



ВЯЛОТЕКУЩИЕ БОЛЕЗНИ УПРАВЛЕНИЯ

К.В. Штегельман,
зам. генерального
директора,
компания
«Теплосистема»

Проработав на топ-менеджерских позициях более 13 лет, хочу поделиться своими наблюдениями в вопросах формирования организационных структур в большинстве российских компаний и о типичных «болезнях», которыми, как показывает практика, страдает большинство из них. Возможно, мои суждения на этот счёт будут субъективными и не бесспорными, но считаю тему наболевшей и особенно актуальной в условиях развивающейся глобализации.

Данные Госкомстата свидетельствуют о неуклонном росте объёмов продаж на мебельном рынке России. Этому можно было бы только радоваться, если бы не постоянное увеличение доли импортной мебели, при том, что отечественное производство растёт и развивается. Соотношение экспорта и импорта мебели тоже не в пользу наших производителей. Не оптимально, с моей точки зрения, и другое соотношение – цены и качества продукции. Для этого есть свои объективные и субъективные причины. Одной из которых является состояние организационных структур российских компаний.

Как связана столь частная проблема с подобными макроэкономическими вопросами?

Как ни странно это прозвучит, связь между ними прямая. Во время недавнего посещения итальянских фурнитурных компаний, которое любезно организовала фирма «Аметист», я невольно сравнил организацию работы у нас и в Италии. Честно говоря, сравнения были не в нашу пользу.

В процессе презентации итальянскими коллегами своих компаний стало очевидно, что оргструктуры их предприятий тщательно продуманы, выверены в соответствии с избранными стратегиями развития и оптимизированы под те цели и задачи, которые стоят перед ними.

Что ещё приятно удивило, так это количество ИТР. Соотношение инженеров к рабочим составляло 1 к 2 – факт, указывающий на то, что данные компании нацелены на развитие. Далеко не каждая российская фирма может похвастаться подобным соотношением или использует этот потенциал. Правда, в силу общеизвестных исторических катаклизмов большинство населения нашей страны работает не по полученным специальностям, а исходя из того, как сложилась их жизнь. Отсюда большинство болезней российских компаний. Квалификация сотрудников, структурирование бизнеса и оптимизация оргструктур выходят сегодня на первый план. Я предлагаю рассмотреть ряд наиболее характерных внутренних проблем в российских компаниях.

ОТСУТСТВИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Наверное, большинство согласится со мной, что мало кто, начиная бизнес, задумывается над тем, во что это выльется. Какой будет оргструктура через год, два, пять, десять лет, какие люди будут работать в компании, как будет строиться система взаимодействия между ними, наконец, какими должны быть менеджмент и корпоративная культура? Поработав в нескольких российских компаниях, хочу высказать одну крамольную мысль: не верьте, когда учредители будут самозабвенно рассказывать о том, к какому типу относится оргструктура их компании. Она – «семейная».

В стремлении заработать денег владельцы привлекают родных, друзей; позднее, когда появляются первые деньги, – соседей по студенческому обществу. Компания создаётся как в песне: «Я тебя слепила из того, что было», ну и так далее. И вот



ОТСУТСТВИЕ
ПЕРСПЕКТИВЫ



РАЗРУШЕНИЕ ЕДИНОГО
ИНФОРМАЦИОННОГО
ПОЛЯ



ВЫДВИЖЕНИЕ
ПО ПРИНЦИПУ
КУМОВСТВА



наступает тот великий день, когда появился свой офис, десятки, а то и сотни сотрудников, спящих по его уютным коридорам, у входа сидит отставной полковник или плечистый парень, а кофе приносит секретарь-референт. Казалось бы, жизнь удалась. Но... работы не становится меньше, а бизнес, вчера приносивший так много денег, становится неэффективным и неинтересным.

Владелец, как человек грамотный, неглупый, прочитавший немало книг о бизнесе, начинает искать выход из создавшейся ситуации. Строит одну из вышеупомянутых оргструктур, вводит для облегчения управленческого учёта «Navision» или какую-нибудь другую программу, борется с расходами, и в итоге, вконец измучившись, приглашает бизнес-консультантов. И – о ужас! – эти «бесчестные», «своекорыстные» люди, проанализировав состояние дел, говорят о том, что сотрудники, которыми ты гордился и поставил руководить своей компанией, не тянут даже на начальника склада.

Принять такое дано не каждому, а приняв – начать что-то менять могут вообще лишь единицы. Ведь трудно себе представить, что Вася и Петя, которые так преданно и бодро смотрят тебе в глаза, – банальные карьеристы и бездельники, а Лёша, которого ты взял полгода назад, а теперь уволил за склочный характер, оказался вполне порядочным и толковым парнем, стремившимся сделать твой бизнес более прозрачным и эффективным. Да это удар по амбициям, мировоззрению и самолюбию!

Но, уважаемые господа владельцы, необходимо чётко себе представлять, что в какой-то момент времени та управленческая структура, которую вы выстраивали в компании и которой, как вам кажется, вы руководите, начинает управлять, а точнее манипулировать вами и вашим сознанием. Она выстраивает свою систему ценностей, порой абсолютно противоречащую вашим представлениям. Ржавчина коррупции начинает

разлагать сотрудников, падает их мотивация и ориентированность на клиентов, катастрофически растут текучесть кадров и затраты, компания начинает просто гибнуть. И этот факт надо осознать и принять.

Суть в том, что изначально отсутствие перспективы создаёт очень неустойчивую или, напротив, чрезмерно жёсткую, крайне негибкую структуру, плохо поддающуюся изменениям. Бизнес-процессы либо неоптимальны, непрозрачны, либо отсутствуют вовсе. Соответственно, и конечный продукт, предоставляемый клиентам, становится неконкурентоспособным.

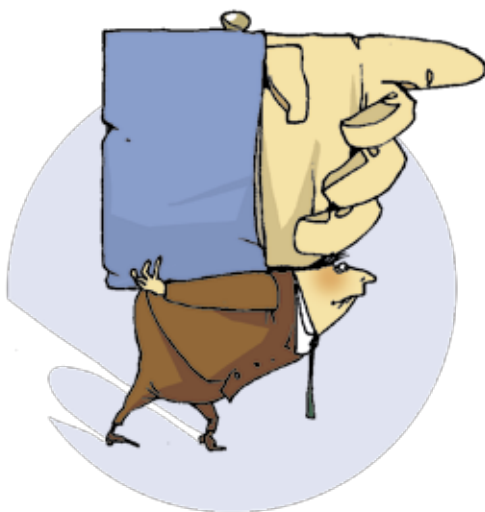
РАЗРУШЕНИЕ ЕДИНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ПОЛЯ

Борьба за мнение учредителей, за влияние на принятие ими решений приводит к борьбе за обладание информацией. Какие бы ни существовали в компании СРМ и информационные системы – они не будут работать. Почему? – спросите вы. Да всё очень просто. Возможность располагать той информацией, которую не знают другие, позволяет манипулировать ею, подавая учредителям в искажённом, удобном для обладателя виде.

Принцип, провозглашенный мыслителем Фрэнсисом Бэконом, «Кто владеет информацией, тот владеет миром» в данной ситуации работает как инструмент разрушения, так как создание единого информационного поля, развитие коммуникаций среди сотрудников не входит в интересы топ-менеджеров. И, как следствие, – информационный хаос, дезорганизация работы компании. Мотивация персонала катастрофически падает, так как люди, не получая обратной связи от руководителя, перестают нормально работать.

ВЫДВИЖЕНИЕ ПО ПРИНЦИПУ КУМОВСТВА

По старой «традиции», в большинстве российских компаний на руководящие или ключевые посты выдвигают «своих» людей. Опыт и



**ПЕРЕКЛАДЫВАНИЕ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ**



**ЗАТЯНУТОЕ ПРИНЯТИЕ
РЕШЕНИЙ**



квалификация не имеют значения. Это приводит к тому, что на руководящих должностях зачастую оказываются случайные, не подготовленные к руководству люди. Хорошо, если они это понимают и стараются учиться, развиваться, а если это исполнитель с амбициями Наполеона? Тогда персонал начинает разбегаться со страшной скоростью. И уходят лучшие, наиболее инициативные и востребованные рынком специалисты. Резко падает общий уровень персонала, компанию начинают рассматривать как трамплин для дальнейшей карьеры.

Есть такая категория руководителей и владельцев, которые подумают: «Ну и пусть. Он отработает год-два, и мы расстанемся. А за это время мы его «выжмем», подпитаемся новыми идеями, и это будет взаимовыгодно».

Абсолютное заблуждение. Не компания использует сотрудника, а сотрудник компанию. Персонал с подобной мотивацией будет работать только тогда, когда его интересы совпадают с задачами фирмы. В противном случае он будет выполнять работу спустя рукава, стремясь извлечь максимальную личную выгоду из любого своего действия.

ПЕРЕКЛАДЫВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Это одно из самых пагубных явлений, с которым приходится сталкиваться повсеместно. Как правило, в силу низкой квалификации и желания быть всегда и при любых обстоятельствах «на коне», руководители всех уровней начинают искать повод любыми путями уйти от ответственности за любые действия и принятые решения. Они «делегируют» не только полномочия для реализации той или иной задачи, но заодно и ответственность. Дистанцируясь от исполнителя, которому это поручено, они наблюдают за исходом дела.

В случае удачного исхода – все лавры их, в случае проигрыша – виноват исполнитель. В результате подобной практики у рядовых сотрудников развивается внутренний практически неразрешимый конфликт, растёт общее недовольство работой и руководством. У людей происходит разрыв в сознании между количеством приложенных усилий, результатом и фактическим вознаграждением или порицанием его действий. В таких условиях часто возникает своеобразный бунт сотрудников: основной претензией становится низкая зарплата (которая формально может быть вполне «в пределах рынка»).

ЗАТЯНУТОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Нежелание или боязнь топ-менеджеров брать на себя ответственность и появляющееся на этом фоне стремление разделить эту самую ответственность приводят к тому, что все действия внутри компании искусственно затягиваются, а проблемы, требующие немедленного решения, откладываются «на потом». Одним словом, работа строится по принципу: не торопись решать задачу, может случиться так, что необходимость в этом отпадёт. Такое положение вещей приводит к следующему:

1) проблемы накапливаются как снежный ком;

2) персонал ощущает себя в болоте, не верит руководству;

3) как следствие, разрушаются коммуникативные связи, управляемость бизнесом резко падает.

Совершенно очевидно, что при наличии таких проблем момент вступления в ВТО станет последним днём жизни многих российских компаний. Они банально не готовы конкурировать с западными. В данной ситуации, на мой взгляд, на первый план выходит работа служб персонала компаний. Как говорится, кадры решают всё. Разрывать этот порочный круг необходимо с нового взгляда на управление персоналом: нужно пересмотреть подходы к работе с ним в свете поставленных перед фирмой стратегических целей, начиная с внесения изменений в корпоративную культуру компании и заканчивая оптимизацией бизнес-процессов и оргструктуры.

Первым шагом в этом направлении должно быть проведение аттестации всех сотрудников для определения уровня их компетенции. Для оценки этого уровня необходимо привлечь независимых экспертов, а результаты аттестации должны стать руководством к действию, а не информацией к долгому размышлению. Нужны перемены, в том числе серьёзные кадровые изменения. Нравится это или нет, но всё не соответствующее новым стандартам и требованиям должно быть удалено «хирургическим» путем. Ведь ничего само собой не изменится, положение вещей может только усугубиться, и в компании наступит управленческий коллапс. Когда сделать что-либо будет уже невозможно, компания пройдет точку «невозврата», а дальше – смерть.

Что делать в такой ситуации? Ответ прост: привлекать новых людей. Но не бросать их на растерзание – «выживет, не выживет», а наделять полномочиями, лично ставить задачи и контролировать их выполнение. Привлекать аналитиков для оценки удовлетворённости сотрудников, проводить профессиональное тестирование среди топ-менеджеров компании. Старайтесь получать информацию о ситуации в компании с разных точек и под разными углами зрения. С определённой периодичностью необходимо создавать рабочие группы для оптимизации бизнес-процессов.

И ещё: вы должны быть доступны для сотрудников не только формально. Стремитесь сами общаться с ними для того, чтобы принимать правительные и своевременные решения. Что это даст? Прежде всего, целостную картину взаимоотношений в компании, лояльность и преданность сотрудников. Это также позволит оптимизировать структуру и бизнес-процессы, чётко контролировать и корректировать работу топ-менеджеров. Но есть маленькое уточнение: важно именно корректировать работу, а не подменять менеджеров. Средневековое выражение «*Вассал моего вассала – не мой вассал*» должно стать непреложным правилом взаимоотношений. Каждый должен сам исправлять свои промахи и ошибки, иначе вы потеряете наиболее толковых и грамотных работников.