

Наблюдающийся в последнее время повышенный интерес к инструментам и технологиям управления породил массу теорий в этой области. При этом, как правило, из единой системы выбирается один какой-либо ее аспект, который и становится предметом детального рассмотрения. Однако любая организация представляет собой целостный организм, в котором функционирование всех подсистем и элементов взаимосвязано. В настоящей статье предпринята попытка, по возможности не вводя новых понятий и терминов и используя устоявшуюся терминологию, составить целостную картину системы управления организацией.

### **Контур управления**

Существует четыре контура управления организацией: идеологический, стратегический, организационный и оперативный. Каждый призван решать свои собственные задачи, используя инструменты и технологии, эффективные именно для этого контура на определенной фазе развития бизнеса. Управление на всех контурах должно быть подчинено достижению стратегических целей организации. Контур управления присутствует в каждой компании, однако они могут быть в разной степени детализированы, сформулированы и применены. Их объем и влияние могут изменяться в зависимости от множества внутренних и внешних факторов.

Стратегический контур управления определяет общее направление деятельности организации, ее подразделений и отдельных сотрудников. Инструменты и технологии этого контура призваны координировать усилия разных элементов организации в общем направлении.

По сути, стратегия состоит из двух неразрывных частей: стратегических целей и собственно стратегии - т. е. направлений деятельности и правил, регламентирующих достижение стратегических целей.

Необходимо различать понятия цели и задачи. Цель - это некое предполагаемое состояние элемента управления, которое может содействовать реализации всей организацией общих стратегических замыслов. Задача управления - это координация общих усилий, фокус концентрации управленческих воздействий.

Общие стратегические цели компании должны быть декомпозированы по отдельным областям управления:

- стратегические цели в отношении персонала;
- финансовые стратегические цели;
- продуктовые стратегические цели;
- информационные стратегические цели.

Для достижения стратегических целей в каждой области управления необходимо разработать свою стратегию.

Далее стратегические цели по областям управления декомпозируются для каждого подразделения. В итоге перед всеми подразделениями ставится четыре вида стратегических целей: цели в отношении персонала, финансовые, продуктовые и информационные цели. Затем необходимо проработать стратегию достижения этих целей внутри подразделения. После этого каждый сотрудник должен получить четкие инструкции, выполняя которые он будет способствовать достижению стратегических целей подразделения.

Таким образом, возникает иерархическая система стратегических целей, пронизывающая организацию снизу доверху и направляющая действия всего персонала - от генерального директора до рядового сотрудника - в направлении достижения общих стратегических целей компании.

Формулирование стратегических целей является прерогативой высшего руководства организации.

Проработка стратегии по достижению стратегических целей лежит на топ-менеджерах, обладающих наибольшей компетенцией в соответствующей сфере. Но утверждает стратегию только тот руководитель, который проверяет ее соответствие стратегическим целям организации. Например, кадровую стратегию прорабатывает руководитель кадровой службы и утверждает генеральный директор организации (см. табл. 1).

Таблица 1. Задачи стратегического контура управления	
Область управления	Задача
Управление персоналом	Направить усилия и деятельность сотрудников в направлении достижения стратегических целей.
Управление финансами	Направить распределение финансовых ресурсов таким образом, чтобы обеспечить достижение стратегических целей организации.
Управление продуктом	Обеспечить постоянный потенциал конкурентоспособности продукта компании на рынке.
Управление информацией	Построить работу с информацией таким образом, чтобы она была направлена на достижение стратегических целей.

Иерархия стратегических целей может изменяться только сверху вниз. При постановке новых и снятии с повестки старых целей должны по цепочке изменяться и нижестоящие стратегические цели, и стратегия их достижения. Нередко в подразделениях возникают вызванные внешними факторами ситуации, когда принятая стратегия становится невыполнимой. В этом случае руководитель подразделения должен инициировать рассмотрение создавшейся ситуации с последующей переработкой стратегии в области управления или даже общей стратегии компании.

Стратегический контур является главным управленческим контуром организации, в соответствии с которым формируются и применяются в дальнейшем все остальные контуры. Исходя из установок стратегического контура выстраивается идеология компании, разрабатываются конкретные мероприятия и процедуры в оперативном контуре. На практике это осуществляется следующим образом: согласовав стратегические цели подразделения со стратегией их достижения, руководители подразделений разрабатывают управленческий план конкретных мероприятий, направленных на реализацию стратегии. Система разработки, организации, контроля и анализа управленческих планов позволяет осуществлять общую стратегию компании на уровне конкретных исполнителей.

Стратегические цели и их достижение не могут быть постоянными, поскольку ситуация на рынке все время меняется: конкуренты предпринимают ответные действия, продукты проходят разные циклы развития и т. п. Поэтому стратегия должна периодически пересматриваться на предмет выявления ее соответствия текущим требованиям. Практически это можно осуществлять на регулярных стратегических сессиях, где будут присутствовать все руководители, знающие ситуацию в своем секторе по четырем областям управления.

Идеологический контур управляет образом организации в сознании персонала. Это совокупное отношение сотрудников к организации в целом, их виды на будущее, потенциальные возможности и вероятные угрозы со стороны организации. Образ компании формируется на основе отношения руководства к персоналу, справедливости поощрений и наказаний, логичности принимаемых управленческих решений, выступлений и поведения руководителей, их стиля общения с подчиненными, учета мнения сотрудников и признания ценности персонала для достижения стратегических целей.

Идеологический контур создается высшим руководством организации и транслируется по цепочке вниз. Идеологические установки, как правило, связаны с личными ценностями топ-менеджеров, чертами их характера, стилем управления, отношением к персоналу, образованием в области

управления и уровнем их интеллектуального развития. Поскольку эти характеристики изменяются чрезвычайно медленно и сложно, формирование идеологии организации также представляется сложным и длительным процессом, зависящим от большого количества факторов (см. табл. 2).

Таблица 2. Задачи идеологического контура управления	
Область управления	Задача
Управление персоналом	Сделать так, чтобы сотрудники связывали с развитием компании свое будущее.
Управление финансами	Сделать так, чтобы сотрудники полагались на финансовую мощь организации, были уверены в ее стабильности и повышении своего благосостояния.
Управление продуктом	Убедить сотрудников в полезности продукта, его высоком статусе и значимости для людей.
Управление информацией	Донести до людей важность работы с информацией, ее экономическую ценность и влияние на результаты деятельности организации.

Трансляция идеологических установок без изменения их сути происходит только в том случае, если руководители среднего звена принимают идеологию высшего руководства. В противном случае, будучи не согласны с политикой компании, считая заявления начальства фальшивыми или неправильными по форме, они транслируют идеологические установки в негативном виде, заранее формируя у рядовых сотрудников отрицательное отношение к решениям руководства, а в конечном счете и к организации в целом.

Компаниям с хорошо проработанным идеологическим контуром управления, как правило, удается побуждать персонал к неординарным поступкам, эффективно использовать нематериальное стимулирование и достигать высочайших результатов без дополнительных финансовых затрат на материальное мотивирование сотрудников.

Идеологический контур управления чаще всего связан с наличием лидерских качеств у руководителей. Начальники, обладающие глубокими знаниями, практическим опытом, хорошими коммуникативными навыками, умеющие достигать результатов и находить решение проблем, - начальники, способные повести за собой коллектив, действительно могут формировать идеологическую ценность компании в глазах сотрудников. От лидерских свойств руководителей зависит качество формирования и транслирования идеологии от высшего руководства к сотрудникам. Однако никакие коммуникативные навыки не помогут в ситуации, когда высшее руководство не выполняет собственных обещаний, пренебрежительно относится к сотрудникам или меняет курс по тридцать раз на дню.

Идеология организации в значительной степени формирует отношение человека к работе в данной компании. Наряду с материальным вознаграждением для сотрудника, как правило, имеют большое значение условия труда, статус, отношения в коллективе, содержание деятельности. В этот ряд можно поставить и элементы, связанные с идеологией компании: перспективы карьерного роста, отношение руководства к сотрудникам, справедливость распределения вознаграждений. Таким образом, идеология организации - один из важнейших факторов, влияющих на результативность работы персонала, а значит, и на эффективность деятельности организации в целом.

Как уже говорилось выше, идеология организации должна быть направлена на достижение стратегических целей. В случае когда личные амбиции руководителей, их стиль управления, система жизненных ценностей, уровень управленческого образования или личные качества не позволяют им формировать или транслировать идеологические установки, направленные на достижение стратегических целей, организация теряет в результативности и фактически начинает оплачивать

несоответствие этих руководителей занимаемым в данной компании должностям.

Организационный контур управления определяет места элементов в системе, принципы их функционирования и взаимодействия с другими элементами (см. табл. 3).

Таблица 3. Правила и установки, формирующие организационный контур	
	Управление персоналом Область управления
Управление финансами	- распределение полномочий для принятия финансовых решений; - правила распределения финансов; - распределение финансовой ответственности; - схемы движения финансов; - система финансового планирования; - правила принятия финансовых решений.
Управление продуктом	- правила формирования ассортимента; - правила ценообразования; - система отслеживания качества; - правила работы с поставщиками; - схема логистики; - определение целевого сегмента; - определение порядка продвижения.
Управление информацией	- система документооборота; - распределение ответственности за передачу информации; - правила обработки информации; - правила использования информации и принятия на ее основе управленческих решений; - система накопления знаний.

Решения организационного контура должны быть подчинены установкам стратегического контура, поскольку все элементы расставляются таким образом, чтобы наиболее эффективно работать на достижение стратегических целей организации. На практике одна и та же структура может успешно следовать самым различным стратегиям, причем ситуации, когда при изменении стратегии возникает необходимость в преобразовании организационной структуры компании, возникают достаточно редко. Например, если организация решила, что ее стратегия будет опираться на расширение предоставляемых услуг, для этого может понадобиться выделение работы с браком в отдельное подразделение - т. е. изменение структуры организации (см. табл. 4).

Таблица 4. Задачи организационного контура управления	
Область управления	Задачи -
Управление персоналом	Достигнуть максимальной эффективности работы отдельных сотрудников и их взаимодействия между собой.
Управление финансами	Достигнуть наибольшей эффективности распределения и передачи финансовых средств по направлениям деятельности.
Управление продуктом	Обеспечить наиболее конкурентоспособный по ассортименту,

	цене и качеству продукт для целевого сегмента в нужное время и в нужном месте.
Управление информацией	Организовать эффективную систему получения, обработки и передачи информации в точке ее использования сотрудниками.

Оперативный контур управления определяет текущую работу. В этом контуре претворяются в жизнь и становятся реальностью все установки, схемы и стратегии, разработанные в остальных трех контурах. И если последние можно условно назвать теоретическими, то оперативный контур - это уровень практики, на котором расставляются приоритеты, распределяются ресурсы, принимаются решения, основанные на информации, полученной в текущем режиме.

Темп принятия решений в этом контуре гораздо выше, чем в остальных, очень часто он приближен к режиму реального времени. В этом кроется серьезная опасность, поскольку руководители не проверяют свои решения на соответствие принятой стратегии, идеологическим установкам и организационным аспектам, а в результате сотрудники начинают выполнять работу, не направленную на достижение стратегических целей, а в некоторых случаях даже противоречащую им.

Кроме того, в этом контуре осуществляется постоянное побуждение сотрудников к действиям, в том числе оговоренным в регламентных документах, должностных инструкциях и т. п. Обычный сотрудник редко бывает хорошо организован, плохо управляет своим временем, не всегда правильно расставляет приоритеты в работе. Кроме того, если он не имеет постоянного контакта с непосредственным руководителем, то в психологическом плане будет чувствовать себя оторванным от организации, предоставленным самому себе, перестанет понимать задачи и направления общей деятельности. Все это приводит к потере управляемости, снижению эффективности и неправильным направлениям деятельности.

Иногда возникает иллюзия, что все можно регламентировать и прописать в документах. Тогда необходимость в оперативном управлении якобы отпадет. Однако жизнь гораздо богаче документации. Периодически возникают непредусмотренные ситуации, появляется новая информация или изменяется объем доступных ресурсов. На регламентацию такой ситуации просто нет времени - надо принимать решение. Конечно, число таких ситуаций уменьшается при детальной формализации техпроцессов и должностных обязанностей, однако все равно остается значительным.

Встречается и другая крайность. Некоторые начальники руководят каждым шагом своих подчиненных, низводят их участие в общем деле до автоматического выполнения указаний. Такой стиль руководства приводит к полному подавлению инициативы, снятию с себя всякой ответственности, формальному отношению сотрудников к выполнению своих обязанностей.

Другие проблемы возникают, если руководитель перестает следовать в оперативном контуре принятым установкам, меняет свои решения по несколько раз в день. В этом случае подчиненные перестают ему доверять, падает управляемость, сотрудники не спешат выполнять поручения, поскольку подозревают, что они могут быть отменены или изменены.

Важно, чтобы руководитель был последователен в своих решениях, придерживался сформулированного и принятого и стратегического курса. Если происходят стремительные "повороты" и указания начинают противоречить друг другу, то сводится на нет самая конкурентная и проработанная стратегия, не говоря уже об идеологии.

Для оперативного контура крайне важна регулярность управленческих воздействий. В организации существуют ключевые точки, состояние которых необходимо периодически отслеживать и на основании полученной информации принимать управленческие решения.

Для эффективной работы в этом контуре руководителю крайне важна компетентность в области оперативного управления. Она складывается из двух составляющих: знания технологий управления и практических навыков их использования. Ключевую роль играют также личностные качества руководителя.

Грамотное оперативное руководство строится на четком планировании текущей деятельности, в основе которого лежат стратегические и организационные установки; корректной постановке задач

подчиненным и разъяснении методов и способов выполнения этих задач (см. табл. 5); последовательном проведении в жизнь принятой и согласованной стратегии; своевременном контроле выполнения указаний и справедливой оценке достигнутых результатов; внимательном и вдумчивом разборе возникших проблем и недостатков с выработкой выводов и практических рекомендаций на будущее.

Таблица 5. Задачи оперативного контура управления	
Область управления	Правила и установки
Управление персоналом	Повысить эффективность отдельных операций и скоординировать сотрудников между собой.
Управление финансами	Эффективно распределить и передать финансовые средства в нужные точки системы.
Управление продуктом	Обеспечить эффективную приемку, хранение, учет и продажу продукта.
Управление информацией	Обеспечить оперативное использование полученной информации с наибольшей эффективностью.

### **Место контуров управления в работе сотрудников разных уровней**

Руководители разных уровней иерархии в своей деятельности опираются на различные управленческие контуры. Топ-менеджеры большую часть времени должны тратить на стратегию, идеологию и организацию, занимаясь оперативной работой в небольшом объеме. Руководителям среднего звена следует распределить свои силы примерно поровну между выполнением задач всех контуров, а сотрудники-исполнители должны сосредоточить основное внимание на оперативной работе, не забывая при этом про необходимость увязывания текущих задач со стратегией, а также про повышение эффективности деятельности за счет организационных преобразований.

Наиболее частые ошибки высшего руководства и менеджеров среднего звена в области распределения времени и усилий заключаются в "увязании" в текучке. При этом часто топ-менеджеры начинают подменять менеджеров среднего звена, а те, в свою очередь, - исполнителей. В итоге страдают все контуры кроме оперативного. По сути, в этом случае руководители начинают заниматься чужим делом, а на выполнение своих обязанностей времени у них не остается. Это может быть вызвано их управленческой некомпетентностью, сложной психологической обстановкой в коллективе или непониманием роли стратегического, идеологического и организационного контуров в общем управлении.

А между тем 90% финансовых потерь случается из-за ошибок в верхних контурах управления. И только 10% - из-за ошибок исполнителей. В самом деле, стратегическая ошибка в выборе целевого сегмента или продукта может обойтись компании в сотни тысяч долларов, а конкретный исполнитель может ошибиться максимум на пару тысяч долларов. Возникает управленческий парадокс: на значимые контуры тратится гораздо меньше времени, чем на незначимые! Вот почему чрезвычайно важно, чтобы время, выделяемое руководителем на работу с различными контурами управления, соответствовало его уровню.

Проблема распределения времени должна разрешаться в организационном контуре через следующие установки:

- порядок принятия управленческих решений;
- распределение ответственности за принятие решений;
- порядок выполнения работ;
- распределение ответственности за результат.

А также через регламентацию применения различных инструментов и технологий управления. Проектирование системы управления на основе сбалансированного распределения контуров управления является залогом построения эффективной системы управления.

---