

Урок 4: БЫТЬ ГЛАВНЫМ МЕНЕДЖЕРОМ



“Чаще наслаждайтесь ярким светом, и тогда вы будете реже пользоваться коптящей печью. Вы закопаете это пекарное оборудование в землю!”

*“Душа животного” из книги Роберта Блая
“Душа для собственного удовольствия”*

Каждый из нас склонен верить, что в его жизни определенные цели имеют большое значение. В жизни любого человека существует много целей. До тех пор, пока мы стремимся достичь их, они кажутся жизненно важными, а после становятся почти бессмысленными. Как только мы достигли цели, мы беремся за следующую. Вспомните цели вашей жизни. Вы поступили в школу, получили аттестат, назначили первое свидание... первый поцелуй, колледж, женитьба, рождение первого ребенка, собственный бизнес и еще много чего.

Мы стремимся к цели с опасением или волнением, ведь последующие события должны значительно повлиять на нашу жизнь. Хотя те цели, которых мы боимся, не так уж опасны, а те, которые нас так волнуют, оказываются гораздо менее волнующими. То, как мы стремимся оценить свои впечатления, управляет природой нашего ожидания. Если мы склонны относиться ко всему с разочарованием, в будущем нас будут преследовать разочарования. Если мы умеем радоваться мелочам, мы будем двигаться вперед с высоко поднятой головой.

То же можно сказать и о бизнесе. Отсутствие управленческого руководства означает, что фирмой управляют ожидания сотрудников. С первого дня такие фирмы обречены на забвение, причем они даже не понимают этого.

Давайте посмотрим, как это действует.

“Сегодня мы будем говорить о функциях руководителя по вопросам управления, — сказал я Саре. — Его работа заключается в активном формировании управленческого самосознания компании тем способом, который продвигает

организационные отношения от обычного самосознания к самосознанию мирового уровня.

Предоставленное своим собственным схемам, самосознание организации будет ничем иным, как самосознанием людей, которые в ней работают. Если сотрудники компании живут, например, с неосуществленными жизненными надеждами, с ощущением реальности, которая никогда не соответствует ожиданиям, организация никогда не превзойдет это самосознание. К сожалению, такое положение дел наблюдается в большинстве компаний.

Вот почему, Сара, управленческое отношение к вашему предприятию так важно. Потому что оно может или направлять подсознательную норму обычного мышления и ожиданий способом, который повторяет прошлые впечатления работающих там людей, или может бороться с повседневным, сражаться с ним, так, чтобы установить новые стандарты впечатлений, результатов и оценок.

А состояние погрязания в повседневной рутине как раз присуще вашей фирме “Мир выпечки”, Сара. Это причина, по которой вы меня снова разыскивали. Интуитивно вы поняли это, хотя сформулировали по-другому”.

Я замолчал, чтобы дать Саре время разобраться в том, что я сказал.

Она многозначительно на меня посмотрела, очевидно, оценивая картину действительности, которую я ей только что нарисовал. Я спросил ее: “Что скажете, Сара? По-моему, у вас есть вопрос, и моя интуиция подсказывает мне, что он имеет отношение к принципу работы *на* ваше предприятие”.

“Вы правы, Майкл. У меня есть вопрос, но я не знаю, как его сформулировать.

Если то, о чем вы говорите, правда, что наше будущее отображает наши прошлые впечатления — различных людей, различные места, различные обстоятельства, но со схожими особенностями впечатлений, — тогда каким образом можно направить компанию, чтобы будущие результаты не имели никакого отношения к хорошему/плохому, успешному/неудачному, правильному/неправильному периоду нашей жизни? Каким же образом вы предлагаете нам изменить траекторию нашего движения?”

“Мне нравится ваш вопрос, Сара, потому что вы заставляете меня подвергнуть сомнению мои предположения и вместе с вами серьезно взглянуть на эту дилемму.”

Я сформулировал вопрос Сары по-другому: “Если наше будущее отражает наше прошлое и та компания, которая есть у нас сейчас, — это результат нашего прошлого, тогда как нам освободиться от этого прошлого и создать будущее, отличающееся от того, которое нам диктует действительность?”

Или по-другому: как нам стать такими, какими мы не являемся?

Это важный вопрос, который должен задать себе руководитель по вопросам управления.

Допустим, вы решили создать компанию, которая будет соответствовать уровню мирового класса. И представьте, что у вас все получается. Вы создаете *McDonald's*. Вы открываете тысячу ресторанов. Система безукоризненна. Она работает как швейцарские часы. Ваше будущее было основано на серии успешных решений, принятых на уровне среднего руководящего звена вашей компании, имеющей теперь уровень мирового класса. Вы успешный предприниматель. Безусловно, конкуренция жесткая — *Wendy's, Subway, Burger King*. Непрерывная и неослабевающая череда взрывной конкуренции. Сеть ваших ресторанов полностью изменила окружающий нас мир. Ваша система остается безупречной, за исключением того факта, что становится труднее быть первым номером. Сотрудники ресторанов все сильнее ощущают конкуренцию, испытывают эмоциональные трудности — ваша компания кажется им уже не такой надежной. Что-то изменилось. Результаты стимулирует не эффективность действующей системы, а реальность отношения, в котором она действует.

Ваш успех — результат вашей приверженности своему делу. И каждый отдельно взятый сотрудник знает, что без этой приверженности, без системы, являющейся духом *McDonald's*, компания ничем не отличалась бы от остальных. Поэтому боязнь потерять то, что было так старательно продумано, охватывает даже самых оптимистически настроенных людей.

Итак, теперь мы находимся меж двух огней дилеммы мифа предпринимательства. Даже если «система — это решение». Даже если ваша работа состоит в обеспечении бесперебойного функционирования действующей системы компании. Даже если ваша приверженность заключается в преданности созданию марки, получении лицензии, стабильности, предсказуемости — именно это привлекало к вам клиентов и вдохновляло ваших сотрудников. Остается задать совершенно иной деструктивный вопрос: *Как нам удержать то, что у нас есть?!*

Вот в чем загадка.

Как стать тем, кем мы не являемся, и как сохранить то, что у нас есть?

Как создать будущее, не похожее на прошлое, и при этом сохранить все самое лучшее из прошлого?

У этой головоломки есть решение.

И это решение заключается в нашей способности увидеть взаимосвязь между истинным творчеством и ошеломляющим гармоничным сочетанием. В тот момент, когда мы разбираем действующую систему или процесс до их основной структуры и требуем от каждого достижения результата таким же способом, мир творчества начинает исчезать. А что, если бы мы могли удерживать творчество и гармоничное состояние как единый элемент?

Подумайте об этом, Сара.

Представьте себе мир вашего *McDonald's*, Компании мирового класса, которую вы неутомимо, планомерно создавали длительное время. Представьте, что работа, которую вы делаете, непрерывно улучшается, работа, которую мы называем новаторство, оценивание и гармоничное сочетание. У вас есть клиенты, которые постоянно делают у вас покупки, и конкуренты, которые постоянно с вами соперничают. Огромная ценность вашей системы воспитывает ваших служащих, управляет вашими служащими, растит ваших служащих. А вы постоянно ее улучшаете. Это компания, которую мы назовем OldCo (Старая компания).

OldCo — это компания, которую вы сегодня получили.

Оцените ее.

Существует только две вещи, которые вы можете сделать с OldCo, — улучшить ее или прекратить ее работу.

Но давайте будем оптимистами. В жизни каждой компании наступает время, когда больше нет никакого смысла совершенствовать ее, когда мир настолько изменяется, что нет уже никакой возможности успешно завлекать, обслуживать и удерживать клиентов. Это неизбежный конец каждой компании. Вопрос не в том, наступит он или нет, *а в том, как вам предвидеть это*. Что приводит нас к NewCo (новой компании), второму циклу вашей деловой жизни предпринимателя и руководителя по вопросам управления фирмы?

Чтобы осуществить переход от OldCo к NewCo, компания должна иметь способность работать некоторое время параллельными курсами, пока вы не сможете извлечь из обеих компаний самое лучшее и стать Единым центром вашего предпринимательского внимания. Они становятся единым целым.

McDonald's, образец модели OldCo — наиболее успешный образец малого бизнеса. *Procter and Gamble*, основанный на модели NewCo, — наиболее успешная в мире компания *на рынке товаров*.

Вместе OldCo и NewCo составляют Единый центр Компании мирового класса.

Создание Компании мирового класса подразумевает объединение модели торговой марки и постоянного совершенствования (как у *McDonald's*) и модели непрерывно растущих успешных новых марок на рынках (*Procter and Gamble*), чтобы быть действующей компанией.

“Однажды, после совместного обсуждения со старшим вице-президентом одной большой клиентской компании вопроса “Как нам стать теми, кем мы не являемся”, он поделился со мной своей новой мантрой. Он принял лозунг “NewCo навсегда!” с энтузиазмом, который, как я знаю со своего личного опыта, редко встречается у вице-президента большой компании.

Своим боевым кличем “NewCo навсегда!” он выразил свое точное понимание ответа на вопрос.

Он понял, что единственным правильным способом изменить их большую компанию было подойти к ней по-иному, чем это делали большинство крупных компаний. OldCo, в данном случае страховая компания, пытаясь расширить сеть агентов коммерческого страхования, не сможет успешно осуществить переход от того, кем она была, к компании по оказанию финансовых услуг, чтобы стать чем-то другим, в данном случае специалистом по финансовому планированию. Это требует параллельной деятельности, когда компания совмещает в OldCo и NewCo инициативы, руководство, управление, маркетинг и финансы, чтобы развивать эти отдельные, но в равной степени важные дисциплины в среде своей руководящей команды, среди сотрудников, которые им подотчетны и, что наиболее важно, в рамках руководящего окружения.

Спустя время компания будет гармонично функционировать как единый организм, как выдающаяся мировая компания по оказанию финансовых услуг. А это произойдет, если работники будут считать свою компанию компанией по торговле товарами (точно как, как это сделал бы *Procter and Gamble*) и сетью наиболее успешных малых предприятий в мире (как это сделал бы *McDonald's*).

Представьте себе возможности NewCo как аналогов новых лицензий, разработанных для того, чтобы заполучить очень специфичную лояльность клиента. Речь идет о таких аналогах новых лицензий, как товар, который должен быть разработан и успешно продаваться на рынке, как торговые марки, каждая из которых имеет свою собственную жизнь, обладает своим собственным именем, своей собственной идентичностью.

В этом случае подумайте о специалисте по финансовому планированию. Его задачей будет обслуживание и удовлетворение потребителей. Специалист по финансовому планированию продает и доставляет товар потребителю, он просчитывает свои дальнейшие шаги и решает, следует ли расширить производство или выпуск данной категории товаров должен быть прекращен.

Если бы руководители компании *McDonald's* подошли к компании таким образом — *McDonald's*, которая была рентабельной каждый квартал в течение 47 лет, пока не понесла первые убытки в 2002 году! — она была бы известна не только благодаря ресторанам под золотыми дугами буквы М и вывеской *McDonald's*. Она стала бы знаменита своим мастерством в разветвленных сетях Компаний мирового класса, ресторанов *McDonald's* и все новых продуктов, новых компаний, новых сетей ресторанов, которые успешно создавала и расширяла”.

Сара, должно быть, не понимала, какое отношение все это имело к ее небольшому бизнесу.

“Майкл, — сказала Сара, — мне ясно, что ошибки прошлого могут повториться в будущем, но неужели это значит, что мне следует организовать работу фирмы как-то иначе?”

“Как любой хозяин малого бизнеса, вы слишком поглощены зависимостью того, что у вас есть. Вам необходимо по-новому подумать о том, для чего вы здесь. Готовя себя к роли руководителя по вопросам управления, вы должны подумать о NewCo, а не возвращаться к OldCo. Вы должны думать критериями *принципиальных* изменений, которые выведут “Мир выпечки” на совершенно новый уровень, а не *минимальных* изменений, которые будут удерживать вас на месте. Потребуется мужество, чтобы освободиться от прошлого и вступить в неизвестность. Вы должны быть готовы повести своих служащих к новой цели, вместо того чтобы завязнуть в привычных способах мышления и ведения бизнеса, которые уже не работают. Которые не приводят к результатам мирового уровня. Нет, Сара, дело не в создании другого бизнеса. Вам нужна новая модель бизнеса.”

“Вы знаете, — вздохнула Сара. — Иногда мне кажется, что вы, Майкл, усложняете все, просто чтобы спровоцировать меня”.

“Признаю, иногда я провоцирую вас, чтобы вы смогли поразмышлять и понять, в чем истина.”

Сара посмотрела на меня и улыбнулась.

“Давайте конкретизируем этот вопрос и вернемся к страховой компании, о которой я говорил раньше. Это сформировавшаяся компания с распространенной сетью страховых агентов, которые объединили свои силы для выполнения одной задачи — продажи коммерческого страхования. Все шло замечательно. Они знали, в каком бизнесе работали. Затем у кого-то возникла идея, что, при наличии всех тех коммерческих клиентов, которые у них были, почему бы не продавать также полисы по страхованию жизни? И тогда они потратили состояние в попытках убедить своих агентов по коммерческому страхованию продавать клиентам полисы по страхованию жизни. Когда эта попытка не удалась, они задумали создать группу убежденных продавцов полисов по страхованию жизни, которые выполняли бы функции продавцов коммерческого страхования клиентам, и разделить комиссионные. Это было началом катастрофы. Продавцы коммерческого страхования и продавцы полисов по страхованию жизни считали себя конкурентами в борьбе за клиентов, поэтому друг с другом не общались. Ситуация вышла из-под контроля.

Вы думаете, Сара, что я усложняю дело? Как вы думаете, что сделала эта компания потом? Они начали внедрение всех видов новых финансовых продуктов и услуг. Они решили стать компанией по оказанию финансовых услуг, подобно *CitiGroup*. Они начали обучать своих агентов по коммерческому страхованию и агентов по страхованию жизни продажам большего спектра финансовых услуг. И вы, конечно, можете представить, что произошло. Печально, но компания обанкротилась. Они вливали в проект огромные суммы денег, команду менеджеров и экспертов, чтобы заставить его работать. Но он так

и не заработал, потому что был обречен на провал. Первоначально Компания успешно занималась одним делом, но когда спектр деятельности значительно расширился, дела пошли очень плохо. И все это случилось потому, что они ставили неправильный вопрос: как нам продавать больше финансовых услуг нашей очень большой базе клиентов? Вместо того, чтобы спросить себя: оставаясь верными своей цели и не желая потерпеть крах, какой новый продукт мы можем предложить нашим клиентам?

Вместо того чтобы концентрироваться на своих клиентах, сотрудники компании должны были обратить свое внимание на бесконечное множество клиентов компании NewCo, для которых они могли создать новые уникальные, увлекательные предложения. Если бы они затем проверили их и узнали, какие из этих предложений жизнеспособны, они могли бы создать новые марки, новую сеть агентов, новые фирмы, каждая со своими собственными клиентами, без прошлого, которое ее ослабляет. В точности так, как это делает *Procter and Gamble*.

Руководитель по вопросам управления должен быть готов освободиться от прошлого, чтобы у компании был шанс преуспеть. Каждое предположение, каждое предубеждение, каждая задача должны быть поставлены под вопрос. Чтобы создать Компанию мирового класса, вы, Сара, должны научиться помнить из прошлого только хорошее и быть готовыми к риску. Руководитель по вопросам управления проходит там, где находится острие бритвы.

Я сказал достаточно много и хотел бы дать вам ваше первое задание”.

ПЕРВОЕ ЗАДАНИЕ

“Ваше первое задание, Сара, состоит в том, чтобы задать себе три вопроса. Что происходит с компанией “Мир выпечки”, если, имея возможность создать компанию с нуля, вы все равно хотели бы сохранить ее? Есть ли у вас свои какие-то предпочтения, от которых вы не готовы отказаться, независимо от того, способствуют они созданию Компании мирового класса или нет? Обдумав первых два вопроса, ответьте: можно ли назвать фирму “Мир выпечки” компанией OldCo или NewCo? Вы улучшаете старую компанию или создаете новую?”

Сара мгновенно отреагировала на поставленные вопросы.

“Конечно же, Майкл, “Мир выпечки” — это OldCo, ведь она уже существует!”

“Вы как руководитель по вопросам управления должны одновременно поставить два противоположных вопроса: 1) как нам стать теми, кем мы не являемся? и 2) как нам удержать то, что у нас есть? Создается парадигма противоположностей, и если вы воспримете их как единое целое, вы ощутите огромную энергию для продвижения компании вперед. А вопрос, на который я прошу вас ответить в этом задании, поможет вам взглянуть на “Мир выпечки” совершенно по-другому, чем вы привыкли.

Является ли компания “Мир выпечки” компанией OldCo или NewCo? Ответ: эта компания совмещает в себе *и то, и другое!* Какая часть компании “Мир выпечки” составляет OldCo, а какая — NewCo? Ваше задание — охарактеризовать эти части, удостоверившись в том, что определена каждая “священная корова”, которая, к сожалению, могла бы удерживать вас связанной с прошлым. А когда вы начнете составлять список OldCo и NewCo, когда будете смотреть на компанию “Мир выпечки” как руководитель по вопросам управления, вы начнете по-иному воспринимать ее. Вы начнете понимать, на чем должны сконцентрировать свое внимание. Вы сможете научиться разумно направлять свой управленческий пыл. Одни вопросы чрезвычайно важны для будущего компании “Мир выпечки” (мы назовем их символами NewCo), другие — только для существующей компании “Мир выпечки” (это символы OldCo). Выполняя это задание, вы начнете понимать, на чем сосредоточено ваше внимание”.

“Понятно, — сказала Сара. — Руководитель по вопросам управления несет ответственность за то, на что и как его служащие направляют свое внимание. И если он различает символы OldCo и NewCo, его сотрудники всегда будут направлять свое внимание на наиболее важные вопросы. Творчество основано на идеальном балансе между *структурой* (всеми ранее определенными элементами процесса, такими как программы, исходные данные, оформление и даже дресс-код) и *содержанием* (духом и энергией, которые в процесс добавляют люди). Теперь я понимаю, что равновесие между структурой и содержанием может быть достигнуто только тогда, когда достигнут идеальный баланс между прошлым и будущим”.

ВТОРОЕ ЗАДАНИЕ

Теперь, когда мы установили, что руководитель по вопросам управления — это человек, который сосредоточен на прошлом и будущем, и вы стали воспринимать “Мир выпечки” в свете этого, вы должны более пристально рассмотреть сущность тех двух ролей, которые должен выполнять в этом контексте руководитель по вопросам управления. Назовем их Хороший хозяин и Главный администратор.

Хороший хозяин сконцентрирован на поддержании жизнеспособности, порядка и равновесия компании OldCo. Внимание Главного администратора сосредоточено на созидании, легализации и развитии компании NewCo. Руководитель по вопросам управления выполняет две функции.

Составьте перечень обязанностей в компании “Мир выпечки” для каждой роли. В чем суть каждой из них? Выберите пять наиболее важных обязанностей каждой роли таким образом, чтобы понять, на чем должен концентрировать свое внимание Хороший хозяин, чтобы компания OldCo могла оставаться процветающей, и чем должен заниматься главный администратор, чтобы компания NewCo преуспевала.

ТРЕТЬЕ ЗАДАНИЕ

Все, о чем мы до сих пор говорили, касалось распределения функций между двумя важнейшими мирами, которые должны сосуществовать в пределах фирмы, чтобы она стала Компанией мирового класса. Два мира — NewCo и OldCo. Две управленческие роли — Хорошего хозяина и Главного администратора.

Третье задание заключается в создании иерархии для организации работы. Вы должны составить перечень пяти задач в порядке важности, которые должны выполняться ежедневно, изо дня в день, выполняться в компании “Мир выпечки”.

Цель этого задания — дальнейшее разделение управленческих функций в вашей компании на специальные задания или работы, которые должны выполняться ежедневно. Вы должны понять суть Компании мирового класса в выражениях управленческой системы понятий, управленческих обязанностей и реальных задач, которые должна выполнять группа ваших руководящих сотрудников, чтобы достигнуть своих целей.

Я предложу вам возможный план действий, чтобы направить вас в верном направлении. Затем вы должны будете предоставить мне ваш собственный план. Итак, задачи менеджеров. Номер первый должен накануне проверить эксплуатационные характеристики и сравнить их с планируемыми характеристиками. Он должен определить ведущие показатели, оценить работу служащих компании, разработать свою стратегию распределения внимания. Номер второй проводит собрание со всеми служащими, которые находятся на утренней смене, проверяет объем выполненных работ. Каждому служащему из персонала компании дается задание на день сверх их обычной нормы работы. Номер третий проверяет работу каждого участка ресторана и общается с ответственными членами из числа служащих.

Итак, ваше домашнее задание по административному руководству.

Избранные процессы административного руководства в программе предпринимательского мастерства

Создание высокоэффективной рабочей обстановки: разработка культуры труда



Если экономика глобальная и техническое новаторство постоянное, если рынки непредсказуемо фрагментируются и вновь формируются, если руководство прекращает регулирование и рабочая сила изменяется, даже неразви-

вающиеся фирмы начинают принимать эффективные меры только для того, чтобы сохранить свое положение. В настоящее время преобразование является единой константой для каждой фирмы — от небольшой до международной. И еще. Ожидайте сюрпризов, потому что успех вашего бизнеса будет настолько же зависеть от вашей способности управлять и реагировать на изменения (и даже превосходить их), как и от производства товара. Это значит, что вы должны воспринимать изменение как шанс, а не как препятствие, и подготовить своих служащих к тому, чтобы они воспринимали возможности, которые несет с собой изменение, и улавливали его преимущества. А это значит создание высокоэффективной рабочей обстановки, когда каждый готов в любое время принять “правильный шаг”.

ФАКТОРЫ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

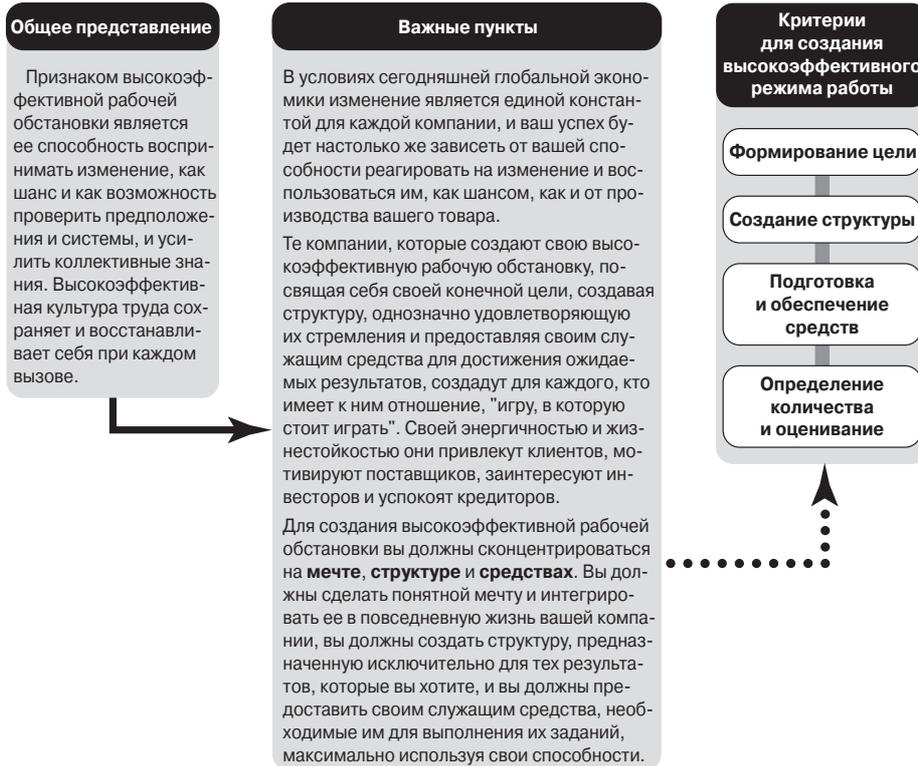
Высокоэффективная организация подобна высококлассной машине. Принцип один и тот же. Вы берете самые лучшие доступные материалы и формируете их в системы, предназначенные для использования энергии, независимо от ее источника, в максимально возможный по эффективности и изяществу способ. Это необычные машины. Они отличаются необычным дизайном и созданы для выполнения особых задач. Они также имеют большой объем технического обслуживания и нуждаются в постоянной регулировке. Но усилия окупаются с лихвой, потому что поставленный результат достигается в большей мере, а возможности используются по максимуму. Конечно, не всем нужна высококлассная машина. И это справедливо для высокоэффективных организаций в том числе. Но будете ли вы довольствоваться экономичной моделью, когда ваши конкуренты выбрали высший класс?

В этом нет необходимости, потому что создание в вашей компании высокоэффективной рабочей обстановки — это не вопрос денег. Это может быть сделано за небольшую сумму. Что делает фирму высокоэффективной организацией? Это ее преданность своей цели, ее способность сознательно создавать структуру исключительно для достижения этой цели, выделение служащим средств, необходимых для достижения ожидаемых результатов. Если кратко — **мечта, структура и средства**.

Реальным признаком высокоэффективной организации является ее способность рассматривать изменение как шанс, как возможность проверить предположения и системы, усилить коллективные знания и расширить бизнес. Изменение порождает новые возможности, неожиданные решения ординарных задач. Эффективное использование преобразований может стать подпиткой развития вашей компании.

Создание высокоэффективной рабочей обстановки

Разработка культуры труда, принимающей изменения



Высокоэффективная организация может наслаждаться изменением подобно тому, как водитель высококлассной машины наслаждается подъемом на гору, потому что это удобная возможность увидеть, что на самом деле может сделать машина. Водитель с волнением наблюдает за вращением всех цилиндров. Вот для чего была создана машина! Именно в такие сложные моменты высокоэффективная культура сохраняет и регенерирует себя.

Для построения организации, которая твердо намерена “форсировать гору”, требуется неординарное мышление и тщательное планирование, нужна готовность оставаться начеку. И для этого необязательно нужны деньги. Если бы они были нужны, возможно, было бы проще, потому что для создания высокоэффективной рабочей обстановки требуется время, а для развивающегося бизнеса время может стоить больше, чем деньги. Но ваши усилия будут оплачены, потому что высокоэффективная рабочая обстановка создает высокоэффективную организацию, которая привлекает клиентов, мотивирует поставщиков, пробуждает интерес инвесторов и успокаивает кредиторов. Энергичность и жизнестойкость такой организации вселяет уверенность в тех, кто с ней имеет дело.

Прежде чем начнете действовать, представьте себе, как бы выглядел ваш бизнес, если бы у него была высокоэффективная рабочая обстановка. Используйте рабочий лист *Creating Your High-Performance Environment*¹ для записи и четкого представления своих идей.

СОЗДАНИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ

Определив факторы высокой эффективности, вы можете начинать создание рабочей обстановки, которая принесет эту эффективность в вашу собственную организацию. Не существует компаний, которые делают это одинаково. Цель заключается в поддержке культуры и создании структуры, которая лучше всего соответствует достижению вашей стратегической цели и стратегического результата. Вот основные действия, которые помогут вам в работе.

- 1. Формирование цели.** Существует несколько способов формирования цели бизнеса в культуре организации. Некоторые из них очевидны и ясны. Наиболее эффективная стратегия — изучение всех возможностей для передачи и усиления цели и ее важности, систематичное включение ее во все действия.
- 2. Создание структуры.** Вы будете испытывать искушение воспринимать структуру своей компании как вопрос организации структуры и фор-

¹ *Создание высокоэффективного окружения.*

мирования отношений. Так и есть, но подумайте о структуре так же, как о других факторах вашей организации, таких как правила, поощрения, ценности и даже произвольные предположения, которые воздействуют на образ действий и направляют поток человеческой энергии. Все эти и подобные им факторы составляют структуру вашего бизнеса, они объясняют то, как и почему ваши служащие выполняют свою работу именно так, как они ее выполняют.

3. **Подготовка и обеспечение средств.** Пиковая производительность является генетической. Даже если ваши наиболее перспективные и наиболее высоко мотивированные сотрудники должны научиться тому, как работать так же, как и вы, им понадобятся средства, необходимые для того, чтобы они могли использовать свои знания с максимальной эффективностью. Например, квалифицированному резчику по дереву для достижения исключительных результатов нужен очень острый, симметричный и специально сконструированный нож. Специалист без ножа — это просто потенциальная возможность.
4. **Определение количества и оценивание.** Высокоэффективные операции любого типа требуют постоянного внимания, чтобы сохранять их калиброванными и выровненными. Высокоэффективные системы организации людей ничем не отличаются. Вы должны быть креативными, выбирая свои главные показатели, а затем регулярно наблюдать за деятельностью своей компании.



ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С ВАС

Интегрирование цели компании в повседневную жизнь организации — это работа каждого, но начинается она с руководителя. Руководитель отвечает за отчетливую формулировку цели и ее постоянное воплощение в жизнь и защиту.

Существует несколько способов интегрирования вашей цели в повседневную жизнь компании, и одним из наиболее эффективных способов являются деловые подготовительные встречи и другие регулярно проводимые собрания с сотрудниками. Альтернативы контакту “лицом к лицу” и общению между вами и вашими служащими не существует. Это возможность описать яркую мысленную картину вашей мечты, чтобы сконцентрировать замыслы и стрем-

ления всех своих служащих на том будущем, которое они хотели бы создать. Помните: вы не можете “торговать” своей мечтой перед своими сотрудниками, даже не пытайтесь сделать это. Вам нужно не одобрение, вам нужна поддержка. Ваши служащие должны дополнять вашу мечту своими собственными целями и сформировать задачу.

Общение “лицом к лицу” особенно эффективно, если вы только что начали отчетливо формулировать свою мечту или если она была значительно изменена. Для достижения нового консенсуса понадобится ваше личное присутствие, чтобы вы могли сообщить свои надежды на будущее, а также выразить глубину и искренность своих взглядов. Поэтому проводите со своими сотрудниками как можно больше времени. Признайте новизну процесса и предоставьте место совместному творчеству. В добавок к деловым подготовительным заседаниям многие владельцы фирм для личного обмена прибегают к неформальным встречам, которые создают возможность для неструктурированного общения.

Одним из наиболее известных способов создания возможностей для общения и обмена идеями была практика, которую разработали Билл Хьюлетт и Дэйв Паккард — основатели легендарной фирмы по производству электронного оборудования в Калифорнии. Хьюлетт и Паккард постоянно общались с сотрудниками компании, проводили беседы на тему незавершенной работы или обсуждали другие вопросы. Они пришли к заключению, что эти возможности настолько полезны, что оформили их в принципы управления компанией, названные “управлением через прогулки”, или MBWA. Благодаря этой практике Хьюлетт и Паккард смоделировали, укрепили и наделили законным статусом свое видение предстоящей работы компании как предположение управленческого поведения на каждом уровне.

Моделирование видения в такой способ является также мощным инструментом его интегрирования в повседневную жизнь компании. Определив однажды ценности, являющиеся неотъемлемой частью вашей цели, вы можете поискать конкретные способы воплощения их в действие. Находчивый менеджер может сделать реальное предложение путем открытого привлечения к диалогу сотрудников в офисе или мастерской о соблюдении качества, соответствии производственным гарантиям или уважении к ожиданиям клиента.

Хотя печатные материалы, видеопленки и другие вещественные методы могут быть не настолько убедительными, как общение лицом к лицу, они занимают свое место в укреплении вашей цели в организации, особенно если они используются как часть ориентационных или учебных материалов. Там, где это уместно, материалы из вашей Стратегической цели, Стратегического результата или другие доступные для изучения документы должны стать частью регулярно используемых вами деловых документов. Например, заказы на поставку могут содержать утверждение, описывающее ваши намерения, которые

оказывают влияние на ваших поставщиков, счета могут отражать ваше запланированное влияние на клиентов, а ваше руководство для сотрудников должно точно отражать ваши намерения относительно влияния, которое вы хотите, чтобы ваша компания оказывала на ваших служащих. Это хорошие способы заставить написанное слово активно и целенаправленно работать. Несмотря на то что общее изложение цели вашей компании является важным документом, вы можете заставить эту цель ожить — даже в печатном виде, — если она интегрирована в ваши ежедневные деловые операции и механизмы.

Используйте таблицу *Vision Integration*², чтобы записать способы, благодаря которым в настоящее время ваша цель интегрируется в повседневную жизнь вашей компании; придумайте новые способы и включите их в перечень.

После того как опубликованные цели и ценности займут свое место, а ваши личные контакты и модели поведения как руководителя окажутся высокоэффективными, ваше отношение к служащим и их роли в компании станет основной и придаст желаемый тон всему, что вы создаете в культуре и структуре организации.

Задумайтесь вот о чем: без сторонников не может быть лидеров, другими словами, вы и ваши служащие не сможете существовать друг без друга. К сожалению, руководители часто воспринимают служащих как пассивных участников, которые вынужденно принимают правила игры. В действительности управленческое мышление, основанное на образах, обнаруживает намного больше взаимной зависимости. Сторонники — это те люди, которые дают руководителям возможность существовать. Руководители управляют с согласия большинства, как это с сожалением отметит любой уходящий в отставку президент, поэтому то, что вы занимаете руководящий пост, не гарантирует, что вам удастся завершить дело. Вы добьетесь наилучших результатов как руководитель, покупая участие у своих служащих, поэтому вы должны получить это участие. Если ваши сотрудники считают, что вы можете руководить, они будут равняться на вашу цель и улучшать ее, а затем позволят вам расчистить дорогу впереди. Воспринимайте своих служащих как *соавторов*.

Все эти соавторы со временем станут новаторами. От этого зависит развитие вашего бизнеса. Поэтому вы должны рассматривать каждого служащего не только как источник текущего новаторства, но также как и возможный источник новаторства в будущем, который изменит ваш бизнес! Поэтому они не просто соавторы, они также могут быть и героями! Вот почему организация обязана предоставить своим сотрудникам все, что им необходимо для работы на пике своих возможностей.

² *Интегрирование цели.*

УСТРАНЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ НА ПУТИ К ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Схема организации может выглядеть как структура компании, но это только часть истории. Если вы будете рассматривать структуру как силу, направляющую, контролирующую и влияющую на поток энергии и активности, вы получите гораздо более широкую картину. Имеющиеся отношения и установленная ответственность, несомненно, руководят деятельностью и поведением ваших сотрудников, но существуют другие факторы, оказывающие равносильное воздействие на то, что они производят и как они себя ведут.

Например, формальная и неформальная структура вознаграждений иощрений одинаково влияет на то, как служащие делают выбор и направляют свою энергию, а также на то, как составляются должностные инструкции или оформляются официальные контракты на работу. К примеру, структура компании, которая предана главной цели “удовлетворять, а не продавать”, но платит продавцам только за закрытые продажи, будет работать неэффективно. Служащие поймут поручение и направят свою энергию и деятельность на получение вознаграждения и вовсе не обязательно на достижение установленной цели. *Реальный* желаемый результат скрыт в результате, которым вознаграждаются работники, и они это понимают.

Одной из наиболее значительных непризнанных в организации “структур” является ее отношение к риску. За последние годы печатные материалы по управлению превозносят достоинства создания деловой среды, способствующей риску, который берут на себя служащие компаний, но истина в этом вопросе заключается в том, что большинство компаний по-прежнему вознаграждают соперничество и уступчивость. Высокоэффективные структуры не в состоянии себе это позволить, потому что осуществление “правильного действия” в ответ на изменение часто означает эффективное сотрудничество с неизвестным, а это может означать риск. Вашим служащим необходимо знать, как определить риск тех решений, которые они принимают. Это значит, что они должны знать все, что возможно, о своей работе и о системах, по которым они работают, особенно о системах, которые поддерживают их собственные системы, а те, в свою очередь, поддерживают системы компании. Чем более систематическим будет представление ваших сотрудников о вашем бизнесе, тем больше у них будет возможности рассчитать последствия своих действий.

Когда у ваших сотрудников будет возможность определить последствия, они смогут оценить возможные потери. Потери — это основной момент в большинстве рисков. Например, ваши служащие могут воспользоваться “наихудшими сценариями” как способом оценивания возможных потерь. Риск может быть также оценен тем же способом, каким вы оцениваете нематериальные по-

казатели. В этом случае модель риска может быть использована для предотвращения каких бы то ни было сомнений в различных решениях. Смысл заключается в создании способа определения риска в процессе принятия решений. *Точного* способа, который становится частью культуры вашей компании. Если для определения рисков вы создаете реальные средства — системы, вы, воплощая в своей организации задуманное на практике, автоматически рискуете.

Вот основные факторы, создающие “структуру” вашей организации:

- **Ваша мечта.** Сформулированная цель вашей организации будет обладать значительным влиянием на решения, ежедневно принимаемые вашими служащими. Это действенное средство достижения результатов, поскольку мечта согласуется с другими регулируемыми структурами и документами, такими как контракты на работу, стандарты, руководства по эксплуатации, страховые инструкции, справочники для служащих, наградные и поощрительные программы.
- **Ваша иерархия.** Это наиболее очевидная структура организации и один из самых главных факторов влияния на потоки энергии и активности, перемещающиеся внутри компании. По этой причине она требует некоторого исследования, чтобы определить, для чего разработана выбранная вами структура — для применения в бизнесе или для производства. Например, одним из последних основных изменений в производственных организациях является принятие самоконтролируемых команд взамен традиционной иерархии. На первый взгляд данный подход выглядит как тенденция по направлению к большей демократизации рабочих мест, но в действительности эта структура лучше подходит для борьбы с конкуренцией в различных отраслях промышленности, когда рынки постоянно перемещаются и быстрота реагирования на запросы клиента может означать выживание. Продвигая полномочия для принятия производственных решений непосредственно на рабочие места, вы уменьшаете время, требуемое для решения проблем и реагирования на изменение.

Подобный тип структуры может не иметь смысла для вашего бизнеса, но в этом-то и суть. Ваша иерархия, ваша система официальных отношений должна быть построена вокруг того, что имеет для вашего бизнеса смысл, а не того, что является традиционным для производства. Структура официальных отношений должна отображать потребности вашего бизнеса, а не приспособливаться к нему.

- **“То, как мы здесь работаем”.** Это самая большая часть того, что мы называем “культурой” организаций — стандарты, правила и общепринятая практика, формирующая поведение. Какая-то часть этой “культуры” подробно разработана и изложена в документах, формулирующих мечту

и политику. Другая часть ритуализирована и становится частью истории и мифа организации. Но часть культуры может оставаться скрытой и в значительной степени “невидимой”, несущей в некоторых случаях параллельную и противоречивую идею. Классический пример такой “параллельной” культуры проявляется, когда компании, заявляющие, что они ценят и уважают своих служащих и тщательно заносят в каталог мнения своих сотрудников, без предупреждения увольняют десятки своих работников. Это и есть урок для оставшихся служащих. В подобной ситуации имеется реальная возможность осознать параллельную культуру и попытаться привести ее в один ряд с заявленными ценностями и целями. Высокоэффективная организация использует этот план действий в качестве возможности взглянуть на свои предположения и найти лучший способ интеграции своей мечты в свою деятельность.

- **Ваша вера в успех.** В любой организации ничего не может быть более существенным в формировании потока энергии. Это истина для каждого, а не только для руководителя. Вера создает структуру деятельности, которая может быть более основательной, чем любая другая. Высокоэффективная рабочая обстановка предполагает постоянное обсуждение различных предположений, в особенности если это касается принятия важных решений.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА И ВЫДЕЛЕНИЕ СРЕДСТВ

В высокоэффективной рабочей среде каждый сотрудник должен знать объем своей ответственности, иметь представление о системах, которыми он управляет, четко формулировать основную цель и направление компании. В высокоэффективной рабочей обстановке каждый работник проинструктирован, как предпринимать “правильное действие”.

Где же найти таких служащих? Они у вас уже есть. Все, что вы должны сделать, — это обучить их и предоставить им средства, необходимые для достижения задуманных результатов.

Большинство владельцев бизнеса не имеют четкого представления о процессе обучения сотрудников, и вложенные средства редко окупаются.

Обучение главным образом заключается в приобретении навыков работы: как использовать кассовый аппарат, как выписывать заказы на поставку, как управлять системой продаж и т.п. Навыки работы также включают в себя использование методов и устройств, принятых организацией для выполнения различных задач. Примерами здесь могут быть системы документирования, составление плана действий, применение технологий оценки систем и новаторства, методов определения риска и составления плановых изменений.

Обучение должно быть нацелено на передачу специальных, связанных с работой знаний и навыков, а не на то, как управлять системами, за которые отвечает каждый служащий. Рассматривайте обучение как серию последовательных действий, именуемых “как это делать”, которые приводят к вполне определенному результату.

ПОНИМАНИЕ ТОГО, ЧТО ДЕЛАТЬ, — ЭТО ТОЛЬКО ПОЛОВИНА ДЕЛА

Большинство компаний проводят некоторые виды обучения, но только очень немногие предоставляют реальные средства, необходимые служащим для получения ожидаемого результата. Часто от сотрудника требуются навыки и знания, которым нигде не обучают.

Какие из “средств” необходимы вашим сотрудникам, чтобы сделать свою работу, если они знают, *как* ее делать?

Первое, что им нужно, — это **информация**. Как ни странно, это один из самых тщательно удерживаемых ресурсов во многих компаниях. В некоторых организациях к ней относятся как к деньгам. Вы получаете только то, что связано с вашей работой, а если вам надо больше, вы должны сами искать информацию. Иногда сотрудники вынуждены бороться за нее! В некоторых организациях информация ценится даже больше, чем деньги. Почему так? Потому что информация — это власть. Если вы знаете, что происходит, ваша способность действовать существенно улучшается.

Иногда, не обладая информацией, вы вообще не можете действовать. Поэтому в большинстве организаций информация ограничена. Она дается только на основании того, что “необходимо знать”, а предположение о том, “кому это необходимо знать”, оспаривается нечасто и обычно проходит вдоль линии иерархии. Таким образом, информация становится “контролем” и доступ к ней сводится к части “структуры” организации, одним из тех факторов, которые формируют деятельность и поведение. В результате люди, выполняющие ежедневно ряд заданий, редко знают все, что им необходимо, для распознавания и объяснения каждого признака изменения или проблемы.

Некоторые компании поняли, что информация — это самое важное средство в высокоэффективной рабочей обстановке, и установили нечто, называемое “управлением по открытой книжке”. Они научили своих служащих понимать финансовую информацию, а затем открыли для них книги. Каждый служащий имеет возможность видеть реальные финансовые результаты деятельности своей компании, в том числе влияние на весь бизнес его собственного подразделения и занимаемой им должности. Имея четкое представление всей картины, гораздо легче предпринимать “правильное действие”.

Однако финансовая информация не является единственным видом информации, которая может стать “открытой книгой”. Когда Стив Джобс, основатель *Apple Computer*, учредил свою вторую компанию, *NeXT*, на стене с внешней стороны офиса он вывесил список окладов каждого служащего. Можете ли вы представить себе энергию, освободившуюся от размышления, неуверенности, горечи и страха? Можете ли вы представить систему вознаграждений, настолько хорошо продуманную и четкую, чтобы она имела право на публичное рассмотрение и призывала к серьезному обсуждению касательно ее выполнения? Существует немного видов информации, за исключением защищенной законами конфиденциальности, которая не может стать доступной для ваших служащих. Чем больше они знают, тем меньше они боятся и тем быстрее и искренне они могут предпринять “правильное действие”.

Ваши сотрудники также нуждаются в **организационных навыках**. Это средства, которые помогают им вести дела с другими служащими в пределах культуры вашей компании. За последние годы многие компании начали обучать своих служащих разрешению конфликтных ситуаций и навыкам коллективной работы. Дни, когда мы могли предполагать, что каждый находится на одном уровне по навыкам межличностных отношений, остались позади. Если для взаимодействия и разрешения проблем в вашей организации существует наилучший способ, сделайте его открытым. А затем научите своих служащих, как сделать так, чтобы у них были средства для достижения нужных вам результатов.

Для обучения организационным навыкам необязательно требуются дорогостоящие профессиональные консультанты. Они могут быть замороженными. Полезными будут даже активные обсуждения небольшими группами, направленные на определение наилучших способов совместного выполнения работы и решения возникших вопросов. Новизна этого принципа не в том, что навыки помогают выполнить работу, а в том, что им можно научиться. Межличностные и организационные навыки — это средства, необходимые людям для выполнения работы, когда они знают, как ее делать.

Наряду с этим, ваши служащие могут также извлечь пользу из средств **самопознания и самоуправления**. А это могут быть самые лучшие “средства” среди всех остальных, если они дают людям четкое представление об их мотивах, желаниях и личных препятствиях. Научить агрессивных и непонятливых служащих навыкам коллективной работы может быть сложно, если у них нет представления о влиянии их деятельности на жизнь компании. Более скромным служащим может понадобиться сперва *понять* свое нежелание действовать, прежде чем они смогут отстоять свои права с позиций своей ответственности.

Существует большое количество книг и обучающих “игр”, которые могут направить людей к пониманию влияния их индивидуальности на других без вторжения в их личную жизнь или торговли точкой зрения. Хорошо из-

вестными средствами являются *Управление межличностными отношениями и Типизация личности по Майерсу-Бриггсу*. Это доступный подход к саморазвитию и эволюции, который поможет вашим служащим понять, что развитие их персональных навыков столь же полезно и необходимо для их успеха на работе, как и их знания.

Таблица *Training and Tools*³ поможет вам составить список способов обучения и средств, которые вы предоставляете в настоящее время своим служащим, и подумать над тем, что вы могли бы предложить в следующий раз. Отметьте для себя, какие способы обучения вы уже создали и что вы можете добавить для завершения полноты картины.

СОЗДАНИЕ РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ

Подобно всем остальным системам вашего бизнеса, системы, создаваемые для построения и поддержки высокоэффективной рабочей обстановки, должны быть оценены и отслежены. Подобно многим другим процессам в бизнесе, ваши кадровые системы не всегда могут быть сразу измеряемыми. Но они *могут* быть оценены.

Об оценивании вам известно из того, что вы прочитали, и из других моих книг о предпринимательском мастерстве. Теперь вы знаете, что бы вы хотели измерить и каким образом оценить нематериальное. Поэтому задайте себе вопрос: “Можно ли сказать, что у нас в компании *действительно* есть высокоэффективная рабочая обстановка?”. Вот перечень возможных измеримых и нематериальных основных показателей ваших производственных условий:

Измеримые показатели	Нематериальные показатели
<ul style="list-style-type: none"> ■ Количество проведенных деловых подготовительных встреч ■ Количество учебных часов на одного служащего ■ Процентное содержание выполненных рабочих целей ■ Процентное содержание превосходящих рабочих целей ■ Количество выданных за работу поощрительных вознаграждений ■ Количество выданных за риск поощрительных вознаграждений 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Общее удовлетворение служащих ■ Удовлетворение служащих целями компании ■ Удовлетворение служащих профессиональным обучением ■ Удовлетворение служащих качеством своей работы ■ Удовлетворение менеджеров/владельца целями компании ■ Удовлетворение менеджеров/владельца качеством работы служащих ■ Определение менеджерами/владельцем способности компании использовать изменения для своего развития

³ *Обучение и инструменты.*

Многие данные для ваших измеримых показателей будут получены непосредственно из ваших личных записей, поэтому изучайте ежемесячные отчеты и записывайте общие тенденции на их ранней стадии возникновения. Информация для ваших нематериальных показателей должна исходить как из ваших личных представлений, так и непосредственно от обратной связи с вашими служащими. Анкета служащего и некоторые формы системы полной оценки рабочих характеристик — это только два способа получения необходимой информации. Важно, чтобы вы удерживали эти записи в памяти. Намного проще изменить непродуктивные тенденции, прежде чем они зафиксируются в вашей культуре.

ПУТЕШЕСТВИЕ, А НЕ ПРОСТО ПУНКТ НАЗНАЧЕНИЯ

Если вы легко приспосабливаетесь и совершенно уверены в своей цели, вы сделаете все возможное с любыми изменениями. Может показаться противоречивым, но приспособляемость и гибкость без направляющего центра вашей мечты принесут случайные результаты. Вы всегда должны знать, куда идете, даже если перспективы могут изменять ваш маршрут и пункт назначения.

Высокоэффективные организации делают это несоответствие прочным. Их хорошо сформулированные мечты выражают ожидания и надежды на будущее, вырабатывают энергию, необходимую для достижения поставленных целей. А культура содействует сотрудничеству и групповому обучению, позволяющему менять маршрут, если он не оказывается самым лучшим.

Высокоэффективная рабочая обстановка создает *игру, в которую стоит играть*. Она полностью увлекает служащих и создает обстановку, в которой они могут применить все свои навыки и способности для достижения более высоких уровней личной и профессиональной компетентности. Выигрывать забавно, но большинство людей предпочитают продолжать игру. Создание высокоэффективной организации — это наилучшее, что вы можете сделать, чтобы удерживать всех в вашей игре.

Инструкция: создание официального руководства на тему “Как мы здесь работаем”



Ваш видеомagnитофон не записывает. Ваш компьютер прекращает обработку данных. Ваша самоочищающаяся духовка не очищается. Устройства, которые вчера отлично работали, внезапно ломаются.

Прежде чем поднять трубку и позвонить в службу помощи, подумайте: “А ведь с помощью инструкции для пользователя я смогу починить это самостоятельно!”. Вероятнее всего, сможете.

К сожалению, слишком поздно в голову приходит мысль, что можно было бы сэкономить много времени и волнения, прочитав инструкцию для пользователя намного раньше, *прежде* чем что-либо вышло из строя.

К сожалению, большинство из нас не делают этого. Наш первоначальный успех с переключателем “вкл/выкл” убеждает нас, что приборы функционируют достаточно понятным и обычным способом. Такое предположение может быть опасным. Это же справедливо и для бизнеса. Слишком часто служащие считают, что им известен самый лучший способ выполнения работы на своих должностях, а то, что они не знают, они могут наверстать по мере продвижения.

Разве не было бы здорово, если бы каждый вид работ сопровождался руководством по эксплуатации, чтобы в случае, когда что-либо не сработало, служащие смогли понять, как это исправить? Было бы хорошо, если бы служащие *сначала* читали руководство и учились с самого первого дня эффективно “управлять” своими должностями.

Инструкция — это руководство пользователя для каждой должности. Хорошо составленное, оно подскажет вашим служащим, как справляться с работой и достигать *максимальных* результатов. Официальное руководство по выполнению работ предлагает простой, но тем не менее эффективный механизм передачи больших объемов информации, оно дает служащим ощущение независимости и “хорошей информированности”.

КАК ВЫГЛЯДИТ ИНСТРУКЦИЯ?

Инструкция состоит из трех отдельных частей:

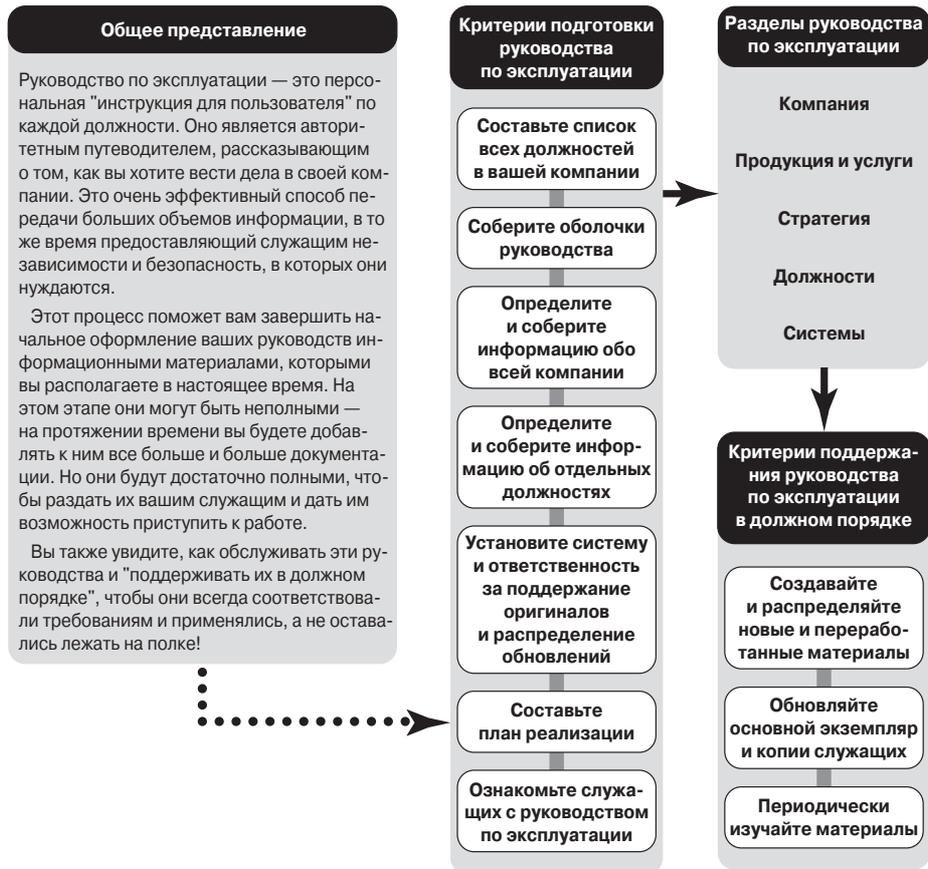
1. “Оболочка”, являющаяся физическим контейнером, в котором будет находиться содержание руководства.
2. Информация о компании.
3. Информация об отдельных должностях.

Оболочка начинается с большого переплета с тремя кольцами.

На обложке и корешке укажите название инструкции: “Инструкция для (наименование должности)”. Например: “Инструкция для президента”, “Инструкция для вице-президента”, “Инструкция для менеджера”, “Инструкция для контролера по устройствам” и т.д.

Руководства по эксплуатации

Составление официального руководства на тему: "Как мы это делаем"



Дальше, чтобы разделить руководство на разделы, вам понадобятся некоторые снабженные закладками делители. Рекомендуем следующие пять разделов:

1. Компания.
2. Продукция и услуги.
3. Стратегия.
4. Должности.
5. Системы.

Три части — переплет, заглавие и делители с закладками — составляют оболочку каждого руководства по эксплуатации.

А что же происходит внутри оболочки? Содержимое разделов вашего руководства по эксплуатации “Компания”, “Продукция и услуги” и “Стратегия” применимы к каждому работнику компании. Эта информация поможет сотрудникам увидеть компанию как единое целое, оценить ваши предложения клиентам или заказчикам, а также общую стратегию. Все это — **информация о компании** вашего руководства по эксплуатации.

Информация об отдельных должностях применима к индивидуальной должности. То, что должен знать о своей работе менеджер по продажам, отличается от того, что необходимо знать технику по обслуживанию или бухгалтеру. Вы получаете идею. Эта информация будет включена в разделы “Должности” “Системы” инструкции.

Инструкция должна быть написана доступным языком, чтобы служащие могли понять, как в действительности происходит работа: как функционирует ваш бизнес, как их должности вписываются в общую картину, что они должны делать, чтобы достичь тех результатов, которых вы от них ждете, они должны знать стандарты оценивания сотрудников и то, каких правил они должны придерживаться.

Вспомните некоторые инструкции, которыми вам приходилось пользоваться в прошлом. Какая информация оказалась наиболее важной и что было добавлено в процессе? Если бы вам снова пришлось полностью изучить свою работу, что бы вы хотели узнать до начала работы и какую информацию вы хотели бы быстро найти?

По мере создания своего бизнеса вы документируете много такой информации в виде таблицы вашей организации, должностных контрактов, письменных установок и систем. В вашем руководстве по эксплуатации эти и другие документы систематизированы и расположены таким образом, чтобы к ним можно было легко получить доступ и воспользоваться ими.

ПОДГОТОВКА ИНСТРУКЦИИ

В зависимости от того, сколько должностей и сколько служащих имеется в вашей компании в настоящее время, для подготовки инструкции потребуются некоторые усилия и время. Но вы не должны делать это самостоятельно. Менеджеры, обслуживающий персонал и другие заинтересованные служащие могут помочь вам собрать материал, соединить документ воедино и по ходу процесса внести свои предложения. Ниже перечислены основные шаги по созданию инструкции вашей компании:

1. **Составьте список всех должностей в вашей компании** и укажите, сколько служащих в настоящее время работают по каждой должности. Для того, чтобы составить список, используйте схему вашей организации. Выполнение этого задания даст вам полное представление того, что потребуется, чтобы собрать ваше руководство воедино, и точно покажет вам, сколько оболочек и сколько копий содержимого вам понадобится.
2. **Соберите оболочки по каждой инструкции.** Вам понадобится, как минимум, одна инструкция для каждого служащего. Кроме того, вы можете составить инструкции для следующих сотрудников:
 - Перспективных и потенциальных наемных работников.
 - Менеджеров.
 - Специалиста компании.

Оболочка состоит из переплета, заглавия и делителей с закладками по каждому разделу. Переплеты с тремя кольцами и закладки хорошо действуют, можете также использовать любой вид “контейнера”, который будет работать в вашей обстановке. Убедитесь, что информацию можно быстро разместить и по истечении времени легко заменить.

3. **Определите и соберите существующую информацию обо всей компании.** Подумайте, какие материалы поместить в разделы “Компания”, “Продукция и услуги” и “Стратегия” вашей инструкции. Для система-

Критерии подготовки руководства по эксплуатации

Составьте список всех должностей в компании

Соберите оболочки руководства

Определите и соберите информацию обо всей компании

Определите и соберите информацию об отдельных должностях

Установите систему и ответственность за поддержку специалистов и распределение обновлений

Составьте план реализации

Ознакомьте служащих с руководством по эксплуатации

тизации данных используйте *Listing of Currently Available Company-Wide Documents*⁴

Вот краткое описание этих разделов:

Компания. В этом разделе вы рассказываете служащим о вашей компании, специфике ее деятельности, истории ее возникновения, о положении дел в прошлом, настоящем и ваше видение будущего. В этот раздел должны быть включены следующие документы:

- Стратегическая задача.
- Рассказ о компании.
- Организационная схема.
- История компании.

Продукция и услуги. Каждому служащему, даже не работающему непосредственно с вашей продукцией и услугами, необходимо знать о них. Этот раздел дает вам возможность объяснить служащим, какой вклад ваша компания вносит в общество, предлагая свою продукцию и услуги. В этот раздел должны быть включены специальные документы:

- Описание продукции и услуг компании.
- Изложение позиционирования и уникальное предложение по продажам.
- Проспекты о компании и каталоги продукции.
- Основная информация о конкурентах, сравнительная характеристика вашей компании.
- Документы, которые описывают логику, скрытую в вашей продукции и услугах.

Стратегия. Этот раздел разъясняет “правила игры”, применимые к каждому в вашей компании. Если в вашей компании есть справочник для служащего, он уже, должно быть, содержит много необходимых установок. Вы можете вставить справочник непосредственно в этот раздел руководства по эксплуатации (или, если он для этого слишком большой, можно поместить его отдельно).

Если у вас нет специального справочника для служащего, можете собрать отдельные документы по стратегии, относящиеся к таким вопросам, как: рабочее время, отсутствие на рабочем месте, отпуск, здоровье и безопасность, заработная плата и пособия, равные возможности, об-

⁴ Перечень имеющихся в настоящее время в компании внутренних документов.

щие правила поведения, порядок подачи жалоб и предложений, совместная работа служащих и т.п.

В этот раздел должны быть включены специальные документы:

- Справочник служащего.
- Информация о пособиях.
- Форма одежды.
- Система кодирования оборудования.
- Документы личного страхования.
- Документы, которые описывают логику, скрытую в стратегии компании.

4. **Определите и соберите существующую информацию об отдельных должностях.** Подумайте, какие материалы у вас уже имеются для разделов “Должности” и “Системы” вашей инструкции. В этом вам поможет *Listing of Currently Available Position-Specific Documents*⁵. Ваши менеджеры могут сделать много для определения и сбора таких существующих документов. Вот краткое описание этих разделов.

Должности. Этот раздел должен предоставить служащим общее представление о результатах и обязательствах их должностей. Специальными документами, которые должны быть включены в этот раздел, являются:

- контракт на должность;
- общие незаполненные копии любых контрактов служащих и/или компенсационных соглашений;
- документы, которые описывают логику, скрытую в должности.

Копии действующего контракта и условий компенсационного пакета служащего, содержащие важные цифры и условия, лучше всего хранить в более надежном месте.

Системы. Эта часть инструкции подобна набору инструментов, в котором ваши служащие могут найти всю информацию, необходимую для выполнения работы. Включите все процессы и методики, разработанные вами в течение длительного времени для конкретной должности, чтобы ваш служащий мог “управлять” своей работой через “управление” ее системами. Специальными документами, которые должны быть включены в этот раздел, являются:

⁵ *Перечень имеющихся в настоящее время должностных инструкций.*

- план действий системы;
- документы, которые описывают логику, скрытую в системах.

Даже несмотря на то что все или некоторые из этих документов не имеют окончательной формы или не соответствуют стандартам развития бизнеса, которые вы хотите учредить, если они удовлетворительно отображают то, как вы в настоящее время ведете бизнес, не колеблясь включите их в первый вариант вашего руководства по эксплуатации. Они, по меньшей мере, дадут вашим служащим понимание “основы знаний”, существующих в настоящее время. Содержащаяся в инструкции информация будет постепенно пересматриваться и обновляться спустя какое-то время.

Примечание о “логике”. Когда вы описываете виды документов, которые могут входить в каждый раздел инструкции, вы видите указания на “документы, которые описывают логику, скрытую в ...”. Логика — эта любая информация, дающая основу для контекста, полезного для понимания другой представленной информации.

Вместо того чтобы говорить своим служащим только о том, *что* вы от них требуете, говорите им также *почему*. Это дает логическое обоснование, которое отображает более полную картину и ведет к лучшему исполнению и лучшему принятию решения вашими служащими. Объясните принципы в работе и вы поможете им развить правильное суждение и играть в игру по вашим правилам.

Материалы из программы предпринимательского мастерства могут быть полезными, потому что если вы поделитесь информацией о принципах, которые используете для создания своего бизнеса, вы дадите своим служащим лучшее “ощущение” бизнеса и понимание того, почему вы просите их выполнять их должностные обязанности особым способом.

Конечно, логические материалы могут также происходить из других источников. Суть в том, что вы должны охотно добавлять документы, которые имеют для служащих значение и помогают им выполнять свою работу с уверенностью и стремлением.

5. **Установите систему и ответственность за поддержание оригиналов и распределение обновлений.** Прежде чем раздавать новые инструкции каждому служащему, решите, как вы будете обращаться с основным экземпляром и распределять новые документы для включения. Основным принципом, который вы должны помнить, является *согласованность*. Инструкция каждого служащего должна содержать одинаковый набор информации. Когда же на работу нанимаются новые служащие, им необходимо выдать новые инструкции, соответствующие информации, со-

держатся во всех остальных. (Помните однако, что копия инструкции уволенного служащего может содержать несколько отличную информацию от той, которой вы хотели бы “вооружить” нового, принятого на его место. Потому при передаче старых копий инструкции новым служащим будьте внимательны.)

Информация о компании должна включать следующие пункты:

- Кто будет поддерживать в порядке оригинал?
- Кто будет отвечать за утверждение изменений?
- Кто будет отвечать за распространение изменений?

Информация о конкретной должности освещает такие вопросы:

- Кто будет поддерживать в порядке оригинальный комплект материалов по каждой конкретной должности?
- Кто будет отвечать за утверждение изменений?
- Кто будет отвечать за распространение изменений?

Все инструкции должны указывать следующую информацию:

- Кто будет отвечать за фактическое обновление каждой инструкции, когда будут происходить изменения?
- Кто будет отвечать за составление новых инструкций в случае необходимости?

По материалам, содержащим информацию обо всей компании, утвердить изменения или дополнения могут только президент компании или человек, занимающий очень высокую должность. Сотрудник из администрации компании или службы персонала должен отвечать за распространение обновлений и поддержание основного экземпляра.

Что касается материалов, содержащих информацию по конкретной должности, ответственность может быть такой же, как и в отношении материалов о компании. Более типично, когда она передается на уровень начальников департаментов. Например, менеджеры департамента могут иметь разрешение определять изменения в материалах по конкретной должности для своих подчиненных и менеджеров или административный сотрудник департамента может распространять обновления и поддерживать в порядке основной оригинал.

Вам также будет необходимо определить, кто будет отвечать за фактическое размещение новых материалов в персональной инструкции каждого сотрудника. Чаще это приходится делать самим служащим. Но, как

и во всем остальном, имейте четкое представление о своих ожиданиях. Не рассчитывайте на то, что служащие будут знать, что делать.

И наконец, кто будет составлять новые инструкции в случае найма на работу новых служащих, утери или повреждения существующего документа? Эффективный способ для решения этого вопроса — поручить одному из сотрудников составить форму и вносить в нее информацию о компании, а затем передавать ее менеджеру, чтобы он внес информацию о конкретной должности и передал готовую инструкцию служащему.

6. **Составьте план реализации.** Теперь, когда вы составили исходный набор инструкций и приняли решение о том, как они будут обновляться через какое-то время, составьте письменный план внедрения инструкций в компании. Представление их менеджерам с каким-нибудь несложным обучением и возможностями для обсуждения подготовит для этого почву. Затем вы можете ознакомить с этими документами всех служащих компании по отделам или персонально каждого.
7. **Ознакомьте с инструкциями своих служащих.** Подготовив материалы, самое время представить инструкции согласно вашего плана и вручить каждому служащему его личное руководство. Когда будете объяснять механизм действия инструкции (т.е. что означает каждый раздел и как использовать руководство), не забудьте акцентировать внимание на эффективности личного комплекта всей документации, необходимой служащему для достижения максимально хороших результатов. Помните, что у ваших служащих есть природное желание угождать; наличие своих личных инструкций бесспорно помогает им достигать необходимых вам результатов.

Критерии поддержания руководства по эксплуатации в должном порядке

Создавайте и распределяйте новые и переработанные материалы

Обновляйте основной экземпляр и копии служащих

Периодически изучайте материалы

ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ИНСТРУКЦИИ В ПОРЯДКЕ

Поздравляем! Представив и распределив свои новые инструкции, вы закончили еще одну веху в развитии своего бизнеса. Но это еще не все. Прислушайтесь к советам, как поддерживать ваши инструкции обновленными, чтобы они оставались правильным и полезным источником, а не просто еще одним переплетом, припадающим на полке пылью.

- 1. По мере необходимости составляйте и распространяйте новые и переработанные материалы.** Через какое-то время вы будете перерабатывать некоторые документы в ваших инструкциях, создавать новые, например, новые системы и установки стратегии, и удалять старые документы. Распространяйте их с сопроводительным меморандумом, описывающим новую часть и разъясняющим, куда ее поместить в инструкциях и удалять ли существующий документ.

Когда вы создаете новые установки стратегии всей компании, полезным будет их распределение способом, который немедленно становится заметным. Использование специального формата, текста или цвета подчеркивает важность и безотлагательность новых правил, которые затем могут быть незамедлительно прочитаны, выполнены и включены во все инструкции.

- 2. Обновляйте все инструкции, экземпляры служащих и основные экземпляры.** Обновляйте любые уже составленные для использования в будущем экземпляры. Обязательно составляйте также электронные инструкции. Электронные файлы могут храниться с использованием той же структуры, которая была обрисована в этом процессе. В зависимости от того, как вы решили делать свое обновление, менеджеры должны следить за своими сотрудниками, чтобы убедиться в том, что они используют новые документы. Менеджеры служащих, ответственных за поддержание в порядке основных копий, также должны следить за их работой.
- 3. Периодически изучайте инструкции.** Если инструкции не обновляются, они становятся бесполезными. Если ваши менеджеры периодически изучают руководства своих подчиненных (дважды в год — приемлемая норма), вы должны просматривать инструкции по меньшей мере один раз в год.

СНИМИТЕ ЭТИ ИНСТРУКЦИИ С ПОЛКИ!

Ни одна инструкция не может реализовываться сама по себе. Независимо от того, насколько понятно и четко она написана, если вы и ваши менеджеры не будете постоянно укреплять ее значение, существует шанс, что она превратится в изысканный пылесборник. Вы должны гарантировать, что инструкции являются официальным, надежным и авторитетным источником информации о вашей компании, ее продукции и “правилах игры”.

Ваши инструкции должны стать полностью интегрированными в бизнес. Вы и ваши менеджеры должны использовать их, ссылаться на них в разговоре со своими служащими, просматривать экземпляры, чтобы удостовериться, что обновленная информация регулярно распространяется.

Инструкции должны быть “живыми” путеводителями того, “как мы здесь работаем”, необходимым завещанием вашему постоянному обязательству создать бизнес, работающий для каждого. Помните, что бизнес — это отражение вас самих, поэтому выражайте свою твердую веру в него.

ЗАЧЕМ ТРАТИТЬ СВОЕ ВРЕМЯ НА СОСТАВЛЕНИЕ ИНСТРУКЦИИ?

Инструкции *кажутся* хорошей идеей; несомненно, они являются организованным подходом к ведению бизнеса и большой “системой”, но будут ли люди использовать их и будут ли они реально иметь значение для вашего бизнеса? Стоят ли они времени и усилий, которые вы потратите на их составление и внедрение?

Возможно, что ваш бизнес будет достаточно неплохо работать и без инструкций. Некоторые фирмы так и делают.

Но не стремитесь ли вы к чему-то большему? Не создаете ли вы бизнес, который работает — *действительно* работает — без того, чтобы вы постоянно управляли всем действием?

Предоставить все воле случая — это как раз то, чего *не* следует делать. Тогда ваши служащие составят свои собственные правила, определят свою собственную работу и придумают себе роли на основании своего личного опыта, а не вашего. Если вы хотите, чтобы это была ваша игра, вам потребуется время, чтобы объяснить своим служащим, как в нее играть.

Создав инструкции, вы обнаружите, что у них много преимуществ, в дополнение к их ценности как источника самой свежей информации для ваших служащих.

Они будут вам полезны при найме работников. Инструкции будут действенным средством передачи информации о том, что мы здесь делаем, куда направляемся и что влечет за собой определенная должность. Когда вы будете интервьюировать и нанимать новых сотрудников, у вас будет впечатляющее представление обо всем, что необходимо знать соискателю.

Они будут вам полезны в обучении. Инструкции будут заполнены планами действий, контрольными таблицами, установками и организационной информацией — всем тем, что должны знать о вашей компании и своей ответственности ваши постоянные служащие или новые сотрудники. Обучение служащих больше не будет зависеть от людей или страдать от искажений и неточностей, которые случаются, когда обучение проводится исключительно устно. Создавайте свою программу обучения вокруг инструкции и наоборот.

Они будут вашим “бизнесом на полке”. Если вы когда-нибудь захотите продать бизнес, ваш лицензированный прототип уже будет задокументирован

в инструкциях. А поскольку они содержат все системные решения, которые управляют вашим бизнесом, вы можете указать на полку с вашими руководствами и сказать потенциальному покупателю: “Вот как работает мой бизнес. Все задокументировано и проверено. И он будет работать для вас, потому что он работал для меня!”. Что хочет приобрести каждый бизнесмен? Бизнес, который работает!