

Владимир Зюзько, бизнес-консультант

Типовые ловушки или как не потерять фирму

Благоприятная экономическая ситуация в России привела к появлению в последние годы большого количества фирм. Эти фирмы динамично развиваются в течение 2-3 лет (участок А на рисунке). Затем наступает кризис, когда объемы продаж растут уже не так быстро, как хотелось бы, а затраты, в том числе на персонал, увеличиваются опережающими темпами (участок В). И чтобы поддерживать эффективность работы фирмы на прежнем уровне требуется все больше ресурсов.

А – начальный рост фирмы;
В – «насыщение»;
С1 – второй рост фирмы;
С2 – банкротство;
D – «второе насыщение».

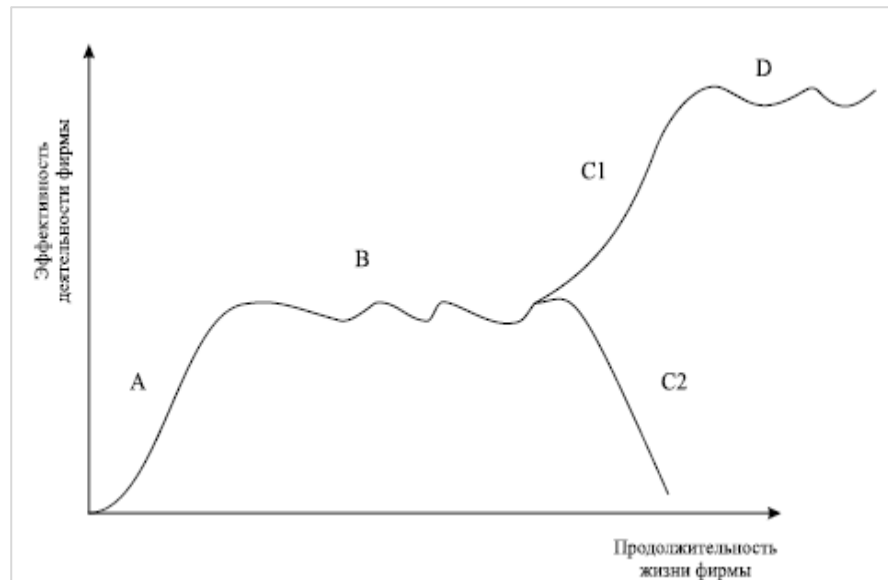


Рис. 1. Развитие фирмы

В результате, либо фирма делает скачок в своем развитии и переживает второй рост (участок С1), либо уже никакие ресурсы не в состоянии поддерживать деятельность фирмы и она «падает» (участок С2).

Для этапа А характерна структура «паутины», когда любой сотрудник в состоянии нести несколько функциональных нагрузок, а в центре организационной паутины сидит «паук» и знает, когда и за какую «нитку» нужно дернуть, чтобы процесс шел быстро и без остановок. Но поток информации растет, «ниток» становится так много, что «паук» перестает успевать отслеживать все «нитки», путается в собственной «паутине» и фирма выходит на этап В.

К характерным особенностям этапа С1 можно отнести:

- четкое описание бизнес-процесса;
- специализацию по выполняемым функциям (разделение труда);
- наличие хорошей координации и контроля процесса;

Как правило, руководители стремятся самостоятельно перевести фирму на этап С1. Тут важен психологический фактор: «Я, как руководитель, для того здесь и поставлен, чтобы вывести фирму на участок С1!!!»

В этот момент на первый план начинают выходить мысли о низкой компетентности персонала, и, в первую очередь, продавцов (ведь объемы продаж растут не так быстро, как хотелось бы). Заказываются тренинги по продажам, тренинги личной эффективности, тренинги по командообразованию и т.д.

Существуют 3 ловушки, в которые можно попасть и получить вместо кривой С1 кривую С2:

- компетенции;
- внутри/снаружи системы;
- усталость персонала.

Ловушка 1. Компетенции

Рассмотрим рисунок 2.

А – потребность в компетенциях, необходимых на начальном этапе деятельности фирмы;
В – потребность в компетенциях, необходимых на следующем этапе деятельности фирмы;
С – потребность в компетенциях, необходимых для перехода с начального этапа на следующий;
D – потребность в компетенциях, которые нужны всегда.

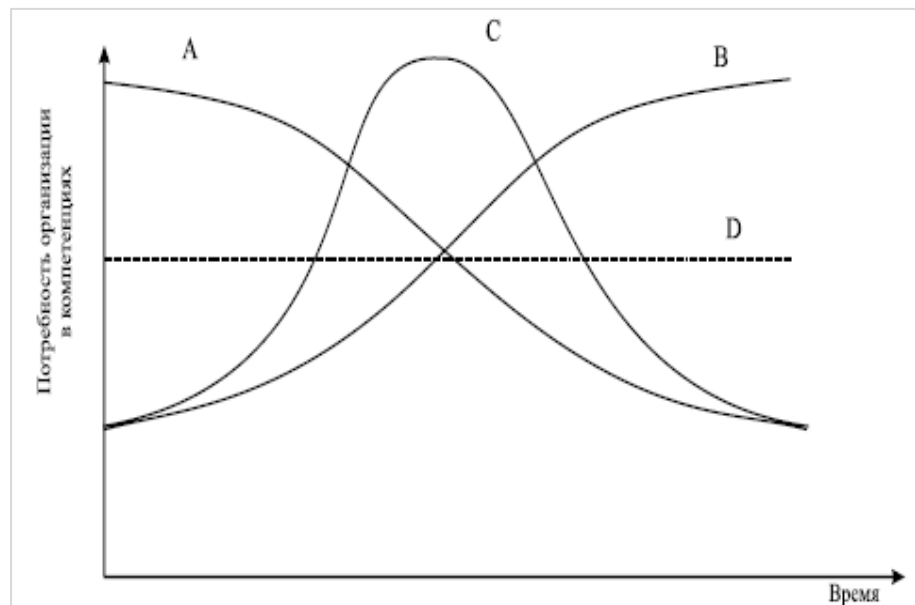


Рис. 2. Потребности в компетенциях

Под компетенцией понимается комплекс навыков.

Как видно из рисунка, на разных этапах жизни фирмы существуют потребности в разных компетенциях (комплексах навыков). Все компетенции одинаково нужны и важны. Людей, которые в равной мере хорошо владеют всеми компетенциями, не существует.

Задача руководителя – регулировать баланс по персоналу, обеспечивая организацию теми компетенциями, которые наиболее востребованы на данном этапе развития фирмы. И таким образом, быстро переводить фирму на этап С1, сокращая период В (и расходы) на первом рисунке.

Периоды стабильности (А и В, рисунок 2) обычно длятся 2-5 лет. Периоды перехода (С) – 0,5-1 год. Поэтому для организации экономически выгоднее привлекать сторонних специалистов с компетенциями С, чем постоянно содержать их в штате или периодически заниматься их поиском и наймом.

Ловушка 2. Внутри/снаружи системы

Как известно, чтобы описать систему, нужно выйти за ее пределы.

Руководитель организации постоянно загружен текучкой, погружен в проблемы фирмы. Консультант видит систему со стороны.

Только объединив взгляды руководителя и консультанта можно получить наиболее объективное представление о процессах в организации и принять наиболее эффективные пути развития фирмы.

Ловушка 3. Усталость персонала

Изменения в организации должны проводиться с определенной скоростью.

С одной стороны, они не должны быть слишком быстрыми. Лимитирующей стадией любого изменения в организации являются изменения, которые происходят в умах людей.

Поставить компьютеры на стол каждому сотруднику можно быстро, а вот научить работать на компьютере – значительно дольше, и каждому сотруднику нужна своя скорость.

С другой стороны, еще большая опасность кроется в затянувшихся экспериментах по переделыванию бизнес-процессов методом проб и ошибок.

Если переход на новый уровень в фирме – это длительный (еще хуже, не прекращающийся) процесс, сотрудники перестают чувствовать стабильность, накапливается усталость от изменений. В этом случае у персонала появляется апатия, нежелание работать. Кто-то увольняется, кто-то устраивает сидячую забастовку. В результате, эффективность работы фирмы резко снижается.

Симптомы, которые позволяют понять, что в организации существуют структурные недостатки:

- низкий уровень морали и мотивации;
- решения принимаются медленно и некачественно;
- конфликты и отсутствие координации;
- темпы роста затрат (особенно административных) опережают темпы роста доходов;
- организация не способна новаторски отвечать на изменение обстоятельств.

Если у Вас, как у менеджера возникло ощущение, что Ваша фирма «застопорила» свое развитие, задайте себе следующие вопросы:

1. Кому и зачем нужна фирма, и то что она делает. Какие задачи стоят перед фирмой и ее сотрудниками?
2. Способна ли структура фирмы и существующие бизнес-процессы обеспечить выполнение поставленных задач? Есть ли организационные проблемы в фирме? Хочу ли я проконсультироваться со сторонним специалистом, выявить организационные недостатки, изменить и адаптировать структуру под задачи, стоящие перед фирмой?
3. Какие требования к навыкам персоналам предъявляет новая структура фирмы? Соответствует ли имеющийся персонал тем требованиям, которые предъявляет новая структура?
4. Нужно ли менять персонал, или есть необходимость развивать навыки уже имеющегося персонала в соответствии с требованиями новой структуры? И какие конкретно тренинги в этом случае заказывать?

Ответы на эти вопросы позволят Вам выбрать оптимальный путь развития фирмы.