Концепция развития компании

*Сергей Багузин, декабрь 1999 года*

Содержание

1. Резюме 1

Цель проекта; концепция развития компании; новые качества руководителей; цели подготовки концепции; замечания по содержанию настоящего документа.

2. Стратегия 3

Зачем фирме нужна стратегия, и кто за нее отвечает; миссия компании (первый подход); техно­логия стратегического планирования и мероприятия по его реализации.

3. Персонал 8

Модель компетенций, позволяющая поставить работу с пер­соналом на системную основу; теория и практика мотивации; система оплаты труда; роль руководителя в «новой» организации; план работы с персоналом на ближайшее время.

4. Маркетинг и ориентация на клиентов 17

Маркетинг, как способ ведения бизнеса, его философия, методология и функция управления; локализация исследовательского маркетинга и маркетинга продаж; планирование ресурсов предприятия, подчиняемое потребностям клиентов; менеджмент качества, как методологическая основа ориентации на клиентов; план маркетинга и внедрения TQM.

5. Логистика (организация процессов) 24

От стратегии к функциям и далее к структуре; описание процесса, основанное на разработке политики, процедуры, технологической инструкции; дальнейшая оптимизация функционирования компании, основанная на реинжиниринге бизнес-процессов; управление изменениями; финансовая структура; мероприятия по логистике.

6. Учет 33

Назначение управленческого учета — сбор информации, необходимой для принятия решений; важность себестоимости, как объективного экономического показателя в оперативном управлении; управление финансами через бюджетирование; основные бюджеты; мероприятия по постановке управленческого учета.

1. Резюме

Цель проекта — внедрить регулярный**[[1]](#footnote-1)** менеджмент в компании

**Концепция развития** компании включает:

• внедрение стратегического управления (от общего к частному);

• внедрение замкнутого управленческого цикла (планирование, организовывание, мотивирование, контроль, координация);

• определение тех знаний и навыков персонала, которые позволят реализовать стратегические цели (компетенции);

• фокус на маркетинге, как способе ведения бизнеса;

• описание и оптимизацию бизнес-процессов;

• постановку управленческого учета.

**В результате реализации проекта** компания превратится в самообучающуюся организацию, в том числе:

• всем сотрудникам компании будет ясна система целей организации;

• будет выработан механизм коррекции целей;

• бизнес-процессы будут описаны и оптимизированы;

• повысится командный потенциал компании;

• основной задачей руководителя станет управление самореализацией подчиненных;

• повысится личностный потенциал членов команды.

2. Стратегия

Зачем фирме нужна стратегия, и кто за нее отвечает; миссия компании (первый подход); техно­логия стратегического планирования и мероприятия по его реализации.

Содержание раздела:

2.1. Почему начинать следует со стратегии 3

В частности потому, что без стратегии крайне низка эффективность клю­чевой управленческой функции — управление персоналом; пять функций управления.

2.2. Первый подход к формированию стратегии 4

Миссия и стратегические цели компании на ближайший период.

2.3. Что включает стратегическое планирование 4

Основные этапы стратегического планирования; benchmarking, как альтернатива стратегическому планированию.

2.4. Мероприятия стратегического планирования 6

Создание регламента «Разработка, утверждение и изменение стратегического плана»; разработка стратегического плана на 2000 г.; внедрение стратегических идей в головы персонала; PR-функция миссия компании; обучение стратегическому управлению; учет в системе стратегического управления.

2.1. Почему начинать следует со стратегии

Под *стратегическим* я предлагаю понимать *планирование, осуществляемое от общего к частному:* миссия 🡺 цели на длительный период 🡺 краткосрочные задачи 🡺 каждодневные процедуры.

В качестве аргумента в пользу стратегического планирования рассмотрим влияние последнего на управление персоналом (отдельно по функциям).

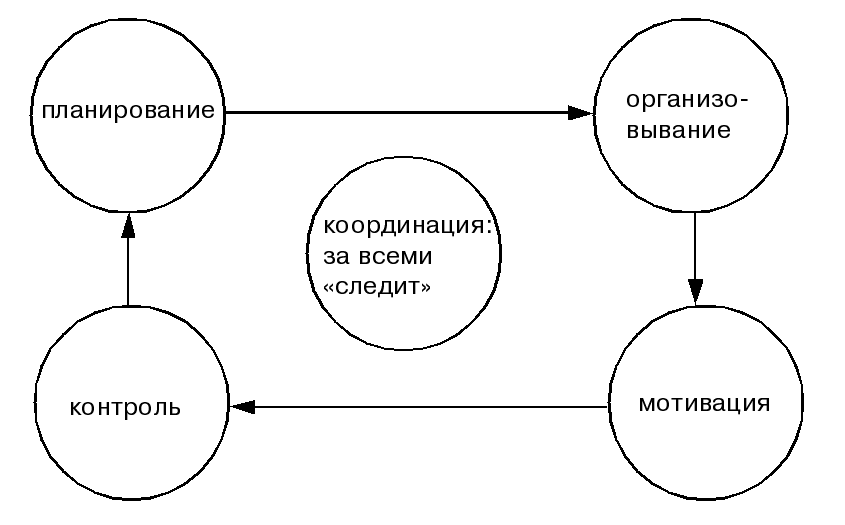
**При найме персонала** разрабатываются три документа: должностная инструкция, спецификация личности (деловой портрет кандидата), трудовой контракт. Основываясь на этих документах можно грамотно составить объявление о вакансии и провести отбор соискателей. Постоянно сверяясь с этими тремя документами, можно **обоснованно** изложить аргументы «за» и «против» того или иного кандидата на должность. Если же в организации нет стратегического плана, подо что писать должностную инструкцию, личностную спецификацию и условия найма? Под вчерашний день, под возможности и деловые характеристики **конкретного работника**, подавшего заявление об увольнении? Немудрено, что во многих организациях господствует система «напиши сам для себя должностную инструкцию, когда сядешь на рабочее место».

**Оценивая деятельность работника**, мы сверяем его работу с должностной инструкцией. Но с какой? Написанной исходя из его возможностей! Естественно, что при такой ситуации происходит сглаживание оценки, подгонка ее под работника. Нередки случаи отсутствия количественных и/или качественных критериев оценки. Эффективность такой оценки нулевая. Еще хуже ситуация, когда должностные инструкции отсутствуют вовсе. Начальник думает, что некая функция входит в обязанности сотрудника (и выражает недовольство тем, что она не выполняется), а сотрудник узнает об этом только в момент оценки его работы.

**Внутрифирменная система оплаты труда.** Одна из ее целей — определить ценность должности для организации **(должности, а не работника!)** Однако, пусть руководитель фирмы с цифрами и фактами в руках попробует доказать почему, например, начальник отдела кадров получает оклад меньше чем начальник планового отдела. Может быть это правильно, но где обоснование? Ссылки на предыдущий опыт и традиции вряд ли удовлетворят. Каковы критерии важности той или иной должности? Ответ прост — в стратегическом плане. Чем чаще должность задействована в нем, чем значимей результаты, приносимые этой должностью, тем выше она должна быть в иерархии системы оплаты труда. Без стратегического плана в организации господствует субъективизм в оплате, переплаты и недоплаты, напряженный моральный климат.

**Повышение квалификации персонала.** Фирмы довольно много тратят на подготовку кадров. В большинстве случаев импульс направления на учебу исходит со стороны образовательных учреждений (через рекламу), или самих сотрудников. Повышение квалификации при этом носит несистемный характер, а весь процесс можно описать фразой: «пошлем сотрудника **Х** на курсы **А**, а сотрудника **Y** на стажировку **Б**, они приедут и нам все расскажут». Откуда берется системность обучения? Ответ один: из перечня мероприятий стратегического плана. Имея их, можно детализировать программы обучения, выявить нужные образовательные организации, минимизировать расходы.

Без стратегического плана нельзя эффективно управлять персоналом. В случае отсутствия стратегии руководство должно оставить надежды на грамотные решения по подбору персонала, его оценке и аттестации, оплате труда, подготовке и повышению квалификации. Убеждать себя в обратном, значит просто питать себя иллюзиями

Большинство отечественных руководителей не имеет менеджерского образования, а потому управляет интуитивно. Это, правда, не означает, что функции управления не выполняются. Делая нечто, менеджеры, просто не знают, что они выполнили [хуже, если не выполнили] функцию управления. Однако функции надо знать и выполнять сознательно. Вот они: **планирование, организовывание, мотивация, контроль, координация:**

Я думаю, что каждый руководитель может легко вспомнить не один пример из собственной практики, когда невыполнение даже одной из функций управления приводила к нежелательным последствиям.

2.2. Первый подход к формированию стратегии

Для того чтобы двигаться дальше были предложены миссия и стратегические цели компании на период, пока эти понятия не будут выработаны на более регулярной основе.

Миссия компании: **быть эффективным звеном в цепи «Производитель — потребитель».**

Стратегические цели:

**по отношению к бизнесу** — оптимизировать прибыль и долю рынка;

**по отношению к организации** — создать прозрачную хорошо описанную и четко управляемую структуру;

**по отношению к клиентам** — внедрить систему тотального управления качеством;

**по отношению к персоналу** — 1) сотрудники своей работой стремятся к реализации целей компании, 2) руководство стремится развивать персонал и индивидуально подходить к удовлетворению потребностей каждого сотрудника.

2.3. Что включает стратегическое планирование

Подчеркнем, что **стратегическое планирование — элемент стратегического управления**, включающего, как было сказано выше, еще и организовывание (будет рассмотрено в разделе 5 настоящего плана), мотивирование (раздел 3), контроль (раздел 6) и координацию (целям последней служит, собственно подготовка концепции).

**Составление [годового] стратегического плана включает рад этапов:**

1. Написание (корректировка) миссии организации.

2. Анализ внешней среды: угрозы и возможности, которые эта среда создает.

3. Анализ внутреннего состояния: сильные и слабые стороны организации.

4. Разработка комплекса стратегий на основе SWOT-анализа (предварительный вариант).

5. Детализация каждой стратегии до уровня цели 🡺 задачи 🡺 мероприятия.

6. Оценка выбранных стратегий, отсев невозможного и неэффективного, ранжирование стратегий.

7. Детализация оставшихся стратегий и входящих в них мероприятий до уровня планов действий (подразделений и конкретных исполнителей).

8. Финансовое обоснование выбранных стратегий (анализ затрат и результатов).

Остановимся подробнее на первых трех этапах (не потому что они «любимые», а потому, что с них предстоит начинать).

**1. Миссия организации.** Необходимо учитывать, что это открытый документ, кроме основной, решающий также и задачу лояльного отношения к фирме настоящих и потенциальных клиентов, сотрудников, общественности в целом. Миссия содержит текстовое описание того, какой видит себя организация в конце планового периода. **Структура миссии** (не все элементы обязательны):

1) клиенты (нынешние и те, кого вы хотите видеть клиентами фирмы в будущем);

2) предоставляемые продукты и услуги;

3) области деятельности и рынки, география клиентов и конкурентов;

4) отношение фирмы к внедрению передовых технологий (перечислить);

5) обязательства по стабильности существования и развитию клиентов, продуктов, услуг, рынков и технологий;

6) философия и этика ведения бизнеса, система ценностей;

7) концепция управления (преимущества в сравнении с конкурентами);

8) заботы об общественном лице и регионе где ведется бизнес;

9) обязательства перед работниками, забота о них, ценность работников для фирмы.

**2. Анализ внешней среды.** В этом разделе рассматриваются только факторы, на которые организация *повлиять не в состоянии:*

а) экономические факторы (инфляция, безработица);

б) социальные факторы (рождаемость, обеспеченность жильем, тенденции заселения);

в) культурные факторы (ценности потребителей, их верования, желания клиентов);

г) ресурсы (материальные, трудовые, финансовые, наличие инвесторов);

д) изменение законодательства, тарифов;

е) изменение политических факторов, выборы;

ж) **отраслевые факторы** (конкуренция, цены, изменение технологий).

Отметим, что выше приведен универсальный перечень, который должен быть скорректирован руководством компании. Кроме того, очень важно определить источники и формы сбора информации, а также ответственных исполнителей.

Стратегическое планирование — вопрос, входящий **в компетенцию руководителя; если его делегировать, не видать руководителю качественного стратегического плана, и не надо ссылаться на загруженность**

**3. Анализ внутреннего состояния организации.** В этом разделе рассматриваются факторы, на которые фирма *в состоянии повлиять:*

а) стиль управления (личные прерогативы, знания, навыки руководства);

б) капитал (величина, ликвидность, объем дебиторской и кредиторской задолженностей);

в) персонал (соответствие знаний и навыков сегодняшнему дню, уровень доходов, личные цели);

г) технология (степень прогрессивности технологии, степень модернизации, скорость восприятия новшеств);

д) организация процессов (эффективность структуры, ориентация на клиентов, про­цесс принятия решений, степень открытости отношений внутри организации);

е) здания и сооружения (насколько удобны здания для клиентов и работников, как они связаны, какова арендная плата).

Любой из собранных факторов (тенденций) рассматривается на предмет, является ли он сильной или слабой стороной фирмы.

\* \* \*

Альтернативой стратегическому планированию может служить метод **bench­mark­ing** — постоянный систематический поиск и внедрение лучшей практики, ведущие к росту производительности.

Использование результатов benchmarking позволяет:

— опираться на успех других, а не изобретать велосипед;

— учитывать современный опыт, а не устаревшие идеи;

— значительно снизить издержки от повторной работы, дублирования;

— улучшать понимание того, что делается, и насколько хорошо это делается;

— организовать более эффективное управление;

— ставить реальные цели;

— определять необходимые изменения;

— устранять шоры и негативное отношение к идеям «изобретенным не здесь»;

— усиливать ответственность сотрудников.

2.4. Мероприятия стратегического планирования

**2.4.1.** Создание регламента «Разработка, утверждение и корректировка стратегического плана»

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* механизм стратегического планирования, определены участники процесса, необходимые ресурсы, объекты и методы исследования, формы отчетов

**2.4.2.** Разработка плана PR-продвижения идей, содержащихся в миссии компании (составная часть плана маркетинга — см. п. **4.5.4**)

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план мероприятий, пропагандирующих идеи, содержащиеся в миссии компании, как среди сотрудников компании, так и во внешней среде

**2.4.3.** Разработка плана по внедрению идей стратегического управления в коллективе компании (адаптация к новым условиям труда и обучение новым методам — составная часть плана работы с персоналом — см. **п. 3.6.6**)

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план мероприятий информационной поддержки внедряемых изменений; план вовлечения сотрудников в процесс изменений; коллективный и индивидуальные планы обучения, включающие внутрифирменные семинары, перечень необходимых для изучения материалов, усвоенных положений, методов сбора и анализа информации о рынке и собственном бизнесе

**2.4.4.** Разработка плана постановки учета в системе стратегического управления (составная часть плана постановки учета — см. раздел **6**)

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план внедрения системы учета, позволяющей отслеживать реализацию стратегий и план автоматизации учетных процедур.

**2.4.5.** Разработка стратегического плана на 2000 г.

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* набора стратегий, детализированных до конкретных взаимоувязанных мероприятий и действий сотрудников, затраты на реализацию стратегий и предполагаемый доход от внедрения

3. Персонал

Модель компетенций, позволяющая поставить работу с пер­соналом на системную основу; теория и практика мотивации; система оплаты труда; роль руководителя в «новой» организации; план работы с персоналом на ближайшее время.

Содержание раздела:

3.1. От стратегии к компетенциям 8

Модель компетенций — основа системного подхода в работе с персоналом; этапы внедрения модели.

3.2. Изменение организационного климата 9

Типы организационного климата; направление изменений в компании.

3.3. Теория и практика мотивации 10

Роль мотивации в эффективном управлении; пирамида Маслоу; некоторые коллективные и индивидуальные формы мотивации.

3.4. Системы оплаты труда 12

Что нужно знать, разрабатывая систему; причины неудачного внедрения; этапы разработки системы оплаты труда.

3.5. Изменение роли руководителя 13

Управление, понимаемое как организация развития; локализация — делегирование полномочий; руководитель — стратег, исследователь, координатор, лидер; психологические особенности руководителя.

3.6. Мероприятия по работе с персоналом 15

Ключевые компетенции, профили должностей; оценка персонала; программа мотивации; компенсационный пакет; планы развития и аттестации персонала; адаптация к изменениям.

3.1. От стратегии к компетенциям

Каким образом выстроить единую кадровую политику, реализующую видение руководства? По каким критериям набирать и увольнять людей? Чему обучать персонал, как оценивать его работу? Подход, базирующийся на **модели компетенций,** позволяет ответить на сформулированные вопросы. Модель создает систему, где всё многообразие HR функций (human resource) связывается в единую систему, работающую на стратегию организации.

Компетенции — знания, навыки, способы общения работников

Этапы реализации программы.

**1. Выбор компетенций.** Осуществляется на основе анализа стратегии компании. Какие компетенции должны быть присущи персоналу, чтобы реализовать цели фирмы? Оптимально 6–7 ключевых компетенций (должны быть ярко выражены у большинства сотрудников) и 6–7 дополнительных (необходимы отдельным сотрудникам). Примеры компетенций: ориентация на клиента, ориентация на качество, ответственность.

**2. Описание уровней развития компетенций.** Для каждой компетенции прописываются в понятийных терминах 5 уровней: негативный, уровень понимания, базовый, сильный, лидерский. Например, описание сильного уровня компетенции «мотивация достижения»: *систематически планирует действия, ведущие к развитию бизнеса; постоянно ставит новые амбициозные цели, достижение которых может вывести организацию на новый качественный уровень; немедленно поднимает планку, как только достигает предыдущую.*

**3. Создание должностных профилей.** Для каждой должности (но не конкретного работника) создается таблица (график), в которой против названия компетенции указывается требуемый уровень ее развития. Благодаря использованию одних и тех же компетенций по всем должностям, организация имеет единый фокус развития.

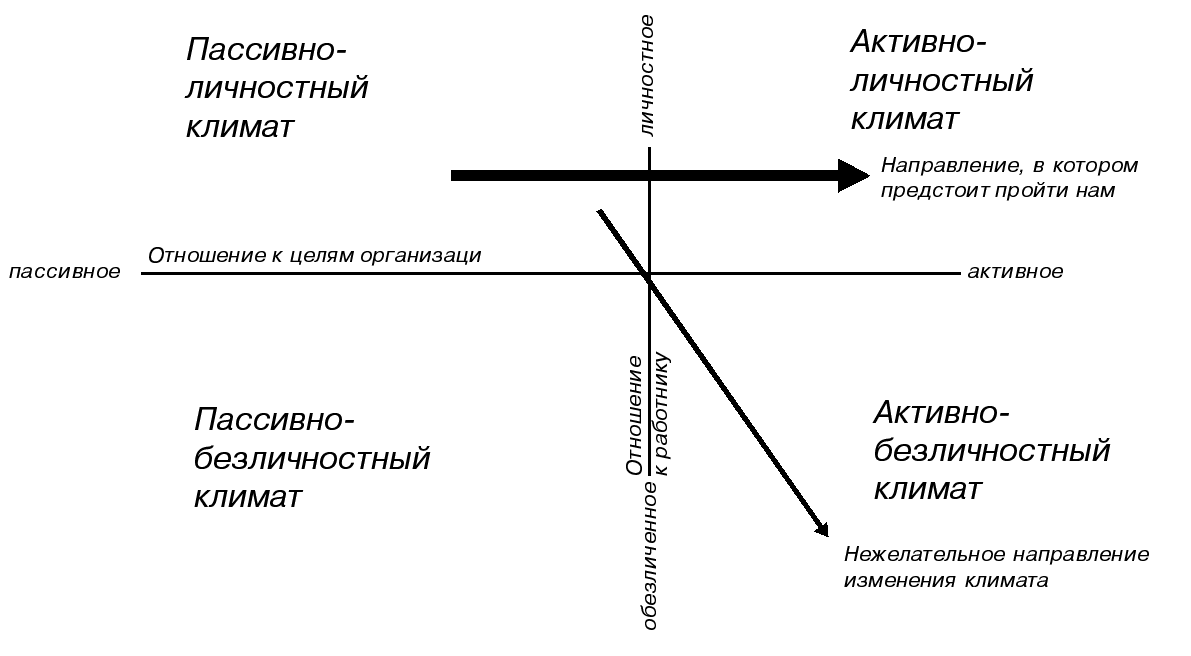
**4. Оценка уровней компетенций.** Оценка осуществляется в процессе индивидуального интервью, проводимого руководителем и/или консультантом с каждым сотрудником. Очень важно, что сотрудники получают четкий инструмент: они знают по каким критериям оценивается их работа, чего от них ожидают, в каком направлении совершенствоваться.

**5. Развитие компетенций.** Полученные в результате оценки профили сотрудников сравниваются с профилями должностей. Компетенции, по которым сотрудник «не дотягивает» до требований должности, требуют развития. Руководитель составляет план развития работника на год, включающий тренинги, обучение, самообучение.

**6. Отслеживание результатов** — является необходимым элементом всей программы. Изменения в поведении людей происходят только тогда, когда воздействие системно организовано. Сотрудники должны знать, что через год (полгода) оценка будет повторена. Это стимулирует усилия по развитию.

Метод компетенций является мощным, системным инструментом HR работы. На совершенно понятных основах строится отбор и найм персонала (для этого достаточно определить минимально допустимый уровень развития компетенций по вакантной должности), поощрение или наказание (вплоть до увольнения), продвижение и планирование замещений, обучение.

3.2. Изменение организационного климата

Организационный климат в компании определяется двумя разнонаправленными факторами: отношением руководства к персоналу и отношением работников к целям фирмы. В зависимости от силы этих факторов выделяют четыре типа организационного климата:

Наиболее предпочтительным является **активно-личностный** климат, сочетающий заботу о развитии и самореализации личности с высокой требовательностью и подчинением деятельности сотрудника интересам организации. При **пассивно-личностном** климате работник ощущает заботу руководства, но не испытывает требовательности. Основное правило в таких коллективах — ничего не менять и «не высовываться». Здесь пристальное внимание уделяется поддержанию корпоративного духа, уважают традиции, учитывают заслуги ветеранов и т. д. При достижении определенного уровня у специалиста появляется самоуспокоенность, а премиальные выплаты и штрафные санкции (часто не превышающие 10% базового оклада), уже не могут стимулировать профессиональную деятельность. При **активно-безличностном** климате работнику представляются значительные стимулы и к нему предъявляются жесткие требования. Однако вся деятельность строго регламентирована, а проявление индивидуальности, если и не пресекается, то и не поощряется. Кроме того, из-за отсутствия корпоративного духа сотрудники ощущают дискомфорт и неудовлетворенность. Тем не менее, такая организация более приспособлена к рыночным условиям, чем организация предыдущего типа.

В **компании** ярко выраженный **пассивно-личностный климат.** Для перехода к активно-личностному климату необходимо создать условия, чтобы отношение у персонала к целям организации было более активным. Вместо безразличия или незнания, царящего сейчас, цели организации должны быть известны, понятны, одобряемы и реализуемы. В идеале цели организации и отдельного сотрудника должны совпадать. Практически же следует стимулировать персонал реализовывать цели организации, что решается с помощью правильно выбранной стратегии мотивации.

3.3. Теория и практика мотивации

Какой сотрудник представляет наибольший интерес для компании? Тот, кто **может и хочет** выполнить поставленные перед ним задачи. Навыки сотрудника не принесут результата, если он не заинтересован в последнем. Эффективное управление персоналом сводится к совершенствованию навыков работников и к изысканию наилучших способов побуждения их к результативной работе.

Для каждого сотрудника необходимо определить, что является движущим мотивом его деятельности. Зная его потребности, можно определить, каким образом надо осуществлять стимулирование работника, чтобы отдача от его действий была максимальной. Большое распространение имеет точка зрения, согласно которой основным стимулирующим фактором является размер заработной платы[[2]](#footnote-2). При этом **другим факторам не придается большого значения,** и привлечение квалифицированных сотрудников осуществляется путем предложения им высокой заработной платы. Такой подход является очень примитивным. Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку.

По теории мотивации **Маслоу** люди имеют массу различных потребностей, но все они могут быть отнесены к пяти основным категориям.

**1. Физиологические потребности** — необходимы для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

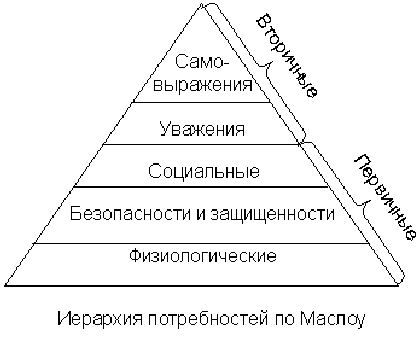
**2. Потребности в безопасности** и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

**3. Социальные потребности,** иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

**4. Потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, уважении со стороны окружающих, признании.

**5. Потребности самовыражения** — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте, как личности.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, и только после еды будет пытаться устроить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удо­влет­во­ре­на.

После удовлетворения соответствующей потребности она перестает играть мотивирующую роль. **Только мо­тивация поведения через потребность в самовыражении не знает границ.**

Не стоит искать в теории Маслоу готовых рецептов по мотивированию персонала, но, усвоив ее основные положения, необходимо выработать **внутрифирменную программу мотивации персонала.** При этом надо понимать, что однажды выявленные потребности человека могут со временем удовлетворяться и уходить на второй план. И в то же время будут появляться новые.

**Программа мотивации должна включать:**

• первоначальное изучение потребностей персонала;

• определение тех форм стимулирования персонала, которые организация может использовать в своей деятельности;

• регулярный мониторинг изменений потребностей и эффективности используемых стимулов к труду.

Два мотивационных фактора являются чуть ли не обязательными для любой компании: создание **«корпоративного духа»** и обстановка внутри компании. Какими бы ни были основные потребности человека, возможность работать в известной компании, которая пропагандирует четкие, ясные, известные далеко за ее пределами и получающие общественное одобрение цели, будет в той или иной степени возбуждать в человеке гордость за возможность принадлежать к этой корпорации, ощущать себя ее частью. С другой стороны, руководителям необходимо понять, что **ни при каких условиях нельзя экономить на условиях труда работников и создании благоприятного психологического климата внутри компании.** Выполнение этих двух условий само по себе не приносит экономического эффекта в чистом виде. Однако, если компания не заботится об этом, ее работники испытывают чувство физического или морального дискомфорта, что, безусловно, снижает производительность труда.

**Некоторые коллективные формы мотивации:**

• организация питания внутри компании;

• оплата транспортных расходов;

• медицинское обслуживание;

• помощь в получении дополнительного образования;

• программы страхования;

• организация корпоративных пенсионных и сберегательных фондов;

• проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий, совместных поездок.

**Некоторые индивидуальные формы мотивации:**

• возможность самовыражения (самоактуализации — по Маслоу);

• **материальное поощрение:** заработная плата, бонусы, участие в прибылях, планы дополнительных выплат, участие в акционерном капитале.

• возможность продвижения по служебной лестнице;

• «фактор своего места»;

• личный пример руководителя: **нельзя добиться эффективной работы персонала, если начальник не побуждает их к этому своими действиями;**

3.4. Системы оплаты труда

Система оплаты труда органически вытекает из стратегии предприятия и тесно связана с программой мотивации. **приступая** к разработке системы оплаты труда, надо ответить на следующие вопросы (обобщены Американской ассоциацией по оплате труда):

1) какова цикличность стратегического планирования — год, два или более (период, на который разрабатывается система оплаты, определяется этим циклом);

2) сколько будет схем должностных окладов;

3) кто будет внедрять систему оплаты (отдел кадров, консультант, руководство...);

4) кто наши конкуренты на рынке труда;

5) на каком этапе жизненного цикла находится предприятие;

6) каков будет уровень компенсаций (выше/ниже/на уровне рыночного);

7) каково соотношение постоянной, переменной, бонусной частей оплаты;

8) как система окладов будет связана с системой найма, оценки, подготовки и повышения квалификации кадров.

Однако наличие ответов на эти вопросы необходимо, но не достаточно для успешного внедрения системы оплаты труда. Вот некоторые **причины неудач:**

• неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности (оценка работника, а не его трудовой деятельности и результатов труда в разрезе поставленных целей);

• секретность принципов оплаты (работник не знает, справедлива ли система оплаты);

• оценка по старым заслугам (по продолжительности работы в организации); при этом разница в оплате между сильными и слабыми работниками бывает небольшой, что негативно влияет на мотивацию;

• прямая связь роста зарплаты с ростом стоимости жизни (такая связь, в принципе, возможна, лишь когда нельзя установить однозначную зависимость ЗП от результатов деятельности);

• субъективизм в поведении руководителей.

**Для создания успешной системы оплаты труда рекомендуется:**

а) использовать как можно больше видов вознаграждения (постоянная и переменная части оклада, премии, программы стимулирования, безналичные формы...);

б) установить систему оплаты по достигнутым индивидуальным и групповым результатам (что невозможно без плана);

в) установить ясную связь между индивидуальными критериями работы и целями организации (если цель организации — улучшить клиентское обслуживание путем доведения времени реакции на телефонный звонок клиента до не более 5 секунд, то система оплаты должна предусматривать критерии оценки данного вида трудовой деятельности);

г) постоянно информировать работников о целях организации и отдельных групп, индивидуальных критериях труда и связи критериев с системой оплаты;

д) установить обратную связь с сотрудниками по вопросам справедливости системы оплаты и эффективности ее внедрения;

е) задокументировать систему оплаты.

**Создавая систему оплаты труда необходимо:**

1) увязать стратегические цели организации с системой мотивации;

2) определить место компенсационного пакета в системе мотивации;

3) ответить на вопросы (см. выше);

4) учесть «причины неудач» и «рекомендации» (см. выше);

5) ранжировать должности;

6) разработать политику в области оплаты труда;

7) собственно разработать систему оплаты труда;

8) внедрить индивидуальные и коллективные критерии оценки работы;

9) организовать постоянный мониторинг эффективности системы оплаты труда;

10) при необходимости вносить изменения в систему оплаты труда.

3.5. Изменение роли руководителя

Под руководством предлагаю понимать процесс «приказ — контроль исполнения — поощрение (наказание)», а под управлением — управление внедрением нового, управление перестройкой фирмы, управление проектом... Таким образом, **руководство — это обеспечение режима функционирования, управление — это организация развития.**

Нельзя приказать человеку творчески отнестись к делу и исчерпать все возможности, которые только существуют. Так же, как нельзя точно проконтролировать этот результат и применить поощрение или наказание. Когда речь заходит о реализации всеми работниками чего-то такого, что еще не делалось, методы руководства позволяют всего лишь найти виноватого, но никоим образом не организуют процесс развития.

**Путь к успеху лежит через деловой конфликт.** Конфликты в коллективе есть всегда. Как правило, они не проявляются в виде скандалов или обид. Люди конкурируют друг с другом за должность, за повышение зарплаты, за право возглавлять перспективный проект... (а если в организации отсутствует конкуренция такого рода, тогда они начинают соревноваться за право меньше работать и больше получать). Дело не в том, что кто-то будет намеренно вредить проекту. Этого скорее не будет. Но сотрудник не использует всех возможностей, постарается минимизировать усилия, и это обязательно скажется на результате.

**Итак, интересы в группе взаимоисключающие. Что делать?** Единственный способ борьбы — не замалчивать ситуацию, а обсуждать ее путем провоцирования работников на самоопределение по проекту. Не стремитесь создавать бесконфликтные группы. Чем острее деловой конфликт, тем интереснее и качественнее могут быть результаты. При условии, что вы сумеете спровоцировать людей на самоопределение по функциям. Если вы управляете таким общением, то вы управляете ситуацией и обеспечиваете реализуемость проекта.

**Как управлять конфликтным общением.**

1. Не стремитесь все решать сами. Соберите подчиненных и предоставьте им самим решать вопросы. Суть приема в том, что вы ставите перед ними наиболее острые вопросы и фиксируете то, что они говорят. Когда обнаруживаются нестыковки, вы ставите их об этом в известность и добиваетесь одного: четкости и ясности в том, кто, что готов делать сам.

2. Предложите два-три варианта распределения функций между людьми и дайте им определиться, какой вариант они все вместе выбирают.

3. Создайте две микро группы, включая в них людей, по вашему мнению, конкурирующих друг с другом (по любому деловому основанию). Объявите награду за идею, которая победит и впишите ее в смету расходов по проекту. Устройте конкурс проектов и вместо того, чтобы делать выбор, предоставьте сотрудникам самим решить, какой вариант (первый, второй или какой-то комплексный) они будут реализовывать вместе.

Управление конфликтами — отдельная область теории и практики менеджмента. Описанный здесь подход является не единственно возможным, хотя и отвечает современным воззрениям. При столь демократичном управлении необходимо, во-первых, вести обсуждения лишь до принятия решений, после чего они становятся законом для всех. Во-вторых, ни в коем случае нельзя втягивать в обсуждения партнеров по бизнесу: для внешнего мира мы должны оставаться единой командой.

Управлять подчиненными — значит управлять их мотивами и способами их делового взаимодействия

**Как отладить функционирование.** Выше более подробно было рассмотрено «управление». Для отладки «руководства» используется регламентация деятельности, подробно описанная в разделе 5 (п. 5.2).

\* \* \*

Люди работают более эффективно, если чувствуют ответственность за свои действия. Неспособность изменить ситуацию самостоятельно (понимание того, что кто-то другой принимает все важные решения) снижает стремление к развитию. Поэтому организации должны стремиться к максимальной локализации.

Под ***локализацией* понимается делегирование менеджерам на местах полномочий по принятию решений, касающихся сферы их деятельности**

На практике это означает, что руководитель тратит все больше и больше времени не на непосредственное управление, а на формирование и развитие команды, способной самостоятельно принимать и реализовывать решения по широкому кругу проблем, на **превращение организации в «обучающуюся»**, где все имеют право на риск, на ошибку (но не на повторение ошибок!). Парадокс управления в условиях быстро изменяющейся среды, заключается в том, что чем больше ситуация загоняет в режим «реактивного» управления, тем важнее становится целевая (упреждающая, плановая) составляющая. В локально контролируемой организации **роль высшего руководства** заключается в: 1) создании и постоянном удержании ясного видения будущего организации — пункте конечного назначения (стратегическом планировании); 2) разработке программ по обучению, развитию, мотивации персонала; 3) управлении общими ресурсами (задействованными несколькими локальными менеджерами).

**Исследование как шестая функция управления** (о пяти первых — см. п. 2.1). В условиях локализации возрастает роль руководителя, как исследователя. На него возлагается обязанность изучения организации, ее компонентов и каждого сотрудника в отдельности; анализ внешних и внутренних факторов бизнеса и их динамики. Также менеджеры должны организовывать процесс постоянного обучения и развития своих сотрудников, чтобы именно подчиненные самостоятельно могли осуществлять вышеуказанные пять функций.

Различия между менеджерами традиционного (слева) и инновационного плана:

|  |  |
| --- | --- |
| Смотрит из прошлого | Смотрит из будущего |
| Ведом прошлым опытом, инструкциями, утвержденным планом | Ведом идеей, открывшимся видением, формулирует план действий и "правила игры" по ходу, с учетом ситуации |
| Руководствуется вероятностью - не управляемая категория | Руководствуется возможностями - управляемая категория |
| Полагается на факты | Доверяет интуиции |
| Доводит до понимания | Формирует образы и зажигает людей |
| Принуждает к действию | Вызывает желание действовать |
| Нацелен на сохранение | Нацелен на изменения |
| Минимизирует риски | Рассматривает риск как необходимость |
| Наказывает за ошибки | Учит извлекать уроки из ошибок и не допускать их в будущем |
| Поучает | Учит своим примером |
| Исходит из предпосылки - работник по натуре ленив и пассивен | Исходит из предпосылки человек рожден для самореализации в труде |
| Держит дистанцию | Стоит рядом |
| Строит отношения на контроле | Строит отношения на доверии |
| Покупает "рабочие руки" | Вовлекает в процесс труда "всего" человека. |
| Добивается повторяемости результатов | Стимулирует инновационные решения |
| Уважаем | Обожаем |

Можно ли перейти из одного состояния в другое? Опыт показывает, что удается это единицам. Более того, два описанных подхода характеризуют в значительной степени не навыки, а личностные характеристики, которые, как известно, практически не изменяются. Как же быть? Трудно дать однозначный ответ. Скорее всего, следует воздержаться от внедрения инноваций с использованием традиционных методов управления. Есть еще одна возможность — если руководитель сомневается, что способен измениться столь радикально (или не хочет), ему следует найти внутри или вне организации **«агента изменений»**, которому можно делегировать необходимые права по внедрению инноваций. Очень важно постоянно оказывать агенту полную поддержку: персонал очень чувствителен к отношению высшего руководителя к инновациям. Если сотрудники почувствуют негатив или равнодушие — инновация, почти наверняка, обречена на провал.

Успех преобразований, в значительной степени, зависит от того, сможет ли руководитель перестроиться сам, прежде чем возьмется за перестройку организации

\* \* \*

Влияние лидера на стиль организации, ее корпоративную культуру отрицать не приходится. Некоторые консультанты даже диагностику организации проводят только на основании беседы с руководителем. Организация – есть реализация характера руководителя. Все свои достоинства и недостатки лидер привносит в работу возглавляемой им компании. Для учета личностных факторов руководителей и выработки рекомендаций по их психокоррекции, необходимо провести соответствующие исследования с привлечением специалистов.

3.6. Мероприятия по работе с персоналом

**3.6.1.** Выделение и описание ключевых компетенций и их уровней, создание профилей должностей

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* 6–7 ключевых компетенций с описанием по каждой из них 5 уровней; профили всех должностей компании

*Уже сейчас* можно выделить несколько компетенций, которые, скорее всего войдут в список ключевых: ориентация на маркетинг (как философия бизнеса), ориентация на качество (как способ борьбы за клиента и высокую производительность), ответственность (как необходимое условие локализации)

**3.6.2.** Оценка персонала

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* уровень компетенций каждого сотрудника, мотивирующие факторы, уровень лояльности к фирме в целом и к изменениям.

**3.6.3.** Разработка внутрифирменной программы мотивации персонала

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* программа мотивации (включающая план мероприятий по ее реализации), основанная на стратегии компании и выявленных индивидуальных мотивирующих факторах

**3.6.4.** Разработка компенсационного пакета

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* компенсационный пакет, план мероприятий по его внедрению и корректировке, количественные критерии оценки работы сотрудников, методы контроля

**3.6.5.** Разработка плана развития и аттестации персонала

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план коллективных и индивидуальных мероприятий по обучению/самообучению и аттестации сотрудников

**3.6.6.** Разработка плана мероприятий по адаптации к изменениям

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план мероприятий информационной поддержки внедряемых изменений; план вовлечения сотрудников в процесс изменений; трудовые контракты.

**3.6.7.** Разработка политики найма сотрудников и введения их в должность

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* политика: как и какой персонал мы набираем, кто и как работает с персоналом в течение испытательного срока.

4. Маркетинг и ориентация на клиентов

Маркетинг, как способ ведения бизнеса, его философия, методология и функция управления; локализация исследовательского маркетинга и маркетинга продаж; планирование ресурсов предприятия, подчиняемое потребностям клиентов; менеджмент качества, как методологическая основа ориентации на клиентов; план маркетинга и внедрения TQM.

Содержание раздела:

4.1. Определение маркетинга 17

Три аспекта: философия бизнеса, изучение рынка и воздействие на него, функция управления.

4.2. Исследовательский маркетинг и маркетинг продаж 18

Локализация сбора и анализа информации; ориентация на низко затратный маркетинг; предварительный вариант компетенции «ориентация на маркетинг».

4.3. Customer Synchronized Resource Planning 20

CSRP — ориентация на клиента; философия CSRP; этапы перехода организации к CSRP.

4.4. Управление качеством (Total Quality Management) 21

TQM — способ ведения бизнеса на основе постоянного удовлетворения или предвосхищения ожиданий клиентов; внутренние и внешние клиенты; что дает внедрение TQM; следует ли внедрять TQM в компании.

4.5. План маркетинга 22

Отслеживаемые параметры собственного бизнеса и конкурентов; обучение и применение низкозатратного маркетинга и PR; планы внедрения CSRP и TQM.

4.1. Определение маркетинга

Начну с классического определения, данного Ф.Котлером: «маркетинг — вид деятельности, **направленный на удовлетворение** нужд и потребностей посредством обмена» (*выделение мое*). Главное то, что в центр бизнеса ставится клиент (а не внутрифирменные проблемы). Еще одна цитата: «...бизнес предполагает один вопрос: кому и что я могу предложить такое, за что мне готовы заплатить больше, чем составят мои затраты на его производство» (бизнес-консультант Надя Крылов).

Не стоит думать, что это какие-то теоретические вещи, далекие от каждодневного бизнеса. Например, в «Работе сегодня», стремясь минимизировать время от подачи до опубликования объявления, мы заканчивали прием рекламы в издание в пятницу в 1800, а в продаже газета появлялась утром в понедельник. Ни один конкурент не предоставлял таких условий. При этом мы сдавали оригинал-макет в типографию в субботу к 900 и были вынуждены работать по пятницам до 2–3 часов ночи. Еще пример интересного решения, возникшего в результате изучения клиентов. Наиболее удобным им представлялся формат А4, при этом красочная глянцевая обложка приводила к восприятию издания, как солидного дорогого и не очень оперативного (и это при цене не выше, чем у газет, и при большей оперативности!!!). В результате издание выходило без обложки в черно-белом исполнении.

**С точки зрения современной науки, маркетинг** понимается как единство трех аспектов: особая философия бизнеса; комплекс методов, с помощью которых фирма изучает рынок и воздействует на него; функция управления рыночной деятельностью предприятия.

*Важно понимать, что перечисленные аспекты не единый ряд (например, директ-маркетинг, PR, философия бизнеса, функция управления...), а трехмерное пространство. Маркетинг, как философия сродни пункту миссии, то есть стимулирует к деятельности, дает стержень в быстро меняющейся бизнес-среде. Маркетинг, как функция управления — основа планирования, организации, мотивирования, контроля, координации производственной деятельности. Фактически план маркетинга, это часть стратегического плана в том, что касается собственно бизнес-процесса комапнии (еще в стратегическом плане есть планирование персонала, финансов и т.д.). Маркетинг, как метод, включает инструменты продаж, продвижения товара, услуг, торговой марки, исследования рынка.*

Обсуждение маркетинга, как философии бизнеса, вполне может привести к лозунгу фирмы, что-то типа:

Люди тратят деньги там, где им хорошо.   
У нас Вам будет хорошо

Маркетинг, как функция управления вызвал к жизни новую концепцию — планирование ресурсов предприятия, синхронизированное с покупателем (Customer Synchronized Resource Planning — CSRP), идущую на смену MRP (Materials Requirements Planning — идеология бизнеса до начала 80‑х) и ERP (Enterprise Resource Planning — идеология бизнеса 80-х — начала 90‑х). Подробнее см. п. **4.3**.

А начнем мы с маркетинга, как комплекса методов исследования рынка и воздействия на него.

4.2. Исследовательский маркетинг и маркетинг продаж

Рассматриваемый в этом разделе аспект маркетинга заключается в единстве двух постоянно выполняемых функций: изучении и продвижении бизнеса. Надо хорошо знать бизнес, а имеющиеся знания целенаправленно использовать для улучшения его [бизнеса] показателей.

Изучение бизнеса включает сбор и обработку информации обо **всех** **сторонах бизнеса.** Ограничение здесь только одно: окупаемость затрат на исследования выгодой от полученной информации.

В условиях локализации сбор маркетинговой информации осуществляется **сотрудником, наиболее в ней заинтересованным**. При этом сама информация и ее анализ становятся достоянием всех потенциально заинтересованных лиц.

Вот некоторые примеры того, какую информацию может собирать сотрудник: кому продает, что, как часто, каковы отзывы клиентов, какие условия у конкурентов, сколько рекламаций, их суть, какие вопросы наиболее часто задают звонящие... А вот несколько примеров анализа: каковы тенденции, с чем они связаны, каковы перспективы, что нужно сделать, чтобы улучшить последние. Оптимальной мне представляется ситуация, когда

сколько сотрудников, столько и маркетологов

Т.е. каждый работник не просто выполняет свои функции, но и постоянно собирает информацию о бизнесе («со своей колокольни»), анализирует эту информацию, реализует мероприятия по продвижению бизнеса.

маркетинг — это не нечто, сопутствующее бизнесу, это сам бизнес, стиль и метод его ведения

Не стоит думать, что маркетинговая деятельность дорогостоящая. Например, в «Работе сегодня» мы вместо рекламы вовсю использовали относительно дешевый PR (затраты — рабочее время специалиста компании), нанимали за символическую плату частных интервьюеров (для обследования читателей), широко применяли бартер, постоянно отслеживали положение дел у конкурентов, просто звоня их клиентам и т.д. Изобретательность здесь не знает границ.

Вот пример из книги «Как завоевать клиента» М. Рафл и Н. Рафл (цитирую с сокращениями):

Однажды во время работы к моему столу подошел 14-летний парнишка, Томми.

— Привет, мистер Рафл, можно мне воспользоваться вашим телефоном? — спросил он.

— Конечно, Том, что за вопрос!

Он набрал номер, и я услышал:

— Добрый день! Я проходил мимо вашего дома и обратил внимание на большую лужайку перед ним. Я занимаюсь стрижкой газонов, чтобы немного подзаработать, а также установкой оград. Мне хотелось бы знать, не заинтересует ли вас...

Он замолчал, выслушал, что ему говорили, и продолжил:

— Да, понятно. И вы довольны их работой? Наступила еще одна пауза.

— Понял. Хорошо, вы не против, если я позвоню вам примерно через месяц? Ладно, спасибо!

Том повесил трубку. Я вышел из-за стола и сказал ему: «Том, извини, но я был рядом и невольно услышал твой разговор. Я хочу тебе сказать: все, что ты говорил по телефону, было просто отлично! Обещай, что не будешь расстраиваться, что не заключил нужную тебе сделку!

И вдруг на это он мне ответил:

— О, мистер Рафл, сделку-то я заключил давно. Это был один из моих клиентов. Я просто проверял, насколько они довольны моей работой!

Фактически, персонал следует обучить методам низкозатратного маркетинга, методам, которые могут применяться каждым на своем рабочем месте, а не отдаваться на откуп выделенным специалистам, а тем более, специализированным фирмам.

**Выделенный специалист** все же нужен. Он возьмет на себя координацию маркетинговой деятельности, изучение современных тенденций в области маркетинга и обучение им сотрудников компании, а также осуществление общефирменных и/или трудоемких мероприятий.

А сейчас предварительный вариант одной из компетенций.

Компетенция «ориентация на маркетинг»

**Сильный уровень.**

1) постоянно осуществляет сбор информации, относящейся к сфере должностных обязанностей (собственный бизнес, партнеры, клиенты, конкуренты и т. д.);

2) проявляет изобретательность при поиске источников информации;

3) использует информацию, полученную коллегами;

4) систематизирует и накапливает полученную ранее информацию;

5) изучает, разрабатывает и внедряет прогрессивные программные методы хранения и анализа информации;

6) предоставляет коллегам собранную и проанализированную информацию в удобной форме и на постоянной основе;

7) использует результаты анализа при планировании деятельности, подготовке отчетов и в повседневной работе;

8) планирует и реализует мероприятия по продвижению продуктов, услуг, торговой марки (прямая рассылка, PR, посещение клиентов и др.);

9) использует любой контакт с внешним миром для создания положительного образа компании (ее миссии, целей, методов работы, отношения к персоналу...);

10) изучает и внедряет современные достижения теории и практики маркетинга;

11) испытывает неудовлетворенность от используемого комплекса маркетинга, постоянно находится в творческом поиске новых маркетинговых ходов.

**Лидерский уровень.** Развитие компетенции соответствует сильному уровню (пп. 1–11), при этом добавляется еще один пункт: внедряет ориентацию на маркетинг среди подчиненных[[3]](#footnote-3): обучает их уже известным методам работы; создает условия, позволяющие им развивать данную компетенцию; мотивирует их к развитию компетенции; планирует мероприятия по развитию компетенции; контролирует и оценивает усилия сотрудников по развитию компетенции.

**Базовый уровень.** Отвечает большинству установок сильного уровня, но относится к проблемам не творчески. С удовлетворительной регулярностью и качеством выполняет лишь ранее разработанные и формализованные процедуры. Стремление к новациям весьма ограничено. Пункты 1, 3, 4, 6, 7, 8 развиты; пп. 2, 5, 9, 10, 11 не развиты.

**Уровень понимания важности.** Осознает стоящие перед компанией задачи по внедрению ориентации на маркетинг (т. е. стремится реализовывать). При этом не все установки базового уровня (пп. 1, 3, 4, 6, 7, 8) выполняет регулярно и/или с удовлетворительным качеством.

**Негативный уровень.** Не считает, что ориентация на маркетинг — важная компетенция, повышающая результативность его работы. При этом не ко всем установкам (пп. 1–11) относится отрицательно, выполняя их выборочно, от случая к случаю, под воздействием внутренних или внешних факторов, часто не поддающихся прогнозированию. Качество выполнения может колебаться от неудовлетворительного до отличного.

4.3. Customer Synchronized Resource Planning

Вопросы руководителю. **Можете ли Вы:**

· Определить наиболее многообещающие и прибыльные рынки для Вашей компании?

· Установить, какие рынки и товары наиболее прибыльны?

· Предсказать какие рынки будут наиболее прибыльными в течение одного года? В течение шести месяцев?

· Планировать и работать в направлении к более прибыльным рынкам?

· Гарантировать своевременную поставку наиболее ценным покупателям? Всем покупателям?

· Точно предсказать время поставки для уникальных заказов?

· Удовлетворить запросы покупателя в течение 24 часов? В течение 8 часов? В течение 1 часа?

· С прибылью видоизменять продукты и услуги?

Немногие ответят «да» на большинство из этих вопросов. Причина заключается в том, что руководители первым делом **фокусируют свое внимание на производственном процессе** и большинство из них смотрят на улучшение текущей деятельности, а не на определение рыночных отклонений или слежением за покупательскими предпочтениями.

**Особенности политики CSRP:**

• необходимость точных спецификаций клиентов (нынешних и потенциальных);

• организация закупок, производства, продаж, сервиса и технического обслуживания в полном соответствии со спецификациями клиентов.

**Философскую базу CSRP составляют три аспекта:**

• сбор информации о клиентах для понимания их потребностей и системы ценностей и удовлетворения их сегодня и в будущем путем поставок соответствующих товаров и услуг;

• «снабжение» собранной о клиентах информацией всего персонала организации, прямо или косвенно участвующего в удовлетворении потребностей клиента *(цель — подготовить организацию к тому, чтобы потребности клиентов были руководством к эффективным действиям);*

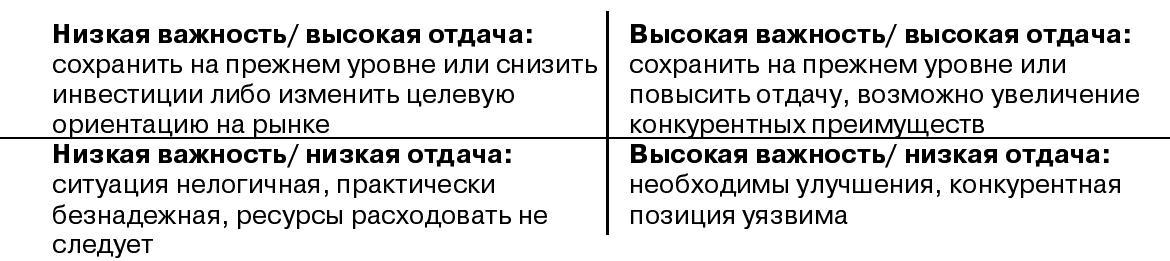
• внесение изменений в свои бизнес-программы, с тем, чтобы иметь возможность *предоставлять клиентам новые виды товаров и услуг.*

**Этапы перехода организации к CSRP:**

• *разработка стратегии* — увязать ориентацию на клиента с другими целями организации (финансовый успех, удовлетворенность персонала работой, модернизация бизнес-процессов и т.д.); методики для балансирования столь разноплановых задач в литературе описаны;

• *оценка удовлетворенности клиента*; при этом нужна хотя бы качественная система оценок, т.к. очевидно, что нельзя изменить то, что не измерено; оценочная система, с одной стороны, должна увязывать удовлетворенность клиента с контролируемыми фирмой показателями (ценой, ассортиментом, временем доставки, сервисным обслуживанием и т.д.), а с другой, давать прогноз лояльности клиента фирме (частота и объем закупок), а, следовательно, и прибыльности компании;

*• анализ данных и определение приоритетов*; прежде чем собирать информацию о клиентах, важно понимать, как эта информация будет анализироваться, и влиять на принятие решений — это поможет избежать сбора бесполезной информации; анализ собранных данных должен дать знание о двух аспектах: относительной важности для клиента выгод от сотрудничества с фирмой и величину отдачи для клиента от конкретных аспектов сотрудничества; это позволит построить стратегическую матрицу удовлетворенности:

*• внедрение;* данный этап представляет собой процесс реализации приоритетов клиента, установленных на предыдущем этапе; эти приоритеты в рамках фирмы должны преобразоваться в средство их достижения.

Знать покупателя — значит знать «что делать»

Существует целый ряд методов и инструментов улучшения качества обслуживания клиентов. Особенно эффективно в этом отношении тотальное управление качеством, о котором — в следующем пункте.

4.4. Управление качеством (Total Quality Management)

TQM — техника управления, доминирующая на Западе уже более 15 лет. Следует подчеркнуть, что речь идет о серьезных изменениях в организации, фактическом изменении системы мышления работников и внедрении комплекса управленческих процедур ведущих к настоящему «промыванию мозгов» персонала. Это весьма трудоемкий процесс и те, кто решится на внедрение, должен настроить себя на план действий, рассчитанный на 6–12 месяцев.

Внедрение TQM заключается в изменении стиля управления людьми и их реакции на пребывание в организации. Суть этого изменения заключается в том, что качество продукта/услуги РЕАЛЬНО, а не декларативно ставится на один уровень с затратами и своевременностью выполнения плановых заданий. В теории все «за» качество, но на практике всегда возникает список причин-извинений, ставящих качество на третье место.

**Под тотальным управлением качеством понимается вовлечение руководителей и исполнителей фирмы в процесс ведения бизнеса на основе постоянного удовлетворения или предвосхищения ожиданий клиентов. Этот процесс сопровождается обязательствами всех работников по неуклонному его исполнению не на словах, а на деле.**

Данное определение имеет три составляющих:

• руководители и исполнители непосредственно вовлечены в процесс;

• TQM — это метод ведения бизнеса, а не одноразовая программа;

• цель программы — клиент и его ожидания.

**Как определить качество?** Не следует это делать самостоятельно. Клиент решает, достоин ли продукт/услуга быть оплаченным из его столь тяжело заработанных денег.

**Кто же является клиентом в контексте TQM?** В ответе на этот вопрос заключается принципиальное отличие данной системы от других управленческих нововведений. В TQM помимо внешних клиентов, приобретающих конечный продукт/услугу фирмы, к таковым относятся и внутренние клиенты — работники и подразделения организации, которые используют продукты/услуги других работников и подразделений на входе своей деятельности, предоставляя в свою очередь свои продукты/услуги как внешним, так и внутренним клиентам. Если цепочка выстроена вдоль всей организации, а именно это одна из основ TQM, то вся организация начинает работать на клиента, независимо от того внешний он или внутренний. Результаты не замедлят сказаться.

**Как узнать, что хочет клиент?** Наиболее простой и эффективный путь спросить его самого (по крайней мере, в отношении внутренних клиентов это действительно довольно просто).

**Что дает внедрение системы TQM?**

1) увеличение степени удовлетворенности клиентов продуктами/услугами;

2) улучшение имиджа и репутации фирмы;

3) увеличение лояльности клиента (при этом лояльность внутренних клиентов не менее важна — удовлетворенные сотрудники);

4) повышение производительности труда;

5) рост морали работников;

6) увеличение прибыли.

**Включать ли внедрение TQM** в ближайшую бизнес-стратегию компании? Ответ за руководством компании.

4.5. План маркетинга

**4.5.1.** Определение параметров собственного бизнеса и конкурентов, подлежащих мониторингу

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* для каждого рабочего места будет определен стартовый набор отслеживаемых и анализируемых параметров; определен регламент коллективного доступа к результатам исследований

**4.5.2.** Разработка плана обучения маркетингу

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* для каждого сотрудника на основании соответствия компетенции «Ориентация на маркетинг» будет составлен индивидуальный план обучения; план группового обучения

**4.5.3.** Обучение методам низкозатратного PR

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* каждый сотрудник будет уметь готовить информационный повод для общения с внешним миром (клиенты, СМИ)

**4.5.4.** Определение используемых средств и методов низкозатратного маркетинга

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* для каждого рабочего места будет составлен план маркетинга и PR

**4.5.5.** Разработка плана перехода к CSRP

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план

**4.5.6.** Разработка плана внедрения TQM

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план

5. Логистика (организация процессов)

От стратегии к функциям и далее к структуре; описание процесса, основанное на разработке политики, процедуры, технологической инструкции; дальнейшая оптимизация функционирования компании, основанная на реинжиниринге бизнес-процессов; управление изменениями; финансовая структура; мероприятия по логистике.

Содержание раздела:

5.1. Логистика в широком и узком смыслах слова 23

Описание «как есть» и «как надо»; от стратегии к функциям и далее к структуре.

5.2. Описание бизнес-процессов 24

Описание процесса заключается в последовательной разработке трех документов: политики, процедуры, технологической инструкции; примеры политик; проект политики «Использование Интернет».

5.3. Реинжиниринг бизнес-процессов 26

Суть и принципы метода.

5.4. **u**nderstand, **s**implify, **a**utomatize 27

Очеловеченная альтернатива реинжинирингу.

5.5. Управление изменениями 28

Сопротивление изменениям; управление изменениями, включающее информационную, организационную, психологическую составляющие; стратегия и тактика внедрения изменений; опыт «Ксерокса».

5.6. Финансовая структура 29

Какая структура важнее: организационная или финансовая; центры финансовой ответственности; матричная структура центра прибыли компании.

5.7. Мероприятия по логистике 30

Описание существующих бизнес-процессов; выделение политик; написание процедур и должностных инструкций; план управления изменениями; регламент поддержания инструкций в актуальном состоянии.

5.1. «Правильные» структура и бизнес-процессы

По определению, логистика — организация процессов. В узком смысле — это организация бизнес-процессов. В смысле, привычном для отечественных руководителей, организация закупок и сбыта. То, как понимают в компании — организация закупок у производителей.

Насчитывающая всего несколько лет история бизнеса в России дала интересный опыт ухудшения управляемости и даже краха компаний вследствие их роста и, как ни странно, внешней стабилизации положения. Парадокс объясняется тем, что место компании на рынке определяется не только оборотами и прибылью, но и *уровнем логистики (организации бизнес-процессов).* Эксперты выделяют несколько типичных ошибок управления:

• недокументированность бизнес-процессов;

• отсутствие должностных инструкций;

• отсутствие работы по актуализации (анализу отклонений и корректировке) двух выше перечисленных документов.

Начинать следует с описания бизнес-процессов компании (положение **«как есть»**). После того, как будет документирована текущая ситуация, можно будет говорить об оптимизации бизнес-процессов (нельзя улучшить то, что не описано!).

Тем не менее, путь **«от** **частного к общему»** при построении бизнес-процессов не может быть рекомендован для улучшения руководства. Такой путь существенно отдалит достижение поставленных стратегических целей, т. к. при переходе на каждый более высокий уровень обобщения весьма вероятна ревизия систем взаимодействия нижестоящих уровней. Надо, правда отметить, что такой путь обеспечивает получение первых реальных результатов в гораздо более сжатые сроки, чем путь **«от** **общего к частному»**, который, в свою очередь, позволяет достичь конечной цели в оптимальные сроки. Метод от «общего к частному» требует значительных организационных усилий и, в первую очередь, **наличие твердой воли и готовности руководства к изменениям.**

Ситуация «как есть» негласно признает правильность ранее выстроенной структуры организации (созданной при прежней стратегии, или отсутствии таковой, при прежнем размере фирмы, при прежней ситуации на рынке). Поэтому попытки улучшить структуру, как таковую, упираются в вопрос: каков критерий улучшения? Для построения ситуации **«как надо»** начинать следует со стратегии компании. Стратегия определит набор функций, требуемых для своей реализации, а те, в свою очередь, приведут к построению структуры и взаимодействий.

Не задачи определяются на основании возможностей структуры, а структура — на основании поставленных задач

В литературе описаны два подхода к оптимизации бизнес-процессов: **реинжиниринг** и технология **USA.** Методы трактуются как альтернативные, но мне представляется, что можно будет использовать элементы обоих. Следующие три пункта раздела посвящены текущему состоянию бизнес-процессов, реинжинирингу и методу USA.

5.2. Описание бизнес-процессов

Для описания бизнес-процессов рекомендуется создавать три типа документов: политику, процедуру, технологическую инструкцию.

Одна из самых распространенных причин создания неработающих инструкций заключается в том, что создатели документов делают своеобразный «винегрет» из материалов различной степени детализации, превращая инструкцию в многостраничный том, трудный для восприятия. Очень важно отделить друг от друга виды внутрифирменных документов, выполняющие разные функции, разрабатываемые различными людьми и обладающие разной степенью детализации.

**Политика** описывает управленческое решение, определяющее способ выполнения некой работы — *определяется руководством.*

**Процедура** перечисляет и описывает *по порядку* этапы, которые должна предпринять *группа* сотрудников для выполнения конкретной функции (в этом определении важно, что этапы выполняются в некой последовательности и над ними работает группа) — *разрабатывается группой лиц.*

**Технологическая инструкция** описывает по порядку действия, которые должен предпринимать *конкретный работник* для выполнения этапа процедуры или серии взаимосвязанных действий — *разрабатывается отдельными сотрудниками.*

Политика определяет, что надо делать; **Процедура** определяет, кто делает, что и когда; **Технологическая инструкция** определяет, как это делать.

**Список возможных политик:**

• получение скидок от поставщиков;

• предоставление товарного кредита покупателям;

• информационная поддержка постоянных покупателей;

• использование телефона;

• использование рабочего времени;

• подписка на периодику, закупка литературы.

Пример политики:

«Использование Интернет»

**Цель и спектр охвата**

Целью политики является распространение правил использования Интернета в компании. Политика распространяется на всех работников компании, которые подключаются к Интернету через технические средства фирмы на или вне ее территории. По всем вопросам применения данной политики просим обращаться к Ивану Сидорову.

**Основные принципы**

1. Сотрудники имеют доступ к Интернету через оборудование и системы фирмы. Это рассматривается компанией как акт представительства нашей организации. Поэтому мы ожидаем, что работа в Интернете будет проводиться в профессиональной деловой манере, т.е. будут применяться стандарты, аналогичные тем которые используются при обслуживании клиентов.

**2. Выход в Интернет предоставляется компанией для:**

— поддержания и развития бизнеса и коммуникации сотрудников фирмы;

— сбора информации о бизнес-среде (партнеры, клиенты, конкуренты);

— повышения квалификации работников, непосредственно связанной с выполнением должностных обязанностей;

— получения информации для большей осведомленности в производственных, финансовых, законодательных вопросах, если таковые непосредственно влияют на выполнение работником должностных обязанностей.

— для контактов с производителями и продавцами программного обеспечения, если таковое используется или может использоваться для выполнения работником должностных обязанностей.

**3. Категорически запрещается** использование электронной почты, досок объявлений, ICQ, чат-комнат и т. п. в рабочее время для переговоров с друзьями и членами семьи. Никаких исключений не делается по данному вопросу для обеденных перерывов и во внерабочее время.

**4. Запрещается играть на компьютере** в рабочее время, во время обеда, в нерабочее время.

5. Любые файлы созданные на оборудовании фирмы являются собственностью компании. Компания оставляет за собой право на **доступ и аудит любых файлов,** поддерживаемых на оборудовании компании без предварительного уведомления работника.

6. Сотрудники при ведении деловой переписки в Интернете должны соблюдать **Устав деловой этики** и исключать оскорбительные и неуважительные словосочетания, ущемляющие достоинство противоположной стороны. Незаконные операции в Интернете не допускаются.

7. Информационные ресурсы Интернета безграничны. Компания не может постоянно контролировать сотрудников в данном аспекте и заранее определить виды информации, к которым может иметь доступ тот или иной сотрудник. Однако в случае явного нарушения данной политики сотрудником фирмы, в первый раз ему будет вынесен **выговор** и наложен штраф в размере 20% месячного оклада, при повторном нарушении сотрудник будет уволен.

**8. Не разрешается использование Интернета для:**

— ведения бизнеса не от имени фирмы;

— выгрузки порнографии, компьютерных игр, анекдотов;

— несанкционированной передачи конфиденциальной информации;

— совершения действий противоречащих уставу деловой этики фирмы, законодательству, другим политикам фирмы;

— доступа к неавторизованной информации и ее копирования;

— доступа к системе под другим паролем;

— порчи электронной системы компании.

Данный список по мере необходимости может дополняться от имени компании.

9. Фирма обращает особое внимание сотрудников на **вопросы безопасности** в Интернете. Это касается в первую очередь вопросов взлома системы, необдуманной загрузки файлов незнакомого содержания, что может привести к занесению вирусов.

10. Отдел Интернета и телекоммуникаций координирует разработку **веб-страниц.** В компании выделяются лица, ответственные за поставку информации на эти страницы. Осуществление маркетинга услуг компании через Интернет в обход корпоративной веб-страницы возможно только с разрешения руководства.

11. Сотрудники должны следовать **закону копирайта.** Не разрешается копировать без разрешения компьютерные программы, художественные работы, музыкальные файлы, клипы и другую информацию, подпадающую под ограничения этого закона.

12. Из соображений безопасности и контроля над использованием Интернета, компания будет осуществлять **мониторинг системы,** конкретных сообщений и файлов.

13. Данная политика является **основой разработки** соответствующих **процедур** использования Интернета в компании.

Приведенный пример не означает, что позиция компании должны быть столь жесткой. Она лишь **должны быть определенной.** Например, п. 4 может звучать так: «Запрещается играть на компьютере в рабочее время и во время обеда. Разрешается играть на компьютере после 1900, а также гостям — детям сотрудников». А п.11 может и вовсе отсутствовать.

5.3. Реинжиниринг бизнес-процессов

Довольно часто серьезные инвестиции в информационные технологии дают разочаровывающие результаты, во многом из-за того, что компании используют эти технологии только для того, чтобы автоматизировать старые способы ведения дел. **Компании оставляют в неприкосновенности существующие процессы и используют компьютеры просто чтобы их ускорить.**

Ускорение процессов не может исправить фундаментальный недостаток производительности. Устройство рабочих мест, потоки работ, механизмы управления и оргструктуры были разработаны в эпоху, когда не существовало ни сегодняшних конкурентов, ни компьютеров. **Они были разработаны в расчете на эффективность и контроль. Однако ключевые концепции сегодня — это инновация и скорость, обслуживание и качество.**

Цель реинжиниринга — порвать со старыми правилами организации и ведения бизнеса. **Реинжиниринг включает в себя выявление этих правил и отказ от некоторых из них в пользу новых способов выполнения работы.** Нельзя достичь кардинального повышения производительности простым «сбрасыванием жира» или автоматизацией существующего процесса. Скорее следует проверить обоснованность существующих допущений и отказаться от старых правил, которые, собственно, и вызывают недостаточную производительность.

**Принципы реинжиниринга.**

*1. Организовывайте достижение результата, а не выполнение задачи*. Поручите одному человеку все стадии процесса. Постройте его работу на основе цели или результата, а не задачи.

*2. Поручите исполнение процесса тем, кто использует его результат*. Когда процесс исполняется людьми, зависящими от его результатов, практически **нет необходимости руководить процессом.**

*3. Включайте анализ и обработку информации в работу тех, кто генерирует эту информацию*.

Почему бы лицам, производящим информацию, заодно и не обрабатывать ее? В прошлом у людей не было времени и полномочий делать и то, и другое. В большинстве компаний были созданы подразделения, которые собирали и обрабатывали информацию, созданную ранее другими. Такое положение основано на устаревшем правиле специализации труда и вере в то, что люди на нижних ступенях организации неспособны анализировать и действовать в соответствии с информацией, которую они генерируют.

*4. Помещайте точку принятия решения туда, где делается работа, а не ставьте контроль над процессом*. В большинстве организаций люди, исполняющие работу – это не те, кто контролирует ее ход, и принимают решения. Скрытое допущение состоит в том, что те, кто фактически исполняет работу, не имеют ни времени, ни желания, ни знаний, достаточных для ее контроля и принятия решений. На этом допущении и строится вся иерархическая структура руководства. По мере того, как исполнители начинают обходиться без контроля и руководства, исчезает иерархия, а вместе с ней — медлительность и бюрократия.

Роль руководителя меняется — из контролера и начальника он становится помощником и наставником

*5. Фиксируйте информацию один раз — у источника*. Раньше, когда информацию было трудно передавать, ее нередко собирали повторно. Сегодня, полученная информация может быть занесена в базу данных к услугам всех, кому она может понадобиться.

**Высшее руководство, наделенное воображением**– важный фактор успешного реинжиниринга. Никому в организации не нужен реинжиниринг. Это запутанный и сложный процесс, влияющий на все, к чему люди уже давно привыкли. Только если поддержка высшего руководства проживет дольше, чем цинизм скептиков, люди воспримут реинжиниринг всерьез.

5.4. understand, simplify, automatize

Некоторые компании начинают «улучшаться» с автоматизации, пропуская важные шаги понимания и упрощения своих процессов. Такой подход только увековечивает устаревшие процессы. Принцип USA (Понимать, Упрощать, Автоматизировать) наглядно демонстрирует, что автоматизация является только третьим шагом в битве за производительность. Принцип USA может являться успешной альтернативой реинженирингу. Последний почти всегда игнорирует человеческий фактор в производственном процессе и базируется на принципе — все существующие процессы не оптимальны, разработку новых процессов необходимо начинать «с чистого листа». Реинжиниринг, к сожалению, ухудшает моральный климат. Принцип USA, наоборот, фокусируется на персонале. Он исходит из того, что сотрудники могут изучить и улучшить процессы, в которых они ежедневно заняты.

На шаге **«Понимание»** нужно изучить каждый внутренний бизнес-процесс, получая ответы на следующие вопросы:

• Что является целью процесса?

• Какова наилучшая методология организации процесса?

• Почему процесс выполняется?

• Как мы можем улучшить качество процесса?

Возможности для **«Упрощения»** включают следующие процедуры:

**1) перестроение** (например, разбиение персонала на логические группы);

**2) сокращение** (например, уменьшение количества циркулирующих бумаг);

**3) объединение** (например, параллельная обработка нескольких заказов);

**4) увеличение** (некоторые процессы сложны из-за различных проверок, предусматривающих все возможные случаи; разбиваем все процессы на типы; если заказ определен как исключение, то осуществляем все проверки; если заказ стандартный, то обрабатываем его без дополнительных проверок).

Лишь после того, как процессы поняты и упрощены, переходим к их **«автоматизации».** Помимо прочего, такая последовательность способствует разработке продуманного ТЗ на автоматизацию.

5.5. Управление изменениями

При внедрении изменений возникают типичные проблемы:

**1. Трудно ломать старые привычки.** Любой человек, овладевший на работе определенным набором знаний и навыков, позволяющим ему справляться с обязанностями, чувствует себя дискомфортно, если его просят изменить стиль и методы работы.

**2. Существующие стиль и методы работы воспринимаются положительно.** Связано это с тем, что исполнитель **вместо улучшения работы,** стабилизирует процесс и своими действиями решает возникающие проблемы.

**3. Необходимость системного мышления.** Внедрение тотального управления качеством, новых систем оплаты труда, локализация требуют изменения стиля мышления как в части увязки разрозненных элементов в единое целое, так и в части приоритета целей организации над интересами групп и отдельных сотрудников.

**4. Мы нетерпеливы и хотим немедленных результатов.** Однако организацию и тем более конкретных работников с устоявшимися методами работы нельзя развернуть на 180о за один месяц. Здесь требуется терпение, умение слушать и находить компромиссы, исключение подходов с позиций «размахивания шашкой». Иногда руководство будет сожалеть, что ввязалось в организационные нововведения. Но другого не дано. Если не совершенствовать свою систему управления, за нас это сделают другие компании. А рынок и жестокая конкуренция за клиента, считающего каждую копейку, расставят все по своим местам.

Перечисленные выше проблемы составляют предмет теории и практики **управления изменениями** — разновидности деятельности по обоснованию и реализации мероприятий, связанных с развитием. Изменения предполагают выполнение информационной и организационной работы:

С другой стороны, управление изменениями — это попытка одного человека (группы людей) вмешаться в привычки коллектива. Таким образом, успех изменений во многом связан с учетом психологических факторов, **применением психологических методов наряду с организационными.**

**Преодоление сопротивления изменениям.** По отношению к изменениям персонал делится на сторонников, «буфер» и противников. Определив «кто есть кто», важно ответить на следующие вопросы:

• чем привлекают намеченные изменения своих сторонников?

• почему часть работников занимают промежуточную позицию?

• чем мотивируют свое сопротивление противники изменений?

Такого рода информация позволяет наметить и реализовать одну из **тактик проведения изменений:** вместе со сторонниками, вместе со сторонниками и с буфером, вместе со всеми.

Наиболее распространенными **стратегиями изменений** являются: стратегия специалистов, стратегия обучения, стратегия совместной деятельности. Действуя в соответствии со стратегией специалистов, в организацию приглашают внешнего специалиста, которому дают задание спланировать изменения. Затем предложение специалиста оценивают, зачастую реализуя в таком виде, в каком оно представлено. Действуя в соответствии со стратегией обучения, вышеупомянутое дополняют учебными мероприятиями, для того чтобы создать необходимую готовность и устранить ожидаемое сопротивление изменениям. При стратегии совместной деятельности руководство, персонал организации и специалист вместе направляют процесс изменений.

Начало изменений в компании описываются стратегией совместной деятельности. При этом тактику внедрения изменений еще предстоит выработать. И здесь, как мне кажется, не обойтись без помощи профессионального психолога.

В заключение несколько практических советов, наработанных в компании «Ксерокс» во время реорганизации в середине 80-х годов (Дэвид Кернс, Дэвид Недлер «Пророки во тьме»). Как добиться успешного завершения переходного периода? В первую очередь нужно все точно рассчитать и заручиться поддержкой влиятельных групп организации. Далее необходимо определенное поведение лидера, которое и обеспечит поддержку остальных. Если лидер не уверен в успехе, шансы равны нулю.

**• Не забывайте о символике** — она отлично действует. В «Ксероксе» рабочим выдавали карточки качества, которые они носили в бумажниках и которые были символом перемен, символом похода за качеством. Все прошедшие курсы повышения квалификации получали булавку с золотым шариком.

**• Определите опорные точки,** то есть то, что изменению не подлежит. Что-то должно оставаться стабильным. Если вы сообщите об этом своим коллегам, им будет спокойнее.

**• Вызовите недовольство существующим положением дел,** иначе кто же захочет выбиваться их сил, чтобы его переменить? Дожидаться, пока кризис станет очевидным, вы не можете — в этом случае приступать к реорганизации будет слишком поздно. Идеально подходит изучение опыта других компаний — оно обнажает собственное отставание.

**• Поощряйте людей,** если вы хотите, чтобы они быстрее меняли стереотипы поведения. Обязательно нужно сформулировать ясное представление о будущем компании.

**• Используйте временные управленческие структуры;** **не забывайте об обратной связи.**

5.6. Финансовая структура

Пока мы говорили только об организационных структурах. Проблема в том, что такой взгляд на компанию является лишь одним из возможных. Менеджмент включает в себя, по крайней мере, следующие компоненты: экономику (планирование, себестоимость), логистику (закупки, производство, сбыт), маркетинг, учет, финансы, бизнес-план, персонал. Делая срез (проекцию) по каждому из компонентов, можно получить свою структуру. Наряду с наиболее известной — организационной — выделяют структуру центров планирования, структуру центров учета, штатное расписание (срез по персоналу), финансовую структуру.

Какая структура — организационная или финансовая — важнее? Вопрос не риторический. Ведь для коммерческой организации главным является не выполнение каких-то видов деятельности, а получение прибыли. Таким образом, главным становится выделение центров, которые и будут ее зарабатывать. В известном смысле оргструктура должна быть инструментом достижения финансовых целей. В большинстве же российских фирм финансовая структура в явном виде просто отсутствует.

В неявном виде она, безусловно, есть, и это может подтвердить главный бухгалтер, разрабатывающий положение о бухучете и учетной политике. Но это означает, что именно главбух является идеологом разработки финструктуры. К чему это может привести — см. пример из деятельности «Работы сегодня» **п. 6.2.**

Выделение **ц**ентров **ф**инансовой **о**тветственности должно основываться на стратегии фирмы. В зависимости от типа ЦФО (затратный или приносящий прибыль) определяется система управления и мотивации персоналом. Если это бизнес-подразделение, то и мотивировать необходимо от прибыли, а управлять инновационно, командно. Если ЦФО затратный, то нужен стационарный мотивационный механизм (учет инфляции, достижение бюджетных показателей, качество обслуживания и т. д.), а в управлении использовать штатное расписание, нормы выработки, инструкции, ориентированные скорее на соблюдение высоких стандартов процесса, чем на достижение результата.

5.7. Мероприятия по логистике

**5.7.1.** Описание существующих бизнес-процессов («как есть»)

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* подробно расписанные функциональные обязанности каждого сотрудника.

**5.7.2.** Определение начального набора политик, подлежащих описанию

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* набор из 20–30 политик и план их написания

**5.7.3.** Разработка плана реализации изменений

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* стратегия, тактика и методы внедрения изменений (мероприятия по адаптации к изменениям персонала компании разрабатываются параллельно, см. п. 3.6.6)

**5.7.4.** Написание политик

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* утвержденные политики

**5.7.5.** Разработка плана написания процедур и технологических инструкций

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план, с указанием ответственных за написание и сроков исполнения

**5.7.6.** Написание должностных инструкций

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* инструкции (в стиле «как надо»)

**5.7.7.** Разработка регламента по поддержанию логистических документов компании в актуальном состоянии

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* регламент

**5.7.8.** Разработка плана по оптимизации бизнес-процессов компании

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* план

6. Учет

Назначение управленческого учета — сбор информации, необходимой для принятия решений; важность себестоимости, как объективного экономического показателя в оперативном управлении; управление финансами через бюджетирование; основные бюджеты; мероприятия по постановке управленческого учета.

Содержание раздела:

6.1. Управленческий учет 31

Назначение — сбор информации, необходимой для принятия управленческих решений; отдельный от бухучета замкнутый контур; набор параметров учета определяется тем, насколько многомерно руководитель видит бизнес.

6.2. Микроэкономика — управление себестоимостью 32

Объективный экономический показатель в оперативном управлении; факторы, позволяющие управлять экономикой компании; учетная политика; директ-костинг; трансфертная цена.

6.3. Финансы 35

Управление финансами через бюджетирование; бюджеты движения денежных средств, доходов и расходов, по балансовому листу.

6.4. Мероприятия по постановке управленческого учета 36

параметры, подлежащие учету; регламент управленческого учета; управление себестоимостью; выделение центров финансовой ответственности; автоматизация управленческого учета; учетная политика компании.

6.1. Управленческий учет

Управленческий учет значительно шире финансового. В то время как последний предназначен для налоговой инспекции (российская система бухучета) или инвесторов с акционерами (GAAP), первый — **дает руководству фирмы информацию, необходимую для принятия решений и эффективного управления.**

Чтобы управлять, надо контролировать рабочее время, расширение и сокращение персонала, ценообразование, рентабельность, распределение ответственности и много чего еще. В идеале управленческий учет охватывает все компоненты менеджмента (бухучет только 4 компонента):

Фактически управленческий учет должен обеспечить эффективность всех преобразований, описанных в предыдущих разделах. В его рамках происходит сбор и классификация информации о собственном бизнесе и конкурентах; учет вклада групп и отдельных сотрудников в бизнес компании; создание системы оплаты труда, стимулирующей деятельность работников в нужном для компании направлении; оценка эффективности деятельности по различным нишам, товарам и услугам; разделение затрат на прямые и накладные и т. д. Без налаживания управленческого учета невозможна обратная связь, реальный контроль над исполнением ранее принятых решений по развитию компании, оценка деятельности персонала.

Главной отличительной чертой управленческого учета является его **интегрированность,** причем как горизонтальная (по всем компонентам менеджмента), так и вертикальная (по всему циклу принятия управленческих решений: план-организация-учет-контроль-анализ-регулирование). Именно с вертикальной интеграцией связывают такое понятие, как **контроллинг** — наиболее продвинутый управленческий учет, ориентированный не столько на решение задач собственно учета, сколько на принятие комплексных управленческих решений. Контроллинг направлен на раннее выявление «симптомов» проблем, он позволяет принимать управленческие решения, до того, как проблема превратилась в кризис.

Возможны два варианта реализации управленческого учета: **интеграция его с бухучетом или создание автономного замкнутого контура.** Ряд специалистов считают, что в российских компаниях следует вести два независимых учета: налоговый и управленческий. Налоговый должен быть, как можно менее трудоемким и иметь одну единственную цель — обеспечивать правильность расчетов компании с государством. В нем *не следует отражать какую-либо дополнительную информацию, не имеющую отношения к налоговым расчетам.* Ведет такой учет бухгалтерия. Управленческий учет решает задачу информационной поддержки управления. Его данные предназначены исключительно для внутренних пользователей. Его цель — помочь менеджменту принимать правильные решения. Отчеты в рамках управленческого учета подчиняются не правилам, диктуемым государством, а *внутреннему регламенту.* Отчеты строятся, как с использованием первичных документов, лежащих в основе бухгалтерского учета, так и на основе иных внутренних документов. Мне представляется, что в компании следует идти именно по этому пути, хотя нельзя не отметить и недостатки, связанные с ведением двух систем учета: *несопоставимость показателей;* *наличие параллельных служб и процессов* для сбора и обработки схожей информации.

Вершиной постановки управленческого учета в компании являются **Internal Mana­gement Report** (IMR) — внутренние отчеты для менеджеров, составленные в нужных для них форматах и в зависимости от их функциональных обязанностей и статуса. Эти отчеты могут содержать информацию по финансовой отчетности и анализу, по состоянию дебиторов и кредиторов, по маркетингу, по закупкам и продажам, по любым важным для компании бизнес-процессам. Содержание и периодичность IMR определяются *внутренним регламентом.* Само по себе составление IMR дисциплинирует сотрудников, заставляет собирать и анализировать информацию.

Глубина охвата управленческим учетом различных сторон функционирования организации определяется профессионализмом руководителя. Вот любопытный комментарий, встреченный мною в книге **«Семь нот менеджмента»**. Поскольку большинство руководителей пришло в бизнес из «технарей», им трудно разобраться в бухучете, который не поддается описанию в привычных для них системах координат. В механике «жизнь» точки происходит в трехмерной системе с переменными **х**, **у** и **z**. Число координат, в которых действует хозяйствующий субъект, определяется планом счетов, регламентируемым Минфином (а на самом деле еще большим числом параметров, контролируемых в рамках управленческого учета). Сейчас число счетов — 100, т. е. как минимум 100 переменных можно использовать для описания хозяйствующего субъекта. Одной из «координат» (одним из счетов) является прибыль, значит, чтобы по этой координате попасть в заданную точку, надо управлять объектом, который существует в многомерном пространстве. Чем богаче система координат, в которой руководитель видит свою компанию, тем более он профессионален.

Руководителю стоит **выбирать то пространство для измерения бизнеса, в котором он чувствует себя уверенно и который ему по плечу.** Начинающим бизнесменам или в простых видах сделок достаточно двумерного пространства — доход и маржа. По мере приобретения опыта следует переходить, например, к десятимерному пространству. В любом случае

прежде, чем определять, что будем учитывать, следует решить, как мы это будем использовать

6.2. Себестоимость

Простейший тест. Ответьте на вопрос: «Если поднять ЗП на 20%, а арендная плата уменьшится на 30%, как изменится себестоимость?» Большинству руководителей и главбухов потребуется несколько дней, чтобы дать точный ответ. Происходит это потому, что **себестоимость** воспринимают, как атрибут налогообложения, о котором вспоминают в периоды подготовки балансов, и **не используют в качестве объективного экономического показателя в оперативном управлении.** Между тем **управление себестоимостью — это сердцевина управленческого учета.** Даже если предположить невозможное — власти отменят бухучет — то и тогда руководитель захочет знать, сколько ему ЭТО стоит и почем он это продает.

Не управлять себестоимостью, значит не управлять своими затратами

Каковы возможности менеджмента управлять экономикой компании? На макроуровне правила определяются государством, на уровне компании — руководством последней:

(при этом, подобно хорошим игрокам, менеджеры должны вторгаться на территорию противника и активно использовать не только факторы своего уровня, но и «вражеские»).

Относительно хороших успехов большинство компаний добились в части оптимизации **налогообложения**. Этим, пожалуй, и ограничиваются достижения в вопросах управления себестоимостью. Как уже упоминалось ранее (п. 6.1), отечественная **система бухучета** обращена лицом, в первую очередь, к фискальным органам. Но ведь существуют западные системы, ориентированные на бизнес.

Однажды в обсуждении с руководителем всплыло, что для него нет однозначного метода подсчета прибыли. Я его тоже не знаю, но подобная мысль точно посещала западных теоретиков и практиков учета, и, я уверен, нашла свое отражение в современных системах (GAAP, IAS и др.). Эти системы могут быть взяты за основу при построении внутреннего учетного контура (отличного от бухучета), о котором говорилось выше (п. 6.1).

Правовая неграмотность отечественного бизнеса является притчей во языцех. Поэтому думать, что **гражданский кодекс** не предоставляет возможностей для управления себестоимостью — наивность. **Если ты создаешь условия для того, чтобы тебя обманули, тебя непременно обманут.** На практике это означает, что загрузить юриста и менеджера, отвечающего за закупки или сбыт, подготовкой документов — это полдела. **Предусмотреть все потенциальные неприятности — действительно дело юриста, быть к ним готовым — обязанность руководителя.**

В моей практике был интересный случай использования ГК РФ в деле снижения себестоимости. На одной фирме с большой группой сотрудников был заключен не трудовой договор, а договор-поручение. Это, безусловно, нарушение прав работающих, но давало ощутимую экономию затрат.

**Внутрифирменный регламент**  — это ни что иное, как элемент логистики (организации бизнес-процессов). Его прописывание уже предусмотрено настоящим документом (см. раздел 5).

Что же касается **учетной политики**, то руководство редко использует возможности, связанные с ее **вариантностью**.

Несколько слов о том, к чему это привело в «Работе сегодня». Главбух посчитал, что прибыльными видами деятельности фирмы должны быть продажа рекламной площади и реализация газеты, что и было закреплено в учетной политике фирмы. В соответствии с правилами бухучета операции по этим видам деятельности велись раздельно. Все затраты в некой пропорции делились между двумя видами деятельности. Доходы от продажи газеты не компенсировали свою часть затрат. Этот вид деятельности был убыточным. По правилам бухучета, при продаже продукции ниже себестоимости, налоги платятся с суммы, как будто реализация осуществлялась по себестоимости, т.е. мы переплачивали налоги. С другой стороны, продажа рекламы была более прибыльной, чем на самом деле, т.к. только часть расходов относилась на ее счет. Как следствие, мы переплачивали налог с прибыли. После того, как я обнаружил такой порядок, и с помощью главбуха вскрыл причину — разделение бизнес-процесса на два вида деятельности — на следующий год учетная политика была изменена, и мы приняли, что у нас лишь один вид деятельности.

Итак, необходимо вместе с бухгалтером проанализировать существующую учетную политику, и попытаться оптимизировать ее. Руководитель не должен в этом вопросе полностью доверяться главбуху (это уже обсуждалось в п. 5.6). Дело не в компетентности последнего. Даже самый хороший главбух не знает бизнеса так, как руководитель. Кроме того, оптимизация главбуха, это оптимизация по налогам. Оптимизация руководителя шире, она охватывает себестоимость комплексно. Я думаю, сумел убедить в том, что

учетная политика — это вопрос первого лица

**Наибольший простор предоставляет разнесение накладных затрат**: по продуктам, по направлениям, по партиям товаров, по отделам и т. д. Не всегда просто определить порядок, который бы гарантировал точное распределение издержек. А ошибка в определении себестоимости продукта может повлечь за собой неверное управленческое решение.

При социализме в себестоимость включали все расходы — и связанные и не связанные непосредственно с процессом производства, потому что при социализме целью учета было точное исчисление фактической себестоимости, основанное на полноте включения затрат (это положение до сих пор закреплено в бухучете). В рыночной экономике предпочтительнее использовать **директ-костинг** — систему расчета себестоимости, базирующуюся на разделении общих издержек на постоянные, не зависящие от количества проданной продукции, и переменные, прямо связанные с объемом продаж. При этом постоянные накладные издержки не включаются в себестоимость, а покрываются из промежуточной прибыли, называемой маржинальным доходом — величины, равной выручке за вычетом себестоимости, рассчитанной по методу директ-костинга:

Механизм директ-костинга дает менеджеру точную информацию по каждому товару (или даже по отдельной партии товара), с какими затратами «справляется» предложенная им цена и какую позволяет получить прибыль. Конечно же, в долгосрочном плане стремятся покрыть все затраты. Но если ваш товар плохо идет или вы хотите расширить свое присутствие на рынке, или мало ли еще что, то под различные маркетинговые стратегии вы можете использовать конкретные управленческие решения. Более того, если точно обсчитывать издержки, то можно создать экспертную систему, позволяющую менеджерам принимать нормальные ежедневные решения.

Однажды, используя идеи директ-костинга, я сумел снизить расценки на полиграфические услуги. Типография находилась в плачевном состоянии, заказов было мало, однако плановый отдел выполнил калькуляцию моего заказа с учетом 98% накладных расходов. У меня были более выгодные цены от конкурентов. Я предложил директору не учитывать накладные расходы, зато заложить прибыль в размере 20%. Получившаяся цена устроила обе стороны.

Стремиться следует не к *формуле* расчета себестоимости, а к *непрерывному процессу* расчета себестоимости. Сначала выбирается модель и осуществляется плановая калькуляция себестоимости (по продуктам, по центрам финансовой ответственности, по компании в целом). Затем учитываются фактические данные, оперативно получаемые из системы управленческого учета. Благодаря такому планово-фактическому режиму учета себестоимости появляется возможность контролировать не результаты «посмертного учета» (бухучет всегда имеет дело с тем, что уже давно произошло), когда уже практически ничего изменить нельзя, а проводить опережающий контроль, когда ожидаемые результаты становятся заранее прогнозируемыми.

Сейчас в компании учет себестоимости в полном объеме происходит раз в год...

В «Работе сегодня» в условиях кризиса (при отсутствии инвестиций и низкой прибыльности бизнеса) оперативный учет себестоимости позволял регулировать объем и тираж газеты, а также планировать эти два показателя на несколько недель вперед.

\* \* \*

По оценкам специалистов резервы снижения себестоимости распределяются по основным звеньям логистической цепочки примерно так: закупки — 50%, производство — 10%, сбыт — 40%.

На основании цен закупки и доставки может быть сформирована **трансфертная цена** продукта**.** С одной стороны, это конечный результат работы отдела закупок, по которой оценивается работа его сотрудников (чем ниже трансфертная цена, тем выше их материальное вознаграждение). С другой стороны, это стартовая площадка для **Ц**ентра **ф**инансовой **О**тветственности продаж. Например, трансфертная цена может покрывать лишь переменные издержки. А зарплата сотрудников упомянутого выше ЦФО может зависеть от среднего превышения цены продажи над трансфертной.

Для того, чтобы «закупщики» и «продавцы» не тянули одеяло каждый на себя (первые говорят, что так дешево продавать грешно, поскольку никакого навара, а вторые, что столь дорогие товары не продашь), трансфертная цена должна формироваться, как бы, по законам свободного рынка. Представим, что отдел закупок и ЦФО продаж — два юридических лица. ЦФО имеет возможность закупить аналогичный товар в другом месте (у конкурентов), а отдел закупок продать товар другому покупателю.

\* \* \*

В какие дебри залез автор документа, решит уважаемый читатель. И вот мой ответ. Если мы хотим улучшить взаимодействие сотрудников путем описания бизнес-процессов компании, то вы правы. Но ведь мы решаем другую задачу — развить бизнес. И здесь я не вижу иного пути, кроме как внедрить регулярный менеджмент. А потому, финальный аккорд...

6.3. Финансы

Собравшись наладить регулярный менеджмент, компания непременно озаботится управлением финансами (достаточно очевидно, поэтому оставляю без комментариев). А начинается такое управление с бюджетирования.

По некоторым оценкам из-за отсутствия точного и систематического знания о своих финансах российские компании теряют до пятой части доходов. Выход — в **бюджетировании, то есть в создании технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов.** Консультанты считают, что бюджетирование это первая системная задача, которую приходится решать, когда заканчивается менеджмент «здравого смысла». Это своеобразный экзамен на зрелость для каждого российского коммерсанта, и в случае неудачи он перестанет расти или начнет разоряться. Ну а тем, кто еще не растет, по мнению консультантов, построение бюджетов поможет понять, почему этого не происходит, и сэкономить на затратах.

К сожалению, «совковое» наследство может придать бюджетированию нежелательный оттенок; есть опасность синдромов типа: выколачивание плана «любой ценой» или планирование «от достигнутого». С другой стороны, в коммерческих компаниях существует негативное отношение к планированию как к формальности, не имеющей отношения к реальному бизнесу.

Для нивелирования «советского синдрома» на психологическом уровне рекомендуется не привязывать слишком жестко зарплату к результатам выполнения бюджета, постоянно привлекать менеджеров среднего звена к составлению бюджета, предложить им составлять три варианта прогноза (оптимистичный, пессимистичный и средневзвешенный). Чтобы не превратить бюджетирование в процесс ради процесса, нужно четко осознать разницу между бюджетом как инструментом планирования в узком (советском) смысле и бюджетом как инструментом управления (то есть планирования, оперативного учета, контроля и коррекции).

Первым шагом может стать внедрение **б**юджета **д**вижения **д**енежных **с**редств (cash flow). Он позволяет наладить контроль над платежеспособностью, и нужен для текущей устойчивости компании. К тому же такой бюджет наиболее локален, для него нужен минимум информации. В БДДС закладывается, когда, кому, за что и сколько будет заплачено и от кого получено. Задача БДДС — добиться сбалансированного движения финансов. Недостаток последних может привести к неплатежам, существенно влияющим на бизнес-процесс; избыток же — к неоправданным налоговым отчислениям

Второй шаг — **Б**юджет **д**оходов и **р**асходов — позволяет управлять таким важным финансовым результатом деятельности, как прибыль. Если БДДС отвечает на вопрос когда? то БДС — на вопрос как? Реальные денежные потоки не интересуют БДС. Этот бюджет детально рассматривает, каков механизм получения прибыли, на что мы тратим деньги, и от какой деятельности получаем.

И, наконец, третий шаг — **Б**юджет по **б**алансовому **л**исту, более стратегический — характеризует обязательства и вложения компании по основным счетам активов и пассивов. Этот бюджет позволяет ответить на вопрос: что у нас не так? ББЛ позволяет выявить стратегические просчеты финансового планирования.

Если, например, в БДР мы заложили закупку товара на $ 100 000, а в БДДС по неизвестным причинам вписали платеж на $ 80 000, то в ББЛ появится кредиторская задолженность. Если же наоборот, то у нас вырастут материальные запасы. Еще пример: БДДС спланирован идеально, по БДР получили прибыль, а в ББЛ видно, что фирма залезла в такие долги, что будущее под угрозой. Не менее полезен ББЛ и при оценке стоимости фирмы. Наконец с помощью ББЛ можно рассчитать финансовую эффективность капиталовложений и оценить, например, альтернативные возможности вложения денежных средств. Не стоит бояться того, что бухгалтерский баланс содержит сотню статей. В ББЛ могут войти лишь те, которыми руководитель реально способен управлять.

По мере необходимости число статей всех бюджетов может увеличиваться. Более того, внутренний регламент компании может предусматривать некий бюджетный конгломерат. Главное, чтобы была система, понятная и управляемая.

Существенным моментом бюджетирования является **детализация процесса до уровней центров финансовой ответственности.** Такой подход позволит выявить, в каком именно месте компании, что происходит не так; четко покажет, как следует перераспределить финансовые ресурсы; какие участки и почему работают хорошо, а какие плохо.

6.4. Мероприятия по постановке управленческого учета

**6.4.1.** Определение параметров, подлежащих учету

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* перечень параметров стратегического управления, управления персоналом, маркетингом и финансами, подлежащих учету

**6.4.2.** Разработка регламента управленческого учета

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* регламент в целом по компании, формы отчетов на каждом рабочем месте

**6.4.3.** Разработка плана по управлению себестоимостью

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* мероприятия, позволяющие собирать и использовать информацию о себестоимости; мероприятия, направленные на снижение себестоимости; предложения по учету общефирменных затрат

**6.4.4.** Выделение центров финансовой ответственности составление бюджетов на 2000 г.

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* список ЦФО, структура каждого из них, бюджеты каждого ЦФО в отдельности и консолидированный бюджет

**6.4.5.** Написание ТЗ на автоматизацию операций управленческого учета

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* ТЗ на внедрение дополнительных функций в Систему

**6.4.6.** Согласование учетной политики компании с бизнес целями

*Сроки*

*Ответственный*

*В результате* рекомендации по изменению учетной политики на 2001 г.

1. Менеджмент – понятие, по определению предусматривающее регулярные (системные) процедуры. Однако, подобно тому, как понятие менеджер в русском языке стало ассоциироваться с любым работником офиса коммерческой фирмы, так и менеджмент стал синонимом любого управления. Поэтому, для придания термину его первозданного значения консультанты говорят: «регулярный менеджмент». [↑](#footnote-ref-1)
2. Специалисты сегодня вообще не рассматривают заработную плату в качестве мотивирующего фактора. Это так называемый «гигиенический» фактор. При поиске работы ЗП служит одним из факторов выбора, она также стимулирует в течение нескольких первых месяцев работы, но не более. Для того чтобы ЗП выполняла роль стимула, её необходимо периодически повышать… ☹ [↑](#footnote-ref-2)
3. выполняет основные функции управления в отношении развития данной компетенции у подчиненных: планирование, организовывание, мотивация, контроль, обучение, координация. [↑](#footnote-ref-3)