

OUT OF CONTROL! АХИЛЛЕСОВА ПЯТА РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Епанчинцев Владислав,
генеральный директор компании «Софт-Юнион», г. Белгород

Управление — одновременно и наука, и искусство. Наука говорит, что в одних и тех же условиях результат того или иного действия будет предсказуем и одним и тем же. Искусство — получение предсказуемого результата будто бы в тех же условиях, или в максимальной степени их обеспечить. Поэтому, в большей степени, управление — это путь проб и ошибок, путь анализа и накопления своего опыта. Повторить нельзя, можно извлечь урок. Посмотри и послушай, что и как делает другой, и, опираясь на свой опыт, сделай по-своему.

Задумывался ли кто-то из тех, у кого на визитке написано «директор», «руководитель» или даже «управляющий» о том, управляет ли он на самом деле своим отделом или предприятием? Вопрос далеко не такой простой,

как может показаться. Формально все руководители (и я в том числе) занимаются управлением: раздают указания, расставляют людей на посты, строят бизнес-планы, разрабатывают стратегию и тактику и т.д. В реально-

сти же указания забываются, люди не справляются, а планы... Про планы иной раз лучше вообще не говорить. Описанная ситуация характерна для многих организаций, поэтому стоит задуматься, а что же такое вообще управляемая организация? Как создать в организации управляемые условия?

Управляемые условия

Стандарт ISO 9001:2008 трактует ответ на эти вопросы предельно конкретно. Так в пункте 7.5.1 Управление процессами производства и оказания услуг стандарта говорится:

Организация должна планировать и осуществлять производство и предоставлять услуги в управляемых условиях. Управляемые условия должны включать, если применимо:

- a) наличие информации, которая описывает характеристики продукта;
- b) наличие рабочих инструкций, если необходимо;
- c) использование соответствующего оборудования;
- d) наличие и использование оборудования для мониторинга и изменений;
- e) внедрение мониторинга и измерений;
- f) внедрение деятельности по выпуску, поставке и обслуживанию после поставки.

Если перевести с предельно конкретного языка ISO на простой человеческий, то управляемые условия — это работа организации по циклу Деминга.

Цикл Деминга, он же цикл PDCA состоит из четырёх повторяющихся этапов: Plan, Do, Control, Act. Планируй работу, делай работу, контролируй работу, действуй в соответствии с полученной информацией: меняй процессы, стандарты и т.д. Как и многие теоретические концепции, эта последовательность предельно проста: бери и делай.

Реальность, увы, вносит свои коррективы. Проблемы подстерегают менеджеров практически в каждой букве. Но сегодня хотелось бы поговорить о главной, судя по моим наблюдениям, проблеме отечественных менеджеров: нехватке контроля.

Контроль — дело грязное, тяжёлое и нудное. Он подразумевает неизбежные конфликты, на него вечно не хватает времени, и заниматься им чаще всего скучно. Поэтому половина менеджеров контролем не занимаются, а другая половина (как правило, старая школа!) превращает контроль в террор и расправы. Такие руководители не «замораживаются» этапами P (планируй), D (делай) и A (корректируй), поскольку контроль (то есть, террор) — единственное, чем им нравится заниматься. Но речь сегодня не о них.

Квест по мотивам «Миссия невыполнима»

Занимаясь автоматизацией деятельности предприятий в течение последних 12 лет, я имею возможность наблюдать руководителей малых и средних предприятий, так сказать, в природных условиях. И, скажу честно, за всё это время я почти не встречал руководителей, которые уделяют контролю достаточно времени (не учитывая, повторюсь, носителей демотивирующего стиля руководства).

На то есть несколько причин. Так, большинство руководителей (особенно

в малом бизнесе) только вчера были работниками, и никакой системности в их стиле руководства нет вообще. Руководитель (и вся компания) работает в режиме «от аврала до аврала», тут некогда не то что контролировать, а даже планировать. Фактически в такой ситуации руководит не директор, а клиенты: именно они решают, какого сотрудника компании и как срочно каким делом загрузить. Ни о каком понимании необходимости цикла PDCA в таких компаниях речи не идёт.

Более опытные или более крупные компании, которые уже переросли этап младенчества (по Адизесу¹), работают более или менее упорядоченно, но понимания необходимости создания управляемых условий так и не возникает.

Для таких организаций характерно взаимное непонимание между сотрудниками и руководством: сотрудники не понимают, чего от них ждёт начальство, а начальство не понимает, почему «тупой» персонал не идёт за своей выгодой и не начинает немедленно продавать в два раза больше. Зачастую это приводит к усталости руководства и репликам в стиле: «уж я для них и так, и этак, а они всё равно не работают, неблагодарные!». Затем либо руководство меняет персонал, либо, махнув рукой, наблюдает, как ситуация развивается от плохой к худшей.

СПРАВКА

Квест (quest), или приключенческая игра — один из основных жанров компьютерных игр, представляющий собой интерактивную историю с главным героем, управляемым игроком. При этом важнейшими элементами игры являются собственно повествование и исследование мира, а ключевую роль в игровом процессе играют решение головоломок и задач, требующих от игрока умственных усилий.

«Миссия: невыполнима» (англ. Mission: Impossible) — американский приключенческий боевик 1996 года, режиссёр Брайан Де Пальма. Слоган фильма – «Expect the Impossible» (Ожидаем невозможного)

Источник: Википедия

1 — Ицхак Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации», Из-во «Питер», 2007

Вместе с тем Деминг утверждает (и я с ним солидарен чуть больше, чем полностью), что только 20% проблем в организации обусловлены людьми, а 80% — процессами. В конце концов, практически у всех более успешных конкурентов сотрудники точно такие же!

Когда понимание необходимости управления по циклу PDCA есть, в действие вступает второй фактор: это же трудно! Не каждый согласится променять красоту и стройность проекта на шум и суету реализации! Планированием занимается стратег, а вот контролем — контролёр, как ни крути.

К тому же контроль практически всегда подразумевает конфликт. Приходится указывать коллегам на их недочёты, слушать оправдания, потом не слушать оправдания, и снова указывать на недочёты. А если учесть ещё и нашу национальную черту — привычку скрывать проблемы, «чтобы начальство не узнало, и как бы чего не вышло» — задача контроля часто превращается в квест по мотивам фильма «Миссия невыполнима».

И даже имея понимание необходимости контроля на регулярной основе и активное желание этим заниматься, вопрос упирается в наличие привычки. Без привычки заниматься контролем и вправду трудно: часто находятся более важные задачи, а

уж более срочные — вообще постоянно. А выработать привычку некогда, да и, скажем прямо, лень.

Причины и следствия

К чему же отсутствие контроля приводит в сухом остатке? Главная проблема: сотрудники не понимают руководителя и его задания. В отсутствие регулярной обратной связи очень трудно добиться согласованной работы. А если ещё и постановка задач не отличается конкретностью (что, по моим наблюдениям, тоже является общим местом), непонимание выливается в невыполнение задач.

Как тут не вспомнить (из анекдота) знаменитое правило трёх гвоздей! Когда приходит распоряжение от начальства, пишем его на бумажке и вешаем на первый гвоздь. Когда начальство спрашивает, как там с распоряжением, перевешиваем его на второй гвоздь. Выполнять начинаем только те распоряжения, которые дошли до третьего гвоздя. Но таких распоряжений почти не бывает.

Когда руководитель (и вся компания) работают в режиме «от аврала до аврала», некогда не то что контролировать, а даже планировать. Фактически в такой ситуации руководит не директор, а клиенты: именно они решают, какого сотрудника компании и как срочно каким делом загрузить

Всё это было бы смешно, если бы не было так грустно. Сотни тысяч человеко-часов в масштабах страны ежегодно тратятся впустую. Полагаю, для каждой конкретной организации можно прикинуть, в какую сумму обходится постановка задач, которые никогда не будут выполнены.

Другое значительное следствие слабого контроля в организации — невозможность проведения организационных изменений. Внешняя среда меняется постоянно, требования клиентов к качеству растут, но слабо контролируемая организация просто не успевает за меняющимся миром. Хорошо ещё если меняется хоть что-то, но бывает и так, что культура и методы работы организации находятся в неизменном состоянии с 1998 года — с прошлого века! Впрочем, с каждым годом таких феноменов остаётся всё меньше на рынке. Как ни странно, ни глобализация экономики, ни вступление страны в ВТО, не изменили в этом вопросе практически ничего.

Следствием отсутствия взаимопонимания между сотрудниками и руководством, невыполнения заданий и окаменевшей организационной культуры является рост недовольства в компании. Все недовольны всеми. Руководители недовольны сотрудниками — «ничего нельзя поручить», «им вообще ничего не нужно»; сотрудники недовольны руководителями — «сами не

знают, чего хотят», «вечно мешают работать своими бредовыми идеями». В итоге и у руководства, и у сотрудников формируется единый взгляд на то, как идут дела в организации: «в этом болоте ничего не изменить». А сколько с таким отношением проработает компания, по большому счёту, дело случая.

Возможный совет

Как видим, отсутствие системного контроля деятельности сотрудников и организации может стать серьёзной проблемой на любом этапе её жизненного цикла. Но с чего же начинать, если пришло осознание, что эта проблема характерна для компании?

Первое и главное — наладить в организации систему управления поручениями. Просто рассылать поручения электронной почтой не годится: она не даёт гарантированной обратной связи. Сотрудник может выполнить поручение руководителя, а может «повесить его на гвоздик», о чём руководитель даже не узнает.

Значительное следствие слабого контроля в организации — невозможность проведения организационных изменений. Внешняя среда меняется постоянно, требования клиентов к качеству растут, но слабо контролируемая организация просто не успевает за меняющимся миром

Поскольку наша организация «Софт-Юнион» — член партнёрского сообщества «1С-франчайзи», то для решения вышеуказанных проблем можно использовать информационные системы, реализующие механизмы бизнес-процессов, например, «1С: Документооборот» и «1С: CRM». В нашей организации — второй вариант.

Встроенный в эту систему бизнес-процесс «Поручение» внедряется вообще без доработок. Для удобства работы мы разработали отчёт, контролирующий количество открытых поручений по сотрудникам и отклонения от плановой даты выполнения, но, по большому счёту, можно обойтись и стандартным функционалом.

Но в любом случае, выбор инструмента зависит от руководства каждой организации. Главное тут не сам инструмент, а регулярность и всеохватность его применения: абсолютно все поручения, даже самые мелкие, должны регистрироваться в системе. Если же часть поручений будет в системе, часть — на бумаге, а часть — по телефону, ни исполнитель, ни постановщик задачи просто физически не смогут держать в голове и правильно выстроить приоритет выполнения задачи. Далее, задачи нужно ставить в формате SMART. Как известно, правильно поставленная задача — это уже половина решения.

Обязательно нужно иметь регламент контроля выполнением задач. Например, я начинаю рабочий день с просмотра всех своих задач: как тех, что пришли ко мне на проверку, так и тех, где я — исполнитель. В течение дня ещё минимум

три раза я разбираю поступающие в CRM задачи. Вторая половина дня пятницы посвящена у нас планёрке, где мы совместно разбираем, у кого и по каким причинам просрочены задачи, и что нужно сделать для их выполнения. Для нашей организации этого достаточно, для другой — решать её руководителю.

Ну и напоследок, желательно включить показатели, характеризующие успешность выполнения задач, в KPI (Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности) сотрудников. Например, у нас есть показатель «средняя оценка выполненных поручений». При завершении выполнения поручения инициатор должен выставить исполнителю оценку, которая зависит, в том числе, и от того, вовремя ли сделана задача. Поэтому для расчёта KPI не нужно анализировать все задачи со всеми сроками выполнения по всем сотрудникам, достаточно подсчитать среднее арифметическое по выполненным поручениям. А там уже собрано всё: и своевременность выполнения, и эффективность решения, и отсутствие необходимости доработок.

Конечно, приведённые советы не гарантируют построения другой успешной контролируемой организации. Но мой личный опыт руководителя и практика нашей организации свидетельствуют, что это то, с чего стоит начать! А дальше, как говорится, по ситуации.