

*Мамиев Б.*

## ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ В КЫРГЫЗСТАНЕ

Для предприятий Кыргызстана сегодня заканчивается период «естественного интуитивного саморазвития», основанного на общей сложившейся экономической конъюнктуре, и поэтому назревает потребность в серьезной внутренней перестройке. А это предъявляет новые требования к руководителям компаний.

На Западе уже никто не спорит, что в последние годы мировая экономика вступила в эпоху глубинных структурных изменений. Глобализация, постоянное изменение и стирание межотраслевых границ, интенсивная смена технологий, выдвигание знаний и технологий на первое место среди движущих сил конкуренции, возникновение «общества знаний» и особого типа работников - «работников знаний», это активно обсуждаемые проблемы, с которыми сталкиваются зарубежные компании на современном этапе.<sup>1</sup>

Касается ли все это предприятия в Кыргызстане? Что же происходит в связи с этим в кыргызской бизнес-среде? Влияют ли происходящие в мире перемены на руководителей отечественных компаний, на их стиль руководства, акценты в работе и понимание целей бизнеса? Как это может изменить или уже изменяет жизнь директоров и менеджеров?

Сейчас, многие отечественные компании находятся в преддверии нового этапа в своем развитии. Вот только некоторые факторы и события, которые, на наш взгляд, способствуют этому:

- заканчивается этап «естественного» развития компаний, имевший место благодаря еще кризису 1998 года и последующему оживлению экономики. Многие кыргызские компании получили тогда возможность развиваться за счет временного отсутствия иностранных конкурентов из Турции, России, Казахстана или возникших ценовых преимуществ по сравнению с ними. Однако сегодня потребители становятся все более требовательными к качеству, вышеназванные иностранцы возвращаются, и появляется необходимость серьезно совершенствоваться ради того, чтобы выжить.

В Кыргызстане всегда ощущается дефицит квалифицированных функциональных управленцев и профильных специалистов. И на рынке труда есть даже сегменты, где не только нет безработицы, а скорее наоборот, компании соревнуются между собой, чтобы заполучить специалиста. А уж если его удалось привлечь в собственную компанию, то особую важность приобретает задача его удержания, которая также требует особой организации работы внутри компании.

Естественно, для того, чтобы успешно совладать со всеми этими проблемами, руководители пытаются предпринимать какие-либо мероприятия. Как показывает опыт руководителей предприятий в Кыргызстане и странах СНГ, чаще всего используются следующие меры:

- формализация и стандартизация управления в компании (стандартизация документооборота, детальное описание всех внутренних процедур);

- создание системы четкого и строгого контроля за каждым действием работников (внедрение информационных технологий - компьютеров с подключением сети Интернет, системы видеонаблюдения и т.д.)

После периода трудностей от некомпетентных действий нерадивых подчиненных и попыток усовершенствовать собственный менеджмент и квалификацию по всем возможным вопросам, этот генеральный директор приглашает консультанта и просит: «...оптимизируй и формализуй мне все процессы на предприятии. Чтобы я знал, кто и что делает в каждый момент времени, чтобы у моих сотрудников не было поля для непрофессиональной самостоятельности».<sup>1</sup> По мнению этого руководителя, подобная система позволит ему, полностью сохранив контроль за всеми решениями в компании, успешно управлять постоянно растущими и разнообразными видами сфер деятельности.

Если консультант-менеджер берется за дело, то, пытаясь разобраться в процессах компании, вдруг обнаруживает, что буквально каждый из них замкнут на генерального директора. Совершить крупный платеж и элементарно купить бумагу для принтера в офис – все вопросы к директору. К директору образуется «очередь» из сотрудников разных сфер.

Инициативы среди сотрудников нет никакой – все равно все решения принимает руководитель предприятия. Сотрудники отдела продаж говорят: «...мы не ищем покупателей сами, так как все равно общаться с ними серьезно мы не можем – все решения надо согласовывать наверху. Мы обслуживаем тех, кого прислало руководство».<sup>1</sup> Поскольку зарплату выплачивают регулярно, но одну и ту же сумму неизменно (порой по несколько лет подряд), то мотивации прикладывать особые усилия «здесь и сейчас» для решения насущной проблемы у работников нет.

Возможно посмотрев на свою организацию беспристрастно, любой руководитель предприятия найдет в ней те или иные схожие тревожные

симптомы. И подобной организации уже трудно совершить серьезный качественный скачок вперед.

В условиях нынешнего мирового экономического кризиса, переход многих компаний Кыргызстана в новое качественное состояние и их дальнейшее успешное развитие зависят от нескольких ключевых решений, и прежде всего от переноса акцентов в управлении компаний состоящем как процесс перехода:

- от стандартизации к делегированию;
- от контроля к мотивированию;
- от технологии к вдохновению.

Хотелось бы подчеркнуть, что речь не идет о полном отказе от стандартизации и формализации рабочих процессов и контроля руководителя над ними. Эти управленческие инструменты зачастую являются довольно полезными решениями: например, стандартизация позволяет минимизировать затраты времени на решение стандартных задач, упрощает передачу задач от одного сотрудника к другому, устраняет нелогичности во взаимодействии между различными функциональными подразделениями. Система контроля дает руководителю предприятия возможность отслеживать степень и качество выполнения задач и вносить по необходимости какие-либо коррективы.

Однако в новых условиях существования бизнеса, ставка на эти инструменты, как показывает социологический опыт управления, не позволяет преодолеть барьер и выйти на новую качественную стадию производственного развития.

В отличие от стандартизации и контроля, применяемые для разрешения проблем роста, которые скорее направлены на борьбу с симптомами, делегирование и мотивирование могут устранить саму природу этих проблем. Ведь многие из них возникают из-за того, что растущий объем информации о рынке, клиентах и сотрудниках становится невозможно контролировать силами одного ключевого лица. Руководитель предприятия уже не в состоянии принимать эффективные решения по всем вопросам, контролировать всех сотрудников и поддерживать отношения со всеми клиентами, просто потому что он – один, а в сутках – 24 часа, а всех этих объектов, требующих его внимания – гораздо больше. К сожалению, на практике подмена делегирования стандартизацией, а мотивирования – контролем является одной из типичных ошибок в управлении.

Однако реальное внедрение этих новых акцентов в управлении компанией – задача очень сложная. Это своеобразный вызов все другим руководителям-конкурентам, которые также полны решимости, вывести свое предприятие на новый этап развития.

Например, реализации решения о делегировании полномочий в отечественных компаниях мешает целый комплекс факторов: от

личных ограничений руководителя и отсутствия достаточной степени доверия наемным специалистам и до уже упоминавшегося дефицита квалифицированных специалистов. Однако проблемы не заканчиваются просто на принятии решения о передаче полномочий, ведь приняв такое решение, менять его опасно, и сильно ошибаются те, кто думает, что временно передав отдельные полномочия сотрудникам сегодня, послезавтра можно опять начать вмешиваться самому. Это не только создает хаос в управлении и дискредитирует функциональных руководителей в глазах подчиненных, но и ведет к серьезной демотивации персонала компании.

Все это наглядно показывает, как тесно взаимосвязаны друг с другом делегирование и мотивирование. С одной стороны – отдавать полномочия, немотивированным работникам – абсурд, на который никто не рискнет. С другой стороны – отсутствие самостоятельности, полностью устраняет любую инициативу, и часто именно по причине недостаточности полномочий и ответственности, предприятия покидают ее лучшие кадры.

В современной литературе по менеджменту и социологии управления, технологии «правильного» делегирования полномочий и мотивирования сотрудников достаточно изучены. Как показывает практика основой качественного изменения может быть только личное желание сотрудника решать задачу и пытаться сделать это наилучшим образом. А такая мотивация находится в области вдохновения идей непосредственно самим руководителем.

И потому сегодня, по моему мнению, ключевая задача руководителя – вдохновлять и придавать особую осмысленность всем действиям своей организации.

Поясним на примере: так руководитель предприятия средней величины жаловался на «советскую» корпоративную культуру производства, которая приводит к снижению качества продукции и увеличению сроков обработки заказов клиентов. Он делился опытом принятых мер:

- создали специальный отдел по работе с корпоративной культурой;
- провели социологическое исследование;
- начали издавать газету;
- разработали миссию компании, и на днях собираются разместить ее на стендах в каждом подразделении предприятия.

Однако потом руководитель добавил, что результаты этих мероприятий все никак не появляются. Но озвучить разработанную миссию он так и не смог - сначала попытался вспомнить, а потом ответил: «не могу сформулировать, да и какая разница, что мы там сформулировали для людей? Главное, что я думаю об этом бизнесе и его будущем, а им (подчиненным – прим. автора) это знать необязательно».<sup>1</sup>

Руководитель, о котором идет речь – не директор прошлого «советского» образца, а современный образованный профессионал, добившийся серьезного улучшения результатов на вверенной ему компании, но столкнувшийся с проблемой дальнейшего ее развития.

Такой тип руководителей называемых «машиной с управленческой функцией» представляют собой высшее достижение управленческих технологий, часто ему не важно, с каким бизнесом работать, лишь бы не мешали делать дело, нередко он основывается на универсальных решениях, апробированных в других компаниях. Такой руководитель нацелен на эффективность по достижению главной цели, и не считает нужным тратить излишние усилия на то, чтобы в компании поняли и разделили его идеи. Но вдохновить людей он не может.

Однако есть и другой тип руководителя, который горит идеей, способен вдохновить на ее реализацию своих коллег, и зачастую ему даже не нужны для этого специальные мероприятия по формированию корпоративной культуры. С горящими глазами он обсуждает со своими сотрудниками будущее предприятия и бизнеса, слушает их новые идеи, спорит, пробует, ищет новые пути, ошибается, снова пробует – и приходит со своей командой к успеху. Вслед за ним компания готова преодолевать все препятствия на пути к

реализации своей мечты.<sup>1</sup> Возможно, часть его успеха состоит в том, что вдохновлять людей – это особое искусство, которое рождается из собственной вдохновенности идей.

Таким образом, в то время как «машина» привносит в компанию технологичность, «создатель видения» – осмысленность и вдохновение. следовательно, можно констатировать, что он дарит компании и всем ее сотрудникам смысл существования, обеспечивая тем самым возможность того, что из посредственного середнячка, компания действительно перейдет в группу великих компаний.

#### Литература:

1. Комаров С.В., Кордон С.И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению // Социс. – 2007. - № 9.
2. Пригожин А.И. Современная социология организаций: Учебник. - М.: ИНТЕРПРАКС, 2005.
3. Щербина В.В., Попова Е.П. Современные концепции структурных изменений в организациях. // Социс, 2006, №1.
4. Хайдер Ф. Самоуправляемые предприятия в Германии // Социс. – 2004. - №3.