

18+

Манагер или Менеджер

Уроки управления для руководителя



Роман Матвеев

Роман Матвеев

**Манагер или Менеджер. Уроки
управления для руководителя**

«Издательские решения»

Матвеев Р.

Манагер или Менеджер. Уроки управления для руководителя /
Р. Матвеев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-515980-9

Кто ты? Зачем ты пришел в управление? Каким будет твой путь и куда он тебя приведет? Возможно, эта книга поможет тебе ответить на эти вопросы.

ISBN 978-5-00-515980-9

© Матвеев Р.
© Издательские решения

Содержание

Предупреждение	6
Урок №1. Менеджер на рабочем месте	7
Урок №2. Менеджерами не рождаются, ими становятся	10
Урок №3. Водить за руку. Или для кого эта книга?	12
Урок №4. Осторожней на поворотах!	16
Урок №5. Упрощать себе жизнь – критерий для менеджеров	18
Урок №6. У каждого своя правда	20
Урок №7. Бизнес-процессы не идеальны	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Манагер или Менеджер

Уроки управления для руководителя

Роман Матвеев

© Роман Матвеев, 2020

ISBN 978-5-0051-5980-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Книга посвящается всем руководителям и их бойцам, честно выполняющим свой долг.
Особенно тем, с кем я имел честь работать в «Связном», «Эльдорадо», «ДНС» и ГК «СНС».

Предупреждение

Здесь и далее я буду обращаться к тебе на «Ты», чтобы наше общение было более личным.

Текст книги не отредактирован, поэтому в ней есть грамматические и стилистические ошибки.

В книге присутствуют мысли о профессии руководителя и сфере управления, которые могут быть восприняты тобой, как негативные.

Книга представляет собой рассуждения автора по теме руководства сотрудниками. Это мой личный опыт и не более. Никаких научных обоснований и фундаментальных теоретических концепций в книге нет.

Информация в книге может входить в противоречие с твоим профессиональным опытом и мнением. Я не утверждаю, что описанные подходы – это единственно верный вариант решения и что они подходят для любых сфер. Это просто примеры. На их основе ты сможешь принимать решения, которые считаешь верными.

Если все это как-то может разочаровать и обидеть тебя, то просьба не читать книгу далее.

Если ты, все же, решишься инвестировать свое время в чтение книги, то спасибо тебе за это. Надеюсь, имеющиеся особенности книги, не сильно будут мешать.

Желаю полезного прочтения!

Урок №1. Менеджер на рабочем месте

Вместо формального вступления я расскажу о том, как решил написать эту книгу.

Помню, как приехал, чтобы провести обучение «в полях». Мне предстояло провести что-то вроде аудита магазина. Мы договорились с заказчиком, что я понаблюдаю за утренней планеркой, проконтролирую организацию и исполнение ключевых бизнес-процессов. На основе этого можно будет понять качество регулярной работы управляющего с персоналом и дать ему развивающую обратную связь. За спиной у меня был приличный опыт работы руководителем в розничных магазинах. Так что я хорошо разбирался в специфике работы и поэтому мог хорошо справиться с подобным обучением.

За тридцать минут до открытия магазина я был уже на месте. Моя логика была такой. Утренняя планерка обычно занимает пятнадцать минут. Еще персоналу нужно будет подготовить магазин к открытию – открыть смену на кассе и сделать переоценку товаров. Это дополнительных минут пятнадцать. Так что коллектив магазина должен был собраться минимум за пол часа до открытия.

Какого же было мое удивление, что никого на месте не оказалось. Все тридцать минут я простоял перед закрытыми дверями магазина. Минут за пять до открытия подошел первый сотрудник. Потом второй. У них не было ключей, чтобы отпереть дверь. Поэтому мы вместе продолжили ждать управляющего.

От пришедших сотрудников я узнал, что обычно их руководитель является непосредственно к официальному открытию магазина. А как же утренняя планерка, она когда проводится? – поинтересовался я. Ребята с удивлением посмотрели на меня и ответили, что все то время пока они работают, утренней планерки у них ни разу не было.

Управляющий и правда подошел за одну минуту до официального открытия магазина. Мы вошли внутрь. Продавцы и кассир побрели в подсобное помещение, чтобы переодеться. Если бы в этот момент пришли покупатели, то обслужить их было бы не кому. Судя по всему, это было типичное открытие данного магазина. Я бы не удивился, если бы узнал, что периодически его двери открывались для Клиентов и позже того времени, что указано на табличке «Время работы».

День продолжился так же вяло, как и начался. Сотрудники медленно поменяли ценники на товары с переоценкой и выставили парочку экземпляров на витрины. В магазин иногда заходили посетители. Сотрудники обслуживали их без всякого энтузиазма. Мне со стороны показалось, что это был не магазин, а сонное царство.

Когда я был руководителем магазина, то привык к тому, что рабочий день проходит совершенно по-другому. Обычно я приходил самым первым. Мои продавцы всегда приходили заранее, чтобы успеть сделать переоценку и выставить товар еще до открытия магазина. Особенно, если у нас было запланирована утренняя планерка. Клиентов мы всегда обслуживали бодро. Поэтому ситуация в этом магазине неприятно удивила меня. Но истинный бардак открылся чуть позже.

Я взял в руки контрольный лист для проверки исполнения ключевых бизнес-процессов и продолжил проверку.

Кассир при мне пересчитала деньги в кассе. Обнаружилась недостача в сто рублей. Немного, но такие вопросы решаются до того, как кассир откроет день на кассовом аппарате.

Со сканером штрих-кодов я прошелся по витринам, чтобы проверить актуальность цен. Тут же полезли ошибки, как тараканы из всех щелей. Телевизоры, смартфоны, планшеты, компьютеры. На каждой витрине было с десятков неправильных цен. Половина переоценки была с прошлых дней. Остальная – ценники, которые должны были поменять сегодня, но не поменяли. Будучи руководителем магазина, я каждый день проверял качество проведенной пере-

оценки. Ведь актуальные цены принципиально важный момент в торговле. Если на кассе выяснится, что товар стоит дороже, чем было указано на ценнике, покупатель, как минимум, расстроится. И даже, если он купит выбранный товар, то его лояльность к магазину существенно снизится. Влиять на такого Клиента, чтобы продавать ему чаще и больше, будет сложнее.

Дальше по контрольному листу нужно было проверить выкладку товаров на витринах. На полках зияли дырки. Продавцы должны выставлять товар или раздвигать его, чтобы выкладка смотрелась равномерно. Но анархия царила и в данном вопросе. На складе пылились невыставленные смартфоны, планшеты, компьютеры и телевизоры. Обнаружилось и несколько пересортов – товары, которые числились на остатках магазина под одним наименованием, а в реальности были другими.

Невыставленный товар может быть куплен только интернет-покупателями. А продажа Клиенту пересорта может принести ему немалые проблемы. Например, в магазине есть смартфон с памятью на шестнадцать гигабайт, но стоимостью, как за тридцать два гигабайта. Чтобы продать его, придется сделать из покупателя дурака, обманув его. Только представьте удивление человека, если он обнаружит, что заплатил за один аппарат, а ему выдали совсем другой – тот, что стоит в два раза меньше.

Может сотрудники все время так заняты обслуживанием Клиентов, что не успевают заниматься товаром? Этот момент я тоже проверил. Меня снова ждало разочарование. Продавцы не продавали. Один ходил следом за посетителями, звенел ключами в руках и односложно отвечал на редкие вопросы Клиентов. Другой постоянно зависал у витрины телевизоров. Как замороженный, он стоял и пялился на красочные рекламные ролики. Третий копировал поведение то первого, то второго коллег.

Можно было бы продолжать рассказывать, какое безобразие я обнаружил дальше. Но это долго и не нужно. Скажу проще. На контрольном листе для проверки магазина не осталось живого места. По факту в магазине был полный бардак и анархия. Сотрудники и менеджер работали каждый сам по себе. Точнее не работали, а ходили на работу. За несколько часов моего пребывания в магазине управляющий ни разу не появился в торговом зале. Но и это не самое страшное.

Ужас в том, что подобный случай был у меня не один и не два раза. Работая тренером и проводя подобные «полевые» визиты с целью обучения, я узнал, что это привычная ситуация для руководителей многих магазинов. Я называю таких руководителей менеджерами.

Кличку «менеджер» придумана не мной. Я позаимствовал ее от сотрудников этих магазинов. Именно так они называли между собой своих боссов. В этом названии читается некоторое пренебрежение к должности, слышится неуважение. И, по-моему, это правильно. Какое может быть уважение к такому руководителю, который относится к своей профессии так, как зафиксировал я у себя в контрольном листе. Назвать такого «рукля» менеджером язык не поворачивается.

Признаюсь, я долго не решался написать книгу о своем опыте работы руководителем. Все потому, что я не был достаточно успешен в управлении. У меня относительно небольшой опыт руководства и достаточно скромные достижения в должности. Порядка трех лет я работал старшим продавцом в салонах сотовой связи «Связной». Мой максимальный штат сотрудников там состоял из восьми бойцов. Потом я некоторое время дирижировал продажами в супермаркете цифровой и бытовой техники «Эльдорадо». Там моя должность называлась «директор по продажам магазина». На площади в две тысячи квадратных метров коллективом из двадцати двух человек мы собирали урожай денег. Еще за плечами у меня есть некоторый опыт руководства отделом обучения и развития персонала в центральном дивизионе компании «ДНС».

Так что я успел распробовать, что значит на вкус руководить. Но я всегда считал себя не особенно сильным руководителем. Поэтому не думал, что вправе писать книгу. Ведь

учиться лучше у тех, кто стал профессионалом и достиг больших высот. А я добровольно ушел с руководящей позиции раньше, чем успел покорить корпоративный Эверест.

И все же я решил написать книгу и поделиться в ней историями из собственной практики. Решающими как раз и стали случаи, похожие на тот, что я описал. Работая тренером, я имел возможность сравнить свою работу в качестве руководителя с работой других руководителей. После этого моя самооценка заметно выросла. И пускай я не хватал звезд с неба, но качество моего руководства было на голову выше того уровня, с которым я познакомился. Оказалось, что мне есть, чем поделиться с другими.

Не хочу никого обидеть и показаться заносчивым. Даже после увиденного я все равно решил написать книгу не сразу. Меня одолевали сомнения. Быть может я идеализирую свое прошлое? Возможно, я сам был таким же манагером? Нет, конечно, нет!

Мне не удалось пробиться в высшие эшелоны власти. Зато порядка в подразделениях, которыми я руководил, всегда было значительно больше, чем у манагеров. Я не могу похвастаться рекордами и глобальными достижениями в отрасли. Зато те руководители, кто приходил на мое место, не смогли повторить мой успех. Они не показали таких же высоких показателей.

А еще, работая тренером, я понял, что могу рассказать молодым руководителям то, чему не учат на тренингах. Это различные ситуациями, с которыми я столкнулся. Понятно, что всегда есть масса нюансов. Их важно учитывать, чтобы по возможности принять оптимальное решение. С другой стороны, мой путь точно не уникальный. Руководители сталкиваются с типичными проблемами. Загвоздка в том, что пока они с ними не столкнутся, они о них и не узнают. Если бы в свое время я был предупрежден о различных особенностях работы руководителя, то был бы лучше вооружен.

Каждая история, которую я расскажу, это уроки управления на моем примере. Благодаря им у меня сформировался внутренний стержень управленца. Желаю и тебе быть достойным должности менеджера.

Урок №2. Манагерами не рождаются, ими становятся

Два раза я уходил с руководящей должности. Оба раза по собственной инициативе. В последнем случае причина была в деньгах – более высокий уровень ответственности оплачивался ниже, чем труд специалиста в другой компании. Другое дело – мой первый «побег» из менеджмента.

В то время я возглавлял самый большой салон сотовой связи на нашей территории.

Надо сказать, что территория эта была нетипичной. Наша компания перекупила торговые точки, которые арендовала другая компания. Так в нашей компании появился проект маленьких салонов внутри продуктовых супермаркетов. В большинстве своем это были небольшие солонки в зоне около касс. Несмотря на маленькие размеры, в то время это были достаточно прибыльные точки.

Достаточно быстро я заслужил право возглавить самый большой салон. Восемь бойцов – это такой же размер коллектива, который был характерен для магазинов привычного для нашей компании формата.

Несмотря на то, что проект по меркам компании был небольшим, внимание к нему было повышенным. Дело в том, что на должность оперативных управляющих, которые отвечали за развитие всего проекта, назначались те, кто вчера были старшими продавцами, как и я. Так высшее руководство могло увидеть их в деле, а если они не справлялись с управлением территорией, то большого вреда компании нанести не могли.

Вступая в должность, новые боссы должны были за короткий срок показать, как они увеличивают продажи в подконтрольных магазинах. Оперативные управляющие применяли для этого отработанную тактику. Они выбирали какой-то из второстепенных показателей, который до них не ставили в приоритет, и мы начинали усиленно увеличивать продажи по этому направлению. Домашняя телефония, аксессуары оригинального производства, батарейки, брелки, плееры, фотоаппараты, уцененные товары. Каждый новый оперативный управляющий брал в фокус что-то из этого.

С амбициозными планами по продажам второстепенных товаров справлялись не все. Больше всех доставалось флагманскому салону. Старшие продавцы менялись на нем регулярно. Ни один не мог продержаться больше года.

И вот флагманский салон возглавил я. Славное было время! И очень быстрое. Год пролетел незаметно. За это время сменились два оперативных управляющих. Пришел третий.

Новая «метла» начала «мести» по-новому. Новый босс познакомил нас с диковинным на тот момент для меня инструментом. Он решил «взбодрить» продажи, сделав ротацию старших продавцов между салонами. Нам не объяснили логику этого решения. Предполагаю, что рассуждал босс так. «Старички» засиделись на местах. «Молодые», получив шанс, будут рваться изо всех сил, чтобы проявить себя. Поэтому продажи обязательно вырастут.

Мне предложили один из самых маленьких салонов. С подобного я начинал свой путь в управлении. Меньше были только точки на подбие телефонной будки.

Черт возьми, как я тогда разозлился и обиделся! Разве для этого мы с моими бойцами выполняли второстепенные планы, с помощью которых оперативные управляющие показывали, что они не зря получили повышение?

Вполне возможно, что к моей работе были претензии. Но что это за претензии, насколько они серьезные? Меня в эту тайну не посвятили. Поэтому я просто злился. Хотя, если бы мне рассказали, почему меня снимают с флагманского салона, то, скорей всего, я бы не принял этих объяснений. Тогда я считал, что делал все от себя зависящее, чтобы в салоне был порядок и дисциплина, и они приносили нужные продажи.

Я считал, что меня подло предали. Поэтому, пошло все к чертям! Я перевелся рядовым продавцом в обычный магазин. Да, вместо этого можно было покорно перевестись старшим продавцом в салон, в который меня направили. Но я точно знал, что не смогу, не буду там работать так, как работал до этого. Снова наводить порядок на складе, витринах и в торговом зале, учить продавцов продавать, как продавал я сам – все это ради чего? Чтобы потом меня снова так же легко оставили в дураках? Ни за что!

Если бы я начал ходить на работу старшим продавцом с таким отвратительным настроением, то моментально превратился бы в менеджера. Ведь название должности и отношение к профессии – не одно и то же. Менеджер – это не надпись на бейджике, на визитке и в штатном расписании. Это такое внутреннее состояние, когда ты относишься к своей работе, как к профессии.

В первом уроке я рассказал об управляющем магазина, который магазином не руководил. Но он этого не делал не потому, что не знал или не умел руководить. Тот управляющий лучше меня разбирался в тонкостях бизнес-процессов компании. Он знал, что такое управленческий цикл и как его проходить в рамках своей должности. Он просто не делал того, что важно делать, если ты руководишь целым магазином. Вместо того, чтобы быть менеджером, он выбрал позицию менеджера.

Менеджер – это сотрудник, который номинально числится на руководящей позиции, но не делает своей работы. По каким-то причинам он не считает это важным. Человек «положил болт» на руководство коллективом и просто просиживает штаны, пока не закончится рабочий день. Те, кто похитрее, умеют маскировать свою менеджерскую сущность от вышестоящих боссов. Но рядовые бойцы прекрасно видят, кто их «рукль» на самом деле, поэтому и называют их менеджерами.

Но почему менеджеры не хотят быть менеджерами? На этот вопрос у меня есть два ответа.

Во-первых, быть менеджером сложно. Профессионально делать свою работу всегда сложнее, чем валять дурака.

Во-вторых, управленческие будни преподносят руководителям самые разные уроки. И часто эти уроки бьют их по рукам. Руководителю его же боссы могут связать руки, коллеги сломать их, смежные отделы вывихнуть. В управлении происходит так много всего плохого, что руки попросту могут опуститься. Как только это произойдет, ты сразу становишься менеджером. Чего зря пыхтеть и напрягаться, все равно не оценят, толка не будет, проблемы никуда не исчезнут.

В этой книге еще будет много управленческих уроков, которые преподнесла мне жизнь руководителя. Но самое главное, что эти ситуации не сломали меня. Я надломился только после случая, описанного в этой главе. От смерти в профессии меня спасло то, что полученный удар, я принял, как урок. Чему он меня научил? Я понял, что менеджером не рождаются. Вряд ли, когда специалиста повышают до руководителя, он планирует, что будет работать непрофессионально. Наоборот, скорее всего, он мечтает, что свернет горы и сделает из своего подразделения образец для подражания. Только управленческая жизнь уже подготовила для него массу испытаний. И далеко не все пройдут их с достоинством. В тот момент, когда ты сдаешься, тогда и становишься менеджером.

Именно такой урок я извлек из того случая. Поэтому призываю оставаться менеджером до конца либо уходить из управления.

Быть менеджером я не захотел. Работу надо делать хорошо или не заниматься ей вовсе. Так решил я и сделал выбор – ушел с руководящей должности. А какой выбор сделаешь ты, если захочешь опустить руки и перестать руководить? В момент этого решения вспомни мой опыт.

Урок №3. Водить за руку. Или для кого эта книга?

Возможно, ты обратил внимание, что я стараюсь избегать термина «управление». Дело в том, что я различаю понятия «руководства» и «управления». Они имеют для меня принципиальные отличия. К этой мысли я пришел после болезненного для меня случая.

Как старший продавец, я отвечал за выполнение планов по продажам моего салона. Вышестоящие боссы и всевозможные тренеры могут рассказать тебе о том, что есть масса способов повлиять на сто их процентное выполнение. Я тоже так думал.

В то время мы торговали домашними радиотелефонами. У кого-то до сих пор в доме может быть DECT-трубка. По данному продукту был отдельный план, который требовалось выполнить.

Надо сказать, что мой салон не располагал к тому, чтобы отгружать DECT телефоны в больших количествах. Клиенты приходили к нам в основном для того, чтобы положить себе денег на телефон, купить новый мобильный и подключить его к тарифу сотового оператора. Ведь это был салон у касс в продуктовом супермаркете. Причем в десяти метрах от входа в супермаркет был полноценный салон нашей компании. Там был более широкий выбор всей продукции, удобные витрины, столы и стулья. Так что за домашними телефонами люди ходили туда, а не к нам.

У нас бывали только импульсные продажи. Человек шел мимо, случайно видел DECT и вспоминал, что как раз вчера или сегодня думал о том, чтобы заменить свой старый аналоговый радиотелефон на цифровой. Тогда Клиент подходил к нам, чтобы полюбопытствовать на счет возможного выбора. Так он оказывался в наших крепких объятьях. Мы уже не отпускали его без покупки. Но таких импульсных продаж было недостаточно для выполнения плана.

Один из способов, который пришел мне в голову, чтобы выполнить план, был таким. Мы сделали ход конем: выбрали внешне привлекательную модель DECT телефона и стали активно предлагать ее всем Клиентам в подряд. Не важно, зачем человек пришел к нам. Делаете платеж? Посмотрите, какая замечательная модель телефона есть у нас в продаже! Купили чехол на телефон? Купите заодно симпатичный телефон для дома! Оплачиваете новый мобильный телефон, который помог выбрать продавец? Что думаете о том, чтобы обновить и домашний телефон?

Такой подход дал свои результаты. Проблема в том, что помимо плана по DECT телефонам, у нас еще были другие планы. Все их требовалось выполнять.

Например, план по продажам фотоаппаратов. У нас на витрине был всего один фотоаппарат. За все время существования салона к нам в магазин ни разу никто не приходил, чтобы его купить. Им даже не интересовался никто. Ведь рядом был магазин, где можно было выбрать из двадцати моделей. Так что этот фотоаппарат мы продавали тоже с помощью активных продаж, предлагая всем Клиентам в подряд.

Еще был отдельный план по продажам проводных телефонов. И выполнить его можно было тоже только с помощью активных продаж.

Кто работал в продажах, тот хорошо знаком с поговоркой, которая гласит, что если «За двумя зайцами погонишься, то ни одного не поймаешь». Продать одному и тому же Покупателю все и сразу невозможно. Никакие активные продажи здесь не помогут. Лишь отпугнут Клиента. Так что мне нужно было придумать способ, как по-другому выполнить план. И я придумал!

В то время телефоны DECT только начали делать с определителем номера. Мы уже дано привыкли, что на мобильных телефонах АОН работает по умолчанию и бесплатно. А тогда за эту услугу надо было платить абонентскую плату. Так что появление ее на домашних телефонах было воспринято потребителями на ура.

Правда был один нюанс, который портил опыт от использования АОНа. По факту это был не автоматический определитель номера, как все хотели. При поступлении входящего звонка человек должен был нажать на кнопку вызова два раза. При первом нажатии происходило определение номера. При этом абонент на другом конце уже слышал, что пошло соединение. После второго нажатия на кнопку вызова начинался разговор. Людям такой алгоритм не нравился.

Зато многие телефоны можно было настроить вручную так, чтобы они определяли номера автоматически. Причем мало, кто из продавцов знал об этом. Мы знали и делали. До покупки я и мои бойцы перенастраивали DECT телефоны, чтобы заинтересовать этим Клиентов покупать именно у нас. Оставалось найти способ, как донести до Клиентов информацию о том, что в нашем салоне продаются домашние телефоны по-настоящему с автоматическим определителем номера.

Для такой рекламы мы сделали самодельные воблеры и написали на них «АОН+». Ведь одно дело на словах пытаться заинтересовать людей дивной функцией. И совсем другое, когда они, проходя мимо, сами видели эту надпись и начинали интересоваться, что это значит. Положительный эффект не заставил себя ждать. Продажи начали заметно подрастать. Мы сотворили маленькое чудо и радовались ему, как утята воде. Но чудо быстро закончилось.

К нам в салон приехал проверяющий из центрального офиса. Он контролировал правильность выкладки. Все должно было стоять, согласно по стандартам компании. Поэтому он забраковал нашу идею. Все товары, обозначенные воблером «АОН+» были старательно пересчитаны и занесены в контрольный лист в качестве ошибок.

При чем каждая ошибка стоила старшему продавцу сто рублей. Уже не помню точную сумму, но тот эксперимент стоил мне дорого. Не скажу, что это были для меня очень большие деньги, но премию за выполнение плана по продажам DECT тот штраф точно съел. Хотя самое обидное было в другом. Получилось, что меня наказали за попытку выполнить план! Это был один из первых болезненных ударов мне по рукам. Подобным образом и отбивают желание руководить.

Хотелось бы мне рассказать тебе продолжение этой истории, в которой я убедил проверяющего закрыть глаза на формальное нарушение. Или как я передал наверх мое ноу-хау, а там его с радостью приняли. Но ничего этого не произошло. Был штраф. Были переживания и обида. Ценники были приведены к стандартному виду. Мы вернулись к продажам проверенным и разрешенным способом – через активные продажи.

Так я узнал о разнице между руководителем и управленцем. Одно из принципиальных отличий между ними заключается в уровне полномочий.

Управление подразумевает постановку цели, разработку плана по ее достижению и ответственность за реализацию этого плана. Причем в пути следования к цели управленец может самостоятельно определять, по какой дороге он и его команда, будут идти. Выбор способов достижения поставленной цели достаточно широк. Более того, если управленец имеет достаточно полномочий, то он может самостоятельно принимать решение об изменении цели.

Руководитель не имеет таких возможностей. Цели спускаются ему сверху, а способы ее достижения ограничены большим количеством правил и регламентов. Чаще всего его полномочия заужены до минимума. В его распоряжении есть только небольшой отряд бойцов, и некоторая весьма ограниченная свобода в принятии решений, как ими руководить. Но по факту, что бойцы могут делать для выполнения поставленной цели, а что нет, в большей или меньшей степени регламентировано. Почти все полномочия сосредоточены в центральном офисе и распределены между департаментами.

Получается, что наверху уже решено, что делать по всем основным направлениям: какие маркетинговые активности проводить, как выставлять и оформлять товар, каких сотрудников нанимать, а каких увольнять, за что премировать и в каком размере, какой товар и сколько завозить, в каких случаях менять товар по рекламации, а в каких нет, и многое другое. Факти-

чески руководитель нужен для того, чтобы руководить работами по исполнению существующих бизнес-процессов. В большинстве своем руководители – это старшие специалисты и администраторы.

Старшие или, как их еще называют, ведущие специалисты – наряду с остальными рядовыми сотрудниками выполняют типичный функционал, прописанный для подразделения. Дополнительно за ними закреплен некоторый административный функционал. В том числе они отвечают перед вышестоящими боссами за работу коллег. Часто эта ответственность – быть крайним и принимать удар за всех остальных на себя.

Администраторы, в отличие старших специалистов, не выполняют тех же задач, что и рядовые сотрудники. У них больше административной работы. При чем административная работа не имеет никакого отношения к работе ни руководителя, ни управленца. Это работа административного персонала, которую по определенным причинам закрепили за более высоко стоящими сотрудниками. Например, ведение графиков работы, оформление бухгалтерских документов, составление отчетов и тому подобные сопроводительные процессы.

Но руководить не значит быть самым опытным специалистом или администрировать процессы. Руководить означает водить за руку специалистов, которые тебе подчинены. Главная задача руководителя – это добиться того, чтобы в подразделении бесперебойно работали бизнес-процессы и с их помощью достигались плановые результаты. Получается, что руководитель ничем не управляет, так как у него нет на это полномочий. Он использует данные ему в распоряжение ресурсы для того, чтобы бизнес-процессы работали, как часы. Самовольно менять эти бизнес-процессы он не вправе, даже если видит в этом возможность достичь целей компании. За управление отвечают управленцы более высокого уровня. А в компаниях с жесткой культурой управления единовластный собственник.

По большей части руководитель выполняет лишь две функции по управленческому циклу. У него практически нет анализа, планирования, организации и мотивации. Руководитель только наставляет новичков и потом контролирует их работу по бизнес-процессам. Я бы сказал, что контроль – это наше все для руководителя. А закапываются в административной работе и отчетах пускай менеджеры.

Когда я говорю «водит за руку», то не имею в виду, что руководитель постоянно дает указания и делает работу за подчинённых. Это будет ошибкой. Сотрудника водят за руку только в том случае, если он новичок и проходит начальное обучение. На выходе из «учебки» все задачи новичка четко определены: кто, когда и что делает. Руководитель контролирует и добивается, чтобы его бойцы выполняли бизнес-процессы так, чтобы это приносило требуемые результаты. Но повторюсь, что выходить за рамки бизнес-процессов, даже чтобы усовершенствовать их, как правило, у руководителя нет таких полномочий.

В этой книге мои откровения и уроки управления предназначены именно для линейных руководителей. Если ты управленец среднего или высшего звена, то, скорей всего, уже перерос эту книгу. Это не значит, что ты не найдешь в ней ничего полезного. Просто я честно говорю о том, что мои истории будут сильно отличаться от твоих управленческих будней. Но определенную службу описанный опыт и мои выводы могут сослужить и тебе. Тем более, что функционал управленцев среднего звена часто дублирует функционал линейных руководителей. Они перепроверяют за ними сделанную работу и согласуют запросы, считающиеся особо важными. Поэтому по факту они тоже руководят, но не линейными специалистами, а линейными руководителями.

Если у тебя есть полномочия изменять бизнес-процессы для достижения поставленных тобой целей, то есть ты действительно можешь управлять, то мои истории все равно могут тебе пригодиться. Ведь после ознакомления с ними ты будешь лучше понимать, что происходит с твоими командирами. А значит бизнес-процессы станут более управляемыми.

Итак, если ты именно руководитель и водишь за руку своих сотрудников, чтобы они выполняли бизнес-процессы, то эта книга точно для тебя. Надеюсь, она поможет не сломаться и не размякнуть под ударами жестоких уроков управления. Пускай она укрепит твой внутренний управленческий стержень.

Может моя книга станет тем обезболивающим, что снимет боль от ударов по рукам, когда ты будешь сталкиваться с различными проблемами и решать их. Я буду чертовски рад, если ты не опустишь руки и, несмотря на новые удары, продолжишь руководить. Мне очень хочется, чтобы ты сохранил в себе душу менеджера и верность профессии. Кто знает, возможно, уже в обозримом будущем ты поднимешься на несколько ступеней вверх по карьерной лестнице и станешь тем менеджером, у которого в руках будут полномочия, чтобы действительно управлять. То, как ты будешь относиться к управлению, как манагер или как менеджер, во многом предопределит результаты твоей работы и результаты всех, кто будет работать под твоим началом.

Так что можно сказать, что эта книга для всех, кто хочет стать и оставаться менеджером.

Урок №4. Осторожней на поворотах!

Не все здоровые начинания руководителей убиваются в компаниях на корню. Случаются и приятные исключения.

В свое время были популярны брелки на мобильные телефоны. Они хорошо продавались. Но мы нашли способ, как повысить продажи еще.

Чтобы показать ассортимент брелков Клиенту, нужно было распаковать их и выложить на прилавок. Человек рассматривал фигурки и выбирал понравившуюся побрякушку. Эта процедура занимала какое-то время. Чтобы ускорить процесс выбора, мы приспособили стойку для рекламных листовок в качестве подставки для брелков. Пришлось немного поколдовать. Определенным образом мы натянули на нее несколько резинок для купюр. На них можно было вывесить сразу много брелков. Видно было, что подставка сделана своими руками. Но в целом смотрелось прилично. Главное, что теперь Клиенты, уже стоя в очереди выбирали покупку. Когда подходила их очередь, то они знали, какой именно брелок хотят купить. Продажи этих аксессуаров подскочили в два, а то и в три раза.

Изобретение быстро разлетелось по магазинам сети. Вскоре трудно было найти торговую точку, где не стояло бы такой подставки. Прошло еще какое-то время, и в магазины поставили специальные подставки под брелки. Это были небольшие вращающиеся устройства. Они походили на стойки для выкладки открыток, которые используют в супермаркетах. Смотрелись отлично. На них можно было разместить еще больше брелков. Так что наше изобретение не только прижилось. Оно дало жизнь прибыльному решению.

Правда тот случай был тем самым исключением, которое подтверждает правило. Обычно инициативы снизу до верхов не доходят. А случается, что за них еще и наказывают, как в истории с «АОН+» для DECT-телефонов.

Помню, одной из больших проблем, с которой я познакомился в первые месяцы работы, было воровство товаров с витрин. Один из способов был прост до безобразия. Вор подходил к продавцу и просил показать ему один из товаров на самой нижней полке. Продавец открывал витрину и наклонялся, чтобы достать сумочку, чехол или что-то еще. В этот момент вор незаметно хватал дорогой телефон с верхней полки и быстро уходил. Пока невнимательный продавец понимал, что произошло, след злоумышленника испарялся. Я ни разу не попадался на эту уловку, потому что приучил себя смотреть глазами вверх, контролируя, что происходит у меня над головой. Но другие продавцы регулярно платили из своего кармана за украденные таким образом телефоны.

Решение, как исключить воровство такого рода было простым. Достаточно было ставить в магазинах витрины с двойными створками. Одна закрывает только нижнюю часть, вторая верхнюю. Тогда, доставая товар с нижних полок, верхняя часть витрины оставалась бы закрытой, и украсть с нее было бы ничего нельзя.

Несколько раз мы говорили боссам, как можно решить проблему. Прошло пять лет. Я покинул компанию, а витрины как были со створками на всю высоту, так и остались. Лишь еще через пять лет я увидел, как решение все же было реализовано. Правда есть похожие компании, где эта проблема до сих пор не решена.

Образно можно представить подобные ситуации так. Руководитель – это водитель гоночного автомобиля. Казалось бы, он за рулем болида и отвечает за то, чтобы опередить конкурентов. Но по трассе выясняется, что маршрут его движения строго определен. Он может делать разные маневры на дороге, но свернуть ни вправо, ни влево ему не разрешено. Если он видит в зеркала заднего вида, что конкуренты приближаются, или что впереди авария, то он обязан сигнализировать наверх. Тоже самое, если он видит, что где-то можно срезать путь и, тем самым, вырваться вперед. Наверху рассматривают его запрос и что-то решают. Или не решают.

Все это время менеджер мчится по трассе и старается финишировать по итогам месяца первым. Потом начинается новый месяц и новый заезд. И тебе решать, как поступить со своими находками для выполнения планов. Ведь некогда ждать решения верхов. Иначе ты собственными руками воплотишь в жизнь поговорку, но несколько в видоизмененном виде – когда верхи не хотят принимать решений, а низы не могут без этих решений выполнять свою работу хорошо.

Приходится работать по двойным стандартам. В регламентах компании прописано одно, а в реальности работа выполняется как-то по-своему. Видимо, так и появилось понятие «итальянской забастовки», когда сотрудники предельно точно следуют своим должностным обязанностям и регламентам. Только вместо высокой результативности, эффективности и высокого качества работ компания получает на выходе снижение производственных показателей.

Только в стартапах решения принимаются быстро. В состоявшихся компаниях скорость решений замедляется. Обычно, чем крупнее компания и чем жестче ее корпоративная культура, тем реже изменения происходят снизу. Сложней всего в этом плане работать в «мертвых» компаниях. Там все решения принимаются самолично собственником. А работа с нарушением стандартов для достижения результата выявляется для устранения неудобных.

Причем стоит быть осторожным на таких поворотах. Ведь ты идешь на то, чтобы усовершенствовать работу, не дожидаясь согласования сверху или даже после наложения запрета. Отвечать за своеволие будешь ты. Поэтому одень шапку помягче, чтобы удары боссов по голове были менее чувствительны, и продолжай экспериментировать, несмотря на бюрократические проволочки и препоны. Голова у тебя на плечах в том числе для этого.

Урок №5. Упрощать себе жизнь – критерий для менеджеров

Расскажу еще об одной реализованной идее. Она не была официально разрешена или прямо запрещена.

В свое время многие компании перешли к процессу, когда гарантийный талон на купленный товар не заполняется. Гарантия осуществляется по чеку. До этого момента гарантийный талон заполнялся в обязательном порядке. Не было оговорено только одно – когда в него должны вноситься данные аппарата и ставиться печать. Этот момент регулировался здравым смыслом. Гарантия оформлялась после оплаты товара на кассе.

В обычные месяцы это не составляло проблем. Зато в пиковые сезоны была одна загвоздка. Например, в предновогодние праздники, когда в магазине царил ажиотаж, часто оформлялись покупки сразу несколькими покупателям. Получалось, что печать нужна была сразу нескольким продавцам. Каждая секунда на ее поиск стоила денег. Ведь чем быстрее ты обслуживал покупателей, тем большее их число дожидалось, пока ты освободишься, а не уходило к конкурентам.

Что мы сделали? Перед началом сезона продаж стали заранее оформлять гарантийные талоны.

Решение спорное. Какие-то товары могли не распродаться в течение высокого сезона. После его завершения коммерческая служба имела привычку перераспределять товары между точками. По идее залежавшаяся аппаратура должна была отправляться на самые проходимые точки. Туда же могли забрать товар, который был у тебя на магазине и которого не было на остатках флагманских магазинов. Иногда доходило до смешного. У нас забирали одни товары, а на следующий день привозили точно такие же.

Один раз после праздничных продаж так и произошло. Ко мне на магазин пришла накладная на вывоз товаров. Проблема в том, что на часть из них уже были оформлены гарантийные талоны с печатями нашего магазина. Получается, что я спровоцировал ситуацию, что человек купит товар в другом магазине и, если он у него сломается, то могут быть проблемы с осуществлением гарантии через тот магазин. Ведь в гарантии будет указано, что покупатель, якобы, купил товар по другому адресу – у меня в магазине.

Несмотря на тот случай, я продолжил оформлять гарантии заранее перед сезоном высоких продаж. Почему же я так поступил? Ответ дам после того, как расскажу вторую историю.

Она приключилась со мной, когда заканчивалась вторая неделя моей работы без выходных. Я работал в маленьком салоне. Если один продавец уходил в отпуск, то я подменял его на это время.

За две недели работы без передышки я настолько устал, что позволил себе расслабиться. За пятнадцать минут до закрытия, когда в салоне уже не было посетителей, я отправился в магазин. Хотел купить себе что-то на ужин и уйти ровно в час закрытия дверей магазина. Оставшемуся сотруднику я сказал, чтобы он собрал телефоны с витрины. В то время они убрались в сейф после закрытия, чтобы ночью их не своровали грабители.

Я всегда неукоснительно следовал этому правилу компании и контролировал его выполнение своими сотрудниками. Из-за этого мы уходили не сразу после окончания времени работы магазина, а позже на пятнадцать минут. Это время требовалось, чтобы аккуратно сложить телефоны в мягкие коробки и убрать в сейф. Но в тот день усталость накопилась, и я позволил себе из лени нарушить регламент. Телефоны были убраны с витрин раньше времени.

Получается, что я закрыл магазин прежде временно. Не важно, что в тот момент покупателей не было, а вероятность их появления была не высока. Магазин с пустыми витринами не готов к процессу продажи.

Я уже шел на кассу, когда зазвонил телефон. На экране было написано: «Босс». Я поднял глаза и увидел, как мой оперативный управляющий стоит у касс и машет мне рукой.

Мне повезло. Мой босс был здоровым управленцем. Мы вышли на улицу, он посмотрел на меня так, что я все понял без слов. Больше никогда я не закрывал магазин раньше времени ни под каким благовидным предлогом.

В чем принципиальное отличие этих двух историй? При принятии решений я руководствовался разными критериями. В первом случае это была работа на результат. Я взвесил потенциальные риски и получаемые выгоды как для себя лично, так и для компании. Я посчитал риск оправданным. Во втором случае я просто пошел на поводу у своей усталости и нарушил регламент, потому что мне лично было проще так работать. Оценку рисков я провел лишь для галочки, чтобы успокоить свою совесть.

Одно из существенных отличий менеджеров от менеджеров – это как раз то, из чего они исходят, принимая решения. Менеджеры действуют, руководствуясь личной выгодой, чтобы упростить себе жизнь.

По-человечески можно понять и простить многие проступки менеджеров. Усталость, ощущение, что тебе за это не платят, обида на компанию, да еще много других оправданий. Но должностное преступление остается должностным преступлением, если ты идешь на нарушение правил из личной корысти.

Настоящие улучшения в работе, как правило, сопровождаются тем, что тебе и твоим бойцам приходится прилагать больше усилий, чтобы добиться лучших результатов. Хотя упрощение каких-то процессов тоже возможный путь. Но не для того, чтобы облегчить себе жизнь, а для того, чтобы освободить время на выполнение основных функций и производство результатов. Помни об этом уроке и руководствуйся им, когда будешь обдумывать очередное улучшение в своем подразделении.

Урок №6. У каждого своя правда

От куда растут ноги у желания менеджера облегчить жизнь себе и своим сослуживцам я расскажу на примере очередной истории.

Шло привычное собрание директоров магазинов с территориальным управляющим. Я успел заскучать пока обсуждались приевшиеся вопросы. Страшно захотелось зевнуть. Я с трудом удержался, скорчив несуразную гримасу. И тут наш босс перешел к обсуждению острого вопроса.

В наших магазинах Клиенты могли собрать себе компьютер из отдельных комплектующих. В отличие от готовой сборки, так они могли подобрать себе конфигурацию, максимально отвечающую их интересам. По бизнес-процессам компании для продавца в этом не было никакой разницы. Если компьютер собирался из отдельных комплектующих, то продавец должен был оформить покупку как сборку. То есть Клиент по итогу покупал у него не массу комплектующих, а одну позицию – сборку компьютера. Поэтому, если готовый компьютер и сборка стоили примерно одинаково, то и бонус продавца был равнозначным.

Ушлые продавцы быстро смекнули, что совсем не обязательно пробивать все позиции и сборку компьютера в одном чеке. Они стали пробивать каждую позицию по отдельности. Зачем? Дело в том, что в компании был дополнительный бонус за количество проданных товаров. Поэтому было выгоднее продать Клиенту не готовый компьютер, а сборку из отдельных комплектующих, оформив каждую позицию отдельным чеком. Процесс покупки искусственно растягивался ради одной единственной цели – на пустом месте заработать больше денег.

Выяснилось, что так хитрили на многих магазинах. Малая часть директоров следила за тем, чтобы продавцы не обманывали компанию, кидая ее на деньги, которых они не заработали. Среди командиров, которые четко следили за порядком в этом вопросе, был и я. Большинство директоров поступали как самые настоящие менеджеры. Они закрывали глаза на то, что делали их сотрудники.

Когда территориальный директор поинтересовался о причинах несоблюдения регламента, один из менеджеров искренне удивился. По его мнению, в том, чтобы дать продавцам хорошо заработать, нет ничего предосудительного. Не думаю, что менеджер пытался обмануть босса. Скорей всего, он рассуждал так же, как его продавцы. Ведь рядовые сотрудники не обязаны быть на страже интересов компании. У них своя правда. Если есть возможность заработать легкие деньги, глупо проходить мимо неаккуратно оставленного кошелька, набитого деньгами. Не возьмёшь ты, возьмут другие.

Менеджеры, вырастая из рядовых сотрудников, часто продолжают мыслить, как и раньше. Но теперь такая логика – не позволительная роскошь для менеджера. Ведь именно он отвечает за соблюдение интересов компании.

Если руководитель будет постоянно покупать идеи своих сотрудников о том, как им хочется работать, то скоро он превратится в менеджера. И вот, его сослуживцы уже позволяют себе опаздывать на работу. А что в этом такого? Ничего страшного-то не произошло. Потом они перестают качественно выполнять сопутствующие бизнес-процессы. Подумаешь, Клиенты и так покупают. Походит еще немного времени, и персонал подразделения перестает следовать технологии работ. Так, вместо боевого отряда, образуется кучка сослуживцев. И менеджер оказывается уже не руководителем, а одним из них – просто служащим, ходящим на работу по расписанию.

Сотрудники всегда будут продавать руководителю свою правду. Они будут рассказывать ему различные истории о том, почему нельзя что-то сделать или выполнить, как им выгоднее и проще работать. Важно различать, ради чего они это делают. Менеджерский критерий в принятии решений руководителем я назвал в прошлом уроке. Так, что если хочешь усилить свой

внутренний стержень, то будь готов жестко отстаивать правду – справедливые интересы компании. И прививай эту логику своим бойцам.

Между жесткостью и жестокостью руководителя есть разделительная черта. Это тупость. Если слепо принуждать сотрудников действовать в рамках стандартов, никак не связывая эту необходимость с достижением результатов, то менеджер становится похожим на бюрократа. Ради безопасности, когда один неосторожный шаг может поломать его карьеру, он жертвует результатами своего подразделения. Не получится долго прикрывать свои истинные цели красивыми словами о идеальности бизнес-процессов компании. Сотрудники достаточно быстро смекнут, что их менеджеру важнее оставаться в зоне комфорта вместо того, чтобы искать рискованные пути достижения результата. Тогда и они начнут работать формально, выполняя стандарты для видимости.

Сотрудники обычно нормально переносят жесткость со стороны руководителя и не прощают жестокости. На этот счет у меня есть специальная схема (рисунок №2).



Рисунок №2. Типы руководителей.

Квадрат I. Сотрудники обожают руководителей, с которыми им удобно работать. Обычно это удобство проявляется в человеческих отношениях между ними. Такой руководитель всегда поймет, поддержит, простит. Он разделяет правду сотрудников. Он их побратим, так как, перейдя на должность руководителя, остался тем же хорошим коллегой, каким был прежде. Проблемы возникают тогда, когда появляется острая необходимость в результатах. Так как менеджер мыслит на уровне линейных сотрудников, то он не готов предпринять необходимые действия, чтобы помочь своим бойцам выиграть реальный бой. Он не проявляет требовательности, где надо быть жестким. Он не может выбить необходимые ресурсы, защитить своих бойцов от нападков сверху и найти решение, которое принесет результат. Он просто остается хорошим парнем или девушкой.

Квадрат II. Самый печальный и достаточно часто встречающийся случай – это менеджер-самодур. С ним невыносимо сложно работать. Все потому, что он позволяет себе кричать и оскорблять сотрудников, требует от них невозможного, но не для того, чтобы добиться результата. Его цель – самоутвердиться за счет подчиненных и продлить свой век в директорском кресле.

Квадрат III. Один из лучших управленцев, которого я знал, был из этого квадрата. Я лишь однажды видел, как его в гневе. Он сорвался и даже швырнул стул в своих сотрудников. Но все знали, что он поступил так только по одной причине. Он всей своей управленческой душой переживал за результат и делал все, чтобы его армия одержала победу в войне с конкурентами. Да, с ним было не очень комфортно работать. Его требовательность и строгость не давали покоя ни сотрудникам, ни ему самому. Но все это забывалось, как только они чувствовали вкус победы на губах и понимали, что все лишения и невзгоды были нужны для ее достижения.

Квадрат IV. Мне кажется, что в этом квадрате должны оказаться сразу двое. Непосредственный руководитель и сотрудник. Дело в том, что к такому уровню взаимоотношений сотрудник должен быть готов сам. Если это высококлассный специалист, то задача руководителя суметь ему не мешать и лишь изредка поддерживать, когда это особенно нужно. С новичками так работать не получится. Ведь обучение – это почти всегда некомфортный процесс, так как руководитель принуждает бойца выходить, что называется, из зоны комфорта. Об этом у меня будет отдельный урок.

Ну что ж, второй урок о принятии решений закончен. Теперь ты знаешь, что разные типы руководителей по-своему решают, как им выстраивать взаимоотношения с сотрудниками, когда прислушиваться к сотрудникам, а когда проявлять разумную твердость. Свой выбор ты сделаешь сам.

Урок №7. Бизнес-процессы не идеальны

Бизнес-процесс – это оформленная технология работы. Ее соблюдение должно обеспечивать качество и стабильный результат. Как правило, чем проще последовательность действий, и чем меньше людей вовлечено в процесс, тем лучше. Но на практике многие компании далеко не всегда придерживаются этих принципов.

Самое яркое воспоминание о бизнес-процессах связано у меня с регламентами по взаимодействию с отделами. У нас в компании таких документов было несколько. Регламент по взаимодействию с коммерческим отделом, складом, отделом персонала и бухгалтерией. Это были достаточно большие документы с длинным перечнем обязанностей со стороны директоров магазинов. Назначение данных регламентов заключалось не в том, чтобы облегчить работу директоров. Они описывали сопутствующие процессы так, как это было нужно смежным отделам.

По отдельности каждый регламент, хотя и был громоздким, но его можно было запомнить и соблюдать. Проблема была в том, что бизнес-процессы описывали идеальную картину в вакууме. Каждый из них обслуживал только одну функцию – собственную. Поэтому все вместе они не работали.

Сотрудники и руководители смежных отделов были убеждены в своей правоте. Якобы нет никакой проблемы в том, чтобы директора магазинов сформировали и отправили вовремя какие-то отчеты, нажимали определенные кнопки в программе, оформили положенные документы в установленной форме и соблюли все нюансы. В качестве доказательства они указывали на тех директоров, которые справлялись со своими обязанностями при взаимодействии с их отделами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.