

Сергей Карамзин, эксперт по персоналу,
Сергей Александров, генеральный
Центра тренинга и консалтинга «ПрофРост»

Инерция мышления как залог краха компании

Если хочешь мира, готовься к войне.

Почему-то эта мысль редко перекладывается на бизнес. А ведь рыночные отношения должны все время подталкивать компании быть в состоянии полной боевой готовности.

Почему своевременно не проводятся нужные изменения в компании? Зачем ждать кризиса, чтобы понять, что сотрудников слишком много, работают они неважно, затраты растут, а прибыль уменьшается!

Ну, как же, скажут иные руководители: «Мы постоянно проводим изменения! Как без этого?! Меняем штатное расписание! Меняем систему оплаты труда! Недавно программное обеспечение поменяли!»

Да, конечно, вы правы. Перемены происходят в любой компании. Но насколько они принципиальны? На деле, как правило, радикальное изменение штатного расписания выражается в перестановке рабочих столов в офисе, смена системы оплаты — в том, что кому-то подняли или урезали зарплату на целую тысячу рублей, а новое программное обеспечение оказывается забытым через какое-то время.

От добра добра не ищут

Фирма работает, стабильно получает прибыль. Зачем, казалось бы, что-то менять, особенно — радикально. Можно уволить совсем провинившегося, ввести новый прайс-лист, отправить всех на тренинг — это понятно! Но зачем же ставить все «с ног на голову»?

Позиция понятная и, соглашусь, во многом разумная. Но стабильность — признак мастерства только в стабильных условиях. В условиях постоянного роста конкуренции, а теперь уже и кризиса, идет новый передел стремительно сжимающегося рынка, изыскиваются новые возможности, новые методы работы. И тот, кто продолжает работать «по старинке», оказывается просто не у дел.

Реальные перемены, необходимые в нынешних условиях — это не «рокировки», не репрофилирование на другие сегменты рынка, не повышение квалификации персонала и даже не смена кадрового состава. Это, в первую очередь, изменение управленческой и организационной структуры компании, пересмотр и оптимизация всех ее бизнес-процессов.



Ну, вот, опять об этом

Успех работы компании зависит не только и не столько от компетентности и энтузиазма ее сотрудников, который, кстати, часто не только не способствует работе, но и вредит ей. В первую очередь в фирме должна быть создана управляемая структура, работающая по четкому алгоритму, поставлены задачи, обозначены их приоритеты, однозначно распределены функции и ответственность сотрудников, налажен процесс взаимодействия и обмена информацией. Должна работать **технология продаж**, которая обеспечивает необходимые фирме результаты и снижает требования к квалификации сотрудников.

Один из наших клиентов, кстати, небольшая фирма, торгующая оптикой, одним только разделением на квалифицированные и неквалифицированные работы снизила фонд оплаты труда на 23%. При этом увеличилась результативность труда каждого сотрудника.

Вообще разделение труда по квалификациям является основой успешного бизнеса. Проверьте, не тратит ли блестящий менеджер большую часть своего высокооплачиваемого времени на беготню с бумагами, набор текстов на компьютере или наблюдение за отгрузкой товара.

Решая вопросы рациональной организации деятельности, компания превращается в единый здоровый организм, способный не только успешно работать в «мирное» время, но и справляться с непогодой рынка. Только так небольшие в начале компании могут избежать многих болезней роста.

Это, по сути дела, и является основной задачей руководителя.

Обычно происходит наоборот — в компании создают задачи и распределяют должности исходя из возможностей сотрудников, а часто — из субъективного отношения к ним. Так появляются «звезды», которые рано или поздно начинают требовать поблажек и ставить свои условия. Дисциплина падает, процессы становятся неуправляемыми. Особенно актуально это для отдела продаж, где «тумана» и «шаманства» более всего. И если в относительно благоприятной экономической обстановке компания, несмотря на это, как-то работает, то в условиях кризиса она оказывается на грани выживания.

Многие руководители регулярно отправляют своих сотрудников на корпоративные и открытые тренинги, но сами редко посещают управленческие семинары, объясняя это нехваткой времени. Но дефицит времени — чаще следствие, нежели причина. «Загнанность» руководителя как раз и обуславливается тем, что при отсутствии отлаженной технологии ему приходится работать за всех, выполняя одновременно роли «няньки» и «цербера».

С чего же начать организационные изменения в компании? Как и любое «лечение» — с диагностики. В первую очередь надо объективно и непредвзято взглянуть на происходящие процессы и людей, которые работают вместе с вами.