

Фирма в тонусе: управляйте легко



Денис Тагунов,
руководитель проектов
«Первая Форма»

Бизнес – это живой организм, он должен быть в тонусе. Радикальные меры по повышению тонуса часто заканчиваются отторжением – слабостью и болезнями. В бизнесе «здоровый образ жизни» – это система управления на базе прогрессивной, простой, молниеносно устанавливаемой электронной программы контроля коммуникаций, поручений, проектов и документов. Сделайте процессы прозрачными.

Утро. Вы садитесь в машину и едете на работу. Раздается звонок, и кто-то из подчиненных просит принять срочное решение. Потом еще один. И еще один. По приезде на работу вас уже ожидают в приемной посетители, каждому из которых требуется согласовать, отчитаться и просто обсудить важные, с их точки зрения, вопросы.

Если вы хотите узнать состояние дел по какому-то вопросу, то вынуждены или долго ожидать письменного отчета (а иногда к его появлению вопрос уже перестает быть актуальным), или в личной беседе с ответственным лицом долго отсеивать информационный мусор из его доклада, чтобы получить ответ на свой вопрос. А сколько вы и ваши сотрудники тратят времени на планерках и совещаниях?

Время идет

Проходит день, и вы понимаете, что из действительно важных для бизнеса вопросов ничего не решили. Оглянитесь назад: 20% потраченного времени ушло на текущие вопросы, вообще не требующие непосредственного участия топ-менеджера. Еще 20% – неизбежная плата за то, чтобы вытащить

нужную информацию из сотрудников/информационных систем. Еще 10% потрачено на арбитраж в конфликтных ситуациях.

Дальше – больше. Подумайте о сотрудниках. Они работают в точно таком же режиме, точно так же неэффективно используя свое время. И чтобы успеть выполнить реально необходимые задачи, задерживаются по вечерам, приходят раньше на работу, чтобы в спокойной обстановке заняться делом.

А постоянные стрессы, связанные с опасением, что «что-то забыл»? Это касается и сотрудников, и руководителей, ведь нет ни одного человека, кто испытывал бы удовольствие от процесса осуществления наказания. Обиды, конфликты, переводы стрелок, накапливающаяся усталость, стресс, не отпускающий даже в выходные, когда в любой момент может раздастся звонок с очередным не терпящим отлагательства вопросом.

Отдохнуть бы

Проблема отдыха – отдельный больной вопрос. Сколько вы отдыхали в прошедшем году? Полноценно, с ощущением, что все в бизнесе идет нормально и можно по-настоящему расслабиться? Сколько раз за последний год говорили руководителям подразделений: «Я не могу тебя сейчас отпустить в отпуск»? А они, в свою очередь, повторяли эти слова своим подчиненным?

Все вместе создает неприятное ощущение, что все бегут изо всех сил, а реально компания перебирает ногами на месте. А чтобы сделать очередной шаг вперед, требуются просто невероятные усилия. Пропадает ощущение успешности и личной удовлетворенности от работы, люди устают, теряют лояльность к компании, а с уходом уносят бесценные знания и наработки.

Живой организм, которым, безусловно, является бизнес, чувствует себя неплохо. Но вдруг появился лишний вес (раздувание штатов), расслабились отдельные мышцы (производительность снижается). Наблюдаются небольшие проблемы с нервной и кровеносной системой (регулярные жалобы на работу отдельных подразделений).

Осознание проблем

Самый распространенный путь – привлечение высококвалифицированных (под большим вопросом) и высокооплачиваемых (вне всяких сомнений) консультантов по

«бизнес-процессам». Эти важные люди в дорогих костюмах (а иногда, к вашему удивлению, мальчики «только что из-за парты») опрашивают сотрудников, посещают подразделения, смотрят, как что устроено в вашей компании.

Результат их многомесячной работы – огромный талмуд документации, описывающей общую бизнес-структуру предприятия. Цветные схемы, сотни килобайт инструкций, пояснений и предложений, очень похожие на медицинский справочник, описывающий работу живого организма – вашего бизнеса.

*...не стоит использовать «импортные продукты».
Разработанные в чужеродной для российского
бизнеса среде информационные системы
не смогут идеально соответствовать
запросам вашего бизнеса...*

Однако, как и в любом академическом справочнике, там не учтены нюансы, особенности и индивидуальность вашего бизнеса. Консультанты пытаются наложить свой опыт на конкретный случай, но выдают общие рецепты, которые вроде бы должны помочь, но чаще вместо положительных результатов вызывают побочные явления.

Точно так же можно сходить на лекцию известного специалиста по «здоровому образу жизни», потом купить целую библиотеку его книг и попробовать самостоятельно по ним привести организм в порядок.

Результат – зря выброшенные деньги, бесполезная документация, потерянное время.

Другой распространенный способ – найти высококвалифицированного управленца, нанять его за безумные деньги и поручить все изменить. Бывает, действительно помогает, но чаще организм сопротивляется и может отторгнуть чужеродное тело, активно влияющее на его жизнедеятельность. И в любом случае бизнес переживет потрясения, кардинальную перестройку, возможно, будут потери, как в человеческом, так и в ином капитале.

Вы никогда не пробовали нанять персонального тренера в спортклубе? Лично я пробовал неоднократно, результат каждый раз был одинаковый – организм начинал бунтовать и приходилось отказываться.

Что делать?

Ответ лежит совсем в другой области. Нет необходимости подвергать вполне здоровый бизнес стрессовым изменениям или кардинальной перестройке, это не при-

несет ничего, кроме вреда. Достаточно чуть-чуть ему помочь. Немного больше движения, немного меньше сладкого и мучного. Заменить пиво на сухое вино, а свинину на говядину. Больше фруктов и овощей.

Дайте вашим сотрудникам возможность управлять своим рабочим временем. Создайте общую информационную среду предприятия, дающую каждому быстрый доступ к нужной ему информации. Обеспечьте прозрачность процессов и процедур, происходящих в компании.

Решение – современная, высокотехнологичная система управления предприятием, способная взять на себя организацию совместной работы и корпоративных коммуникаций, планирование и реализацию задач, управление бизнес-процессами. Да и просто перевести весь внутренний документооборот предприятия в электронный вид.

Бухгалтерия использует информационную систему для ведения налогового и бухгалтерского учета, а производство и торговля вполне успешно реализуют свои потребности в какой-либо ERP-системе. Точно так же и всю остальную деятельность предприятия нужно перевести в современную информационную среду.

Хотите реальных изменений?

Однако есть ряд требований, опирающихся на здравый смысл. Первое – изменения нельзя долго планировать, а потом долго внедрять. За это время бизнес уже изменится, а те рецепты, которые вы выработали, уже не подойдут под ситуацию. Гораздо лучше начать с небольших изменений, но уже завтра. Последовательность небольших

поступательных шагов, растянутых во времени, воспринимается гораздо легче.

Второе – изменения не должны негативно влиять на ваш уровень жизни.

Дополнительные издержки, которые будут постоянно сопровождать внедрение информационной системы и ее эксплуатацию, вполне могут свести на нет положительное влияние. Лучше один раз заплатить или, как минимум, сразу четко понимать конечную стоимость проекта.

Варианты «нужно взять в штат 1–2–3 новых программистов» рекомендую рассматривать очень осторожно. Наличие некоторых скрытых затрат на «обучение», «консультирование», «техническую поддержку» и т. п. должны вызывать мысль о том, что могут проявиться и другие.

Третье – не стоит использовать «импортные продукты». Разработанные в чужеродной для российского бизнеса среде информационные системы, несмотря на всю «кулинарную обработку», не смогут идеально соответствовать запросам вашего бизнеса. Попытка «привыкнуть» способна вызвать хронические заболевания.

Ну и последнее – требуйте референцию. Не стоит быть первым в опробовании нового продукта, возможны риски того, что для вашего бизнеса он не очень подойдет.

Начните двигаться в правильном направлении завтра и результат последует быстро. Проблемы будут постепенно уменьшаться и сойдут на нет. Общая эффективность и производительность увеличатся.

Компания вздохнет свободно и сможет покорить новые высоты в бесконечном спортивном состязании под названием бизнес. Будьте здоровы!

комментарий



Александр Шкробело,
руководитель
Департамента
управленческого
консалтинга компании
«ФинЭкспертиза»

Есть простое правило: автоматизировать можно только то, что хорошо отлажено. В нашем случае это те задачи, к результатам или решению которых претензий нет, но в то же время скорость их исполнения необходимо

увеличить. Если вам приходится долго ждать запрошенную информацию и вы недовольны скоростью ее предоставления, но при этом полученный отчет – именно то, что вы ожидали, задайте один вопрос исполнителю: «Все ли было ясно в моем поручении, не было ли сомнений в том, как именно его следует исполнить?»

И если в ответ вы услышите твердое: «Да, мне было понятно», – смело начинайте автоматизацию. Это позволит существенно ускорить процесс обработки вашего запроса.

Однако в большинстве случаев медленная скорость получения требуемой информации – результат того, что ваш подчиненный обдумывает полученный от вас ▶

запрос: какую именно информацию вы от него ожидаете, и что конкретно он должен сделать для ее получения (данные по продажам предоставить в рублях или евро, дебиторку текущую включать в расчет или нет, и у кого все это узнать в отсутствие Марии Петровны, у ее замов Николая Ивановича или Степана Сергеевича – и так далее...).

Подчиненный в недоумении

То есть ваш подчиненный не имеет четкого и ясного алгоритма исполнения вашего запроса – у него есть несколько альтернативных вариантов решения поставленной задачи и нет понимания, какой же из этих вариантов «сработает» сегодня.

В этом случае проблема не в скорости обработки вашего запроса. Проблема в отсутствии четкого и ясного алгоритма решения поставленной вами задачи. Начав в данном случае автоматизацию, результата вы не увидите – ваши поручения будут обдумываться тем же подчиненным, с той же скоростью.

Поменять подчиненного – тоже не выход: возможно, новый работник будет более усердно обдумывать каждый раз получаемый от вас запрос, но скорость получения вами ответа, к сожалению, не повысится («Марии Петровны» все так же не будет на месте, двое ее замов всегда будут заняты – и снова все то же).

Сокровенный вопрос

В данной ситуации первое решение, оно же и самое важное – стандартизация ваших запросов, что в действительности несложно – всего несколько простых шагов:

Продиктуйте своему подчиненному, какие именно отчеты вам нужны регулярно, нарисуйте карандашом на листе бумаги, как они должны выглядеть, укажите, какие именно данные должны быть использованы при расчете. Иначе говоря, убедитесь, что ваш подчиненный точно понимает, какой именно вы хотите увидеть результат.

Задайте подчиненному простой вопрос: «Как ты будешь выполнять это поручение?» Выяснив, когда и к кому он обратится, вызовите перечисленных людей, ознакомьте их с формами требуемого отчета и уточните, смогут ли они предоставить требуемую информацию.

Выясните, какими информационными системами пользовались ваши подчиненные, чтобы выполнить ваш запрос.

Всё, вы сами стандартизировали процесс предоставления отчета: ваш подчиненный не тратит время на разду-

мье о наполнении отчетной формы и не ищет, у кого бы узнать необходимую информацию. Однако теперь он ищет, кого бы привлечь к исполнению этой, уже достаточно рутинной для него работы – «завал» у всех, а выполнять поручение руководства надо... И вот именно на этом этапе необходимо задаться вопросом автоматизации.

Чтобы не разочароваться результатами автоматизации, есть быстрый способ проверки ее готовности. Например, автоматизировать процесс формирования основных отчетов в компании: перечень самих отчетов и их дизайн сформированы, все алгоритмы расчета требуемых цифр для каждого отчета четкие и имеют однозначное толкование, формы предоставления конечных данных по каждому отчету определены и понятны, источники данных для расчета требуемого результата по каждому отчету ясны.

Осмысленный взгляд

Если все готово, то сам процесс автоматизации не займет много времени. Начав автоматизировать свой бизнес, в первую очередь обратите внимание на документооборот – это «нервная система» любого предприятия: что бы ни случилось, документы должны обращаться в компании быстро.

Только при этом условии решения, принимаемые на местах, могут быть своевременными. Вторая по актуальности (но отнюдь не по значимости) система, которая должна быть автоматизирована – система контроля исполнения поручений.

Это крайне важный элемент управления любым бизнесом. Далее обратите внимание на финансы компании и на три элемента для автоматизации: актуальный бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и управленческий баланс предприятия (как плановые, так и отчетные формы для каждого документа).

Указанные системы должны быть автоматизированы на любом предприятии: где-то это можно выполнить на базе Excel, где-то на базе сложных IT-систем поддержки управленческих решений – любой руководитель определит это сам.

Главное, помнить – чем решение проще, тем оно эффективнее. Автоматизировать процессы производства, маркетинга и продаж, управления персоналом, качеством и проч., безусловно, необходимо, но, в связи со спецификой каждого бизнеса, этот процесс уникален как в части последовательности действий, так и в плане их наполнения. ■