

ЭКОНОМИКА

ОБЩАЯ КАРТИНКА РАБОТ МЕНЕДЖЕРА

«Истина бывает настолько проста, что в нее ее верят»

Ф. Лезальд

*«Когда человек видит цель, у него вырастают крылья,
чтобы достичь ее»*

(Китайская пословица)

Е.Б.Нуралиев

«Азерпочт» ООО

Я начал эту статью с утверждения, что все известные авторы, занимающиеся проблемами менеджмента, выделяют в нем какой-то один аспект «действие», «осознание» лидерство» а представители классической школы « контроль» Теперь становится ясно, почему я утверждал, что все они ошибаются, если безоговорочно последовать советам любого из них –общая картина работы менеджера будет существенным образом искажена. И как колесо « с боем» на резонансных частотах вращения, дело может «пойти вразнос» Вот почему так важно совместить все компоненты работы менеджера –эти компонента управленческого труда неразделимы.

Если принять позицию Т.Питерса –«хватит думать, действуй» (его любимая фраза), это легко может привести к своего рода центробежному разрыву всей деятельности, подробно тому как освобожденное от креплений вращающееся с бешеной скоростью колесо вдруг разлетается на части. Если же напротив, встать на позицию Портера (самое важное в работе менеджера-это сформулировать концептуальные рамки, прояснить стратегическую позицию) то результат едва ли будет лучше, велика вероятность центроостремительного коллапса, поскольку вся деятельность замыкается в голове менеджера ей недостает осязаемых контактов

с внешним миром. Необходимость постоянных ментальных усилий, весьма тяжелое бремя, и она может совершенно раздавить человека тогда как действовать все же сравнительно легче. И лишь вместе они способны создать гармонию, которая необходима для эффективного менеджмента.

Излишнее увлечение лидерскими функциями ведет к тому, что деятельность руководителя становится бессодержательной лишенной цели и рамок. Чрезмерное внимание к завязыванию связей приводит к тому, что менеджер отрывается от внутренних корней, когда связи с общественностью заменяют службу обществу. Тот, кто постоянно занят одним лишь общением или размышлениями, ничего путного никогда не сделает. Но, тот, кто только «делает» неизбежно закончит в одиночество. И, конечно, же все мы понимаем, что происходит с теми менеджерами, которые полагают, что вся их деятельность должна быть направлена на осуществление контроля. Менеджер должен иметь всестороннее, целостное представление о своей работе. В самом деле, хотя мы и можем, используя метод абстракции, разделить эти моменты, реальной жизни они абсолютно неразрывны. Иными словами, может оказаться полезным и даже необходимым разграничить отдельные компоненты профессии в целях изучения и овладения ею, однако осуществлять их по отдельности невозможно. Ядро профессии — это своего рода магнит, который стягивает и удерживает вместе все ее элементы, тогда как коммуникативное кольцо выполняет функции мембраны, регулирующей потоки информации между внутренним мышлением и внешним поведением, которые и сами по себе стимулируются людьми к определенным действиям. Пожалуй, самый большой интерес представляет зона соприкосновения различных компонентов профессии. Например, Эндрю Гроув президент корпорации Интел, любит определить, свою роль как подталкивателя своего рода сочетание контроля, руководства и действия. Подробное определение может означать стимулирование людей чувствительное, но не агрессивное, как это могла быть в случае с чистым действием, и не столь отчужденное, как в ситуации чистого контроля, но с определенной примесью лидерства. Аналогичные соотношения, как мы видели раньше, имеют место и между внутренним и внешним аспектами управленческого труда, мышлением и поведением, общением и контролем.

Менеджеры, которые пытаются «делать» что-то лишь во внешнем мире без того чтобы «делать» нечто и внутри системы, неизбежно столкнутся с серьезными трудностями. Вспомните о всех тех руководителях компаний, которые «делали дело», приобретали другие фирмы или что-то в этом роде, а потом внезапно срывались с победных вершин. В равной степени мало толку быть мастером стратегического замысла, если вы не лидер и не «деятель» (в рамках так называемого стратегического планирования, считалось, что для реализации

замысла достаточно хорошего контроля) тогда как часто можно просто действовать в рамках заданных рамок, не тратя времени на размышления. Отдельная задача может быть выполнена даже небольшой менеджерской командой при условии, что все ее члены крепко связаны, а особенности коммуникативными узлами - и действуют как одно целое. При этом очевидно, что разные менеджеры в различной степени полагаются на те или иные компоненты своей профессии. Так, можно говорить о концептуальном стиле менеджмента, когда менеджер фокусирует усилия на выработке структуры деятельности, административном стиле, основывающемся прежде всего на функции контроля, межличностном стиле, полагающемся на лидерские качества внутри группы и связи во внешнем окружении, и деятельном стиле, в центре которого лежит зримое и осязаемое действие. И последний аспект работы менеджера касается взаимосвязи между всеми вышеперечисленными компонентами. Так, например, можно различать дедуктивный и индуктивный подходы к работе менеджера. Первый из них направлен наружу, рамки замысла накладываются на материал через конкретные программы, которые, в свою очередь, используют информационные потоки для того чтобы стимулировать людей к определенному рода действия. Такой подход, поскольку он имеет высокую степень сознательности, можно назвать церебральным стилем менеджмента. Однако существует и прямо противоположный взгляд - индуктивный. Его можно назвать менеджментом через озарение. Как замечает Карл Вейк, менеджер здесь действует, чтобы думать. Он экспериментирует, набирается опыта, смотрит, что из сделанного работает, и лишь затем, постепенно осмысливая полученные результаты, изменяет общую структуру деятельности. Прибыль важной всего, но честь дороже прибыли.

Система качества по ИСО серии 9000. О роли руководителя и работника в системе управления качеством.

Руководят людьми, а управляют предприятиями, системами, процессами, оборудованием. Настоящий руководитель должен уметь и то и другое. С чего начинается управление? С постановки целей, планирования, установления рабочих параметров оборудования. С чего начинается руководство? С распределения обязанностей (ответственности), полномочий между работниками и обучения их. Система управления качеством по ИСО 9000 говорит о качестве целей, которые разрабатывает руководство. Цели указываются в планах производства, планах научно технического развития, в объемах реализации, в суммах затрат, расходов и прибылей, в других документах. Характеристиками качества целей является их конкретность, реалистичность (достижимость), ориентированность на рынок, на

перспективу, и на выгоду предприятия. Цели должны ставиться не только для предприятия в целом. Их должно иметь каждое структурной подразделение предприятия – цехи, управления, отделы, службы и т. Д. Если у подразделения нет цели, то его деятельность, бесцельна, а значит бесполезна. Цели подразделений должны быть направлены на решение задач и достижение целей предприятия. Только тогда они полезны. Каждое предприятие периодически оценивает, на какой ступени достижения целей она находится. Значит цели должны быть измеримы. Если цель нельзя измерить, то она недостижима. Ее измеряют в % штуках, тоннах, показателях, индексах и т. Д. Каждый вид деятельности может иметь свои показатели для измерения целей. Таким образом, задачей номер 1 руководителя любого ранга является разработка целей в системы показателей для из измерения. Важнейшим этапом на пути достижения цели является планирование. Планирование обеспечивает ритмичное и последовательное достижение цели. Где нет цели, не может быть плана. Разрабатывая план, руководитель должен определить «болевы точки» или «критические факторы успеха» как сказано в стандарте, которые оказывают существенное влияние на выполнение плана. Для сталеплавильного цеха такими болевыми точками могут быть например, качество сырья, материалов и ферросплавов и сроки их поставки м цех, состояние печей и подъемно транспортных устройств, обеспечивающих подачу и загрузку шихтовых материалов, квалификации персонала. Болевы точки должны быть объектом повседневного пристального внимания и контроля со стороны руководителя.

Поэтому задачей номер 2 каждого руководителя является составление плана, который обеспечивал бы достижение цели и определение «Болевых почек» плана. Следующей важнейшей характеристикой руководителя является умение организовать и координировать труд отдельных работников и коллективов по исполнению плана. И здесь, как уже отмечалось, большое значение играет распределение обязанностей и полномочий. К сожалению, действующие на многих предприятиях должностные и положения об управлениях отделах, цехах напоминают скорее ритуальные тексты, которые, в отличие от библейский текстов, толком не знают и не помнят даже те к кому они относятся. Кроме того, в них не соблюдается баланс полномочий и ответственности. Их легко узнают на предприятии по их важности и недоступности, по их стремлению «совать нос во все дела». И, наоборот, у управленцев среднего и низшего звена ответственности много, а полномочий мало. Таких называют «козлами отпущения». И совершенно опускается такая важная для работы каждого сторона деятельности, как взаимодействие в работниками смежных подразделений. Хотя именно взаимодействие является тем инструментом, который через полномочия позволяет реализовать обязанности

в полной мере. Руководитель должен не только знать «как надо сделать» но и показать как надо делать. В этом отношении при работе с подчиненными он должен быть скорее тренером, чем начальником. Когда полномочия и обязанности распределены, а персонал обучен, важнейшей задачей руководителя является организация работ и вовлечение персонала в их исполнение. Стандарт устанавливает основные приемы, которые может при этом использовать руководитель. К ним относятся личный пример отношения к работе, информированность персонала о стоящих перед коллективом задачах, анализ текущего хода работ с объективной оценкой вклада каждого работника, мотивация работников, постановка новых целей, требующих творческого участия каждого работника.

Необходимо различать формы стимулирования и формы мотивации работников. К формам стимулирования относятся: зарплата, премии, участие в прибыли, участие в акционерном капитале, оплачиваемый отпуск, бесплатное медицинское обслуживание, оплата обучения и др. К формам мотивации относятся: планирование карьеры, повышение престижа, специальное задания, привлечение к решению важных вопросов, повышение квалификации, официальное одобрение работы (в форме приказа, присвоения почетных грамот и т.д.) специально посвященные статьи в заводской газете, предоставление возможностей реализовать свои идеи на практике предоставление дополнительных полномочий и др. Стимулирование требует денег, а мотивация –практически нет. Стимулирование и мотивация формируют некую ценность работника или похваления, которая признается всеми на предприятии. Например она выражается в таких высказываниях: «Иванова можно не проверять –если он взялся за дело, по доведет его до конца « или можно быть уверенным, что бригада X сделает все, как требует технология». Важное место в формировании ценностей должна занимать преданность персонала идеалам качества, которая воспитывается в процессе приобщения всех работников к решению проблем качества. Совокупность ценностей на уровне отдельных работников в подразделений формирует ценности на уровне предприятия в целом. Важнейшей ценностью предприятия его авторитет на рынке. Логотип предприятия должен быть не только узнаваем, во и ассоциироваться у потребителей с высоким качеством продукции и услуг.

Стандарт требует, что в процесс улучшения качества должен быть вовлечет весь персонал и что каждый работник должен вести ответственность за результат своей деятельности. Что это значить. Это означает что каждый работник является потребителем труда предшественника и поставщиком результатов своего труда следующему работнику по производственной цепочке. Поэтому каждый работник должен выполнить свою работу, так чтобы его потребность не имел к ней никаких претензий. Предполагается, что этого как

минимум, можно достигнуть, если соблюдать и выполнять свои обязанности, записанные в должностной или рабочей инструкции, выполнять требования технологической инструкции. А как максимум, дальнейший прогресс в улучшении качества заключается в изучении удовлетворенности своих потребителей и в поиске на каждом рабочем месте возможностей дальнейшего совершенствования. Рабочей лучше знает, как работает его станок, чем например, начальник цеха. Так надо предоставить возможность улучшения работы станка тому, кто его лучше знает. В этом состоит цель вовлечения персонала в процессы улучшений, декларируемая стандартом.

« Без Бумажки, ты Букашка»

Управление качеством и качество управления

Еще недавно мало кто был способен объективно оценить уровень управления своей компанией. Единственные стандарты управленческой деятельности касались правил ведения бухгалтерского учета, да многие и сейчас отождествляет управление с учетом. (Может, они до сих пор находятся под воздействием загадочной фразы « Социализм – есть учет») Пожалуй, первой реальной задачей в области постановки современного менеджмента, относительно понятной и востребованной широкими массами российских руководителей является сертификация предприятия на соответствие стандартам качества системы.

Помогая прорубить дорогу российским поставщикам на западный рынок, а заодно потеснить конкурентов у себя дома, этот стандарт, кроме того, дает мощный импульс, к совершенствованию системы управления предприятием в целом. Тем более, что настоящее время готовится новая редакция этих стандартов, основанная на концепции системы всеобщего управления качеством – TQM (Total Quality Management) которая охватывает практически все стороны деятельности предприятия.

В процессе сертификации предприятие вряд ли сможет миновать стадию формализации бизнес - процессов – описание предприятия в виде системы процессов одно из основных требований последней редакции стандарта. Однако, на российских предприятиях, на начальном этапе подготовки к сертификации необходимо просто разобраться « кто и что делает» или выражаясь более научно, определить функционал и зоны ответственности. (Один из первых руководящих документов стандарта так и называется- Management Responsibility) Ответственность менеджеров. В западном, хорошо организованном бизнесе, это означает еще один документ на основании существующих, выделив только один из аспектов деятельности) обеспечение качество) У нас - провести все ту же работу по первичной регуляризации бизнеса, которая и самого начала обозначалась группой БИГ как первый шаг при постановке любых задач в области менед-

жмента. При построении систем качества первостепенное значение имеет документирование всех процессов имеющих отношение к производству продукции. Но логично предположить что и вообще в процессах управления компонентами как целенаправленными экономическими системами документированность « является необходимым условием.

Качественное управление – это такая координация деятельности, которая позволяет с максимальной степенью уверенности достичь заранее поставленных целей. При этом цели также должны быть четко обозначены и за документированы для обоснованного сравнения желаемого результата с действительным (типичным примером будет форма бюджета, содержащая плановые и фактическое показатели за определенный период) Поскольку зачастую « простое» установление цели и соков ее выполнения лишь гарантирует что цель может быть достигнута в предусмотренные сроки или раньше в может быть и не достигнута (см. Энциклопедический словарь по управлению персоналом) то логично для пущей уверенности сделать следующий шаг и описать механизм реализации. Последнее подразумевает в общем случае документирование типовых действий, правильное выполнение которых приведет к решению поставленных задач. Соответственно, контроль можно осуществлять не только по факту – достигнута цел (не достигнута, но и на протяжении всего процесса, что обеспечит более высокую оперативность « управления по отклонениям»