что статистику многих подразделений можно измерять в деньгах. Хотя отдел дизайна, печати или доставки не имеет, конечно, влияния на цену продукции, но в денежном выражении очень удобно измерять различные предметы. Деньги были придуманы именно для того, чтобы измерять различные ценности, чтобы можно было легко посчитать и соизмерить ценность разнородных объектов.

После того как хотя бы три недели каждое подразделение ведет свои статистики и рисует графики, уже можно сравнить эти графики между собой и обнаружить проблемные области. Посмотрите на эти графики и попробуйте разобраться с тем, что происходит.



На практике вы редко увидите статистики, которые непрерывно растут или падают несколько недель подряд, обычно они выглядят более хаотичными, чем в этом примере. На этих графиках можно заметить общую тенденцию статистик к росту. Это говорит о том, что в целом команда развивается и дела идут хорошо, у этой компании постепенно растет объем продукта и доход. Но обратите внимание на статистику продаж, она уже две недели резко идет вниз. Несмотря на это, финансы все еще получают доход по ранее заключенным договорам, но роста уже нет. По-видимому, уже приходится прилагать значительные усилия, чтобы поддержать статистику на должном уровне. В производстве и доставке пока дела идут неплохо, до них еще не докатилась волна спада, которая началась из-за падения статистики продаж. Но если игнорировать падение в продажах, если члены команды ничего не сделают с этой проблемой, уже через неделю падение затронет сначала финансы, а потом упадет объем производимого продукта в печати и доставке.

По какой причине сократился объем заключаемых договоров в продажах, сами статистики, конечно, не скажут. Тем более что активность клиентов, которую отражает статистика секретаря, уверенно растет. Для того чтобы выяснить причины, необходимо тщательно изучить ситуацию в продажах и разобраться, что изменилось в деятельности. И после того как причина падения обнаружена, быстро предпринять меры, чтобы исправить положение дел и компенсировать падение последних двух недель. Причины падения могут быть разными, может быть, кто-то ушел в отпуск и его работу никто не взял на себя, может быть, ослаб контроль со стороны руководителя. Но первый шаг к решению любой проблемы заключается в том, чтобы увидеть, что она существует, распознать это без объяснений и оправданий. Следующее действие – как можно быстрее принять эффективные меры, иначе скоро вся компания останется без работы и дохода.

Возможно, у вас возникнет вопрос: а почему, собственно, неделя, почему не измерять статистики раз в месяц? Месяц – слишком большой период времени для того, чтобы управлять развитием компании, особенно небольшой компании. Ежемесячные статистики дают слишком грубую оценку результатов, так как это всего лишь 12 точек оценки деятельности в году. Кроме того, если статистика за месяц упала, это очень сильно влияет на компанию, исправлять такие ошибки слишком дорого. Представьте себе, что вы пошли в поход на неделю и корректируете маршрут только один раз в день – утром, а потом идете весь день, не сверяясь с компасом.

Скорее всего, такой поход затянется не на одну неделю, и команде повезет, если хватит припасов, чтобы добраться до цели. Так и в бизнесе: если корректировать курс только раз в месяц, можно легко отклониться от цели настолько, что никаких резервов не хватит.

Еженедельные отчеты по статистикам каждого из членов команды, рисование графиков статистик, оценка положения дел – все это является административной деятельностью. Частично она относится к функциям руководителей, но большую часть этой работы выполняет каждый член команды. Независимо от того, какую роль человек играет в команде, он лично заинтересован в том, чтобы точно измерять собственные результаты, а также в том, чтобы это делали все остальные. Когда функции разделены и члены команды взаимодействуют между собой, невозможно руководствоваться принципом «моя хата с краю», провал любой из функций неизбежно окажет влияние на персональные результаты каждого в команде.

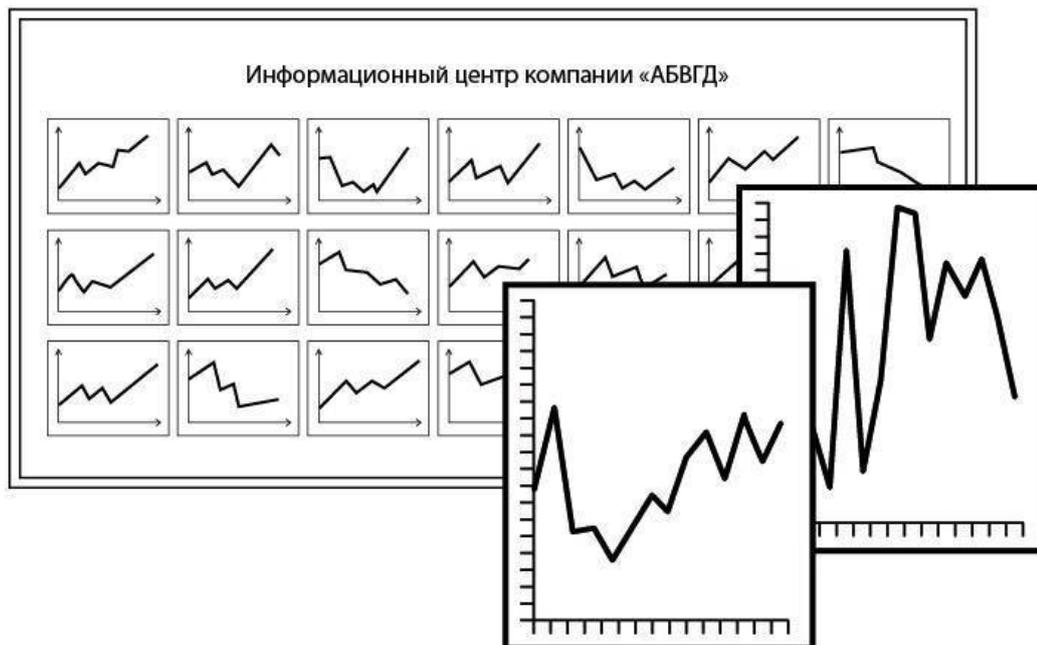
Однажды в компании «Герольдмастер» я столкнулся со странной ситуацией – компания упорно наращивала объем рекламы, а продажи не росли. Мы разрабатывали рекламные буклеты для разных типов клиентов: органов местного самоуправления, сельскохозяйственных и промышленных предприятий, общественных организаций. Отдел рекламы работал не покладая рук, чтобы рассылать их сотнями каждую неделю клиентам разных типов. Вначале это дало рост обращений клиентов и рост продаж, он продолжался несколько недель, а после этого статистики «застряли», несмотря на все усилия, рост прекратился. Естественно, что в первую очередь мы проверили работу отдела продаж, но там было все в порядке, ребята работали очень хорошо, и если что-то и можно было улучшить, то это не оказало бы какого-то значительного воздействия. После того как мы проанализировали статистики всех подразделений компании, то обнаружили, что статистика приемной перестала расти за пару недель до того, как остановился рост продаж.

В результате анализа было обнаружено, что причина заключалась в перегрузке секретаря приемной: он был настолько перегружен работой, что клиенты не могли дозвониться в компанию. Это чертовски обидно, так как наши буклеты создавали интерес к продукции компании, а клиент просто не мог дозвониться в компанию. Вполне возможно, что клиенты, заинтересовавшись благодаря нашей рекламе идеей создания собственных наград и корпоративных сувениров, обращались к конкурентам. После того как мы выяснили причину, устранить ее не составило труда. К офисной АТС подключили еще один системный телефон, и в приемной появился еще один секретарь. В результате статистики обращений клиентов и затем статистики продаж продолжили свой рост.

Если бы у нас не было бы вообще графиков еженедельных статистик, на то, чтобы обнаружить проблему, могло уйти гораздо больше времени. И все это время мы работали бы на конкурентов. И скорее всего, руководители начали бы придумывать какие-то «новые» решения для увеличения продаж, которые бы ничем не помогли, а только отнимали бы силы у членов команды.

Для того чтобы постоянно оценивать ситуацию, в компании используется Информационный центр организации¹⁵ (ИЦО) – это просто доска или даже место на стене, где расположены в три ряда основные статистики всех подразделений. Они расположены в последовательности, которая отражает общую последовательность выполнения функций в соответствии с оргсхемой.

¹⁵ Статья Л. Рона Хаббарда «Информационный центр организации» от 11 августа 1960.



Информационный центр – приборная панель управления компанией. Даже современным самолетом или даже автомобилем невозможно управлять, не имея приборов, которые показывают параметры отдельных узлов. Бизнес – не менее сложный объект для управления, и чтобы он был под контролем, необходимо также иметь приборную панель, такую как ИЦО. Информационный центр обычно расположен в таком месте, чтобы его могли видеть не только руководители, но и каждый член команды. Например, в нашей консалтинговой компании ИЦО висит на видном месте, и его могут видеть не только сотрудники, но и любой посетитель офиса. Иногда руководители опасаются, что конкуренты могут увидеть графики статистик и как-то это использовать. Опыт показывает, что за все время использования у нас никогда не возникало проблем с тем, чтобы кто-то подсмотрел наши статистики и это нанесло какой-то ущерб. Использовать статистики не так-то просто. Когда вы начнете делать это в своей компании, то убедитесь, что вам придется приложить немало усилий, чтобы все хорошо понимали, что именно эти статистики означают. Для того чтобы использовать ИЦО, необходимо хорошо знать и оргсхему компании, и особенности ее работы, так что скрывать статистики не имеет никакого смысла.

На ИЦО выносят главные статистики каждого отделения, обычно их три или больше. Несмотря на то что у каждого отделения или сотрудника есть один ЦКП, чтобы хорошо управлять его производством, недостаточно одной статистики. Нужно также измерять подпродукты, которые приводят к производству ЦКП. Например, чтобы продавец в области корпоративных продаж мог заключить договор, ему необходимо постоянно производить несколько подпродуктов:

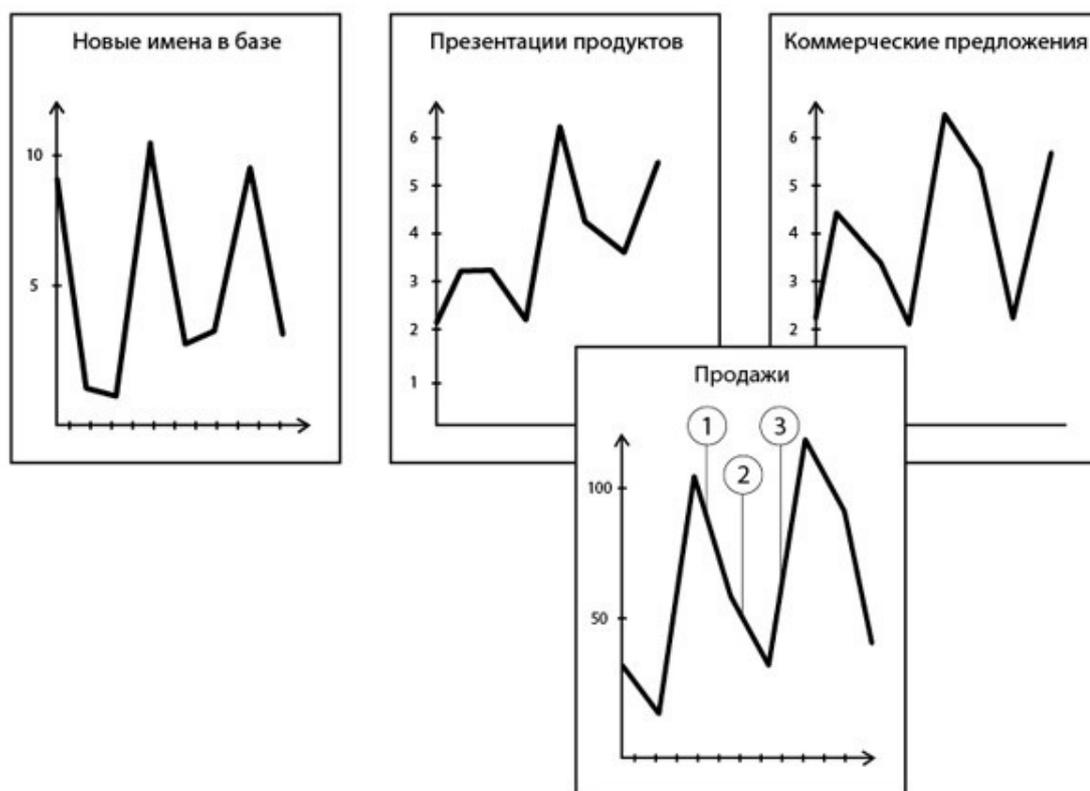
- Контакты с новыми потенциальными клиентами.
- Презентации новым клиентам.
- Коммерческие предложения.

Чтобы понять, что происходит в его работе, кроме его главной статистики «стоимость заказов по заключенным договорам» следует использовать несколько статистик, каждая из которых измеряет соответствующий подпродукт:

- Количество имен новых клиентов, внесенных в базу.
- Количество презентаций продукта компании новым клиентам.
- Количество переданных клиентам коммерческих предложений.

Возможно, вы сталкивались с ситуацией, когда главная статистика продавца напоминает пилу: она идет то вверх, то вниз. Часто эта пила имеет довольно стабильный характер: одну неделю она идет вверх, две следующие – вниз и т.д. Причина этого в том, что, когда продавец занимается тем, чтобы довести клиентов до сделки, он забывает про такой подпродукт, как презентации новым клиентам, или даже про то, что необходимо вообще вступать в контакт с новыми клиентами. В результате его ЦКП испытывает постоянно «взлеты и падения». Все бы ничего, но эта «пила» оказывает влияние и на все остальные подразделения компании. Они также подключаются к этому «ритму», и всю команду в результате лихорадит.

Распознать эту проблему помогают статистики подпродуктов. Если они сформированы правильно, сам сотрудник и все остальные поймут, в чем причина происходящего.



На этом рисунке (1) – это неделя, когда продавец, завершив самых горячих клиентов, поднял статистику по сделкам и обнаружил, что ему уже некому продавать. Ведь в это время он не занимался получением новых клиентов и презентациями. Поэтому он бросается срочно получать новые контакты, а набрав новых клиентов на этапе (2), он начинает делать им презентации и готовить коммерческие предложения, снова забрасывая поиск новых клиентов. Поэтому на этапе (3) статистика сделок растет, а статистики по новым клиентам низкие.

Чтобы такого не происходило ни в продажах, ни в любом другом подразделении компании, необходимо измерять статистики и следить за уровнем производства основных подпродуктов. «Пила» в статистиках обходится компании слишком дорого, она съест весь потенциал роста.

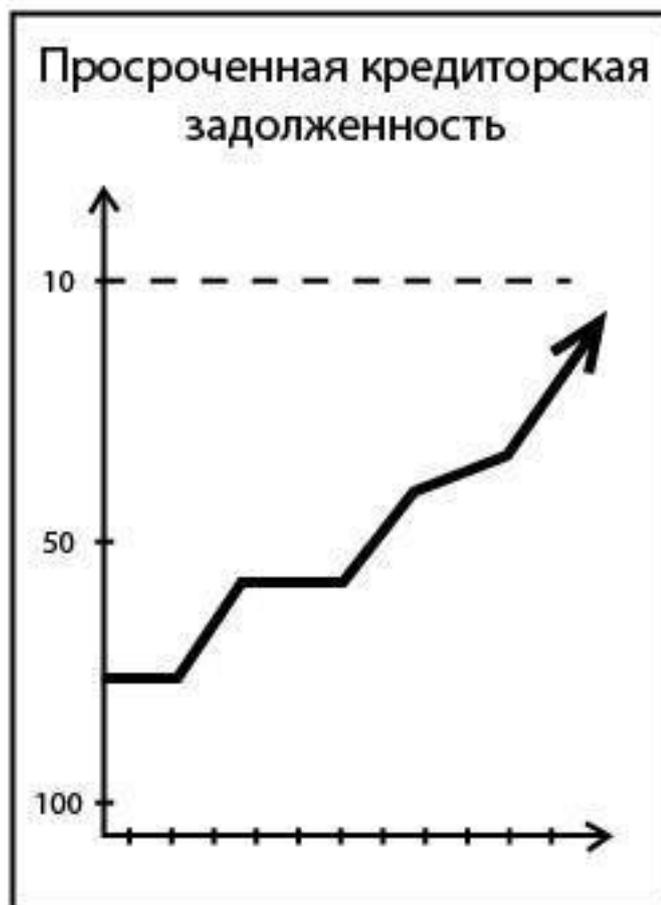
Если каждая статистика компании растет всего лишь на 1,35% в неделю на протяжении 52 недель, доход вырастет более чем в два раза. Но мало кто может похвастать тем, что его компания удваивает доход ежегодно на протяжении длительного времени, так как за ростом следует падение, которое сводит на нет усилия. Чем больше размах «пилы», тем ниже эффективность работы. Когда нет заказов, многие подразделения простаивают, а текущие расходы при этом не снижаются значительно. Так что хорошее управление производством подпродуктов и ЦКП каждого члена команды может обеспечить как повышение эффективности, так и значительный рост.

Использование ИЦО позволяет безошибочно определить, где в деятельности компании в данный момент находится самое узкое место. Зная это, в процессе планирования работы подразделений можно верно определять приоритеты. Это позволяет направлять усилия команды на выполнение именно тех функций, которые принесут максимальную отдачу.

Конечно, такое административное действие, как измерение результатов, занимает некоторое время. Но я не видел ни одной должности, на которой на измерение результатов и рисование графиков статистик тратили больше 20 минут в неделю. Зато часто встречал возражения среди сотрудников, когда требовалось начать вести статистику. Распространенное возражение: «Зачем тратить на это время, лучше потратить время на работу». Источник этого возражения – непонимание принципов командной игры, а лучший способ справиться с таким возражением – просто объяснить эти принципы, например, дать прочитать эту книгу. Большинство людей, которые работают рядом с нами, хотят работать и приносить пользу, и если даже сопротивляются внедрению каких-то новых правил игры, то только из-за того, что не понимают, зачем они нужны.

Рассмотренный пример демонстрирует также еще один простой принцип – важно добиваться роста каждой статистики. Если компания не рухнула на самое дно, не так уж важно, насколько растет статистика. Когда дела идут более-менее нормально, необходимо просто добиваться, чтобы все статистики росли. Если они растут даже незначительно, но стабильно, компания будет уверенно развиваться.

Для измерения некоторых продуктов приходится применять обратные статистики. Это такая статистика, на графике которой ноль находится вверху. Например, одна из важных статистик Финансового отделения – просроченная кредиторская задолженность. Просроченная кредиторка – сумма всех вовремя не оплаченных обязательств компании. Само по себе наличие просроченной кредиторки говорит об отсутствии умелого обращения с деньгами в компании. Если она есть, компания теряет доверие поставщиков, что создает дополнительные барьеры в деятельности. График статистики «просроченная кредиторская задолженность (обратная)» будет иметь ноль вверху, в этом случае рост статистики будет возникать, когда она приближается к нулю.



Но не стоит слишком увлекаться обратными статистиками, статистика должна отражать объем производства продукта, а не уменьшение ошибок в его производстве. Типичная ошибка с обратными статистиками: когда производственники настаивают на том, что их работа – выполнить все заказы. Они считают, что статистика «количество не выполненных вовремя заказов (обратная)» хорошо подойдет для измерения их продукта. На самом деле такая статистика покажет только уменьшение количества сорванных заказов, но она не покажет главного – как много заказов они вообще произвели. И если они не получили ни одного заказа вообще, а проводят все время за игрой в домино, такая обратная статистика будет создавать впечатление, что в этом подразделении все в полном порядке, ведь у них нет ни одного сорванного заказа. Если даже такая статистика нужна, чтобы лучше понимать деятельность, она будет второстепенной для производственного подразделения, а главной всегда будет та, что отражает объем произведенного продукта.

Подобная картина и со статистиками, которые выражают в процентах. Это еще одна из распространенных ошибок при создании системы измерения продукта. Данные о том, что секретарь правильно направил 100% всех входящих звонков, говорят больше о качестве его работы, но не о количестве произведенного продукта. Если бы в случае, который я описал выше в этой главе, мы измеряли работу секретаря процентной статистикой, то обнаружить, что эта функция стала «проблемным местом» в потоке частиц компании, было бы невозможно. Очень часто бухгалтерия требует, чтобы их продукт измерялся в процентах от всех требующих отражения в бухгалтерии документов или в процентах подготовленных вовремя отчетов. Но и в этом случае использование процентных статистик приводит к тому, что объем производства продукта невозможно оценить. Главным «основанием» для ввода процентных статистик обычно

называют готовность выполнять работу и то, что кто-то другой виновен в низком уровне производства. Нужно понимать, что статистика должна отражать не готовность человека работать, а настоящий объем продукта. Конечно, могут возникать ситуации, когда компетентный член команды не может удерживать или поднимать свою статистику по той причине, что кто-то другой не сделал свою работу, в командной игре мы зависим друг от друга.

Даже если на производство действительно не поступило ни одного заказа и в результате статистика рухнула на самое дно, мы должны видеть это падение производства, несмотря на то, что причиной этого падения является другое подразделение. Чтобы управлять деятельностью, необходимо в первую очередь видеть, что происходит на самом деле. Возможно, пока наводят порядок в продажах, чтобы заказы пошли на производство, можно занять производственников чем-то другим или даже отправить их по домам, но закрывать глаза на ситуацию точно не стоит.

В некоторых видах деятельности сложно количественно измерять ЦКП, например у юриста компании. Его ЦКП – надежно юридически защищенная компания. Это значит, что если он производит свой продукт, то нет никаких претензий со стороны клиентов, партнеров или официальных органов. Хороший юрист создает защищенность компании не тем, что отстаивает ее интересы в судах, а в первую очередь тем, что составляет договоры, надежно защищающие интересы компании, следит за тем, чтобы все подразделения действовали юридически правильно. Он обеспечивает, чтобы компания была правильно зарегистрирована, имела все необходимые лицензии и разрешения, своевременно отчитывалась в органы власти, чтобы с сотрудниками компании были заключены надежные договоры. Поэтому измерять его результат количеством решенных юридических проблем неправильно, его задача – предотвращать само возникновение таких проблем. В таком случае имеет смысл составить список всех вопросов, которые должны быть решены юристом, например:

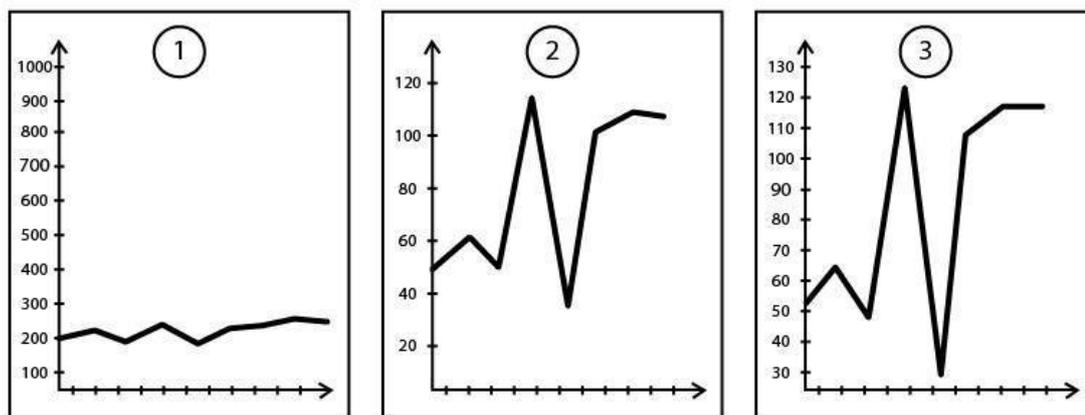
- Компания имеет действующие лицензии на...
- Есть надежный договор аренды на помещения.
- Со всеми сотрудниками компании заключены договоры.
- Все подписанные договоры с клиентами одобрены юристом.
- Все договоры с партнерами одобрены юристом.
- Архив кадровой и бухгалтерской документации хранится в безопасности.

Это лишь несколько пунктов, на самом деле их гораздо больше. Когда мы впервые составили такой список для своего юриста, там было около сорока пунктов. В процессе работы этот список постепенно пополнялся, так как в ходе развития компании мы обнаруживали новые моменты, которые юрист должен держать под контролем. После того как такой проверочный список составлен, можно использовать его для измерения статистики. Если какой-то пункт выполнен на 100% в течение недели, за него в статистику юриста «количество выполненных пунктов проверочного списка» добавляется один балл. Таким образом, если у него в проверочном списке около сорока пунктов, его статистика может колебаться в этом диапазоне. Если в течение недели был принят на работу сотрудник, а договор с ним сразу не заключили – этот пункт считается невыполненным и т.д. Такая статистика также может расти и может падать, как и все остальные.

Измерение статистик с помощью проверочных списков хорошо подходит для различных «обслуживающих» должностей: снабжение офиса, уборщицы, обслуживание компьютеров и программ и тому подобных. Лично я использую такой проверочный список и статистику даже для домработницы. Это очень удобно, помогает не забывать премировать ее при растущей

статистике, а самой домработнице помогает не забыть выполнить какую-то часть работы. При составлении таких проверочных списков необходимо хорошо представлять идеальную картину деятельности этого человека.

И еще один важный технический момент при работе со статистиками – это правильный масштаб графика. Масштаб – это количество продукта в одном сантиметре графика. Если ошибиться с масштабом, оценить ситуацию будет невозможно. Посмотрите на эти графики, и вы увидите, как зависит информативность графика от масштаба.



В первом случае выбран слишком большой масштаб, поэтому увидеть рост или падение статистики практически невозможно. Масштаб необходимо выбирать исходя из того, какое минимальное и максимальное значение статистики может быть достигнуто в течение ближайших месяцев. Во втором графике, на вертикальной оси, самым нижним значением выбран ноль, хотя статистика никогда не опускалась до этого уровня. Неправильно выбрано минимальное значение вертикальной оси. Минимальное значение необходимо выбирать исходя из того, до какого уровня может опускаться статистика. Таким образом, рисуя график, сначала необходимо определить минимальное и максимальное значение, затем выбрать удобный масштаб для графика и потом разметить вертикальную ось в соответствии с этим. Максимально показателен третий график, на нем и минимальное значение выбрано правильно, и масштаб.

Как и любые другие инструменты администрирования, внедрение статистик в компании нужно начинать сверху вниз, от руководителей к подчиненным. Тогда на первом же этапе внедрения члены команды получают ценный инструмент, который отражает уровень производства основных функций. Кроме того, пример руководителей больше всего вдохновляет всю команду на использование инструментов в работе.

Статистики – прекрасный и довольно простой инструмент, который позволяет всем членам команды быть информированными, верно определять приоритеты в работе и тем самым способствовать успеху всей команды.

Пример Информационного центра организации



Глава 8. Планирование

Надеюсь, вы любите планирование, лично я без этого не представляю свою жизнь. По какой-то странной причине некоторые люди при слове «планирование» просто морщатся и думают, что речь идет о чем-то бесконечно скучном. Планирование – это, по сути, создание будущего, это процесс, который приводит к тому, что мечты человека обретают определенную форму, становятся ближе и реальнее. Под планированием подразумевается разработка последовательности действий, выполнение которых приведет к цели. Иногда можно услышать такое выражение: «Наш план на эту неделю – сто тысяч». Действительно, у слова «план» есть и такое значение, как задание, которое необходимо выполнить. Но в управлении слово «план» используется в значении «предусмотренный порядок действий, работ на какой-либо срок». То есть план по продажам – это не объем продаж, который мы хотим сделать. План – последовательность действий, которые необходимо выполнить, чтобы создать этот объем. Если есть только идея о том, какой объем продаж хочется получить, но нет представления о последовательности действий, то это скорее цель, а не план. Корректно было бы сказать, что план по продажам включает то, что мы сделаем этому клиенту специальное предложение, найдем еще пять новых и проведем им презентации, получим у партнеров двадцать новых контактов и т.д. Планируя, человек прокладывает точный маршрут к желанной цели.

Почему же одним людям планирование нравится, а другие его ненавидят? Давайте с этим разберемся. В любой деятельности есть два состояния: причина и следствие. Людям обычно нравится быть причиной, источником того, что с ними происходит. Поэтому так вдохновляют героические фильмы и книги, где главный герой в конце концов выходит победителем, несмотря на все преграды. Когда команда достигает поставленных целей, те, кто внес осознанный вклад в эту победу, чувствуют себя победителями. Причина – это то, что заставляет колесики крутиться, следствие – тот, кого несет течение.

Конечно, мы не можем всегда быть причиной, иначе не было бы самой игры. Нам же нужны какие-то барьеры, которые необходимо преодолевать. Если мы сталкиваемся с барьерами, в этот момент мы – следствие, если барьеры слишком большие, это может расстроить. Но если человек осознанно выбрал путь, на котором находятся эти барьеры, даже когда он с ними сталкивается, он может ощущать себя причиной. Вспомните самые вдохновляющие моменты своей жизни, когда вы гордились собой. Готов поспорить, что это был момент, когда вы преодолели какой-то барьер на пути к цели, которую сами же выбрали. В этот момент вы почувствовали себя причиной, и это ощущение непосредственно связано с таким загадочным состоянием, как счастье. Наверняка вы задумывались о том, что состояние счастья какое-то мимолетное, оно приходит и уходит.

«Можно сказать, что счастье – это преодоление известных препятствий на пути к известной цели», – Л. Рон Хаббард.

Очень точное и практичное определение счастья. Хотел сделать самую большую продажу в своей карьере, преодолел все барьеры – испытываешь счастье. Хотел заполучить самую привлекательную и желанную женщину, преодолел все препятствия – и счастлив.

Человек становится счастливее, когда убеждается в том, что может быть все в большей и большей степени причиной. При этом очень важна желаемая цель, ведь если ее нет, каковы бы ни были достижения, ощущения счастья они не принесут. Поэтому-то, чтобы испытывать драйв настоящей игры, нужна большая цель, цель для всей команды и для каждого ее члена. Чтобы быть причиной и получать от этого удовольствие, необходимо ставить цели и планировать, иначе деятельность превращается в бессмысленную рутину, которая отнимает жизнь. Возможно, это является причиной, из-за которой многие люди не любят свою работу и оживают только когда занимаются делом, которое им по душе.

Нельзя создать команду из людей, каждый из которых не имеет целей и планов, а только ждет фабричного гудка, чтобы отправиться домой. Поэтому неотъемлемой составляющей игры является планирование. Планирование – это просто решение самого человека о том, чего и как он собирается достичь в своей деятельности. Правильный подход к планированию заключается в том, что каждый член команды самостоятельно составляет собственный план на неделю и только после этого получает одобрение или коррекцию плана от руководителя. Способным людям не нравится действовать как роботам, поэтому, когда руководители спускают подчиненным уже готовые подробные списки задач и требуют исполнения, это не повышает боевой дух. Представьте себе, что вам дают очень подробный список задач «от А до Я» на всю рабочую неделю и требуют исполнения. Может быть, это и будет забавным некоторое время, но работать так всю жизнь вряд ли кому-то сильно понравится.

Конечно, есть люди, которые не просто не любят, но даже боятся планировать. И это относится не только к их обязанностям в команде, это распространяется на все сферы их жизни. Встречаете вы такого парня, которому лет тридцать, и говорите: «Дружище, расскажи, чего ты мечтаешь достичь в жизни?» А в ответ он только морщит лоб: «Давай поговорим о чем-то другом, чего ты прицепился!» Согласитесь, это странно, ведь что может быть важнее для человека в жизни, чем его цели? Но тем не менее многие люди, даже если считают вас своим другом, не захотят с вами вообще об этом говорить. Настоящая причина этого в том, что этот человек потерпел какие-то поражения в достижении целей. И каждый раз, когда кто-то говорит о целях, он вспоминает свои поражения. Но даже с таким человеком можно поговорить о планах хотя бы на следующую неделю, ведь до конца недели он точно собирается дожить. Могу сказать по опыту, когда-то мне было сложно спланировать свою жизнь на несколько месяцев. Со временем, чем больше я старался планировать, чем упорнее работал над достижением планов, тем больше у меня появлялось смелости в отношении будущего. Сегодня у меня есть планы на тридцать лет, и что интересно, если над ними постоянно работать, скорее всего, они будут реализованы даже быстрее, чем запланировано.

Считается также, что существует такая вещь, как удача. Когда слышишь истории людей, которые достигли многого, очень часто приходит в голову идея: «Надо же, как ему повезло!» Хочу вас разочаровать: никакой удачи не существует для тех, кто не знает своей цели, не планирует свою деятельность и не работает над реализацией планов. То, что люди называют удачей, это просто использование благоприятных обстоятельств. Но ведь распознать такие обстоятельства человек может, только когда точно знает, чего хочет! Например, у вас есть цель – построить загородный дом. Вы уже планируете, что вам нужно купить участок земли, вы знаете, где должен быть этот участок, каким должен быть дом. Вы принимаете решение о том, что именно таким будет ваше будущее. Через некоторое время вы попадаете на вечеринку, где знакомитесь с разными людьми, общаетесь, развлекаетесь. Вдруг вы слышите, что один из товарищей жалуется на то, что не знает, что делать с недостроенным загородным домом. Он собирается переехать в другой город и говорит, что дом тяжело продать, что он все время тянет деньги. Вот ваша удача! Вы можете договориться с ним, возможно, на необычайно выгодных условиях. Но эта удача не пришла бы к вам никогда, если бы вы сначала сами не решили, чего вы хотите. Именно это решение нацелило вас на то, чтобы в море окружающих вас возможностей выхватить ту, которая способствует вашей цели. Можно назвать это удачей, но тогда удача приходит только к тем, кто уже готов схватить ее. Основа любой удачи – точные цели и искреннее желание их реализовать.

То же самое происходит и во время работы в компании. Если человек нацелен на определенный результат, обстоятельства будут ему благоприятствовать. Поэтому в управлении компанией существует правило – ни один сотрудник не может начать рабочую неделю, пока не составил подробный план действий с конкретными задачами. Такой план, конечно, должен

одобрить его руководитель, чтобы задачи этого плана были согласованы с целями подразделения или компании.

Естественно, когда такое требование возникает впервые, большинству членов команды тяжело его выполнить, так как планирование требует определенного навыка. Любой инструмент тяжело использовать, когда впервые он попадает в твои руки. Даже на велосипеде кататься приходится учиться, набивая синяки и шишки, зато потом можно всю жизнь ездить с ветерком, пользуясь этим навыком. Так как мы внедрили планирование в большом количестве компаний, могу сказать, что это бывает непросто. Когда начальник отдела продаж впервые должен составить свой план на неделю, первая идея, которая у него возникает: «Как же я могу планировать, когда все зависит от клиентов». Его разум просто кричит: «Я упаду с этого велосипеда и разобью нос!» Это то же самое, что: «Я никак не могу повлиять на свою область деятельности!» Через это просто нужно пройти, со временем планы станут более практичными и более реальными. Секрет только один – составлять планы и в течение недели проверять их исполнение, корректируя при необходимости.

Подъем к состоянию причины не происходит мгновенно, это больше похоже на спортивную тренировку – нагрузку необходимо увеличивать постепенно, чтобы в процессе тренировок человек побеждал и чувствовал себя с каждой тренировкой все сильнее. Многие люди начинают бегать, когда брюшко уже мешает зашнуровывать ботинки. Самая большая ошибка – сразу постараться пробежать дистанцию, которую без труда преодолевал двадцать лет назад. Между прочим, так можно и в больницу загреметь, возраст и вес-то уже не те, что двадцать лет назад. Поэтому большинство таких бегунов бросают это после пары таких пробежек. Единственный реальный способ начать бегать и получить результат – это постепенное увеличение нагрузки: первые месяцы – быстрый шаг, потом еще несколько – бег трусцой, а там глядишь – и побежит. То же самое и в планировании: сначала тяжело, но чем дальше, тем легче, и в конце концов без этого даже не представляешь свою жизнь.

План – это перечень определенных задач, каждая из которых должна внести свой вклад в результат. Поэтому планирование начинается с постановки цели на неделю. Предназначение любого члена команды – производство определенного ЦКП, поэтому цель на неделю – это просто количество этого продукта. Мы называем это количество словом «квота». Квота – это просто количество ЦКП, которое должно быть произведено. В русском языке слово «квота» означает «установленная доля, часть, норма чего-либо допускаемого», но в английском это слово имеет другое значение, в котором оно используется в области управления. Если продавец обычно делает заказов на 100 тысяч, он устанавливает квоту на 110, чтобы она превышала уже достигнутую величину. Квоты, конечно, всегда должны расти, так как квота является количественной целью плана, и если рост не будет запланирован, его не будет и в жизни. А как мы уже рассмотрели, для того чтобы общие результаты росли, должен увеличиваться результат каждого члена команды. Хочу обратить внимание, что в процессе составления плана каждый сотрудник сначала сам устанавливает квоту на неделю, составляет план, а только потом согласовывает его с руководителем. Конечно, вполне возможно, что в процессе такого согласования эта квота и задачи могут быть изменены, если того требуют общие интересы. Естественно, что задачи в плане на неделю должны быть составлены таким образом, чтобы в результате выполнения была достигнута квота. И руководитель во время одобрения плана в первую очередь оценивает, действительно ли выполнение задач приведет к достижению указанной квоты.

Еще один интересный момент при планировании: иногда мы забываем, что у каждой отдельной задачи есть определенный продукт, и тогда, во-первых, сложно определить, завершена задача или нет, и во-вторых, гораздо меньше шансов на ее успешное выполнение. Помните, что, если человек не понимает продукт, он не сможет его производить. Много лет назад моя жена завела такую привычку, по-видимому, ставила на мне эксперименты по повышению продуктивности: каждый раз, когда я отправлялся на какую-то встречу или собирался

заняться чем-то, она с искренним интересом спрашивала у меня: «Дорогой, какой продукт ты собираешься получить от этого?» Иногда меня это даже раздражало. Но положила руку на сердце могу сказать, отвечая на ее вопрос, я часто ловил себя на мысли о том, что только в этот момент формулирую точно продукт. И неудивительно, что, когда я очень ясно понимал, какой продукт хочу получить, дела шли гораздо лучше. В результате я мог оценить любое действие, успешно оно или нет, и если оно не было успешно, конечно, я старался разобраться почему. Если бы у меня не было внимания на результате, скорее всего, во многих случаях я даже не задумался бы о том, удалось мне сделать то, что я хотел, или нет. Попробуйте поиграть в эту игру, узнаете много интересного о себе и окружающих.

Поэтому когда член команды составляет список задач, которые ориентированы на достижение квоты, для каждой задачи необходимо кратко сформулировать продукт. Это позволит в первую очередь самому лучше управлять своей деятельностью, и последующая оценка достижения этих продуктов поможет более точно планировать.

– пример плана на неделю –

ПЛАН НА НЕДЕЛЮ

(4-10 ноября)

Менеджер по продажам Иванов И. И.

Статистики за прошедшую неделю:

– Объем продаж – 212 тыс.

– Количество договоров – 6

– Количество встреч – 8

Квота на неделю: 250тыс.

Задачи

Продукт

Час.

Звонки 40 новым клиентам из базы

10 запланированных встреч с новыми клиентами

2 ч.

Встречи с 5 новыми клиентами

Данные для составления коммерч. предложения

10 ч.

Презентация Петрову (подготовка и проведение)

Согласие стать клиентом, данные для оформления договора

3 ч.

Презентация Сидорову

Согласие стать клиентом, данные для оформления договора

2 ч.

Подписать договор с Сергеевым

Оригинал подписанного получен

2 ч.

Подписать договор «АБВ»

Оригинал подписанного получен

2 ч.

Подписать договор ООО «Сирена»

Оригинал подписанного получен

1 ч.

Подготовка и отправка 10 комерч. предложений

Клиент получил ком. предложение и ознакомился с ним.

5 ч.

Обработка входящих звонков

Зарегистрированный в CRM интерес 10 клиентов

8 ч.

Обучение на тренинге

Навыки улаживания возражений

3 ч.

Рутинная (почта, отчеты, статистики)

Своевременные ответы на письма, подготовленные отчеты, статистики, планы

3 ч.

– конец примера плана –

Еще один важный момент в планировании – точная оценка возможностей. Когда человек впервые начинает планировать, особенно в той области, с которой он еще не очень хорошо знаком, обычно он слишком оптимистичен в отношении своих возможностей. Задайте человеку вопрос: «На сколько часов рабочего времени рассчитан твой план?» Большинство без задержки ответят: «Сорок часов!» При этом они забывают, что есть рутинные дела, например обработка электронной почты, что необходимо какую-то часть своего времени тратить на изучение документов, что есть различные совещания и общие собрания персонала, что при любом уровне планирования возникают какие-то неотложные незапланированные дела. Можно сказать, что, если человек написал в своем плане на неделю сколько-то задач, направленных на достижение квоты, и считает, что на их выполнение потребуется сорок часов, он либо будет работать часов шестьдесят, либо провалит какие-то задачи. С точки зрения команды первый вариант лучше, так как второй принесет проблемы команде. К сожалению, когда люди только осваивают планирование, они забывают о том, что необходимо время на подготовку к встрече, на дорогу и даже на обед.

Поэтому очень важно для каждой задачи кроме продукта указать также планируемое время на выполнение. Это не значит, что необходимо сразу составить расписание на всю неделю почасово, нет, достаточно только указать, сколько времени займет по предварительной оценке каждая задача. Это позволит подсчитать, на какое количество времени рассчитаны все задачи плана, и понять, насколько он реален. Планы, которые физически невозможно реализовать, никому не нужны. Нет никакого смысла тратить время на планирование, если нет возможности выполнить план. Такое слишком «оптимистичное» планирование приводит только к одному результату – в процессе работы остаются невыполненными приоритетные задачи и, конечно, не достигается квота, что бьет по результатам всей команды. Лучше на берегу разобратся, от каких задач отказаться как менее приоритетных, а какие необходимо выполнить, чем выполнить план на 90%. Один мой друг, тренер по личной эффективности, говорит так:

«Представьте, что вам необходимо перепрыгнуть пропасть. Вас устроит то, что вы перепрыгнули на 90%?». Это очень показательный пример для еженедельного планирования.

Конечно, бывают такие должности, где человек не может полностью запланировать свое время, например работа секретаря приемной. Значительную часть своего времени он проводит, отвечая на телефонные звонки и встречая посетителей, но тем не менее в большинстве компаний какое-то количество часов своего времени он может потратить еженедельно на заранее запланированные задачи. Пусть только десять часов в неделю он может потратить на это. Тогда он составляет план, выполнение которого рассчитано на это время. Остальное время будет заниматься текучкой.

Составленный на неделю план позволяет сотруднику спокойно работать над его выполнением, а руководителю тратить только 15-30 минут на каждого подчиненного, чтобы проверить ход выполнения плана и при необходимости внести коррективы. Если нет одобренного плана на неделю, руководители либо стараются контролировать каждое отдельное действие, что отнимает время у них самих и подчиненных, либо вообще отказываются от контроля. Иногда я сталкиваюсь с ситуацией, когда после внедрения еженедельного планирования копии планов всех сотрудников передают высшему руководству на контроль. Такая практика может быть оправдана только в момент внедрения планирования, так как одобрение плана – это работа непосредственного руководителя, она только отнимает время у высшего руководства и не дает результатов. Чтобы оценить, насколько хорош план на неделю, необходимо быть очень близко к самой области деятельности и понимать все нюансы.

План на неделю не является чем-то высеченным из камня, это рабочий инструмент, поэтому в него могут в течение недели вносить новые задачи, если меняются приоритеты или возникают какие-то непредвиденные обстоятельства. Но такие изменения в плане обязательно должны быть одобрены непосредственным руководителем.

Как и остальные инструменты, описанные в этой книге, еженедельное планирование внедряется сверху вниз, только тогда это эффективно. Если руководитель научился планировать свою работу, он сможет помочь подчиненным с этим справиться. В этой главе речь шла только об оперативном планировании, это не означает, что неделя – единственный период планирования. Главными планами являются планы на больший период времени, они будут рассмотрены отдельно. В большинстве отделений невозможно вообще составить планы на неделю, если нет более долгосрочных. Например, если нет плана рекламных кампаний или плана производства на несколько недель, составить недельный план руководитель отделения не сможет. Но тем не менее еженедельное планирование – тот минимум, который необходим для того, чтобы члены команды стали в гораздо большей степени причиной в своей деятельности, а от этого зависит успех компании. Невозможно создать команду из «следствий», такая команда не сможет победить.

По опыту могу сказать, что когда все члены команды начинают планировать свою деятельность, а затем работать над достижением планов, рост результатов не заставит себя ждать.

Глава 9. Координация

В одной из компаний по производству металлопластиковых окон я наблюдал ситуацию, когда отдел маркетинга, чтобы привлечь новых клиентов, создал прекрасную рекламу услуги по обслуживанию окон. Были распространены сотни тысяч листовок о новой услуге, подготовлены продавцы в отделах продаж по всему городу... а производственники просто не были готовы выполнять эти работы. Огромные средства были не просто выброшены на ветер, все было еще хуже. Реклама была действительно хороша, она возбуждала интерес к новой услуге у потенциальных клиентов, и когда они, обратившись в филиалы компании, не смогли эту услугу приобрести, часть из них просто обращалась к конкурентам. Компания фактически тратила деньги на рекламу услуг конкурентов.

Подобные ситуации возникают ежедневно в меньших масштабах, и усилия команды уходят не на то, чтобы достичь целей, а на то, чтобы справиться с усилиями других членов команды. Это похоже на ситуацию, когда один из игроков забивает мяч в свои ворота – много движения, мало результатов.

Чтобы добиться выдающихся результатов в командной игре, необходима согласованность действий членов команды. Именно согласованность – это то, что вызывает восхищение болельщиков и приводит команду к победе. Необходимым условием для создания такой согласованности является планирование, но сами по себе планы не создают согласованности. Для того чтобы согласовать планы отдельных сотрудников или подразделений, необходимы специальные действия, такие как совещания, планерки и собрания. Каждый член команды интуитивно ожидает этого. Когда их проводят неумело, они становятся непопулярными, сотрудники стараются их избегать, руководители разочаровываются в них. Хотя результатом таких действий должны быть точные согласованные планы, ощущение сотрудничества и высокий боевой дух. Если в вашей команде вы сталкиваетесь с тем, что после того, как совещание наконец закончилось, участники вздыхают с облегчением, значит, его проводят неправильно. Давайте разберемся с тем, как необходимо делать.

Скорее всего, вы уже сталкивались с совещаниями, которые представляют собой «монолог одного актера». Руководитель наставляет, указывает на ошибки, критикует: «Посмотрите, что вы наделали!» – результатом являются негативные эмоции, отсутствие желания работать и ощущение зря потраченного времени. Чтобы с этим разобраться, прежде всего, необходимо понять: целью совещаний и советов не является обучение, наставление, поощрение или наказание, они предназначены для того, чтобы согласовать планы действий участников и таким образом выработать общий план действий. Поэтому, конечно, невозможно проводить советы, если каждый из участников не имеет собственного, утвержденного руководителем плана действий. Если его нет, то согласовывать будет нечего и в лучшем случае такой совет превратится в занятие по составлению планов. Конечно, в этом случае он будет занимать много времени, участники будут скучать, пока председатель совета занимается планированием с кем-то из них. Самые подготовленные, те, кто уже имеет готовые планы, будут просто терять рабочее время. Поэтому первое правило любого совета или совещания – участники должны иметь готовые планы, иначе нет никакого смысла вообще его начинать.

Компании, в которых советы руководителей не работали вообще или проходили формально, не принося результатов, как правило, совершают одну и ту же простую ошибку – члены совета приходят неподготовленными, не имея на руках готовых планов. В нашей консалтинговой деятельности мы уже привыкли к тому, что первое, что приходится проверять в этом случае, – это наличие планов. Отсутствие планов – это самая распространенная ошибка, из-за которой невозможно создать согласованность действий.

Когда во время консалтинговых проектов мы внедряем такой инструмент, как совет руководителей, то довольно часто приходится даже переносить первые заседания совета просто по той причине, что участники пришли неподготовленными. Конечно, любой перенос приводит к потерям рабочего времени, к необходимости изменения уже составленных планов, страдают самые подготовленные. Поэтому в таких случаях, с моей точки зрения, вполне уместны дисциплинарные взыскания, так как неподготовленный участник крадет рабочее время у всех остальных. вполне нормально, если он как-то компенсирует эти потери, заплатив штраф или внося какой-то другой вклад в деятельность команды, чтобы компенсировать нанесенный ущерб.

Чтобы разобраться с тем, как должны работать советы, необходимо разобрать некоторые фундаментальные моменты. Координация – согласование действий членов команды или подразделений. Она необходима для того, чтобы поставленные цели были достигнуты, а отдельные усилия были направлены на достижение единой цели. Слово «координация» происходит от латинского *coordinātiō*, состоящего из «со» – «с, вместе» и *ordinātiō* – «распределение, расположение». Координация – один из инструментов администрирования.

Действия по управлению заключаются в том, чтобы ставить цели команде, находить решения для существующих проблем, планировать деятельность, добиваться выполнения задач и роста результатов. Также в задачи управления входит создание правил игры, что требует разработки политики, введения сотрудников в должность. Для того чтобы управлять командой, руководитель координирует действия подчиненных, для этого согласовывает задачи, запланированные к выполнению каждым из них. Так, например, директор компании проводит еженедельно заседания Исполнительного совета (в акционерных компаниях его обычно называют «правлением»), в который входят высшие руководители компании. На таком совете рассматриваются и согласовываются планы деятельности всех подразделений.

Но кроме того, в каждой компании существуют также советы, которые не осуществляют управление, а только согласовывают действия отдельных постов и подразделений. Их особенность в том, что члены таких советов не находятся в подчинении друг у друга, но их деятельность также должна быть согласована, чтобы каждый из них мог выполнять свою работу. Такие советы называют советами по координации. Таким образом, в каждой организации есть два вида советов:

1. Советы по управлению, которые проводят руководители со своими подчиненными.

2. Советы по координации, в которых могут принимать участие сотрудники из разных подразделений.

Прежде всего нужно рассмотреть советы по координации. Например, возьмем компанию, которая торгует прокатом из медных сплавов. Они закупают большими партиями прокат на металлургических комбинатах и продают его мелким оптом производителям изделий из металла. Отпускная цена проката может колебаться в зависимости от изменения биржевых цен на медь, от соотношения спроса и предложения на различные марки проката в регионе, от возможностей производителей по изготовлению партий того или иного вида проката, от изменений цен у конкурентов. В таком бизнесе цена на товар может меняться несколько раз в неделю. И если компания вовремя не отреагирует на изменение цены на бирже, она может потерять не только клиентов и доход, но и оборотные средства.

В такой компании должен быть организован координационный совет, его можно назвать «Советом по ценообразованию» (название условное по той причине, что ценообразование будет не единственной функцией совета), в который будут входить руководитель Финансового отделения (он отвечает за оборотные средства компании), руководитель отделения Распространения (отвечает за продвижение и продажи) и руководитель Технического отделения (отвечает за взаимоотношения с производителями проката и поставки). Совет будет собираться на

заседание несколько раз в неделю, анализировать изменение биржевых цен, деятельность конкурентов, запасы товара. В результате такой координации отделение Распространения будет понимать, продажам каких металлов необходимо отдать приоритет, а какие стоит приостановить, Финансовое отделение сможет более эффективно спланировать работу с деньгами, а Техническое отделение – что заказывать у поставщиков. Каждый из членов этого координационного совета отвечает за продукт своего отделения, они не находятся в подчинении друг у друга. Но такое согласование действий поможет оперативно реагировать на рыночные изменения и улучшить результаты всей команды.

Один из крупных украинских ретейлеров бытовой техники из-за ошибки в прогнозировании спроса на ЖК-телевизоры заморозил на складе большое количество телевизоров определенной марки. Чтобы освободить оборотные средства для закупки более ликвидных товаров, на высшем уровне управления было принято решение устроить небывалую распродажу, были объявлены большие скидки, товар был реализован без прибыли. Руководители компании вздохнули с облегчением, так как смогли справиться с угрозой затоваривания склада неликвидным товаром (у них была информация о скором выходе новых моделей). Через месяц они обнаружили, что на складе опять оказалась большая партия подобных телевизоров, они были в шоке от этого. Причина была в том, что отдел закупок снова заказал эти телевизоры в большом количестве просто потому, что они очень хорошо продавались! Причина произошедшего – отсутствие координации. Не знаю, что было причиной этого, возможно, руководители хотели оставить причины снижения цен в секрете или что-то другое, но координация отсутствовала, что принесло компании огромные убытки.

Во многих компаниях необходима координация по предоставлению продукта клиентам. Например, в производственных компаниях, работающих «под заказ», это ежедневная координация между руководителями продаж и производства, на которой согласовываются действия по различным заказам. Причем совсем не обязательно, чтобы в этой координации принимали участие руководители этих подразделений, в состав такого координационного совета могут входить: начальник отдела продаж, ответственный за планирование производства, руководитель производства или в большой компании – даже специалисты из этих подразделений.

По сути, координационные советы – само воплощение командной игры, когда частицы быстро направляются от одного игрока к другому, не загружая руководителей. Нет никакого смысла, например, руководителю отделения Распространения, который отвечает за всю рекламу и все продажи в компании, тратить время на то, чтобы участвовать в согласовании отдельных действий по отдельным заказам.

Для того чтобы координационный совет проходил эффективно, необходимо, чтобы был назначен председатель этого совета, а члены совета приходили полностью подготовленными к заседанию. Такая подготовка обычно включает сбор актуальных сведений о деятельности их подразделения в целом или сбор данных по какому-то определенному вопросу. Например, когда происходит разработка сайта компании, необходимо, чтобы были учтены интересы отдела продаж, отдела продвижения, службы технической поддержки и других подразделений. В таком случае правильным будет организовать «Координационный совет по разработке сайта», объявить всем участникам, какие документы они должны изучить до этой координации, что они должны подготовить к заседанию. Возможно, достаточно будет одного заседания этого совета, чтобы согласовать действия и решить все вопросы, может быть, в процессе разработки сайта его придется провести несколько раз.

Координационные советы бывают постоянными – по тем вопросам, которые требуют регулярной (еженедельной или ежедневной) координации, – и единичными. В первом случае их обычно называют «Координационный совет по...» и помещают на оргсхему соответствующего отделения, в зависимости от того, какой основной продукт этого совета. Например, «Совет по производству заказов» и «Совет по ценообразованию» будут находиться в Админи-

стративном отделении, так как их деятельность непосредственно влияет на ЦКП директора: «компания, успешно производящая свой продукт...».

Когда нет необходимости в постоянной координации по какому-то вопросу, такой совет не указывают на оргсхеме и называют «Координация по...». Например, когда нужно согласовать требования к заданию на разработку сайта, проводят «Координацию по разработке сайта». Правильные, соответствующие сути процесса названия важны, чтобы члены команды быстро распознавали и понимали предназначение этих действий. Такие названия, как «пятиминутка», сообщают только о том, что руководитель мечтал разделаться с этой работой за пять минут, и ничего больше. Любой координационный совет является группой, у которой во время ее работы есть определенная цель и определенный ЦКП. Для того чтобы члены совета могли осознавать себя членами группы, у группы должно быть название, сложно быть членом группы «пятиминутка».

Председателем координационного совета является обычно один из членов совета, совсем не обязательно это должен быть кто-то из руководителей. В случае с разработкой сайта это будет человек, который отвечает за данный проект. Если это совет по ценообразованию, его председателем просто выбирают того, кто лучше всех из членов совета способен руководить его работой. Важно, чтобы это был человек, способный управлять членами совета, с одной стороны, и пользующийся уважением руководства – с другой. Ему придется поддерживать дисциплину на совете и добиваться соблюдения регламента¹⁶.

Он должен уметь делать это так, чтобы это не ухудшало взаимоотношения между членами совета. Во время обсуждения спорных моментов могут возникать эмоции, расстройства, председатель должен быть способен управлять общением. Нет более эффективного способа убить творческие идеи, чем критика. Сложно разрушить с помощью критики твердые предметы, если не верите – попробуйте это проделать со стулом, на котором сидите. Но очень легко расстроить человека и остановить его творчество, если подвергать критике его идеи. Это является причиной, по которой во время мозговых штурмов категорически запрещается любая критика идей. Это правило не является таким же строгим для советов, но желательно избегать критики. Но что точно должно быть полностью запрещено – это критика идей без предложения решения. Например, руководитель отделения Распространения предлагает: для того чтобы увеличить поток новых клиентов в открытый магазин, организовать проведение развлекательных мероприятий возле магазина. Руководитель Технического отделения заявляет, что это – глупая идея и она никогда не сработает, так как у нас нет опыта, при этом он не предлагает никакого решения. Председатель совета должен остановить эту критику и настаивать на том, чтобы было предложено решение. В любой компании должен быть обязательно координационный совет, в который входят все руководители отделений. В статьях Рона Хаббарда, посвященных координации, этот совет назван Рекомендательным советом, так как его основная задача – согласовать действия всех отделений и выработать общий план действий, который затем одобряет высший руководитель компании. Можно сказать, что этот совет вырабатывает рекомендации в отношении деятельности всей компании. Его председателя выбирают из руководителей отделений, и он руководит членами совета только в процессе координации.

В его задачи не входит отдавать распоряжения членам совета в их областях деятельности, но он отвечает за то, чтобы члены совета следовали установленной процедуре. Например, в одной из моих компаний председателем Рекомендательного совета является руководитель Технического отделения, и он отлично справляется с этой работой.

¹⁶ Регламент – свод правил, регулирующих порядок деятельности какой-либо организации или учреждения. Заимствовано из западноевропейских языков (фр. *réglement* «регламент», от *régle* «правило», от лат. *regula* «норма», «правило»). В русском языке – с Петровской эпохи, но со знач. «инструкция».

Второй тип советов – советы по управлению. Это периодически повторяющееся (один или несколько раз в неделю) совещание, которое проводит каждый руководитель, у которого есть подчиненные. Он проводит совет в своем кабинете или на рабочем месте. Подчиненные знают регламент этого совета и время его проведения, они должны прийти подготовленными, с правильно составленными отчетами, планами, статистиками и прочими необходимыми документами.

Даже в небольшой компании обычно существует несколько уровней управления, высший – владелец или совладельцы, следующий – это директор компании и так далее, заканчивая линейными менеджерами¹⁷. На каждом из этих уровней руководители проводят советы по управлению, которые являются их инструментами управления. Независимо от уровня, на котором находится руководитель, он использует совет для того, чтобы на своем уровне:

Ставить цели для своих подчиненных. Для этого он еженедельно напоминает о приоритетах в деятельности, которые определены в долгосрочных планах, утверждает и корректирует квоты по всем статистикам подчиненных, ставит задачи, выполнение которых необходимо для успеха команды. Важно понимать, что в командной игре ставит цели всегда один человек, а задача совета по управлению – согласовать действия для достижения этих целей.

2. Обнаружить проблемы и препятствия, которые мешают деятельности, и найти решение для этих проблем. Любая проблема, для которой у члена команды нет решения, вызывает остановку. Руководитель обязан своевременно обнаружить наличие такого препятствия и помочь найти решение. Но, конечно, умелый руководитель не старается найти решение за подчиненного, вначале он сделает все возможное, чтобы подчиненный сделал все, что в его силах, чтобы решить проблему самостоятельно.

3. Проверить, как идет ход выполнения недельных планов, какие задачи выполнены, какие нет, требует полного выполнения запланированных задач.

4. Информировать об изменениях в политике компании.

5. Согласовать задачи всех членов команды, чтобы они содействовали друг другу в достижении результатов.

Продуктом деятельности совета по управлению является план, который обычно записан в протоколе совета, и желание членов команды действовать, чтобы выполнить этот план.

Обычно каждый из руководителей принимает участие и в советах по управлению, и в действиях по координации. Например, руководитель отделения принимает участие в заседаниях Рекомендательного совета компании. В этом случае на заседании совета он участвует в координации. Кроме того, он еженедельно проводит совет по управлению с сотрудниками своего отделения.

Недавно в одной из компаний, где два года назад внедряли инструменты управления, мы столкнулись с ситуацией – директор компании сообщил: «Еженедельные планы не работают. Хотя сотрудники и пишут планы, но они их не выполняют и главное – не выполняют то, что является приоритетным. Еженедельное планирование не работает, в нем нет никакого смысла». Мы собрали данные о том, что происходит в компании, и обнаружили, что директор просто не проводит еженедельную координацию. Несмотря на то что он сам установил определенное время и место, сам он не соблюдает этот график, в результате подчиненные в начале отчетной недели действительно не согласовывают с ним планы. Вместо этого он выдергивает их из работы, когда ему это удобно, и устраивает критический разбор планов каждого

¹⁷ Линейный менеджер – руководитель, у которого в подчинении нет руководителей, только рядовые сотрудники.

из них. Конечно, командным духом в этой компании даже не пахло, что вполне объяснимо – о какой командной работе может идти речь, когда лидер этой компании ведет игру «барин и холопы»? В команде правила распространяются на всех независимо от уровня управления. Один из самых «успешных» способов разрушения игры – внезапные изменения в правилах, иногда руководители умудряются делать это даже «задним числом», что не просто разрушает существующую игру, а более того – убивает даже надежду на то, что игра может существовать.

Старая буддистская пословица гласит: «В добрые времена добрый муж укрепляет традицию, дабы в худые времена традиция укрепила его». Традиции, правила игры делают группу сильной, так как создают уверенность в будущем, укрепляют власть и укрепляют всю группу. Важной традицией является порядок проведения советов по управлению и координации. Для того чтобы в этой области был порядок, необходимо установить точные правила в отношении того, как участники разных советов должны к ним готовиться, каков порядок проведения. Сотрудник не должен догадываться о том, что в точности должен подготовить, это должно быть точно описано в регламенте. Читая эту главу, вы, наверное, уже представили себе, что советов в вашей компании должно быть несколько, что у каждого из них может быть своя последовательность действий. Запомнить это довольно сложно, член команды должен иметь возможность перед подготовкой к совету открыть регламент и прочитать, что от него конкретно требуется, а председатель во время проведения совета сможет соблюдать правильную последовательность действий. Особенно это актуально для небольшой компании, в которой сотрудники совмещают функции разных должностей и у них хватает моментов, которые отвлекают внимание.

В регламенте должно быть описано, в какое точно время и в каком месте будет проходить каждый совет, каждая координация. Естественно, что этот регламент является политикой компании и никакие отдельные приказы не могут отменять его действие. На практике это означает, что описанные регламентом действия становятся «священными» для всех руководителей и никто не имеет права его отменить. Это позволяет членам команды рационально планировать свое время, создает ощущение стабильности. Чем более ответственно член команды относится к своей работе, чем лучше он планирует свою деятельность, тем больше его будут расстраивать внезапные переносы времени совета или изменения в повестке. Только тем, кто плывет по течению, не управляя толком своей деятельностью, будет все равно, когда пройдет совет.

Так как наша компания сейчас осуществляет деятельность на территории нескольких стран, которые охватывают восемь часовых поясов, нам приходится очень точно планировать каждый совет высших руководителей. Мы проводим эти советы через Google Hangouts¹⁸, и когда кто-то из членов совета задерживается на несколько минут, это очень дорого обходится компании – восемь высших руководителей теряют это время зря.

Еще одно наблюдение – при проведении совета руководители часто допускают одну ошибку, из-за чего совет, на который должен уйти час, затягивается на два-три часа. Это приводит к огромным потерям рабочего времени и может нанести значительный ущерб команде. Эта ошибка заключается в том, что непосредственно в ходе совета пытаются найти решение какой-то проблемы, но для этого не хватает данных. Вообще попытка решить какую-то проблему кавалерийским наскоком часто приводит к большим проблемам.

Как правило, если не удастся найти хорошее решение быстро, если есть несколько идей, которые кажутся одинаково привлекательными, это означает, что не хватает каких-то данных для принятия решения. Во время проведения совета данные собрать тяжело или вообще невозможно. Поэтому, если возникает проблема или сложный вопрос, правильным решением является организовать отдельный совет, посвященный этому вопросу, при этом сразу определить:

1. Кто и какие данные должен подготовить к этому совету.

¹⁸ Google Hangouts – Система для проведения групповых видеоконференций.

2. Кто должен принимать участие в совете.

3. Где и когда он будет проходить и какова будет его продолжительность.

Например, на рекомендательном совете возник вопрос о том, что необходима политика, описывающая систему скидок. Руководители разных отделений имеют разные точки зрения на этот вопрос. Председатель рекомендательного совета устанавливает, что через два дня в двенадцать часов будет проходить координационный совет по этому вопросу, называет членов совета и объявляет, какие данные должен к совету подготовить каждый из них. Председатель совета должен следить за тем, чтобы совет не отклонялся от регламента работы и не пытался найти решение при отсутствии данных. Если председатель допускает в этом ошибку, результатом станет совет, продолжающийся несколько часов, потеря рабочего времени, усталость и разочарование.

Руководителю компании необходимо позаботиться, чтобы были точно сформулированы и изданы в виде письменного распоряжения:

1. Тема и повестка – перечень рассматриваемых вопросов, указанных в том порядке, в котором они будут рассмотрены.

2. Какие данные должны быть подготовлены каждым из участников.

3. Система штрафов за неисполнение.

В главе о письменных коммуникациях говорилось, что правильные формы для документов позволяют экономить время. То же самое относится к работе советов, в первую очередь тех, которые проводятся регулярно. Хорошим инструментом, который помогает не отклоняться от установленного регламента и не позволяет упустить важные действия, является протокол. Для ведения протокола используется заранее разработанный стандартный бланк, в котором есть все необходимые пункты. Протокол удобнее всего заполнять от руки самому председателю или секретарю совета (он не является членом совета, обычно это помощник председателя). Полноценный протокол поможет председателю на следующем заседании совета проверить исполнение всех поставленных задач. В бланке протокола могут быть поля для того, чтобы указать статистики и квоты разных подразделений, для поставленных задач и прочее.

Отдельно хочу обратить внимание на политику компании. В идеально организованной компании все моменты деятельности описаны в политике, но на практике такого не встретишь. Поэтому в деятельности периодически возникают ситуации, которые можно решать разными способами, приводящими к совершенно разным последствиям. Некоторые «решения» могут наносить ощутимый вред отдельным подразделениям компании. Например, в моей собственной компании была довольно обычная для бизнеса ситуация – отдел продаж хотел увеличить доход, поэтому стремился брать заказы даже тогда, когда они не соответствовали рекомендуемым срокам производства. Жесткой политики относительно того, что делать, если клиенту необходимо срочно изготовить изделия, не было, в результате отдел продаж брал заказы, для выполнения которых производству приходилось организовывать ночные смены, использовать менее квалифицированный персонал, качество изделий от этого страдало. Снижение качества изделий приводило к тому, что самому отделу продаж приходилось тратить много усилий на улаживание недовольных клиентов, производству приходилось тратить время и материалы, чтобы дорабатывать или переделывать изделия, руководителям – чтобы улаживать все организационные вопросы. Если бы в этот момент существовала хорошо налаженная координация между продажами и производством, то даже при отсутствии политики было бы найдено нормальное решение – значительно повысить стоимость изделий по таким заказам, чтобы снизить желание клиентов заказывать в последний момент «перед отходом поезда».

Естественно, чем меньше хорошей политики действует в компании, тем больше разных вопросов приходится улаживать во время координации. Поэтому одна из задач, которую решают во время координации, – это разработка предложений по созданию политики. Если с одним и тем же вопросом постоянно приходится сталкиваться при согласовании действий, необходимо срочно разработать политику, как действовать в таких случаях, это сэкономит рабочее время и ускорит работу. Например, часто приходится обсуждать вопрос о выдаче товара со склада в нерабочее время по той причине, что важный клиент может приехать и получить только в этот день. Стоит разработать политику, которая опишет, как подавать заявку на склад, как должны в случае получения этой заявки действовать работники склада и в каких случаях вообще допустимо организовывать такую внеурочную выдачу товара.

При отсутствии хорошей координации усилия даже самых способных членов команды будут не согласованы, это приведет к потерям и может даже расколоть компанию на несколько враждующих групп.

Хорошо налаженная работа советов по управлению, советов по координации позволяет создать крепкую команду, каждый член которой отлично информирован о том, в какой игре он принимает участие, какова его роль в этой игре. Это создает высочайший уровень взаимопонимания и сотрудничества.

Глава 10. Еженедельные собрания

Когда в компании появляются несколько уровней управления, возникает ситуация, когда рядовые члены команды оказываются отрезанными от информации о том, что происходит в компании. В результате команда распадается на «классы», высший из которых в курсе всех дел, всех проблем и побед, а «низший» общается только со своим непосредственным руководителем и остается вне игры. Неудивительно, что уровень боевого духа среди сотрудников снижается, ведь они вообще не в курсе того, что происходит, и не ощущают себя членами команды. Если взять такой предмет, как цели группы, то даже основная цель, проходя через интерпретацию руководителей разных уровней, очень часто перестает быть понятной и привлекательной. Если все члены команды не объединены общей целью, они играют в какие-то свои игры, зачастую при этом разрушая общий замысел. Люди, в руках которых находится производство всего продукта компании – реклама, заключение договоров, обслуживание клиентов, – в такой ситуации не понимают, зачем они это делают. Часто в результате возникают игры, в которых противником являются сотрудники или подразделения самой компании.

Чтобы каждый понимал, каковы приоритеты в деятельности, какие задачи сейчас решает компания, необходимо проводить общие собрания персонала. Это собрание, на котором присутствует весь персонал – от директора до грузчика. Если компания большая и нет возможности собрать всех сотрудников одновременно, такие собрания должны проводиться по подразделениям.

Собрания персонала имеют дурную славу среди сотрудников, если их неправильно проводят. Поэтому, когда вы впервые начнете это делать, возможно, вы столкнетесь с недовольством и непониманием сотрудников. Причиной такого недовольства является негативный опыт, который они получили когда-то. Если вы будете проводить собрания правильно, сотрудники будут воодушевлены, их боевой дух будет расти и они будут с удовольствием принимать в них участие.

Собрание является практически единственной возможностью для высшего руководителя компании пообщаться напрямую с сотрудниками, и по этой причине оно является прекрасным инструментом для повышения боевого духа. Не забывайте, что для членов команды основная цель неотъемлемо связана с человеком, который стоит во главе. Поэтому собрания дают очень хорошие результаты, если их проводит высший руководитель компании.

Когда я впервые начал проводить общие собрания персонала в компании «Герольдмастер», то столкнулся с тем, что вначале мне пришлось практически силой загонять сотрудников на собрание. Никто из них не понимал, почему это необходимо, они считали, что просто зря потратят время. В то же время рядовые сотрудники не имели практически никакого представления не только о целях компании, но и о том, чем занимаются разные подразделения, какие проблемы есть в деятельности, каковы победы и достижения. До того момента, как мы начали регулярно проводить собрания персонала, сотрудники практически не понимали, где они работают и что собой представляет компания. О каком боевом духе и командной игре могла идти речь?

Для того чтобы провести собрание, нужно просто собрать всех сотрудников в одном помещении. Так как общее собрание персонала продолжается обычно 20–30 минут, лучше всего проводить его стоя. Если в вашей компании нет собственного конференц-зала и вы пытаетесь проводить его сидя, сотрудники потратят зря много времени на то, чтобы снести стулья в одно помещение. Обеспечьте, чтобы телефоны сотрудников были выключены, никто не имеет права разговаривать по телефону во время собрания.

Однажды я стал свидетелем того, как директор небольшой компании пытался провести собрание прямо в офисе, а его сотрудники сидели на своих рабочих местах. Он безуспешно

пытался привлечь внимание членов команды, которые слушали его вполуха, заодно переключая какие-то бумаги на столах, просматривали электронную почту и рассматривали что-то на экранах компьютеров. В таких условиях даже лидер, обладающий выдающимися ораторскими способностями, не справился бы. Поэтому, если в вашей компании нет отдельного помещения для собраний, пусть сотрудники встанут из-за рабочих столов и соберутся в середине помещения.

Существует очень точная и эффективная последовательность действий при проведении собрания, которая описана в статье Л. Рона Хаббарда¹⁹:

- Руководитель приветствует участников собрания, необходимо сказать несколько слов, просто чтобы привлечь внимание участников.

- Руководитель рассказывает о проблемах, которые известны членам команды и которые были успешно решены на прошедшей неделе. Это действие необходимо, чтобы члены команды понимали, что руководители знают о существующих проблемах и что компания способна успешно справляться с проблемами.

- Руководители иногда допускают ошибку, они предлагают сотрудникам самим рассказать о решенных проблемах за неделю, обычно это затягивает собрание и часто приводит к снижению боевого духа членов команды.

- Руководитель отделения Построения, который отвечает за работу с персоналом, делает общие объявления:

- об изменениях в политике и правилах работы;

- о назначениях и перемещениях с поста на пост;

- представляет новых сотрудников.

- Каждый из руководителей отделений по очереди выходит вперед, так, чтобы его было хорошо видно участникам собрания, и:

- сообщает о выполнении плана за прошедшую неделю, называет основные выполненные и не выполненные задачи по его подразделению;

- демонстрирует участникам собрания графики главных статистик своего отделения, объявляет о положении дел в его подразделении за неделю;

- рассказывает о плане подразделения на следующую неделю, перечисляет приоритетные задачи и объявляет установленные на неделю квоты по основным статистикам;

- рассказывает самые важные новости о деятельности подразделения.

- Руководитель дает оценку деятельности каждого из подразделений, руководители которых выступали перед этим.

- Руководитель по подготовленному заранее отделением Построения списку производит вручение благодарностей, поощряет отличившихся за их успехи.

- Руководитель объявляет об основных приоритетах в деятельности и главных задачах плана всей компании на следующую неделю, напоминает об основной цели и замысле команды, а затем направляет сотрудников на рабочие места.

При проведении собрания очень важно обеспечить, чтобы доклады выступающих были энергичными и точными, чтобы все выступающие были подготовлены к собранию. Так как собрание проводится после того, как пройдут советы руководителей, то никакой особой подготовки не требуется. Важно только, чтобы руководители взяли с собой на собрание графики статистик своих подразделений, отчеты и планы. Ведущему собрания необходимо задавать темп, чтобы даже собрание проходило быстро, без лишних потерь времени.

¹⁹ Статья «Еженедельные собрания персонала» Л. Рона Хаббарда от 30 августа 1990.

Хорошим результатом проведения собрания является воодушевление сотрудников и желание действовать. Если у вас не получается создать такой результат, внимательно посмотрите, в чем вы отклоняетесь от описанной процедуры.

Типичные ошибки при проведении еженедельных собраний персонала:

- Не объяснить сотрудникам, в чем цель собрания персонала, какова повестка и правила проведения. В этом случае они даже без какого-то умысла просто следуют своим привычкам и опыту и пытаются превратить это собрание во что-то, чем оно не должно являться: дискуссионный клуб, мозговой штурм, вечер вопросов и ответов.

- Выбрать неудачное время для проведения собрания, например проводить собрание в самый разгар рабочего дня, или наоборот – после окончания рабочего дня. Для моих компаний успешно проводить общее собрание в обеденный перерыв, один раз в неделю можно позволить себе сократить обеденный перерыв на полчаса. Как показывает опыт, если на какое-то дело есть только полчаса, оно занимает полчаса, если ограничения по времени нет, дело может занять слишком много времени.

- Ведущий собрания предоставляет слово кому попало, не добивается, чтобы следовали регламенту. В результате приоритеты искажаются, собрание затягивается или превращается в дискуссионный клуб или совещание. Участники собрания вместо того, чтобы выйти воодушевленными, уползают уставшими.

- Изменять время собрания. Самых организованных сотрудников, которые привыкли планировать свою рабочую неделю заблаговременно, это сильно расстраивает. Даже если руководитель по какой-то необычайно важной причине отсутствует, собрание должно пройти по расписанию. В этом случае его проводит заместитель, когда нет и его – кто-то из руководителей. Если в компании есть еще хотя бы три человека, собрание должно проводиться.

- Смешивать еженедельное собрание с другими формами общения с персоналом, например с обучающими семинарами. В этом случае собрание вообще не приносит ожидаемого результата. Никогда не смешивайте еженедельное общее собрание персонала с обучением или чем-то еще. Если по какой-то причине это кажется удобным, проведите собрание в соответствии с описанной последовательностью действий, завершите его и после этого проводите обучение.

- Проводить собрание, когда сотрудники находятся на своих рабочих местах. Вы не сможете успешно конкурировать в привлечении внимания аудитории с «Одноклассниками» или «ВКонтакте». Если вам приходится проводить собрание в рабочем помещении, добейтесь, чтобы все компьютеры были выключены, а секретарь был на своем рабочем месте и принимал все звонки, записывая, кто звонил, чтобы после собрания передать сотрудникам.

- Выступающие на собрании руководители используют непонятные для большинства сотрудников термины. Это приводит к тому, что большая часть участников теряет интерес, им становится скучно и руководителю приходится прилагать значительные усилия, чтобы собрание действительно поднимало боевой дух, а не разрушало его.

Когда я впервые начал проводить такие собрания персонала, то совершил, наверное, все возможные ошибки – я переносил собрания и потом пытался собрать сотрудников. На собраниях я допускал возникновение дискуссий, и собрания превращались в «вопросы и ответы», в результате у членов команды снижался боевой дух, а само собрание занимало не полчаса, а час. Мои руководители на первых собраниях усыпляли сотрудников непонятными терминами. Некоторые выступающие умудрялись одним лишь темпом своего рассказа создать атмосферу полной безнадежности, которую потом приходилось разгонять. Руководители, у которых статистики падали, а планы не выполнялись, вместо отчета о выполнении плана сыпали оправданиями, доказывая, почему все так плохо. Так что очень рекомендую вам придерживаться именно этой последовательности и избегать описанных выше ошибок.

Еженедельно проводя такие собрания, вы обнаружите, что, возможно, впервые за долгое время члены вашей команды начинают понимать цели компании, что с каждым собранием их боевой дух растет. Это мощный инструмент в руках умелого руководителя, если его правильно использовать. И конечно, правильно провести собрание можно, только если у каждого из членов команды есть определенные функции, есть статистики и согласованные планы. Каждый из этих инструментов администрирования является неотъемлемой составляющей системы управления.

Глава 11. Финансовое планирование

Создание компетентности начинается с вершины «знание». Чтобы человек мог быть компетентным в отношении своей работы, ему нужны знания, сведения, информация. Компетентный продавец знает товар, знает основные приемы продажи, знает, как работать с документами, он также знает, каковы результаты продажи – заплатил ли в конце концов клиент или нет.

Вторая вершина треугольника – ответственность. Ответственность в основе своей – решение человека о том, будет ли он влиять на что-то или он будет следствием влияния. Например, продавец провалил сделку, клиент отказался покупать, наступает «момент истины» – парень либо примет в этом случае решение о том, что он является причиной провала, либо постарается спихнуть эту «причинность» на кого-то еще, например на то, что с клиентом что-то «не так». В первом случае он примет ответственность, во втором откажется от нее. Удивительно, но именно такое простое решение значительно повлияет на его компетентность и способность получать результаты в этой области. В первом случае он, скорее всего, сделает анализ своих действий, найдет, в чем он ошибся, а во втором – всю жизнь его будут преследовать «не такие» клиенты; все зависит только лишь от решения.

Третья вершина – «контроль», это слово в русском языке обычно понимают только в значении «надзор». Но в данном случае – это способность управлять объектом, оказывать на него влияние и, конечно, изменять его состояние. Ярким примером хорошего контроля является выступление жонглера, который манипулирует шарами настолько хорошо, что это вызывает у зрителей ощущение волшебства. Высокая степень контроля всегда вызывает искреннее восхищение – это может быть гимнаст, который управляет своим телом, или водитель, мастерски управляющий автомобилем.

В работе продавца контроль – способность оказывать влияние на клиентов, общаться с ними, направлять общение в нужное русло. Если у продавца отнять способность делать это, знания ему будут просто не нужны, его ответственность за результаты будет разрушена.

Все три вершины взаимосвязаны, невозможно поднять одну вершину, не «увеличивая» остальные. Чтобы компетентность продавца росла, он должен постепенно поднимать знания, это даст ему возможность увидеть то, на что еще он может влиять в процессе продажи, и затем он сможет поднять уровень контроля. Если рухнет одна из вершин, уменьшатся и все остальные. Вы, наверное, наблюдали, что происходит с продавцом после того, как какой-то злобный клиент с пеной у рта доказывает продавцу, что тот – обманщик или что-то подобное. Когда продавец теряет уверенность в своих силах, а эта уверенность, по сути, и есть ответственность, он перестает контролировать процессы продажи и даже отказывается от знаний, просто утверждая, что «все это не работает».

Давайте вернемся к финансам и посмотрим на то, что происходит в области распоряжения деньгами. Обычно сотрудники компании имеют некоторое представление об уровне дохода компании. Причем если у них нет точных цифр, обычно это представление значительно преувеличено. Но при этом у них очень туманное представление об уровне расходов компании, о том, сколько компании необходимо тратить, чтобы она могла существовать.

Это похоже на ситуацию с ребенком, который плачет и просит желанную игрушку у родителей. Родители ему отказывают, он расстраивается по-настоящему и искренне считает решение родителей несправедливым. Ведь он видел, что у родителей есть много денег, много по сравнению со стоимостью игрушки. Возникает ощущение, что дети эгоистичны и думают только о себе. Но правда в том, что они поступают вполне логично, просто обычно у них нет никакого представления о том, каковы размеры расходов семьи. Точно так же и сотрудники, которые осведомлены только об уровне дохода, а о размерах расходов могут только догады-

ваться. При этом в своих догадках, не имея информации, они доходы преувеличивают, а расходы преуменьшают.

Но задумайтесь над тем, что именно представление об уровне необходимого дохода определяет их уровень производства. Если человек знает, что для того, чтобы выжить, необходимо сделать десять отгрузок, он будет стремиться к этому. Если у него есть идея, пусть даже ложная, что достаточно только пять, очень сложно будет добиться, чтобы он произвел больше. При управлении продавцами часто возникает ситуация, когда они сопротивляются повышению квоты. Настоящая причина такого сопротивления в том, что в глубине души они считают эту квоту завышенной. Если бы они только знали, как много у компании расходов, о которых они не имеют представления, их отношение было бы другим.

Идеальное положение дел, когда каждый член команды обладает ответственностью за общий доход и прибыль. С точки зрения вершины «знание» для этого необходимо, чтобы этот человек знал положение дел в финансах. Он должен обладать точными сведениями о том, каков доход компании и каковы расходы, а также должен знать правила, в соответствии с которыми он может получить одобрение расходов своего подразделения. А чтобы была «ответственность», он должен иметь собственную уверенность в том, что он может влиять на распределение денег. Для того чтобы у него был «контроль», он должен физически участвовать в распределении денег. Только если есть все эти три составляющие, появляется компетентность, ответственное и бережное отношение к деньгам.

Представьте себе, что вы хотите научить своего ребенка разумно обращаться с деньгами, – вам придется дать ему сначала знания о том, что такое деньги. Затем у него должна появиться уверенность в том, что он может распоряжаться какой-то суммой. Умные родители для этого обычно создают ребенку какую-то игру, в которой он получает деньги, когда сделал что-то полезное для семьи. Так формируется ответственность – у него постепенно появляется уверенность в том, что он может позитивно влиять на собственные деньги. Но также необходимо дать ему возможность тратить эти деньги – «контроль». При этом вначале он будет совершать ошибки, но, контролируя эти деньги, он сможет стать постепенно компетентным в этом предмете. Если у ребенка не было знаний в отношении денег, не было возможности влиять на их получение и на затраты, если он физически не тратил деньги, он не станет компетентным в отношении денег. Если вы видите избалованного подростка, который бездумно растрчивает деньги, – вы видите человека, у которого недостает одной из этих трех составляющих. Его треугольник ЗОК²⁰ в отношении денег слишком мал.

Формирование компетентности и ответственности членов команды в отношении расходов компании происходит так же. Первое, что необходимо сделать, – это установить точные и понятные правила распоряжения деньгами, которые устанавливают, сколько компания должна или имеет право тратить на разные статьи расходов. Эти правила формируются на основе долгосрочного бюджета, с одной стороны, и уже существующих статей расходов – с другой. Правила обычно устанавливают размер обязательных отчислений на заработную плату, на дивиденды, резервы и другие статьи расходов. Правила должны быть достаточно простыми, чтобы любой из руководителей подразделений мог их понять.

Первое правило, которое необходимо использовать при распределении средств, очень простое – планировать расходы можно только исходя из имеющихся в наличии денег. Для этого подсчитывают всю выручку, полученную за неделю. Общую выручку принято называть словом «доход». Это общая сумма денег, полученных за услуги компании, вал, который в течение недели поступал на расчетные счета и в кассу. К концу отчетной недели соответственно на счету скапливается некоторая сумма, доход, который необходимо разумно распределить. При еженедельном распределении средств должен использоваться только имеющийся в наличии на

²⁰ Статья Л. Рона Хаббарда «Верхний треугольник» от 18 февраля 1972.

момент распределения доход, и при одобрении расходов никогда нельзя брать в расчет возможные поступления. Это, кстати, распространенная ошибка – одобрять счета, на оплату которых на самом деле нет денег. Она приводит к тому, что в процессе оплаты приходится менять приоритеты, что неизбежно будет наносить удар по запланированной деятельности подразделений, которые рассчитывают на оплату каких-то счетов.

Возможно, возникнет вопрос о том, что, когда эти деньги несколько дней, до момента распределения, лежат на счетах, не работают. Но обратите внимание, что так как деньги поступают в течение всей недели, средний срок нахождения их на счетах компании всего три-четыре дня. Это не является проблемой. Но если пытаться распределять деньги по мере их поступления, возникает другая проблема – невозможно выдержать правильные приоритеты, так как приоритет – это всегда выбор, определение наиболее важного и менее важного. Если пытаться принимать решения по оплате счетов ежедневно, по мере поступления денег, соблюдать приоритеты практически невозможно. Если распределение денег происходит раз в неделю, деньги распределяют более рационально и на это уходит меньше времени. А при ежедневном ручном распределении денег у руководителей малого бизнеса на это уходит около часа ежедневно, что составляет около десяти часов в неделю.

Итак, завершилась неделя. Финансовое отделение подсчитывает доход за неделю и готовит для членов Рекомендательного совета справку о состоянии счетов компании и доходе за неделю. Естественно, что на счетах компании будет больше денег, чем доход за неделю, так как есть какие-то накопления, а также на счетах еще могут находиться деньги, которые были выделены на оплату каких-то счетов, но фактически еще не были израсходованы.

Например, это торговая компания, которая получила доход за неделю в размере 500 тысяч. Финансовое отделение также подсчитывает, какую часть этих денег необходимо вернуть в фонд оборотных средств, который используется для закупки товара. Предположим, наценка составляет 20%. Таким образом, в оборотные средства необходимо сразу направить 400 тысяч, а 100 тысяч можно распределить на все остальные нужды. Обычно эту долю дохода называют маржой компании. Иногда сложно определить, каков размер маржи в полученном доходе. Например, в торговых компаниях, которые поставляют продукты питания в розничные магазины, наценка на различные виды товаров может быть разной. Магазины периодически рассчитываются за поставленный ранее товар, при этом невозможно точно определить, за какой именно товар поступила оплата, и соответственно невозможно точно рассчитать размер маржи. В таком случае, чтобы все-таки можно было еженедельно распределять деньги, устанавливают условный процент маржи компании, который примерно соответствует средней торговой наценке. Обычно этот процент делают немного заниженным, чтобы возможные ошибки не позволяли съедать оборотные средства компании, которые в торговле являются одним из самых важных инструментов для производства продукта. Например, настоящий уровень маржи составляет 20%, но высчитывать его еженедельно невозможно. Руководители установили условный уровень маржи – 18%, таким образом еженедельно будет распределяться на оплату всех счетов, кроме оплаты товара, сумма несколько меньше, чем реальная маржа. А на пополнение оборотных средств будет уходить на 2% больше, оборотные средства будут расти от недели к неделе.

В указанном примере, где маржа составила 100 тысяч, это означает, что при одобрении всех без исключения расходов компании на неделю общая сумма этих расходов не может быть больше 100 тысяч, а 400 тысяч обязательно будут направлены в оборотные средства. Если следовать только лишь одному этому правилу, компания избавится от множества неприятностей. Но, конечно, только лишь одного этого недостаточно. Руководитель компании устанавливает также политику распределения этой маржи, при этом устанавливается, какой процент еженедельно будет обязательно направляться на определенные статьи расходов.

Первая такая статья – это денежные резервы компании. Если у компании нет денежных резервов, она не может чувствовать себя в безопасности, так как любые остановки в деятельности будут создавать угрозу существованию. Кстати, с точки зрения командной игры членам команды очень нравится идея о том, что у компании есть денежные резервы, которые в крайнем случае позволят пережить тяжелые времена. В отношении денежных резервов есть один закон – если пытаться создавать их по остаточному принципу, их никогда не удастся накопить. Единственный способ создать резервы – это сделать такие отчисления постоянным обязательным расходом для компании, таким же важным, как заработная плата или налоги. Поэтому обычно в политике по финансовому планированию устанавливают, что 3-5% от маржи за неделю направляется в денежные резервы. Это совсем незначительная сумма и при таком размере отчислений придется годами накапливать деньги в этом фонде, чтобы компания в кризисной ситуации могла продержаться хотя бы несколько месяцев. А опыт говорит, что несколько месяцев – совсем небольшой срок, кризисы последних десятилетий показали, что на рынке время от времени бывают довольно длительные спады. Отчисления в резервы имеет смысл выводить из компании, при этом, конечно, часть их уйдет на налоги, возникающие при выводе денег. Только если резервы постепенно пополняются и хранятся в защищенном месте, ими можно будет воспользоваться в критической ситуации. Не рекомендую хранить резервные средства на депозитах, которые дают хороший процент, но при этом есть ограничения при снятии средств или риск вообще их не получить. Конечно, если вы просто храните резервы в денежной форме, они постепенно обесцениваются, так как есть инфляция. Но попробуйте принять такую точку зрения, что резервы – это не деньги, это просто ваш инструмент защиты бизнеса. Любой инструмент, который вы приобретаете, дешевеет со временем. Резервы же хороши тем, что вы все равно пополняете их гораздо быстрее, чем их съедает инфляция. Конечно, хранить резервы лучше всего в той валюте, которая меньше всего подвержена инфляции.

Вторая обязательная статья расходов – отчисления учредителям компании. Так как, создавая компанию, они инвестировали в нее средства и силы, они обязательно должны получать обмен за это. Обычно эти отчисления составляют 3-10% от маржи за неделю в зависимости от вида бизнеса. Например, в одной из моих компаний эти отчисления составляют 5%, в другой – 10%. Практику, когда учредители компании получают свои дивиденды по итогам года, после подсчета прибыли, считаю порочной, так как владелец компании – такой же член команды, как и все остальные. У него особые полномочия, власть находится в его руках, но тем не менее он вносит свой вклад в деятельность, как и все остальные члены команды, и поэтому должен так же, как сотрудники получают заработную плату, регулярно получать свои дивиденды. Как создатель нескольких компаний, могу сказать, что для владельца еженедельные дивиденды создают большой стимул развивать компанию быстро.

Тем более если эти отчисления не являются стандартным расходом, то все равно владелец берет деньги из компании, только это происходит непредсказуемо и делает невозможным финансовое планирование. Причем если это происходит неожиданно для руководителей, это наносит значительный ущерб их контролю и ответственности: оборотные средства, на которые они рассчитывали и которые являются ресурсом для реализации планов, внезапно «худеют».

Еще одна статья расходов, которую обычно необходимо определить, – это минимальные расходы на продвижение. Почему-то в отношении расходов на продвижение руководители компаний наименее рациональны. Как только снижается доход, они пытаются экономить именно на продвижении, хотя это абсолютно нелогично. Расходы на продвижение, которые включают в себя печать буклетов, рекламу, организацию презентаций и другие подобные действия, жизненно необходимы для повышения дохода. Их природа такая же, как оплата электроэнергии. Если вы перестаете платить за электроэнергию, вас отключают, вы вообще не можете работать. Если перестать тратить деньги на продвижение, поток клиентов становится меньше.

Но тем не менее, когда грянул кризис в 2008-м, первое, на чем начали экономить компании, – это продвижение. Сумасшедшая идея, совершенно нелогичная, но факт. Во время любого кризиса самая большая угроза для бизнеса в том, что значительный процент постоянных клиентов становится неплатежеспособным. В обычной ситуации, когда нет кризиса, это тоже происходит, но очень медленно. Можно сказать, что в обычной деятельности потери постоянных клиентов по разным причинам – сменил место, изменил деятельность, разорился и т.д. – составляют 3-15% в год. Поэтому компания постоянно должна тратить некоторые средства на привлечение новых клиентов, чтобы не только восполнить потери, но и был рост. Когда наступает кризис, этот процент подскакивает в 2-3 раза и может достигать 50% в год, и это означает только одно – для того чтобы удержать доход на приемлемом уровне, необходимо в несколько раз больше продвижения. Поэтому, когда в 2008 году опустели стойки с рекламными буклетами в бизнес-центрах и в несколько раз сократились тиражи журналов, мы инвестировали дополнительные средства в продвижение.

Поэтому политика должна устанавливать минимальный размер расходов на продвижение, который обычно составляет 5-15% от маржи в зависимости от вида деятельности. Если резервы и дивиденды поступают в распоряжение владельца, то эта статья расходов распределяется на Рекомендательном совете, а владелец только контролирует размер этих расходов и целевое использование.

Обычно также устанавливают определенный процент от маржи, который должен идти на заработную плату членам команды, как правило, он составляет от 20 до 40%, при этом идеально, чтобы размер расходов на заработную плату оставался в пределах 30%, тогда у компании будет достаточно средств на развитие. Когда он составляет 50% и более, это негативно сказывается на развитии.

В торговых компаниях также устанавливают обязательные отчисления от маржи за неделю, которые направляют на увеличение оборотных средств. Например, если запланирован рост оборота компании на 100% в год, такое отчисление при среднем уровне маржи 20% от дохода должно еженедельно составлять не менее 5%. В указанном примере маржа за неделю составила 100 тысяч, поэтому на увеличение оборотных средств должно быть направлено 5 тысяч. Если такого пополнения оборотных средств не будет, двукратный рост не будет достигнут.

Указанные размеры фондов являются ориентировочными; чтобы определить, какие размеры необходимы именно вашей компании, существуют два подхода: оценка существующего уровня расходов и прогнозирование будущих.

Обычно при внедрении финансового планирования начинают с первого – проводят анализ соответствующих статей расходов, которые фактически были в компании в последний год работы. Для этого нужно рассчитать средние отчисления дивидендов, расходы на продвижение, на заработную плату и все остальные статьи, а затем вывести средний процент от маржи в неделю на эти статьи. Полученные проценты можно использовать при составлении политики по распределению средств. Но также для того, чтобы не допускать ошибок при распределении средств, необходимо понимать, как много обычно компания тратит еженедельно на те или иные статьи. Таблица, где перечислены размеры разных статей расходов по всем отделениям компании, в статьях Рона Хаббарда называется «Программа финансового планирования №1». Упрощенный пример такого документа представлен ниже.

– пример Программы финпланирования №1 –

НАИМЕНОВАНИЕ СТАТЬИ ЕЖЕНЕДЕЛЬНО

Отделение 7 – Административное

Юридические услуги \$500

Представительские расходы \$134

Услуги охраны \$1230

Дивиденды \$2100

Отчисления в резервы \$1560

Отделение Построения

Расходы на продвижение вакансий \$75

Обеспечение канцтоварами \$167

Услуги по обслуживанию оборудования \$211

Оснащение рабочих мест \$140

Почтовые расходы \$340

Заработная плата персонала \$7500

Отделение 2 – Распространения

Расходы на продвижение \$2350

Услуги дизайна \$213

Представительские расходы \$240

Отделение Финансовое

Доработка учетной системы \$190

Консультационно-справочные услуги \$50

Налоги \$3450

–

(и т. д. – все остальные статьи расходов по остальным отделениям)

–

ВСЕГО ПО ОТДЕЛЕНИЯМ: \$21560

–

Использование Программы ФП №1 в первую очередь поможет правильно определить проценты, но что еще более важно – программа помогает членам Рекомендательного совета в процессе распределения денег не упустить какие-то важные статьи расходов. Кроме того, во время обсуждения заявок на разные расходы возникает вопрос: не слишком ли это большая сумма? В этом случае Программа финансового планирования №1 помогает оценить размер предлагаемых расходов, сравнив его с обычным для компании уровнем. Например, руководитель отделения Построения запрашивает деньги на обеспечение деятельности офиса. Используя эту таблицу, любой член Рекомендательного совета может понять, много это или мало.

Кроме того, конечно, в компании должен быть долгосрочный бюджет по доходам и расходам, он также помогает правильно установить проценты отчислений на различные статьи и в процессе распределения правильно определить приоритеты. Сложность только в том, что такой долгосрочный бюджет появляется только после того, как появилась оргсхема, статистики и планирование в каждом из отделений. Поэтому начать использовать описанную в этой главе процедуру финансового планирования можно, даже не имея такого бюджета. А уже в процессе использования финансового планирования руководители начнут лучше понимать все свои статьи расходов и постепенно научатся планировать бюджет по своим отделениям.

После того как сформулированы эти правила, необходимо передать работу по распределению денег Рекомендательному совету. Задача совета – в рамках существующих правил распределить полученные за неделю деньги таким образом, чтобы, во-первых, это соответствовало установленным правилам, а во-вторых, деньги расходовались так, чтобы это приносило компании больше дохода и развития. Любой расход, который производит компания, должен рассматриваться как инвестиция в деятельность, которая должна дать определенную отдачу.

Для этого еженедельно на Рекомендательном совете после того, как все планы полностью согласованы:

1. Изучают данные о доходе и расходах компании за неделю.

2. Обсуждают заявки по каждому из подразделений и, сопоставляя их с планами, принимают решения о том, какие заявки одобрять и в каком объеме.

В результате проделанной работы Рекомендательный совет²¹ составляет предложение по распределению средств на неделю. Этот документ – просто перечень всех заявок, которые были одобрены к оплате в соответствии с установленными правилами распределения. Прежде чем Финансовое отделение начнет по этому перечню заявок оплачивать счета, он должен быть одобрен сначала директором компании, а затем пройти проверку владельцем. Когда компания вырастает, у владельца появляется специальный сотрудник, который не находится в подчинении директора, а в интересах владельца осуществляет контроль финансовой деятельности компании.

Так как обычно заявок больше, чем возможностей их оплатить, это создает здоровую конкуренцию между подразделениями, которым приходится отстаивать каждую заявку, доказывая, как этот расход усилит работу всей команды. Могу заверить вас, что ни один руководитель собственноручно не сможет настолько тщательно и бережливо распределить деньги, как Рекомендательный совет.

Кроме того, когда руководители отделений начинают собственноручно распределять деньги, они впервые, возможно, за много лет работы в компании начинают понимать, каково на самом деле положение дел в финансах. До этого они видели лишь доход компании, но не имели точного представления о составе и размере расходов. Теперь им самим приходится искать способы, как обеспечить развитие компании имеющимися в наличии средствами. Это работает просто потрясающе.

Когда больше десяти лет назад в одной из своих компаний я внедрил подобный подход, я был поражен тем, насколько быстро может измениться точка зрения и уровень ответственности руководителей. Руководитель производства, который раньше утверждал, что производство может выпускать продукции только на 60 тыс. в неделю, уже через несколько недель с момента, когда по этой модели начал работать совет руководителей, требовал заказов как минимум на 80 тысяч и постепенного повышения до 120. До этого он только жаловался на плохое оснащение и устаревшее оборудование, когда же он по-настоящему осознал положение дел в финансах, то придумал, как поднять без значительных расходов производство практически в два раза. Уровень ответственности руководителей – благодаря тому, что они вынуждены смотреть на доходы и расходы, – поднимается на невероятный уровень.

При этом высший руководитель компании еженедельно тратит полчаса, чтобы после того, как совет руководителей сделал свою работу, рассмотреть предложение по распределению средств и одобрить или откорректировать его. После одобрения список счетов попадает в Финансовое отделение, которое непосредственно производит оплаты.

Еженедельное распределение средств заставляет руководителей планировать деятельность своих подразделений, заранее готовить все заявки на оплаты, которые нужно одобрить на совете. А необходимость отстаивать на совете свои заявки и доказывать остальным, что они важны, заставляет ответственно подходить к их подготовке. Так как совет распределяет только физически полученный за неделю доход, размеры которого всегда ограничены, его участникам приходится выбирать, какие заявки удовлетворять в первую очередь, доказывать друг другу эффективность тех или иных затрат. Эти споры не могут зайти в тупик, если есть заранее согласованные планы деятельности подразделений, так как фактически к моменту распределения денег приоритеты уже определены в планах. Бывает и так, что в процессе распределения средств приходится менять утвержденные планы, это создает еще больше согласованности в действиях.

Довольно часто возникает вопрос: что делать со срочными расходами, когда вдруг приходит ремонтник и просит денег на запчасть? Действительно, это проблема, так как Рекомендательный совет распределил все деньги, и для того, чтобы выделить деньги на решение какого-

²¹ Статья Л. Рона Хаббарда «Рекомендательный совет» от 21 декабря 1966.

то срочного вопроса, приходится изменять уже одобренное распределение. Но нужно понимать, что причиной возникновения этой проблемы является не система распределения денег, а некомпетентность руководителя отделения, отвечающего за ремонт. Если в подразделении есть ремонтная служба, очевидно, что у нее должен быть какой-то фонд на приобретение разных мелочей, требующихся для ремонта. О создании такого фонда и его своевременном пополнении должен позаботиться руководитель отделения. Иначе в таких обстоятельствах придется заново собирать Рекомендательный совет и перераспределять деньги, которые к этому моменту не успели потратить. Возможно, в каких-то чрезвычайных обстоятельствах это оправдано. Но избежать этого можно только с ростом компетентности руководителей. И кстати, такая жесткая система распределения средств способствует росту этой компетентности, так как если руководитель забыл подать заявку на какую-то статью расходов, ему придется ждать до следующей недели.

Заявки должны быть оформлены на каждый отдельный расход компании, неважно, что это – оплата налогов или закупка оборудования, выплата заработной платы или отчисление в резервный фонд. Они будут отличаться только тем, что заявки на отчисления в резервы и дивиденды будут одобрены безоговорочно и в первую очередь, а остальные будут обсуждаться на Рекомендательном совете. Физически большинство заявок составляют сотрудники, которые передают их своему руководителю отделения во время еженедельной координации, а он рассматривает и одобряет, а затем выносит на Рекомендательный совет.

Наличие планов и статистик позволяет членам Рекомендательного совета оценивать, к каким результатам привели те или иные расходы, и принимать верные решения. Такой подход к распределению средств используется в тысячах компаний, только наша компания внедрила его на двух сотнях предприятий. Чем больше у руководителей опыт проведения финансового планирования, тем больше они как члены команды берут ответственность за результаты всей команды.

Глава 12. Стратегическое планирование

Когда основные административные инструменты внедрены и команда выходит на новый уровень слаженности и эффективности, наступает время для того, чтобы управлять ее развитием. Для этого используются инструменты стратегического управления. Можно сказать, что умелое стратегическое управление – это искусство направлять команду к основной цели и преодолевать любые преграды на этом пути. Конечно, такое движение осуществляется через достижение промежуточных целей. Я сталкивался с мнением, что стратегическое управление – удел крупных корпораций, а для малого бизнеса это что-то заоблачное, что-то ненужное. Но задайте себе вопрос, хотите ли вы развить компанию до того размера, который вас по-настоящему удовлетворит? В ближайшее время или в «следующей жизни»? На самом деле для того, чтобы небольшая команда могла быстро расширяться и достигать целей, ей необходимо безупречно использовать имеющиеся ресурсы, каждая ошибка стоит слишком дорого. Большая корпорация может выбрасывать миллионы на эксперименты, и только некоторые из них будут успешными. Малый бизнес, как правило, за каждую стратегическую ошибку платит высокую цену. Это может стоить нескольких лет топтания на месте или даже самой жизни компании.

Стратегическое управление – очень простой инструмент, который позволяет добиваться быстрого и управляемого развития. По сути, каждый лидер, создавший более или менее стабильный бизнес (неважно, какого размера), уже реализует какую-то успешную стратегию. В малом бизнесе часто бывает, что в самом начале деятельности есть очень успешная идея, реализовав которую, компания останавливается в развитии. Посмотрите, как много небольших компаний успешно занимаются предоставлением аутсорсинговых²² бухгалтерских услуг, но сколько из них становятся большими? Нет никаких реальных причин для того, чтобы такие компании оставались маленькими: огромный спрос на квалифицированные бухгалтерские услуги, наличие большого количества людей с бухгалтерским образованием, прекрасное программное обеспечение. Что мешает этим компаниям получать все больше и больше клиентов и становиться такими же большими, как PricewaterhouseCoopers?²³ Этот бизнес не требует больших стартовых инвестиций, он прекрасно защищен от конкуренции со стороны западных корпораций, так как, с одной стороны, отечественные стандарты учета очень специфичны, а с другой – им не интересны малые и средние клиенты. То же самое происходит с успешными ресторанами, магазинами, производствами. Научившись предоставлять довольно качественный продукт и начав зарабатывать деньги, они не могут расширяться. Причина этого проста – никто целенаправленно не занимается расширением. Чтобы развитие происходило, кто-то должен над этим постоянно работать.

По сути, стратегическое управление состоит из двух фаз: собственно спланировать, что необходимо сделать, а затем постоянно контролировать, чтобы это было сделано. Одна только загвоздка – стратегия не реализуется за неделю или месяц. Необходим контроль на протяжении значительного времени, одним лишь только намерением тут не обойтись. Чтобы был реализован даже один план, например открытие еще одного офиса в соседнем районе, требуется согласованное выполнение целого ряда задач. Необходимо найти деньги, арендовать помещение, нанять и обучить персонал, запустить рекламную кампанию и многое другое. Эти действия будут выполнять разные сотрудники компании, у которых к тому же есть текущая работа,

²² Аутсорсинговая бухгалтерия – услуга по ведению бухгалтерского учета, формированию и сдаче отчетности, предоставляемая специализированной компанией.

²³ Price Waterhouse Coopers – крупнейшая в мире международная сеть компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита. Компания существует на протяжении более 160 лет и входит в т. н. Большую Четвёрку аудиторских компаний.

которая тоже важна. Ведь любые планы по развитию стоят денег, необходимо зарабатывать, чтобы обеспечить их наличие. Поэтому на фазе контроля лидеру команды придется оказывать определенное давление, чтобы текущая работа не похоронила планы развития.

Следует отметить, что на фазе контроля нашим союзником является стремление членов команды к развитию. Наиболее способным из них хочется, чтобы компания становилась сильнее и расширялась, так как это выводит их самих на новый уровень. Их вдохновляет то будущее, в создании которого они принимают активное и осознанное участие. Обратите внимание на слово «осознанное», то есть основанное на понимании как целей, так и последовательности действий при работе со стратегией.

Зачастую владелец пытается реализовать какой-то план, в котором его людям достаются отдельные задачи, но все их внимание поглощено рутинной, и в этих задачах они не видят шагов к достижениям, а только помеху своей текущей деятельности. Очень легко сделать из способных людей врагов развития компании, достаточно лишь оставлять их в неведении относительно планов развития и не направлять их внимание на то, ради чего все эти задачи нужны.

Вас когда-нибудь заставляли делать то, в чем вы изначально не видели смысла? Вспомните свое отношение к этим задачам. Клянусь, энтузиазмом и не пахло. Бывает даже так, что по прошествии какого-то времени вдруг вырывается невольное: «Какого черта они мне сразу не сказали, зачем это было нужно сделать?!» Так что когда у лидера команды возникает ощущение, что он в одиночку толкает компанию в гору, ему стоит осознать, что это результат отсутствия хорошего стратегического управления командой. В таком случае он вместо поддержки получает сопротивление, а когда оно становится слишком большим, возникает идея, что члены команды думают только о сегодняшнем дне и не заботятся о будущем.

Просто вспомните моменты, как они поддерживали развитие, когда ясно понимали, куда лидер ведет команду. Особенно ярко это проявляется в самом начале деятельности. Начало деятельности – момент, когда стратегия очень ясная и простая: наладить работу, научиться обслуживать клиентов, начать зарабатывать... Может возникнуть даже идея, что, по-видимому, у членов команды такой уровень, что они готовы принимать только простую стратегию. Нет, просто это лидер смог им продвинуть только такую стратегию, а когда нужно было сделать следующий шаг, у него не хватило решительности или навыков, чтобы вдохновить их на следующий этап развития.

Еще один интересный момент – это боязнь лидера ошибиться. Мы с вами не всезнающи и небезгрешны, мы действительно можем ошибаться. Когда ошибается лидер, он действительно может завести в болото целую кучу людей. Но знаете, что интересно? Если компания не развивается, она уже в болоте... Меня в свое время вдохновило одно интересное данное, которое я обнаружил в работах Рона Хаббарда.

Это его Шкала тонов решения²⁴:

1. Решения, которые можно реализовать
2. Решения, которые невозможно реализовать
3. Нерешительность
4. Иррациональные решения. Настаивать на реализации иррациональных решений
5. Нерешительность
6. Решение не быть

Когда мы сталкиваемся с новой областью деятельности, которая не является для нас простой и естественной (а управление людьми не является чем-то совершенно естественным для человека), требуется некоторое время, чтобы уверенно себя почувствовать в новой области. Поэтому редко кто начинает действовать на самом высшем уровне этой шкалы. Обычно мы начинаем действовать в новой для себя области где-то пониже, конечно, не в самом низу, где

²⁴ Лекция Л. Рона Хаббарда «Решение» от 20 мая 1952.

находится уровень «решение не быть». «Решение не быть» – уровень тех, кто уже потерпел окончательное поражение и отстранился от управления. Это те, кто ищет «волшебные решения» – найти человека, который все за меня сделает, или использовать гороскоп для определения благоприятного момента, либо те, кто полностью отказался от самостоятельных решений и безропотно следует мнению какого-то «эксперта».

Следующий уровень – «нерешительность» (нижний уровень). Это когда лидер понимает, что должен все-таки определять стратегию, но сомневается, стоит ли браться за это. Таких ребят я встречал много. Некоторые из них ходят на семинары, читают разные книжки, в некоторых из них находят подтверждения тому, что развитие компании – не их дело. Дескать, они свое дело уже сделали, когда создали компанию, а теперь пусть руководители работают. Но такие поиски только подтверждают то, что даже они сами не верят в это, в глубине души осознавая, что развитие – их работа. На этом уровне нет действия, только сомнения.

Затем идут «иррациональные решения, настаивать на реализации иррациональных решений». По сравнению с предыдущим уровнем это уже прорыв, потому что здесь есть действие. Находясь на этом уровне, лидер «чудит», творит, экспериментирует. К сожалению, это опыты над людьми, которые в отличие от сферы здравоохранения ему никто запретить не может. И этот уровень – переломный, потому что иррациональные решения всегда приводят к разрушительным последствиям и разочарованию и быстро опускают вниз по шкале. Но хочу отметить, что лидер, находящийся на этом уровне, все же жив, так как способен настаивать на реализации решений. Ему просто не хватает знаний, но у него достаточно энергии, чтобы добиваться своего. Это такие ребята, которые пытаются создать магазины для продажи продуктов питания через интернет или что-то подобное. Понимаете, большинству людей нравится ходить в магазин и выбирать что-то вкусное, им нужно видеть, нюхать, трогать... Как можно выбрать хороший кусок вырезки или вкусную выпечку с помощью компьютера? Но тем не менее множество успешных продуктовых магазинов начинают проекты по завоеванию интернет-пространства, чтобы расширить продажи, вместо того чтобы направить силы на улучшение обслуживания покупателей или расширение количества магазинов.

Осознав, что такие необычные решения не работают, но при этом не утратив желания действовать, можно подняться на уровень «высокой нерешительности». Но это нерешительность совсем другого рода. Это просто непонимание того, а что же все-таки делать, какой путь развития выбрать. Для такого человека очевидно, чего делать не нужно, но еще непонятно, что следует предпринять.

На следующем уровне возникают позитивные по своей сути, но неадекватные положению дел решения. На шкале это «решения, которые невозможно реализовать». Так, прочитав хорошую мотивирующую книжку или посетив вдохновляющий семинар, владелец говорит: «Мы станем мировой компанией, компанией номер один в области...» Но на вопрос, как конкретно это произойдет, он ответить не может. Это похоже на фанатизм, и некоторые не слишком проницательные люди даже готовы в это поверить. Так, владелец автомастерской, которая очень умело делает кузовные работы, рассказывал мне, что его мастерская превратится в международную сеть. Но на мои вопросы, какие в ближайшем будущем он собирается предпринять для этого шаги, не смог сообщить ничего конкретного. У него прекрасные мечты, и мне тоже хотелось бы, чтобы они воплотились в жизнь. Но произойдет это только после того, как он создаст выполнимый план, и никак не раньше. Но все же я хочу отметить, что это высокий уровень, и несмотря на то, что над такими ребятами нередко за глаза смеются окружающие, они гораздо ближе к успеху, чем те, кто находится ниже на этой шкале. Так что если вы обнаружили себя на этом уровне, я вас поздравляю! Вам недостает только технологии того, как выработать план и реализовать его!

Высший уровень на шкале – «решения, которые можно реализовать». Это уровень лидера, который либо владеет технологией разработки эффективных планов, либо настолько

талантлив, что без технологии способен находить их. Одним из известнейших людей, обладавших таким талантом, был Стив Джобс. Он мог создавать выдающиеся продукты силой воображения и был потрясающе настойчив в том, чтобы добиться их воплощения в жизнь. Но в этом подходе есть один подвох – таланту невозможно научить других людей.

Надеюсь, мне удалось достаточно сильно потоптаться по вашим мозолям, чтобы у вас возникло желание заняться стратегическим управлением. Теперь давайте рассмотрим, что конкретно необходимо сделать команде, чтобы ваши решения были разумны и воплощались в жизни. Вот основные шаги, которые необходимо выполнять регулярно – раз в полгода или год.

Для начала необходимо выбрать, когда в вашей команде будет начинаться отчетный год. Это далеко не самое важное, но можно создать себе кучу лишних проблем, если сделать это неправильно. Дело в том, что в конце отчетного года необходимо подвести итоги, разработать планы, составить программы действий. Если вы выберете за отчетный период календарный год, вам придется в декабре заниматься планированием, проводить мозговые штурмы и советы руководителей.

Во многих бизнесах декабрь – период повышенной активности, когда текущая нагрузка руководителей значительно возрастает. Если при таком положении дел в декабре заниматься планированием, потребуются значительные усилия, чтобы привлечь руководителей к работе над стратегией. Обратите внимание, что в японских компаниях отчетный год начинается в апреле, в большинстве компаний США – в октябре, а в Microsoft – в июле. Если бизнес имеет сезонность, хорошей практикой будет выбрать началом года месяц, который предшествует началу сезона. Таким образом, если сезон в вашем бизнесе начинается в марте, лучше всего провести стратегическое планирование в феврале. Конечно, все вышесказанное не является причиной, чтобы теперь ждать конца межсезонья для проведения первого стратегического планирования. Если вы никогда раньше этого не делали, начинайте как можно раньше. Каждый потерянный месяц – это месяц топтания на месте.

Цикл стратегического планирования, который необходимо проводить как минимум раз в год (для небольших компаний лучше делать это раз в полгода), состоит из нескольких очень простых шагов. Когда-то я прочитал об этих шагах в серии статей Рона Хаббарда и многократно применил на практике. Вот они:

1. Обновление формулировок целей и замыслов компании.
2. Сбор данных, исследования с целью обнаружить наибольшие препятствия на пути развития.
3. Формирование замыслов и планов.
4. Формирование стратегических планов.
5. Составление программ по одобренным планам.
6. Контроль за исполнением программ.

Первое, с чего начинается цикл стратегического планирования, – это обновление основной цели и замысла. Представьте, что с момента, когда были сформулированы цели и замыслы, прошел уже год. За это время был получен новый опыт, и, возможно, вы увидели что-то новое в ваших целях, какие-то новые черты. Поэтому на этом шаге лидер команды просто берет действующую формулировку основной цели и замыслов компании и смотрит на нее, как будто видит впервые, затем вносит нужные изменения и публикует ее. Конечно, необходимо рассказать членам команды об этих изменениях и объяснить, что побудило их внести. Этот шаг занимает всего пару часов. Он даже может вам показаться какой-то формальностью, но это не так. Если в этих формулировках произошли изменения, это окажет влияние на все последующие шаги. Например, первоначальной формулировкой основной цели было: «сделать жизнь жителей нашего города более комфортной», а со временем вы обнаружили, что основное удобство, которое создает ваша компания, связано с тем, что клиенты получают много дополнительного свободного времени. Вы изменили формулировку на другую: «сделать жизнь жите-

лей нашего города более свободной благодаря тому, что у них появляется больше времени на самовыражение». Повлияет ли это на деятельность компании, ее стратегию и стандарты? Безусловно. Такая формулировка предполагает, что компания должна стремиться в предоставлении своего продукта к тому, чтобы у клиентов действительно появлялось больше свободного времени. В жизни эти изменения произойдут только тогда, когда эту цель поймут и примут члены команды. Иногда над этим приходится изрядно попотеть.

Следующий шаг наименее технологичен и наиболее сложен из всех шагов цикла стратегического планирования. На этом шаге требуется посмотреть на деятельность компании с высоты птичьего полета. Для этого необходимо собрать данные о том, как изменились статистики за последний год, как изменился рынок и потребности клиентов, что делают конкуренты, какие стратегические задачи команда смогла за это время реализовать. Фактически необходимо посмотреть на компанию со стороны. Правда, когда владелец погряз в рутине, это не так просто сделать. В результате этого действия вам необходимо увидеть самые большие препятствия в развитии компании. Только помните, что среди всех барьеров обычно есть один самый важный, его необходимо обнаружить.

«Составление стратегического плана начинается с наблюдения ситуации, которую нужно исправить, или рассмотрения цели, которую нужно достичь»,²⁵ -Л. Рон Хаббард.

Существует причина, почему одни компании развиваются очень быстро, а другие, имея отличный продукт, застывают в своем развитии или одни люди добиваются многого, а другие впадают в жалкое существование. Она не в том, что одни просто гораздо больше работают. Ведь дворник работает ненамного меньше, чем владелец процветающей компании. Нас с детства учили трудолюбию и говорили, что упорный труд обязательно приведет к успеху. Но это только часть правды. Упорный труд, безусловно, вызывает восхищение и приносит удовольствие, но достижение больших целей приносит еще больше удовольствия. Ключевым моментом в достижении целей является не то, насколько вы упорны, а то, ЧТО именно вы делаете. Если дворник будет работать в несколько раз более упорно, чем его коллеги, он не сможет стать во главе компании, не сможет купить приличный дом и отправить детей учиться в хороший институт.

Поэтому важно в первую очередь понять, что является приоритетом, а только потом упорно работать над достижением этой цели. У одного из моих клиентов прекрасное кафе осетинской кухни. Когда у меня есть возможность, я стараюсь пообедать там. Нигде больше я не ел настолько вкусных супов и пирогов, нечто подобное умела приготовить только моя бабушка. Прекрасная кухня, хорошее обслуживание и приятный интерьер этого кафе привлекает большое количество клиентов. По этой причине в обеденное время туда просто сложно попасть. Но проблема в том, что это кафе находится на пятом этаже торгового центра, и это единственное кафе на этаже. Кроме того, торговый центр открывается поздно, а закрывается рано, особенно в выходные дни. Получается, что кафе теряет самое кассовое время – вечера с пятницы по воскресенье. Из-за неудачного расположения кафе недополучает как минимум половину прибыли. Если критически посмотреть на деятельность этого кафе, можно обнаружить целый ряд барьеров: проблемы с персоналом, кухней, качеством обслуживания. Но есть одно огромное отклонение, которое гораздо более важно, чем что-либо другое. В данном случае это месторасположение кафе. И поэтому стратегический план, направленный на то, чтобы исправить именно это, принесет максимальную пользу для развития компании.

Еще один пример – компания по производству полипропиленовых теплоизоляционных материалов. В этой компании сезонность бизнеса приводит к тому, что приходится дополнительно нанимать рабочих в начале сезона и увольнять часть сотрудников в межсезонье. Новых рабочих приходится обучать, пока они не станут компетентными, в период обучения они производят много брака, срывают сроки выпуска продукции. Быстро нанять нужное количество

²⁵ Статья Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование» от 5 января 1983.

квалифицированных рабочих не удастся. А в межсезонье компания не зарабатывает достаточно, чтобы покрывать свои издержки. В самом начале сезона, когда спрос максимальный, не получается выполнить все заказы, и часть клиентов уходит к конкурентам. В этой компании пытались найти способ быстрого обучения рабочих, пытались создать какие-то дополнительные продукты, которые пользовались бы спросом в межсезонье. Но в данном примере самым большим барьером была не проблема с обучением и занятостью, а сезонные колебания уровня производства, именно это порождало все остальные сложности. Поэтому для этой компании хорошей стратегией был бы план, в результате которого команда смогла бы работать круглый год.

Хорошо работающий способ, который позволяет обнаружить главную проблему деятельности, – задавать вопрос «почему?» Почему мы не можем быстро нанять необходимое количество рабочих в начале сезона? В это время возрастает спрос на строительные специальности. Почему мы не можем обучить быстро нанятых людей? Самые способные специалисты уже имеют работу, а ищут работу в начале сезона далеко не самые лучшие. Почему мы вообще ищем и обучаем людей в начале сезона? Потому что не можем их обеспечить работой круглый год. Почему мы не можем обеспечить их работой круглый год? Потому что не можем работать на склад. Почему мы не можем работать на склад? У нас нет запаса сырья и достаточных оборотных средств. Почему у нас недостаточно оборотных средств? Мы не можем их накопить из-за недостаточно высокой прибыльности, так как межсезонье съедает все накопления... Очевидно, что мы дошли до самого главного «почему» – это недостаток оборотных средств. Теперь давайте проверим: а если бы у нас было достаточно средств на сырье, смогли бы мы работать круглый год? В межсезонье – на склад, а в сезон – на заказы. Возможно ли это? Анализ показал, что это вполне возможно, в ассортименте продукции есть целый ряд стандартных панелей, которые наиболее часто применяются в строительстве, их вполне можно производить на склад. Конечно, привлечение оборотных средств имеет свою цену и создает некоторые риски, но не так уж сложно посчитать, что команда приобретает и что теряет в этом случае.

Мой опыт консультирования множества компаний по вопросам стратегии говорит, что главные проблемы, останавливающие развитие, всегда очень, очень простые. Вы же не думаете, что этой компании никогда не приходила в голову «гениальная» идея организовать круглогодичное производство, часть времени работая на склад? Но почему они не разработали стратегический план, направленный на то, чтобы это сделать? Ответ довольно прост – в этом решении есть нечто, на что члены команды не хотят смотреть. Понимаете, они много лет работали под заказ и привыкли к такому подходу, это стало привычкой, которая закреплена в оргсхеме и политике. Привычка – феноменальная вещь. Привычкой является то, что когда-то или даже длительное время является успешным. Десять лет назад они создали производство, которое работает под заказ. Рентабельность тогда была высокой, конкуренция слабой, и такая модель прекрасно подходила, чтобы зарабатывать и развиваться. Кроме того, их аппетиты в отношении развития были скромнее. Но обстоятельства изменились, а привычка осталась. Может быть, десять лет назад было невозможно привлечь дополнительные оборотные средства или были еще какие-то препятствия, которые они не могли преодолеть. Но сегодня ситуация изменилась, а они, следуя привычке, этого не замечают.

Но знаете, занимаясь консалтингом, я обнаружил эффективный способ, который заставляет руководителей преодолеть привычки и посмотреть на проблемы. Необходимо просто честно посчитать, что теряет компания и что может приобрести, и соотнести это с ценой, которую придется заплатить за решение. В данном случае нужно просто посчитать, во что обходятся потери потенциальной реализации в начале сезона, расходы на найм и обучение дополнительных рабочих, расходы на их увольнение в конце сезона, прибавить убытки межсезонья, прибавить расходы на консервацию оборудования. Полученную сумму нужно сравнить с расходами на привлечение дополнительных оборотных средств, со складскими расходами. В дан-

ном случае, когда подсчитали все это, руководители были в шоке от того, сколько компания теряла последние годы. Как только «цена вопроса» стала очевидной, пришлось даже удерживать руководителей, чтобы они не бросились немедленно исправлять ситуацию. Просто необходимо было сначала составить нормальный план, а только потом действовать. Интересно, что, как только они смогли оценить масштаб этой проблемы, мгновенно возникли отличные идеи, где добыть денег на закупку сырья и где взять дешевый склад.

Так что на этом этапе я рекомендую внимательно смотреть на деятельность компании и задавать вопрос: почему это происходит? Нельзя соглашаться с тем, что существует множество разных причин. Всегда есть одна самая большая проблема, решив которую, вы действительно продвинете компанию в развитии. А смелости прибавит денежная оценка существующего положения дел.

Большой соблазн – как только настоящая проблема обнаружена, сразу найти решение. Лидер команды должен удержать себя и других от этого. Вы будете создавать решение на следующем шаге. Создание решений – это проявление творчества, это действительно увлекательно. Поэтому-то и необходимо удержать себя от этого до тех пор, пока вы действительно не уверитесь в том, что вы на правильном пути. На этом этапе (обнаружение главных препятствий в развитии) лидер играет главную роль. Но это не значит, что он не может подключить к этой работе членов команды. Но все же рекомендую сначала лидеру найти это препятствие, убедиться в том, что оно главное, и только затем подключать к работе остальных. Вы увидите, что члены команды обычно не видят главного, так как их точка зрения – это взгляд изнутри компании. Они привыкли к тому, что есть какая-то система, и ищут отклонения от этой системы. Когда проблема точно сформулирована, можно смело их подключить к работе.

Результатом этого этапа является точная формулировка проблемы или проблем, с которыми компании необходимо справиться. На следующих шагах цикла стратегического планирования лидер внимательно следит за тем, чтобы планы не уходили от решения этой проблемы, а были направлены исключительно на нее. На этот шаг у вас может уйти несколько дней, хорошим подспорьем в этом процессе может стать обсуждение проблемы с кем-то из ваших друзей или консультантов, так как у них тоже будет «внешняя» точка зрения на деятельность компании. Только выбирайте тщательно, с кем об этом стоит говорить, а с кем нет. Очень важно, чтобы этот человек был позитивным, не склонным к критике и обесцениванию ваших идей. Если вы выберете не того человека, общение с ним может отбить у вас всякое желание вообще заниматься стратегией. Поэтому будьте осторожны. Если после разговора с вашим другом вы почувствовали, что ваш интерес к развитию компании уменьшился, не общайтесь с ним на эту тему в будущем, выберите кого-то другого.

Теперь вы готовы к следующему шагу, формированию замысла плана. Замысел плана – это просто основная идея. Например, таким замыслом может быть взять кредит в банке или получить в кредит сырье у поставщиков (у них ведь тоже наступает межсезонье и возникают проблемы с реализацией). На этом этапе вы должны обязательно привлечь членов команды и устроить мозговой штурм.

«Он (стратегический план) всегда включает в себя изложение определенного замысла или замыслов, которые нужно осуществить».

Как только мы поймем, каков наш замысел, мы сможем строить на его основе различные стратегические планы»,²⁶ – Л. Рон Хаббард.

Провести мозговой штурм несложно. Соберите членов команды в отдельном помещении (никогда не делайте этого в их рабочих кабинетах, так как там слишком многое отвлекает их и напоминает о рутинных проблемах). Заранее предупредите их о том, что будете заниматься 1-2 часа, пусть спланируют так, чтобы их не отвлекала текучка. Если это невозможно сделать

²⁶ Статья Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование» от 5 января 1983.

в офисе, можно поехать на природу. Только исключите из программы отдыха алкоголь, он не способствует творческому мышлению. Перед началом мозгового штурма сделайте доклад о том, каково положение дел, о том, для какой проблемы необходимо найти решение. Затем объясните участникам три главных правила мозгового штурма:

- необходимо высказывать как можно больше идей, не ограничивая свое творчество. Это могут быть любые, даже самые необычные и дикие на первый взгляд идеи;
- запрещается оценивать²⁷ и обесценивать²⁸ идеи;
- мозговым штурмом необходимо управлять.

Первое правило необходимо по той причине, что чем больше человек высказывает идей, тем больше хороших идей у него рождается. Это удивительно, но вы, наверное, обращали внимание на то, что, дурачась с друзьями и высказывая разные идеи, творчества становится все больше и больше и появляются такие идеи, которые удивляют даже самого автора. Также имеет значение скорость, с которой идеи высказываются. Чем выше скорость, тем больше хороших идей появляется. Вы можете легко поощрить тех, кто высказывает больше идей, просто давая зубочистку за каждую идею. А тому, кто выскажет больше всего идей, вручить какой-то шуточный приз или даже присвоить звание «самого творческого сотрудника компании». Людям нравятся игры.

Второе правило необходимо потому, что негативная оценка любой идеи останавливает творчество. Идея «здоровой критики» хороша в работе ОТК, где необходимо отбраковать некачественные консервные банки, но она неуместна в творчестве. Достаточно сказать человеку, что предложенная им идея несвоевременна, или что на ее реализацию не хватит денег, или что она невыполнима по любой другой причине, и его идеи иссякнут... Поэтому когда я провожу мозговые штурмы, я сразу договариваюсь с участниками, что тот, кто выскажет любую оценку или обесценит любую идею, ведет всех участников мозгового штурма в ресторан. Работает удивительно хорошо, даже состоятельные люди не любят водить друзей в ресторан в качестве штрафа.

Ну и третье – нужно управлять этим процессом. После того как вы объяснили, в чем заключается проблема, дайте им время, чтобы они задали уточняющие вопросы, постарайтесь ответить на эти вопросы как можно точнее. Если у них сразу возникают идеи, пусть запишут их для себя, но не высказывают их до тех пор, пока все не получили ответы на свои вопросы. Ответив на вопросы, дайте им подумать пару минут, но не больше. Для создания идей не требуется время вообще. Обычно человеку требуется время, чтобы свыкнуться с идеей, которая у него возникла, или найти ей подтверждения, но при мозговом штурме это не нужно. Объясните, что каждый, кто хочет высказаться, должен поднять руку и вы дадите ему слово. Если они будут перебивать друг друга, это станет обесцениванием идей. Предоставляйте им слово по очереди, пусть каждый быстро выскажет свои идеи. Обязательно давайте каждой идее подтверждение, но не оценивайте. Вам нужно превратить это действие в игру. Если вам это удастся, вы увидите проявление энтузиазма, азарта и услышите множество прекрасных идей. Обязательно организуйте, чтобы кто-то кратко записывал каждую идею и указывал автора.

Цель мозгового штурма – получить много идей, не оценивая возможность их реализации. После того как мозговой штурм закончен, поблагодарите тех, кто высказывал свои идеи. После этого вы можете высказать свое мнение о том, какую из идей вы считаете лучшей и почему. Не оценивайте остальные идеи, даже если вы сравниваете несколько идей между собой, но говорите только о преимуществах той или иной. Нужно понять, что ведущий мозгового штурма не является руководителем. Это руководитель обязан давать оценку результатам деятельности

²⁷ Оценивать – высказывать суждение о ценности, значительности чего-либо.

²⁸ Обесценивать – лишать ценности; делать менее значимым. Например, в процессе общения обесценить идею можно высказываниями, жестами, выражением лица.

подчиненных, но даже руководитель не должен оценивать идеи, только результаты. Главное, что необходимо получить на этом шаге, – замысел будущего стратегического плана. Например: «отжать поставщиков сырья, чтобы они предоставили в межсезонье необходимое количество с оплатой в начале сезона, а недостающие средства взять в кредит и благодаря этому обеспечить стабильный уровень производства круглый год, в межсезонье производя наиболее популярную продукцию на склад». Можно сказать, что первые три шага цикла стратегического планирования полностью определяют успешность стратегии.

Однажды мы консультировали владельца компании по производству металлопластиковых окон. Его компания, одна из множества подобных производителей, предоставляет свои услуги в городе с населением более миллиона. Он рассказал, что компания производит и устанавливает окна примерно за 7 дней, но появились конкуренты, которые делают это за 4 дня. Для увеличения объема продаж он решил расширить производство оборудованием по изготовлению стеклопакетов, что позволит сократить сроки изготовления. Я задал ему несколько вопросов о местном рынке и выяснил, что его компания занимает около 3% рынка. Конкуренты, которые делают установку за 4 дня, занимают также около 3%, а 94% держат компании, которые производят и устанавливают окна за 7 дней и более! Очевидно, что, сократив сроки изготовления, он получил бы, конечно, некоторое преимущество, но также ясно, что это – не самое большое препятствие в развитии его компании. Поэтому я попросил его предоставить данные об основных показателях деятельности его компании на протяжении последних 5 лет и обнаружил, что 2 года назад рост компании прекратился и начался постепенный спад. И я начал задавать вопросы, что было изменено в деятельности компании 2 года назад. Удалось выяснить, что именно тогда был уволен коммерческий директор, который, по его словам, обладал подавляющими наклонностями и портил жизнь окружающим.

Удивительно, но после увольнения этого «монстра» доход перестал расти и компания начала постепенно сокращаться. Кроме того, не удалось найти замену этому человеку и поэтому руководитель сам управляет коммерцией в компании. Так как я неплохо знал руководителя компании, было очевидно, что он – производственник до корней волос, что коммерция – не его сильная сторона. Фактически на протяжении двух лет область рекламы и продаж в компании была без управления, а проблемы развития пытались решить путем улучшения работы производства. Неудивительно, что вместо того, чтобы найти кого-то подходящего для управления продажами, они предпочли приобрести новое оборудование. Мы сели считать, во что компании обходится отсутствие руководителя, ориентированного на управление продажами. В результате по самым скромным подсчетам мы получили сумму потерь, превышающую \$40 тыс. в месяц. Как только руководители увидели, во что им обходится эта проблема, тут же возникли идеи, как это можно решить. Удивительно, но, отказываясь смотреть на существующую проблему, они были готовы потратить гораздо большие суммы на приобретение оборудования, но это не дало бы значительного результата. Так что от того, насколько хорошо вы выполните второй шаг в цикле стратегического планирования, зависит то, как много результатов принесут ваши усилия по реализации стратегии.

Следующее, что нужно сделать после создания замыслов и планов, – написать сами стратегические планы. Пусть это сделают руководители компании. Не стоит тратить на это слишком много времени, потому что, если выделить на это неделю, все равно писать планы будут в последний момент. Выделите на это 3-4 часа, не больше. Стратегический план – это довольно свободное, но при этом охватывающее самые важные моменты описание. Такой план – не последовательность шагов, это только описание того, какой должна быть общая последовательность действий, где взять деньги для реализации плана, кто будет задействован в выполнении, как справиться с основными препятствиями и что должно быть достигнуто в результате.

Для описания хорошего плана обычно достаточно 1-2 страниц текста. Главное, чтобы, прочитав этот план, любой член команды достаточно точно представлял, как и что должно

быть сделано. Например, для компании по производству полипропиленового утеплителя план может выглядеть так.

– пример –

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ПО ПОВЫШЕНИЮ ДОХОДА

Наша компания теряет много денег из-за значительных колебаний объема производства в течение календарного года. Мы вынуждены простаивать в период ноябрь-февраль и не справляемся с заказами в сезон. В результате мы теряем квалифицированных сотрудников, терпим убытки в зимний период, а в начале сезона недополучаем прибыль из-за того, что вынуждены отказывать клиентам, они уходят к конкурентам. Для того чтобы раз и навсегда справиться с этой проблемой, необходимо организовать в межсезонье работу по производству наиболее популярных видов продукции на склад. Для этого необходимо собрать данные и определить годовые объемы стандартной продукции, которые можно производить не под заказ, сделать расчеты затрат на их производство, включая все производственные расходы и заработную плату. Затем нужно получить предварительное согласие 3-х банков на кредитование, а в конце сезона провести переговоры с поставщиками полипропилена и добиться получения товарного кредита с оплатой в начале сезона. Производство должно обеспечить бесперебойную работу в течение всего года, а служба персонала заблаговременно уведомить персонал об изменениях в графике отпусков, так как зимних каникул у нас больше не будет! Также необходимо найти недорогой, но надежный склад для хранения продукции и найти страховую компанию, которая застрахует товар на складе. Отдел рекламы должен до начала сезона обеспечить выпуск рекламных материалов, которые продвигают нашим клиентам идею, что у нас они могут получить нужную им продукцию не под заказ, а немедленно со склада.

Для выполнения этого плана должны быть составлены следующие программы:

1. Программа по привлечению оборотных средств. За нее отвечает финансовый директор. Эта программа должна включать все необходимые расчеты объемов производства.
2. Программа по комплектации персоналом.

Ответственный – руководитель службы персонала.

3. Программа по созданию склада.

Ответственный – руководитель производства.

4. Программа по продвижению и продажам.

Ответственный – руководитель коммерческой службы.

План должен быть полностью реализован к 1 ноября этого года. К этому моменту полностью укомплектованное производство должно работать по плановой загрузке.

После того как мы реализуем этот план, наша компания выйдет на новый уровень развития и наша деятельность станет более простой и более эффективной!

Владелец Иванов И. И.

– конец примера –

После того как план создан, лидер проверяет планы, выясняя, нет ли каких-то упущенных моментов. И знаете, что самое интересное? Уже в этот момент станет понятно, насколько члены команды способны реализовать этот план. Если даже на бумаге это выглядит невыполнимым, в жизни это тем более не произойдет.

Итак, вы одобрили стратегический план, следующий шаг – добиться, чтобы директор назначил ответственного за каждую из программ, необходимых для реализации плана. Про-

грамма представляет собой перечень задач, для каждой из которых назначается дата исполнения и ответственный за исполнение.

Хочу поделиться успешным опытом, как добиться написания программ быстро, особенно если вы делаете это впервые. Как только вы одобрили план, организуйте сессию по написанию программ. Для этого нужно собрать всех, кто писал планы, и ответственных за написание программ, пригласить также ведущих специалистов и организовать рабочие группы по написанию программ. Например, в описанном выше примере указана одна из программ – по продвижению и продажам. Пусть в рабочую группу по написанию этой программы входит лучший продавец, менеджер по рекламе, а возглавит ее руководитель коммерческой службы. Организуйте сессию в нерабочее время, чтобы участники сессии не отвлекались на текущую деятельность, выделите 4-6 часов на эту работу. Как показывает опыт, если сессия проходит в субботу, руководители с большим энтузиазмом берутся за работу и стараются сделать ее быстро.

Сессия начинается с того, что авторы стратегического плана рассказывают о нем и отвечают на вопросы ответственных за программы. Для каждой программы указывают, какова ее цель, рассказывают, как эти программы взаимосвязаны. После этого ответственные за программы приступают к написанию программ, при необходимости обращаясь за дополнительными разъяснениями к авторам плана. После того как программы написаны, каждый из авторов презентует свою программу, рассказывая о последовательности задач, при необходимости топ-менеджеры тут же корректируют эти программы. В результате такой работы можно получить за несколько часов неплохие программы, выполнение которых приведет к реализации стратегических планов.

Прежде чем начнется выполнение задач по программам, директор должен их одобрить, проверив на соответствие плану и оценив, действительно ли они решают проблему, обнаруженную на втором шаге стратегического планирования. После одобрения эти программы становятся обязательными для исполнения.

По моему опыту, есть две самые распространенные ошибки в цикле стратегического управления:

- неправильно определены главные проблемы, на решение которых направлены стратегические планы;
- нет систематического контроля за исполнением задач по программам.

О первой я уже рассказал и хочу только добавить, что в средних и крупных компаниях эта ошибка приобретает другую черту – второй шаг выполняют топ-менеджеры, и вместо того, чтобы определить главную проблему, они находят десятки проблем калибром поменьше. Затем они пишут планы, которые эти проблемы решают, и в результате стратегия компании напоминает кучу соломы: нет приоритетов, зато много движения. В таком случае даже при хорошем контроле над исполнением задач по программам ресурсы компании используются неэффективно. При правильном подходе компания могла бы достичь гораздо большего результата.

«Ошибка, которую часто совершают необученные сотрудники, заключается в том, что они перескакивают от замысла к тактическому планированию, пропуская стратегическое.

Нужно понять, что стратегическое планирование создает тактическое. Вы не осуществите своего замысла, если не будете использовать стратегию, направленную на его воплощение». – Л. Рон Хаббар.²⁹

Председатель наблюдательного совета одной крупной страховой компании попросил меня посмотреть, насколько хорошо поставлено стратегическое управление. В этой компании был даже специальный советник по стратегическим вопросам, у которого я смог узнать, как осуществляется стратегическое планирование, и взять стратегические планы на текущий год. В результате я обнаружил, что фактически они начинают цикл стратегического планирования с

²⁹ Статья Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование» от 5 января 1983.

предпоследнего шага – руководитель каждого подразделения просто садится и пишет перечень стратегических задач по своему подразделению, а потом они сводят все эти задачи в общий список. Конечно, читая этот список, совершенно невозможно понять, в чем на самом деле заключается стратегия. По той простой причине, что никакой стратегии нет, а вместо нее – куча задач по развитию деятельности отдельных подразделений. После того как они раз в год сделали эту работу, выполнение задач из списка «стратегических мероприятий» (так они его называли) практически никто не контролирует, а даже если кто-то и пытается осуществлять контроль, то это просто невозможно по причине, которую я опишу ниже.

«...При выполнении стратегического плана довольно часто обнаруживается, что некоторые тактические задачи необходимо изменить, что необходимо добавить новые задачи и даже отбросить некоторые задачи как ненужные», – Л. Рон Хаббард.³⁰

Как только вы одобрите программы и начнете контролировать их выполнение, вы столкнетесь с тем, что ваша стратегия не идеальна... Вы обнаружите, что на Шкале тонов решений вы не на самом верху, что ваши планы содержат определенные моменты, которые невозможно выполнить, что программы не учитывают некоторых важных задач. Это вполне закономерно. Если вы еженедельно контролируете отчеты о ходе выполнения каждой из одобренных программ, то сможете быстро обнаружить, что было изначально неправильно спланировано, и сможете это исправить.

Если постоянный контроль за исполнением задач отсутствует, то программы и сам стратегический план тихо и незаметно умирают, а это чертовски плохо. Во-первых, потому что компания не развивается, а во-вторых, она получает опыт того, что «планируй или не планируй, все равно ничего хорошего не получается», обесценивается сама идея стратегического управления. А когда в очередной раз вы с энтузиазмом возьметесь за стратегическое планирование, то начнете не с нуля, а с минуса, так как негативный опыт не делает людей сильнее.

Контроль программ включает также подведение итогов в реализации планов. После успешного завершения программы или плана в целом необходимо произвести оценку результатов и поставить точку в этой работе, объявить об этом, дать подтверждение членам команды.

Большинство компаний представляют собой кладбище незавершенных программ. Они полны обломков прекрасных идей, которые так никогда и не были воплощены в жизнь полностью. Когда мне приходится консультировать такие компании, я рекомендую перед тем, как делать презентацию новых стратегических планов, разобраться с этими обломками. Для этого нужно составить перечень всех программ, которые когда-либо были начаты и не доведены до конца, и в отношении каждой из них решить, станет ли она частью новых планов либо должна быть прекращена за ненадобностью. Конечно, об этом нужно обязательно рассказать руководителям, прежде чем загружать их новыми программами.

Стратегическое планирование в управлении командой является самым мощным из инструментов администрирования. Надеюсь, что то, что я написал об этом, не выглядит слишком сложным. Хочу заверить вас, что множество компаний самого разного размера, начиная с совсем маленьких, состоящих из нескольких человек, успешно применяют этот инструмент и развиваются очень быстро. Вы же не хотите потратить лет 50, чтобы добиться успеха? Тогда не откладывая запустите цикл стратегического управления в своей компании.

Для того, чтобы быстро определить на каком этапе реализации стратегии вашего бизнеса вы находитесь и получить объективную оценку эффективности вашего бизнеса, мной был разработан специальный тест. Тест прекрасно выявляет слабые и сильные функции любого бизнеса. Это помогает владельцам компаний быстро улучшить положение дел.

Стратегическое планирование принесет максимальную эффективность, если вы точно определите наибольшие препятствия на пути развития бизнеса. Для того, чтобы получить объ-

³⁰ Статья Л. Рона Хаббарда «Стратегическое планирование» от 5 января 1983.

активную оценку сильных и слабых сторон компании, мной был разработан специальный тест. Этот тест помогает владельцам компаний определить «узкие места» и быстро улучшить положение дел. Уникальность теста в том, что он разработан на основе анализа более чем 400 компаний малого и среднего бизнеса СНГ. Он предназначен для компаний, в которых работает 13 и более сотрудников. Вы можете бесплатно пройти этот тест и получить профессиональную оценку результатов по ссылке visotsky.org/org-test.

Глава 13. Осознанность игры

Правила создания игры, которые были рассмотрены в предыдущих главах, довольно просты. Чтобы внедрить их в вашей команде, потребуются усилия, и в процессе этого внедрения вы обнаружите, что разные члены команды по-разному относятся к изменениям в работе. Одни активно поддерживают, другие просто наблюдают – так, как будто их это не касается, третьи – оказывают сопротивление. Кто-то выбирает роль активного игрока, кто-то становится мячом в игре, который необходимо постоянно пинать, чтобы он двигался. Разница в поведении людей может удивлять или даже расстраивать лидера команды, но вы должны понять одну вещь – нас расстраивают только те моменты, к которым мы не готовы, которые мы не собирались преодолевать. Помните определение счастья, о котором шла речь в одной из глав? Там говорилось, что счастье связано с тем, что человек преодолевает препятствие на пути к цели. Но вот что интересно: мы расстраиваемся только тогда, когда не видим какого-то препятствия и не собираемся его преодолевать или даже считаем, что этого препятствия не должно быть, но сталкиваемся с ним. Например, вы собираетесь устроить корпоративный праздник и ожидаете, что члены вашей команды с энтузиазмом воспримут эту идею, а обнаруживаете, что они против. Это – препятствие, которое вы не собирались преодолевать, вы думали, что нужно будет преодолеть только какие-то организационные моменты. Поэтому сопротивление, которое вы получаете, может расстроить.

Точно так же расстраиваются члены команды, когда им не удается донести какие-то идеи до руководителей. Возникла отличная идея, которую должны были бы с энтузиазмом поддержать остальные, но этого не происходит. Возникает ощущение, что это никому не нужно, руки опускаются.

Если вы хотите научиться управлять командой успешно, вы должны понять одну вещь: точка зрения людей – это основной предмет, с которым вам нужно работать. Не стройте иллюзий, в бизнесе основным препятствием являются не деньги, не конкуренты, не технологии или рынок, основное препятствие – это точка зрения членов вашей команды. Если вы действительно полны решимости быть лидером или членом успешной команды, вы должны для себя принять решение, что люди – это самый важный фактор в успехе дела. Не думайте, что «они должны сами понять», нет, вы сами либо причина, способная оказывать влияние, либо следствие. Если вы хотите создать выдающуюся команду, вы должны быть причиной, и именно вам придется менять их точку зрения.

Когда вы воспитываете ребенка, вы не ожидаете, что он будет изначально иметь нужные для жизни навыки и знания, вы его обучаете, вы прививаете ему определенные ценности. Точно так же и в команде: не думайте, что «они уже взрослые», вполне возможно, что никогда в жизни они не получали навыков командной работы. Сама по себе командная игра не является каким-то природным навыком для человека, испокон веков людей обучали правилам командной игры, готовили к ней. Вполне возможно, что не любого человека можно даже этому научить.

В этой книге описаны базовые законы и инструменты управления, использующиеся любой успешной организацией на протяжении всей истории человечества, от Древнего Рима до наших дней. Они были систематизированы и описаны в работах Л. Рона Хаббарда, что помогает нам сегодня их применять, учитывая особенности современной культуры. Как вы уже убедились, все эти инструменты являются частичками единой мозаики: постановка целей, оргсхема, письменные коммуникации, статистики, планирование, финансовое планирование, должностные папки, координация и стратегическое управление. Все они взаимосвязаны, невозможно внедрить статистики, если нет точной организующей схемы, так как непонятно будет, какие продукты являются главными для разных подразделений и как их оценивать. Невозможно внедрить оргсхему, если непонятен основной замысел, так как оргсхема по сути

отражает основной бизнес-процесс компании, который должен соответствовать замыслу. Если нет еженедельного планирования, невозможно осуществлять эффективную координацию и финансовое планирование. Стратегическое управление также успешно работает, только если есть понятная оргсхема, иначе сложно понять, кому поручать отдельные задачи по программам.

Каждый из инструментов довольно прост и даже применяемый отдельно может улучшить эффективность работы, но все вместе они составляют единую систему, которую принято называть Hubbard Management System³¹. Эта система управления – очень успешный стандарт, который позволяет команде подняться на новый уровень организованности. Сейчас этот стандарт используют тысячи компаний в разных странах, только наша компания помогла внедрить его более чем в двух сотнях компаний разных видов деятельности. Конечно, только лишь материала одной этой книги может быть недостаточно для успешного внедрения. Если вы хотите, например, лучше разобраться в оргсхеме, рекомендую вам книгу «Оргсхема. Как разработать структуру компании». Она детально описывает каждую функцию оргсхемы, дает точные рекомендации, как ее разрабатывать для разных видов бизнеса, описывает создание оргсхем для разных видов деятельности. В ней вы сможете найти данные о создании оргсхем и для больших компаний, которые являются совокупностью оргсхем. Каждому лидеру команды настоятельно рекомендую прочитать книгу «Обязанности владельца компании», которая подробно описывает, что должен делать лидер, чтобы его команда была успешной.

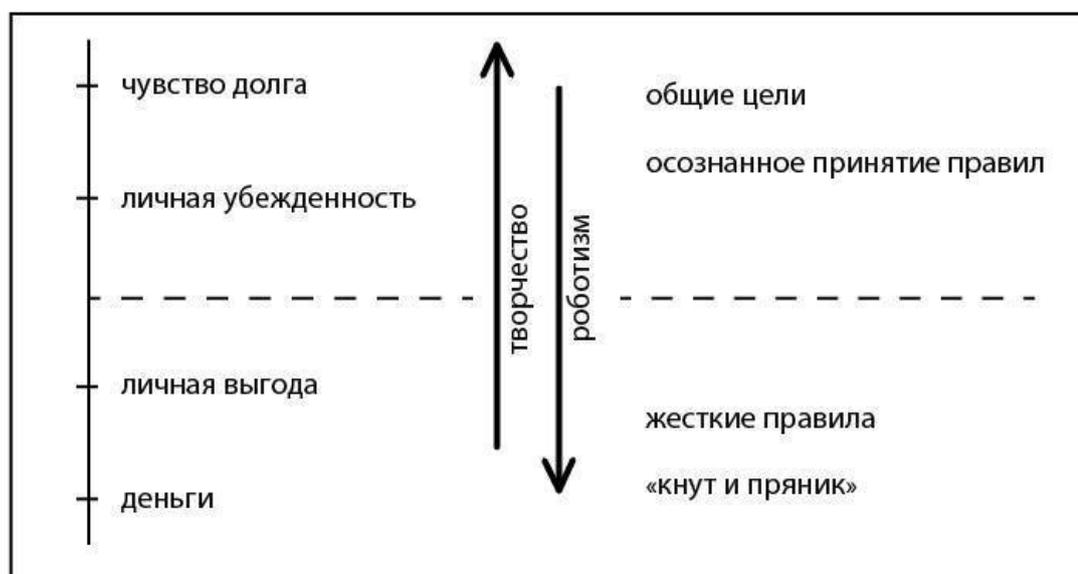
Возможно, у вас уже есть собственный опыт внедрения администрирования в вашей команде, и вы обнаружили, что по какой-то причине при внедрении к разным членам команды нужны разные подходы. Одному достаточно прочитать книгу и понять, зачем нужен тот или иной инструмент, и он сам начинает их использовать, не ожидая какого-то дополнительного указания. Другому требуется отдавать очень точно сформулированные распоряжения и жестко требовать исполнения. Один человек активно участвует в создании игры, другого необходимо постоянно толкать в нужном направлении, по сути, он – вне игры. Разница может быть настолько большой, что члены команды чувствуют замешательство, возникает ощущение, что «инструменты не работают». Это ошибка, инструменты работают всегда, только в разных компаниях и по отношению к разным людям нужен разный подход. Очень важно, чтобы вы понимали, в чем причина такой разницы в подходах, и знали, как повышать интерес членов команды к игре, как их вовлекать в игру.

В главе о целях группы мы рассмотрели шкалу побудительных мотивов Рона Хаббарда. Если посмотреть на эту шкалу с точки зрения командной игры, то можно обнаружить, что члены команды, находящиеся на разных уровнях, ведут себя по-разному и в отношении правил командной игры.

На уровне «чувство долга» член команды полностью принимает цели и с удовольствием принимает новые правила игры, если с его точки зрения они содействуют этим целям. Эти люди обычно являются надежными соратниками в том, чтобы совершенствовать управление компанией, при условии, что они хорошо понимают цель этого. Такому человеку достаточно прочитать эту книгу, чтобы понять, как работают инструменты, чтобы он начал их применять. Конечно, у него могут быть разные вопросы в отношении применения, но он активно ищет ответы на эти вопросы, понимая, что любой новый инструмент требует адаптации. Для людей, находящихся на этом уровне, самое важное – понимать цели и правила игры, для них важно быть полезными команде. При работе с такими людьми не нужен жесткий контроль, жесткие правила и самое интересное – не нужна сложная система заработной платы. Это уровень настоящего творчества, и правила, принятые в команде, не мешают этому творчеству, а только спо-

³¹ Торговая марка принадлежит WISE. WISE – международная ассоциация предпринимателей, которые используют в своем бизнесе Систему управления, разработанную Л. Роном Хаббардом (Hubbard Management System).

способствуют созданию благоприятных условий для этого. Возможно, вы читали какие-то статьи о культуре управления, принятой в подразделениях Google, занимающихся разработками новых продуктов. Там нет жестких правил, сотрудникам предоставляется много свободы в отношении организации их работы, создаются максимально комфортные условия для работы. Чтобы поддерживать этот уровень мотивации, лидер должен постоянно продвигать цели и, конечно, сам быть на 100% на цели. Невозможно создать чувство долга, если лидер команды не испытывает его по отношению к деятельности команды.



На уровне «личная убежденность» находятся люди, которые имеют какие-то собственные принципы и убеждения в отношении командной деятельности. Для них очень важны правила игры, их стабильность и соответствие этих правил собственным представлениям о правильном и неправильном. Чтобы они поддерживали правила игры, необходимо постоянно разъяснять, как эти правила влияют на успех команды, почему они важны. Если внедряется оргсхема, необходимо детально разобрать, почему она именно такая, как деятельность каждого подразделения влияет на общий успех. Нужно понимать, что эти люди не готовы просто отказаться от своих принципов – для них они являются высшей ценностью. Поэтому, чтобы они поддерживали командную игру, они должны очень хорошо понимать причину существования каждого правила. От лидера здесь требуется терпение и желание обучать, разъяснять, отвечать на вопросы. И конечно, необходимо поднимать их уровень побудительных мотивов, продвигая им основную цель и замысел команды. Это не так уж и сложно, если понимать причину, почему они «застряли» на этом уровне. Она заключается в том, что в глубине души они не чувствуют себя достаточно полезными в реализации основной цели. Они имеют уверенность в том, что, следуя определенным принципам, приносят пользу, и поэтому они держатся за свои принципы. Если такому человеку вы просто будете постоянно показывать, как результаты его работы влияют на достижение основной цели команды, рано или поздно он приобретет такую уверенность, и его мотивация будет расти.

Следующий уровень – «личная выгода». Это люди, которые, по сути, находятся вне игры. У них нет творчества, направленного на командный результат, только некоторое творчество, направленное на выполнение порученной им работы. Поэтому, когда вы внедряете какие-то правила, например оргсхему, которая делает очень понятными их функции и продукты, а вдобавок к этому вы еще и начинаете измерять их результаты с помощью статистик, это вызы-

вает сопротивление. Причина этого сопротивления в том, что их мотив и творчество направлены не на победу команды, а на то, чтобы получить что-то за свою работу. Естественно, любые дополнительные обязанности, даже если это только еженедельный отчет по статистикам и план работы, вызывают у них недовольство. Ведь любое правило создает некоторое ограничение. Например, вы требуете от сотрудников еженедельные планы, очевидно, что это повысит эффективность работы всей команды. Но при этом сотруднику придется делать то, чего он раньше никогда не делал, от него требуются дополнительные усилия. Он должен будет в определенное время отчитываться о выполнении этих планов. Все это создает рамки, ограничения, ведь раньше он просто заканчивал рабочую неделю и спокойно уходил домой, а теперь должен напрячь извилины и подумать о том, какие задачи будет выполнять на следующей неделе. И он не может этого не делать, безусловно, это ограничивает его свободу.

Иногда лидеры пытаются найти к таким ребятам свой подход, «продавая» им правила командной игры под соусом «как ты сможешь получать больше, если будут работать эти правила». Могу сказать, что это очень сложный путь. Необходимо просто осознать, что их интересуется успех команды только как возможность получить что-то для себя, более высокие мотивы просто отсутствуют. Поэтому я рекомендую в отношении таких людей только две действенные и проверенные на практике вещи: первое – поднимать их по шкале побудительных мотивов вверх, продвигая им основную цель и замыслы, второе – устанавливать жесткие правила, требовать их соблюдения и даже наказывать за нарушение этих правил.

Когда я внедрил статистики и еженедельное планирование в одной из производственных компаний, то даже после того, как все сотрудники прошли обучение и достаточно хорошо понимали, как это делать, с использованием были проблемы. Только часть сотрудников в установленное время подавали отчеты по статистикам и составляли планы. Некоторое время я пытался добиться результатов, вдохновляя и объясняя важность, но только часть членов команды меня слышала. Тогда я установил простое правило: кто не подал отчет по статистикам, не составил и не одобрил план на неделю, не получает заработную плату за эту неделю. Также он не получает заработную плату и на следующей неделе, если не подаст статистики за предыдущие и план на следующую. В этой компании заработная плата выплачивалась еженедельно, поэтому сотрудник смог бы перенести потерю за одну неделю, хотя это был очень значительный штраф. Объяснить сотрудникам причину этого было несложно: если хотя бы один из них не подал вовремя отчет по статистикам, подразделения не имеют точных данных о том, как идут дела. Соответственно, руководители компании не могут принимать взвешенные решения и делать свою работу, это наносит значительный ущерб всей команде, который должен быть компенсирован. Могу сказать, что дисциплина в отношении отчетности взлетела на необычайно высокий уровень. Даже если сотрудник был в командировке или в момент подачи отчета отсутствовал, он находил способ передать данные. Для людей, которые находятся на уровне «личная выгода» или «деньги», такой подход работает замечательно.

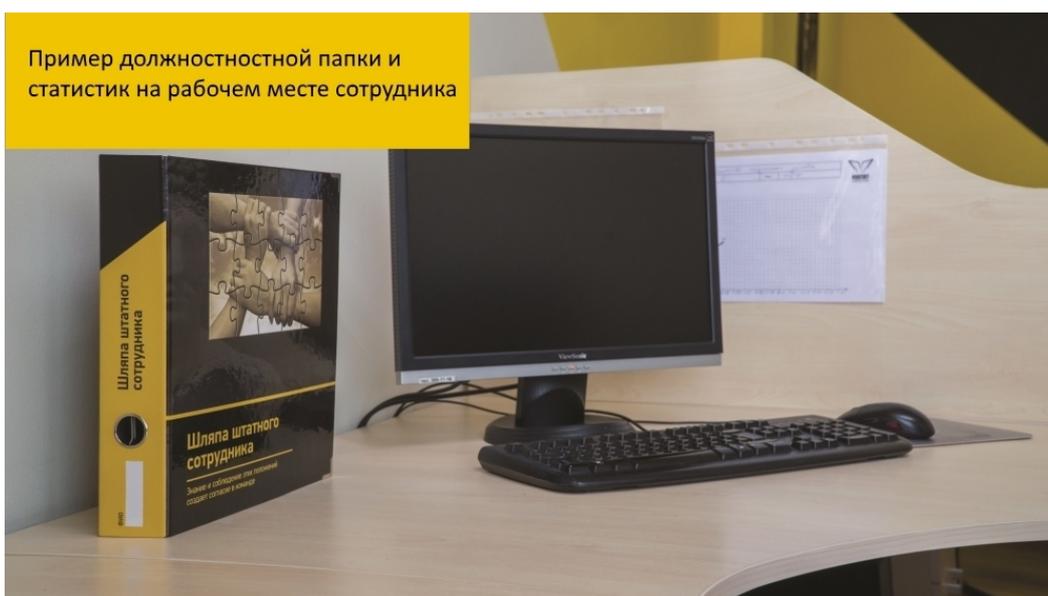
Более того, если по отношению к таким людям мы пытаемся применять тот же подход, что и к людям с «чувством долга» или «личной убежденностью», мы обязательно потерпим поражение. Это все равно что взывать к совести грабителя, который пытается отнять у вас кошелек, благородно, но безрезультатно. Поймите, что для них все, что вы говорите о целях компании, не имеет никакого смысла, независимо от того, кивают ли они вам в ответ, для них это пустой звук. Скорее всего, когда они слышат, как лидер продвигает цели, единственная идея, которая у них возникает в связи с этим: «это просто его работа, он хочет, чтобы мы в это поверили, потому что ему это выгодно». Они сами мыслят такими категориями и искренне убеждены, что все остальные мыслят точно так же, только еще и лгут, что у них более высокие мотивы.

На этом уровне работает только жесткий контроль. Не пытайтесь действовать по отношению к ним, как будто они на уровне «чувства долга», результата не будет. А отсутствие

результатов будет разочаровывать тех членов команды, которые находятся высоко на шкале. Нельзя закрывать глаза на то, что мы имеем дело с разными людьми, нельзя использовать одинаковый подход к людям с разной мотивацией. Но в то же время помните, что люди приходят работать к вам обычно на низком уровне мотивации. Когда они выбирают местом работы вашу команду, они понятия не имеют о целях. Большинство из них могут быстро подниматься по шкале побудительных мотивов, поэтому их нужно вдохновлять целями, показывать, как их результаты помогают всей команде побеждать.

Есть один очень показательный момент, от которого зависит уровень побудительных мотивов группы, – это уровень мотивации лидера. Бывают компании или подразделения, во главе которых стоит человек, который сам на шкале находится на уровне «личная выгода». Для него самого деятельность команды – только способ получить деньги, статус или какие-то еще выгоды. Конечно, он не способен ни сформулировать, ни продвинуть основную цель и замысел, а поэтому ни у кого из членов его команды нет шансов поднять голову выше этого уровня. В своей работе консультанта я встречал владельцев и руководителей компаний, которые создали компанию, продукт и цели которой они не любят, а занимаются этим только из-за денег. В таких компаниях работают люди, максимальным уровнем которых является «личная убежденность», и даже таких мало. Управлять такой командой очень сложно – необходимо много контроля, жесткая система поощрений и наказаний, взаимоотношения напоминают «банку с пауками». Однажды мне пришлось консультировать такую компанию по внедрению оргсхемы, и в ходе проекта я с горечью обнаружил, что в основном занимаюсь не оргсхемой, а улаживанием каких-то «подковерных игр» между высшими руководителями. Если бы вся энергия, которую в компании тратили на борьбу за власть и влияние, использовалась в интересах всей команды, результаты были бы на голову выше.

Так что создание команды, членами которой являются настоящие игроки, начинается с целей, поддерживается использованием инструментов управления, а развивается повышением мотивации игроков. Внедрение новых правил игры будет стоить сил, но это хорошая инвестиция, которая окупится многократно в течение долгих лет развития компании. Бизнес – командная игра, в такой игре побеждают те, кто лучше организован.



Пример должностной папки и статистик
на рабочем месте сотрудника

