

Кризис или ресурс?

Известный консультант Елена Любченко рассказывает о кризисах, которым подвержена компания. А также о том, как превратить кризис в переломный этап организационного развития и помочь предприятию выйти на новый виток развития.

- В подавляющем большинстве случаев торговое предприятие обращается за помощью к консалтинговой компании в момент кризиса. И хотя теоретики консалтинга и говорят о том, что "болезнь легче предотвратить, чем лечить", однако наша многолетняя практика свидетельствует о том, что очень немногие руководители внимают таким советам.

Также из практики могу сказать, что работу в таких случаях мы начинаем с определения ситуации в организации с точки зрения системного подхода. Под системным подходом компания

"Бизнес. Маркетинг. Технологии" подразумевает отношение к процессам, происходящим в организации с точки зрения этапа ее развития, фазы ее роста.

И, в зависимости от того, "кризис какого возраста" происходит в компании, к нему подбираются различные инструменты преодоления.

В нашей статье мы умышленно не рассматриваем "генетические кризисы" — заложенные в системе в момент ее образования, когда за основу была взята неадекватная бизнес-идея или хорошую идею взяли реализовать люди с конфликтующими ценностями, но с существенным долевым участием. То есть, мы попопы-

ем проанализировать, что происходит в изначально благополучной организации в разные периоды ее развития.

Обычно жизнь любого предприятия начинается с так называемой пионерской фазы, когда вокруг лидера и его бизнес-идеи собираются близкие ему по духу люди, и предприятие живет и функционирует как семья (*схема 1*). Многим, думаю, знакомо состояние, когда энтузиазм лидера и его единомышленников не знает границ, в фирме наблюдается ненормированный рабочий день, задачи решаются по мере поступления, и у всех присутствует вера в успех.

Первые серьезные сложности начинаются по мере разрастания организации (увеличение числа сотрудников, расширение рынков и ассортимента продукции, увеличение числа точек продаж, пр).

Кризис, который может наступить на данной фазе развития организации, связан с управляемостью системы. Его слабые симптомы связаны с переутомлением персонала, неразберихой со служебными обязанностями и полномочиями и недовольством в связи с этим сотрудников, кризисом лидера, который естественным образом оказывается не в состоянии контролировать все происходящее, а также дефицитом компетенций некоторых руководителей.

Более серьезные сигналы кризиса можно заметить, если "пионерская фаза" "перезревает", то есть проблемы роста углубляются и происходят попытки решить их по-старому,

существенно не меняя стиль управления компанией и форму ее функционирования. Тогда (особенно в случае, если руководитель-"пионер" уходит со сцены, организовывает другой бизнес и т.д.) может усилиться борьба за власть, непонимание принципов работы организации, хаос и произвол в служебных обязанностях, чувство незащищенности, ощущение

В зависимости от того, "кризис какого возраста" происходит в компании, к нему подбираются различные инструменты преодоления

От умения руководства понимать, на каком уровне развития находится компания, зависит ее существование в будущем

чрезмерных переработок и уход ценных сотрудников. Становится острым вопрос подбора кадров и "текучка" персонала — и это серьезные сигналы о наступлении кризиса. Наверняка большинству торговых компаний, которые переживали период превращения семейно-дружеского предприятия в серьезную торговую организацию или розничную сеть, знакомы эти симптомы переходного периода: старые друзья перестают понимать зоны своей ответственности и полномочий, некоторым перестает хватать компетенции, для того чтобы руководить выросшим отделом или подразделением, вести участок работы нового

- масштаба. Такая же бессистемная политика ведется и в отношении рядовых сотрудников, клиентов, поставщиков и называется на "текучке" кадров, потере клиентов — а это уже признаки серьезного кризиса, которые подвигают компанию вносить изменения в жизнь организации.

Что можно предпринять в данной ситуации, и какие шаги помогают преодолеть кризис управляемости?

Во-первых, настоятельной необходимостью данного этапа развития становятся создание организационной структуры и написание четких должностных обязанностей. Кроме того, описываются бизнес-процессы и функции подразделений. Очень часто полезен хороший коучинг для лидера, величина компании которого начинает перерастать его компетенции. Полезным бывает и коучинг топ-менеджеров, которые также могут ощущать нехватку, к примеру, менеджерских знаний и навыков, недостаток стратегического видения ситуации или лидерских качеств. Возможно, со временем с некоторыми менеджерами (друзьями, с которыми начинали дело) придется расстаться или же сняты с ключевых позиций, оставив на должностях, соответствующих их масштабу и компетенции. В этом случае становится актуальным вопрос покупки новых, более обученных, грамотных и компетентных специалистов, введение их в должность и компанию.

Но ключевыми в сложившейся ситуации, исходя из нашего опыта и наблюдений за

развитием большого количества организаций, являются процессы командообразования в среде топ-менеджеров и лидеров: распределение обязанностей, договоренности, подтверждение зон ответственности, совместное создание работающей, удовлетворяющей всех структуры и совместное продумывание планов развития компании. Командообразовательный тренинг с акцентом на том или ином аспекте жизни организации, важным для конкретного торгового предприятия, может быть полезным мероприятием и полезным вложением денег. Результатом этого тренинга должна быть не только ясность в отношениях, договоренности об ответственности и распределение обязанностей, но и проекты документов по организационной структуре и работе подразделений, согласно которым будет работать выросшая организация на новом этапе развития — фазе дифференциации.

Эта фаза представляет собой этап, когда компания четко работает согласно документам и инструкциям. В этом она похожа на хорошо отлаженный механизм, где ведется борьба за порядок, систематичность, техническую логику и контролируемость. Бизнес-отношения постепенно начинают преобладать над человеческими отношениями, вводятся много систем, призванных внести ясность и четкость (система мотивации, аттестации, корпоративные стандарты обслуживания и т.д.). Опасность же таится в том, что все те системы и структуры, которые были призваны помогать ▶

Советы руководителю от Елены Любченко

- Необходимые условия успешных тренингов, проводящихся на разных этапах организации

1. Тренинг должен быть мероприятием, встроенным в систему организационного развития.
2. Компания, проводящая тренинг, должна руководствоваться системным подходом, понимать процессы, происходящие в организации, и четко диагностировать ситуацию.
3. Перед тренингом необходимо провести диагностику и узнать не только видение руководителя и заказчика мероприятия, но и "прочувствовать" отношения между людьми, организационную культуру.
4. Тренинг должен проводить квалифицированный специалист или тренинговая компания.
5. Очень важно ставить реальные цели тренинга, понимая, что его результаты могут быть видимыми и невидимыми, близкие и отдаленные.



БІЗНЕС
МАРКЕТИНГ
ТЕХНОЛОГІЇ

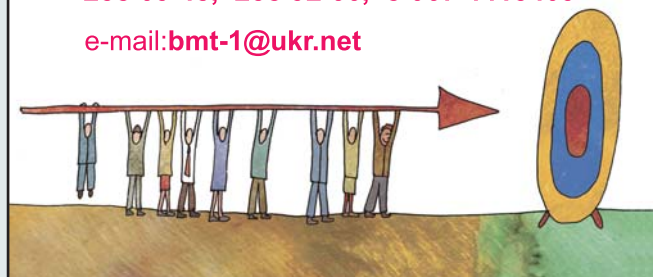
Кожна ситуація може стати ресурсом, якщо вірно використовувати потрібні інструменти!

Заходи з організаційного розвитку. Консалтинг. Коучінг. Тренінги та семінари Компанії «Бізнес. Маркетинг. Технології»:

- майстер-класи з організаційного розвитку;
- майстерність продажу (для фахівців різного рівня);
- створення ефективної команди;
- емоційне лідерство;
- ефективний менеджмент;
- розробка стратегії розвитку Компанії;
- розробка маркетингової стратегії просування ТМ.

238 09 45, 238 92 66, 8 067 4413409

e-mail: bmt-1@ukr.net



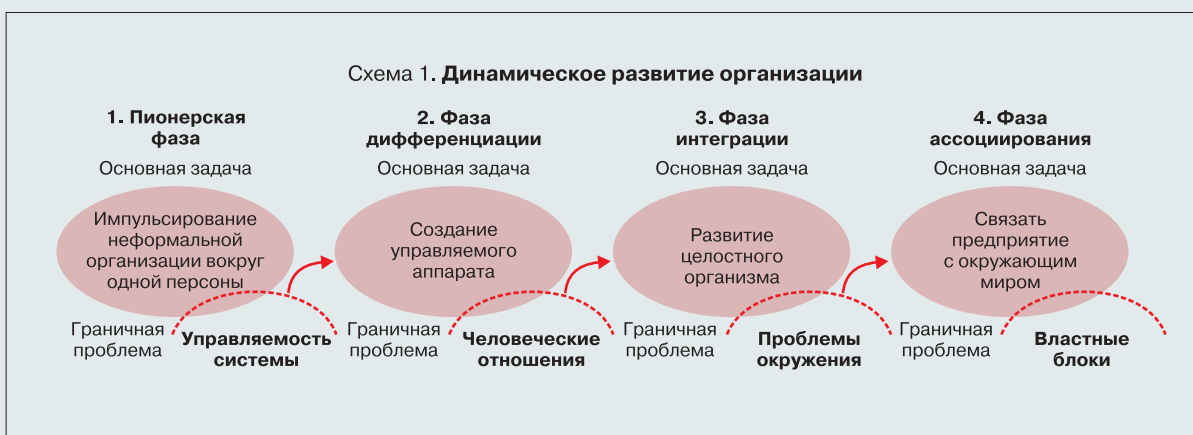
Кризис или ресурс?

- эффективной жизнедеятельности организации, со временем могут начать ей мешать. Ведь любая система представляет собой нечто усредненное, поэтому из организации начинают уходить яркие, самобытные (иногда ключевые) специалисты. Из-за стандартизации отношений компания может начать терять клиентов, для которых важен индивидуальный подход. В

Какие средства могут помочь преодолеть кризис фазы дифференциации?

Прежде всего, важно сместить акцент в управлении на межлические отношения — какой бы большой и сложной ни была организация, в центре ее системы находятся люди, и, в конечном счете, все зависит от них. Данная фаза развития требует стратегичес-

увидеть, как в реальности работают корпоративные стандарты обслуживания и чему на самом деле необходимо обучать персонал для повышения продаж и эффективности его работы. Результативность метода "тайной покупки" — как и тренинга — также зависит от ряда условий. Наш опыт показывает, что традиционно используемые рядовые покупатели в качестве экс-



результате может ухудшаться имидж компании на рынке. Ловушкой для такой организации будет введение еще более сложных и изощренных систем контроля и стандартизации, еще более жестких структур.

Работникам торговли, думаю, будет несложно припомнить компании, о которых говорят как о "казарме, где все ходят по свистку" и "совсем не заботятся о людях".

Кризис кадров может усугубляться "подразделенческим мышлением", когда различные отделы, филиалы, магазины и различные уровни управления вырабатывают свои способы мышления и работы и начинают говорить на разных языках.

кого подхода к управлению персоналом и торговой компанией в целом, поэтому есть смысл провести мероприятие по ее стратегическому развитию, выработав общее видение и понимание дальнейшего развития руководителей компании и подразделений. Важно также подумать о корпоративной философии, гибкой системе мотивации, системе обучения, но в стратегическом, системном ключе, а не в виде хаотичных тренингов продаж, которые чаще всего проводят торговые компании на фазе дифференциации.

Здесь может быть полезна программа mystery shopping, проводимая для того, чтобы

пертов, оценивающих работу персонала, гораздо менее эффективны, чем подготовленные и обученные психологи, способные оценить уровень коммуникативных компетенций и сложностей различных этапов продажи, дать грамотные рекомендации. Полученные ими результаты могут в дальнейшем интерпретироваться с точки зрения системности и развития, их можно будет использовать для дальнейшей работы с торговым персоналом.

Предприятие, вышедшее на третью фазу развития — "фазу интеграции", можно причислить к категории "развитых". Такая организация работает как организм, нацелена на решение

■ потребностей рынка, а связями, которые удерживают предприятие, являются уже не только механизмы координации, но и общий взгляд управляющих на направленность и цели предприятия, на его "миссию". Это своего рода результат стратегических мероприятий предыдущей фазы, выведшей компанию на новый виток развития. Хотела бы заметить, что очень немного торговых предприятий характеризуется подобным стратегическим видением и мышлением (по нашему мнению, их 10-15%). Большинство же мелких торговых компаний (около 50%) очень долго живут в "пионерской стадии". Даже многие сети могут долго и мучительно переживать все перипетии "стадии дифференциации", не предпринимая необходимых мер по стратегическому развитию и выработке совместной, реально работающей (а не формальной) — системы координат. Признаком кризиса компании, находящейся на "фазе дифференциации", является превращение ее департаментов в самодостаточные единицы (независимые отделы маркетинга, тренинговые центры, отделы сбыта), когда обслуживание внешних клиентов становится выгоднее и приоритетнее решения задач своей организации.

Кризис, который может развиваться на данном этапе, связан с "проблемами окружения", взаимодействия целостного организма предприятия с окружающей средой.

Поэтому имеет смысл проводить серии маркетинговых мероприятий, развивать систе-

му работы с персоналом, укреплять связи между отделами. Нам приходилось общаться с некоторыми компаниями, находящимися на данной фазе развития, поэтому мы можем сказать, что общим для них является хорошее понимание текущей ситуации, готовность включиться в работу по ее изменению, осознание необходимости инвестиций в развитие организации. Часто у таких фирм есть свои тренинговые центры, но в то же время они с энтузиазмом воспринимают новые идеи, сильных тренеров, интересные и эффективные программы обучения.

Четвертый этап развития — "фаза ассоциации", о котором мы можем пометить и упомянуть вскользь — это серьезные международные корпорации, аккумулирующие большие материальные ресурсы и имеющие большое влияние на жизнь в своих регионах. Проблемы, которые возникают у этих организаций, связаны больше с политикой, лоббированием, распределением сфер влияния. Однако они могут служить темой уже другой статьи.

В качестве заключения хотелось бы еще раз подчеркнуть, что от умения понимать, на каком уровне развития находится компания, зависит не только уровень жизнеспособности в настоящем, но и сама возможность существования в будущем. HT

Елена Любченко, руководитель департамента "Консалтинг и обучения персонала" компании "Бизнес. Маркетинг. Технологии", кандидат психологических наук



- Навантажувачі "Дімекс"
- Штабелери
- Тягові акумуляторні батареї
- Запчастини до навантажувачів в асортименті



м. Київ, 02090,
вул. Алма-Атинська, 2/1, п. 3,
тел.: (044) 451-8676, 559-7513,
e-mail: dimex.u@dimexlift.com,
<http://www.dimexlift.com>



ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "АНТЕС ПЛЮС":
02160, м. Київ,
пр-т. Возз'єднання, 19, оф. 208,
тел./факс: /044/ 501-09-85 (багатокан.),
e-mail: antespls@iptelecom.net.ua

УКРАЇНСЬКИЙ ВИРОБНИК СТЕЛАЖНИХ СИСТЕМ

Стелажі «СБКС»™ для зберігання вантажів на піддонах та на полицях

Покупцю достатньо відповісти на запитання технічного завдання

**ПРОЕКТ
РОЗМІЩЕННЯ
ВИГотовлення
ДОСТАВКА
ВСТАНОВЛЕННЯ**



Працюємо з 1999 року