


# ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

- 
- 1 . Основные управленческие функции
    - 1.1. Базовые принципы эффективного управления бизнесом
    - 1.2. Оптимальное соотношение основных функций руководителя
    - 1.3. Планирование
    - 1.4. Организация
    - 1.5. Мотивация
    - 1.6. Контроль
  2. Формирование команды в бизнесе
    - 2.1. Подбор персонала
    - 2.2. Обучение персонала
  3. Формирование корпоративной культуры

# 1 . Основные управленческие функции

## 1. Базовые принципы эффективного управления бизнесом

- ▶ Можно считать, что наука об эффективном управлении (менеджмент) возникла в XX в. Ее основание принято связывать с именем Ф. Тейлора, первым выделившего научные принципы управления, среди которых важнейшими можно назвать следующие:
  - любой труд можно структурировать и измерить;
  - скорость выполнения работы не менее важна, чем ее содержание;
  - персонал нужно отбирать и обучать;
  - платить нужно за конечный результат, а не просто за работу.
- ▶ Через некоторое время французский управляющий А. Файоль предложил функциональный подход к деятельности руководителя, выделив пять «классических» функций: *планирование, организация, руководство, координация и контроль.*

- ▶ Идеи этих авторов, а также работы М. Вебера о бюрократической организации легли в основу первого этапа развития менеджмента - *делового администрирования*. В дальнейшем менеджмент развивался по разным направлениям, получившим названия школ, среди которых можно выделить:

1) *школу человеческих отношений*, которая подчеркивала важность учета межличностных отношений между сотрудниками (Э. Мейо, М. Фоллет);

2) *поведенческую школу*, которая указывала, что эффективное достижение целей организации требует использования *психологических* и *социологических закономерностей* (Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг) и др.

- ▶ Современный этап развития менеджмента можно назвать интегративным. К основным составляющим интегративного менеджмента относят следующие принципы.

1. Системный подход – управленческие решения должны приниматься с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды и *пк* возможных взаимосвязей и взаимовлияний.

В деятельности предпринимателя можно выделить три взаимосвязанные подсистемы: экономическую, правовую и психологическую.

К первой из них относятся товарно-денежные отношения, ко второй – совокупность законов страны, к третьей – взаимоотношения предпринимателя с окружающими людьми (покупателями, конкурентами, членами его семьи и т. д.). Понятно, что некоторые элементы подсистем будут тесно связаны. Так, взаимоотношения с покупателями его продукции будут подчиняться экономическим закономерностям, на них будут влиять психологические факторы межличностного общения, и они должны соответствовать действующему законодательству.

2. Ситуационный подход – конкретное решение, зависит от конкретной ситуации. Нет рецептов, годных на любой случай. В силе остаются только принципиальные соображения.

Применительно к предпринимательству это означает, что бизнес начинающего бизнесмена невозможно рационализировать до конца и свести к набору простых алгоритмов. Законы экономики и психологии столь сложны, что в каждом конкретном случае предпринимателю приходится принимать решения в ситуации неопределенности, когда часто приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

3. Автоматизация процессов управления — все, что может сделать компьютер, нужно переложить на него, оставив людям наиболее сложные виды работ, требующие принятия решений в условиях неопределенности.

Это означает, что предприниматель, желающий достичь успеха в своем деле, должен максимально использовать возможности компьютеров, начиная от внедрения современных автоматизированных систем бухгалтерского учета до специальных программ прогноза тенденций товарного и валютного рынка.

4. Демократизация управления — формирование корпоративного сознания работников, когда проблемы фирмы воспринимаются ими как личные, а рядовые сотрудники активно участвуют в управлении производством.

Данный принцип в наименьшей степени приложим к деятельности предпринимателя, особенно на начальной стадии его карьеры. Дело в том, что на первых порах он часто действует самостоятельно, не имея в своем распоряжении подчиненных. Ему некому делегировать полномочия, он вынужден все делать сам, и от этой привычки ему придется избавляться впоследствии. Однако, когда предприниматель расширяет свое дело и привлекает других людей к процессу производства товаров и их продажи, он может использовать данный принцип в своей деятельности для сплочения коллектива и повышения активности своих работников.

- ▶ Эффективное управление складывается из ряда вполне конкретных качеств, к числу которых, как правило,

относят:

- способность правильно выбирать стратегические цели;
- умение грамотно подбирать персонал;
- навыки организации своего рабочего времени;
- способность мотивировать персонал к производительному творческому труду;
- владение искусством эффективного делегирования полномочий подчиненным;
- навыки, позволяющие учитывать корпоративную культуру организации и влиять на нее;
- способность управлять стрессом и умение разрешать конфликты.

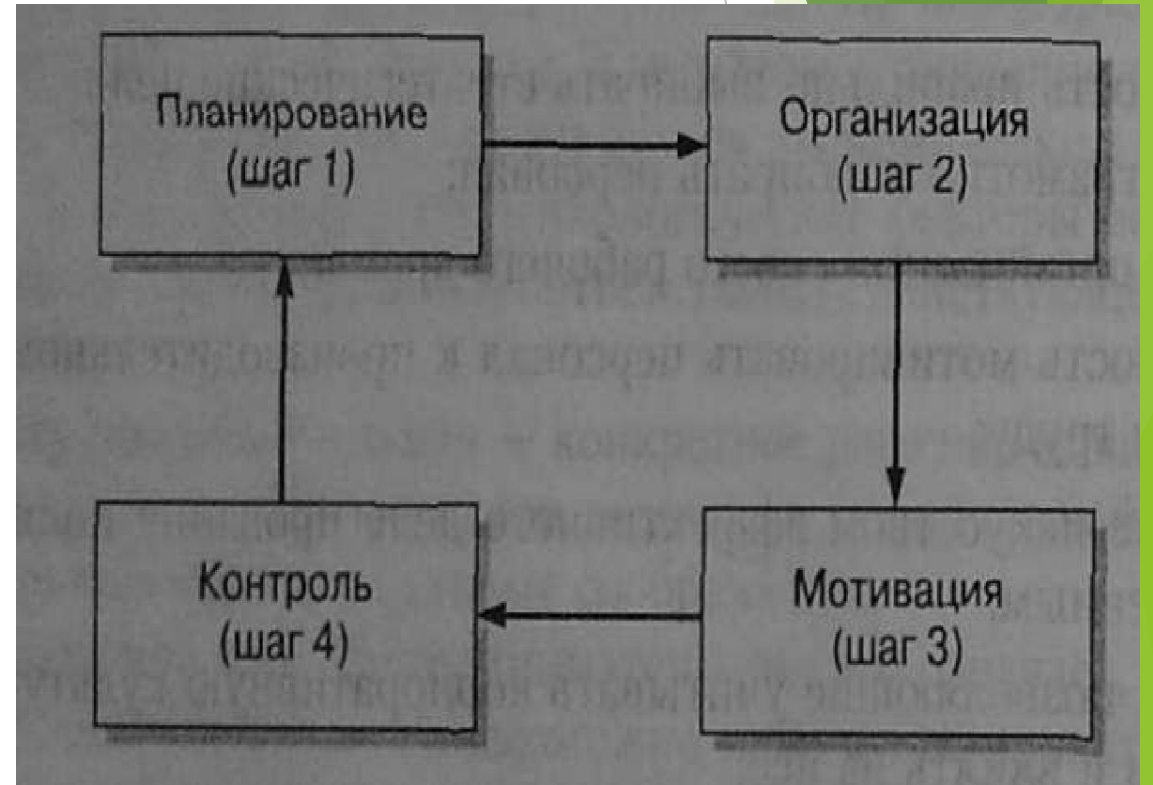
В то же время, по-видимому, нет единого универсального рецепта успешного руководства, годного для всех времен и народов. Набор приоритетных направлений, на которых должен сосредоточиться лидер бизнес-организации, зависит, по крайней мере, от трех факторов:

- 1) *личностных особенностей самого руководителя;*
- 2) *требований социальной среды;*
- 3) *текущей ситуации, складывающейся на рынке товаров или услуг.*



## 1.2. Оптимальное соотношение основных функций руководителя

- ▶ В настоящее время принято выделять четыре основные управленческие функции: **планирование, организация, мотивация и контроль**, которые объединены в единый цикл. Предприниматель (если он хочет руководить осмысленно, а не хаотично) начинает с того, что определяет цель, к которой будет стремиться, после чего составляет план достижения этой цели (шаг 1). Затем он должен организовать финансы, сырье, информацию и людей так, чтобы путь к поставленной цели оказался максимально коротким и рентабельным (шаг 2). Следующая функция руководителя – мотивация себя самого (или своих работников, если таковые имеются) (шаг 3). Завершает цикл контроль над исполнением планов (шаг 4), после чего цикл повторяется.



## 1.3. Планирование

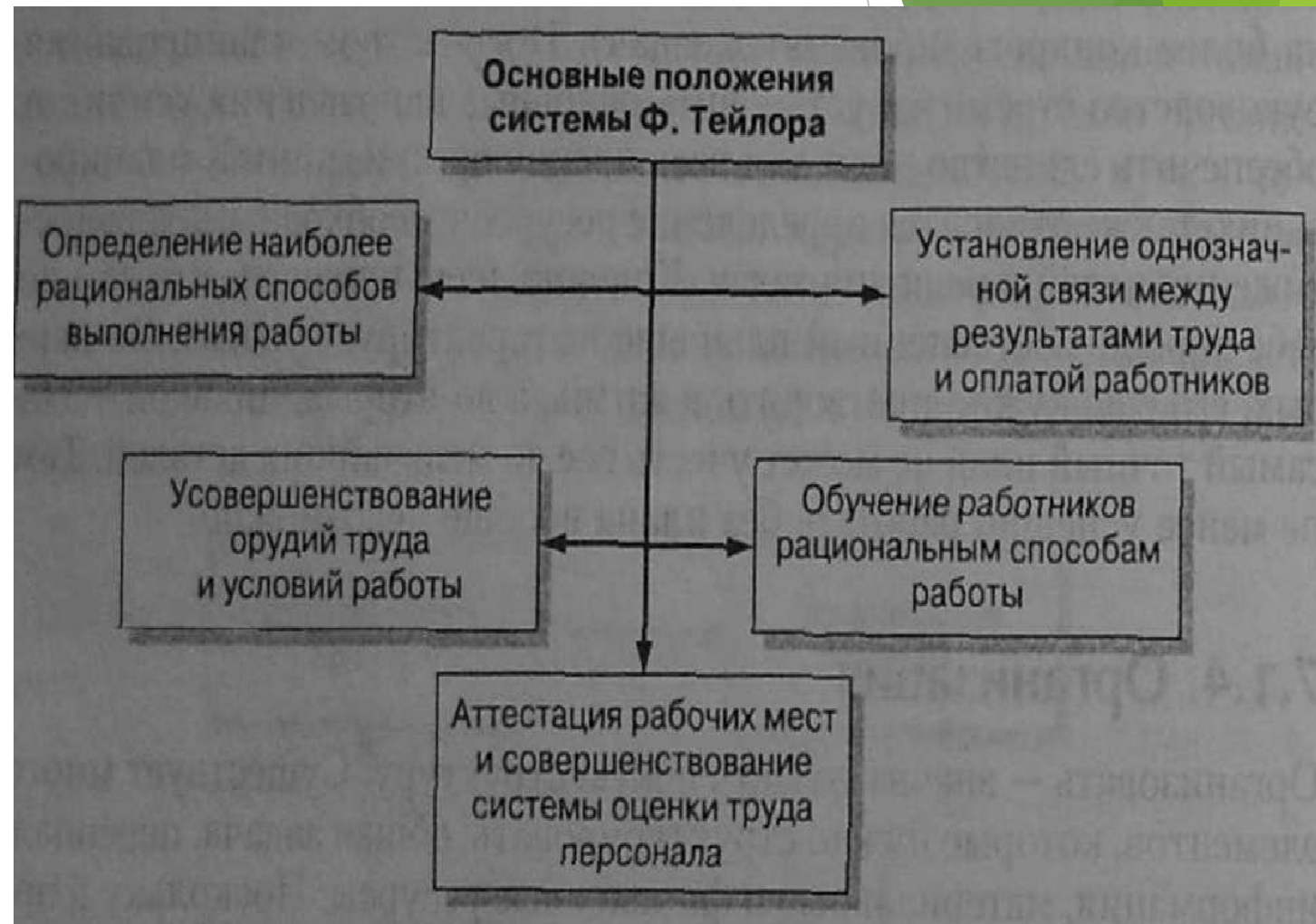
Функция планирования предполагает определение стратегических целей организации и способов их достижения, т. е. что и когда должны делать члены организации для достижения этих целей (постановка более конкретизированных задач). Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и обеспечить единство цели для всех членов организации. К планированию также относится определение ресурсов, необходимых для достижения целей и решения задач. Конечно, надо признать, что сам по себе хорошо составленный план еще не гарантирует успеха. Во-первых, его еще нужно претворить в жизнь, а во-вторых, никакой, даже самый точный план не может учесть все до мельчайших деталей. Тем не менее успешно работать без плана вообще невозможно.

## 1.4. Организация

Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые *нужно* структурировать: общая задача, персонал, информация, материальные и финансовые ресурсы.

Следует отметить, что существуют различные подходы к организации предприятия, т. е. созданию его структуры. Практика показывает, что наиболее эффективной является структура, ориентированная на результат, которая является более динамичной и легко перестраивается в соответствии с текущими задачами.

Теперь коротко коснемся темы организации труда работников. Здесь также несомненным первооткрывателем является Фредерик Тейлор. Он смог первым на примере реального производства доказать, что если работника максимально специализировать на выполнение определенной функции, материально заинтересовать, хорошо проинструктировать и *сделать* «прозрачным» принцип оплаты, то производительность его труда возрастет в 3-4 раза.



Ф. Тейлор в своих работах особенно настаивал на необходимости установления оптимальных нормативов оплаты труда. Он писал, что если нормативы будут низкими, то фирма понесет потери из-за перерасхода фонда заработной платы, если слишком высокими, то снизится мотивация сотрудников и возрастет текучесть кадров. Таким образом, мы естественно подошли к следующей функции руководителя – мотивации.

### 1.5. Мотивация

Мотивация призвана побуждать сотрудников к выполнению порученных задач в соответствии с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это или нет.

Чтобы эффективно стимулировать работников к производительному труду, нужно знать, что представляет для людей наибольшую значимость. Исследования психологов показывают, что среди наиболее важных мотивов, влияющих на их деятельность, можно выделить:

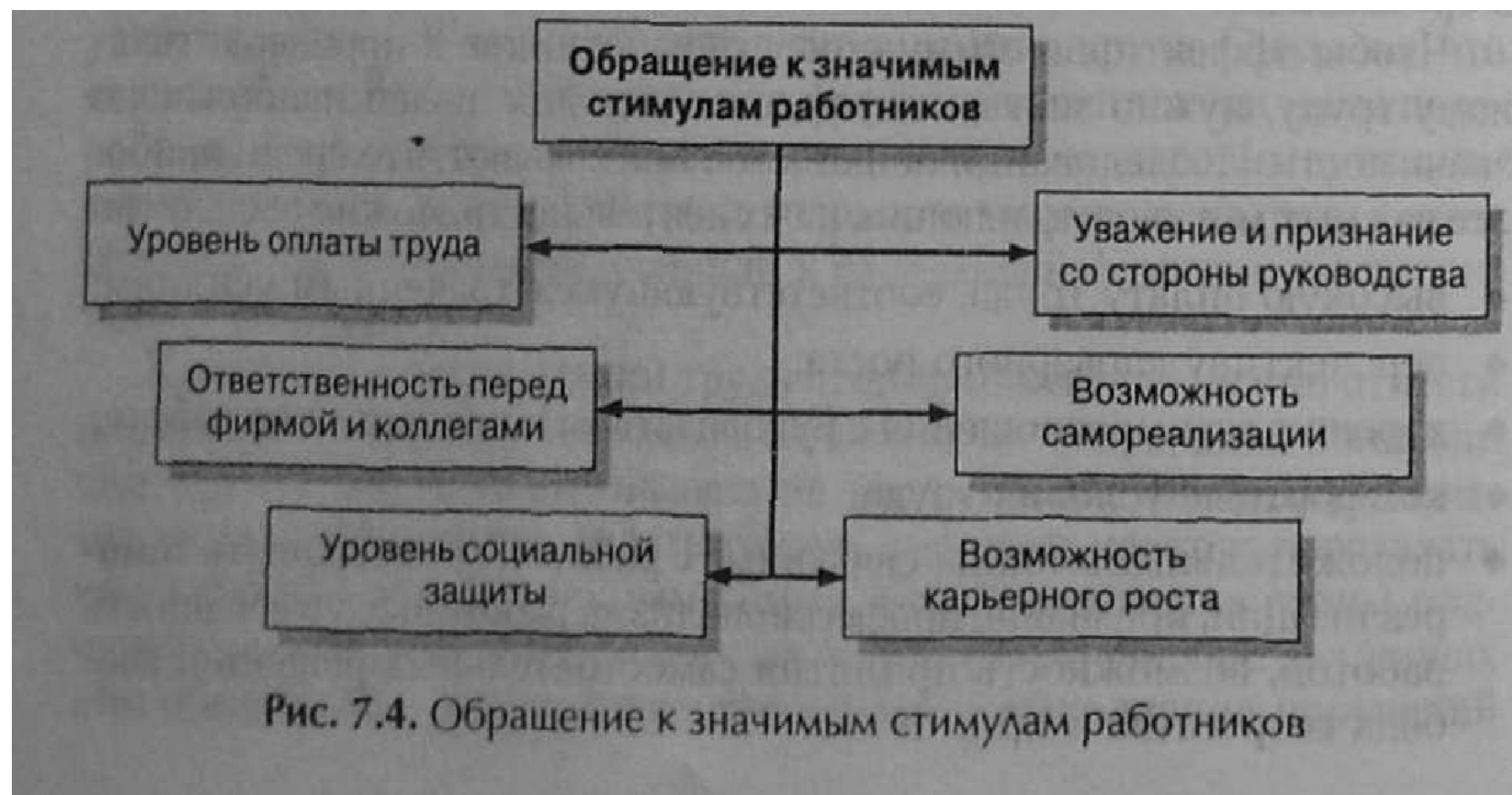
- высокую оплату труда, соответствующую затраченным усилиям;
- перспективу карьерного роста;
- хорошие взаимоотношения с руководством и коллегами по работе;
- комфортные условия труда;
- положительные эмоции, связанные с работой (возможность самореализации, признание профессионализма работника, увлеченность работой, возможность принятия самостоятельных решений, свобода творчества и пр.).

Направления, по которым руководитель может мотивировать своих работников.



Это означает, что эффективность дисциплинарного воздействия зависит от его силы, времени применения, выбора условий наказания или поощрения. Правильно подобрав все четыре фактора, руководитель может добиться максимального результата, если же начальник будет действовать спонтанно, непродуманно, эффект от его воздействия будет минимальным или вообще отрицательным.

Кроме того, предприниматель может повышать мотивацию работников к труду, повышая уровень оплаты труда, предоставляя им возможность для самореализации или карьерного роста, выражая им признание со стороны руководства и т. д.



Практика показывает, что оптимальное соотношение поощрения и наказания должно составлять примерно 3 :1, соответственно хвалить подчиненных следует в несколько раз чаще, чем ругать.

При организации системы мотивационного воздействия на персонал предприниматель должен помнить, что любая мотивация со временем теряет свою силу, поэтому нужно разнообразить методы и приемы. Соответственно руководитель предприятия должен знать не менее двух десятков способов мотивировать своих работников.

Среди *прямых материальных стимулов* можно отметить следующие:

- повышение базовой ставки;
- специальные надбавки;
- повышение в должности и зарплаты;
- регулярные или разовые премии (за особо сложную или срочную работу);
- участие в прибыли фирмы (получение дивидендов) и пр.

К *косвенным стимулам материальной мотивации* относят:

- оплаченные отпуска;
- оплату периода временной нетрудоспособности;
- медицинское страхование;
- оплату транспортных расходов и др.

К моральной стимуляции можно отнести похвалу, благодарность в приказе, грамоту и пр. Вдохновлять персонал можно десятками способов, например публичной похвалой за каждое достижение. Не следует бояться перехвалить сотрудника за хорошую работу. Во-первых, похвалы никогда не бывает много, а во-вторых, доброе слово в любом случае обойдется вам дешевле, чем самая маленькая премия за принесенную этим работником дополнительную прибыль.



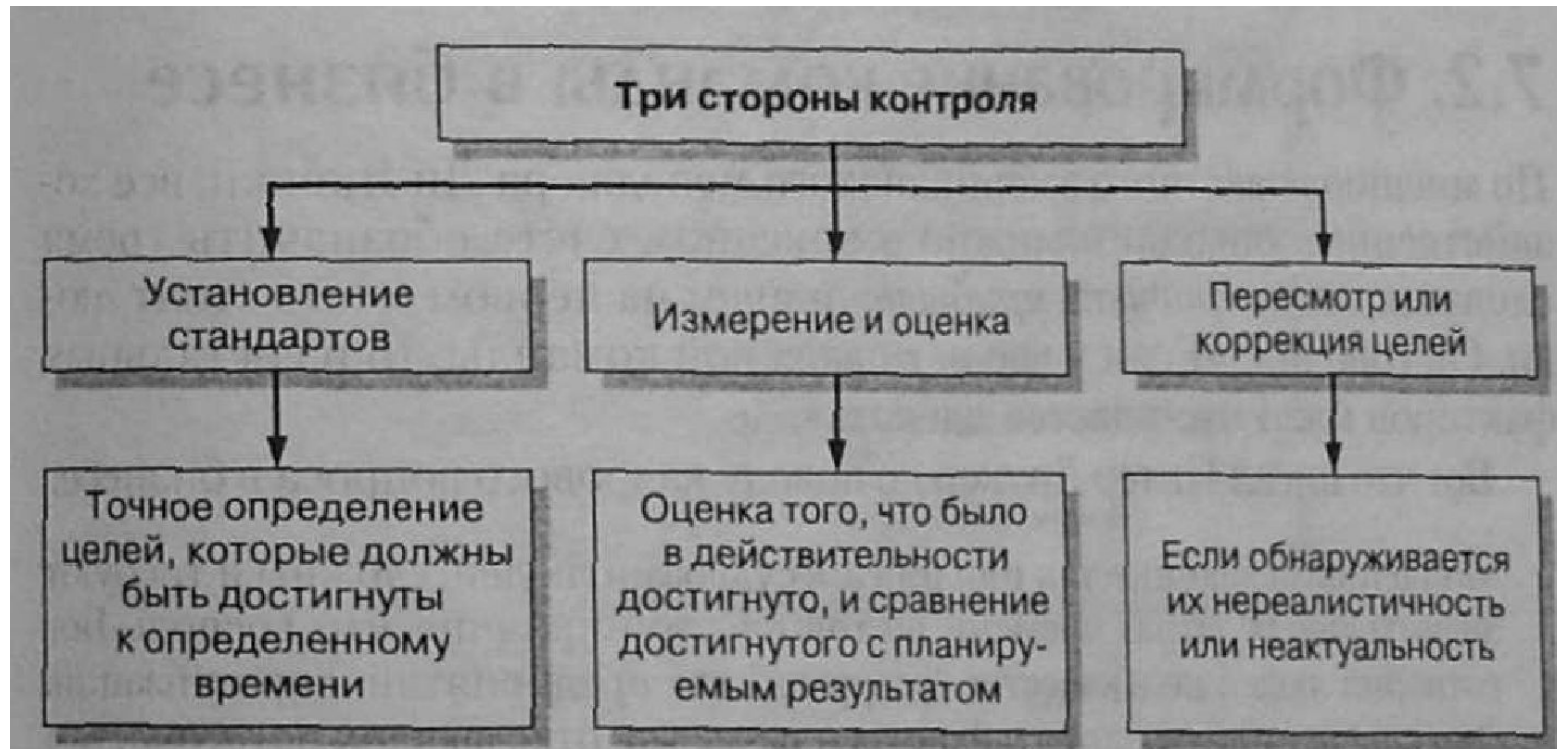
- ▶ В систему негативной материальной мотивации входят штраф, понижение зарплаты, депремирование, а в систему моральной негативной мотивации – замечание, приказ и запись в трудовой книжке.
- ▶ Причины снижения мотивации работников и меры ее устранения приведены в таблице:

Причины снижения мотивации	Преодоление (рекомендации руководителю)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нарушение негласного «контракта» – расхождение между обещаниями, которые дают сотруднику при приеме на работу, и реальностью, с которой он сталкивается</li> <li>2. Неиспользование навыков сотрудника, которые он ценит. Игнорирование его идей и инициатив.</li> <li>3. Отсутствие чувства причастности к деятельности организации</li> <li>4. Отсутствие ощутимых результатов в работе</li> <li>5. Отсутствие признания достижений со стороны руководства</li> </ol>	<p>Давайте максимум правдивой информации в процессе приема на работу</p> <p>Предоставляйте человеку возможности проявить максимум своих способностей, творчества и инициативы</p> <p>Вовлекаете сотрудников в процесс планирования деятельности. Организуйте их участие в корпоративных мероприятиях.</p> <p>«Разбавляйте» рутинную работу краткосрочными проектами, дающими ощутимый результат. При долговременной работе определяйте промежуточные этапы, за которые следует вознаграждать.</p> <p>Радуйтесь победам ваших сотрудников, поощряйте их активность и достижения</p>

## 1.6. Контроль

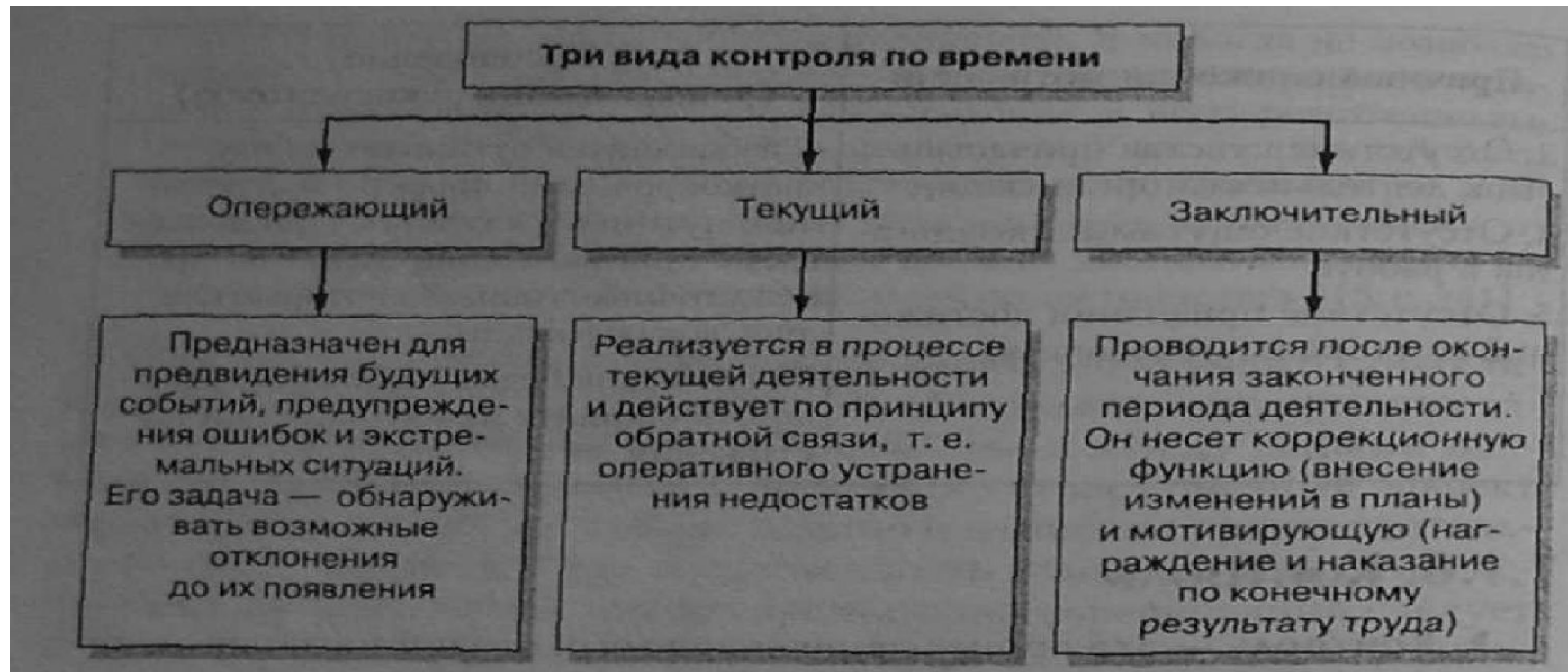
Контроль – это процесс выяснения того, что организация действительно достигает своих целей.

Существует три аспекта управленческого контроля:



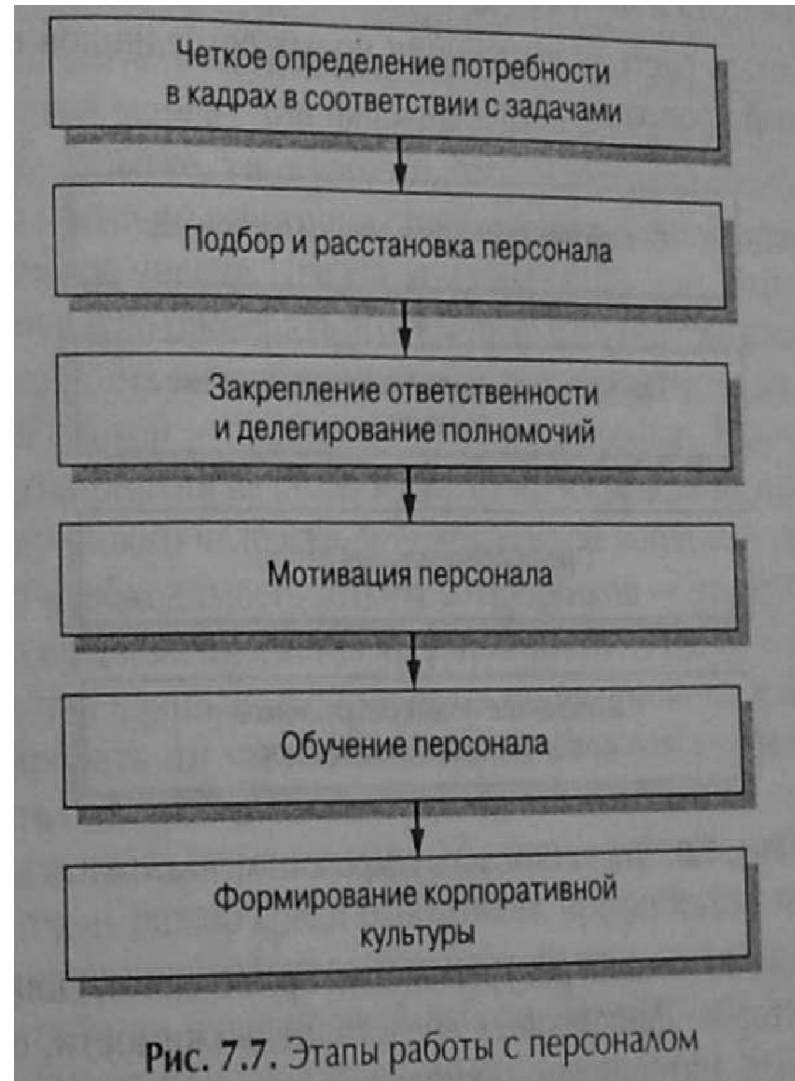
В более широком смысле слово «контроль» можно заменить выражением «обратная связь». Это выражение означает, что эффективное движение к конечному результату возможно лишь тогда, когда руководитель получает непрерывную информацию о ходе движения, причем не только о достижениях, но и обо всех сбоях и ошибках на этом пути.

Существует несколько разновидностей контроля в зависимости от времени его проведения: опережающий, текущий и заключительный



## 2. Формирование команды в бизнесе

- ▶ По мнению известного американского менеджера Ли Якокки, все хозяйственные операции можно в конечном счете обозначить тремя словами: *люди, продукт, прибыль*, причем на первом месте стоят люди. Он говорил: «Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать».



## 2.1. Подбор персонала

Первый этап формирования дееспособной команды – ***определение потребности в кадрах*** в соответствии с задачами бизнеса. Здесь одинаково плохо и набрать лишних людей (тогда вы понесете потери, связанные с выплатой лишней зарплаты), и недобрать людей (тогда пострадает бизнес или клиенты, а вы в итоге недополучите прибыль).

Обычно в наше быстротекущее время потребность в персонале в небольших фирмах планируется на год-два, а в стабильно и давно работающих предприятиях – на 3-4 года вперед.

Второй этап – правильный *подбор и расстановка персонала*, который можно обозначить как базовый кадровый менеджмент.

Для решения этой задачи необходимо последовательно выполнить следующие операции:

- определить набор профессионально важных качеств, необходимых для вакантных позиций штатного расписания;
- привлечь новых работников со стороны с помощью рекламы, кадровых агентств, службы занятости или иным способом;
- оценить опыт, личностные качества, знания и *навыки* кандидатов на должность и выбрать лучших;
- разработать систему включения новых сотрудников в производственный процесс.

Как мы уже отмечали, ресурсы любой организации складываются из ряда факторов: финансовых средств, недвижимости, оборудования, персонала, материалов, технологий, но главным фактором, без которого все остальное становится мертвым грузом, являются *люди*.

Поэтому подбор персонала, его обучение и стимулирование являются важнейшей составляющей деятельности руководителя.

Необходимость применять методы отбора персонала возникает в деятельности предпринимателя время от времени.

В первую очередь — в начале второй стадии его работы, когда он перестает справляться сам со всеми функциями и начинает привлекать к своей деятельности наемных работников. Это, пожалуй, самый ответственный момент при формировании команды.

Другая необходимость отбора сотрудников — это формирование резерва на выдвижение, когда предприниматель настолько расширил свое дело, что начинает формировать корпус менеджеров с тем, чтобы делегировать им часть полномочий. Каждый руководитель должен думать о своих ближайших помощниках и сподвижниках.

Технология профессионального отбора состоит из нескольких звеньев.

П е р в ы й э т а п чаще всего ограничивается анализом присланных резюме, из которых заочно выбираются наиболее подходящие кандидаты на вакантные должности. При этом следует помнить, что резюме – это вид рекламы, а значит, все достоинства человека будут преувеличены, а недостатки опущены или преуменьшены.

На в т о р о м э т а п е кандидат приглашается на предприятие, где с ним проводится личная беседа, а при необходимости и тестирование. В собеседовании руководитель предприятия или его менеджер по персоналу должен затронуть ряд важных моментов из прошлой и будущей жизни кандидата на должность. Во время интервью незначительные вопросы должны чередоваться с важными, с тем чтобы усыпить бдительность кандидата и отследить его эмоциональные реакции на критические вопросы.



На третьем этапе кандидату на должность можно предложить один или несколько психологических тестов. Однако тест — это инструмент, который хорошо работает только в руках профессионала.

Поэтому во многих случаях предпринимателю для проведения тестирования лучше обратиться за помощью к профессиональному психологу, специализирующемуся на профотборе.

Помимо результатов тестирования, информацию о претенденте на вакантную должность можно получать из разных источников:

- рекомендации (в них, как в резюме, будут избирательно освещаться в основном сильные стороны кандидата);
- сведения, полученные от общих знакомых;
- ответы предыдущих работодателей на прямые запросы;
- иные источники (налоговая служба и органы внутренних дел).

Прежде чем принять человека на работу, следует определить соответствие ценностей и установок кандидата сложившейся в организации корпоративной культуре. Здесь важны такие личностные шкалы кандидата, как «эгоизм—альтруизм», «честность—лживость», «трудолюбие—лень», «демонстративность—скромность», «исполнительность—инициативность» и т. д.

## 2.2. Обучение персонала

В эпоху научно-технического прогресса обучение сотрудников является ключевым моментом повышения конкурентоспособности предприятия.

Заимствование со стороны уже обученных сотрудников не решает проблемы по следующим причинам:

- готовые высококвалифицированные специалисты стоят дорого;
- новым работникам нужно определенное время, чтобы приспособиться к данной организации и чему-то научиться;
- непрерывное развитие технологий и неизбежные перемены на рынке требуют постоянного совершенствования квалификации сотрудников.

Разнообразные виды обучения, чаще всего применяемые на практике, показаны на рисунке



Энди Гроув утверждает, что обучение должно быть систематическим и плановым, а не напоминать спасательные акции, направленные на решение сиюминутных проблем. Иными словами, обучение должно быть процессом, а не событием. Для того чтобы обучение по-настоящему приносило пользу компании, этот специалист советует составить список того, чему, по вашему мнению, должны обучаться подчиненные или сотрудники вашего подразделения.

Конечно, в прогрессивной образовательной политике есть и свои минусы. Обучившись на рабочем месте за счет предприятия, работник может уйти на другое место работы. Чтобы этого не происходило, следует принимать соответствующие меры:

- создать для квалифицированных работников перспективу карьерного роста;
- платить обученным работникам больше, чем необученным (как минимум на уровне средней зарплаты по отрасли для работников соответствующей квалификации);
- шире вовлекать квалифицированных специалистов в процессы стратегического планирования организации, делая их заинтересованной стороной по отношению к перспективе развития фирмы.

### 3. Формирование корпоративной культуры

Понятие корпоративной культуры включает в себя целый ряд показателей: стиль руководства, которого придерживаются руководители любого звена; отношение сотрудников к своей организации и друг к другу; отношение персонала к себе (как к временным наемным рабочим или как к единой семье) и т. д. В. Тикин определяет ее как «совокупность основных убеждений, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому должны передаваться новым членам коллектива в качестве правильного образа восприятия, мышления и *отношения* к конкретным проблемам».

Какую корпоративную культуру построит в своей организации ее лидер, зависит от его характера, наклонностей и целей? Хуже, если он вообще ее не строит, а она хаотично и спонтанно формируется сама совсем не в том направлении, в каком он желал бы ее видеть.

Шульц говорит: «В коллективе "Старбакс« мы говорили о создании прочной, стабильной компании. Это совсем другое, чем обеспечение долгосрочного повышения дивидендов для акционеров. Для того чтобы достичь прочности, надо снизить текучесть кадров и создать для людей атмосферу увлеченности на работе. И возможно, самое важное достижение этой цели – укрепление доверия между руководством и персоналом компании». И далее идет ключевая фраза: *«Я понял: если мы хотим вдохновлять покупателей, то должны воодушевлять сотрудников».*

И еще одна особенность корпоративной культуры: она может быть нацелена на *достижение успеха* или на *избежание неудачи*. В первом случае среди сотрудников будут преобладать новаторские идеи и стремление достичь новых рубежей или высоких прибылей, несмотря даже на возможный риск. Во втором случае сотрудники будут проявлять в делах чрезмерную осторожность и предпочитать скорее остаться при своих, нежели потерять то, что уже имеют.

Оба типа корпоративной культуры не возникли на пустом месте, а были сформированы соответствующими реакциями руководства. Если лидер организации чаще наказывал за проступки, чем хвалил за достижения, то тем самым создал тенденцию бегства от неудач, а если стимулировал своих сотрудников к экспериментам и больше хвалил за успехи, чем наказывал за «проколы», то способствовал созданию корпоративной культуры, нацеленной на успех.