Издательство «Союз ветеранов ядерной индустрии Восток»

ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

DBA Иванов Владимир Александрович

г. Алматы – 2026 г.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Издательство «Союз ветеранов ядерной индустрии Восток»

Оглавление

1. Как стать бизнесменом
2. Бизнес - не игра
3. Слова, которые погубили не один бизнес
4. Бизнесмен или предприниматель
5. Практические упражнения с организационной структурой.
6. Можно ли научить и научиться стратегическому мышлению?
7. Стратегия
8. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования
9. Рейдерство
10. Бизнес-модели
11. Управление и манипуляции
12. Треугольники гармоничной жизни
13. Как выбирать профессию на всю жизнь
14. Построение систем управления
15. Неформальный лидер
16. Заметки по HR
17. Рекрутинг-бизнес без будущего?
18. Рассуждения о рекрутинге
19. Рекрутинг-как мыть золотой песок
20. Собеседование-основные моменты
21. Ротация, как способ движения вперед
22. Механизмы карьерного роста в компании
23. Страшная «тайна» мотивации
24. К вопросу о бесплатных обедах и других «плюшках», которыми бизнесмены пытаются «мотивировать» своих работников
25. Квест для подчиненного. Что в голове у руководителя-собственника?
26. Еще немного о мотивации
27. Мотивация 2
28. Взаимоотношения собственника и нанятых ТОП-менеджеров
29. Идеальная компания
30. Мой первый менеджерский опыт
31. Управление процессами
32. ФРД (фотография рабочего дня), как инструмент анализа и развития
33. Почему нет денег???
34. Сколько же у нас денег?
35. Контролинг промышленного предприятия
36. Как удачно выйти замуж. Взгляд с позиции менеджмента_____
37. Как удачно выйти замуж (часть вторая). Как инструменты менеджмента могут помочь в реальной жизни_____

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

38. Как удачно выйти замуж, часть третья_____

Как стать бизнесменом

Меня часто спрашивают: «А расскажите, как стать бизнесменом. Ведь они круто живут. Яхты, мерседесы, секретарши». Я, смотрю на таких ребят и отвечаю примерно так: если ты видишь только это, то как бизнесмен ты умер, не родившись. «Почему?» - удивляется молодежь. «Мы такие образованные, такие умные». «Потому, что бизнес - это большой чан с дерьмом, на дне которого, может быть, никто этого не знает точно, рассыпан золотой песок», - отвечаю я. Но одну истину надо понимать на берегу: чтобы попытаться достать этот золотой песок, в дерьмо нырять придётся по любому. Ну, а дальше от знаний, от темперамента и таланта.

Кто-то ныряет, ныряет, хлебает дерьмо, хлебает, а результатов ноль. Нахлебавшись и обидевшись на весь белый свет, всю оставшуюся жизнь будет рассказывать, какой он был крутой и как с ним несправедливо поступили. Другой оказался упорным, нырял, хлебал, куда без этого, но в конце, концов черпанул немного золотого песка со дна.

Дальнейшее развитие событий возможно по двум вариантам. Оптимистический: остановился, проанализировал, систематизировал и понял, как стабильно добывать песок. Это вариант очень редкий, почти невозможный. Пессимистический: в большинстве случаев продолжает нырять наобум, с формулировкой «да что вы мне все говорите, вот он песок, я его ещё в 1812 году достал».

Третий предприниматель, супер-упорный, взял аквалонг, добрался до дна, набил полную за пазуху золотого песка, но всплыть не смог. Кончился кислород, а золото бросить жалко, так и утонул.

К чему хотел подвести. За каждым, даже незначительным успехом стоит систематический и упорный труд. И ко второму выводу, как в старом анекдоте. И вот, чтобы все это иметь, сынок, надо учиться, учиться и ещё раз учиться!!!

Упорный труд и знания, единственный путь, чтобы стать бизнесменом.

Бизнес - не игра

Хочу поделиться. Я долго думал, мучился и рассуждал, почему предприниматели приходят ко мне за знаниями и, окунувшись в океан знаний,

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

быстро выныривают и плывут к берегу. Нахватавшись верхушек знаний, половину не поняв, и не пропустив через сердце, бросают учебу. Учеба - тяжкий труд, часто не благодарный, но однозначно выводящий из зоны комфорта. Почему практические механизмы, которые гарантированно приводят к увеличению дохода, не востребуемы?

Предприниматели начинают за здравие, начинают учиться, потом быстро вынырнув из океана знаний опять с удовольствием погружаются в блаженную текучку и не хотят выходить из зоны комфорта.

Вот к чему я в своих рассуждениях пришёл.

Бизнесом надо жить, он должен стать плоть от плоти, кровь от крови предпринимателя. Это твой ребёнок, с ним нельзя поиграться и, если надоел, бросить. К сожалению, как это ни парадоксально, большинство из тех, кто ушёл, не доучившись, бизнесом не живут. Ключевая фраза - ОНИ В НЕГО ИГРАЮТ!!!

Занимательная игра под названием «а не заработать ли мне кучу денег, по легкому, да ещё и не в напряг». А тут оказывается тяжкий, методический труд и среда не комфортная.

Конкуренция, все так и норовят вставить палки в колёса, а то и съесть. И предприниматель психологически закрывается от проблем. «Я в домике», как в детстве.

Вторая часть марлезонского балета, поскольку это же игра, начинаются, особенно у творческих натур, бесконечные эксперименты, под общим лозунгом, «а не попробовать нам что-то, как мне сегодня кажется, принесёт нам доход». Они называют эти движения гордым словом маркетинг. Хотя маркетинг лежит на другой полке.

Самое плохое, что вольно или не вольно, они втягивают в свои игры других людей. Ну не получилось-это же игра, не переживай. Вывод, мы всю жизнь играем, в той или иной степени. Нельзя ИГРАТЬ в бизнес, им надо жить.

Слова, которые погубили не один бизнес

Первое-это «КАК БЫ».

Если бизнесмен произносит, по отношению к своему бизнесу, данные слова, можно смело ставить на этом бизнесе крест и его гибель-это просто вопрос

времени. Почему? Потому, что в конкурентной среде «КАК БЫ» не работает. Работает ЛУЧШЕ ВСЕХ.

Второе-это «ХОТЯ БЫ».

В зависимости от того, как делается бизнес, продается товар или оказывается услуга и т.д. с точки зрения «ХОТЯ БЫ» бизнесмен лишает себя будущего.

Рынок - это жесткая конкурентная среда, которая не терпит такого отношения.

И вызывает удивление у таких горе-бизнесменов, почему клиенты от них уходят и не возвращаются, ответ простой. Я, как клиент, не хочу платить свои деньги за «КАК БЫ» и «ХОТЯ БЫ», и не буду.

Третье – «А ДАВАЙТЕ!!!» Мы же крутые. Вон как у нас бизнес работает. Подумаешь, у нас нет компетенций в этой области. Мы выпускаем продукцию, что нам таким крутым ресторан не открыть. И открывают. И-иии закрывают. Чтобы понять суть бизнеса надо «проползти его на пузе». Хочешь ресторан? Начни мойщиком посуды.

Если слышите эти слова, начинайте «сильно» думать.

Бизнесмен или предприниматель

Однажды в разговоре с друзьями я спросил: «А чем занимается ваш сын?». «Он бизнесмен», - с гордостью сказали они. «Классно, построение бизнеса мое хобби. А что он конкретно делает», - спросил я. «У него бригады, он отделывает дома травертином». «Так он предприниматель?» - уточнил я. «Нет, он бизнесмен, он нанимает людей, он платит им зарплаты, он ведет несколько объектов одновременно и крутится, как белка в колесе», - обиделись на меня они. «Нет, он предприниматель, а не бизнесмен», - уперся я.

«Он делает бизнес, получает прибыль и зарабатывает деньги», - пытались переубедить они меня.

Попытаюсь объяснить, у него нет бизнеса, потому, что все держится на нем, на его предпринимательской деятельности, поэтому он предприниматель. «Он делает бизнес, поэтому он бизнесмен», - упрямились они. Тогда я привел другой аргумент: «Он может продать свой бизнес с капитализацией?». «Конечно, может», - не задумываясь ответили они. «Сформулируйте, что он продает». Они задумались и замолчали.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

«Я вам помогу. Максимум, что он сможет продать – это действующие контракты на отделку с минимальной прибылью. И последнее, он может передать свой бизнес детям? Ответ очевиден, нет. Поэтому у него нет бизнеса, а есть предпринимательская деятельность. Именно поэтому он предприниматель, а не бизнесмен».

«Что же делать?», - загрустили они. «Строить бизнес», - ответил я. «Но как?», - спросили они.

Первое, что необходимо сделать, сформировать и сформулировать свое ХОЧУ.

Например, по масштабу. Хочу коммерческий киоск, магазин, ритейловую сеть. Потом критично оценить свою психодинамику и уровень компетенций. Потому что хотеть можно и нужно, но надо еще и мочь.

Совершенно очевидно, что уровень компетенций для киоска и ритейловой сети абсолютно разный. Перевести свое ХОЧУ в ДОЛЖНО БЫТЬ, т.е. прописать бизнес модель своего бизнеса. Как только вы прописали бизнес-модель, вы поймете ее сами и сможете объяснить окружающим, какой это бизнес и что же вы хотите продать. Вы поймёте ликвидность предприятия. Но смотреть надо на своё детище с другой стороны прилавка.

Что бы вы купили, будь у вас такая возможность? Какую стабильную прибыль приносит ваша компания? В чем ее устойчивое конкурентное преимущество?

Единственное, за чем необходимо следить - чтобы бизнес-модель могла функционировать без вас. Как? Очень «просто». Все повторяющиеся бизнес-процессы должны быть построены максимально эффективно и регламентированы. В режиме «делай раз, делай два». На каждый регламент установлен трёхступенчатый контроль, по принципу наведения порядка в туалете. Первая ступень контроля-сама уборщица из советского принципа: «совесть-лучший контролёр», расписывается на чек-листе каждый час. Каждые три часа вторая ступень контроля- менеджер. Чтобы ему расписаться, надо хотя бы зайти на контролируемый объект. Для того, чтобы первые двое не вступили в преступный сговор и круговую поруку, раз в смену, на своё усмотрение их проверяет администратор и тоже оставляет для потомков автограф. Хозяин просто заходит, когда бог на душу положит, или по физиологической необходимости.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Все не повторяющийся процессы есть ПРОЕКТ. Действо имеющее начало и конец. Эти процессы описываются календарно-ресурсным планом (сетевым графиком).

Последовательные и параллельные действия, описанные по срокам, наполненные необходимыми ресурсами, и самое главное, ФИО ответственных как за проект, так и за каждую конкретную задачу. Принцип простой.

Последовательные процессы: фундамент-стены-крыша. Параллельные крыша-окна и двери. Только никак не наоборот.

Но в принципе, не расстраивайтесь, предприниматель- это тоже хорошо. Я знаю, и не одну, корпорацию, которые находятся в стадии предпринимательства весь свой жизненный цикл, застряв на этапе развития «давай-давай» и счастливы, не переходя в «юность». Одна беда-печалька - не капитализируется предпринимательство и ликвидность у него остаточная.

Практические упражнения с организационной структурой.

В данной статье рассматриваются практические приемы, для руководителя промышленного предприятия, позволяющие настроить организационную структуру, для выполнения поставленных задач.

Вы прошли собеседование и наконец, вас берут на должность руководителя предприятия. У вас первый рабочий день, с чего начинать?

Первое, что необходимо сделать, взять существующую организационную структуру управления, проанализировать существующее положение, определить необходимость реорганизации.

Как правило, на предприятиях действует вертикально-функциональная организационная структура. В зависимости от того в каком жизненном цикле находится предприятие, возможно три варианта развития событий.

Если предприятие в начале жизненного пути, когда группа единомышленников только приступила к реализации бизнес-идеи, Ицхак Адизес назвал эти стадии «младенчеством» и «давай-давай», у предприятия вообще может не быть утвержденной организационной структуры. Ведь все делают всё и всем некогда. Тогда вам придется эту структуру разработать. Что вас ждет на этом пути? На вполне справедливые вопросы, почему, например, начальник охраны подчиняется метрологу, вы получите один ответ: «так сложилось». Будьте готовы

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

к тому, что ваши попытки упорядочить перекосы будут натыкаться на яростное сопротивление. Все ваши действия будут восприниматься, как покушение на статус и ресурсы конкретных личностей, и они все станут вашими врагами.

Если предприятие, по определению того же Ицхака Адизеса доросло до стадий «юности» или «рассвета», организационная структура, как правило, «нарисована» под конкретные личности и носит персонализированный характер. В этом случае вам надо определится с уровнем ваших полномочий.

Если вас наняли для кризисного управления или работодатель ждет от вас наведения порядка, смело приступайте к реорганизации. Во всех остальных случаях надо сначала определиться со «священными коровами» и, по возможности, их не задевать.

Если предприятие «перевалило» стадию рассвета, будьте осторожны. Определитесь с собственником, каково его стратегическое видение, готов ли он к «революции» или нет.

Если «революция» с ее жертвами и сломом, в том числе и его сознания, не пугает, действуйте. Вынимайте «чапаевскую шашку», хирургический скальпель и вперед. Если собственник не определился, ничего не трогайте, тронете, испытательного срока вам не преодолеть.

Ну вот, наконец, идеальная структура управления создана, стройные «кубики» должностей перед глазами, что дальше?

Формирование «треугольников ответственности». Треугольник должен быть равнобедренным, в вершине его должна быть ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Попросите письменно сформулировать «второй» уровень управления, какую ответственность они несут и чем управляют. Из практического опыта, вы получите массу глаголов, типа «улучшать», «усиливать», «контролировать», «обеспечивать».

Начинается самая трудная часть работы, четкая, жесткая и недвусмысленная формализация функциональной ответственности. Сформировав и формализуя функциональную ответственность, вы убиваете двух зайцев сразу. Первое, вы сформировали «правила честной игры» со своими непосредственными подчиненными, сформировали то общее «ментальное поле», на котором возможна дальнейшая эффективная совместная работа. Второе, у вас в руках инструмент формирования KPI и системы мотивации. Но у треугольника, подчеркну, равностороннего треугольника, есть еще две стороны. Для того,

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

чтобы работник нес ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, вы обязаны наделить его ПОЛНОМОЧИЯМИ. Но одних полномочий мало, надо наделить его РЕСУРСАМИ, финансовыми, человеческими и т.д.

Формируя треугольники ответственности сверху вниз, вы должны уйти как можно ниже по структуре. Необходимо стараться, чтобы ответственность распределялась между подчиненными как можно равномерней. Дальше включаем «светофор», берем три фломастера, зеленый, желтый, красный и раскрашиваем нашу схему. Зеленым отмечаем треугольники, которые действительно являются равнобедренными. Они сформированы. Деятельность сотрудника в нем формализована, ответственность определена и зафиксирована. Треугольник укомплектован ресурсами и наделен соответствующими полномочиями. Корректив не требует.

Желтый, один из углов четко не прописан или не формализован. Смело записывайте себе в план работы, привести данный треугольник в зеленый вид. Красный, это ваша проблема, которой надо заниматься немедленно.

Как правило, это очень заслуженные люди, которые приложили в течение длительного времени, максимум усилий, чтобы убрать с себя ответственность и взять как можно больше полномочий и ресурсов.

Это ваши враги, не пытайтесь их перетянуть на свою сторону, вы для них временная трудность, которую они в очередной раз переживут. Бороться с ними очень трудно, т.к. в глазах собственника они не заслужили к себе плохого отношения и имеют реальные заслуги перед предприятием.

Что же делать? Если собственник пока не готов с ними расстаться, хоть они являются реальным тормозом развития, постарайтесь исключить их из перечня лиц, принимающих решения. Один мой друг предложил собрать их в заводском музее, платить им заработную плату и обязать написать историю завода. Все равно они девяносто процентов своего рабочего времени они тратят на воспоминания.

В то же время, наши «треугольники ответственности» - очень хороший инструмент «подковерных игр». Если вам необходимо убрать человека, вы вручаете ему неравнобедренный треугольник. Например, возлагаете на него ответственность, но не даете полномочий или ресурсы. Соответственно, он не справляется с поставленными задачами, вы вынуждены его убрать. Самое главное, следить, чтобы так не поступили с вами.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Еще три фломастера помогут вам понять картину управления. В реальном производстве, у управления всего три функции: управленческая, производственная, обеспечивающая.

Соответственно фломастеры у нас зеленый, синий, желтый.

Раскрасили? И, что мы видим, зеленых почти нет, немного синих, а вот от желтых у нас в глазах рябит.

Вот вам второй план действий. Необходимо, чтобы зеленых, т.е. реально управляющих, стало как можно больше. Как этого достичь? Делегирование полномочий: чем ниже нам удастся опустить по структуре управления «треугольники ответственности», тем больше у нас появится «зеленых». Управление будет более гибким, оперативным и более ответственным. Освобождение ТОП-менеджеров от линейной операционной деятельности даст возможность формирования и реализации стратегии развития предприятия.

Что же делать с синими? Синих должно быть достаточно для того, чтобы нести ответственность за производство, т.е. формирования того результата, которого ждут клиенты и ради которого предприятие было создано.

Для синих управленцев есть линейные технологии, бережливое производство, система непрерывных улучшений. Разработка и реализация технической политики предприятия, модернизации, инвестиционной программы.

Желтые, т.е. те, кто несет обеспечивающие функции, это поле оптимизации численности. Конечно, они усиленно мимикрируют и хотят казаться зелеными. Более того, они всеми правдами и неправдами, натягивают на себя зеленые функции. Пример, работа бухгалтерии. Сколько же их должно быть? Ответ простой, «минус один». Как, спросите вы, если эту работу должны делать десять человек, а их всего девять, значит какая-то работа не будет делаться. Да, соглашусь я с вами, только добавлю, что не будет делаться не самая важная работа. Гораздо хуже, когда в коллективе появляется человек, которому делать нечего, вот кто может разъесть, как ржавчина, любой механизм управления. Но, это другая история.

Порисовали? Наметили планы, стало понятно, что делать и в какой последовательности? Не забудьте самое главное, все наши «треугольники» и «квадратики» - это живые люди. Поэтому необходимо организовать параллельный процесс, управление человеческими ресурсами, только в этом случае вас ждет успех.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Можно ли научить и научиться стратегическому мышлению?

Давайте порассуждаем, почему у большинства компаний отсутствует стратегия развития компании. Получается, что предприятия плывут по течениям и ветрам рынка и никак на это движение не влияют. ТОП менеджмент не желает заниматься стратегией, по вполне понятным причинам. Достигнув ТОП-уровня, они очень сильны в «операционке» по своим функционалам. Даже допущенные ошибки не несут критического характера и не приводят к необратимым последствиям. Это зона комфорта.

Стратегия-это ёжик в тумане. Многовекторное влияние внутренней и внешней среды на принятие решения. Соответственно, неправильные решения и ошибки могут привести к критическим необратимым последствиям. Кому нужны такие риски? Это зона дискомфорта.

Парадокс заключается еще и в том, что операционные и стратегические задачи находятся в противофазе. Операционный вектор направлен внутрь компании, а стратегический вектор - наружу в рынок. И практически невозможно одновременно заниматься и тем и другим. Поэтому ТОП-менеджмент двумя руками ЗА стратегию, но старательно спускает ее на тормозах. С ТОП-менеджерами понятно, а как же собственник? Вот и встал вопрос из заголовка. Есть ли у собственника стратегическое мышление или оно отсутствует? Можно ли ему научить и научится или это дар божий? Любая стратегия начинается с формулирования и формализации СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ на актив. Это вектор, направление движения компании. Девяносто процентов компаний не имеют стратегического видения или оно где-то в голове у собственника.

Понятно, что вообще о стратегии начинают задумываться только на определённом этапе жизненного цикла компании. Но если собственник на сто процентов занят операционной деятельностью, да ещё и при отсутствии наличия стратегического мышления, то он похож на капитана, который тщательно следит, как ремонтируют двигатель в трюме, а у штурвала никого нет.

Так что же такое стратегическое мышление? Вот такие Советы по развитию стратегического мышления дают умные книги.

1. Подключайте осознанность и постоянно задавайте себе вопросы

2. Выбирайте приоритеты

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

3. Думайте позитивно, старайтесь видеть возможности и решения в любой ситуации

4. Расширяйте кругозор и свой ближний и дальний круг общения

5. Играйте в стратегические настольные и компьютерные игры.

Как вам? Мне кажется не убедительно. Мое мнение - научить и научиться стратегическому мышлению нельзя. Человек делает бизнес так, как он живет. А ваше мнение? Так можно научить и научится стратегическому мышлению?

Стратегия

Человеку, который заставляет людей думать, Святославу Бирюлину, посвящается

Мысли о стратегии появляются у компаний при наличии двух факторов. Первый, когда просто время подошло и компания созрела для перехода из этапа жизненного цикла «давай-давай» к этапу «юность». Второй фактор, «подвигающий» компанию к выработке стратегии - понимание собственником разницы между предпринимательством и построением бизнеса.

Вероятность наступления первого события достаточно низка, для этого необходим эффективный собственник, который на постсоветском пространстве практически отсутствует. При этом даже благое желание развиваться натыкается на невозможность внутреннего изменения собственника и его команды. Поэтому возможность «зависания» компании на этом этапе на неопределённый срок очень высока.

Второй вариант более вероятен, когда собственник «устал» или задумался над продажей или передачей бизнеса наемному менеджменту. Приходит понимание, что весь «бизнес» держится только на нем и «умрет» вместе с ним. Тогда он начинает эволюционировать в сторону формализации бизнес-модели и разработки стратегии развития бизнеса или объясняет себе и окружающим, почему это невозможно.

Если собственник готов, окружающая его команда - нет. Возможно два пути развития событий, революционный и эволюционный. Революционный, когда собственник, не верящий всем этим болтунам- консультантам, собирает команду и объявляет, что надо написать стратегию. Все по привычке «горячо одобряют» и расходятся с надеждой пережить очередной начальнический бзик. На

следующее заседание стратегического комитета все придут по горло вооруженными аргументами, почему этого сделать нельзя.

Поскольку путь революционный собственник достаёт шашку и начинает переплывать Урал. Понимая, что собственник закусил удила и сопротивление чревато, команда переходит к имитации бурной деятельности и вялому саботажу. Постепенно собственнику надоедает, и он остывает, под аргументами, что у нас и так все хорошо и вот смотрите, становится ещё даже немного лучше. Дорога в никуда переходит в вяло текущей режим.

Второй, более грамотный путь, эволюционный, заключается в том, что прежде, чем приступать к стратегии надо повернуть к ней лицом свою команду. Как это сделать? Есть одна всем известная методика.

SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования

Википедия дает следующее определение SWOT-анализа. SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию —это фактор внешней среды.

Есть разные мнения по поводу применения SWOT- анализа. Я расскажу о методике, примененной в одном акционерном обществе, в котором был завод по производству газобетона.

Я выступал модератором данной работы. Был собран экспертный совет из двадцати человек, разного уровня управления.

"Разогрев" аудиторию рассказом о методиках проведения " мозгового штурма", я попросил "поштурмовать" вместе и назвать сильные стороны своего предприятия, с одной маленькой оговоркой, по отношению к ближайшим

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

конкурентам. Я, без всякого обсуждения, фиксировал в Excel все идеи, которые были выдвинуты, тщательно пресекая любые попытки оценок чужих идей. Количество и качество идей ничем не ограничивались.

Открыв второй файл, я в том же режиме попросил назвать все возможные слабые стороны их предприятия и также без эмоций их фиксировал.

Видя, что людям нравится "генерить", я попросил их помечтать. Если предприятие не ограниченно никакими ресурсами, то какие возможности можно было бы реализовать в рамках данного предприятия, очень мягко пресекая попытки дискуссий или комментарии поступивших идей, тщательно зафиксировав результаты на третьем файле.

Открыв последний файл, я спросил, какие явные или гипотетические угрозы они видят и также их все записал. Потом объявил перерыв, чтобы люди могли подискутировать и выплеснуть все свои комментарии и мнения, которые я тщательно подавлял в течение сессии. За это время распечатал полученные файлы и раздал аудитории.

Следующим шагом стало ранжирование полученных идей, по степени их важности. Методика такая, берем тысячу очков и экспертно разносим, делим между полученными идеями. По тысячу очков на каждом из четырех файлах. Это личностная экспертная оценка каждого. Собрав результаты, отпускаем экспертов на кофе-брейк и тут нам понадобится Excel, для получения средневзвешенной оценки. Соответственно, идеи с максимальным количеством очков, выносим наверх и выделяем пять самых сильных сторон предприятия. Пять слабых сторон и возможностей. Пять угроз, причем ранжированных по степени важности.

Остальные идеи не выкидываем, а оставляем для неспешного анализа.

Полученный результат оформляем в виде таблицы SWOT анализа, распечатываем и даем каждому эксперту лично в руки со словами благодарности за проделанную работу.

Особенно подчеркивая, что данную работу сделали они, а не вы, даете «домашнее задание»: написать перечень мероприятий, чтобы усилить или хотя бы оставить на том же уровне " сильные" стороны предприятия.

Создать программу по усилению или ликвидации слабых сторон предприятия.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Подготовить ТЭО по инвестиционным и инновационным проектам для реализации открывшихся возможностей. Разработать программы по ликвидации или снижения последствий возможных угроз.

Первый шаг сделан, задача из тумана неопределенности сформировалась в обозримую конкретику. Совместный «мозговой штурм», коллективная творческая работа при котором мнение любого было уважительно выслушано и принято к рассмотрению, поворачивает коллектив лицом к стратегии.

Второй подход к стратегии должен быть посвящён разработке стратегических инициатив. Если инициатив очень много, применяем тот же метод ранжирования. При этом не забываем всех хвалить и подчеркивать, что это их труд, их работа.

Формализовав стратегические инициативы, расходимся для разработки планов по их реализации.

Третий подход - формирование и формализация разработанных планов с перечнем мероприятий, со сроками, ответственными.

Утвердив разработанные планы приступаем к реализации первого этапа стратегии, которая называется краткосрочная стратегия.

Почему краткосрочная. Я соглашусь, что в этой стратегии обязательно будут элементы среднесрочной и долгосрочной стратегий. Большое количество предпринимателей, что планировать что-то дальше, чем на полгода в условиях нестабильного рынка невозможно. Так, какие горизонты планирования являются для бизнеса краткосрочными, какие среднесрочными, какие долгосрочными.

Горизонты планирования определяются достаточно просто. Ответ на вопрос на каком промежутке времени мы можем корректно оценивать риски и дает нам горизонты. Чем же отличаются стратегия, которую мы разработали от тех, которые нам еще предстоит разработать.

В этой стратегии отсутствует сформированное и формализованное стратегическое видение собственника на будущее актива. Без данного видения разработка среднесрочных и долгосрочных стратегических планов невозможна. Именно стратегическое видение собственника задает вектор (направление) развития предприятия.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Если собственник не готов или не хочет сформировать свое видение. Или формирует его в режиме: «иди туда, не знаю куда. Делай то, не знаю, что, но, чтобы всем было хорошо», то в принципе на этом все скорее всего и закончится.

Если же случится чудо и собственник сформирует и формализует свое стратегическое видение, то своими силами или с помощью внешнего консультанта возможна разработка и реализация полноценной стратегии, с переводом бизнеса на другой уровень.

Рейдерство

Вы потратили массу сил, денег, души и создали успешный, процветающий бизнес. Ну вот и пришла пора расслабиться с семьей на каком-нибудь побережье. Беда приходит всегда оттуда, откуда ты ее не ждешь, и от тех, от кого не ожидаешь.

Как происходило создание компаний в далекие девяностые. Собирались друзья, возникала какая-то идея. Регистрировалась компания и, поскольку мы честные фраера, каждому давали, например, по двадцать пять процентов. Нам тогда было невдомек, мы этого просто не знали, мы все друзья, соратники. Теперь мы знаем, что всех собственников условно можно поделить на три категории.

СПРИНТЕРЫ - они готовы рвануть на всю мощь, но ненадолго.

СТАЙЕР - готов бежать на средние дистанции, на промежуток N.

МАРАФОНЕЦ - готов пахать всю свою сознательную жизнь, хочет передать бизнес внукам. Мечтает о портрете на проходной и не напрасно прожитой жизни.

Вся беда начинается, когда совместными усилиями появляется положительный денежный поток. А поскольку компания устойчиво находится в одной из стадий младенчества, когда ВСЕ делают ВСЕ, начинают происходить интересные вещи. Надо оговориться, что любому человеку свойственно завышать свой вклад в общее дело и занижать ценность вкладов других.

СПРИНТЕР- я столько сделал для этой компании. Я устал. Дайте денег за мою долю-я ухожу. Резоны, что мы только встали на ноги и данная выплата опрокинет компанию, не работают. Он хлопает дверью и уходит в твердой уверенности, что вы его обманули. Вы потеряли партнера и друга. Но его двадцать пять процентов в компании остались.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Примерно такая же картина на определённом этапе происходит со СТАЙЕРОМ.

И только МАРАФОНЕЦ, как муравей продолжает упорно тащить воз.

И вот после долгих и тяжких трудов он с семьей в кои то веки решил отдохнуть. Не тут-то было.

На сцене появляются бывшие соратники и друзья. Формально имеющие по двадцать пять процентов собственности каждый. Еще смешнее, на сцене появляются наследники бывших соратников и друзей. Им вообще на все наплевать, им нужны халявные деньги. Ваши аргументы на них не действуют. В их глазах вы - жуткий аферист, лишающий их законных, повторю, законных денег. Пошли суды, которые вы проиграете. Все. Дальше скучно и неинтересно. Вывод из этого примера. СОБСТВЕННИК У БИЗНЕСА ДОЛЖЕН БЫТЬ ОДИН.

С этим разобрались. А что делать если ваш бизнес приглянулся власть, деньги и силы имущим? Для начала они начинают «кошмарить» ваш бизнес. Поиск справедливости в нашей стране-дело бесполезное. Потом предлагают за ваш бизнес смешную цену из посылов - лучше немного, чем ничего. ЧТО ДЕЛАТЬ?

Если вы не озадачились этой возможной проблемой заранее, то поздно пить боржоми. Для чего я и пишу эту главу.

Самое лучшее - заранее зарегистрировать в Европе на себя компанию и передать ей сто процентов собственности вашей компании. Любые рейдеры, обнаружив в собственниках иностранную компанию, как-то сразу скучнеют. Кстати, это даст вам возможность абсолютно легально выводить дивиденды. Даже двадцать пять процентов не дадут забрать бизнес, если в уставе прописано, что все решения принимаются единогласно. Только заранее проверьте страну на отсутствие двойного налогообложения.

Я привел самый простой механизм, но их очень много.

Бизнес-модели

Хочу порассуждать, а надо ли оживлять умершую лошадь??? Речь пойдет о бизнес моделях. Никто не будет возражать, что мир стремительно меняется и уже ничего не будет прежним. Но вместе с ним изменяется и зона прибыли. И то, что вчера работало на раз и приносило маржу общей тенденцией работать перестаёт.

То, что собственник и топ менеджмент не только обязан следить за цифрами, но и отслеживать внешние и внутренние риски-это банально.

Анализ, к сожалению, всегда поверхностный и заканчивается ловлей чёрной кошки в темной комнате. Как правило - это замена менеджмента в надежде на чудо. Банальная фраза, кто ищет волшебника, находит сказочника, как правило работает. И происходит смена за сменой команды, со всеми затратами и усугублением существующего положения. Опять же, как правило, покупается процесс, а не результат.

А лошадь уже умерла. Причина? Отсутствие анализа тренда и корректировки бизнес-модели и связанные с этим риски.

Давайте рассмотрим на примере. Никто не будет возражать, что покупательская способность населения падает. Раньше достаточно было быть в конце «пищевой» цепочки от опта к рознице. Например, снять бутик в ТРЦ, закупаться у оптовика. Донести до потребителя товар и на разнице платить немалую аренду и иметь доход. Сегодня сами оптовики вынуждены выходить на «зелёную» милю конечного потребителя, зарезав на казы, бизнес тех, кто торговал в розницу.

И эта тенденция продолжает развиваться. При этом потеря арендатора для ТРЦ смерти подобна, но они никому не идут на встречу. Построение цивилизованного бизнеса по всей цепочке от оптовика до ТРЦ в наших условиях практически не возможна. Ещё одна тревожная тенденция с «оптовок» стали уходить «монстры», которые жили на ней больше двадцати лет. Понятно, что надо менять - бизнес модель или ликвидировать бизнес.

Ваше мнение?

Управление и манипуляции

Я вот недавно задумался, почему я иногда поступаю, так или иначе. Почему, я, уступая и делая так, как хотят мои близкие, сотрудники, вдруг чувствую внутренний дискомфорт. Завеса упала, я понял, мною манипулируют. Причем, все вокруг и всю мою жизнь. Семья, учителя в школе, государство, сотрудники на работе. Весь окружающий меня мир. Ну и что, скажите вы, всеми нами манипулируют, к чему этот пафос?

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Проблема в том, что после манипуляции остается привкус. По ощущениям, как после проститутки, вроде все, как всегда, и параметры у нее гораздо лучше, профессионализм, и все можно, и уговаривать не надо. Но послевкусие, как будто бумагу пожевал. Я понял, люди не хотят, чтобы ими манипулировали.

Навел жути, скажут иные, что ты конкретно предлагаешь? Я долго думал, и пришел к выводу, я предлагаю управление (менеджмент), вместо манипуляций. В чем же разница, спросит пытливый читатель? Пример манипуляции, которой особенно охотно пользуются родители. Сделай, что-нибудь, уроки, съешь кашу, убери игрушки и будет тебе счастье, пойдешь гулять, поиграешь в компьютер и т. д. У родителя иллюзия, я управляю ребенком, ни чего подобного, вы им манипулируете!!! До каких пор??? Ровно до тех, пока он от вас зависит. В материальном, моральном, в любом смысле. Когда это закончится? Ответ простой, как только зависимость закончится.

Но, самое страшное, что после манипуляций остается гадкий привкус, и вот вам проблема отцов и детей. Ах, ребёнок в переходном возрасте!!! Он никого не слушает, он все делает наперекор. Для него нет авторитетов. Да просто ваши манипуляции ребенком, перестают работать.

Что же делать? Ответ простой, управлять. Какая разница? Я, скажет читатель, так и управляю, обозначаю человеку, что будет или не будет, если он не будет делать, так, как я сказал. И он абсолютно " добровольно" делает, то, что мне нужно. Да скажу я, вы правы, но если у вас, чисто гипотетически, вдруг не будет рычагов манипуляций? Что будете делать? На одной лекции, по мотивации персонала, один из директоров, не выдержал моих "умствований", по поводу мотивации и сказал на всю аудиторию:

- Что Вы, Владимир Александрович, развели тут бодягу, мотивация, мотивация. В правую руку кнут, в левую пряник и ВСЕ, я вам решу любые задачи.

- Вы правы, - сказал я. - У вас в руках рычаги для манипуляции людьми. Но я задам вам один вопрос: что делать, если пряник не сладко, а кнут - не больно??? По вашей логике, в правую руку надо взять громадную дубину, а в левую рахат-лукум??? А если дубина - не больно, а рахат- лукум не сладко? В правую ядерную ракету, в левую - все золото мира?

И так до бесконечности.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Посмотрите на себя, как часто мы пользуемся данной логикой?? Сколько процентов во взаимодействии с людьми у нас управление, а сколько манипуляций?

Искусство манипуляции мужчинами. Не это ли приводит к трагедии женщин, когда манипуляции перестают работать, а взаимопонимание и взаимодействия никогда и не было.

Что делать? Ответ - вместо искусства манипуляций, овладевайте искусством управления. В чем же принципиальная разница?

Попробую показать примером. Вы зашли в комнату к ребенку, игрушки разбросаны. Три сценария.

Первый - конфликт. "Ты такой же грязнуля, как твой отец". Стоп деструктивный конфликт. Ведь на посыл, "ты дурак", ответ всегда один: "Сам дурак".

Второй, "убери игрушки и будет тебе счастье, телевизор, компьютер и т.д." Это манипуляция.

Третий, " Я тебя люблю, ты очень хороший мальчик, но я сильно огорчилась, что ты не убрал за собой игрушки"- это управление.

Т. е. управление, это когда человек разделяет ваши ценности и сознательно, добровольно делает, то, что нужно вам и вашей организации, семье, государству.

После этих слов почему- то опять появился горький привкус. Попробую разобраться, на сколько процентов моя жизнь состоит из манипуляций и насколько из управления?

С государством у нас счет 100:0. Государство мной манипулирует на сто процентов, причем не спрашивая меня ни о чем, и поэтому я его не люблю. Работа мной манипулирует на 80%, при всем при том я на ТОПовых позициях, а значит имею большую степень свободы. У остальных все гораздо хуже. Близкие, семья- пятьдесят на пятьдесят. Какой у вас расклад?

Я НЕ ХОЧУ, ЧТОБЫ МНОЙ МАНИПУЛИРОВАЛИ, А ВЫ???

Треугольники гармоничной жизни.

Первый раз с гармоничными треугольниками я столкнулся более двадцати лет назад. Я выступал заказчиком строительства одного промышленного объекта.

Свою задачу я понимал так, надо построить быстро, качественно и за минимальные деньги. Много строительных компаний с удовольствием обещали это. В это время ко мне пришел руководитель одной строительной компании. Удивительный человек, с чувством достоинства настоящего профессионала, он преподал мне урок. Взял лист бумаги, нарисовал на нем равносторонний треугольник. Во главу треугольника он написал КАЧЕСТВО. Правый угол он обозначил, как СРОКИ. Левый - СТОИМОСТЬ. А теперь поиграем, предложил он. Давайте потянем за любой из углов и посмотрим, что получится.

Например, мы хотим улучшить КАЧЕСТВО, автоматом увеличиваются СРОКИ и СТОИМОСТЬ. Хорошо, давайте построим дёшево. Потянули СТОИМОСТЬ. Автоматически упадёт КАЧЕСТВО и увеличатся СРОКИ. Просто потому, что за эту стоимость я не смогу завести необходимые человеческие ресурсы.

Уменьшаем СРОКИ. Падает КАЧЕСТВО. Увеличивается СТОИМОСТЬ. Так вот те, кто обещают вам быстро, качественно и дёшево просто обманывают. Вот мои расчёты, готов ответить за каждую цифру, проверяйте. Надо ли говорить, что я взял его и он успешно справился.

Это был урок на всю жизнь. Работая над статьей: «Практические упражнения с организационной структурой», я задумался, почему люди некачественно выполняют свои служебные обязанности. В голове, помня урок появился треугольник. Во главе стояла ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Но чтобы нести ОТВЕТСТВЕННОСТЬ нужны РЕСУРСЫ, так появился правый угол. Но, если у человека нет ПОЛНОМОЧИЙ, он будет бегать и ничего не сделает. Так появился левый угол. И только сбалансированный равносторонний треугольник ведёт к успеху. Задача руководителя формировать такие треугольники, а только потом требовать выполнения задач. К сожалению, в реальной жизни так не происходит. Мне смешно слушать жалобы руководителей на персонал, потому, что совершено очевидно, что треугольники косые.

Ещё один треугольничек - из главы о том, как выбирать профессию. Просто перечислю. Во главе ИНТЕРЕС, справа - КОМПЕТЕНЦИИ, слева - ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.

Комментировать не буду, комментарии есть в главе.

Для чего я все это так подробно излагаю.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Хочу встряхнуть аудиторию, давайте поиграем в life менеджмент, ведь от этого зависит наша сбалансированная счастливая жизнь. Треугольники могут быть на любые темы, например, ЛЮБОВЬ, ЗДОРОВЬЕ, ДЕТИ и т.д.

Придумывайте сами. Когда наберём достаточно сбалансированных треугольников я открою один секрет, к которому я пришел. Думаю-это будет интересно.

Если у уважаемых читателей есть вопросы по практическому менеджменту приглашаю вас на мою страничку, «Школа директоров», там есть мои координаты. Консультирую он лайн по вотсапу, скайпу. Можно организовать zoom. Консультации бесплатные, при одном условии: вопросы должны быть практические, жизненные и интересные.

Как выбирать профессию на всю жизнь

Это же очень трудный выбор, когда тебе 17 лет и ты должен выбрать профессию на всю жизнь. В Америке хорошо, там начинаешь учиться на одну профессию, потом созреваешь и переходишь на другую. Все что ты прошел в предыдущей профессии идёт в зачёт. У нас профессию, к сожалению, нужно выбрать один раз и на всю жизнь. Поэтому врач Розенбаум у нас поэт. Поэтому масса людей, которые получили образование в одной сфере, работает в другой. Если по науке, берём мой любимый равносторонний треугольник. Во главе угла должен быть ИНТЕРЕС. Чем ты хочешь заниматься, должно быть интересно лично тебе. Очень важно выбрать именно ту деятельность, которая тебе интересна. Что называется, на всю жизнь. Большинство людей занимаются тем, что они не любят и каждый день перешагивают через себя. Потом они удивляются, почему у них формируются хронические заболевания. Перешагивать через тебя можно, когда нужно кормить семью, но это нельзя делать каждый день. Поэтому во главе угла стоит ИНТЕРЕС.

Когда придёшь на работу и тебе интересно, то, чем ты занимаешься. Поскольку треугольник равносторонний правый нижний угол, это компетенции. Можно иметь интерес, быть первой скрипкой в оркестре, ну для этого как минимум нужно на этой скрипке играть. То есть, если вам что-то интересно, значит в той области, которая вам интересна, вы должны быть лучшими. Это называется компетенции. Ну и левый нижний угол треугольника -это деньги. Я знаю одного человека, который работает учителем физкультуры. Просто замечательный учитель по физкультуре, но у него большая семья и на зарплату

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

учителя по физкультуре он эту семью прокормить не может. Что у нас получается, с точки зрения треугольника? Ему интересно, он учитель физкультуры от бога, т.е. голова треугольника налицо. Компетенции налицо, он вырастил очень много чемпионов. Но профессия не кормит, а самое главное она не кормит его семью. Что же необходимо делать?

Алгоритм такой. Нужно определиться, что тебе интересно. В этой области стать суперпрофессионалом. То, что ты делаешь должно приносить тебе материальное вознаграждение. Вот так выбирать профессию.

Ну и напоследок анекдот. Как лучше жениться, по любви или по расчёту? Ответ - по расчёту. Просто расчёт должен быть верным.

Построение систем управления

Чтобы построить эффективную систему управления компанией, необходимо сделать всего три вещи. Первое. Все повторяющиеся - бизнес процессы должны быть регламентированы. Повторю, ВСЕ процессы.

Нельзя регламентировать часть процессов. «Самые важные». Это все равно, что у машины накачать только одно колесо. Чтобы регламенты работали, на каждый регламент должен быть организован трёхступенчатый контроль.

По примеру туалета в ресторане. На двери висит листок. Каждый час в нем расписывается уборщица, что чисто, есть туалетная бумага и прочее. Первая ступень. Каждые три часа ее работу проверяет менеджер. Вторая ступень. Менеджера и уборщицу проверяет администратор. Третья ступень. Все оставляют автографы. Если автографы есть, а порядка нет, сразу понятно, кто попадает под раздачу.

Второе. Все не повторяющиеся процессы, являются проектом и должны быть описаны календарно-ресурсным планом или так называемым сетевым графиком. Сетевой график описывает последовательность последовательных и параллельных действий, приводящих к желаемому результату. Персональных ответственных за выполнение каждого пункта и необходимые для этого ресурсы.

Третье. Вся информация стекается в отдел бизнес администрирования. ОБА распределяет информацию по подразделениям и ставит контроль над исполнением распоряжений руководства и решениям, принятым на совещаниях.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Они же контролируют исполнение сетевых графиков и готовят информацию для принятия управленческих решений руководства.

Всего три пункта - и вы имеете эффективное управление компанией.

Неформальный лидер

Появление в компании неформального лидера обязательно. Нравится нам это или нет. Причем это никак не связано со слабыми лидерскими качествами формального руководителя.

Неформальный лидер-это, как правило, человек, обладающий природными лидерскими качествами, авторитетом, экспертным мнением и т.д. Единственное, что должен помнить формальный руководитель, что неформальный лидер никогда не будет отстаивать его интересы и интересы компании. У него свои цели и задачи. И чем сложнее обстановка в компании, тем больше усиливаются позиции неформального лидера, вплоть до образования «партизанского» отряда, с ним во главе. «Вы меня держитесь, только я буду защищать ваши интересы от этих, которые в штабе».

Что еще делать нельзя. Нельзя просто по требованию работников повышать заработную плату, чего, как правило, добивается неформальный лидер. Если вы хоть раз пойдете на поводу, не важно кого, коллектива или, еще хуже, неформального лидера, вы создаете прецедент. Можно не работать лучше, не зарабатывать больше для компании, а просто требовать и получать.

Беда заключается в том, что работник доволен своей заработной платой ровно три месяца, причем от размера это не зависит. В последнее время началось повальное увлечение бесплатными обедами для работников. Механизм тот же самый.

Я долгое время курировал спецпитание на одном крупном заводе. Вывод неутешителен. Если вы даже будете кормить семгой с красной икрой и булочками с марципанами, довольны будут ровно три месяца. Лучше отдельной строкой оплачивать питание и пусть работник сам решает, что и где ему кушать.

Что же делать? Как говорится, если бардак нельзя прекратить-его надо возглавить. Лучше всего на роль неформального лидера подходит грамотный директор по HR, но это может быть кто угодно. Важно, чтобы это был командный игрок и работал не на себя, а на компанию.

Еще важно, чтобы формальный руководитель и собственник не забывали об этом.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Заметки по HR

Все вдруг спохватились и кричат вокруг. Сменилась парадигма. Люди теперь не инструмент, а ресурс. В этом хоре есть и мой писклявый голосок. Да, люди перестали быть инструментом и стали, по сути, единственным инструментом, позволяющим сформировать устойчивое конкурентное преимущество.

Но собственники и ТОП-менеджеры, придумывают, кто во что горазд. Кто говорит, давайте создавать все условия для такого важного ресурса. Вторые шумят, давайте делится бизнесом и поставим людей на одну ступень с нами и будет нам счастье. Третьи: забота и немеренная куча «няшек» приведут нас к победе и человек жизнь положит на то, чтобы сделать нас богатыми и счастливыми!!! И т. д. и т.п.

Тут пришел я и все испортил. Ни один нанятый человек приходя на работу не приходит с посылом сделать вас богатым и счастливым. Он приходит на работу с мыслью сделать богатым и счастливым себя и свою семью. И это правильно.

Мы можем долго и упорно говорить о мотивации, разрабатывать системы. Глумкать всякие KPI и долго и упорно имитировать менеджерский оргазм. При чем все нам с удовольствием подыграют. Степень будет зависеть от количества и качества «няшек» (страховка, акции, тренажёрный зал и т.д.).

Платят ведь не они, а собственник, отнимая от своей семьи, чтобы быть хорошим. Меня бесит фраза не осталось квалифицированных специалистов за низкую зарплату.

Перейдём на ту сторону прилавка на базаре человеческих ресурсов. Собственник осознал, люди ресурс, не инструмент. Сам РЕСУРС это осознал??? Парадокс в том, что нет. Я инструмент, купите меня, могу копать, могу не копать. Я пришел на работу- где мое счастье??? Нет счастья от того, что я поднял свой организм и пришел на работу. Все козлы, пандемия, кризис. Я -Д’Артаньян. Не больше, не меньше.

Так что же происходит на рынке труда? Есть собственники, которые остро нуждаются в кадрах. И есть рынок труда, который в силу инерции мышления удовлетворить данную потребность не может. Ситуация усугубляется

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

специалистами из Белоруссии, Украины и как это не печально России. Конкуренция растёт, а желание конкурировать падает.

Так что же делать?? Первое, трезво оценить уровень своих личностных компетенций. Второе, отмониторить, сколько сегодня на рынке труда данные компетенции стоят. Понять, что я - ресурс и приращивать наиболее покупаемые компетенции. И не ждать милости от природы-взять ее наша задача, как говорил Мичурин.

Рекрутинг-бизнес без будущего?

Главный инструмент менеджера любого уровня-это анализ трендов. Какой тренд у рекрутинг-как бизнеса? Ответ однозначный - тренд нисходящий. Качество подбора персонала по заказу имеет интересную тенденцию. Чем ниже в иерхаической лестнице персонал, тем выше качество подбора персонала. Т.е. успешно подобрать уборщицу при помощи рекрутингового агенства можно, а уже офис-менеджера - нет. Найти и успешно подобрать ТОП-менеджеров для компании - вообще нерешабельная задача. Но это «страшная» тайна рекрутинговых агентств.

Почему «страшная»? Потому, что чем выше уровень персонала, тем дороже услуги по его поиску. Тем выше убытки от деятельности рекрутинговых контор.

Смена парадигмы в управлении человеческими ресурсами привело к тому, что сегодня найм-это взаимовыгодный договор двух сторон. И получается, что рекрутинговые агентства выполняют роль посредника. Как в далекие девяностые.

Встречаются два бизнесмена. Один говорит, у меня есть шесть вагонов леса. А у меня есть потребность в лесе и деньги. Стукнули по рукам. Один пошёл искать лес, другой деньги.))) А зачем посредник двум договаривающимся сторонам? Получается, что со временем рекрутинговые агентства превратятся в конторы по найму низкоквалифицированного персонала. Незавидная участь. Есть ли выход? Есть.

Учитывая нисходящий тренд, провести трансформацию бизнеса в сторону высококвалифицированного аутсорсинга услуг по управлению человеческими ресурсами. Особенно это актуально сейчас, в связи с отсутствием на рынке труда высококвалифицированных специалистов в этой области и увеличивающегося разрыва между потребностью и наличием высококвалифицированных кадров.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Рассуждения о рекрутинге

Время идет, сменилась парадигма на рынке труда. Многие не заметили или делают вид, что не заметили. Плохо другое - предельно медленно меняется отношение работников и работодателей к этому явлению.

Работники перестали быть ИНСТРУМЕНТОМ для решения задач работодателя. Они стали РЕСУРСОМ, причем на сегодняшний день практически единственным, который может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. По сути, сегодня происходит равноправный договор между взаимозависимыми сторонами. Рынок к такому подходу не готов.

Работодатель, как за соломинку, хватается за вчерашнюю парадигму. Многочисленные рекрутинговые агентства греются на углях сгоревшей парадигмы и тщательно поддерживают в нем эту иллюзию, выковыривая на рынке труда оставшихся кандидатов и с маниакальным упорством продолжая эту игру.

Все бы хорошо, но беда заключается в том, что работодатель не готов сформировать и формализировать те компетенции, которые он готов купить. А если он составление заявки на вакансию отдал менеджеру по HR, готовься платить и платить. Речь не идет о нижнем звене. Речь о мидл-менеджерах, ТОП-менеджерах, CEO и т.д.

С другой стороны прилавка - работники. Работник, чтобы продать свои компетенции, как минимум так же должен сформулировать и формализировать, что он хочет продать на рынке труда. Что мы читаем в резюме? Работал там-то, там-то. Тем-то, тем-то. Как работодателю понять, что у тебя есть, то, что ему необходимо?

Парадокс. Одни жалуются, что не могут на рынке труда купить, то, что они хотят. (При этом помним, что они сами этого сформулировать не могут). Другие и рады продастся подороже, но не могут сформулировать, что же, какие компетенции, они хотят продать. (Речь не идет о технических специалистах, с ними как раз все понятно).

Я один раз в жизни видел, в Краснодаре на заводе по производству газобетонных блоков пример «научающейся организации». Все должности были расщеплены на три. Например, младший менеджер, менеджер, старший менеджер. У старшего менеджера в обязательном порядке записано

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

наставничество. Прописаны компетенции «идеального» работника. На каждого работника на стене висит круговая диаграмма соответствия его компетенции в процентах. Отпали все вопросы о соответствии вознаграждения компетенциям. Раз в полгода у каждого работника есть право аттестации и изменения личного вознаграждения.

Что надо делать? Работодателю сосредоточиться на формировании и формализации, например, в должностных инструкциях, тех компетенций, за которые он готов платить. Работнику - понять, что он хочет продать на рынке труда и путем обучения прирастить те компетенции, которые пользуются наибольшим спросом.

Рекрутинг-как мыть золотой песок

Первая ошибка рекрутеров. Не работодатель нанимает персонал. По факту-это действо, суть которого - ВЗАИМОВЫГОДНЫЙ договор двух сторон. Работодателя и работника.

Вторая ошибка рекрутера. Подбор по формальным признакам (возраст, стаж, образование и т.д), часто неоднозначно нечетко сформулированных и не отранжированных (какие компетенции важнее?). В результате, в процессе «помывки» (подбора возможных кандидатов) золото уходит вместе с породой.

Третья ошибка рекрутера. Самонадеянность. Вера в свою способность по резюме и собеседованию отобрать необходимых кандидатов. Открою «страшную» тайну. И то и то действо служит только для «отсеивания» однозначно не подходящих кандидатов.

«Потыркавшись» в этом замкнутом круге в большинстве случаев рекрутер вынужден занять позицию: «каков бриф, таков и креатив».

Понятно, что плохо выполненная работа не вызывает отклика в душе и оставляет лишь негативные эмоции. В данной статье я попытаюсь выработать алгоритм последовательных шагов для более или менее успешного решения задачи по подбору персонала.

Первый шаг. Формирование поставленной задачи. Не надейтесь, что эту работу кто-то сделает за вас. Механизм один собеседование триста шестьдесят градусов. Формальная заявка на подбор, даже хорошо формализованная, ничего не решает.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Что же делать? Вы рассматриваете должность не сверху вниз, а со все возможных сторон. Вы собираете информацию у вышестоящих ЛПР (лиц, принимающих решения). Собираете информацию о необходимом кандидате на горизонтальном уровне. Не стесняйтесь зайти в параллельные организационные структуры и спросить, как они видят данную должность? Со стороны может быть виднее. Не брезгуйте мнением будущих подчиненных кандидата, если они у него будут. Побеседуйте с клиентами и партнерами, выслушайте их пожелания. Собирайте всю информацию, до которой сможете дотянуться.

И вот у вас на столе ворох разношёрстной информации. Возьмите три фломастера, красный, желтый и зелёный, и выступите экспертом. Обязательно учитывайте, в каком жизненном цикле находится компания. (Ицхак Адизес «Жизненный цикл корпорации»). Отранжируйте требования к кандидату по степени их важности для компании. Вот вам в помощь готовый чек-лист и сформулированная и формализованная задача. При проведении собеседования лучше в чек- листе ставить не галочку, а процент соответствия предъявляемым требованиям.

Вторая задача - маркетинг рынка труда. Самое простое хедхантер и подобные им сайты. Необходимо учитывать, что чем выше должность, тем меньше вероятность успешного поиска на сайтах. Это не значит, что данные ресурсы надо исключить, но использовать их необходимо с известной долей осторожности.

Перед тем, как приступать к поиску, вы же помните, что действо, к которому вы приступаете, договор ДВУХ сторон. Что предлагает работодатель кандидату? Зарплату? Плюшки? И т.д. Успех лежит совершенно в другой плоскости. Успех там, где вектор развития кандидата совпадает с вектором развития компании. Человек работает совершенно по - другому, когда видит перспективу развития компании и своего развития вместе с этой компанией.

В каком лесу водятся такие уникальные кандидаты, спросите вы меня. Ответ-не знаю. Ремесло закончилось, началось творчество и талант. Это я регулировать не могу. Одно знаю точно- творческий подход к поставленной задаче увеличивает вероятность успеха.

Собеседование - основные моменты

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Вы, на основе просмотра резюме, отобрали кандидатов и пригласили их на собеседование. Сказки, что во время собеседования можно «вынуть» скелетов в шкафу- это сказки и есть. Первый посыл, человек пришел продавать свои компетенции соответственно он будет показывать только свои лучшие стороны. Мне встречались «боги» собеседований, они говорят то, что вы хотите услышать. Что же делать?

Определите общее ментальное поле (семья, политика, футбол, рыбалка и т.д) и начинайте коммуницировать. Пришло время нюансов, деталей или так называемых маркёров. При этом «сканирование» обоюдное. В данный момент вы лицо компании, его фронт-деск.

Через вас кандидат пытается понять «атмосферу» в компании, ее корпоративную культуру. Маркёров множество, от одежды, до умения излагать и отстаивать своё мнение.

Учить, как «рубить фишки», правильно интерпретировать нюансы дело не благодарное и приходит только с производственным и жизненным опытом. Самое главное здесь - умение и искусство слушать и слышать.

Нет готовых рецептов, менеджмент – наука гуманитарная. Творчество и талант всему основа. Но один «рецепт» я дам. Попробуйте понять, кто перед вами. Человеко-шарик или человеко-кубик. В чем разница, спросите вы. Человеко- шарику дал направление и немного божественного пинка, и он САМ покатился, принёс результат. Человеко-кубик катится ровно на то расстояние, на которое вы его пнули. Он перевалился на следующую грань и ждёт следующего пинка. Руководитель становится форвардом-футболистом, но быстро устаёт и разочаровывается. В идеале у вас есть ранжированный чек-лист на кандидата. Наводящими вопросами заполняем в процентах соответствие компетенций кандидата к требованиям.

По результатам собеседования отбираем кандидатов для дальнейшей проработки. В помощь вам косвенная информация, социальные сети, бывшие сослуживцы и т.д. Если требуется технический или специфический специалист, то необходимо привлечь людей, обладающих экспертным мнением в данной области.

Люди, занимающиеся рекрутингом, ждут рецептов. Делай раз, делай два и будет тебе счастье. Менеджмент наука гуманитарная. Я могу вас научить ремеслу, как смешивать краски, натягивать холст, проекции и т.д. Это ремесло,

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

научить вас таланту я не могу, поэтому выход один: развивайте компетенции и талант, он есть у всех.

Ротация, как способ движения вперед

В советское время считалось, что если человек долго работает на одном месте, то это очень хорошо. Если человек часто меняет место работы, то его называли «прыгун».

Парадигма изменилась. Американская компания AES ротирует CEO каждые три года.

- Зачем? - спросил я их. - Ведь за три года они только во всем разберутся и смогут начать реализовывать программы.

Ответ меня озадачил. Исследования показали, что за три года все самое лучшее, что у них есть они отдадут. А дальше что, спросил я. А дальше, вне зависимости от того хороший или плохой специалист, т.е. любой человек начинает создавать вокруг себя комфортную обстановку. Его эффективность начинает снижаться, поэтому раз в три года мы осуществляем ротацию.

Первая моя реакция - какая глупость. Потом начал наблюдать и убедился- они правы. Понаблюдайте. Сотрудник приходит на новое место и горит. Потихоньку энтузиазм начинает снижаться, а желание создать комфортную среду возрастает. Понятно, что у всех разный цикл, но средневзвешенный - три года. И значит, если кадр ценный, его надо двигать или вверх, или вбок, на особое поручение-проект. Потому, что он не виноват-это человеческая природа.

Механизмы карьерного роста в компании

Задумался над вопросом, а по каким механизмам осуществляется карьерный рост в компании ее сотрудников. Тут судьба свела меня с замечательным преподавателем Кулешовым В.В. Низкий поклон ему, за талант. Девяносто процентов мыслей, в этой главе, его. Так появилась статья: "Карьерный рост", которой я хочу с вами поделиться.

Эта статья для молодых амбициозных молодых людей, которые не довольны своим карьерным ростом.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Вы много и хорошо трудитесь, что называется, горите на работе. Начальство ваши усилия не ценит, по карьерной лестнице вас не двигает. Вы наблюдаете, что сторонники принципа: "Вспотел –покажись начальству" процветают. Вывод: мир несправедлив, и место в нем только отъявленным карьеристам и проходимцам.

Попробуем в этом разобраться.

Мы не работаем в вакууме, вокруг нас люди, с которыми мы коммуницируем, т. е. строим интеграции.

Интегрироваться можно и нужно вверх, к руководству и собственнику. По горизонтали, с руководителями других отделов и подразделений. Вниз - интеграция с подчиненными. Давайте рассмотрим данные интеграции.

Как мы говорили выше, вы много и хорошо работаете и решаете очень много вопросов и наивно думаете, что начальство об этом знает и, более того, ценит. У меня к вам вопрос: откуда?

Проанализируйте, откуда лица, принимающие решения (ЛПР), черпают информацию. От вас? Нет, вы же не карьерист, вы скромный и добросовестный труженик. Из вашего окружения? Наверное, да.

Разберем, как это происходит. Давайте назовем черты вашего образа. Вы коммуникабельный, креативный, трудолюбивый, добрый, амбициозный, честный человек. Что еще надо, с вашей точки зрения?

И вы правы, если не учитывать одну особенность. Это взгляд с вашей колокольни.

Любой предмет на земле отбрасывает тень, это известно. Жизнь состоит из хорошего и плохого, светлого и темного, бога и дьявола и т.д. Ну и что, скажите вы, тоже мне новость.

Так вот, ваш образ тоже отбрасывает тень. Т.е. у любого вашего хорошего качества, на той же земле, в то же самое время, существует антипод, тень от ваших замечательных качеств. Причем, вне зависимости от вашего желания, как тень от человека. Вот вам тень вашего образа.

Коммуникабельный - болтун, креативный - чудак, трудолюбивый - трудоголик, добрый - мягкотелый, амбициозный - карьерист, честный – просто дурак и т.д. и т.п. Как вам образ? Есть желание двигать по карьерной лестнице? У меня нет.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Что же делать? Ответ простой: строить вертикальную интеграцию. Шаг первый - анализ, по каким каналам ЛПР получает информацию, которой он доверяет. При этом вы должны понимать, что девяносто процентов информации из вашего окружения будет о вашей " тени". Ваше окружение не заинтересовано в вашем карьерном росте, по разным человеческим причинам. Теперь ясна пропасть между вашим образом и образом, который в голове у ЛПР?

Но, если вы не озабочены подачей информации на верх, тогда не удивляйтесь, что вы получаете не те решения, на которые рассчитываете.

Способы подачи качественной информации.

Первый – прямые коммуникации. К каждой встрече с ЛПР надо готовиться. Обязателен план разговора. Он должен содержать тот объем информации, который вы прямо или косвенно должны довести до ЛПР. Информация должна быть структурирована и содержать «якоря», которые обязаны остаться в голове ЛПР. Она готовится заранее и используется при любой возможности, прямых или косвенных коммуникаций.

Второе - вы должны выявить лиц, через которых ЛПР получает информацию и активно их этой информацией наполнять. Тогда вы можете надеется, что та же информация дойдет до ЛПР и косвенно. А у ЛПР сложится иллюзия, что он «пробил» информацию, по нескольким каналам. Отлично работают сформированные сплетни и байки.

Сплетни были и будут, и ничего с ними не поделаешь, но хорошо сформированная сплетня может оказать неоценимую помощь в доведении нужной информации или просто быть на слуху. Особенно хорошо работают сплетни, построенные методом от противного.

Сплетня настолько абсурдна, что распространяется с удовольствием, вирусным путем, но любой хоть немного соображающий человек понимает, что это ерунда. Но цель достигнута: вы привлекли внимание к тому, как много и качественно вы работаете.

Конфликтные, парадоксальные, нестандартные ситуации лучше всего доводить в виде баек. Мы до сих пор очень любим анекдоты и сказки. Вспомните, в детстве, вам надо выучить до завтра стихотворение, а оно ну не лезет вам в голову. А матерные частушки, спетые во дворе, отпечатались в вашей голове мгновенно раз и на всю жизнь. Так и информация, поданная в оригинальной форме, остается в голове начальства сразу и надолго.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

- Да вы карьерист, батенька, - завопят окружающие.

- Нет, я хочу достойное вознаграждение за свой добросовестный труд. Я не хочу, чтобы обо мне судили по моей тени.

При прямых коммуникациях предельно важно, какое впечатление вы производите. Здесь поможет техника активного слушания. Любой человек, а особенно начальство, любит, чтобы его слушали и слышали. Коммуницируя с начальством, надо держать голову строго прямо, ни в коем случае не наклоненную влево или вправо, смотреть ему прямо в глаза, а не в потолок или в окно. Выражение лица должно быть максимально сосредоточенное.

Мимикрируя, а лучше кивая, вы показываете свою заинтересованность в получении информации. Не молчите, реагируйте междометиями: ясно, хорошо, понял, обязательно и т. д. Повтор конца фразы, также демонстрирует, что вы внимательно слушаете и внимаете полученной информации. В конце обязательно резюме сказанного, которое согласует ваши позиции и страхует вас от некачественно поданной информации. Вы уходите, а руководитель доволен тем, как он круто и ясно подал информацию и какого толкового работника он подобрал, для работы.

Если же вы в глаза не смотрите, голова набок, на слова не реагируете, хмыкнули и пошли, забудьте про карьеру и идите много и тяжело работать, без возможности изменений. Вероятность подачи честной информации, путем прямой коммуникации с руководством, вы успешно свели к нулю. Учтите при этом, что ЛПР получает, с завидной стабильностью, информацию не о вас, а о вашей тени. Все: крест на вашей карьере поставлен, надгробье установлено.

Коммуникации строятся не только вверх, но и по горизонтали. Какой образ ВАС, у ваших соратников по работе? Я же не интригую, не говорю о людях плохо, всегда вежлив, приветлив, учувствую во всех корпоративных мероприятиях. Конечно, образ у коллег строго положительный. Это вы, а теперь давайте посмотрим на ситуацию с другого ракурса. Да, с горизонтальными коллегами, вы члены одной команды. Вы все разделяете и принимаете корпоративные ценности. Но, разве вам не приходится постоянно вступать в конфликт при распределении ограниченных ресурсов? Например, при формировании бюджетов. И конечно, ресурсы, в конечном итоге, распределены несправедливо. Причем, НЕСПРАВЕДЛИВО, по мнению всех участников.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Есть хорошая притча, характеризующая данную ситуацию. Моисей десять лет сидел на горе и просил у господа СПРАВЕДЛИВОСТИ. Когда господу это надоело, он задал Моисею вопрос:

- Моисей, ты десять лет сидел на горе?

- Да, Господи, и просил тебя о СПРАВЕДЛИВОСТИ.

- Хорошо, - ответил Господь. - Тогда будет СПРАВЕДЛИВО, чтобы теперь гора десять лет посидела на тебе.

Теперь скажите, сколько ваших коллег искренне желают, чтобы вы стали их начальником? Вопрос риторический. Что же делать? Кроме всего вышеперечисленного, к своим достоинствам необходимо добавить еще одно: построение горизонтальных коммуникаций. Информация должна целенаправленно расходиться не только вверх, но и по горизонтали.

Второе - вы постоянно должны быть готовы к сотрудничеству. Но сотрудничество должно быть, по возможности win-win, выигрыш-выигрыш.

Вы должны быть в глазах ваших коллег человеком, который всегда готов выслушать и с которым можно и нужно договариваться. И с которым можно найти выход из любой ситуации, в режиме win-win. Именно поэтому они не будут очень сильно препятствовать вашему выдвижению, т.к. в их глазах вы человек, с которым всегда можно договориться.

Не очень далекие люди вообще не понимают, зачем нужна интеграция вниз. Власть - вещь обоюдоострая. Насколько ваши подчиненные зависят от вас, настолько вы зависите от своих подчиненных.

Третий закон Ньютона гласит: сила действия равна силе противодействия. Он работает в полную силу.

Существует всего три типа власти, которыми можно пользоваться.

Первая - административная, она приходит к вам с должностью. Когда процесс односторонний, действует принцип: "Я начальник-ты дурак".

Можно ли пользоваться данным типом власти? Можно и нужно, но не односторонне. Должен быть построен баланс компромиссов и взаимных уступок. Нельзя манипулировать и "награждать" выходными, отпуском, решением сложных семейных ситуаций. Пойдите подчиненному навстречу, он ответит вам взаимностью.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Второй тип власти - экспертная. Трудно добиться уважения, ничего не понимая в том деле, которым ты занимаешься. Если ты лучший в своем деле, люди будут подчиняться и выполнять ваши указания, из уважения к вашим знаниям. Более того, они будут учиться у вас, что еще больше поднимет ваш авторитет.

Третий тип власти - референтная, отличается тем, что ваши подчиненные разделяют ваши ценности, ваше отношение к работе и людям. Вы для них - пример для подражания. Ваш авторитет, в глазах окружающих, незыблем.

Прежде, чем мы пойдем дальше, надо сделать важное замечание. Руководитель обязан любить и понимать людей. Люди давно уже не пешки, которые можно переставлять, так, как вам хочется. Люди - не инструмент выполнения ваших желаний. Люди, сегодня - РЕСУРС и ресурс самый важный. Иногда, просто единственный, способный обеспечить вам устойчивое конкурентное преимущество. Потери от ухода одного работника компании равен его годовой зарплате. Не впечатлило? Тогда поставим вопрос по – другому, будете ли вы успешны в своей карьере, если ваши подчиненные вместо блестящего решения проблем складывают на ваши плечи одну проблему за другой.

Надеюсь, мне удалось доказать жизненную необходимость построения интеграции?

Напоследок несколько подарков. Избавляйтесь, самым нещадным образом, от людей, к которым можно применить выражение: "Вы катитесь ровно на то расстояние, на которое я вас пнул". Поймите, вы руководитель, а не футболист. Условно людей можно подразделить на две категории.

"Человеко- кубики" и "Человеко-шарики". Дав задание – толчок «Человеко-кубику», не ждите, он не побежит, кубики не бегают, они переваливаются на другую сторону и ждут.

Вам придется, чтобы дело двигалось, постоянно его толкать. А «Человеко-шарику» надо дать задание, объяснить направление- и все: он укатился и вернется уже с выполнением.

Второй подарок - амбициозным молодым людям. Проработав двадцать пять лет на ТОПовых позициях, я вам скажу удивительную вещь. Если вы не обозначаете проблемы, которые вы успешно решаете, я, как ТОП- менеджер, о них не знаю и не помню. Более того, поскольку прямые коммуникации со

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

средним менеджерским звеном ограничены, то успешное решение всех решенных лично вами проблем ваш непосредственный начальник, уже давно, приписал своей умелой организации процесса выполнения. Поэтому при распределении премии, вас почему- то обошли, а если вы находитесь еще и в обеспечивающем или обслуживающем подразделении, вас постоянно ограничивают или обрезают по ресурсам. Вы же затраты!!! И, сидя на кухне, за бутылкой чая, вы возмущаетесь, какие идиоты, сидят наверху. Неужели они не понимают, что если вот это, это и это, вот так не сделать, то будет.... НЕ ЗНАЮТ И НЕ ПОНИМАЮТ!!! Нет информации для принятия решений.

Проблемы решаются Вами, на грани фола героико-революционными усилиями, а ЛПР ничего об этом не знает. Когда ситуация дойдет до своей критической точки и найдется наконец камикадзе, который вывалит все проблемы на руководство, думаете оно обрадуется? Не было, не было проблем и вдруг целая куча. Думаете, кто- то оценит, что вы с ограниченными ресурсами решали "несуществующие" проблемы? Нет, вам просто оторвут голову и выгонят.

Проблемы должны быть сформулированы и формализованы, потом обязательно доведены до окружающих. Чтобы этого не произошло, прочитайте данную статью еще раз медленно и не по диагонали.

Страшная «тайна» мотивации

Про мотивацию написано очень много. Так много, что лица, принимающие решения, ТОП-менеджеры и собственники уже давно в этих трёх соснах заблудились и окончательно потерялись. В зависимости от красноречия так называемых самоназначенный гуру они (ЛПР) кидаются от одной компании к другой. То мы стимулируем менеджеров, то мужественно вводим KPI, то начинаем проводить тимбилдинги и корпоративы с горящими лозунгами: «Мы команда!!! Мы одна семья!!!».

Чушь собачья.

Первая страшная тайна мотивации. Никто не приходит на работу, чтобы сделать ВАС богатыми и счастливыми. Обидно да? Все приходят на работу, чтобы сделать богатыми и счастливыми СЕБЯ. И в этой «страшной» тайне нет хороших и плохих. Это данность.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Вторая «страшная» тайна, которую не знают или не хотят знать ТОП-менеджеры и собственники. Мотивация мгновенно превращается в демотивацию. В нестабильном рынке изменения внешней и внутренней среды происходят постоянно и тщательно построенная и на данный момент эффективная мотивация вдруг, по мановению волшебной палочки, становится мощным демотиватором и все, что создано непосильным трудом, рухнуло в пропасть. Руки опустились, в голове пульсирует мысль: «не мы такие-жизнь такая».

Что же делать? Скакать с огнетушителем от одного пожара к другому? Мужественно, с элементами бытового героизма и рукопашного боя тушить пожары или?

Давайте сами себе зададим вопрос, команда, которую мы сформировали, и очень ей гордимся-это команда «соратников» или «попутчиков»??? Почувствуйте разницу. Как долго попутчики идут с вами в одном направлении, добросовестно прилагая максимум усилий и имитируя команду? Ровно до той развилки, где вектор развития компании разойдётся с личностным вектором индивида. Когда стратегия развития компании разойдётся с личностной стратегией работника и его семьи. Теперь понятна первая «страшная» тайна мотивации?

Кто из руководителей задавался этим вопросом? Куда направлен личностный вектор развития основных членов команды? Даже в голову не приходило? Так чему вы в итоге удивляетесь?

Воистину: «Не мы такие-жизнь такая»!!!)))

К вопросу о бесплатных обедах и других «плюшках», которыми бизнесмены пытаются «мотивировать» своих работников

Если вы начали помогать кому-то, будьте осторожны. Помощь перестают ценить почти сразу. Раз вы помогаете — вам это легко и просто. У вас есть излишки. Ненужное вам. У вас и так много! Сил, времени, денег, других ресурсов…

Прежде чем начать помогать кому-то, подумайте о том, что вы можете вскоре нажить врага. Ну, недоброжелателя, скажем мягче.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Или попасть в пожизненное рабство. Это быстро происходит. И в некоторых странах на вас могут подать в суд, если вы регулярно помогали человеку и давали ему деньги. Или даровые услуги оказывали.

Если вы перестали это делать, этот человек может потребовать продолжить помощь или выплатить ему компенсацию — ведь его положение ухудшилось, когда вы перестали пополнять его бюджет.

Вы сами, так сказать, подписались на роль благодетеля. И ваши дары уже внесли в графу «предполагаемый доход». На вас рассчитывали! А вы подвели. Отказались помогать и разрушили планы человека.

Так поэтесса Цветаева назвала прекращение помощи «свинством».

Ей восемь лет помогала Саломея Андроникова; она работала в журнале и часть своего жалованья отдавала Цветаевой, ее мужу и детям. И ещё собирала по знакомым деньги для поэтессы, чтобы та могла платить за трёхкомнатную квартиру с ванной в Париже и ездить на океан отдыхать.

Саломея отдавала и свои вещи: пальто, платья, башмаки, диван, стол… А потом грянул кризис и возможность помогать исчезла. Люди сами еле выживали, какой там отдых на океане…

Вот это очень Цветаеву обидело. Весь семейный бюджет строился на этих деньгах. И поэтесса стала называть эти пожертвования «своим иждивением».

И брать его за три месяца вперёд… Настаивать в письмах с курорта: «пришлите мне мое иждивение, мы сильно поистратились, здесь все так дорого!». А потом назвала прекращение помощи «свинством».

Это типичная история о неоднократной помощи. Сначала благодарят горячо, потом просят, потом требуют, а потом сердятся, если мы больше не можем помогать. Роль Спасателя, Благодетеля незавидна — ее или пожизненно надо играть. Или из Спасателя вы быстро превратитесь в Свинью, извините. Обесценится все, что вы сделали прежде.

И отказ вызовет такой же гнев, как невыплата зарплаты на работе. Или не отданный долг. Потому что, кто Спаситель, тот и должник. Он должен помогать!

Это ресурс, на который рассчитывают.

Обесценивается помощь почти сразу. Раз вы помогаете — вам это легко и просто.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

У вас есть излишки. Это вы не от себя отрываете, вы даёте то, что лишнее. Ненужное вам. У вас и так много! Сил, времени, денег, других ресурсов…

Может возникнуть и зависть — у вас есть лишние деньги и диваны! Почему одним все, а другим — чужие объедки? Иждивенец чувствует себя униженным вашей помощью. И в конце концов найдёт момент, чтобы обесценить все, что вы делали.

Обычно этот момент — когда вы разводите руками и начинаете оправдываться, извиняться, что деньги, диваны и башмаки кончились. Простите!

Но они не прощают. Вот что важно помнить, если вы решили оказать помощь; после второй-третьей просьбы надо задуматься о последствиях. О том, что вы добровольно вступили в трудовые отношения, так сказать. И трудиться предстоит всю жизнь. Или — вплоть до первых обвинений в «свинстве».

Квест для подчиненного. Что в голове у руководителя-собственника?

Помните мой пост на тему попутчики или соратники? Основная мысль там, что если личностный вектор сотрудника совпадает с вектором развития компании - то это соратник. Если нет - попутчик, до первого поворота.

И вроде все логично, но возникает вопрос, а как сотрудник должен узнать о векторе развития компании? Собственник произносит красивые речи, вплоть до того, что «мы одна семья». Рисует в воздухе грандиозные планы. Один вообще договорился до «народного IPO». Бедный сотрудник, то верит, то не верит и постепенно из соратника превращается в «чего изволите».

Основная проблема в том, что все эти «гениальные мысли» в голове у собственника и он глубоко уверен, что все сотрудники о них точно знают и, самое главное, разделяют.

Делаю аудит менеджмента одного предприятия.

- У вас это есть?

Твердый ответ:

- ЕСТЬ.

- Покажите.

- Пока у меня в голове.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

- А это есть?

- ЕСТЬ.

- Покажите.

- Пока у меня в голове.

- Ну хорошо, а стратегия есть?

- ЕСТЬ!!! У меня в голове.

На определенном этапе просится трепанация черепа, чтобы это все вынуть. А теперь сотрудники. Они кто-телепаты? Они гениальные мысли собственника должны считывать на расстоянии прямо с мозга?

Выход один признать и принять, что все, что в голове, а не на бумаге НЕ СУЩЕСТВУЕТ!!!

Еще немного о мотивации

Я - жесткий противник разработки и внедрения KPI. Имею отрицательный практический опыт. Я уже неоднократно писал, что грань между мотивацией и демотивацией настолько тонкая, что очень часто ТОП-менеджмент и не ловит момент, когда внедрённая система мотивации начинает работать, как демотиватор.

Отчего это происходит? Кто разрабатывает и внедряет KPI? KPI, как правило внедряется сверху вниз. ТОП-менеджеры, к сожалению, обладают определенным снобизмом и не считают нужным пойти вниз, на ту сторону

прилавка. Как писал В.И. Ленин, слишком далеки они от народа. KPI внедряются в режиме эксперимента. Экспериментировать можно и нужно на крысах, но категорически нельзя на людях. Что мы имеем на практике? Персонал из боязни увольнения не имеет мужества сказать прямо: «какую ерунду вы нагородили», и пытается играть по установленным правилам. Когда убеждается, что выполнить установленные KPI не представляется возможным, включается механизм демотивации, сила которого в десятки раз превосходит силу мотивации, которую вы хотели достичь.

Как обычно автор нарисовал мрачную картину. Ответ на вопрос, что же делать простой. Личный пример. Мое становление, как личности проходило на Алмат-Атинской ТЭЦ-2. Правило было неизменным. Монтёр не справился, не

разобрался - идёт старший монтёр. Старший монтёр не смог, идёт начальник смены. Отсюда экспертная власть и уважение. Скиньте фраки, наденьте сапоги.

Придите на рабочее место персонала, которого вы «наградили» вашей системой, которой вы так искренне гордитесь и которую высоко оценило начальство. И со словами это надо делать так, в течении трёх месяцев выполните внедрённые вами KPI, получите положенное вознаграждение и с высоко поднятой головой и чувством самоуважения вернитесь, под аплодисменты коллег, в офис.

Вот где-то так правильно.

Мотивация 2

К продолжению главы о мотивации. К сожалению, очень много руководителей и собственников продолжают считать, что методом кнута и пряника можно мотивировать и управлять персоналом. На одной лекции директор старой формации сказал: мотивация, мотивация, чушь это все, придумка псевдоученых. Дайте мне в одну руку кнут, в другую пряник и я решу любую задачу. Хорошо, ответил я. А если кнут - не больно, пряник – не сладко? В одну руку дубину побольше, а в другую шербет? А если дубина не больно, шербет не вкусно? В одну руку атомную ракету, в другую шоколадную фабрику? И так до бесконечности.

Давайте разберём отчего это происходит. Я не зря подчеркнул, что директор был старой формации. В его времени персонал был инструментом и на рынке труда его избыток.

Увы, парадигма кардинальным образом изменилась. Персонал стал РЕСУРСОМ, причём практически единственным, который может вам обеспечить устойчивое конкурентное преимущество. Поэтому метод кнута и пряника сегодня работать не будет. А что будет? -спросит меня читатель, пропустивший предыдущий пост, поэтому повторюсь.

Рецепт простой, мотивационная синергия персонала и собственника начинает работать только в случае совпадения векторов развития персонала, собственника и самого предприятия. Именно поэтому без совпадения вектора

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

стратегии предприятия и вектора стратегии личностного развития персонала никакая, даже самая изощренная мотивационная система работать не будет.

Взаимоотношения собственника и нанятых ТОП-менеджеров

Взаимоотношения нанятого ТОП-менеджера и собственника бизнеса не только мелодраматичны, но и порой смешны. Поэтому квалифицировать собственников по типам личности всегда интересно.

Начнём с постулата. Эффективный менеджмент возможен только у эффективного собственника.

Чайка

Эта скала разбивается о твердую уверенность собственника, что он - то знает ВСЕ и точно лучше всех. Причем в расчет не берётся специальное образование и опыт нанятого ТОП - менеджера. Его церковно-приходская школа всегда выше, без логики или, как говорил тот чиновник, «потому што». Поэтому он считает правильным вмешиваться во все, через твою голову, раздавать особо ценные указания, но потом улетает. Посадив ТОП - менеджера за руль, он все время норовит подрулить с заднего сидения. Когда машина прилетает в столб-он не при чем. Ты же за рулем. Ты сидишь в посудной лавке и смотришь на разбитую посуду систем управления. Персонал дезориентированный. Неясно, каким богам молиться. Как упорный муравей начинаешь опять строить, до следующего прилета. Потом хлопаешь дверью и уходишь. Не справился, уверен он, все они слабаки в сравнении со мной. В менеджменте это называется «эффект чайки». Прилетел, поорал, сделал всем на голову и с чувством выполненного долга улетел.

Параноик

Он не верит никому, даже себе. Один такой посадил меня напротив и сказал: «Ты воруешь». «Как?», - спросил я. «Ты так умно воруешь, что даже я не могу понять, как». «А если я не ворую, такое может быть?» «Нет, - жестко ответил он, - так не бывает, все воруют, и ты не лучше других, просто умный».

Фома неверующий

Разбираем ситуацию, так как он знает больше и лучше всех, толком не погрузившись в ситуацию выдает вердикт: делать будем так и так. Я возражаю: делать надо так и так, иначе налетим. «Я сказал!», - получаю ответ. Приказ есть

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

приказ. Делаем согласно указания. Благополучно налетаем. На что виноват, конечно, я, ТОП - менеджер. На бога тень падать не должна. «Это же ваше указание!», - пытаюсь защищаться я. Вердикт: «Ты был недостаточно настойчив!». С годами я стал более циничным и стал говорить: «Делайте, как знаете, мне ваши деньги не жалко».

Забыватель

Вы переговорили, согласовали действия. Ты идёшь по согласованному плану. В один прекрасный момент появляется собственник со словами: «Ты что творишь!». На твою аргументацию «мы же с вами согласовали», ответ: «Не было такого. Это твои жалкие потуги оправдаться». «Упс!», - говоришь ты и все остальные согласования только в письменном виде. Но забыватель он и есть забыватель, история повторяется, но теперь ты хотя бы можешь показать, что данные действия согласованы. Причем это практически ничего не меняет, виноват все равно ты.

Совещатель

Пророка нет в отечестве своем. Поэтому мнения, которые он собирает где придется и у кого придется, всегда превалируют над твоим. Аргумент, что советчики не несут за свои советы никакой ответственности, не воспринимается.

Аналогия с родителями. Пацан в подворотне-авторитет, они нет.

Тиран

До сих пор уверен, что люди - инструмент. Не хочешь - заменим. При осознании, что ТОП - менеджеров на рынке труда практически нет, просто задирает зарплату в надежде на волшебника. В результате получает сказочника. Но остаётся твердо уверен, что любой вопрос можно решить методом кнута и пряника. И даже если вместо кнута дубинка, а вместо пряника рахат-лукум, ничего не решается.

Все делатель сам

Полное отсутствие желания и умение делегировать полномочия. На словах готов отдать руль нанятому ТОП - менеджеру. На деле вырвать этот руль у него не представляется возможным. Поэтому ТОП - менеджеры принимаются и увольняются с завидным постоянством. При этом он будет стонать, что устал и больше не может, но руль не отдаст. Ну, а клакеры будут подпевать, какой он супергениальный и решает все вопросы.

Недоразумение

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Становится собственником по недоразумению. Административный ресурс, родственные связи, наследство и т.д. Твердо уверен, что он - то сделает все, как надо. НО. Кругом враги, кризис, инфляция, ковид и т.д. Короче, все и все вокруг виноваты и если бы, то бы. Постоянный поиск виноватых и обстоятельств, которые не дают. Живет в режиме вот-вот и будет счастье, но….

Универсал

Твердо уверен, что способен поднять бизнес в любой отрасли. На резонное замечание, что разный бизнес требует разные компетенции, не реагирует. Поэтому у него бизнес от космического корабля и полетов в космос до жарки чебуреков. При этом неудачи нисколько его не смущают и процесс приобретения разно-профильных активов бесконечен.

Мечтатель

Каждая встреча с таким собственником - это пакет прожектов, которыми он горит здесь и сейчас. Самое удивительное, что буквально завтра прожекты будут другие, а об этих он даже не вспомнит. Самое главное -ь научится даже не начинать приступать к их реализации.

Разрушитель

Этот ворует сам у себя. Его лозунг: «Я ворую, и вы не теряйтесь. Вот вам мизерные зарплатки, но поле ваше».

Созерцатель

Ему все равно, он смотрит и палец о палец не ударит. Он из анекдота.

Идет англичанин и видит папуаса под кокосом.

- Что лежишь?

- Жду, когда кокос упадёт.

- А если не упадёт?

- Значит год не урожайный.

Геймеры

Деньги пришли неоткуда. Поэтому они не занимаются бизнесом, они в него играют. Идей много, и это же безумно интересно. Деньги цены не имеют. Режим «попробуем, а вдруг…»

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Приживалы

Получают готовый бизнес с одной целью, чтобы центр тяжести сместился с мужчины на бизнес и не мешала вести бизнес. Это откуп. Дает возможность реализовать властные функции и неумеренные амбиции. Но глупость, помноженная на амбиции, дает чудовищную глупость. Плачевный финиш гарантирован.

Делегировцы

Собственность появляется от административного ресурса. Собственник в силу своей должности светится не может, поэтому управление переходит толпе родственников, которые управляют как бог на душу положит. Результат не важен, важно долететь хоть на бреющем хоть до какого-то финиша.

Как всегда, претензия, вот навел жути. Есть же нормальные собственники. Пашут по двенадцать часов в сутки, по пятнадцать лет. Когда здоровья начинает не хватать, приходит понимание, что что-то не так. Вся беда в том, что операционная деятельность, которой занимается предприниматель-это вектор, направленный внутрь компании. А стратегия, которой он должен заниматься, направлена наружу, и оторваться от каждодневной операционки практически невозможно. Нанять ТОП - менеджера, не снимая руки с руля, еще хуже.

Наверное, классифицировал не всех, если можно, добавьте. Самое страшное, что из-за отсутствия эффективного собственника страдают люди. ТОП - менеджеры и простые работники. Знаю ряд суперпрофессионалов, которые просто не хотят иметь дела с вот такими собственниками и не востребованы, только потому, что на нашем бизнес-пространстве эффективного собственника записали в красную книгу.

Одно успокаивает: снижение маржи, не покрывающей неэффективный менеджмент, рано или поздно поставит все на свои места.

Идеальная компания

Мой хороший знакомый вышел на новую работу. «Ну как, - спросил я его, - новое место?» И вдруг увидел огонь в его глазах. «С чего у тебя глаза загорелись?» «Ты не представляешь, в новой компании эффективное руководство». Дожились. Доруководились, как говорил мой друг. «В чем это выражается?», - с известным скептицизмом спросил я. Мне стало интересно.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

- Ты не понимаешь. Первое, что мне понравилось, при собеседовании мне предоставили должностную инструкцию, в которой понятно и однозначно были расписаны не только мои обязанности, но и компетенции, которыми я должен владеть. Четко, конкретно без воды и общих фраз. Вот послушай, расписаны не только профессиональные и личностные компетенции, но и цифровые. Такого в моей практике не было никогда. Когда меня приняли с испытательным сроком руководитель познакомил меня с моим наставником. Все вопросы к нему, он будет адаптировать тебя в коллектив.

Наставник рассказал о корпоративной культуре компании, что приветствуется и ожидается от работника, что не рекомендуется делать. Более того, первый раз в моей жизни, компания поощряет выявление и озвучивание проблем. «А если я ошибаюсь», - спросил наставника я. «Это не страшно. Все вместе разберемся», - ответил он. «Если проблема выявлена, то она может быть решена. Если ее замалчивать она ударит гораздо хуже и больнее».

«В должностной инструкции перечислены все компетенции, которыми ты должен обладать», - продолжил он. «Поэтому готовься пройти аттестацию и их подтвердить. Соответственно аттестации ты будешь принят либо младшим менеджером, либо менеджером или сразу старшим менеджером, с соответствующей оплатой. На основании аттестации будет составлен план индивидуального развития. Если понадобится, специальное обучение. Старший менеджер имеет право пройти аттестацию на начальника отдела и стать кадровым резервом. Обязательной обязанностью старшего менеджера является наставничество и обучение. Раз в полгода, у каждого работника есть право пройти переаттестацию и перейти на следующий уровень. Также в нашей компании есть право на ошибку. Не ошибается только тот, кто не работает. За ошибку у нас не бьют, главное, чтобы ошибки не были системными», - улыбнулся наставник.

«Также ты должен изучить стратегию компании, чтобы понять и принять решение, совпадают ли вектора развития компании с твоим личностным вектором. У нас категорически не приветствуются переработки, работа в выходные дни. Это время для семьи и хобби. Считается, что если работник не справляется со своими обязанностями в рабочее время, значит у него либо низкая квалификация, либо неправильно организован его рабочий день. Потеря рабочего времени на непроизводительные расходы недопустима. Сотрудник самостоятельно формирует свой рабочий график. Приход, уход на работу и с работы. Если у вас возникают семейные проблемы, например, надо отвести

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

ребенка к врачу, вам необходимо просто поставить в известность руководителя. Конечно закон о труде никто не отменил, но время именно вашей наивысшей производительности вы выбираете сами».

«Так не бывает», - изумленный, выдавил из себя я. «Вот скажите, много вы наработаете, когда у вашего ребенка болит зуб? Находиться на работе и работать с полной отдачей - разные вещи», - ответил наставник.

«Про систему мотивации расскажу подробно позже. Руководство считает, что никто не приходит на работу, чтобы сделать богатым и счастливым собственника бизнеса. Все приходят на работу, чтобы сделать богатыми и счастливыми себя и это нормально. Поэтому в нашей компании разработаны механизмы, позволяющие значительно увеличить материальный статус работника. Заработать, а не получать- вот лозунг нашей компании. Любые вопросы - сразу идите ко мне. У нас в компании секретов нет», - еще раз улыбнулся наставник.

Послушал я своего друга и не поверил. «Сказка какая-то», - мечтательно сказал я, но что-то меня зацепило.

Мой первый менеджерский опыт

20 августа 1993года, роковой день в моей судьбе, когда мы попали в аварию. Моя жена погибла, а я очнулся в областной Усть-Каменогорской больнице, со сломанным позвоночником. Это Рубикон, который я вынужден был перейти и мысли было всего две. Если вечная коляска, то лучше я умру. Вторая мысль, что же я оставил своим детям. Я никогда не воровал, поэтому у меня никаких запасов там особо не было. И вдруг я понял, что в принципе я ничего не накопил, то- что должно было обеспечить моим детям безбедное будущее. Два месяца на спине, на койке и реальным чувством, я должен встать, я должен встать. Я должен вырастить своих детей, я должен дать им будущее. Насколько это ужасно, ну наверно передать невозможно.

Но, слава Богу, господь бог поднял меня и меня транспортируют, лежа, в Алматы. Лёжа, ну это неважно, важно, что я смог встать и соответственно я могу, смог заработать своим детям будущее. В полной мере исполнять свои обязанности первого вице-президента я не мог, поэтому я ушел и создал свою фирму, назвал её Ансат Энджи.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Два месяца я работал просто стоя, потому что сидеть мне было за противопоказано, я мог либо стоять, либо лежать. И машина меня возила только лёжа. Я всю жизнь буду благодарен своей будущей жене, которая нашла в себе мужество поддержать меня в это очень трудное время. Она закрывала кабинет, когда я ложился на стулья просто чтобы отдохнуть. Потому, что стоять целый день было очень тяжело.

Собрал ребят, голодных, готовых всё делать, для того чтобы выжить в этом мире. Ну собственно я был таким же. И мы стали, не мудрствуя лукаво, таскать оборудование и технику из Объединённых Арабских Эмиратов.

Будущая моя жена поддерживала меня, как могла. Это была классная жизнь, потому что мы жили в полном согласии с людьми, которых я собрал, и которые хотели выжить в этом мире, точно также, как и я.

Мы жили весело и постоянно прикалывались самыми различными способами, например, я подхожу к своему кабинету и вижу на двери моего кабинета вырезанную из газет надпись. Русский Иванов, с боливийским паспортом задержан на Аргентинской границе. Понимаю, что это прикол, я конечно заржал. И вот так у нас проходил практически каждый день. Ну из других приколов: я разбираю почту в папке нахожу приказ, в котором написано, в связи с бурным развитием венерических заболеваний, а также СПИДа, приказываю все сексуальные потребности удовлетворять внутри коллектива. Если кто-то не выдержит и удовлетворит свои потребности за пределами коллектива, он обязан в течение трёхдневный срок предоставить справку из венерического диспансера. Краем глаза вижу, что все так напряглись и смотрят, подпишу я данный приказ или нет. Я, конечно, подписал. «Ура!!» - раздалось в большой комнате, в которой сидели все менеджеры.

Ну или другой приказ, который я тоже нахожу в папке с документами, в котором написано: в связи с тем, что дела идут плохо и настроение у всех хреновое, пятницу такого-то числа перенести на среду такого -то числа. В связи с чем всему коллективу пить шампанское и радоваться окончанию рабочей недели.

Собрал родительское собрание. Снял базу на Капчегае. Собрал всю свою фирму вместе с родителями. Сидим за столом. Все родители произносят хорошие слова про фирму. Одна родительница встает и говорит, все в вашей фирме хорошо, но почему вагоны надо разгружать только ночью? «Сволочи», - сказал я

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

губами и показал кулак пацанам. «Понимаете, мы фирма частная, а днем разгружают только государственные фирмы». «Тогда понятно», - ответила она.

Отдельная песня — это моя секретарша. Её звали Гульмира, и это был замечательный человек, который жил одним днём. То, что она свои обязанности выполняла между основными остальными делами -это было неважно, важно, что я находил подобный документ. Договор очень важный, где написано вместо «Генеральный директор», «Гениальный директор».

Я, вызывая, говорю: «Гульмира, я конечно знаю, что ты меня очень любишь, ну подобный подхалимаж, он как-то не работает в договорах». Она говорит: «Ой, сейчас исправлю».

Читая дальше я вижу, что в договоре вместо «оплата по факту», написано «оплата по факсу». Ну тут, я не выдержал, достал 100 баксов и говорю: «Пожалуйста, родная, вот тебе 100 баксов, и оплати, пожалуйста, данный договор, ну и, не дай бог, мы товары не получим».

Корпоративный прикол родился на моем дне рождения. Все мужики сгрудились около мангала. Тут на крыльцо выходит на крыльцо она. Ну, соответственно мужики говорят: ой какая девушка у нас тут пришла. Гульмира подбоченилась и говорит: «Да вы меня ещё раздетой не видели».

В один прекрасный день она забегает ко мне в кабинет и говорит: «Саныч, выручай, я влюбилась». «Ну и что?» - ответил я. «Мне срочно надо свалить от мамы на три дня». «С ума сошла?» - ответствовал я. «Спасай!» - замолила она. Звоню ее маме: «Понимаете, надо срочно отвести документы в Караганду».

Гульмира уезжает. «У нее же шапки нет!» - говорит настоящая мама. «Шапку мы ей дали», - ответил я.

Через три дня это чудовище пришла домой с букетом цветов и бутылкой шампанского, подшофе, и спалила нас всех.

День рождения проходил по сценарию. Было очень смешно. И когда меня поставили на стул, надев парик и повесив на шею веревку с огурцом. Нацепив на парик непонятную брошь, они сказали, что это символ финансового благополучия, я поверил. Главный бухгалтер объявила, что по нашему казахскому обычаю мы обязаны сделать обрезание. И недолго думая отчекрыжила половину огурца. Но, все грохнули конечно. Просто нужно понимать, какая была хорошая дружественная атмосфера в нашем коллективе.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Наутро, после дня рождения, я, как понятно, с бодуна проснулся, зашёл в гостиную, увидел открытую бутылку немецкого шампанского. В бутылке было отпито, ну наверно одна треть. Я пошёл дальше и увидел ещё множество бутылок, которые были открыты и выпиты на одну треть.

И поскольку настроение у меня было не очень, я жене проворчал, ну что за народ. Ну вот же стоят ящики с шампанским. Взял бутылку, открыл, выпил. Ведь шампанское на следующий день оно же не работает, это же плохо. Жена с сожалением посмотрела на меня и сказала: «Это кто вчера кричал салют, салют? И бабахал шампанским». Я задумался и ответил: «Точно не я».

В принципе, это повествование не об этом, оно о том, какой первый менеджерский опыт я приобрёл, делая свои первые ошибки.

Поскольку я человек в принципе нежадный, я считал, что руководитель или хозяин фирмы и не должен забирать всю прибыль себе в карман. Я считал, что надо делиться прибылями со своими соратниками. Я по-другому их не позиционировал. Поэтому, поскольку все были голодные, мы сперва каждому подарили по телевизору. Потом по холодильнику. Потом по набору посуды Окропал. Я наравне со всеми, и данной посудой я пользуюсь, кстати, до сих пор. А апогей всей этой моей истории материального стимулирования был приобретением каждому члену моей фирмы автомобиля «Таврия». Я почему-то считал, что чем больше ты симулируешь своих работников материально, тем лучше они будут работать.

Это самое главная ошибка руководителя, хозяина фирмы. В результате моих таких вот действий оказалось, что каждый хотел получать все больше и больше, а работать все меньше и меньше. Это был мой первый менеджерский опыт ошибок трудных, но самое обидное было то, что, отдавая, я ничего не получал взамен.

Первая ошибка была с главным бухгалтером. Она никогда не работала главным бухгалтером и была заместителем главного бухгалтера. «Хорошо, - сказал я, - медведи ездят на велосипеде, поэтому давайте приходите. Я вас чему смогу научу». Ну и научил. Через некоторое время натаскавшись, она, как умная Маша, сказала, что «ну вы же понимаете, что я теперь полноценный главный бухгалтер и моя зарплата в 100 $ меня не удовлетворяет, потому что я только сейчас пальцем махну и в другой фирме я буду получать 300 $». Ну я подумал, что в принципе она права и поэтому дал ей зарплату 300 $. Это была моя первая ошибка.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Через некоторое время я сделал вторую ошибку. Все проценты, которые ребята зарабатывали, просчитывала она. И соответственно, она же их выдавала. И постепенно в фирме сложилась такая мысль, что зарплату платит не Иванов, а главный бухгалтер.

Через некоторое время получилась сказка о рыбаке и рыбке. Она говорит: «Вы понимаете, я делаю 90 % вашей работы и поэтому я должна получать долю вашей фирме». На это наложилась ещё одна ситуация, когда мой старший менеджер, которого я очень уважал, пришел ко мне и сказал: «Владимир Александрович, а почему я не получил процентов от этой сделки?». Я говорю: «Ну извини, я эту сделку провёл полностью сам от и до». Ответ меня убил: «Когда вы договаривались я же рядом сидел». После этого я, попросив его выйти из кабинета, закрыл кабинет, отдышался, потому что понял, что всех убью. Я попросил собрать всю свою фирму. «Ребята, - сказал я, - вы все очень замечательные. Проблема, в том, что у вас плохой руководитель. Это я, я не смог построить правильную мотивацию. И поэтому вы перестали работать, так- как нужно».

Моё менеджерское решение было на самом деле трудным, но я распустил фирму. При этом виноват был только я, потому, что я не знал, что такое мотивация. Мы весь свой опыт нарабатывали методом проб и ошибок. Но мой пост в принципе о том, что ребята моральное стимулирование превалирует над материальным. Не повторяйте моих ошибок, потому что, сколько бы вы не дали подчинённым, благодарности и лучшей работы вы не дождётесь.

Управление процессами

Поработав в строительной отрасли, я с прискорбием понял, что более нерегламентированного процесса, при всех СНИПах и других жестких регламентах отрасли, просто не существует. Утверждая, что девяносто пять процентов строительных компаний «застряли» в жизненном цикле корпорации в этапе «давай-давай», я был на сто процентов прав. Вся деятельность данных компаний «держится» на таланте и предпринимательской предприимчивости отцов- основателей и тех «тараканов», которые в голове «специалистов», которых они наняли. Имея строго регламентированную отрасль, отцы-основатели в результате имеют хаос.

Ладно, говорит читатель, критиковать всякий умеет. Делать-то что?

Простой инструмент, который был внедрен и успешно существует более восемнадцати лет.

Календарно- ресурсный план, но не просто сам по себе, как это было в советское время, а помноженный на систему контролинга и бизнес-администрирования.

Как это работает? Говоря о жёсткой регламентации в строительной отрасли, все четко понимают, что никто в разумном уме и памяти не будет делать крышу раньше фундамента, но это в теории. По факту любой собственник – заложник того алгоритма, который заложен в голове прораба. Его добросовестности или его некомпетентности, или просто лени. Причем на каждое отклонение у него тысячу и еще один аргумент.

Выход простой и в то же время «сложный»: описать все необходимые процессы для достижения поставленной цели, связав между собой последовательные (фундамент, стены, крыша) и параллельные (стены, окна, двери) процессы. Согласовать с исполнителями сроки и необходимые ресурсы, для выполнения поставленных задач.

Дальше идет контролинг. Еженедельный контроль процента выполнения поставленных задач и используемых ресурсов.

Тогда хвост перестает управлять собакой. Если для выполнения поставленной задачи надо пятьдесят человек, то, что бы не говорил подрядчик, кинувший людей на более выгодный заказ, он задачу по срокам сорвет.

Но у вас есть инструмент контроля и соответственно возможность не гасить «остатки от пожара», а поставить подрядчика в неудобную позу и быть в графике, несмотря на все его желания «хапнуть» побольше.

Правильно составленный контракт даст вам действенный инструмент воздействия на недобросовестного подрядчика.

Простой инструмент, которому сопротивляется вся вертикаль строительной отрасли: в хаосе строительства так легко растворить собственную некомпетентность.

ФРД (фотография рабочего дня), как инструмент анализа и развития

Что же такое ФРД? Все очень просто. Вы хотите проанализировать, из каких действий состоит рабочий день, например, начальника отдела продаж. Вы берёте девочку без образования и в один прекрасный день она приходит и садится

рядом. Ее задача просто и беспристрастно фиксировать все, что делает человек и сколько времени он тратит на ту или иную задачу. Дальше этот документ поступает для анализа к руководству.

Откуда в моем арсенале появился данный инструмент? На одном заводе, который я возглавлял, ко мне на прием по личным вопросам пришел сварщик шестого разряда. «Я суперспециалист», - сказал он. - Я могу две половинки консервной банки электродом сварить. А мне мало платят».

Я был не готов к этому разговору. Все тщательно записал и пообещал разобраться. Ситуация патовая. Если я ему подниму зарплату, то я создам прецедент, что можно сходить к директору на прием и увеличить зарплату.

Тогда в один прекрасный день я взял девушку из отдела кадров. Проинструктировал ее, и она в восемь утра была уже рядом с моим сварщиком. Потом эта бумага пришла ко мне. Кратко. С 8 до 8-30 пили чай и ждали мастера. В 8-30 пришел мастер и дал моему сварщику задание заварить лопнувшую трубу в месте N. Мой сварщик пошел на место, чтобы определиться. Поскольку завод не маленький, на его поход ушел примерно час. Он определился с объемом работ, с типом и количеством электродов, мощностью необходимого сварочного аппарата. Потом он опять ждал мастера, чтобы тот дал команду кладовщику. Наконец электроды получены. Сварочный аппарат загрузили на тележку, и он потащил его к месту работы. Потом он ждал электрика, чтобы тот подключил аппарат. После этого он заварил трещину и стал ждать электрика, чтобы тот отключил аппарат и собрав кабели он потащил аппарат обратно.

Получив данный ФРД, я сильно расстроился. Вызвал к себе руководителя и очень жестко с ним поговорил. Основной лейтмотив: это что за подготовка производства, когда сварщик шестого разряда тратит свое высоко квалифицированное время на, что угодно, только не на основное свое предназначение. Аргумент «мы всегда так работали» на меня не сработал.

Начинать надо с себя. Посадите рядом с собой девушку и сделайте ФРД своего рабочего дня. Проанализируйте, на что вы тратите свое драгоценное высококвалифицированное рабочее время? Основной постулат руководителя. «Я должен делать ВСЕ, чтобы ничего не делать». Задача руководителя не делать что либо, даже если он умеет это делать лучше всех. Задача руководителя - создание саморегулирующейся системы по функционалу, не требующей его вмешательства. Это не значит, что надо все пустить на самотек. Руководитель

должен выставить контрольные точки и осуществлять точечный контроль, но ни в коем случае не прыгать через голову исполнителя.

Тогда у него вдруг появится время подумать и начать работать над стратегией и развитием предприятия.

Почему нет денег???

Сначала хочу извиниться перед читателями, меня опять снесло в life менеджмент. В молодости, когда я работал монтером на ТЭЦ и зарабатывал 112 рублей оклада в месяц, жил на пятом этаже семейного общежития, на четыре комнаты с общей кухней. Я никак не мог понять, как так: у меня вроде все есть, а у моего друга Ш*, который работал программистом и зарабатывал, по тем временам 350 рублей, дома шаром покати.

Мой друг очень любил ходить к нам в гости и с удовольствием рубал украинский борщ, тем более, что я не забывал подливать водочки. Однажды он пригласил нас в гости, и я поразился скудности стола. «Да и ладно», - подумал я.

С течением прожитых лет и полученного образования, я проанализировал и понял. ВСЯ ПРОБЛЕМА В ЖЕНЩИНАХ!!! Ожидаю всю кучу помоев, которые на меня сейчас выльют, но сделаю оговорку. ВСЯ ПРОБЛЕМА В ЖЕНЩИНАХ ИЛИ В МУЖЧИНАХ, КОТОРЫЕ ВЕДУТ СЕБЯ, КАК ЖЕНЩИНЫ.

Поскольку статья псевдонаучная, то введём классификацию, все женщины и бизнесмены грубо делятся на три категории.

РАСТРАТЧИКИ, РАЗУМНЫЕ, НАКОПИТЕЛИ.

«Уф», - вздохнули многие, читающие эту псевдонаучную статью. Мы то, конечно, РАЗУМНЫЕ, у нас ни одной копейки даром не потрачено. Вынужден вас огорчить, РАЗУМНЫЕ И РАСТРАТЧИКИ-это одно и тоже. Только аргументация другая.

Что в бизнесе? «Я приеду на переговоры на «Шкоде»? Да кто со мной будет иметь дело?» Нужен «Ланд Крузер».

Никто из окон переговорной не будет высматривать, на чем ты приедешь. Разумно, но глупо, когда задолженности и зарплата не выплачена.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Жизнь. Я не могу выглядеть, как чувырла и поэтому мне надо ..... на..... Разумно, но глупо. Результат, чтобы не нудить. Ни в этой фирме, ни в этой семье денег нет и не будет, к сожалению. А что будет? Бег по кругу, пока не наступит банкротство в прямом и переносном смысле. Т.е. моральное или материальное.

Ну вот автор, тут и так пандемия, а он ещё и жути наводишь.

Даю простой рецепт, чтобы не быть «получателем». БЮДЖЕТ. Как просто, скажете вы. Контрвопрос, а в вашей фирме, семье, бюджет формализованный и утверждённый есть? Нет, вот то-то и оно. Семью, которая живет по бюджету, прожив шестьдесят лет, я не видел не разу!!! Значит, расходы зависят от «РАЗУМНОСТИ».

Когда есть бюджет, формируется резервный фонд, система устойчивая, если, нет - воля ваша. Но понимайте, что вы вышли в океан на утлой лодчонке, лихорадочно выгребая воду со дна, чтобы она не потонула.

Сколько же у нас денег?

Вы спрашиваете у главного бухгалтера: «Сколько у нас денег?» — и получаете бодрый ответ: на счёте столько-то, в кассе столько-то.

«Отлично!» — думаете вы. Но стоит начать разбираться глубже, и настроение постепенно ухудшается. Давайте разберёмся, почему.

Перед вами движение денежных средств компании: есть приход и есть расход. Вопрос — как этим управлять?

Попробуем разложить всё по категориям. В Excel можно использовать принцип «светофора» с автоматическим разделением:

Зелёный — деньги, полученные за продукцию или услуги, которые были произведены или приобретены за собственные средства. Это реальные, «чистые» деньги компании.

Жёлтый — выручка за товар, купленный с отсрочкой платежа или на кредитные средства. Деньги пришли, но обязательства ещё не погашены.

Красный — предоплаты и товар, взятый на реализацию. Эти деньги фактически не ваши — по ним есть обязательства. В зелёную часть в таком случае относится только ваша маржа (доход).

Что категорически нельзя делать?

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Использовать предоплату на другие проекты или постоянные расходы.

Направлять кредитные средства не на те цели, которые принесут прибыль.

Игнорировать налоговые обязательства или «вспоминать» о них в последний момент.

Когда начинаешь раскладывать всё по полочкам, приходит понимание, почему собственных денег мало. Хуже всего — когда их становится не больше, а меньше. Значит, в системе что-то не так.

И тут появляются кассовые разрывы. Как они возникают?

«Сейчас этими деньгами закроем одну дыру, а из следующего поступления — другую». Начинается операция «перехват». Но закон подлости никто не отменял: деньги ушли, а новые не пришли — вот и кассовый разрыв.

Чтобы, занимаясь бизнесом, не довести себя до инфаркта, необходимо формировать резервный фонд. Чётких правил по его размеру нет. Я определил его на уровне двухмесячного фонда оплаты труда, хотя логичнее было бы учитывать и постоянные расходы. Да, неприятно, когда деньги «не работают», но гораздо спокойнее, когда не нужно нервничать перед днём платежей.

Один бизнесмен сказал, что с учётом реалий он держит резерв в дебиторской задолженности. Насколько это рабочий лайфхак — вопрос открытый.

Еще один аспект. У нас в культуре не принято говорить о деньгах. При чем везде. В семье, компании- везде. Ведь смотрите как было бы прекрасно. Садится семья вместе с детьми и начинает распределять бюджет. Вот это наша доходная часть. Зарплата папы и мамы. Деньги появляются не из маминого кошелька, а зарабатываются. Вот это наши расходы еда, коммунальные платежи, транспорт и т.д. Это надо отложить, чтобы накопить на отдых, это на будущий ремонт и т.д. Вот, что осталось. У кого какие хотелки в рамках остатка? Сын. Я хочу новый телефон. Жена. Я хочу новые сапоги. Муж. Я давно мечтал о новом спиннинге. Неразрешимая задача, но решать ее надо. Кто знает, как?

P.S. когда я сегодня сказал собственнику бизнеса, что в компании все точно так же, он резко возразил, что это не так. Тогда я его спросил, а ваши подчиненные знают какие расходы вы несете? Он замолчал и задумался

Контроллинг промышленного предприятия

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

1. Каждое подразделение предприятия должно составить, защитить и утвердить годовой бюджет.

Контроллинг позволяет автоматизировать процесс отслеживания исполнения бюджетов, на основе накопительной ведомости.

Накопительная ведомость не позволяет перерасходовать бюджет по году. Если строчка есть в утвержденном месячном бюджете, никаких согласований для оплаты, представленных счетов не требуется. Если платеж внебюджетный, то принимается отдельное решение об оплате и источнике финансирования данного платежа.

Если бюджет проектный, то он должен быть отражен в сетевом графике. Имея сбалансированные бюджеты ТОП - менеджмент контролирует затраты.

Бюджеты должны обязательно коррелированы с планом производства по месяцам.

Ежемесячно подводятся итоги исполнения бюджетов, при этом рассматриваются все отклонения более пяти процентов. Особенно обращается внимание на неизрасходованные статьи бюджета, с анализом причин.

При необходимости, бюджеты могут корректироваться, для обеспечения максимальной сходимости.

2.Контроль исполнения планов реализации готовой продукции позволяют контролировать доходную часть и обеспечить управление финансовыми потоками. Построить систему материальной мотивации отдела сбыта (продаж).

Финансовые потоки регулируются таким образом, чтобы не допускать кассовых разрывов и возможностью дополнительного заработка на депозитах.

Сочетание затратной и доходной части по времени дает календарный месячный финансовый план, с возможностью эффективного управления cash flow.

3.Месячные планы производства, автоматически переходят в месячные планы материально-технического обеспечения. Если производство валовое, то за счет применения «круговых» сетевых графиков удается с высокой сходимостью обеспечивать производство сырьем и материалами, минимизируя складские остатки.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Контроллингом оборачиваемости складских остатков сырья и материалов и склада готовой продукции можно оптимизировать «замороженные» оборотные средства.

Выставляются нормативы оборачиваемости с созданием мотивации по снижению срока оборачиваемости.

4. Контроль учета передачи сырья и материалов в производство, позволяет не перегружать производство и приводит к отсутствию «промежуточных» складов.

Контроль передачи из производства на склад готовой продукции продуктов, позволяет установить «барьер качества» и контролировать незавершенное производство. Нормирования затрат на производство, позволит организовать учет и правильное списание сырья и материалов.

Контролировать себестоимость продукции. Выявлять факторы влияния различных аспектов, на структуру себестоимости. Например, накладных расходов при валовом производстве на себестоимость продукции. Отклонение более пяти процентов в любую сторону причина для жесткого анализа.

Контроль реализации готовой продукции позволяет управлять складскими запасами готовой продукции.

5. Обязательный контроль дебетовой и кредитовой задолженности, с организацией мотивации по увеличению дебетовой и уменьшению кредитовой.

6. Контроллинг HR, заключается в категоризации всех работников по степени значимости для предприятия.

Контроль процента текучести по категориям позволяет не терять кадры, что на сегодня является устойчивым конкурентным преимуществом.

Как удачно выйти замуж. Взгляд с позиции менеджмента

Вопрос важен для многих, особенно для молодежи и неотягощенных жизненным опытом людей. С точки зрения менеджмента, в обществе, как и в производстве, действуют одни и те же законы.

Не секрет, что все люди разные. Давайте попробуем сформулировать, что лежит в основе различий. Я спросил у аудитории и получил ответ в следующей последовательности, т.е. с невольным ранжированием.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Первое, что мне назвали, - ценности и приоритеты.

Второе - соотношение внутренних ценностей и приоритетов с внешней средой.

Третье - историческое, национальное, культурное наследие и традиции.

Четвертое - права гражданские и право свободы, предоставленные тебе как личности.

Пятое - физические и физиологические особенности индивида. Психологические и гендерные возможности. Нравственное приятие и неприятие чего-либо.

Шестое - образование, предшествующий опыт, свои обиды и радости.

Седьмое - религия.

Восьмое - принадлежность к определенному поколению.

Девятое - разные стартовые возможности.

Продолжать список можно до бесконечности, но нам для дальнейших рассуждений, нужно получить графическое отображение данной мысли.

Не имеет принципиальной важности, что мы туда внесли и в какой последовательности. Графическое изображение условно, форма не только самая различная, но и она обязательно меняется с течением жизни и, к сожалению, «твердеет». То есть, чем моложе человек, тем легче ему приспособиться к другому человеку. Важно, что помимо различий у людей может быть и много общего. А это значит - существует общее ментальное поле.

Таким образом, два индивидуума могут находиться в следующих состояниях по отношению друг к другу.

Первое - у людей нет общего ментального поля, т.е. ментальные решетки не накладываются друг на друга, люди по-разному смотрят на жизнь, на одни и те же вещи. В этом случае конфликт неразрешим.

Невозможно объяснить, например, что брать чужие вещи нельзя. Говорить «матом» нельзя в принципе, а не только в присутствии женщин и детей. Причем неразрешим практически любой конфликт, на любом его этапе. Тратить физические, эмоциональные и другие силы, смысла не имеет. Соответственно, бизнес в принципе невозможен, семья состоятся не может, при любых вариантах.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Второй - наличие «общей точки», то есть, общая область бесконечно мала. Мы родились в одной стране, говорим на одном языке, ходили в одну и ту же школу и т.д. Но это не мешает одному человеку ограбить другого в подворотне. Область слишком мала для диалога, для разрешения конфликта. В этом случае возможен компромисс, к сожалению, не удовлетворяющий ни одну из сторон. Очень важно понимать, что компромисс – это отложенное решение проблемы. Это, как фурункул, если его не вскрыть, то с течением времени могут наступить еще большие проблемы, вплоть до летального исхода.

Третье - наличие «общего ментального поля», т.е. у вас общие ценности: вы одинаково воспринимаете окружающий мир, у вас одинаковые «разрешения» и ограничения.

Только в этой черно-красной области, внутри нее, возможно успешное разрешение конфликта в любой его стадии. Конечно, только при наличии доброй воли обеих сторон.

Что происходит в семье? Наличие общего ментального поля, а также любви, в идеале приводят нас к браку. Очень часто бывает, что нам только кажется, что мы на общем поле, а оказывается, что ценности и установки у нас разные и единое ментальное пространство отсутствует.

«Не сошлись характерами», - говорят в таких случаях.

Под воздействием множества внешних и внутренних факторов, ментальные поля меняются. В идеальных семьях ментальное поле постоянно увеличивается и приводит к состоянию, при котором говорят: «Муж и жена – одна сатана».

Если ежедневно не прилагать усилий по увеличению или, как минимум, сохранению общего ментального поля, оно начинает потихоньку, полегоньку уменьшаться и приходит к точке, когда общими остаются только общее имущество и дети. Самое страшное, когда в этой точке оказываются дети. В этом случае надо разводиться и переходить к первому случаю или прилагать максимум обоюдных усилий по увеличению общего ментального поля и переводить ситуацию, к третьей позиции.

Понятно, что это просто схематичное изображение, в жизни все гораздо сложней, но это изображение позволяет понять, что же делать и что происходит.

Кстати из этого же графического изображения мы имеем ответ на вопрос, почему же супруги изменяют друг другу?

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Черно-красное общее поле – это замечательно, но чисто черное и чисто красное - это тоже часть меня. Чем больше площадь «чистых» полей, тем выше вероятность возникновения «общих ментальных полей» на стороне.

Так как же удачно выйти замуж и прожить долго и счастливо?

Сформулируйте для себя ценности и приоритеты, обозначьте свои табу, что вы ни при каких обстоятельствах делать не будете.

Определите свое место в социуме и начинайте маркетинговый поиск целевой аудитории. Только сразу оставьте за бортом сказки про золушку, короля и пастушку. У них, опираясь на вышесказанное, не может быть «общего ментального поля». Целевая аудитория – это люди одной с вами крови, одних ценностей и приоритетов. Но эту информацию надо до целевой аудитории донести.

При этом необходимо учитывать, что одну и ту же информацию получают и принимают люди абсолютно по - разному. От чего же это зависит? Все от тех же причин, от того что мы разные. Например, я хочу донести до вас некую информацию. Что я делаю? Я ее кодирую вербально на русском языке, потому что предполагаю, что мы оба русский язык понимаем.

Полнота и объемность, содержательность кодируемой информации зависят от множества факторов: моих психофизических особенностей, личного к вам отношения, образования, гендерной принадлежности, религиозной и т.д. Я закодировал, в силу своих особенностей и «вбросил» информацию между нами. Что делаете вы? Раскодируете. Насколько «правильно» и полно? В силу тех же психофизических особенностей, образования и т.д. Насколько у нас эти особенности схожи, настолько более точно вы раскодируете переданную мной информацию.

Самое обидное в этом процессе, что при кодировке информации теряется от десяти до пятидесяти процентов информации и при раскодировании столько же. И что же при этом получается? Абсолютно безрадостная картина, при передаче информации в одну сторону теряется от 20 до 100% передаваемой информации. Теперь, когда вы мне отвечаете, процесс повторяется и опять идет потеря от 20 до 100%.

Вывод? Чтобы вас понимали, необходимо стараться кодировать информацию максимально доступным для человека образом. Я все время

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

объясняю менеджерам, если ваши подчиненные вас не понимают, это совсем не значит, что они тупые, просто вы кодируете информацию непонятно для них.

Где я на практике применил данную формулу? Я работал на одном металлургическом заводе. Мы решили реконструировать пионерский лагерь. Мы продумали концепцию, и я вызвал архитектора, с которым мы постоянно работаем. В течении полутора часов я увлеченно излагал ему наше видение. В конце встречи, я спросил все понятно? Получив положительный ответ, я остался собой очень довольным. Через неделю архитектор принес визуализацию нашей концепции. Это было типичное не то.

Я психанул, но успокоившись и вспомнив выше изложенную формулу, решил подойти к вопросу по-другому. Все люди условно делятся на две категории аудиалы, которые воспринимают информацию на слух, и визуалы, которые лучше воспринимают написанное, а не услышанное. Кстати, крайне важно это учитывать при общении, особенно с руководством. Я подумал, если архитектор-визуалист, то большая часть моей аудио информации пропала зря. Поэтому я повторил всю концепцию сначала, только тщательно следил, чтобы он все записывал. Уже с некоторым недоверием, в конце, я спросил; «Все понятно?». Получив утвердительный ответ, стал ждать результат. Еще через неделю он принес работу. Это было уже лучше, но все же не то.

Я вышел из кабинета, чтобы успокоиться. Надо было, что-то делать. Задача должна быть решена. Успокоившись и вспомнив все вышеизложенное, я вернулся в кабинет и попросил его прийти завтра с женой. На следующий день я тщательно изложил нашу концепцию жене архитектора и отпустил их. Через неделю задача была решена. А на заводе появилась корпоративная фраза: «Перевести с русского на русский».

Эти же законы работают в рекламе, продажах. Среди мужчин есть расхожая шутка. Если женщину спросить: " Какую машину будем покупать?» Ответ будет: «Красную». И ей абсолютно не интересны мощность двигателя, коробка передач, трансмиссия и т.д. И это происходит не потому, что кто-то лучше или хуже, просто мы по-разному кодируем информацию.

Мы инстинктивно эти закономерности понимаем, именно поэтому с детьми мы стараемся разговаривать иначе.

Из вышеописанного процесса становится ясно, почему мужчина и женщина с трудом понимают друг друга, особенно в ссоре.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Отрицательные эмоции максимально искажают кодировку информации. В шутку это формулируется так. Для мужчины принципиально важно, ЧТО он говорит, для женщины важно КАК. Для чего мы на этом так подробно останавливаемся? Для того, чтобы горько не разочароваться при передаче информации. Мы часто слышим:" Этот мир меня не понимает». Может подойти по- другому: «Это я говорю на другом языке».

Мы говорим одно -человек понимает совершенно другое. И мы должны понимать, что данное явление абсолютно нормальное и поддается коррекции.

Да где же она, моя целевая аудитория? Как искать? Смотреть надо всегда на семью – это основа основ ментальности. Если в семье муж бьет жену, будьте уверены со временем, перепадет и вам. Если парень пьет и в семье это принято, то из- за того, что он в вас влюбился, пить не бросит. Семейные ценности – это не расхожая фраза. Вам должно быть очень комфортно с ним и с его семьей, тогда и ему будет интересно и комфортно с вами.

Трудиться, трудиться и еще раз трудиться над формированием «общего ментального поля» и над его расширением.

Алгоритм реализации нашего «ХОЧУ» такой.

Шаг первый - формулирование, формализация своих ценностей, своих табу.

Шаг второй - поиск целевой аудитории.

Шаг третий - донесение информации о своих ценностях, определение общего ментального поля.

Шаг четвертый, постоянный, пока жив - расширение и поддержание общего ментального поля.

Вывод: самый счастливый брак - это брак по расчету, если расчет оказался верным.

Как удачно выйти замуж (часть вторая). Как инструменты менеджмента могут помочь в реальной жизни.

В первой части мы определили алгоритм реализации поставленной задачи. Что делать дальше? Для того, чтобы достичь поставленной цели, удачно выйти замуж, необходимо использовать инструмент менеджмента, который носит аббревиатуру ПОЛК.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Расшифровывается он просто: планирование, организация, лидерство, контроль.

Прежде, чем раскрыть каждый из этих пунктов, хотелось бы вспомнить анекдот. Человек жил праведником и в своих молитвах просил господа только об одном: «Дай мне господи выиграть в лотерею». Так он и прожил праведником, умер и предстал перед очами господа и воспросил: «Как же так, господи, я не нарушил ни одну из твоих заповедей и всю жизнь просил тебя, только об одном, чтобы ты дал мне возможность выиграть в лотерею. Почему ты так не справедлив ко мне, господи?». «Как было бы хорошо, - отвечал ему бог, - если бы за всю свою праведную жизнь, ты хотя бы один раз купил лотерейный билет».

Поэтому нам нужна первая буква П, планирование.

Нам нужен план реализации нашей идеи. В менеджменте, под планированием мы понимаем определение целей и результатов деятельности организации в будущем, а также постановку задач и оценку необходимых для их решения ресурсов. Т.е. планирование определяет «место», в котором компания хотела бы оказаться в будущем, и ведущий туда «маршрут».

Наш с вами «маршрут», начинается с осознания той начальной точки, в которой мы находимся в настоящий момент, формирования нашего «ХОЧУ» и определения той точки, в которой мы хотим быть. Чтобы наше «ХОЧУ» стало реальностью, мы должны сформулировать, что для этого «ДОЛЖНО БЫТЬ». Т.е. мы должны сформулировать последовательность действий, которые должны нас привести в точку «ЕСТЬ».

Схематично -это выглядит так.

План – это формулирование и формализация параллельных и последовательных действий, приводящих к желаемому результату.

Но план будет неполным, если в нем нет сроков и необходимых для его реализации ресурсов.

В нашем случае мы должны написать последовательность необходимых действий, которые могут с некоторой вероятностью привести нас в точку «ЕСТЬ», наполнить наш план желаемыми сроками и ресурсами и приступить к его осуществлению.

А можем занять позицию одной моей знакомой, которая с непонятным мне фатализмом говорит, когда боженьке будет угодно, будет у меня и муж и семья.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

В ответ я ей рассказал другой анекдот.

Папуас лежит под кокосовой пальмой и смотрит на кокос. Мимо идет человек и спрашивает: «Что ты делаешь?». Жду, когда кокос упадет. «А если он никогда не упадет?». Значит год не урожайный….

Для дальнейшего движения, нам нужна буква «О».

Организация - это социальное образование, имеющее специально созданную структуру, деятельность которого подчинена определенной цели. Вслед за планированием наступает черёд организации, т.е. принятие решений о методах и инструментах выполнения плана.

Предполагаю недоуменный вопрос, о какой организации идет речь, когда мы говорим о замужестве?

Но, вы же не существуете в вакууме, у вас есть родные, могут быть дети, друзья, знакомые, соседи, одноклассники и много разных людей в вашем окружении.

В менеджменте организация предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах компании и распределение ресурсов между ними. В нашем случае вы должны задействовать, может не впрямую, всех окружающих вас людей, для помощи на вашем пути. Вы должны объяснить им, кого вы ищете, и они с удовольствием вам помогут.

И мы плавно перетекли к букве «Л». Лидерство. Под лидерством (руководством) понимается использование влияния менеджера, для мотивации работников к достижению целей организации. Эффективное руководство подразумевает, что все сотрудники организации разделяют её цели, ценности и культуру, стремятся к достижению высоких результатов совместной деятельности.

Почему вы на это имеете право? Потому, что все вышеперечисленные люди не равнодушны к вашей судьбе. Но, если не «все сотрудники организации разделяют её цели, ценности и культуру, стремятся к достижению высоких результатов совместной деятельности», то вашим детям, например, ваш будущий муж совсем не нужен, и успех нашего мероприятия станет под вопросом.

Поэтому под эффективностью организации в менеджменте понимают: «Степень приближения организации к поставленной цели, которая показывает,

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

насколько организация преуспела в выполнении своих функций, т.е. предоставлении потребителям необходимых им товаров и услуг».

Для успешной реализации плана, необходимо, чтобы все знали, что, когда и как, каждый должен сделать, т.е. стать соучастником процесса. В этом случае вероятность успеха резко увеличивается, за счет «синергии» ее участников.

И тут вступает буква «К», контроль.

• Контроль означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесением необходимых корректив.

Не будем очень подробно раскрывать эту тему, ответим лишь на вопрос, зачем это нужно. Если пустить все на самотек, вы не будете знать, в какой части вашего пути вы находитесь, в данный момент времени. Не сделаете своевременные корректировки, при изменении внешней и внутренней среды, да и в конечном итоге, придете совсем не туда, куда хотели.

Единственно подчеркнем, что различают четыре типа контроля: организационный, упреждающий, сопутствующий, контроль с обратной связью. Дадим формулировку каждому типу.

Организационный контроль – это систематический процесс регулирования деятельности организации, обеспечивающий её соответствие планам, целям и нормативным показателям.

Упреждающий контроль – контроль, направленный на выявление и предотвращение отклонений, прежде чем они могут возникнуть.

Сопутствующий контроль – контроль, который состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации и направлен на проверку соблюдения ими принятых стандартов.

Контроль с обратной связью (контроль после действия, контроль по результатам) фокусируется на результатах деятельности организации, в частности на качестве готовых товаров и услуг.

Каким из типов контроля пользоваться, решайте сами, принципиально, чтобы контроль осуществлялся.

Что мы хотели достичь данной главой? Цели две. Первая, доказать, что законы менеджмента одинаково работают и на производстве, и в реальной жизни.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Второе, если хочешь быть счастливым, надо приложить максимум правильных усилий и все получится.

Как удачно выйти замуж, часть третья

Правильно организованная, согласно законов менеджмента, работа по созданию семьи, с учетов двух предыдущих статей, очень сильно увеличила шансы положительного решения поставленной задачи. Семья создана.

Кропотливая, ежедневная работа по увеличению общего ментального поля, описана в первой главе. Но, с появлением детей, «общая площадка» увеличивается. Как, воскликните вы, это же наши дети. Кровь от крови, плоть от плоти. Они обязаны разделять нашу ментальность, потому, что они живут с нами, потому, что мы их воспитываем. Открою вам «страшную» тайну, ничем они вам не обязаны. Во-первых, каждый ребенок рождается со своими психофизическими особенностями, в формировании ментальности принимают участие множество людей, вся внешняя среда и не факт, что представления внешней среды совпадают с вашими. Хотя вы правы: «У апельсинчиков не рождаются мандаринчики», правильно воспитывать не детей, правильно воспитывать себя.

Но мы продолжаем проводить мысль, что законы менеджмента действуют не только в бизнесе, но и в обычной жизни.

Гуру менеджмента Ицхак Адизес доказал, что организация будет успешной в краткосрочном и долгосрочном периоде, если в ней на должном уровне исполняются четыре функции.

• (P)roducing results – производство результатов, ради которых существует организации и которые определяют эффективность.

•(A)dministering – администрирование, обеспечивающее производительность.

• (E)nterpreneuring – предпринимательство, с помощью которого происходит управление изменениями.

• (I)ntegrating – интеграция, т.е объединение элементов организации для обеспечения её жизнеспособности в долгосрочной перспективе.

Вот замудрили, скажет читатель, семья-то тут причем?

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Да все потому, что в серии статей я доказываю, что законы менеджмента достаточно универсальны и применимы в семье.

Данные функции приходится выполнять родителям.

В традиционной семье муж, как правило, выполняет функции (E) и (P), формирует будущее семьи, делая карьеру и материально обеспечивая своих близких.

Жена отвечает за (A) и (I), обустраивая дом, формируя «правила внутреннего распорядка» и объединяя группу детей и взрослых в семью.

Разберем, что же это за функции такие и к чему может привести не исполнение, хотя бы одной из них.

(P) – производитель.

Данная роль, как правило, принадлежит мужчине. Т.е. обязанность родителей обеспечить семью кровом и необходимым объемом потребления. В принципе не важно, кто выполняет данную функцию, необходимо, чтобы она в принципе выполнялась. В рамках общего ментального поля, члены организации под названием семья, обязаны договориться о взаимоприемлемом уровне потребления, завышение или занижение уровня и связанные с этим ожидания, приводят к печальным результатам.

(A)- администратор.

Достаточно ли производить результаты? Нет. Менеджер должен координировать, делегировать полномочия, контролировать и осуществлять надзор. Вместо того, чтобы выполнять работу самому (P), ему надо заставить работать систему, которая выполняет (P) – функции. А это совсем другая задача, и для её решения требуется совсем другая функция – администрирование, или (A).

Как правило, данная функция исполняется женой. Если человек успешно занимается (P), но не искушён в (A) – он чрезвычайно неорганизован. Он трудится в поте лица – усерднее, чем нужно, - но делает это неразумно. Он тратит уйму времени на изобретение колеса, пишет в своей книге Ицхак Адизес. Вам наверно попадались семьи, родители в которых зарабатывали на порядок больше вас, но постоянно были без денег. Это пример (P) без (A).

(A) – функция лучше всего удаётся человеку с потребностью контролировать ситуацию, в то время как (P) - функция требует человека,

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

нацеленного на успех. Но вы должны согласиться, что это совсем разные люди, но прекрасно друг друга взаимодополняющие.

Функция (А) – это золото для семьи, именно ей приходится вырабатывать «правила честной игры» для всех и поддерживать их. Функция (А) отвечает за бюджет семьи, она формирует расходную часть бюджета, контролирует баланс между доходами и расходами. Невыполнение данной функции приводит к хаосу, как в семье, так и в производстве. Это источник множества конфликтов в семье.

Что делать, если «правил честной игры» в семье не существует? Не надо твердо устанавливать свои, надо садиться за стол переговоров и договариваться. Без функции (А) существование семьи, даже в краткосрочном периоде, под большим вопросом.

(Е) - предприниматель.

Ицхак Адизес пишет.

Цель (Е) – анализ изменений окружающей обстановки.

Дело (Е) - разрабатывать план предстоящих действий, который определяет сегодняшние начинания организации.

(Е)-функция – это «способность видеть сквозь туман»

(Е) руководит организацией, когда той приходится иметь дело с меняющимися

реалиями. (Е) отлично принимает решения в условиях неопределенности, когда информации для принятия решения нет или ее очень мало. Она делает организацию результативной в долгосрочной перспективе.

Если в организации нет человека, который выполняет (Е) функцию, она рано или поздно отстанет от своих конкурентов.

Как же выглядит эта функция в семье? (Е) в семье обязан следить за изменениями внешней среды, он решает, какое образование должны получать дети, какие профессии востребованы или будут востребованы в обществе. Он распределяет ресурсы семьи во времени. Он определяет направление, в какую сторону должна развиваться семья, для увеличения общих ценностей, во взаимодействии с (Р) и (А).

(I)- интегратор.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©

Интегратор уникален тем, что он не только создаёт в организации связи, обеспечивающие преемственность, на будущее, но и обеспечивает её бесперебойное функционирование в настоящем. Чтобы руководитель стал лидером, без этой функции не обойтись.

Он создает «атмосферу» в организации, формирует «свод не писанных правил», которые и определяют корпоративную культуру. Никакая зарплата, никакие «материальные стимулирования» не удержат работника в организации, если ему на работе не комфортно. Банальная фраза, надо с радостью идти на работу и с радостью возвращаться в семью, не простые слова – это функция (I).

Функцию (I) в семье, как правило осуществляет жена. Вокруг нее консолидируется семья. Какая же семья (организация) проживет долго и счастливо и умрет в один день? Ответ простой, семья, в которой исполняются все четыре функции (P),(A),(E),(I).

Кто обречен на успех? Кто в организации и в семье создаст взаимодополняющую, комплементарную команду, разделяющую общие ценности и идущую к общей цели.

Поэтому, кроме постоянной работы по увеличению общего ментального поля семьи, необходимо формировать комплементарную команду в семье, в которой члены команды взаимно дополняют друг друга и в которой выполняются все функции.

Иванов В.А. Практический менеджмент. Все права защищены ©