

# ГЛАВА



## Общие замечания о работе руководителя

Эта глава является вводной, но не к данной книге, а к основной работе руководителя.

Итак.

«Основная» работа директора Компании (или руководителя подразделения компании) это:

- планирование;
- организация;
- контроль.

Планирование — организация — контроль применяются к основным задачам организации, ее филиалов и подразделений:

- организации сбыта;
- построению технологии, обслуживающей сбыт;
- созданию коллектива, обеспечивающего сбытовой охват (как путь к обороту, который будет «завтра»);
- обеспечению экономических задач организации или подразделения/филиала.

Применительно к данным задачам (впрочем, и к любым другим) — это планирование, организация и контроль.

- **Планирование** — это определение цели и путей достижения, оценка ситуации.
  - ◆ Вы должны знать, что хотите получить в итоге, и мы попытаемся вас убедить, что, с одной стороны, это не лозунг, а с другой — не так просто, как хотелось бы.

- ◆ Иметь исходную информацию о задаче на этапе планирования (например, круг покупателей, транспортные пути).
- ◆ Определить самому себе сроки и количественные результаты, ресурсы, промежуточные сроки и результаты.

По существу, планирование — это ответы самому себе на следующие вопросы.

- Где мы находимся сейчас и почему возникла проблема? Проблема — это не обязательно неудача, это может быть и новая цель, и т. д. Как говорит мой шеф, отвечающий за Россию и Восточную Европу: «Сергей, никогда не говори “проблема”. Проблема — это то, чего ты уже не сделал, хотя зарплату за этот период получил. Говори “challenge” — вызов».
- Чего хотим?
- Когда хотим?
- Почему мы до сих пор этого не сделали или не делали (а если делали и не получилось, то в чем ошибка)?
- Что будет конечным результатом и как мы убедимся, что достигли его (численное формулирование целей)?
- Какие необходимы ресурсы?
- Что будет промежуточными результатами?
- Кто будет делать?
- Как будет делать?
- Когда и как будем проверять промежуточные результаты?
- Что будем делать, если промежуточные результаты нас не удовлетворят?

**При планировании любых наших организационных действий мы должны использовать модель PDCA (Plan-Do-Check-Act).**

1. **Plan — планирование** — составление плана внедрения некоей идеи, касающейся совершенствования.
2. **Do — осуществление** — проверка идеи, эксперимент.
3. **Check — проверка** — оценка и измерение результатов.
4. **Act — действие** — внедрение успешных результатов и извлечение уроков из ошибок.

На примере работы с клиентом это выглядит так (рис. 1.1).

Общая схема модели PDCA представлена в упрощенном виде на рис. 1.2 и предусматривает не только обратную связь «по факту», но и коррекцию промежуточных действий, в соответствии с требованиями «к контролю», изложенным далее.

- **Организация** — это ваше действие по реализации плана, которое заключается в:
  - ◆ распределении работ;
  - ◆ обучении;
  - ◆ помощи;
  - ◆ направлении, побуждении, иногда даже принуждении.

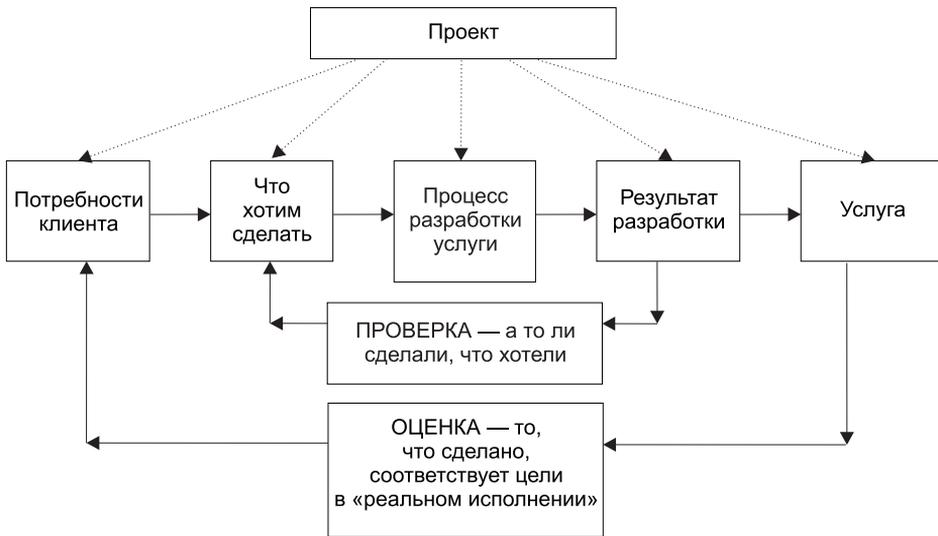


Рис. 1.1. Планирование организационных действий

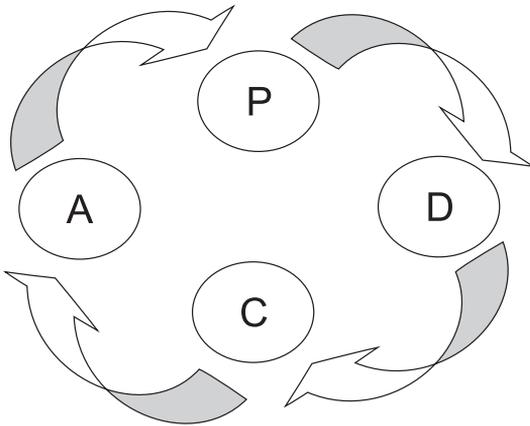


Рис. 1.2. Модель PDCA (Plan-Do-Check-Act) (планируй — осуществляй — проверяй — действуй)

- **Контроль** — способ проверки достижения цели, позволяющий понять, в верном ли направлении вы идете, и предпринять дополнительные действия прежде, чем ситуация превратится в снежный ком. То есть контроль — это не только получение информации, но и действия по «исправлению» ситуации.
  - ◆ Вы должны знать, что и когда контролировать по каждому делу (не только на заключительном этапе, но и в процессе) в простых, ясных и прозрачных для вас самих определениях, причем обязательно в тех же терминах, в которых вы сами ставили задачи. Например, если в данном ценовом сегменте работает 30 клиентов и индивидуальные условия подбираются по каждому,

то нельзя оценивать сегмент по изменению оборота в целом, а надо индивидуально по каждому клиенту.

В 95 % случаях вы сами для себя должны определить четкий цифровой показатель почти по любому вопросу. Если этого не делать, то при анализе работы вам со 100 %-ной вероятностью покажется, что все или почти все сделано. Это свойство человеческой психики — забывать прошлое, переоценивать его. В быту это полезно, но в управлении сравнивать данные с планом нужно не для того, чтобы сказать «я не сделал», что в большинстве случаев не несет позитива, а для того, чтобы оценить ситуацию трезво и при необходимости принять меры. То есть цифры нужны, чтобы «не убежать от действий».

- ◆ При несоответствии результатов плану нужно предпринять действия (обучение, помощь, смена людей, перераспределение ресурсов, поиск новых возможностей, смена плана при невыполнимости), но ни в коем случае не оставлять вопрос на самотек.

#### **Типовые ошибки при планировании (организации, контроле)**

- Неправильно расставляются приоритеты.  
Приоритеты должны существовать в любой фирме на любом уровне.  
Несмотря на очевидность этого утверждения, у нас еще встречаются руководители, готовые **все свое внимание** уделить **мелочам, не занимаясь крупными делами**. Мелкие проблемы и необходимость (может, и объективная) их решения **создают в собственных глазах ощущение занятости и работы**, психологически избавляют от необходимости заниматься более сложными и трудными делами.  
Ситуация отягощается еще и тем, что всегда существует большое количество «желательных» дел. Искусство управления как раз и заключается в умении выбирать не желательные, а необходимые дела. Учитывать важные для результата мелочи в крупных делах — тоже часть этого искусства.
- Не выделяется проблема, не оцениваются ресурсы, масштабы, результат, время, начальные условия, и, как следствие, предпринимаются неправильные действия или не предпринимаются вообще.
- Сроки каждого процесса не определены, а впоследствии результаты невозможно проконтролировать и поэтому любой результат кажется удовлетворительным или «внушающим надежды».
- Не принимаются решения по очевидным вопросам при отклонении результатов от плана. Например, не увольняется достаточно слабый человек, даже когда все сроки истекли, а ситуация доведена до критического предела
- Информация не оценивается. Например, менеджер по сбыту говорит, что посетил 15 клиентов в день, а результат — 3 заявки в неделю. Одна цифра не сопоставляется с другой.
- Не «фильтруем базар» при появлении у менеджера по сбыту «объективных» причин. Дело в том, что если работа не получается, 99 % людей находят причину или во внешней среде, или в руководстве. Поскольку у менеджера по

сбыту 25–30 клиентов и 25–30 причин, то, начиная копать в каждой из них, мы тонем. Вместо этого нужно сравнить результат данного менеджера с результатом другого. Если они сильно расходятся, то причина в менеджере, так как покупатель, в среднем, одинаков. Именно в среднем, исключения будут всегда.

- Не понимается, что отчеты — это позволяющий выделить главное инструмент, а не самоцель, и если данные получены, то на их основе надо предпринимать действия.
- При разборе полетов директор должен быть более подготовлен, чем его сотрудник. Но бывает и наоборот.

#### **ВНИМАНИЕ** .....

Хотя мы много будем говорить о планировании и контроле, основное ваше время — это организация. Но без планирования (не более 5 % времени) и контроля обратной связи ваша работа превращается в текучку, в сизифов труд. И тут дело не в вас лично. Таково свойство человеческой психики: выполненную плохо работу считать сделанной, а для невыполненной найти объективные обстоятельства и, таким образом, приравнять факт к плану. И если нет анализа, цифровых планов, то реальных результатов не будет, в том числе и потому, что нет точки отсчета сроков, с которой можно оценить и скорректировать работу. Но верно и обратное: без работы планы и контроль не имеют смысла, как не имеет смысла любой отчет и анализ, если за ними нет действий.

Замечание, на первый взгляд, не по делу: если руководитель не мотивирован к работе и не готов работать с полной отдачей, он становится «опасным» для компании. Поскольку он не может стимулировать сотрудников собственным примером, а, напротив, передает им свой негативный настрой, заражает их вирусом нелояльности, транслируя «модель неудовлетворенности» и по горизонтали, и по вертикали.

## **О необходимости «среднесрочного» планирования работы сотрудников**

Мы часто говорим о необходимости планирования работы большинства сотрудников в:

- числовых характеристиках;
- организационных действиях.

Без числовых характеристик мы не можем оценить, достигнут результат или нет (ведь человек работал, и мы подсознательно уверены, что «он делает все, что возможно»).

Без организационных действий невозможно разобраться в причинах неудачи, ведь организационные действия — это то, за счет чего мы собирались получить результат.

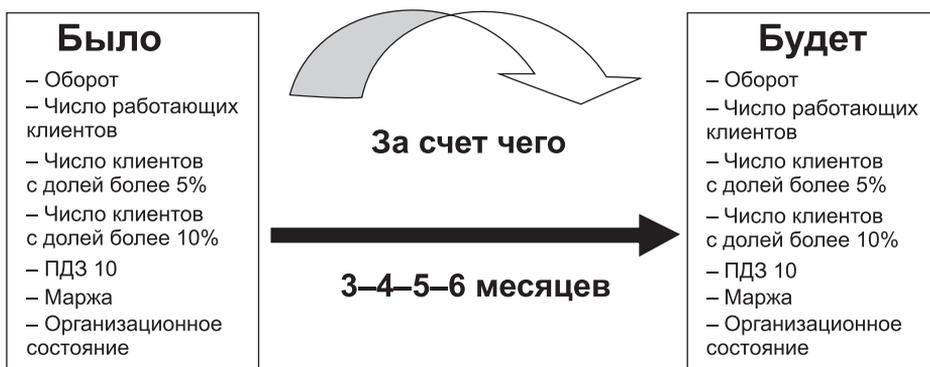


Рис. 1.3. Планирование сбыта в дистрибуции

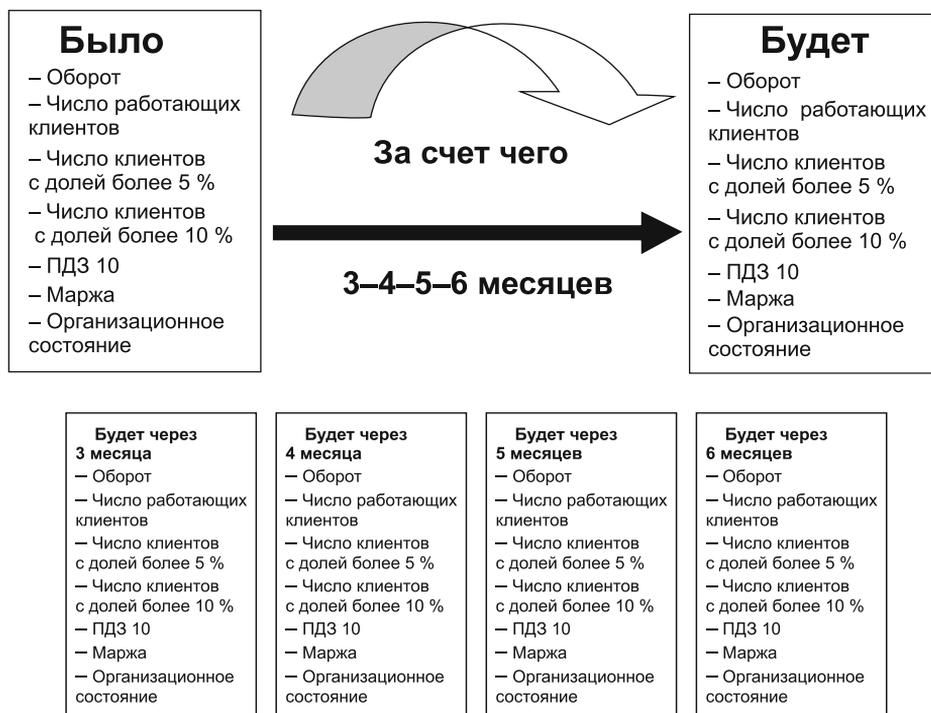


Рис. 1.4. Планирование сбыта в дистрибуции с выставлением промежуточных планов

Но очевидно, что в рамках ежемесячного интервала изменения «крупными» быть не могут. Поэтому часто, если изменений нет вообще, мы склонны находить объективные обстоятельства, чтобы сказать: «это только по данному месяцу». И так же — по каждому следующему.