

Директор:
руководитель,
стратег и архитектор
системы

МАКСИМИ МАСС



Максим Имасс

Директор: руководитель, стратег и архитектор системы

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70522465
SelfPub; 2024*

Аннотация

В российском бизнесе директор – это человек, который руководит функцией подразделения, определенным серьезным отделом бизнеса. Это означает, что перед ним стоят серьезные, иногда глобальные стратегические задачи. В его подчинении большой ресурс в виде людей, бюджета, экспертизы. С моей точки зрения, директор обязан организовать системную работу: упорядочить процессы, деятельность сотрудников, технологии и принципы компании. Система должна быть организована так, чтобы функция департамента уверенно выдавала определенный прогнозируемый результат. Ведь без грамотного планирования бизнес невозможен. Исходя из этого, заключим, что важнейшая задача директора – наладить систему. Автор изображения на обложке книги: Максим Имасс.

Содержание

Введение	4
Что отличает хорошего директора от линейного руководителя и почему система так важна?	6
Основные проблемы руководителей	8
Есть три существенные проблемы руководителей:	9
Как решить эти проблемы?	10
Частые вопросы	14
Проверьте себя	16
Заключение	17

Максим Имасс

Директор:

руководитель, стратег и архитектор системы

Введение

Когда же возникает особенная необходимость в выстраивании системы? При наличии большого количества задач и их роста в условиях изменений или переживания кризиса. Выстраивание системы происходит с применением эмпирического метода. Таким образом, появился алгоритм, позволяющий выстраивать или перестраивать систему максимально эффективно. О таком алгоритме и о том, как избежать лишних действий и ошибок, мы и поговорим в этой статье. В конце девяностых я занял должность директора по финансам. Тогда все только начиналось, передо мной стояла задача учета и анализа всех финансовых операций. Уже тогда я знал о пользе системного подхода и поэтому создал автоматизированную систему планирования, контроля и отчетности. Мне удалось настроить систему так, что она продолжала работать, даже когда я ушел из компании. Теперь я сам

работаю с разными организациями как консультант, и мне часто поступает запрос оценить директора. Как правило, люди просят оценить сотрудника, когда им нужно принять решение о его дальнейшей работе: уволить или оставить. Когда я начал оценивать директоров не только по компетенциям, но и по другим критериям, я обнаружил, что проблема зачастую кроется именно в том, что ими не было выстроено системное управление. Многие руководители просто не осознают важность выстраивания такой системы. Как решить эту проблему? Конечно, можно уволить или наказать директора. Но лучшим решением будет выстроить хорошую систему. Тем более что это возможно сделать всего за несколько месяцев. Таким образом, вы не потеряете человека, репутацию и процессы.

Что отличает хорошего директора от линейного руководителя и почему система так важна?

Если директор управляет «в ручном режиме», то уровень непредсказуемости результатов повышается. Это означает, что он не справляется со своей ролью. В таких случаях есть два варианта: развивать навыки такого директора или искать другого. Стоит начать разговор с определения функций и качеств директора. Что это за человек? Какими скиллами он должен обладать, и какие обязанности ложатся на его плечи? В российском бизнесе директор – это человек, который руководит функцией подразделения, определенным серьезным отделом бизнеса. Это означает, что перед ним стоят серьезные, иногда глобальные, стратегические задачи. В его подчинении большой ресурс в виде людей, бюджета, экспертизы. С моей точки зрения, директор обязан организовать системную работу: упорядочить процессы, деятельность сотрудников, технологии и принципы компании. Система должна быть организована так, чтобы функция департамента уверенно выдавала определенный прогнозируемый результат. Ведь без грамотного планирования бизнес невозможен. Исходя из этого, заключим, что важнейшая задача директора – наладить систему. Именно умение наладить ра-

бочие процессы максимально эффективно отличает директоров от линейных руководителей. Высший менеджмент организует работу системы, диктует требования, а линейный в этой системе работает и обязан соответствовать ее требованиям.

Основные проблемы руководителей

Чаще всего директора проецируют на текущую работу свой предыдущий опыт. Однако это работает далеко не всегда. Ведь люди меняют сферу деятельности, оказываются в различных ситуациях. К слову, поэтому один из базовых вопросов об опыте при найме сотрудника не всегда даст вам эффективный результат. Гораздо важнее в таком случае спрашивать о том, с чего человек планирует начать работу и какие действия он предпримет первым делом, если вы его наймете. На мой взгляд, именно это помогает определить, видит ли соискатель стратегию действия в ситуации и силу своей работы.

Есть три существенные проблемы руководителей:

Отсутствие опоры на собственные навыки, но присутствие ложной опоры на прошлый опыт.

Слабые коммуникативные и управленческие навыки. Многие директора недооценивают влияние человеческого фактора и не умеют работать с людьми. Зачастую в работе я сталкиваюсь с ситуацией, когда приходится обучать руководителей выстраивать коммуникацию со своими собственными сотрудниками, организовывать работу.

Стремление брать все на себя. Многие специалисты упускают важные детали, потому что стараются делать все самостоятельно и не анализируют ситуацию.

Как решить эти проблемы?

Важно! Директору необходимо построить систему в первые три месяца пребывания в должности. Обычно 3 месяца даются на адаптационный период (период принятия решения / испытательный срок). Пока человек осваивается, он может изучить ситуацию, наметить элементы работающей системы. Если он этого не сделает за три месяца, то потом его просто завалит текучкой: количество задач будет постоянно увеличиваться. Иными словами, если не создать систему в первые три месяца, то директор просто не справится. Я обращаю внимание на то, что многие руководители, проработав полгода, начинают жаловаться: «Мы в завале, мы ничего не успеваем, что делать?»; «руководство вообще обалдело – грузит и грузит нас задачами». Это как раз связано с тем, что они не успели организовать систему работы своей функции. Нужно построить грамотную систему. С чего начать? Есть четыре базовых элемента системы.

1. Элемент номер один – это принципы и правила.

Мы начинаем с того, что создаем принципы и правила

работы, как минимум для своей команды. Нужно упорядочить работу, чтобы уйти от ручного режима. Если есть правила, если есть порядок, есть закон, то люди ориентируются на них, а не бегают все время что-то согласовывать с управляющими. Это задача номер один. Соответственно, когда вы создаете систему, вам нужно сформулировать правила и принципы работы. Аналогично ПДД для безопасного движения транспорта.

2. Второй элемент – показатели.

Так мы поймём, что система работает нормально, и что у нас должно быть на выходе. К примеру, если мы говорим про финансы, то нам нужны отчеты к определенному сроку. Нужно сформулировать набор показателей, которые определили бы работу системы. Работая, вы всегда должны знать примерный результат. Если продолжить использовать ПДД в качестве примера выстроенной системы, то показателями там будут, к примеру, количество аварий или объем штрафов, нарушений правил.

3. Третий элемент – технологии.

Если мы говорим про показатели, про принципы и правила, то нужны технологии, которые позволяют нам добивать-

ся этих показателей. Стив Джобс называл это «магическим зельем». Нам нужны технологические решения. Иногда это IT-системы или CRM-системы – готовые технологические решения, которые позволяют упорядочить и систематизировать работу. Есть также технологические решения, которые помогут подбирать и оценивать людей. Для наглядности продолжим использовать правила дорожного движения. Мы уже сказали, что показателями в этой системе может быть нарушение правил. В таком случае технологии здесь – это камеры, система освещения, грамотное проектирование дорог и развязок. Иными словами то, что поможет улучшить показатели. А какие технологии мы будем применять при обучении сотрудников? Важно сделать так, чтобы это было удобно, быстро, технологично. Если мы этого не сделаем, мы упрямся в человеческий фактор: эксперта, от которого будем зависеть. Поэтому всегда думайте про технологии, которые будут влиять на ваши процессы и показатели.

4. Четвертый элемент системы – это модель поведения людей.

Как они должны себя вести, что они должны делать, чтобы данная система работала? Я говорю не про экспертизу и не про знания, потому что знания и навыки развиваются. Формат поведения должен быть сразу установленным, потому что именно поведение определяет результаты вашей ра-

боты. Модель поведения людей в случае с нашим примером про ПДД – это поведение профессионалов. То есть вежливость и профессионализм сотрудников ГАИ, к примеру. Вот четыре элемента системы, благодаря которым я помогаю решить проблемы директорам. Я рассказываю о них и дальше определяю, что у конкретного директора не работает, после чего сопровождаю в выстраивании системы как эксперт. Объясняю алгоритм и помогаю ему следовать. Собственно, с помощью этого процесса на выходе мы и получаем эффективную работающую систему.

Частые вопросы

Для правильной работы системы должны соблюдаться правила, принципы. Показатели, ради которых она создана, должны давать устойчивые значения, а также положительную динамику. Поведенческая модель людей в рамках этой системы тоже должна соответствовать. Технологии, которые мы запланировали внедрить в рамках этой системы, должны либо уже работать, либо быть на стадии запуска. Как понять, что система работает?

Если нас не устраивает результат работы, значит нужно менять что-то в самой системе. Например, существует школьное образование, которое мотивирует детей учить материал, чтобы просто получить оценку или сдать экзамен. Результат работы такой системы зачастую неудовлетворительный – у человека есть «корочка», но нет знаний и умений, которые он сможет применить на практике в будущем. Если специалисты понимают, что такой результат их не устраивает, нужно менять принцип работы системы, перестраивать ее. Наиболее эффективным было бы выстроить процессы так, чтобы целью ребенка было непосредственно обучение, получение новых знаний. Тогда в результате получались бы более подготовленные и эрудированные выпускники, которые смогли бы применять полученные навыки в реальной жизни. Для этого нужно использовать упомя-

нутые принципы и технологии, то есть те элементы системы, о которых мы говорили выше. Становится понятно, что они универсальны и их можно применять при выстраивании практически любой системы. Когда мы понимаем, что нужно корректировать систему? В том случае, если мы видим, что есть нарушения в работе системы. А это сразу будет заметно по поведению людей, изменениям показателей. Если сотрудники часто ошибаются или их поведение не соответствует желаемому, тогда нужна корректировка. Нужно сразу вводить принципы и правила, и в случае, если они работают, внедрять и технологии, которые будут поддерживать эти принципы.

Проверьте себя

– Составили ли вы стратегию для вашей функции или бизнес-единицы, которая соответствует общей миссии организации?

– Создали ли вы систему, которая позволяет вашей функции или бизнес-единице работать эффективно без вашего постоянного участия?

– Управляете ли вы эффективно ресурсами, доступными вашей функции или бизнес-единице?

– Установили ли вы эффективные отношения с ключевыми заинтересованными сторонами?

– Сосредоточены ли вы на развитии талантов в вашей команде?

Ваша роль как директора – не просто управлять, но и создавать системы, которые позволяют вашей функции или бизнес-единице процветать. Это требует стратегического мышления, навыков управления системами, эффективной коммуникации и развития талантов.

Заключение

Чтобы стать хорошим директором, недостаточно просто брать на себя ответственность за текущие процессы в компании. Необходимо стать «капитаном корабля», на борту которого все работает как часы. При наличии отлаженной системы работы, вы сможете не только эффективно управлять сотрудниками и процессами, но и получать превосходные результаты. И создать такой механизм не так трудно, как кажется. Нужно лишь использовать определенные алгоритмы и не упускать драгоценное время.