

Интервью с А.В. Гусаровым

ФПК «Сатори» – российская компания, уже 8 лет успешно действующая на рынке строительства. Основной профиль деятельности компании – земляные работы, снос зданий, переработка строительных отходов.

В этом году генеральный директор и создатель ФПК «Сатори» Андрей Валерьевич Гусаров был признан лучшим менеджером года в сфере строительства на российском конкурсе, проводимом Академией менеджмента. Воспользовавшись этим поводом, мы попросили Андрея Валерьевича дать интервью для нашего бюллетеня.

Андрей Валерьевич, что для Вас значила эта победа?

В жизни мы мало хвалим друг друга... Для меня было неожиданностью, что нас поздравили в торжественной обстановке. Для меня это признание того, что мы делаем нужную работу, что она сегодня важна не только для нас и для фирм, с которыми мы работаем, но важна и для города, и для страны. И что на самом деле не так и много людей, которые хотят этим заниматься, тех, кто готов брать на себя ответственность. Мы работаем в условиях полной неопределенности, часто мы не понимаем, как идти, куда идти, у нас нет навыков, нет специальных знаний, часто мы идем просто как первопроходцы. Это и нервотрепка, и постоянные контакты то с государственными, то с инспектирующими инстанциями. Чувствуешь себя иногда как загнанный волк. Думаешь, а нужно ли это все? А тут получается, что по большому счету, это все-таки нужно. И ты знаешь, что к твоей цели, к твоей звездочке добавляется еще одна звездочка – знание того, что это общественно полезная работа, и уже две звездочки тебя ведут в одном направлении, свет становится сильнее. Значит, не нужно мне это бросать и идти печь булочки или на Канары уехать.

Такие конкурсы важны, их надо чаще проводить и пропагандировать. Нужно оценивать не только работу менеджеров, но и людей других профессий. Был в свое время дядя Степа, и мы считали, что милиция – это очень хорошо. Надо поднимать престиж не только этой профессии, но и любого работающего человека. Откуда возьмется средний класс? Я считаю – только через бизнес. Надо делить людей на тех, кто хочет работать и кто не хочет. Делай хорошо то, что ты умеешь.

Андрей Валерьевич, а что Вы считаете своим самым большим успехом?

Основным успехом я считаю то, что я начал это дело и сегодня есть команда единомышленников, команда людей, которые его делают. Когда я получил эту медаль, я пришел и сказал: «Ребята, это наша заслуга, нашей команды, а не моя». Моя заслуга – в том, что я собрал команду, фирма работает, развивается. Мне все это интересно, хочется делать свою работу еще лучше, качественнее, красивее. У меня есть стремление совершенствоваться на этом пути, и я создаю условия для других людей, у которых есть желание идти рядом

со мной. У нас много людей, которые умеют делать свое дело хорошо и стараются делать его лучше. Важно попасть в такую среду, где это будет востребовано. Для меня, например, в 98 году, когда все остановилось, самым страшным было то, что мы оказались невостребованными. Нужна среда, которая звала бы тебя к себе и заставляла делать лучше свою работу. Страшно, когда ты останавливаешься...

Оглядываясь на пройденный Вами путь, хотелось бы Вам сейчас что-то сделать по-другому?

Я бы ничего не менял. Весь этот путь научил меня относиться к работе как к учебе. Не всегда можно научиться на ошибках других. Наверное, мне надо было что-то пройти именно в тот момент для того, чтобы идти дальше. Теперь есть опыт, есть практика, надо двигаться дальше. Были, конечно, ошибки, но все становится на круги своя. Самое главное – видеть свою звездочку, свою цель, которая тебе в любой ситуации будет помогать.

Что бы Вы могли посоветовать людям, которые сейчас начинают свое дело?

У каждого свой путь. Тем людям, которые подошли к черте и стоят перед выбором – начинать свое дело или не начинать, мой совет – надо начинать и пробовать. Самое главное – сделать первый шаг, и тогда поймешь – можешь ты это или нет. Если чувствуешь, что это твое, и тебе это интересно, то дальше сам найдешь все решения. Менеджер – это тоже специальность, профессия. На сегодняшний день людей, готовых брать на себя ответственность за организацию каких-то работ и умеющих это делать профессионально, не так много. Важно создавать условия для того, чтобы те, кто готов брать на себя ответственность, у кого есть цели, кто готов сам идти и вести людей за собой, могли себя проявить.

Окончание читайте на 3-й стр.



Читайте в номере:

Мифы нашего двора стр.2

Инструментарий руководителя

Свинья-копилка стр.3

«Единственно верное решение»

Знание - сила стр.4

Однажды, присутствуя на совещании у своих клиентов, мы стали свидетелями следующего эпизода. Продавцы обсуждали, что происходит на их рынке. Обсуждение шло активно, пока кто-то не задал вопрос: “А кто наши конкуренты?” На несколько секунд повисла тишина, и потом сразу с нескольких мест раздалась одна и та же реплика: “А у нас нет конкурентов!”. Поскольку мы знали, что компания находится в жесткой конкурентной ситуации, то позволили себе усомниться: “Как?! Ни по товару вы ни с кем не конкурируете, ни за клиентов не боретесь?!” - “Да. Мы уникальные, у нас нет конкурентов”. Мы приводили примеры, когда конкуренты предлагали тот же товар, тем же клиентам, но все попытки повернуть продавцов лицом к реальной проблеме оказались безрезультатными и вызвали только неприятные взгляды. С тех пор фразу “У нас нет конкурентов” не раз приходилось слышать в совершенно разных компаниях. По всей видимости, этот миф помогает организации не бояться окружающего мира: мы не видим конкурентов, значит, их нет.

Свои мифы существуют практически во всех организациях. Наряду с традициями Компании, ее ценностями, правилами взаимоотношений между сотрудниками, привычным языком общения, мифы являются неотъемлемой частью корпоративной культуры организации. Некоторые из них заложены самим руководителем, но, в подавляющем числе случаев, представления Компании о себе и окружающем мире складываются стихийно. В результате через несколько лет существования фирмы руководство обнаруживает, что в организации живут мифы, которые мешают развитию бизнеса. Возникает резонный вопрос: “Что с ними делать?”

Корпоративная культура Компании вообще слабо поддается коррекции, а мифы - особенно. Представления Компании о самой себе формируются не один день, и в один день невозможно заставить людей думать по-другому. Борьба с мифами - дело неблагодарное и во многих случаях не нужное. Однако имеет смысл корректировать те заблуждения, которые тормозят развитие бизнеса. Если правильно спланировать организационные мероприятия и набраться терпения, то через некоторое время можно получить отдачу. Ниже мы приводим типичные мифы и представления, которые мешают организациям добиваться результатов в бизнесе.

1. “У нас нет конкурентов”. Действительно, точно такой же Компании, как ваша, больше нет. Неповторимостью Компании можно законно гордиться. Если к тому же у Компании имеется свой уникальный продукт, то это позволит ослабить конкуренцию, но избежать ее не удастся. Миф об отсутствии конкурентов рождается там, где нет объективной информации о рынке. Миф удастся развеять благодаря опросу клиентов - они сами скажут, кто Ваши конкуренты. При этом имеет смысл выделить различные параметры конкуренции: по товарным категориям, по клиентским нишам, по товарам-заменителям, по технологическим инновациям, и т.д. Чем более дробные параметры для анализа будут выбраны, тем проще будет понять сотрудникам, с кем приходится конкурировать и за что.

2. “У нас в организации все равны”. Часто равенство между руководителем и подчиненными преподносится как отличительная особенность организации - “А у нас не как у всех”. На самом деле, это типичная ситуация, в основе которой лежит миф. Распространен он чаще всего в организациях, где

руководители и подчиненные связаны между собой дружескими или родственными отношениями. Руководителю здесь сложно установить иерархические отношения, отдать распоряжение своим друзьям и добиться его исполнения. Подчиненные тоже понимают несовершенство ситуации, и в качестве объяснения ее используется миф о равенстве. Если Вы осознали, что в Вашей компании существует этот миф и ситуация Вас не устраивает, то начать изменения лучше всего с самого себя: ввести регулярную отчетность своих подчиненных и разработать санкции за их выполнение-невыполнение. Самое тяжелое при этом - проводить свою линию, руководить так, как запланировано, невзирая на обиды родственников и бывших друзей.

3. “У нас не бывает конфликтов”. Желание избежать столкновений - часть традиционной этики. С детства нас учат не драться и не ругаться. В результате, вырастая, мы не имеем навыков разрешения конфликтных ситуаций. Однако, в рабочей обстановке конфликты точек зрения неизбежны и фактически являются единственным двигателем организации вперед. В связи с этим задача первого лица - разработать механизм выявления и регламент разрешения конфликтных ситуаций (совещания, рабочие группы, и т.д.). При этом часто руководителю какое-то время приходится собственноручно выявлять противоречия в позициях своих подчиненных, озвучивать их и выносить на обсуждение.

4. “Мы должны быть застрахованы ото всех рисков”. Бизнес тем и отличается от других видов деятельности, что таит в себе риск. Очень хотелось бы заранее знать правильный ответ, но, к сожалению, это невозможно, и зачастую управленческое решение - это решение первого лица в условиях большой неопределенности. В компаниях, где распространен миф о своей непогрешимости, если вдруг совершена ошибка, начинается самобичевание, поиск виноватых. Для того, чтобы заранее изменить ситуацию, необходимо четко понять меру риска - определить, где кончается возможность повлиять на события, и продумать, какие возможны повороты и что в каждом случае можно предпринять.

Мы привели четыре распространенных мифа. В реальности их значительно больше. Желаем Вам удачи в борьбе с мешающими развитию вашей компании «мифами»!



Интервью с А.В. Гусаровым

Продолжение. Начало читайте на 1-й стр.

Какими качествами должен обладать хороший менеджер?

Во-первых – видеть цель, быть целеустремленным. Во-вторых, уметь работать с людьми: правильно ставить задачи, подводить итоги, уметь мотивировать людей, вдохновлять, вести за собой. Важно видеть, что заложено в человеке, понять, в чем его талант и помочь его проявить. Важно для менеджера и уметь зажигаться от идей других: не только распределять задания, но и поддерживать те идеи, которые возникают у людей, развивать атмосферу творчества, доверия. Нужно уметь людям доверять, уметь делегировать выполнение задач.

Когда я начинал работать, для меня было открытием, что при равных возможностях и параметрах, очень многое зависит от того, какие приоритеты ты расставишь. Расстановка приоритетов, планирование – необходимые навыки руководителя. Важно и выявление цели компании, обсуждение этой цели, чтобы она была поддержана и принята всеми, чтобы она направляла не только твои усилия, но и усилия всех членов твоей команды.

Но у всех разные цели и стили управления, главное, чтобы был достигнут результат. Для меня при этом имеет очень большое значение сохранение и построение человеческих отношений. Но под человеческими отношениями я подразумеваю не панибратство, а диалог: чтобы мы утвердили общую позицию, чтобы всем были понятны наши цели, чтобы мы достигали их совместно. На этом пути кто-то ленится, кто-то бежит быстрее, и тут менеджеру необходима гибкость: кому-то надо дать пинка, кого-то просто подбодрить, похвалить, кому-то конфету показать. Ответственность менеджера в том, чтобы контролировать и исправить ситуацию, если это необходимо. Где-то надо принять и жесткое решение – кого-то уволить. Хорошо, если ты угадал с человеком, а если не угадал и человек не на том месте и цели у него совершенно другие, то нужно честно с ним поговорить и принять верное решение, чтобы и он искал то, что ему интересно, и чтобы руководитель искал другого человека.

Спасибо, Андрей Валерьевич, удачи Вам в Вашем непростом деле.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ЮБИЛЕЕМ!

Консалтинг-Центр «ШАГ»
поздравляет с 10-летием
Станкотоорговое
Объединение
«ДВТ»!



Свинья-копилка

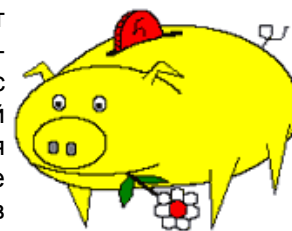
Инструментарий руководителя

Эффективные организации в бизнесе заметно отличаются от других обостренное чувство времени. От мелочей – способности не опаздывать и не срывать сроки, – до профессионального умения практически использовать в бизнесе мудрость “Время – деньги”.

Однако, чувство времени – сложный элемент корпоративной культуры фирмы, управлять которым не так-то легко. Что может сделать руководитель для развития этого навыка в своей организации?

Если не затрагивать весьма эффективных в этом смысле, но технически сложных для реализации методов типа внедрения системы “управления по результатам”, то начинать можно с самого простого. В течение ряда лет Консалтинг-Центр “ШАГ” дарит многим своим клиентам простейший инструмент для формирования базового навыка чувства времени – свинью-копилку. Этот “инструмент” предназначен для команды высших менеджеров компании, которые, как известно, задают тон всей организации. Его назначение – собирать штрафы за опоздания на назначенные встречи, за зятянутый регламент выступления на совещании, несвоевременное выполнение обещаний и т.п. Для того, чтобы свинья-копилка срабатывала хорошо, необходимо лишь тщательное соблюдение нескольких условий.

⇒ Система штрафов за нарушения времени не должны вводиться директивным порядком. Эффект будет лишь в случае, если все топ-менеджеры согласятся с целесообразностью такой меры и примут на себя добровольные обязательства поиграть в “свинью-копилку”.



⇒ Список тем, за которые штрафуются менеджеры, должен быть строго оговорен, и для каждого “события штрафования” должны существовать четкие критерии (например, “опоздание на запланированное совещание более, чем на 3 минуты”).

⇒ Система сработает, только если в ней принимает участие первый руководитель, причем он берет на себя ответственность большую, чем менеджеры (например – минута опоздания менеджера – \$10; минута опоздания 1-го руководителя – \$50).

⇒ В команде менеджеров назначается казначей, отслеживающий соблюдение правил (например – со штрафом согласен, но не захватил с собой бумажник. И – забыл.)

⇒ Исходно принято решение, на какое благородное дело будут потрачены средства в тот момент, когда копилка наполнится. (Хотя бы – на подарки детям сотрудников к Новому году. А вообще, имеет смысл провести конкурс на лучшую идею по этому поводу).

Этих простых правил вполне достаточно для начала. Потому что, как известно из другой народной мудрости, хорошее всегда начинается с малого.

Е. Емельянов



Знание – сила

“Единственно верное решение”

Эта рубрика – о тех историях, в которых руководители бизнеса принимают простые, кажущиеся самоочевидными, “единственно верными”, решения, и о тех последствиях, к которым эти решения могут приводить.

“Слушай, у тебя нет на примете для меня работы?”, - позвонил недавно старый знакомый, директор по персоналу хорошо известной торговой компании. “А что случилось?” – естественно, поинтересовался я. И услышал следующую историю.

Оказывается, первый руководитель компании, в которой работал мой знакомый, в какой-то момент решил, что нашел источник всех проблем своей фирмы. “У моих сотрудников не хватает профессионализма. Их надо учить,” – заявил он. И потребовал от директора по персоналу программу обучения. “У нас была лучшая программа обучения в Москве”, – с тоской в голосе вспоминал собеседник. – “По крайней мере, я не знаю другой фирмы, которая потратила бы на обучение столько денег, сколько мы. А теперь все это пропадает зря, – что-то случилось с бизнесом, и у нас сейчас сильнейшее сокращение. Вот я и ищу работу...”

Какие выводы следуют из этой – далеко не первой на нашей памяти – истории, в которой проблемы бизнеса пытаются решить дорогостоящими программами обучения?

Конечно же, мы не считаем, что обучать сотрудников вредно или что профессионализм – это излишество в бизнесе. Вопрос в том, “чему учить и как учить”. Выявление реальных потребностей в обучении в той или иной компании – вполне самостоятельная, объемная и ответственная работа. Причем для составления программы обучения важен не столько сбор информации о потребностях сотрудников в обучении (некоторые из них всерьез считают необходимым для себя изучить фэнь-шуй или японский язык), сколько точное определение состояния бизнеса, приоритетных целей развития компании.

Кроме того, как показывает опыт, даже хорошо составленные программы обучения эффективны лишь при работе на перспективу, но никогда еще не спасали компании, переживающие кризисы в своем развитии.

Попробуем понять, как сформировалось управленческое решение о необходимости в обучении в голове руководителя. Можно предположить, что логика его размышления была примерно такой. “Дела по бизнесу пошли хуже. Доходы падают. В чем может быть причина? – Со всех сторон все мне жалуются на плохую работу сотрудников. Люди не умеют работать с клиентами, не выполняют своих обязанностей, некоторые даже не понимают того, что от них требуют. Вывод: на фирме низкий профессиональный уровень. Людей надо учить. Это позволит решить исходную задачу...”

Сбой в этой логике только один. Жалобы на сотрудников и их собственное поведение в данной ситуации может быть не причиной, а следствием многих других обстоятельств. Рассмотрим в качестве примера только один вариант, который сегодня встречается особенно часто.

Вполне возможной причиной падения бизнеса может быть развитие конкуренции и насыщение спроса в отрасли в целом, что и влечет за собой снижение привычного потока клиентов и доходов. Причем сами клиенты становятся при этом более разборчивыми и требовательными. Отсюда и нарастающее количество претензий к персоналу. С другой стороны, общее оживление дел в отрасли обычно связывается с некоторым повышением ценности соответствующих специалистов и уровня оплаты их труда. И если руководитель компании не сделал этого вовремя, то, глядя “по сторонам”, сотрудники начинают выражать недовольство. Учить персонал в этой ситуации, естественно, тоже полезно. Но это означает рост затрат при том, что существенной отдачи по доходам ожидать не приходится. В лучшем случае, удастся затормозить темпы снижения доходов. Готова ли организация по своему финансовому состоянию к подобным издержкам – ответ на этот вопрос должен четко представлять себе руководитель.

Е. Емельянов

Цитаты

Народный юмор

Что же это за клиент, если он не знает, что такое плотность ковра!

Продавец магазина ковровых изделий

Если твой подчиненный – твой друг, то он тебе простит все: и штрафы, и выговоры, и многое другое. Но он тебе никогда не простит, если ты заставишь его работать!

Менеджер строительной компании

Риск-менеджер – это человек, который ворует деньги акционеров с риском для собственной жизни.

Реалии российского бизнеса



Надпись на авто: “АвтоШкола. Простой способ обучения.”

Выпускающий редактор: Евгений Емельянов **Ответственный секретарь:** Елена Трофимова

Редакционный совет: Юлия Капитанчук, Ольга Сидельникова, Юрий Пахомов

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2001

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095)203-51-26, 203-51-27 E-mail: stepcons@online.ru

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией