

1 ПРЕДПРИИМЧИВЫЙ МЕНЕДЖЕР

Руководить — значит приводить
сотрудников к успеху и самореализации.

В. Зигерт

Здравствуйте, уважаемый читатель!

Если вы ищете «секретные секреты и суперфишки», которые мгновенно вознесут вас на вершину успеха и процветания, то можете не читать дальше, потому что ничего этого не будет.

Цель написания книги — помочь людям, столкнувшимся с определенным рода препятствиями, преодолеть их более эффективно, используя методики классиков менеджмента и маркетинга, а самое главное — проверенные лично мной и моими коллегами в российских жизненных реалиях.

Сразу скажу, что речь пойдет о вещах полезных: если вы начнете их применять, то результат будет весьма ощутимым. Если же про описанные мной методики (наверняка вы про них уже слышали или читали) просто сказать: «Ничего нового, очередная сага на тему успеха и управления», — и продолжать действовать как обычно, тогда, конечно, ничего не изменится. В таком случае лучше поискать на бескрайних просторах Интернета очередного гуру, владеющего мгновенной формулой счастья, при использовании которой ничего не нужно делать. По статистике, только 3–5 % людей пытаются внедрить в практику полученную информацию. Неприятно слышать? Не огорчайтесь, не вы один такой. Всем нам хочется всего и сразу...

Почему все-таки «предприимчивый менеджер»?

Когда я впервые был назначен на должность менеджера (стал менеджером отдела продаж), я был растерян, потому что не до конца понимал, что мне необходимо делать, как себя вести с подчиненными, которые еще вчера были моими коллегами. А сегодня я их начальник и должен отвечать перед руководством за результат работы всего отдела. Кошмар! Я не знал, за что хвататься и куда бежать. Спустя несколько

лет я узнал, что эта классическая ситуация называется **синдромом менеджера-игрока**.

Вместо того чтобы руководить продажами других сотрудников, я бежал сам продавать товар, потому что делал это лучше их. В этом нет ничего удивительного. Редко кому удается быстро переключиться с роли исполнителя на роль руководителя. Привычки меняются, к сожалению, не так быстро.

Вчера было все понятно: я был лучшим торговым представителем, лучшим по продажам, и за это меня назначили руководителем отдела.

А скажите: всегда ли грамотный специалист может стать хорошим руководителем? Далеко не всегда. Требуются другие навыки и компетенции. Конечно, руководителем можно стать при определенном подходе и, самое главное, желании.

Когда я подошел к своему непосредственному руководителю (коммерческому директору) с вопросом: «Что мне делать?» — ответ был: «В одной руке у тебя кнут, в другой — пряник, вот и руководи!»

Здорово, конечно, только я подумал: «Интересно, а чему тогда люди в университетах по пять лет учатся, неужели кнутом махать и пряники раздавать?»

Тогда я справился с ситуацией за счет своего авторитета и лидерских качеств: все-таки меня знали по делам, по заслугам, считались с моим мнением — и потихоньку я влился в новую должность. И потом работал какое-то время на уровне «среднего руководящего звена», сменив еще пару компаний.

Через пять лет меня пригласили на должность высшего звена — как сейчас говорят, в топ-менеджмент, — генеральным директором в достаточно крупную организацию, работающую на нескольких региональных рынках. Именно тогда у меня появились первые седые волосы, в 30 лет.

Меня, как щенка, бросили в воду: выплывет — не выплывет. Я попал в водоворот событий, а поскольку был человеком новым, то столкнулся с сопротивлением, противоборством и откровенными интригами. Мне предстояло по новой выстроить всю структуру компании. Это был серьезный вызов, так как подобного опыта у меня не было. Зато было постоянное состояние внутреннего напряжения и беспокойства.

Приходя поздно вечером домой, иногда за полночь (к слову, незадолго до этого я женился и у меня родился первый сын), я не мог даже дома отключиться от работы. Разница временных поясов составляла

пять часов: в Москве еще продолжался рабочий день, и считалось нормальным звонить мне на мобильный по рабочим вопросам; в выходные дни то же самое — мобильный звонил, я согласовывал и корректировал отгрузки продукции. Но я справился с поставленными задачами, правда, заплатив за это потрепанными нервами и личным временем. Так долго продолжаться не могло, и в какой-то момент я испытал сильный стресс. Как говорится, сгорел на работе. Тогда-то я крепко задумался: я проработал в должности генерального директора уже год и что приобрел? Квартира так и осталась однокомнатной, обновил машину на менее подержанную, поскольку новая иномарка была из разряда недостижимой мечты. Взамен я отдал время, нервы, не заметил, как научился ходить мой сын, не уделял достаточного внимания семье, отдыху и своему развитию.

Мы не ходили по ресторанам, не отдыхали за границей, поскольку мой отпуск для работодателя был непозволительной роскошью, да и денег на это не хватало: в приоритете было решение бытовых вопросов.

Я понял, что хочу иметь нормальную, пусть и не шикарную квартиру, чтобы у ребенка была своя комната, приличную машину, даже не «Мерседес», а просто новую, надежную, чтобы не приходилось постоянно тратить время и деньги на ремонт. И позволить себе небольшие радости в виде отпуска и нехитрого досуга. Самое главное — пользоваться этим сейчас, а не когда седая борода отрастет и я буду только и работать на то, чтобы отдать кредит. Я понимал, что настал переломный момент, который наступает у каждого человека, точнее, у тех, кто хочет что-то изменить в своей жизни.

Когда меня увезли на скорой с приступом дикой головной боли, я подумал, что с такими темпами меня однажды инсульт разобьет...

Не помню где, я услышал выражение **«точка невозврата»** из терминологии летчиков. Она характеризует условия полета, когда в случае непредвиденной ситуации топлива вернуться обратно на базу-аэродром уже не хватает, а хватает только на то, чтобы лететь вперед. А за время полета может испортиться погода, может не принимать аэропорт... Но лететь надо, потому что впереди есть шанс удачной посадки, пусть и небольшой, а если повернуть назад, то вероятность на благополучный исход равна нулю. Говорят, что и у человека есть своя точка невозврата — у всех своя, у всех в разный период жизни. У кого-то в 30, у кого-то — в 60. Кто-то это называет кризисом среднего возраста, кто-то творческим кризисом. В общем, как его ни называй, ясно одно, что

это некий переломный момент в жизни, когда принимается решение «быть или не быть»: либо ты меняешь правила игры, сам становишься «режиссером кино», либо оставляешь все как есть.

Однако так, как сейчас, уже не будет: инерция неминуемо потянет тебя назад, туда, где все «серенько и убогонько», и ты будешь находить утешение в словах «все как у людей», «не в деньгах счастье»... При этом втайне надеясь, что скоро преставится бабушка — и наконец-то у тебя появится своя отдельная квартира. И уж тогда ты заживешь, и машинку новую прикупишь (понятно, в кредит), как все нормальные люди, и будет тебе счастье!

Это еще не самый плохой сценарий. Все может быть гораздо хуже: утешение в забегаловках со стаканом в руках и с сопливыми разговорами со случайными собеседниками, у которых в заглазнике немало историй из их успешной прошлой жизни. И дальше вниз по накатанной, сколько выдержит организм (но уж точно выдержит недолго). Вниз скользить легко и даже приятно: в уши дует ветерок, но нет, не перемен, а тревожный ветерок, который, казалось бы, нашептывает: «Стой, дурачок! Остановись, ведь еще не поздно! Ты еще можешь! Ты еще совсем молод! Я помогу тебе! Я тебя не оставлю, поддержу, но сделай ты сам хоть один маленький шаг вперед!» Но где там! Мозг, убаюканный алкоголем и рассказами других о том, как и что надо делать, не хочет ничего воспринимать.

А вы встречали таких людей — достаточно молодых, неглупых, образованных, но разговоры у них уже по большей части о прошлом? Я встречал и честно признаюсь, дорогой читатель, я сам как-то подхватил этот вирус, но, Бог дал, сумел излечиться.

Как утверждают специалисты, для такого периода характерны следующие признаки: много разных больших и мелких проблем и неприятностей (начиная от бытовых и заканчивая ссорами и расставаниями с близкими людьми), либо вы находитесь года 2–3 в состоянии, когда ничего существенного в жизни не происходит: никаких перемен, никаких эмоциональных переживаний. Это указывает на то, что нужно срочно менять свою жизнь! Это затишье перед бурей. И либо она разобьет ваш корабль о скалы, либо вы как капитан возьмете в руки штурвал и приведете его к счастливому берегу — и буря станет ветром перемен!

А для этого надо действовать!

Как спел Александр Кальянов, «то, что ты не слабый, встань и докажи! Как шальную бабу, жизнь в руках держи!»

Я понял, что в этот самый момент прошел свою личную точку невозврата и надо что-то менять в жизни. Но только не мысленно, а конкретным действием.

После этого случая с приступом головной боли я попытался решить с владельцем бизнеса эту ситуацию путем снижения нагрузки или привлечения сотрудника в помощь, на что получил ответ, что могу быть свободен, если меня что-то не устраивает. В компании структура, которую я построил, работала уже и без моего участия. Как говорится, мавр сделал свое дело, мавр может уходить.

В третий раз, заняв должность руководителя уже в компании федерального уровня, мне тоже пришлось несладко. Я столкнулся с жесткими временными ограничениями, сложностью коммуникаций, запутанными распоряжениями руководства, нечеткими целями, режимом многозадачности, но, поскольку за плечами уже был хороший управленческий опыт, я выполнил все поставленные задачи в срок, опять при этом изрядно потрепав себе нервы и приобретя еще какое-то количество седых волос.

Сейчас я могу сказать, что бесконечно благодарен людям, которые меня незаслуженно увольняли, не повышали мне зарплату и не выплачивали обещанные бонусы. Без этого я бы, наверное, так и не решился изменить свою жизнь. Низкий поклон вам!

Позже, когда я обучался в бизнес-школе и проанализировал прошлый опыт, я пришел к выводу, что, имея ранее знания, полученные во время обучения (практико-ориентированную подготовку), я бы гораздо легче и эффективнее справился с подобного рода вызовами.

Вот, собственно, в этом я и вижу цель (можно сказать пафосно — миссию) своего обучающего курса и этой книги: дать возможность желающим получить применимые на практике знания в короткие сроки (МВА без воды, без лишней теории) за доступные деньги, потому что обучение в хорошей бизнес-школе — удовольствие дорогое и занимает 2–3 года, что не каждый может себе позволить.

А вы как считаете: в наш век скоростей и информации руководителю необходимо иметь знания и навыки по управлению?

Кто такой менеджер? Менеджер — это прежде всего управляющий деятельностью людей и операционными процессами. Менеджмент охватывает ключевые области: управление персоналом, маркетингом, финансами и информацией.

А кто такой предприимчивый менеджер? Как вы понимаете это словосочетание?

Рассмотрим на примере.

- Обычный менеджер приходит к руководителю или владельцу бизнеса (смотря на каком уровне он работает) и говорит: «Я считаю, что хорошо работаю: отдаю распоряжения, составляю отчеты, верстаю бюджеты, работаю с клиентами, в принципе выполняю все, что входит в мои обязанности. Но, поскольку в стране кризис, а зарплаты мне уже не хватает (на отдых, новую машину и т. д.), хотел бы обсудить с вами ее повышение». Как вы думаете, что ему ответят в большинстве случаев? Правильно: дадут от ворот поворот.
- Предприимчивый менеджер в этой же ситуации скажет следующее: «Я нашел один перспективный прибыльный проект. Вот его предварительный расчет для составления бизнес-плана. Готов взяться за его реализацию, а чтобы мне стать более мотивированным и работать с большей отдачей, хотел бы с вами обсудить свой финансовый интерес/процент/долю от этого проекта».

Чувствуете разницу? Какой будет ответ на такое предложение? В большинстве случаев положительный, потому что предприимчивый менеджер говорит на одном языке с хозяином бизнеса. На языке прибыли.

Очень важно разговаривать с людьми на их же языке. Если вам это удастся, они скажут: «О боже, он сказал именно то, что я думал». Они идут за вами, потому что вы идете за ними.

Ли Якокка

Итак, у предпринимателя и менеджера много общего и прежде всего — общий интерес в успехе предприятия, сходство взглядов на способы его достижения. Это сходство на мелких предприятиях нередко приводит к тому, что предприниматель сам выполняет обязанности менеджера. Объединяет их и то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики. Условиями эффективного менеджмента являются результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, благоприятный социально-психологический климат на предприятии, умение создать атмосферу сплоченности и здорового соревнования между подразделениями.

Профессиональный менеджмент требует разносторонних знаний, современного подхода к деятельности, стратегического мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, коммуникабельности,

самостоятельности, новаторства и предприимчивости. Таким образом, предприниматель и менеджер имеют ряд общих черт. Это находит свое выражение в предпринимательском поведении менеджера, целью которого является не просто получение текущей прибыли, а обеспечение получения прибыли в течение достаточно длительного периода времени. По-настоящему предпринимательское поведение обеспечивает длительное и устойчивое существование фирмы.

Функции и роли менеджера (Анри Файоль и Генри Минцберг)

Согласно французскому исследователю теории и практики менеджмента *Анри Файолю*, менеджеру, чтобы обеспечить эффективность и результативность деятельности своего предприятия, приходится прогнозировать, планировать, организовывать, руководить, координировать, контролировать.

Прогнозирование и планирование — важнейшие функциональные обязанности менеджера, который должен смотреть вперед, оценивать будущее и готовиться к нему (в этом и заключается прогнозирование). При этом менеджер обязан не только готовиться сам, но и готовить к встрече с будущим свое предприятие, своих сотрудников. В этой работе заключается суть планирования (как функции управления предприятием). Чем лучше менеджер предвосхитит будущее, чем более грамотно и четко составит план вступления в него своей организации, тем более эффективной будет его управленческая деятельность.

Эффективное руководство означает не только раздачу приказов, указаний. Своим отношением к делу, к обязанностям менеджер должен стать примером для своих подчиненных, он обязан их вдохновлять, мотивировать и вести за собой к намеченной цели.

Несколько иное представление о содержании труда менеджера, его особенностях и специфике предложил профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале *Генри Минцберг*. Его анализ управленческой деятельности начался с вопроса: **«Почему менеджеры делают то, что они делают?»**

На основе своего многолетнего исследования и наблюдения за работой менеджеров Минцберг установил, что их работа носит фрагмен-

тарный характер, отличается многообразием, высоким темпом, частыми остановками, быстрой сменяемостью видов и форм деятельности, наличием множества контактов, большинство из которых являются устными. Значительную часть времени менеджеры тратят на совещания, встречи, переговоры, деловые беседы. Фрагментарность деятельности менеджеров, по мнению Минцберга, позволяет судить о наличии различных ролей, которые они вынуждены исполнять, осуществляя свою деятельность.

Все вышесказанное также можно отнести и к современному предпринимателю.

На этом мы с вами остановимся подробнее.

Жизнь — это театр, а люди в нем актеры.

Джордж Бернارد Шоу

Каждый из нас знаком с большим разнообразием ролей, которые мы исполняем в различных жизненных ситуациях. В разное время, в разных обстоятельствах мы бываем руководителями, подчиненными, коллегами, друзьями, родителями, детьми.

Понятие «роль» по отношению к менеджерам Минцберг применил, увидев в их поведении аналогию действиям актеров, которые исполняют роли в пьесах и ведут себя определенным образом. Как в театре и кино, ролевая должность руководителя определяет характер и стиль его поведения. Как утверждал Минцберг, «отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Так, актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя, как личности, могут давать собственную интерпретацию этих ролей».

Минцберг выделил десять управленческих ролей, которые в зависимости от обстоятельств менеджер вынужден исполнять, осуществляя управление. Эти роли он сгруппировал в три основные области управленческой деятельности: межличностные, информационные и роли, связанные с принятием решений (рис. 1.1).

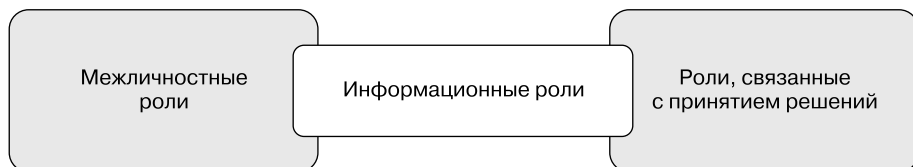


Рис. 1.1. Управленческие роли

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ РОЛИ

Главный руководитель — символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.

Лидер — ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.

Связующее звено охватывает область горизонтальных отношений в организации, как показывает практика, очень важную в деятельности руководителя. Предприимчивый менеджер должен постоянно поддерживать связи как внутри организации (руководители, коллеги, подчиненные), так и за ее пределами (клиенты, поставщики, конкуренты). Работа с людьми (формальная, то есть в рамках инструкций, предписаний и правил, и неформальная, «по вертикали» и «по горизонтали») является одной из составляющих функционала менеджера.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ

Получатель информации находит и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, например об общей ситуации на рынке, маркетинговой активности конкурентов, появления товаров-заменителей и схожей продукции в аналогичном ценовом сегменте. Эту информацию менеджер успешно использует в интересах своего дела для своевременного и адекватного реагирования. Менеджер выступает своего рода информационным центром, куда стекается внутренняя и внешняя информация.

Распространитель информации передает информацию, полученную из внешних источников или от сотрудников. Часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации для соответствующих выводов.

Представитель передает информацию, предназначенную для внешних контактов организации, относительно ее планов, политики, действий, результатов работы, выступает экспертом по вопросам данной отрасли. В его обязанности также входят обработка почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки), рассылка почты по организациям для получения информации, передача информации подчиненным (обзоры, беседы), участие в заседаниях, устные выступления, включая передачу информации в другие организации и иным лицам.

РОЛИ, СВЯЗАННЫЕ С ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ

Предприниматель, инициатор принимает решения о предстоящих изменениях, изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и внедряет программы по улучшению деятельности, контролирует разработку определенных проектов, прогнозирует ситуацию и действует проактивно. Ведет переговоры о поставке продукции клиентам; действуя в интересах компании либо в своих интересах (если руководитель является одновременно собственником), старается добиться наиболее выгодных условий.

Устраняющий проблемы отвечает за принятие решений во время непредвиденных событий, вышедших из-под контроля. Способность реагировать на внезапные ситуации так же хорошо, как и планировать деятельность, — очень важный управленческий навык. Обладает умением управлять поведением людей в конфликтных ситуациях.

Распределитель ресурсов — одна из центральных ролей менеджера, так как фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации. Руководитель распределяет время, финансы, оборудование и человеческий ресурс.

Ведущий переговоры — ответственный за представительство организации на всех важных переговорах. Участвует в совещаниях с обсуждением стратегии, ведет обзоры ситуаций, включающие инициирование и разработку проектов усовершенствования деятельности компании.

В своей книге Минцберг утверждает, что все роли менеджера взаимосвязаны и обеспечивают тем самым системность его деятельности. Можно заключить, что в один и тот же момент времени менеджер может исполнять не одну роль, а несколько. Роли часто совпадают и не имеют четких границ. Так, например, осуществляя межличностные взаимодействия, менеджер может быть и получателем информации, и представителем, и распространителем. Поэтому путем постоянного перехода менеджера из одной роли в другую или их сочетания достигается максимальное выполнение его непосредственных функций, оперативное решение возникающих вопросов, что благоприятно отражается на работе предприятия в условиях постоянно изменяющейся рыночной ситуации.

Размышление над тем, какая из ролей конкретно вам приносит наибольшую эффективность, поможет получить большую прибыль от своей деятельности.

Теория ролей, к сожалению, не может изменить человеческое поведение, но позволяет объяснять его. Объяснение же ведет к пониманию, а понимание, в свою очередь, способствует увеличению терпимости людей, появлению уважения к тем, кто в силу сложившихся обстоятельств вынужден удовлетворять противоречивые требования своего окружения (ролевых групп, членами которых является). Сделав тщательный анализ своих ролей, сотрудники должны «локализовать» их, разделив на исполняемые дома, на работе, в кругу друзей, единомышленников и т. п.

Практическое задание «Фотография рабочего дня»

Определите роли, которые вы играли в течение последней недели на своей работе. Соотнесите их с рассмотренными выше категориями. Имеются ли в перечне ролей Минцберга те, которые вы не выполняете?

Возможно, сейчас вы не нашли в своей деятельности каждую из десяти ролей, но было бы странно, если бы вы не увидели несколько из них в своей повседневной работе. Если вы не являетесь руководителем, то точно так же можете выполнять часть перечисленных ролей в качестве члена коллектива.

Не каждый руководитель (предприниматель) должен выполнять все перечисленные роли, все зависит от конкретной ситуации.

Невозможно сказать, какая из ролей будет наиболее важной в тот или иной момент времени, и на это могут влиять цели предприятия и личные цели предпринимателя и руководителя.

Рекомендую выполнять задание «Фотография рабочего дня» как минимум месяц. И фиксировать в ежедневнике. Вы удивитесь, когда узнаете, сколько времени уходит в никуда.

А все из вас знают, сколько зарабатывают в час? Очень рекомендую посчитать (нужно количество заработанных денег разделить на количество потраченных часов).

Все ли из вас ведут ежедневный финансовый учет?

Если вы еще не ведете такой учет, рекомендую начать, потому что даже простая фиксация по типу «приход/расход» настроит ваше со-