

Глава 1

Общие принципы построения и управления компанией: как выйти из операционного тупика и начать развивать свой бизнес

В этой главе мы разберем несколько важных вопросов. Поговорим о модели организационного дизайна: из каких блоков она состоит, по каким принципам строится и как эти элементы взаимосвязаны. Обсудим симптомы, по которым можно понять, что оргдизайн хромает и требует пересмотра. Затронем тему управленческих решений: как принимать и реализовывать их не только с риском, но и с умом. И наконец, посмотрим, как можно вырабатывать и оценивать варианты в условиях неопределенности: какие существуют подходы и инструменты, кроме подкидывания монетки.

Но давайте сначала разберемся с понятийным аппаратом и выясним значение трех главных определений, которые мы будем использовать на протяжении всей книги. **Организация. Управление. Руководитель.**

Начнем с того, что такое организация. Определений множество, еще больше синонимов: учреждение, союз, компания, партнерство, фирма, федерация, холдинг, альянс, корпорация,

институт, объединение, ассоциация и, в конце концов, министерство и даже правительство.

Представьте себе автобус с пассажирами. Как вы думаете, являются ли эти люди организацией? Вроде бы да. Едут они вместе и даже осуществляют коммуникацию, общаются друг с другом. Но мы понимаем, что это не организация. Почему? Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется ради достижения общей цели. И это очень важно учитывать. В автобусе какая-то деятельность, конечно, присутствует, ведь едут все в одну сторону, но координации и общей цели все же нет. Любая организация предполагает наличие как вертикальных (иерархии управления), так и горизонтальных уровней (основных направлений деятельности и разделения труда). Очень часто мне задают вопрос: если я индивидуальный предприниматель, я — организация? В такие моменты мне приходит на ум хорошее русское выражение: «Один в поле не воин». Хотя вы индивидуальный предприниматель, у вас, скорее всего, есть либо сотрудники, либо партнеры-аутсорсеры, есть какие-то люди, которые находятся с вами в сознательной координации и вместе с вами идут к общей цели. Поэтому периодически в учебниках по менеджменту встречается расширенное определение организации, с которым я согласен, — это не просто группа людей, а сообщество индивидов.

Что такое управление? Конечно же, процесс. Прежде всего, процесс планирования, создания, руководства, обучения и стимулирования команды, организации бизнеса. А еще это процесс формирования управленческих решений и принятие ответственности за эти решения, контроль над людьми и ресурсами. Все это необходимо для достижения цели (о цели мы будем говорить очень часто в этой книге).

Цель зависит прежде всего от типа организации. Например, цель любой коммерческой организации — прибыль. Когда мы слышим, что у нас есть одна цель, вторая, третья, нужно четко понимать: если это коммерческая организация, то основной целью все равно будет получение прибыли. Если это государственная структура, то цели могут быть другие. Работая в государственном секторе, я понимал, что основная наша цель — это формирование социального запроса и его реализация. У любой некоммерческой организации тоже своя цель. Кто-то помогает людям, кто-то — животным.

Мы определились, что такое организация и что такое управление. Остался руководитель. Кто же это такой?

Руководитель, директор, исполнительный директор, менеджер, лидер — все это довольно близкие понятия. Хотя различия между ними, разумеется, есть.

В английском языке существует такое понятие, как «супервизор», фактически это и есть руководитель. Непосредственный начальник команды, которому она подчиняется. И есть менеджер — человек, который управляет командой, персоналом или всей компанией. Есть еще такое понятие, как executive. Оно, скорее, обозначает административный статус члена команды, который занимается непосредственно управлением. А есть еще хорошее слово «директор» — это непосредственный руководитель менеджеров. А вот понятие «лидер» стоит немного особняком. Как лучше всего определить лидера? Это человек, который принимает большинство решений и руководит другими членами команды. Командует.

Отдельно про лидерство мы с вами будем говорить в следующих главах, а сейчас примем все эти понятия — супервизор, менеджер, executive, директор, лидер, да и другие тоже — как синонимичные. Для нас это все — руководители. Нас, руководителей

разного уровня, как только не называют, мы уже ко всему привыкли, но для понятности будем использовать именно слово «руководитель». Хороший руководитель — тот, кто слушает свою команду. Запомните это и начинайте периодически использовать в своей системе управления.

Пару слов о стилях менеджмента. Их всего три: убеждающий, демократичный и свободолобивый. Это не значит, что вы должны раз и навсегда выбрать лишь один и придерживаться только его. Все зависит от ситуации, и об этом мы тоже будем говорить подробнее в главе про лидерство.

Перед тем как пойти дальше, хочу сделать небольшое, но важное лично для меня отступление. После двух лет работы в правительстве Архангельской области я понял (и это был важный инсайт), что наиболее сложный вид управления — это госуправление. Я говорю сейчас и про областной уровень, и про федеральный, и про муниципальные органы власти. Это к тому, что, прежде чем кого-либо из этой системы ругать, попробуйте сами там поработать, поуправлять теми ресурсами, часто ограниченными, которые есть на таком уровне власти.

Модель организационного дизайна

Теперь поговорим непосредственно о модели организационного дизайна: о блоках, из которых она состоит, о принципах, по которым эти блоки собираются, и о взаимосвязях, которые между ними существуют.

Любой руководитель или собственник мечтает, чтобы его система функционировала самостоятельно и обладала способностью самонастройки в условиях постоянно меняющегося внешнего окружения. Как управленческий консультант и как

профессиональный руководитель могу сказать: идеальных ситуаций не бывает, но к максимальному улучшению стремиться необходимо. И стремиться любой руководитель должен к очень простой формулировке: «Эх, а вот бы вообще на работу не ходить». Потому что если система не работает без вас (и я имею в виду вашу операционную систему управления), то, в моем понимании, вы не очень хороший руководитель.

Для меня как для операционного менеджера очень важен один показатель вашей эффективности и результативности: вы можете спокойно уехать в отпуск на две недели (или даже заболеть), ни разу за это время не поговорить с подчиненными, и все будет в порядке. Это будет значить, что ваша команда имеет достаточно хорошую инерцию, чтобы продержаться без вас две недели при соответствующих настройках. Вы выбрали правильную команду, выстроили правильное взаимодействие и верно работаете со всеми уровнями управления.

Идеальная организация — та, что максимально способствует удовлетворению потребностей персонала, а персонал разделяет и поддерживает организационную цель компании. Люди с радостью ходят на работу, четко знают, для чего они туда ходят, и при этом организация полностью закрывает их запросы, боли, мечты и желания. Но не стоит забывать, что в такой идеальной картинке как отдельный человек, так и организация теряют часть своей самостоятельности. Потому что все (и собственники, и руководители, и персонал) подчиняются организационной дисциплине. Под которой я имею в виду не обязательное присутствие на рабочем месте с 09:00 до 18:00 (хотя рабочий режим, конечно, никто не отменял), а то, чтобы игра не шла в одни ворота. Я сторонник того, чтобы все одновременно чем-то жертвовали и что-то приобретали.

Где же найти ту волшебную компанию, где работают абсолютные принципы организационного дизайна, где существует единственный путь решения проблем в любой ситуации? К сожалению, нигде. Но это не повод грустить, потому что выход все же есть. И для меня такой выход — выстраивание системы управления.

Начнем, как положено, с классики. Представьте себе иерархическую систему устройства любой компании в виде пирамиды. Деятельность происходит на разных уровнях, подразделения компании в координации работают с разными продуктами, а иногда и на разных рынках. Система достаточно быстро реагирует на изменение окружающей среды, обеспечивает высокое качество деятельности, для которой нужны согласования действий и процессов, происходящих в различных подразделениях компании. Это приводит к ускорению операционных процессов и необходимости уменьшить расходы на осуществление данных процессов.

Это классическая модель, и в определенной степени она идеальная.

Но сейчас такое время, когда классическая пирамида работает уже не всегда. Что происходит, когда у вас много сотрудников и число их постоянно растет? Наша пирамида начинает немного расплзаться по горизонтали. Это происходит оттого, что мы переходим от естественной социальной общности, где все рационально, от закрытой системы управления к открытой, от универсальных принципов построения организации — к ситуационному управлению. Пирамида растет не ввысь, а в стороны. В такой системе меньше руководителей, меньше отделов, меньше департаментов. Это и называется «управлением по ситуации», и мы еще вернемся к этому термину.

И если вы считаете, что, увидев в классическом учебнике по менеджменту линейную и функциональную иерархическую структуру, вы легко воспользуетесь этими прописными истинами, то нет, сейчас это уже не всегда так работает. Люди везде разные, ситуации разные, а «мир ускользает», как говорил Энтони Гидденс. Паттерны поведения, которые вы использовали в прошлом, которые использовали ваши родители, даже ваши старшие братья и сестры, уже не работают. Бесперывно формируются новые паттерны, поэтому мир и ускользает от нас постоянно.

Универсальных теорий не существует. Многообразие организаций бесконечно растет, и, конечно же, на нас все больше и больше влияния начинают оказывать особенности сознания современного человека. Замечательный социолог Энтони Гидденс говорит о том, что модели, которые работали еще в самом недавнем прошлом, уже, к сожалению, не могут быть основой для принятия управленческих решений на современном уровне. Соответственно, разнообразие теорий и практик порождает разнообразие инструментов. Таких инструментов по управлению у нас уже очень много, и каждому можно посвятить отдельную книгу.

Большие корпорации формируют свои модели, консалтинговые компании — свои. Бывают модели сложные, бывают простые. Но в основе каждой из них лежат определенные базовые принципы. Лично мне в этом отношении близка «звездная модель» Джея Гэлбрейта (которую еще называют «звездой оргдизайна»). Для меня это, по сути, основа основ.

Про эту модель я узнал, когда Гэлбрейт уже умер, в 2014 году, но с самим принципом, в усеченном виде, меня познакомила российский автор Л. Г. Борисова. Когда я прочитал ее

книжку в 2010 году, для меня все встало на свои места. Этот принцип не единственный, но именно он поражает своей понятностью и комплексностью одновременно.

Я руковожу различными коллективами уже больше 20 лет, и именно «звезда оргдизайна» — основа формирования моих управленческих навыков.

Прежде чем продолжить, проведем черту между организационным дизайном и организационным проектированием. Что такое организационный дизайн? Прежде всего, это совокупность (а также их взаимосвязь и взаимозависимость) ключевых блоков управления. Этих блоков пять, дальше будем разбирать их подробно.



Дизайн больше имеет отношение к некоему результату (недаром это слово пришло к нам из строительной отрасли), а организационное проектирование — это процесс. Процесс создания организации или ее перенастройки с учетом

сочетания всех блоков организационного дизайна. Здесь напрашивается аналогия с ремонтом в квартире: чтобы его реализовать, нужно сначала составить некий макет, модель, что-то трехмерное, отражающее все будущие формы — как инфраструктурные (например, трубы и всю остальную канализацию), так и эстетические (цвет и фактура обоев, например).

Про «звезду оргдизайна» часто говорят, что она слишком простая. Предлагают использовать модель Маккинси, другие модные и сложные понятия. Я же считаю, что Гэлбрейт заложил основу для очень многих управленцев, не только для меня. Да, его модель, как говорят в народе, проще пареной репы, но именно эта простота и есть ее главное достоинство. Ведь когда мы имеем дело с модной и навороченной системой, где миллион всяких блоков, подблоков, алгоритмов, то на бумаге это, конечно, выглядит очень красиво, особенно если исполнено в эффектной инфографике, но такие модели всегда очень сложны в реализации.

Модель Гэлбрейта также часто упрекают в том, что там нет финансов, каких-то производственных блоков, управления продажами. Но в хорошую модель нам не нужно вставлять все сферы деятельности компании — от финансовой до хозяйственной. Нам нужна основа.

Когда вы реализуете совокупность и взаимную работу пяти блоков «звезды Гэлбрейта», то дальше вам будет намного проще, потому что они в целом закрывают базовые потребности любого руководителя. Отрегулируйте именно эти настройки. Разберитесь со своими стратегическими задачами, разберитесь с персоналом, системой стимулирования, бизнес-процессами и вашей оргструктурой. И все у вас пойдет совершенно по-другому.



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

