ДМИТРИЙ ЛАНЕВ

Ключевые Показатели Деятельности



Дмитрий Ланев

Ключевые показатели деятельности

https://litres.ru/74161142
SelfPub; 2026

Аннотация

Предлагаемая книга включает отредактированные статьи об организации бизнеса из предыдущих книг "KPI против Total Control" и "KPI против Total Control-2" и дополнительно статьи о социальном рейтинге как аналоге ключевых показателей деятельности, искусственном интеллекте в образовании и последствиях концепции платформенной экономики на малый и средний бизнес.

Содержание

От автора 4
Социотехническая модель, или тоталитаризм в компании 8
Ловля «голубого марлина» 21
Глава 1. Общие понятия 21
Глава 2. Мотивация. Первые КПД 34
Глава 3. Деньги на улучшения 40
Глава 4. Классификация КПД 47
Конец ознакомительного фрагмента. 49

Ключевые показатели деятельности

Я выбираю жокеев, а жокеи выбирают лошадей.
Я ставлю на вас, ребята, а вы уж соображайте
Росс Перо. Инвестор NeXT

От автора

Единственное, что не теряет стоимости со временем - это ответственность лица, принимающего решения, независимо от того, кто или что его подготавливало - живой человек, или нейросеть

Российскому бизнесу уже не один десяток лет. Но снова и снова руководители предприятий задаются одним и тем же вопросом: как повысить эффективность? Советчиков много, и существуют две полярные методики. Первая - написать на каждый случай правильную инструкцию и нанять прилежных исполнителей. Вторая - довериться профессионалам, перед которыми поставить задачу, и контролировать сроки ее выполнения, оказывая поддержку в тех вопросах, где полномочий (не путать с компетентностью) профессионалов не хватает. Эти "ножницы" в умелых руках консуль-

тантов стригут с руководителей купюры не хуже, чем шерсть с овец в руках австралийских овцеводов.

Эти два «движения» в управленческой отрасли основаны на двух особенностях человеческой психики. Первая – высокое самомнение, уверенность, что никто, кроме начальника, не знает, как лучше и правильнее. Отсюда прямая дорога к написанию массы инструкций, описаний процессов и составлению регламентов. Вторая особенность – боязнь конкуренции с профессионалами, страх, что «придут, увидят и украдут». Этот страх не дает основателю компании призывать в свой бизнес профессионалов и в результате приводит туда же, куда и чрезмерное самомнение. Отличная идея и даже подкрепленная инвестициями – умирает. Деньги позволяют отсрочить гибель, но ненадолго.

Под этой обложкой несколько статей, написанных на основании личного опыта, приведшего меня к однозначному ответу, кого предпочесть: исполнителей, или творцов, и как договориться с теми, кого выбрал.

В свое время мне довелось поработать в российской компании, явившейся пионером в области реинжиниринга бизнес-процессов в России. Это была очень сильная компания, собравшая под своей крышей великолепных специалистов в области полиграфии. Компания по некоторым продуктам захватила существенно больше половины рынка, а в других являлась очень сильным конкурентом ведущих иностранных – европейских! - фирм. Темпы роста были огромными, пока…

в компании не появились люди, поднаторевшие в написании бизнес-процессов, в составлении «дорожных карт», лучевых диаграмм и т. п. Вслед за ними появились люди попроще, задачей которых было реализовывать новые отношения с клиентами. Скептически настроенные «старички» от этого отстранялись либо сами, либо административно.

На бумаге все было очень красиво, но доля рынка стала съеживаться.

Разумеется, этой бумажной красивости поддались на первых порах все. В том числе и я. И только тогда, когда кошелек (а тогда карточки еще были редкостью) стал ощутимо худеть, появилось желание узнать, а что, собственно, происходит.

Оказалось, что далеко не все клиенты могут быть вписаны во вроде бы логичную схему. Например, для «удобства» клиентов и оптимизации собственных логистических процессов было принято решение сформировать пакетное предложение расходных материалов. Разработали три варианта наборов: набор для небольших типографий, другой – для средних, третий – для крупных. А сам процесс продажи попытались превратить в «звонок-счет». Распределили всех клиентов на группы, посадили барышень, ничего не смысливших в полиграфии, к телефонам. Их задача была снять трубку, выяснить, к какой группе относится Заказчик, предложить ему стандартный набор, выписать счет.

И выяснилось, что барышням требуется очень много времени, чтобы запомнить клиентов, а сами заказчики обычно

не могут сказать, к какой группе клиентов они относятся. Также те люди, обычные снабженцы, которые заказывали материалы, не знали, под каким номером они в нашей базе, они даже «путались» в названиях своих типографий, по крайней мере, не все знали, ООО у них, или АОЗТ, в кавычках пишется, или без кавычек, с большой буквы, или с маленькой. Они никогда этим не интересовались.

И это, не говоря уже о том, что и самый маленький клиент желал, чтобы к нему относились, как к большому, и практически никому не нужны были «стандартные наборы» - в полиграфии, как продукты в хорошем ресторане, материалы во многом зависят от спроса и особенностей заказов.

В общем, сделки затягивались, барышни-телефонистки бегали консультироваться по офису, объемы падали. Кошелек худел.

И таких примеров я видел очень много. Настолько много, что возник вопрос: а можно ли иначе. Как выяснилось, можно. Об этом – далее.

Социотехническая модель, или тоталитаризм в компании

Выскажу мысль, часто посещающую каждого предпринимателя: количество обучающих ведению бизнеса, растёт быстрее, чем количество бизнесменов. Точно так, как количество политологов растет быстрее количества политиков.

Последствия такой оптимистичной для бизнес-тренеров динамики для их же мозгов вполне плачевны: постоянное требование рынка представить старый товар в новой упаковке, подвергать «тюнингу» идеи, смысл которых укладывается на салфетку, в то время как издатель требует «кирпич», приводит к отрыву их идей от реальности и (иногда складывается такое впечатление) реальному сумасшествию. Когда для пояснения своих идей необходим как минимум детский набор разноцветных фломастеров-маркеров, трудно не впасть в детство самому.

А между тем за всю свою историю человечество изобрело всего три колеса, двигающих бизнес: конвейер, КТУ, КПД. Четвёртым колесом является личная энергичность, светлый ум и здравый смысл самого предпринимателя и его сотрудников.

Так оно и есть: любую деятельность можно представить в виде конвейера - ряда (потока) операций. Термин «поток»

даже более предпочтителен, так как подразумевает некую связь между операциями, выдерживание единого темпа, что в XXI веке не стоит игнорировать.

Камнем преткновения социального благополучия коллектива, яблоком раздора обычно является справедливое определение доли участника потока и размера его (участника) вознаграждения, из чего в своё время родились (уже давно) идеи и решения по мотивации: нормирование, учёт и КТУ – коэффициент трудового участия. А если процесс сложный, если его не разделить между разными участниками, если требуется, чтобы один участник был ориентирован на выполнение своего персонального микропотока, состоящего из ряда операций различного характера и приоритета, то на этот случай есть КПД, здесь - Ключевые Показатели Деятельности, позволяющие оценить как количественные, так и качественные достижения, эффективность сотрудника в решении задач, являющихся частью задач и целей всей компании. Совпадение аббревиатуры в данном случае с привычным обозначением Коэффициента Полезного Действия можно считать символичным. Действительно, Ключевые показатели Деятельности в некотором смысле олицетворяют то, сколько силы, энергии, знаний и навыков сотрудник отдал компании.

В первоначальной редакции я использовал аббревиатуру KPI - Key Performance Indicators, ключевые показатели эффективности — числовые показатели для измерения резуль-

тативности и эффективности выполненных действий. Однако позже решил отказаться от этого, находя КПД вполне подходящей и даже более глубокой, так как деятельность может быть многоплановой, и для каждого плана можно предусмотреть свой исчисляемый параметр.

Всё предельно просто: есть люди, перед которыми стоят индивидуальные задачи, отражаемые КПД. Люди объединяются в коллективы, перед которыми стоит некая общая задача – КПД более общего порядка. Участие каждого человека в общем деле отражается в КТУ. Всё вместе превращается в производственный или коммерческий поток, с одного конца которого входят материалы (информация) и деньги, а с другого – выходит продукция (сделки) и дополнительные деньги. Ничего больше.

Использовать эти нехитрые инструменты может любой человек, наделённый, как отмечалось выше, энергией, светлым умом и здравым смыслом. Если у человека этих способностей нет, он перестаёт работать с людьми и меняющейся информацией, а начинает работать преимущественно со схемами. При этом часто впадает в состояние близкое к трансу, становится этаким шаманом от маркетинга и бизнес-процессов.

И надо сказать, что современные технологии очень способствуют этому. В результате моего знакомства с реинжинирингом процессов в уже упомянутой компании родилось четверостишие:

Я графики люблю, они

Привносят в жизнь мою порядок.

Пускай в итоге все нули,

Но упорядочен упадок.

Современные средства учёта, планирования и коммуникаций дают возможность трансформировать процесс управления в нечто фантасмагоричное: не всегда понятно, где заканчивается управление и начинается манипулирование, где заканчивается работа и начинается имитация деятельности. Невольно вспоминаются времена, когда главным инструментом продавца были прочные сапоги и чемоданчик с образцами, а главным инструментом мастера была его репутация, выставленная в виде конкретных изделий в окне мастерской.

Теперь-то, конечно, всё по-другому. Компьютеры, сети, гаджеты, искусственный интеллект пришли на помощь, заняли руки и головы. Работать некогда – успеть бы нажать на все кнопки!

Я бы ни одного саркастического слова не сказал бы в адрес всех этих помощников, если бы они не имели одну вол-

шебную способность, а именно: объединяться в систему и оказывать давление, влиять на менталитет их владельцев и на процессы в компаниях. Происходит нечто подобное тому, что происходит в отношениях человека и государства: государство принимает на себя немалую долю ежедневных забот гражданина, и в результате человек становится придатком к бездушной государственной машине, что в некоторых ситуациях, например, если он охвачен какой-то нестандартной идеей, приводит или к его (человека) физической гибели, либо к гибели его идеи (вспомним роман Дудинцева «Не хлебом единым»).

Мы все рассуждаем о будущем завоевании человечества искусственным разумом, а между тем в некотором смысле мы уже сдали первые рубежи.

Создавая «прозрачные на бумаге» структуры предприятий, где рабочие места живых специалистов обозначены символами блок-схем, этим живым специалистам придаются черты этих бездушных элементов, чьи реакции ограничены «да/нет», «+/–», «1/0».

Безусловно, у технической системы есть неоспоримое преимущество перед человеком – скорость выполнения операций. А этому плюсу противостоит не менее большой минус – система при выполнении операций не принимает во внимание многие факторы, которые она просто не замечает, но которые могут показаться (и оказаться таковыми на самом деле) важными человеку. Например, она не различа-

ет правду и ложь, что можно проиллюстрировать, например, историей финансирования российских типографий компанией Heidelberg.

Наверное, многие директора типографий, основанных в конце 90-х, помнят, что в начале своей деятельности в России Heidelberg ставил печатные машины и даже целые комплексы с оплатой в рассрочку, не применяя при этом сложных схем анализа финансового состояния или бизнеса покупателей. Торговому представителю и потом финансовому консультанту достаточно было пройти по типографии, чтобы понять, насколько хорошо идут в ней дела. Потому что паллеты с готовой продукцией, полуфабрикатами, бумагой, работающие машины и вспотевшие рабочие знающему человеку говорили много больше лукавых цифр. О лизинге, банковских гарантиях тогда еще и не помышляли. И даже при таком, казалось бы, неосторожном отношении к поставкам на сотни тысяч и миллионы тогда еще немецких марок количество срывов платежей было минимальным, а острых ситуаций, когда оборудование приходилось забирать обратно, может быть, не было вообще. Аналогичную практику применяли и другие компании.

А сегодня, когда на службе финансовых и кредитных аналитиков целые программные комплексы, срывы исполнения обязательств возникают чаще, а количество сделок не увеличилось. Это и означает, что, либо правды стало совсем мало, либо современные средства не умеют её находить.

Таким образом, в компаниях, перегруженных автоматизированными средствами управления, создаётся социотехническая система, в которой инструмент начинает определять стиль, методику деятельности человека и, в конце концов – предмет деятельности и её результат. Вовлечённые в процесс сотрудники, особенно молодые, легко адаптируются под требования системы и перенимают её черты, в некоторых случаях, вероятно, используя слабости системы для подгонки ожидаемого результата.

Управленческой проблемой становится то, что инструмент, определяющий результат деятельности, к этому результату равнодушен. Его невозможно мотивировать ни кнутом, ни пряником.

Уверен, многие в своих компаниях сталкивались с чем-то вроде:

– активные и даже воинственные требования сотрудников увеличить объём интернет-рекламы, пренебрежение личными (хотя бы телефонными) отношениями с клиентами в пользу оцифрованных «да/нет» электронных контактов;

– пассивное отношение к проблемам клиента в случае отсутствия на работе «ответственного» сотрудника – заявка принимается электронной системой, но далее не двигается;

– игнорирование индивидуальных черт заказчика, особенно удалённого,

– расслабленность персонала в компаниях, успех которых предопределён рыночной ситуацией или административным

ресурсом (до поры до времени),

– паника персонала в трудных для компании ситуациях, неспособность принимать самостоятельные решения, жалобы на плохое руководство и т. д.

Понятие личной ответственности за действия размывается: чем сложнее система, тем легче объяснить неудачу её сбоем. А к системе предъявить претензии невозможно.

Следовательно, главным тестом при приёме на работу сотрудника необходимо признать тест на самостоятельность, и система мотивации должна быть нацелена на быстрое генерирование и принятие наиболее эффективных решений. А это, вероятно, означает, что предпочтительнее инвестировать в обучение сотрудников, а не в посекундный контроль их деятельности.

Впервые о серьёзности проблемы взаимоотношений человека и системы, как и сам термин «социотехническая система», я услышал от контр-адмирала Владимира Николаевича Соколова, начальника Санкт-Петербургского военно-морского института. Он обратил внимание на то, что экипаж на судне имеет свою, человеческую систему ценностей и мотивацию, а система вооружения – свой машинный компьютерный алгоритм. И между этими системами возникает конфликт, который в худшем случае приводит к несанкционированному использованию вооружения или, наоборот, к фатальной задержке использования, а в лучшем – к усложнению обучения моряков.

Впрочем, апологеты симбиоза человека и компьютера могут привести примеры, вроде бы демонстрирующие великолепный результат работы системы. Хотя бы систему приёма заказов «в один клик». Применительно к полиграфии это выглядит так: в течение пяти минут, что клиент разговаривает с менеджером, менеджер успевает выудить из CPM все предыдущие заказы этого клиента, внести правку в выбранный макет и отослать клиенту на утверждение, пока клиент не успел попрощаться. Тому остаётся только утвердить и оплатить, либо… перейти на другой уровень, где система будет отставлена в сторону и в дело вступит человек – дизайнер ли, технолог ли – кто именно не важно. Это будет человек с компетенциями бóльшими, чем у системы, но и услуга будет стоить дороже. Аналогично работает и приём других высокостандартизированных заказов («сборные тиражи», print-on-demand): скинул файл, послал деньги, получил по почте или курьером продукцию.

А на самом деле эти примеры всего лишь подтверждают сказанное ранее: отлично работают только системы с коротким циклом, например, «рынок – решение – результат», и стандартным (унифицированным) набором запросов и решений. Ведь что такое даже красивейший первый пример с правкой макета в течение одного телефонного звонка? Это всего лишь «китайский фонарик» - красиво, но очень просто. С одной стороны, стандартный запрос, с другой – унифицированный, то есть ограниченный, набор предложений.

Между ними человечек с не очень большими полномочиями, присутствие которого вообще временно. Впрочем, справедливости нужно отметить, что китайские фонарики на протяжении тысячелетий пользуются спросом.

Подумаем вот о чем: себестоимость каждого заказа включает долю накладных расходов, связанных с приобретением, поддержанием и эксплуатацией системы учета и планирования выполнения заказа. Эти затраты разумно соотнести со временем выполнения основной операции, например, печати, или же полного технологического цикла. Пусть это будет 10 рублей минута. И если некий заказ, например, печать и резка короткого тиража, выполняется за 5 минут, а ввод его в систему человеком в результате какого-нибудь внешнего воздействия, увеличится до 6 минут, то эта шестая минута окажется неучтенной и «съест» изрядную долю прибыли. А поскольку автоматизированная система расчета, планирования и учета заказов сегодня воспринимается как панацея от ошибок, особенно в малотиражном производстве, то и решение озвученной проблемы является актуальной. Пока рынок не протестует против предлагаемой на короткие тиражи наценки, этой проблемы как бы не видно. Но наценка – скучная особа. Она все время смотрит в пол. Все может очень быстро поменяться. И в этой эволюции, очевидно, будет сильно совершенствоваться инструмент (то есть ПО), исчезнет человек-клапан между продажей и производством, и возрастет ответственность оформляющего заказ лица. Как мы видим,

во многих случаях этим лицом становится сам заказчик.

Конечно, пример с «китайским фонариком» не является примером управления в буквальном смысле, хотя решение первого лица внедрить такую систему в компании, безусловно, является управленческим. Пока рынок полон стандартных запросов, такие короткие алгоритмы «запрос-предложение-деньги» будут приносить прибыль. Как только рынок насытится, придётся вернуться к основам, вспомнить, что выжить – чаще всего означает быть сильным в сильной команде.

Значит, управление должно стремиться к таким же коротким циклам, но с иным содержанием: «задача – компетенция – результат». Если вместо компетенции предлагается клубок аппаратных средств, ПО, ответственных персон, череды точек контроля и согласований, то результат рискует устареть раньше, чем система примет решение, а себестоимость продукта или услуги увеличится вопреки требованиям рынка и акционеров.

Ведь как, например, сегодня продать современную дорогущую печатную машину? Бесполезно разговаривать с директором типографии о сегодняшней ситуации на производстве или здоровье родственников – у тех, кто пережил не один кризис, всё более-менее налажено, и все здоровы. Нужно брать его за руку и вести в будущее. Система этого не может. А человеку, который это может, не нужна внешняя система. Достаточно собственной компетенции и, разумеется,

соответствующей мотивации.

Но сложные системы, отрицающие или сильно ограничивающие инициативу «граждан компании» остаются притягательными. В компаниях складывается такая форма управления, которая во внешнем мире называется тоталитаризмом – со всеми атрибутами последней: внешней помпезностью, диктатом бюрократии, сложной отчетностью, приоритетом наказания перед поощрением, недостижимостью первых лиц для рядовых сотрудников и, разумеется, несменяемостью первых лиц. И мы все знаем, к чему все это приводит.

Почему это так? – вопрос, скорее, к психологам. Житейский опыт подсказывает, что дело в страхе потерять власть. Разлад системы начинается с недоверия к сотрудникам, переходящим в страх потерять контроль; привычка контролировать все превращается в манию, и вот оно – представление о власти как о явлении, обеспечивающем безопасность и статус так называемого первого лица. Хотя колосс, как говаривал Ильич – на глиняных ногах.

Всё вышесказанное не означает, что следует полностью отказаться от программных средств в ведении дел и бежать в антикварный магазин за костяными счётами. Вероятно, что и интерес к построению сложных моделей, и эффективность от их внедрения, развиваются синусоидально, находя компромисс в точках пересечения или двигаясь однонаправленно на некоторых участках. Но, скорее всего, на новых или сложных рынках наибольший успех будет сопут-

ствовать компаниям, в которых слово ценят дороже электронного сигнала. То слово, про которое Гумилёв написал: «Словом останавливали птицу, словом разрушали города!».

Ловля «голубого марлина»

Глава 1. Общие понятия

Этот текст появился из-за того, что в одной из групп в популярной социальной сети началась дискуссия о том, как же все-таки заставить менеджеров продаж продавать. И вообще, почему наемные сотрудники не работают, и все приходится делать владельцам? Как их уговорить, заставить, вынудить все-таки выполнять свою работу. Речь шла о небольших типографиях, вероятно, возникших относительно недавно, то есть после кризиса 2012-го года и уж 2008-го точно.

Прежде, чем говорить о стимулировании сотрудников следует определиться с терминами. Позволю себе процитировать самого себя, напомнив, что за всю историю менеджмента производственных предприятий человечество выработало три главных понятия: конвейер, КТУ (коэффициент трудового участия) и КПД (ключевые показатели деятельности).

Конвейер в данном случае – это последовательное выполнение операций по формированию добавленной стоимости товара или услуги. Процесс этот следует начинать с поиска и обобщения информации о рынке и клиентах и продолжать, передавая информацию и принимая решения внутри ком-

пании без задержек. Выкиньте все структурные схемы, если в них хоть один квадратик подразумевает принятие коллективного (больше двух человек) решения, или подразумевает ожидание согласования с «высшим разумом». Для сложных случаев, например, особо крупного заказа с маржой ниже регламентированного уровня должен быть предусмотрен прямой выход на руководителя, где бы он – руководитель - не находился.

КТУ применяется для распределения премии в соответствии с фактическим вкладом сотрудника в конечный результат деятельности компании в случае исчисляемых величин, непосредственно влияющих на финансовый результат, или самого финансового результата. Это такая управленческая одноходовка: сделал – получил.

КПД – это индивидуальные показатели деятельности сотрудника, устанавливаемые в количестве действий, % эффективности и т. п., которые могут не иметь моментальной финансовой отдачи, но, по мнению руководства, неминуемо приведут к ней при достижении определенного рубежа. По крайней мере, квалификация сотрудника при стремлении достичь установленного КПД неизбежно растет. Применение этого инструмента уже чем-то напоминает шахматы.

Следующий термин у всех на слуху, но не все точно понимают, что он означает. Это термин - оклад. Мне доводилось встречать разные его трактовки, из них самая откровенная и непосредственная была такая: «Оклад – это деньги, которые

платят, чтобы штаны не падали».

На самом же деле оклад – это вознаграждение за качественное выполнение сотрудником регламентированных действий, результат которых будет получен в неустановленное время. Например, оператор call-центра – сидит и ждет входной звонок. Далее начинается регламентированный диалог. Итог переговоров не ясен, эффективность низкая, поэтому основное вознаграждение – оклад, к тому же невысокий.

Премия – вознаграждение за достижение целей либо индивидуальных, либо отдела или компании в целом, зависимое от объема достижений. Это не обязательно процент от объема продаж, маржи или прибыли (в зависимости от того, на что влияет сотрудник), это может быть и фиксированное ступенчатое вознаграждение при ранжировании объемов, маржи, прибыли.

Другие методы мотивации, например, нематериальные, здесь не рассматриваются, поскольку обычно они работают только тогда, когда первичные потребности удовлетворены - то есть, налажена мотивация материальная.

Для эффективного использования этих инструментов нужно одно – уметь выстроить – понять и объяснить другим причинно-следственную связь между желаниями Заказчика (источника благополучия) через отдел продаж и производство и конечным финансовым результатом. Это самое сложное, все остальное – арифметика.

И хотя выстроить, объяснить и понять эту причинно-следственную связь (ППС) является наиболее сложным делом, но оно под силу любому человеку, обладающему здравым смыслом. А без здравого смысла нет и предпринимательства, тем более, бизнеса. Хотя сложность в этом случае – скорее не интеллектуальная, а чувственная, понимание связи удовлетворения заказчика и уровнем собственной жизни должно войти в сердце.

Посмотрим на отдел продаж. В обобщенном виде события, приводящие к продаже, выстраиваются в простой конвейер:

Выявить и/или уточнить потребность Заказчика (убедиться в точности его представления о ней)

Выразить заинтересованность в ее удовлетворении для Заказчика (через согласие с ее реальностью и с примерами из практики предприятия)

Убедить, что технологические возможности предприятия полностью соответствуют задаче.

Продажа (самый «тонкий» момент, когда нужно суметь избежать последнего довода – скидки)

Идеальное оформление заказа перед передачей на следующий этап (технологу или в производство).

Эти пять пунктов первоначальных ключевых этапов работы отдела продаж (далее следует информирование заказчика о ходе выполнения заказа – если это нужно, поддержание систематической связи и т. д.) позволяет довольно точно сфор-

мулировать требования к менеджеру по работе с Заказчиками и создать оптимальную систему мотивации. Некоторые из этих этапов также можно представить в виде процесса: выявление потребности, убеждение и продажа, однако этому посвящено не одна сотня книг, изучить которые интересно, но пользу они принесут только тому, кто способен адаптировать сухие рекомендации под свой характер. Если соответствующего характера нет, то и читать не стоит. Искренняя заинтересованность, кстати, одна из базовых черт настоящего продавца, и искренность в этом случае невозможно заменить навыком ее демонстрировать, заученность фраз и интонаций обычно слышна невооруженным ухом и, а взгляд в сторону виден невооруженным глазом, что отталкивает покупателя, у которого есть выбор.

Технологические и финансовые возможности предприятия, как и качество оформления уходящей в производство документации – усваиваются легче, тут нужна простая живость ума и обучаемость. На предприятии должен быть налажен процесс постоянного совершенствования знаний исполнителей на каждом этапе, и на это могут быть ориентированы соответствующие КПД, о чем будет сказано позже.

Рассмотрим вышеприведенный процесс на примере полиграфического заказа. У Заказчика полиграфической продукции обычно есть два типа желаний: стандартные (они же обычно типичны для всего рынка) и «особенные». В первом случае он может просто работать с автоматизированной

системой, например, web-2-print (технология, предоставляющая возможность самообслуживания заказчикам полиграфической продукции, см. Журнал «КомпьюАрт», №5, 2018) или «Печать по требованию», и вообще избежать человеческого контакта – это как оформить заказ в on-line магазине. В этой ситуации важно, чтобы желания заказчика были типичными для рынка. Тогда можно экспериментировать с расчетами необходимых «касаний», прогнозировать конверсию, % повторных и т. д. Но надо понимать, что такие Заказчики хороши только в большом количестве, когда они создают нескончаемый поток стандартных заказов с маленькой маржой. А маржа не может быть большой, так как на рынке типовой продукции суммарные производственные мощности всех предприятий обычно превышают сам совокупный объем заказов. Это такая, с позволения сказать, «треска». Для заказчика в данном случае важна скорость получения продукции, устраивает цена или «скидка постоянному клиенту» и удовлетворяет усредненное качество, что делает ненужным общение с менеджером или технологом и дает возможность исключить человека из процесса, доверив его автоматизированной системе. Поэтому в битве за рынок типовых заказов бьются не «менеджеры-психологи» с их реальными навыками и багажом прочитанных книг, пройденных и забытых тренингов, а программисты и другие технари, от которых зависит низкая себестоимость и бесперебойная качественная работа оборудования, чему также соответствуют свои КПД,

но и о них – несколько позже.

А настоящая продажа – это охота на «голубого марлина».

Итак, наш «голубой марлин» – заказчик с нестандартным запросом. Вообще, таких запросов может быть всего два: первый – как решить некую бизнес-задачу Заказчика методами полиграфии. И второй – как за понятную сумму Заказчику получить максимум от возможностей типографии.

По поводу первого – попросите своего менеджера ответить, что нужно Заказчику, который заказал рекламные буклеты или листовки для своего товара. Если менеджер начнет бубнить про сами буклеты, про качество, про цену – вы зря ему платите. На самом деле Заказчику нужна не «испачканная краской бумага» и тем более не разговоры с неизвестными до сих пор ему людьми. Ему нужно продать свой собственный товар или услугу, и он где-то от кого-то услышал, что есть такой способ – напечатать и раскидать буклеты.

В этом случае менеджер должен говорить с Заказчиком, прежде всего о товаре или услуге Заказчика и методах их продвижения полиграфическими способами. Говорить увлеченно, показывать образцы, объяснять разницу между «как у всех» и «только у нас (или будет у вас)», приводить захватывающие примеры, чтобы Заказчику было интересно. Этот интерес вселит в него уверенность, что он пришел в правильное место. Может быть, в разговоре откроется, что Заказчику нужны вовсе не буклеты, а каталог. А это другой уровень заказа, совсем другая цена и прибыль, но и эффект для За-

казчика – тоже совсем другой.

Вопрос первый: кто-нибудь выписывает для своего отдела продаж какие-нибудь журналы, из которых менеджеры могли бы черпать информацию о том, что происходит в отраслях и на рынках, откуда приходят Заказчики? У кого менеджеры читают деловую прессу или являются членами каких-нибудь профессиональных, хотя бы рекламных ассоциаций? Кому интересно побеседовать со своими менеджерами о перспективах рынка? И кто дает своим менеджерам деньги на кофе с Заказчиком в неформальной обстановке? Кто вообще воспринимает неформальные отношения с заказчиком не как возможность коррупционного сговора, а как общность интересов?

По этому поводу вспоминаю с улыбкой реальную ситуацию. Поехали мы в конце 90-х на конференцию в Краснодарский край. Кроме нас, разумеется, множество других компаний. Все предлагают одно и то же: полиграфические материалы и оборудование, но разных марок. Выступающие меняются один за другим, профессиональные термины один сложнее другого, а перед сценой в зале за круглыми столиками - директора и специалисты местных типографий, чем-то похожие на голливудскую версию корпулентных американских шерифов

На столах – закуска, но бутылок кроме как с водой нет. Зато у каждого столика стоят канистры с принесенными с собой оригинальными напитками, которыми краснодарский

край славится. Поэтому аудитория хорошая, благодарная, но имеющая к мероприятию свой - и не только сугубо профессиональный интерес.

И теперь представьте, что нашему спикеру выпадает выступать не только в конце списка, но и после перерыва. Очевидно, что очередная лекция о печатных машинах, пластинах и сериях красок соскользнет с мозгов слушателей как дождь с металлической крыши.

Что делает наш выступающий? Она (а это была девушка), выходит к микрофону и сообщает: «Друзья, я понимаю, все устали. Поэтому я не буду говорить о том, о чем собиралась. Мы тоже поставляем машины, пластины, краски и все остальное. Кого интересуют подробности, подходите к нашему столику. Мы все расскажем, покажем, обо всем договоримся. А сейчас давайте споем!»

И запела какую-то - верно угаданную под аудиторию песню. Зал подхватил – как обычно, к концу мероприятия не хватает именно запевалы. Больше никого не слушали, и очень быстро у нашего столика образовался «водоворот» людей, слов, вопросов.

В какую бизнес-процедуру запихнуть такое тонкое чутье в нужное время сделать то, чего просит душа заказчика, а не то, что прописано в бумажке?

В свое время нам удалось поднять продажи широкоформатной печати под девизом «Работать должен каждый метр». Чтобы объяснить эффективность наружной или интерьер-

ной рекламы заказчику, достаточно было попросить его описать стены в его собственном офисе. Обычно заказчик вспоминал стены, на которых в лучшем случае висели календари, а чаще нечто, не имеющее никакого отношения к предмету деятельности компании, вплоть до кашпо с чахлыми традесканциями и плюшевых собачек-котиков. Но ведь есть изученное в маркетинге явление, что правильное изображение товара на стенах в офисе, в комнате для переговоров и на стенах коридора по пути к ней, вызывающее положительные эмоции, стимулирует не только покупателя к покупке, но и продавца к продаже. Удивительно, но эта простая мысль многим казалась откровением свыше. И какой приятный сюрприз ожидал заказчика, когда он узнавал, что стоимость такого эмоционального подъема относительно не велика. Хотя цена, ясное дело, имеет не меньше измерений, чем было в голове у Эйнштейна.

Как появился этот девиз? Он появился тогда, когда мы узнали, что в США чуть ли не половина рекламного бизнеса – это широкоформатная печать. Они подсчитали, что обычный человек проводит очень много времени в окружении стен, но не дома. Почему бы не использовать эти плоскости для активной рекламы? А это знание пришло не случайно, а в результате целенаправленного поиска информации в деловой прессе.

Отвечая на второй интуитивный запрос Заказчика о том, как за понятную ему сумму получить от типографии макси-

мум, менеджеру нужно проявить технологические познания – прежде всего в границах возможностей родного предприятия. И теперь вопрос второй: вспомните, когда последний раз ваш начальник производства или технолог приходил в отдел продаж не ругаться, а с образовательной программой для менеджеров? Думаю, что кое-кто уже заерзал на стуле.

Таким образом, мы пришли к выводу, что хорошему менеджеру отдела продаж нужно быть или интересным (поговорить за чашкой кофе/чая), или полезным (грамотно проконсультировать и все оформить) Заказчику. А идеальный менеджер по продажам – и интересен, и полезен одновременно. Именно поэтому лучшие менеджеры – люди с определенным жизненным опытом и образованием, а не «зелень» из племени «Нажми на кнопку – получишь результат».

Вот о «волшебной кнопке» нужно сказать несколько слов еще. Однажды на лекции я сравнил бездушную персонализированную открытку, напечатанную цифровым способом с использованием списка имен с таким же бездушным поздравлением в социальной сети, когда она (сеть) напоминает вам о дне рождения «друга», и вам достаточно «кликнуть», чтобы послать ему «тортик». Нашлась парочка юных слушателей, которые утверждали, что именно такая форма отношений кажется им самой удобной. В конце концов договорились до того, что я и они – разные поколения. К сожалению, теперь такая форма «знаков» внимания охватывает и старшее поколение, что, к сожалению, подтверждает истин-

ность слов из песни Юрия Кукина «…Ну а семьдесят – так же, как десять».

Поколения, действительно, разные, это нормально, когда разговор не идет о деньгах старших, то есть владельцев компании. Но в каждом отделе продаж могут найтись поклонники философии «Трех ЕСЛИ и трех НЕ», постулаты которой звучат так: если можно не встречаться, а позвонить, лучше позвонить; если можно не звонить, а написать, лучше написать; если можно не писать, а послать смайлик, лучше послать смайлик.

Это удобно и эффективно для создания армии «друзей» в социальных сетях, но губительно для продаж и бизнеса.

Это так, потому что опыт подтверждает: те, кто быстро считают в уме – успешнее тех, кто считает на калькуляторе; те, кто целыми днями смотрит ток-шоу по известному каналу – менее успешен, чем те, кто их не смотрит; те, кто планируют свой день – успешнее тех, кто не планирует; и т. д.

В реальной жизни успех приносит иная философия, иное течение событий: личный контакт – взаимное удовольствие – понимание взаимных потребностей и возможностей – возникновение взаимных обязательств – участие в совместной деятельности – укрепление отношений – накопление социального капитала – способность удовлетворить свои и чужие потребности – способность реализовывать проекты.

Нужно ли напоминать, что удовлетворение покупателя приводит к продаже, а продажа – это ежедневная проект-

ная деятельность «ловца голубого марлина». Так что, если можно послать смайлик – лучше найти возможность и повод встретиться.

Глава 2. Мотивация. Первые КПД

Теперь о мотивации. С окладом – все понятно. Величина зависит от сложности проектов, времени их реализации и действия полученного эффекта, компетенций участников проекта, даже, может быть ожиданий, возлагаемых на проект руководства, хотя это последнее следует воспринимать как аванс или «билет в одну сторону» - мол, « мы в тебя верим, так что, не обмани нас».

С процентом от объема продаж или маржи – тоже все просто, хотя и тут есть три модели – от индивидуальной продажи, от общей продажи отдела соразмерно индивидуальному КТУ, и третья – комбинированная из двух первых. Третья нацеливает не только на рост собственных результатов, но и на взаимовыручку и помощь, что тоже важно для перспективной компании.

Сложнее с КПД. Роль этого показателя – нацелить сотрудника на самостоятельное осмысление своей деятельности, поиск своих сильных и слабых сторон, выстраивание собственного пути к совершенству, цель которого – постоянно увеличивать пользу, приносимую компании. Сами показатели устанавливаются руководителем исходя из понимания того, улучшение каких параметров деятельности сотрудника, являющихся звеньями в деятельности всей компании, может привести к росту общего конечного результата.

Например, поступил на работу молодой «продажник». Что-то пытается делать, но пока не получается, из-за чего перспектива, нарисованная в отделе кадров, становится все туманнее. Разумеется, пьет кофе, общается со старшими коллегами – вроде как учится у них, набирается опыта, а вместе с тем забивает голову сплетнями, недовольством слабых, высокомерием успешных коллег. В общем, попадает в струю, которая разбивается о скалы непонимания, чего же конкретно нужно добиться. Добиться сегодня, завтра, каждый день.

Прекрасно! Первый ключевой показатель – количество контактов. Первый месяц стартовый – 200 контактов и оклад. Второй месяц – 250 и оклад увеличивается, например, на коэффициент 250/200, одновременно с параллельным увеличением нормы… Это увеличение (25%) уже целесообразно назвать премией за рост активности. Только контакты должны быть зафиксированы по форме в CRM компании – уже польза. На третий месяц снова 250 – никакого увеличения вознаграждения! И человек уже задумывается, а не слишком ли он часто пьет кофе? Коэффициент ведь 250/250 – совсем не то, что 250/200!

Сегодня мало, кто физически осуществляет «холодные звонки»; разве только операторы в call-центрах или мошенники усердно повторяют одни и те же слова в соответствии с утвержденным сценарием. Тем не менее, это не должно мешать читателю увидеть, как просто заложить первый кирпи-

чик в систему мотивации на основе КПД.

Через некоторое время прирост количества контактов естественным образом замедляется и, в конце концов, перестает быть интересным сотруднику. И наступает момент, когда необходимо применить второй ключевой показатель – отношение эффективных (завершившихся продажей) контактов к их общему количеству – мы же предполагаем, что имеем дело не с оператором call-центра, а с менеджером по продажам.

Дождемся первого контракта. Пусть он состоится, например, при собранной базе в 300 контактов. Этот контракт появился не просто так, ему предшествовали повторные звонки, обсуждения, может быть, встречи, предложения различных условий и т.п., что обычно делают люди, если хотят что-то кому-то продать. Если продаж нет, значит, мы тестируем не того человека. Может быть, это отличный специалист по первичной обработке и сбору информации, и его можно оставить на этой позиции, если таковые в компании предусмотрены. Вероятно, его можно будет трудоустроить в отделе маркетинга, где первичная информация является основой проектов, и тогда на него будут распространятся КПД отдела маркетинга.

Но вот он – первый контракт! Вознаграждаем сотрудника и фиксируем первую норму – один контракт в отчетный период. Закрепляем за ее превышение фиксированную премию от оклада плюс, конечно же, процент, например, от при-

были (или от маржи, объема – на усмотрение руководства в зависимости от специфики товара), полученной компанией от данной сделки. Конечно, премия от оклада должна быть существенно меньше премии от финансовых показателей.

Таким образом, система мотивации несколько усложняется, но сотрудник понимает, что компании важен не только тот контракт, который оказался заключенным благодаря счастливому стечению обстоятельств, но благодаря планомерной работе с клиентами.

Во второй отчетный период у менеджера уже два контракта! Тут начинает работать введенная ранее премия от оклада. И пусть сотрудник задумается, а что такого хорошего он сделал для этих двоих, что они купили у него что-то? Может быть, это повторная продажа? Так почему покупатель вернулся? Может потому, что он – продавец - поговорил о чем-то важном для Заказчика, улыбнулся, что-то дельное посоветовал, вечером задержался, чтобы посчитать заказ, оперативную отгрузку в выходной день организовал. Много чего хорошего можно сделать Заказчику, о чем мы и не подозреваем. Особенно, если повторные продажи мотивируются организацией дополнительно.

Любой здравомыслящий человек начинает понимать, что его успех – это не случайность, не удача, а результат определенных действий, которые можно совершенствовать. К этому его подталкивает система мотивации, похожая на современное здание или – самолет, в котором общая благополуч-

ная ситуация складывается из благополучного функционирования разных систем. В нашем случае, таким зданием или самолетом является сам человек.

А если помочь менеджеру проанализировать успешные (завершившиеся продажей) контакты, для чего пригодятся его записи в CRM, то он усвоит, какие его способности помогают ему, сможет их развивать и применять.

Если же к ключевым показателям отнести и параметры личностного роста, то в результате довольно быстро в компании сложится коллектив, горящий таким огоньком, на который Заказчики с большими амбициями и большими деньгами полетят, как бабочки.

Важно, чтобы достижения в части КПД были «опубликованы», преданы огласке. Это, с одной стороны, послужит моральным бонусом для сотрудника, а с другой – послужат драйвером для других.

Как это все выразить в «Положении о премировании» – вопрос индивидуальный, но это - арифметика. Главное – понять для себя, улучшение каких именно параметров деятельности приближает компанию к достижению ее плановых целей, и распределить ответственность за эти улучшения среди сотрудников с помощью КПД. У большинства ведь и менеджеры опытные, и производство не подводит – но рынок требует чего-то более мощного. Но, согласитесь, такой подход, такая приманка на «голубого марлина» совсем не похожа на угодливое «чего вам угодно?» или унылое «мы вам

скидку дадим!».

Конечно, даже успешный (или, как говорят «толковый», что, впрочем, не одно и то же) менеджер сталкивается в своей работе с трудностями, которые порой ему создает и родной коллектив. Например, если менеджер обещал заказчику узнать до вечера возможность получения материала для выполнения его заказа, это совсем не означает, что менеджер отдела снабжения все бросит и начнет звонить поставщику. Безусловно, первый менеджер может переселиться на стул возле стола второго. А можно второму – менеджеру отдела снабжения установить один из КПД – срок ответа на заявки. И тогда он сам придумает способ, как фиксировать запросы и ответы. Может быть, у него даже появится обыкновение спрашивать менеджеров отдела продаж о перспективных потребностях заказчиков, он научится информировать отдел продаж о материалах на складе и таким образом показатель «оборачиваемость складских запасов» станет не только стимулирующим, но и объединяющим коллектив показателем деятельности.

Глава 3. Деньги на улучшения

В ходе вновь завязавшихся в интернете дискуссий возник вопрос о целесообразности детального описания бизнес-процессов в компании. Процесс такого описания с целью улучшений чего-либо назовем организационной оптимизацией. Сторонники положительного ответа на этот вопрос часто приводят в качестве аргумента опыт Генри Форда, который как раз и достиг неимоверного успеха, внедрив в производство автомобилей конвейерный метод – идеальный процесс - и таким образом снизил себестоимость своих автомобилей до уровня, который обеспечил уверенно растущий сбыт. В своей автобиографии Генри Форд подробно рассказал, как «они» все подробно изучали, описывали, считали, боролись за каждый грамм металла, за каждый цент себестоимости, за каждую секунду процесса.

Слово «они» здесь выделено, так как важно понимать, что эта работа – дело не одного человека, это дело команды профессионалов – не только в описании процессов, но и в описываемой производственной сфере, профессионалов в вопросах металлов, конструкций, прочности и уже затем - себестоимости.

Собрать такую команду профессионалов стоит денег. Деньги у предприятия есть в двух случаях – когда предприятие производит и успешно продает много товаров или

услуг на стабильном или слабо колеблющемся рынке, и повышение эффективности, приводящее к очередному снижению себестоимости, однозначно покроет дополнительные издержки на профессионалов.

Второй случай – когда предприятие работает на активно растущем рынке, привлекающем многих конкурентов. В случае с Фордом эти два счастливых обстоятельства совпали: рынок рос такими темпами, что очень скоро производство Форда стало массовым. Поэтому Форд собрал сильную стабильную команду, потратил на разработки и исследования много денег, и достиг ожидаемого эффекта.

В случае, если рынок не растет или вообще падает, и объем производства, особенно, измеренный в деньгах, снижается хотя бы из-за конкуренции, описание процессов сторонними специалистами становится невозможным. На это нет денег. Заимствования в такой ситуации – чрезвычайно рискованный шаг; вспомним по этому поводу другое изречение Форда: «Предприниматель может взять деньги у банка только тогда, когда он в них не нуждается»

Следовательно, если рынок не растет, и денег нет, то описывать процессы приходиться самим – тем самым людям, которые эти процессы потом должны воплощать в жизнь. И тут вмешивается психология – большому количеству наших коллег трудно признать, что они что-то могут делать не совсем эффективно.

Как помочь им преодолеть эту трудность? Заставлять лю-

дей «наступать на горло собственной песне»? Это может привести к сквознякам от хлопающих дверей: сотрудники будут все бросать и уходить к конкурентам. Делать, или очень хотеть это сделать они будут обязательно (особенно наиболее ценные сотрудники) – в соответствии с правилом, что пик сопротивления изменениям наступает раньше пика улучшений в результате изменений.

В организации остаются люди, замечательно составляющие бумаги, графики и т.д., но ничего не смыслящие в деятельности компании. Через некоторое время реорганизовывать будет нечего.

Считается, что избежать подобного фиаско способен помочь сторонний консультант. Порой это бывает эффективно, но нужно понимать, что консультант вообще-то находится в трудном положении. Он говорит, как надо делать, но при этом он не может учесть несколько факторов:

– скрытые особенности сотрудников, проявляемые в кризис (а они оказываются именно в кризисе, так как их выталкивают из зоны комфорта)

– непредсказуемый уровень сопротивления изменениям (см. выше)

– предел воли руководителя

Поэтому улучшения могут случиться, а могут не случиться, или произойти не в тот период, когда их ожидают, и не в том масштабе, который ожидают.

Консультант об этих подводных камнях знает, волнуется,

но ему очень не хочется оправдываться. Поэтому он заранее готов объяснить, что неудача возможна – из-за капризных сотрудников, или непредсказуемости рынка, или чего-то еще. Здесь уместно вспомнить слова Черчилля, что политик – этот тот, кто может предсказать, что будет через три года, а потом убедительно объяснить, почему этого не произошло. Консультант обычно хороший политик, и он ведь почти никогда не продает результат, его товар – процесс в соответствии с модным учебником. Если опытный человек дает совет и его репутация гарантирует результат, его не стоит называть бизнес-консультантом, лучше воспринимать его как партнера и стараться не отпустить его делиться опытом с другими.

В любом случае, кто бы им не занимался, процесс организационной оптимизации включает два этапа. Первый - сбор информации, анализ, разработка плана действий по устранению недостатков, сохранению и умножению сильных сторон. Он требует от исполнителя (консультанта) острого взгляда, опыта, скептического склада ума и … нарукавников, как у миллионера Корейко, чтобы не протирались рукава за работой за столом. Впрочем, это метафора.

Второй этап связан с максимальным эмоциональным напряжением, выпадающим уже на долю руководителя. Справится он с ним, и готов ли он был нему, когда приглашал консультанта? Стоит ли приглашать консультанта, если руководитель не готов преодолевать сопротивление людей, с

которыми долгое время был в одной упряжке? И стоит ли консультант этих людей? Или, может, попробовать сначала решить все в своем «узком» кругу, ведь своих профессионалов от стороннего консультанта отличает лишь одно – у них не сформирован тот самый необходимый скептический взгляд на то, как они сами работают. Вот коллег они могут критиковать сколько угодно, себя – нет.

В крупных компаниях наибольшее сопротивление возникает в среде среднего управленческого персонала, который с одной стороны испытывает давление от обычно недовольных, но, порой, инициативных подчиненных, а с другой стороны управленцев среднего звена угнетает необходимость предлагать что-то высшему руководству, что, по их мнению, скорее всего будет воспринято с недоверием и чаще всего откладывается в долгий ящик. Обычно такие отношения складываются, если средние управленцы не могут сформулировать свои соображения в свете непосредственной выгоды для компании, что обычно происходит там, где нет представления о КПД как о достоверных данных для пооперационного управленческого учета.

Мне рассказывали об очень крупном предприятии в Санкт-Петербурге, где, так сказать, «внедрены» принципы «Бережливого производства». К сожалению, к XXI веку получили распространение принципы «Бережливого производства» в упрощенном изложении и в режиме «испорченного телефона», в результате чего от них остались преиму-

щественно внешние признаки. Так вот, на этом очень крупном предприятии с иностранным капиталом существовал утвержденный механизм сбора предложений об улучшениях. Была создана комиссия по их рассмотрению и внедрению. Но порядок предусматривал первоначальное рассмотрение предложений от сотрудников руководителями этих сотрудников, которые обычно проявляли скепсис о возможности внедрить что-то даже полезное и вообще сомневались в искренности руководства что-то улучшать. Безусловно, убедить в своей искренности – это обязанность самого высшего руководства, и первым шагом должно было бы стать прямое поступление предложений в комиссию по их рассмотрению, минуя промежуточные этапы.

Почему этот промежуточный этап возник? Все просто – комиссия боится большого количества чепухи и делегирует право на отсев нижестоящим начальникам. А у тех в свою очередь – свои фобии. Таким образом улучшения остаются либо на бумаге, либо в кулуарных разговорах, что разрушает компании изнутри.

В случае, если у руководителя не хватает собственной воли для внедрения изменений, он обычно принимает напрашивающееся решение – делегировать большую часть функций по контролю процессов нескольким надежным людям, часто приходящим надолго. Иногда эти "гости" собраны в Управляющую компанию. Так и создается новый порядок - Total Control. В компании появляются камеры, система уче-

та прихода/ухода сотрудников и многое другое. Новый порядок приводит к появлению в паутине процессов административных узелков, в которых находится некто «уполномоченный». К сожалению, любой «уполномоченный» и любой «ответственный» рано или поздно начинает вести себя как типичный номенклатурный чиновник, подчиняясь законам Паркинсона, всячески повышая «стоимость» своего решения. Для предприятия эта стоимость, до того, как обретет денежную форму, обычно выражена в единицах времени. Таким образом, процессы замедляются.

И тут я снова призываю всех вспомнить про здравый смысл, смекалку, деловую жилку и три К: Конвейер, КТУ, КПД. Если речь идет о руководителях разного уровня, то преимущественно о КПД (см. Главу 1). Потому что КПД – ключевой показатель деятельности – это не о том, как все плохо, а о том, как все может быть лучше, если у сотрудников единое мнение о том, что важно для компании на каждом этапе деятельности. Это конкретный разговор о деле с теми, от кого дело зависит. Не схемы, а потом, может быть, лукавые цифры, а сначала конкретные честные цифры и потом – конкретные действия.

Глава 4. Классификация КПД

В организации существует два типа отношений: административные и функциональные. Первые предусматривают подчиненность одних другим. Подчиненность предполагает возможность управлять – не право, а именно возможность: у руководителя должны быть реальные и неоспоримые права требовать выполнения поставленных задач, поощрять или наказывать в соответствующих случаях.

В таком администрировании есть подводный камень: если руководитель чересчур авторитарен, или подчиненный не уверен в себе и ждет указаний, так как это дает ему основание в случае неудачи винить не себя, а начальника, доля правильных решений снижается, а время для их принятия наоборот - увеличивается.

Второй тип отношений – функциональный, связывает сотрудников примерно одинакового уровня: руководителей отделов, мастеров, менеджеров, рабочих. При возникновении задачи у каждого из них может и должно быть свое мнение. Даже если окажется, что мнения разных людей совпадают, они должны родиться в голове каждого независимым образом, что дает основание предположить, что оно – вернее остальных. Хотя, большинство право не всегда.

Процесс выработки решения людьми, связанными функциональными связями, не обременен негативными эмоция-

ми, свойственными на подсознательном уровне административному подчинению. Но этот процесс нужно стимулировать.

Поэтому нужно ввести КПД различного типа: как минимум три.

- индивидуальные (КПДи), которые сотрудник способен достичь самостоятельно, конечно, в случае необходимости обращаясь за советом к более опытным коллегам, что необходимо расценивать как стремление повысить свой профессиональный уровень;

- совместные (КПДс) - для специалистов одного уровня ответственности. Этот тип КПД необходим, когда результат работы одного человека или отдела зависит от качества работы другого;

- общие (КПДо) - для подразделения или компании в целом. В данном случае КПД служит своеобразной цепью, связывающей группу сотрудников, которая, с одной стороны, не позволяет отойти далеко от общих целей, а с другой – за нее можно ухватиться в случае непредвиденных обстоятельств.

Пример 1

Для начала важный постулат: управлять можно только тем, что считается. Без числовых показателей нет управления, нет и КПД.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.