

ИЗ ПРАКТИКИ

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ: АРГУМЕНТЫ «ЗА» И «ПРОТИВ»

ИЗ ЛИЧНОГО ОПЫТА
РУКОВОДИТЕЛЯ

Ирина Шевцова,

руководитель компании группы компаний «Форус», г. Иркутск

Чтобы компания развивалась и была устойчива, нужен хорошо подготовленный менеджмент, способный грамотно действовать в отлаженной системе, а также адаптировать её в случае необходимых изменений. В группе компаний «Форус» подошли к решению этого вопроса через создание бизнес-школы. Здесь топ-менеджмент, менеджмент среднего звена и кадровый резерв проходят обучение, обеспечивающее необходимый для её стабильного развития базис в виде профессиональных управленцев.

Инструмент создания системы управления

Рассматривая бизнес-образование с точки зрения менеджмента, можно выделить ряд типовых подходов. Главным, на мой взгляд, является понимание того, что бизнес-образование — это инструмент. И как всякий инструмент, он может применяться осознанно, целесообразно, а может и бездумно, интуитивно, либо использоваться как дань моде. Эффект от применения инструмента в каждом случае будет разным, в диапазоне от благотворного до сокрушительного.

Когда руководитель принимает решение о своём обучении и обучении своих сотрудников, ему необходимо ответить на вопрос, какую проблему он намерен решить. Ответы не очевидны. Возможен вариант, что бизнес-образование рассматривается как средство для саморазвития. «Вот, я — молодец, но ещё хочу себя развивать дальше. Говорят, это помогает».

СПРАВКА

Группа компаний «Форус»

представлена в 15 регионах от Урала до Дальнего Востока. Численность персонала — 270 человек. Компании в этом году исполнилось 20 лет. Внутри компании создана своя бизнес-школа, так называемый корпоративный университет.

ИЗ ПРАКТИКИ

Другая типичная версия ответа — давно не учился, поэтому необходима «встряска» или «перезапуск» мозгов. Нередкий повод обращения в бизнес-школу — усталость от рутинной работы, обычная скука. При устоявшемся бизнесе, в среднем через 10 лет после его создания, руководители компаний замечают появление элементов «старения», потерю динамизма, ощущают некоторый застой. Безусловно, в большей или меньшей степени бизнес-образование может помочь при решении каждой из данных проблем. Но мы в своей компании всегда рассматривали, и рассматриваем бизнес-образование, прежде всего, как инструмент повышения эффективности системы управления компанией, инструментом понимания процессов, происходящих внутри фирмы.

Любая организация представляет собой взаимосвязь нескольких систем: управление процессами, финансами, персоналом, инфраструктурой, клиентами и т.д. Все они тесно взаимосвязаны, и каждый день на операционном уровне менеджмент компаний работает с этими системами. Для того чтобы эффективно и результативно управлять, необходимо понимать каждую из этих систем, видеть существующие между ними связи на разных уровнях. Хочу обратить внимание и на то, что все названные системы не являются статическими, а находятся в постоянном развитии.

Рассматривая стадии жизненного цикла компании (см. схему), разработанные И. Адизесом, можно определить какие приоритетные роли, должен исполнять менеджмент на каждой стадии развития.



Схема. Жизненный цикл компании

Источник: Ицхак Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации», Из-во «Питер», 2007

Исполнение | Совершенствование и оптимизация системы управления | Стратегический менеджмент и маркетинг | Управление персоналом | Образовательные технологии

ИЗ ПРАКТИКИ

Так, когда компания маленькая, когда она только начинает работу, определяющей будет роль «предпринимателя», готового идти на риски. И эта роль чаще всего присуща инициатору, владельцу бизнеса. Переходя от стадии к стадии на этап зрелости, внутри компании должны сформироваться различные взаимодополняющие управленческие роли. Руководитель компании должен очень хорошо понимать, какие управленческие роли на какой стадии жизненного цикла должны быть приоритетными, и как подобрать комплементарную команду, чтобы компания показывала на каждой стадии хороший результат. Не решив проблемы одной стадии жизненного цикла, не выстроив характерные для неё инструменты управления, не создав оптимальную для текущего этапа команду, невозможно перейти на следующую стадию. Несоответствие ролевой структуры стадии жизненного цикла ослабляет компанию и даже может подтолкнуть её к будущему краху в наиболее опасных периодах.

Таким образом, если смотреть на бизнес-образование с точки зрения системы управления, то в этом случае бизнес-образование является инструментом выстраивания системы управления, инструментом развития и роста компании.

Один из гуру менеджмента сказал, что бизнес-образование помогает «собственнику компании прийти в сознание». Ведь когда бизнес только строится, руководители очень многое делают на интуиции. Они понимают, что нужно делать, но почему именно так — объяснить не могут. При росте компании одной интуиции может не хватить. А бизнес-образование даёт возможно понять, что, зачем, как и когда делать, помогает осознать реальное положение дел, помогает менеджменту своевременно перейти на следующую ступень развития. Нельзя отрицать факта существования гениальных предпринимателей, но, осознав свой прошлый опыт, руководителю в любом случае становится проще сделать следующий шаг в правильном направлении.

Способ отхода от оперативного управления

Если цель создания бизнеса не только самозанятость его основателя, не только создание небольшого семейного бизнеса, если всё-таки собственник ставит целью устойчивое и успешное развитие своей компании, то, наверное, он хочет, чтобы компания при отходе его от дел продолжала жить и не умирала. А вот чтобы она не умирала, и при этом позволяла собственнику не быть постоянным «стрелочником» по решению проблем, он должен создать саморегулируемую систему. Иначе он никогда не сможет отойти от дел, и компания будет жить ровно столько, насколько хватит его физических сил.

Особенность франчайзингового бизнеса, в котором мы работаем, заключается в том, что у собственников бизнеса и директоров компаний нет крупных материальных активов: мы не являемся «владельцами заводов, газет, пароходов», мы ничем не владеем. Люди, которые работают с нами, не наши люди, с ними выстраиваются партнёрские отношения. Хорошо, если сегодня цели этих людей совпадают с целями собственников. А завтра все может быть по-другому. То есть, нет ничего материального, что привязывало бы работника к компании.

ИЗ ПРАКТИКИ

Рассмотрим пример завода по производству строительных материалов: у собственника завода есть здания, есть бетономешалка, спецоборудование. При необходимости директор может нанять других рабочих, они придут и начнут работать, поскольку имеется актив, вокруг которого бизнес строится. В информационно-технологической отрасли ничего такого нет. Только компьютеры, столы и стулья, которые не являются уникальными средствами производства (сегодня они есть у всех). Таким образом, чтобы организация франчайзи могла развиваться, успешно переходя от одной стадии развития к другой, единственный путь который остается у ее создателя — это выстраивание системы управления. Причем создать ее может только сам собственник-руководитель. У некоторых руководителей фирм-франчайзи существуют иллюзии, что, создав свой бизнес, они могут отойти от дел, нанять профессионального управленца и сказать ему: «Так, парень, я вижу интересную нишу, а ты давай теперь заработай там деньги». Через какое-то время наемный менеджер там заработает деньги. А основатель-то тут при чём? Каков его вклад? Слова — «порядочность», «да я же всё это создал» и другие, подобные им, — должны иметь под собой «содержательную» базу. Если наемный менеджер «поднял» бизнес, а основатель лишь пассивно ждал этого, то по опыту известно, что такое положение дел приведёт, скорее всего, к расколу компании. Наемный менеджер, который, по сути, построил новый бизнес, уйдет из старой компании и, очень часто, с командой тех, кто помогал ему это делать. Так что, либо основатель выстраивает систему, способную к защите его интересов как собственника и способную к саморазвитию, и затем отходит от дел. Либо управляет системой в режиме ручного управления, что заведомо не будет эффективным в достаточно продолжительной временной перспективе. А в процессе выстраивания жизнеспособной системы управления компанией роль бизнес-образования — далеко не последняя.

Поэтому, вариантов нет, руководитель должен всё время развиваться сам и вести за собой своих людей, выстраивая менеджмент, выстраивая систему управления.

Осознанная необходимость

Все аргументы «за» и «против» бизнес-образования будут лежать в плоскостях: кому это надо, когда становится необходимым, и каким образом оно будет получено.

Бизнес-образование нужно тому, кто заинтересован в выстраивании системы управления. Оно становится необходимым, когда у руководителя есть время и желание понять реальное положение дел в компании. Поскольку «открытия» могут быть не очень приятными, нужна готовность принять действительность. Однако стоит заметить, что, на ранних стадиях развития компании, когда компания учится выживать, зарабатывая свои первые деньги, активное выстраивание системы управления не так актуально. Это будет следующим шагом.

Наконец, каким образом бизнес-образование будет получено? Вариантов несколько. Можно самостоятельно читать специализированную литературу. Так, общаясь с некоторыми руководителями компаний, порой слышишь: «Зачем мне бизнес-школа? Я в Интернете всё,

ИЗ ПРАКТИКИ

что надо, найду. Набрал слово «маркетинг» и нашёл по нему кучу книг». Это дешёвый вариант, возможно, даже глубина проработки будет неплохая.

Но базовым, наиболее эффективным способом получения бизнес-образования для нашей компании стала бизнес-школа. Она даёт очень важное, с моей точки зрения, преимущество — среду профессионального общения. Профессионалы вырастают быстрее в профессиональной среде. Здесь люди обмениваемся опытом, смотрят лучшие практики и зачастую потом реализуют их у себя в компании или отделе. Поэтому заменить бизнес-школу вряд ли возможно.

Поэтому и я сама, получив 2 высших образования (Киевский институт гражданской авиации, Академия народного хозяйства в Москве), прошла обучение в бизнес-школе Link на всех сертифицированных и дипломном курсах.

Таким образом, если есть желание построить эффективный, результативный, устойчивый в долгосрочной перспективе бизнес — необходимо самому учиться, учить менеджмент компании и создавать адекватную систему управления. Главное, не забывать, что это все нужно руководителю компании. Чем лучше будет выстроена система управления, тем будет проще руководителю и менеджменту работать в ней. Интуитивного понимания происходящих внутри компании процессов может на каком-то этапе не хватить для дальнейшего развития, и тогда осознанное бизнес-образование сможет помочь. А получать его гораздо приятнее и, как показала моя практика и личный опыт руководителя компании, эффективнее в бизнес-школах. Получается, что практически все аргументы «за».