



Интервью

«Инопланетянка»

(Нужно дать человеку шанс проявить себя...)

Сегодня в России уже есть свои менеджеры. Настоящие, грамотные, успешные и – очень хорошо зарабатывающие. Впрочем, если поинтересоваться их биографиями, окажется, что очень многие из них прошли свои «университеты» не в ВУЗах или на курсах MBA, а в практической работе на западных фирмах или под руководством западных менеджеров. Каким же особым секретам успеха учили их эти специалисты?

*Об этом – наше интервью с **Беатой Дебарж**, менеджером группы компаний "КУРС", включающей, в том числе, известную торговую сеть «Л'Этуаль». Превыше всего ценящая в своей работе креативные задачи, она, при необходимости, легко осваивала ватник, кирзовую сапоги и язык управления российскими строителями. И такое же количество усилий она вкладывала в воспитание своих сотрудников.*

Пользуясь случаем, этой публикацией мы благодарим всех «инопланетян», профессионалов менеджмента – Беату Дебарж, Фреда Ледбеттера, Шинейд О'Маркей, Дэнниса Хоппла и многих других – способствовавших привитию опыта «классического» западного менеджмента на российской почве...

- Как Вы, западный человек, отважились принять предложение работать в России? Что повлияло на решение?

Во-первых, мне достаточно легко было поменять страну проживания. Я такое странное существование – человек без Родины. Родилась в Польше, затем уехала учиться в Париж и там осталась. Я прожила 17 лет во Франции, затем уехала на 4 года в Англию, затем – на 2 года в Индию. После этого вернулась во Францию, а затем оказалась в России. При такой странной жизни я уже ни про одно место не могу сказать, что это моя Родина.

Во-вторых, я уже была знакома с Россией. В свое время я работала area sales manager'ом французской компании, основные продажи у нас были в Россию, и в течение 2 лет я приезжала сюда торговать. Поэтому я уже имела понятие о том, что такое «новая Россия», и знала, на что иду. Никаких голливудских стереотипов на уровне «Сибирского Цирюльника» или «Анны Карениной» у меня не было.

И, наконец, самое важное. Президент группы «КУРС» сделал мне совершенно уникальное по западным меркам предложение. Он сказал: «Беата, хочешь поехать со мной работать?» Ну, я так немного удивилась, а потом спрашивала: «А что требуется? Что надо делать?» А он отвечает: «А что ты сама хотела бы делать?» То есть, никаких контрактов, деталей, оговорок, условий на обязательства и пр. Это потрясающе, потому что таким образом руководитель открывает возможности для тех, кто готов их осваивать! Возникает практически неограниченное пространство возможностей, которое ты можешь обустроить под себя, как свое собственное рабочее

место. В принципе, я это и сделала. Несмотря на все трудности, я не жалею, что решилась на этот шаг.

Фактически, мне разрешили создать часть компании, которой до меня не существовало. Это уникальная и чисто российская ситуация. Я думаю, нигде больше в мире она невозможна.

- Чем работа в российской компании отличается от работы в западной компании?

Тем, что надо все создавать самому. Это может быть – как, скажем, для меня, – преимуществом. Я человек достаточно зрелый, и меня это устраивает. Но это же обстоятельство может оказаться и очень большим затруднением. Даже мне иногда хотелось, чтобы была структура, чтобы можно было работать в каких-то рамках. А тут рамки надо самому создавать.

Есть также очень большая разница в работе с персоналом. В западных компаниях, как правило, персонал (даже на уровне уборщиц и водителей) понимает, что он должен отвечать за дело. Каждый знает, что он получает

Окончание читайте на 2-й стр.

Читайте в номере:

Ушел коммерческий директор...

стр.3

Инструментарий руководителя
Как принимать управленические решения

стр.4

«Инопланетянка»

Окончание. Начало читайте на 1-й стр.

зарплату за конкретную отдачу. Здесь же такого понимания до сих пор еще нет. Людей надо обучать, люди боятся ответственности, боятся принимать решения, сопротивляются этому процессу.

Для меня главный вызов заключался в том, чтобы не попасться в ловушку отношений типа: «Я - начальник, я - авторитет, а ты - делай то, что я говорю». Я считаю, что это неправильно, что при таких отношениях человек никогда не проявит себя, не раскроет своих способностей, не выйдет за пределы какого-то очень небольшого и узкого участка. Когда на человека давит авторитет, когда он боится, - он предпочитает существовать в пассивном режиме. Получает зарплату - и он уже, в принципе, доволен. Но меня это не устраивает; я считаю, что сотрудник должен проявлять инициативу. Особенно на менеджерских постах. Нужно иметь концепцию своей работы, интересоваться ею, интересоваться новинками - как техническими, так и в сфере управления. И, естественно, менеджер должен принимать свои собственные решения и отвечать за них.

Вначале мне с большим трудом давалось эта переориентация людей. Они этого не понимали. Чтобы воспитать своих менеджеров, я потратила много сил и много времени. Сейчас они, конечно, великолепно себя проявляют, я ужасно довольна. Каждый отвечает за свой участок работы и сам решает свои проблемы. Ко мне обращаются только в случае серьезных осложнений с поставщиками. И то только потому, что у меня есть личные связи, и я могу все это решить одним звонком. Не потому, что они не могут сделать все сами. Просто у меня на этой уйдет меньше усилий, и вопрос будет решен более оперативно.

Один момент очень важный. Я стараюсь в рамках моего подразделения всегда при случае сказать сотрудникам: «Молодцы, вы хорошо это делали». Устраиваю небольшие праздники, подарки какие-то даже от себя дарю. Дело не в ценности этого жеста. А в том, что всегда необходимо обозначать признание личного вклада каждого в общее дело. Я считаю, что это очень мотивирует. Я вижу по разным предприятиям, что здесь не принято открыто признавать заслуги работников. Думаю, к сожалению, что это общероссийская черта.

- Чему Вам пришлось учить своих менеджеров?

Труднее всего было научить их не скрывать своих ошибок. Я говорю им, что ошибка - это не преступление, никто никого по голове бить не будет и из зарплаты сумму не вычтет. Ошибки - это нормально, не ошибается только тот, кто ничего не делает. Неважно, что ты ошибся, пусть даже по-крупному. Но не скрывай от меня! Потому что если ты скроешь, то я все равно твою ошибку обнаружу, но время для ее исправления будет упущено. Допустил ошибку - сразу подключай меня, и мы вместе постараемся ее исправить. А если ты ждешь 2 недели, 3 недели, месяц - потом уже нет возможности во всем этом разобраться.

Много я ругалась - сейчас, правда, уже не приходится, - из-за того, что они не принимали решения, что они сложные вопросы отодвигали куда-то в сторону.

Но ведь эти вопросы сами собой не будут решаться! Самое главное, что я всегда говорю: надо принимать решения, надо брать на себя ответственность и не бояться этого. Это - нормальный рабочий процесс. Я думаю, сейчас мы уже пришли к полному взаимопониманию. И менеджерам гораздо интереснее стало работать. Теперь они на самих себе могут испытать все плюсы и минусы тех отношений с поставщиками, которые сами же и выстроили. Ну, и результаты нашей работы - они проявляются в уважении к бренду, в имидже компании. Ребята, конечно, считают это своей заслугой, и это их воодушевляет.

- Поделитесь секретом, как Вам удалось добиться, чтобы сотрудники начали принимать самостоятельные решения?

Мое глубокое убеждение, - может быть немного странное, инопланетянское такое убеждение, - что человек проявится только тогда, когда ему дается для этого шанс. На мой взгляд, никто и никогда не проявится с лучшей стороны, если его только бьют по башке. *

События Сообщения Свершения



Поздравляем группу компаний «РОКСА» с открытием нового направления бизнеса! «РОКСА» - одна из первых отечественных компаний, готовая сегодня оказывать полный комплекс услуг по техническому обслуживанию и эксплуатации инженерных систем зданий (систем безопасности, связи и жизнеобеспечения) любого уровня сложности на всей территории России.

**ПОЗДРАВЛЯЕМ
С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Банк
«Петрокоммерц»
- с 11-летием!**

**Межбанковский
Финансовый Дом
- с 11-летием!**



**Компанию
«Ютснабсервис»
- с 8-летием!**

**Группу компаний
«Блэйд»
- с 10-летием!**

Ушел коммерческий директор...

Типичная ситуация: из производственной компании ушел Коммерческий директор, который долгое время являлся основным «поставщиком объемов и заказов». Угрозу для бизнеса, которую несет в себе уход главного коммерсанта, трудно переоценить. Известны случаи, когда увольнение Коммерческого директора влекло за собой потерю практически всех клиентов Компании. Кроме того, после смены руководителя происходит обычно и смена исполнительского персонала. Часть прежних подчиненных Коммерческого директора уходит вместе с ним, остальные же, хотя и остаются в организации, часто не могут привыкнуть к порядкам нового руководителя и тоже начинают подыскивать себе другие места.

Обычно подобная ротация кадров выбивает фирму из колеи приблизительно на полгода. Новых людей надо найти и обучить. Новички должны влиться в коллектив, понять и прочувствовать специфику деятельности компании. На все это нужно время. Поэтому конкретный результат — новые заказы — появляется не ранее, чем через 6 месяцев.

В строительной компании, о которой пойдет речь в этой статье, переходный период оказался менее драматичным и значительно более коротким. Как же удалось избежать болезненных последствий увольнения главного коммерсанта?

Наиболее острый кризис, связанный с уходом Коммерческого директора, случается обычно в компаниях, которые существуют за счет узкого круга постоянных клиентов. Такая ситуация весьма рискованна: если Коммерческий директор «уводит» даже одного из клиентов, организация попадает в жесточайший кризис.

Надо сказать, что и в данной компании была похожая ситуация. Но когда появились первые размолвки между высшим руководством и Коммерческим директором, руководство развернуло работу по привлечению новых, «независимых» клиентов. В коммерческом отделе был организован сбор информации по всем потенциальным строительным объектам, в которых компания могла бы участвовать. Ежедневно один из сотрудников анализировал прессу, Интернет, созванивался с партнерами и узнавал, где появятся новые строительные площадки. К тому моменту, когда Коммерческий директор принял решение об увольнении, рядовые коммерсанты уже имели массу информации о потенциальных заказах, а некоторые из них приобрели опыт самостоятельного привлечения клиентов.

Понимая, что уход Коммерческого директора повлечет за собой смену кадров, руководство компании заняло осознанную и конструктивную позицию по отношению к этому процессу. К тем, кто увольнялся, в Компании относились не как к предателям или будущим конкурентам, а как к потенциальным партнерам. Уходившие же, в свою очередь, гораздо охотнее знакомили новых коммерсантов со своими заказчиками и передавали им всю необходимую информацию.

Пока ветераны коммерческого отдела принимали



решение, оставаться им в Компании или нет, руководство коммерческой службы провело с ними ряд совещаний, в результате которых смогло задокументировать технологию поиска и координаты клиентов, а также наиболее удачные ходы в работе коммерсантов. И после ухода «старичков» все материалы остались в Компании. Впоследствии новичкам было проще адаптироваться: в чем-то они шли по уже проторенному пути. Они знали, где искать клиентов, и какие шаги нужно для этого предпринимать.

Массовый набор нового персонала, особенно коммерческого, — сложный этап в жизни Компании. Нелегко приходится всем — и тем, кто пришел, и тем, кто остался от прежнего состава. Но в этом есть и свой плюс: общие сложности сплачивают. Люди понимают, что если не будут помогать друг другу, то в итоге проиграют все.

В течение всего переходного периода руководство Компании и отдела организовывало рабочие группы для решения возникающих сложностей. С одной стороны, это дало возможность новому Коммерческому директору быть в курсе текущих событий и проблем, с другой, — помогло новым сотрудникам понять, что они не одиночки, что во многих ситуациях их есть кому подстраховать.

На период массового набора новичков было введено разделение обязанностей. Дело в том, что в Компании осталось несколько сильных специалистов, которые мастерски вели переговоры и умели приносить выгодные договоры. Но помимо переговоров у них было много другой работы, также необходимой, но не требующей высокой квалификации. Для того чтобы снять с опытных коммерсантов груз сопутствующих задач и максимально использовать их умения и опыт для привлечения заказов, к каждому из них в качестве помощников были прикреплены несколько новых сотрудников. Это позволило разгрузить наставников и охватить большее количество заказов. Вместе с тем, ученики имели возможность в процессе работы с «маэстро» набраться опыта и пополнить свои знания. Довольно скоро стажеры смогли начать самостоятельную работу по привлечению заказов.

P.S. Год спустя одной из причин успешных результатов работы Компании Собственник назвал уход Коммерческого директора. *

Л. Горбунова

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Теперь мы — полноправное издание!

Как принимать управленческие решения.

13 вредных советов менеджеру



1. Решения — прерогатива руководителя. Поэтому не позволяйте сотрудникам самостоятельно принимать решения — мало ли что натворят!
2. Никогда не растолковывайте принятых Вами решений их исполнителям. Хороший сотрудник должен понять Вас с полуслова.
3. Твердо держитесь первого решения, которое придет в голову, и не расхолаживайте свою волю рассмотрением вариантов и альтернатив.
4. Вы же знаете, что Ваши решения — это лучшие решения, поэтому бессмысленно при их обдумывании интересоваться мнением коллег и подчиненных.
5. Принимайте время от времени решения по тем вопросам, ответственность за которые вы делегировали подчиненным. Пусть не забывают, кто в доме хозяин.

Если Вам не нравятся первые пять пунктов — Возьмите на Вооружение следующие восемь!

6. Советуйтесь с коллегами и подчиненными до тех пор, пока не найдете такого решения, которое устроит всех. Если не удается, - не отчаивайтесь, не жалейте времени и сил, продолжайте поиск!
7. Избегайте каких-либо собственных решений, не вмешивайтесь в естественный ход судьбы. Все вокруг меняется так быстро, что решение, кажущееся мудрым сегодня, завтра обязательно разочарует вас своей нелепостью.
8. В мире нет раз и навсегда решенных вопросов. Поэтому как можно чаще возвращайтесь к уже принятым решениям и перерешивайте их заново!
9. О том, как выполняются Ваши решения, лучше не спрашивать. Об удачах Вам доложат сразу, а если что-то не получилось, об этом можно будет догадаться и так.
10. Если проблема серьезная, а решение слишком ответственно, — сделайте вид, что Вас все это не касается. Вдруг все разрешится само собой усилиями Ваших подчиненных?
11. Принимая важное управленческое решение, никогда не фиксируйте его ни в каких документах.
12. Принимая решение, собирайте совещание и вырабатывайте его совместно с подчиненными. После того, как пришли к какому-то совместному варианту, без объяснений делайте прямо противоположное.
13. Если необходимо принять несколько решений, начните с самых легких и приятных. А те, что уж очень напрягают Вас, отложите до лучших времен. Утро вечера мудренее! *

Из записной книжки консультанта

События Сообщения Свершения



С марта месяца одна из крупнейших сетей салонов связи «Диксис» ввела новую систему вознаграждения продавцов. Отныне зарплата рассчитывается на основании результатов ежемесячного мониторинга качества обслуживания (мониторинг с использованием метода контрольной покупки осуществляется Консалтинг-Центром «ШАГ»). При этом от показателя качества услуг напрямую зависит 40% зарплаты каждого продавца. Поздравляем «Диксис» с решительным шагом к одному из ключевых конкурентных преимуществ и надеемся, что результаты не заставят себя ждать.

Руководитель производственной компании: «Я организмом чувствую, когда у меня на складе запасы кончаются».

Менеджер по логистике: «У нас складская система обслуживания клиентов носит запретительный характер: мы запрещаем нашим грузчикам общаться с клиентами. Потому как общаться они могут только матом».

Руководитель компании о нюансах взаимоотношений с представителями государственных органов: «Пропорщик иногда важнее генерала. Во всяком случае — дешевле...»

Из интервью консультанта с сотрудником компании: «Кто Ваш начальник?» - «Не знаю... Кто зарплату платит, наверное».

Выпускающий редактор: Юрий Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова, Дмитрий Тарантин

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2003 <http://www.stepconsulting.ru>

103009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (095) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru
Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ 477-14727 от 17 февраля 2003 г.

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