

Ю Л И Я
ТИХОМИРОВА



УПРАВЛЯЕШЬ ТЫ ИЛИ УПРАВЛЯЮТ ТОБОЙ

ISO 9001 И/ИЛИ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ? ЭТО СИНОНИМЫ ИЛИ ПОНЯТИЯ, ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ ПО СМЫСЛУ? ПРОДОЛЖИМ РАЗБИРАТЬСЯ С ОСНОВНЫМИ ТРЕБОВАНИЯМИ СТАНДАРТА, ПРОВОДЯ ПАРАЛЛЕЛИ С СУЩЕСТВУЮЩИМИ УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ ПРАКТИКАМИ, А ПОПУТНО ОТВЕТИМ НА ВОПРОС: ЧТО СТАНДАРТ ДАЕТ СОВРЕМЕННЫМ РУКОВОДИТЕЛЯМ?

В предыдущей статье мы доказали, что любое полноценное управление должно начинаться с постановки целей. Причем от того, умеет ли руководитель грамотно это делать, напрямую зависит судьба компании. Либо он умеет ставить перед собой цели и добиваться их достижения, либо «плывет по воле волн».

Задача компаний с реактивным управлением состоит в том, чтобы успеть отреагировать на негативные воздействия внешней среды, устоять в случае кризиса или каких-то других незапланированных обстоятельств, которые, по сути, и определяют будущее компании.

Напротив, компании с активным типом управления стремятся планировать свое будущее, фиксируют его в виде целей, а потом строят планы по их достижению. Далее, воплощая их в жизнь и контролируя достижение целей, они тем самым активно формируют свое будущее. Поэтому наличие целей является важнейшим конкурентным преимуществом компании и условием выживания в долгосрочной перспективе. Именно поэтому международный стандарт менеджмента и требует наличия целей у каждой организации, претен-

дующей на право называться стабильной и развивающейся.

Движемся к цели

Конечно, не каждое озвученное представление о будущем может стать целью компании. Лозунги типа «Стать номером один в нашем регионе» или «Увеличить долю рынка» достаточно сложно претворять в жизнь. Для того, чтобы самые яркие призывы и мечты превратились в действенный управленческий инструмент, необходимо соблюдать несколько правил.

Любые цели должны быть, во-первых, измеримы, а во-вторых, сформулированы во времени. На сколько конкретно мы хотим «увеличить долю рынка»? А за какой период мы хотим этого добиться, за месяц или год? Когда наша фирма должна «стать номером один»? А как мы узнаем об этом, каковы для нас критерии фирмы-лидера? И когда мы начнем это измерять: через 2 года или 10 лет?

Только если мы сразу определим ответы на эти вопросы, можно считать, что у компании есть цели. При этом цели должны быть сбалансированными между собой и реалистичными, ибо никто не захочет прилагать усилия ради заведомо недостижимого.

Чьи цели важнее?

Выполняя ежедневную работу и принимая решения, чьи цели реализуют ваши сотрудники? И как эти

цели соотносятся, например, с целями акционеров или топ-менеджеров? Есть только один способ не задаваться этим вопросом и не терять при этом своих возможностей: в компании должна быть построена целевая структура, оптимально сочетающая различные интересы всех сторон.

ISO 9001 также говорит о необходимости учета требований и интересов всех заинтересованных сторон, а именно: потребителей, работников, владельцев, поставщиков, партнеров, общества в целом.

У каждой группы — свои собственные цели и интересы, которые далеко не всегда совпадают. Если перед руководством стоит проблема выбора, то, как правило, достижение одних целей происходит за счет других. То есть руководство часто концентрируется на каком-то одном направлении и стремится выполнить обязательства только перед одной из групп, например, перед своими акционерами или потребителями.

Что нас объединит?

Цели руководства и собственников должны быть связаны между собой — это очевидно. В лучшем случае это происходит на уровне согласования финансовых целей. Но вот что дальше происходит с этими целями? Проведите эксперимент — спросите нескольких сотрудников о целях компании, о целях их работы. Если все ответы полностью совпадут с вашими представлениями, то дальше можно не читать —

Об авторе: генеральный директор группы компаний «Интарис»
Статью Юлии Тихомировой «Управляемое развитие» читайте в №1–2, 2010