

Пазарен квадрант

Управление на конкурентоспособността

- Наблюдавайте представянето на първите сред вашите конкуренти. Четете специализирани списания, бизнес публикации и вестникарски изрезки. Обмислете възможността да наемете външни специалисти, които да събират постоянно данни, свързани с представянето и стратегиите на организации от вашия отрасъл.
- Съпоставяйте най-успешните практики при водещите организации в световен мащаб. Какво по-различно от вас правят те? Какви са планове им? Кои са основополагащите фактори за постиганите от тях успехи?
- Намерете начини да се учите от постиженията на други звена от вашата организация. Организирайте дискуссионни групи, водете хората си на обяд, запознавайте се с вътрешните публикации на други организационни звена с цел да вникнете в естеството на собствените силни и слаби страни, да стигнете до нови идеи.
- Очертайте базисните възможности и стратегическите преимущества на вашата организационна единица. Кое прави ор-

ганизацията ви уникална? Кои качества служат като живителни сокове във вашата организация – споделяни от всички ключови служители, залегнали във вашата стратегия, както и в основата на конкурентните ви победи?

- Извършете официален анализ по параметрите: *силни страни, слаби страни, възможности и заплахи*. Привлечете към изпълнение на тази задача ваши подчинени, но и клиенти.
- Не се примирявайте с качество под най-високото световно равнище. Внушавайте непрекъснато идеята, че когато не става дума за най-големи усилия, най-доброто от областта на мисълта или идеите, значи за нищо приемливо не става дума.
- Подредете прегледно цели и задачи по приоритет. Не всичко, което сте в състояние да направите, добавя стойност. Поставете на първо място онова, което добавя стойност от гледна точка на крайния потребител.
- Съкращавайте производствените срокове. Откривайте своевременно „тесните места“ в процесите, излишъци, спънки и протакане в системата. Отстранете, преустройте или променете нещата, които причиняват забавяне.
- Начертайте алгоритмични диаграми на всички процеси в организацията. Отразете върху тях функциите на всеки един. Изискайте от всекиго да намали броя на стъпките в съответния процес, както и да увеличи неговата бързина с поне 20 на сто.
- Настоявайте всеки член на организацията да е в състояние да назове тримата свои най-важни клиенти.
- Определете времето, което се изразходва за: (1) разработване на нов продукт; (2) вземане на важно решение; (3) произвеждане на единица продукция; (4) даване отговор на оплакване от клиент и (5) откриване на основната причина за грешка. Съкратете тези периоди наполовина.
- Давайте всеки път на клиента онова, което е поискал първия път, а после се стремете да надхвърлите очакванията му.

Старайте се да го изненадвате приятно по начини, на каквито въобще не се е надявал и не е изисквал.

- Предотвратявайте грешките, вместо да поправяте последиците от тях. Имайте грижата всички членове на персонала да разбират и прилагат в съответна степен седемте статистически инструмента за постигане на качество (SPC – статистически контрол на процесите, диаграми на Парето, проектиране на експерименти).
- Събирайте редовно данни за отрицателни показатели на работата: оплаквания, рекламации, изтегляне на продукцията от пазара, обезщетения, гаранционни разходи, замени, повторни ремонти, жалби от персонала и отсъствия от работа. Работете непрекъснато за ограничаване мащабите на тези отрицателни явления.
- Не трупайте прекалено голямо изобилие от данни. Не изисквайте доклади, които няма да влязат в работа. Старайте се събраната информация да послужи за подобряване на работата. Винаги давайте обратна информация на онези, които предоставят данните.
- Стремете се постоянно към намаляване размерите на организацията. Това не означава непременно съкращаване на личния състав. Означава намиране на начини за ограничаване на ресурсното потребление и производствените разходи при едновременно подобряване параметрите на крайния резултат.
- Отбелязвайте празнично успехите. Преуспелият треньор по американски футбол Винс Ломбарди пита по някакъв повод: „Щом победата не е от значение, защо отчитат резултата?“ Насаждайте победоносно настроение у своите подчинени, като отбелязвате тържествено дори малките резултати.
- Сключвайте по някоя сделка с вашите конкуренти от време на време, за да установите какво правят по-добре от вас.

Стимулиране на персонала

- Установете какви награди и поощрения са най-желани във вашата организационна единица. Разработете система за поощрения, която да осигурява голям брой, често връчвани непарични награди.
- Сведете до минимум времето между показания от вашите хора резултат и снабдяването им с обратна информация за него. Своевременното признание е с много по-голям ефект от закъснялата награда.
- Засвидетелствайте признание и за дребни постижения.
- Налагайте дисциплинарни мерки последователно и честно, но всякога с намерение да се превърнат те в опит и поука, които помагат в личното и общо развитие. Прилагайте ги въз основа на представяне в производствения процес, като ползвате едни и същи бази за сравнение и оценка. Никога не го правете във връзка с личностни атрибути или такива, които остават извън контрол (например възраст или пол). Никога публично. Имайте грижата поуката да натежи в крайна сметка повече от самата простъпка.
- Насърчавайте упоритостта и неотстъпчивостта, индивидуалните постижения на хората си, когато те допринасят за повишаване на производителността. Опитайте с вътрешно съревнование или състезания за време. Внимавайте те да бъдат насочени винаги към организационни цели, да не придобиват личен характер и да се отсъжда справедливо.
- Определете ментори, които да отговарят за привикването и по-доброто представяне на новопостъпилите. Тяхна задача е постоянно да подтикват и насърчават хората към по-добър резултат.
- Поставайте пред подчинените си цели, които могат да се характеризират по следния начин: *конкретни, измерими, в съответствие с мисията на организацията, постижими, но при все това надвишаващи установените норми, обвързани със срокове*. Набелязвайте конкретни стъпки за постигане на всяка от тези цели, като въвеждате отчетност с оглед изисква-

не на лична отговорност, определете показателите за успех, времевите рамки за изпълнение на задачите, както и предвидените отличия и възнаграждения за добри постижения.

- Поддържайте положително наситена атмосфера около своите подчинени и онези, които очакват вашите напътствия и разпореждания. Положителната енергия в организацията зависи до голяма степен от настроението и поведението на нейния ръководител.
- Повдигайте духа на ония, които управлявате. Препоръчвайте ги пред външни лица, помагайте им да успяват, признавайте постиженията им и се отнасяйте към тях както към роднини.
- Ликвидирайте всяка неяснота относно желания от вас бъдещ облик на организацията и мотивите за това. Очертавайте представите си с точни и ярки краски.
- Задавайте на подчинените си въпроси като следните: „Как върви работата?“, „Какво ти харесва най-много и най-малко?“, „С какво мога да ти помогна, за да успееш?“, „Какво може да се подобри в нашата организация?“
- Управлявайте в движение. Бъдете видими и достъпни за подчинените си.
- Погрижете се възлаганата на подчинените ви работа да бъде (1) разнообразна по отношение изискваните умения, (2) точно определена – свързана с отговорност за цялостен резултат или част от него, (3) значима, (4) самостоятелна, и (5) свързана с обратна информация относно резултатите.
- Укрепвайте възможностите на своите хора, като (1) ги улеснявате при получаване на по-голям обем важна за тях информация, (2) повишавате степента на тяхната независимост и индивидуалност в работата, (3) правите ги по-забележими за останалите в организацията, и (4) като им помагате да осъзнаят по-ясно значението на своя принос.
- Давайте израз на доверието си в подчинените. Когато възникват свързани с уменията проблеми, осигурявайте адекватно обучение и ръководство.