

Содержание

Введение	5
Предисловие	
Как перестать слушать вредные советы и начать управлять осмысленно	7
Глава 1. Что значит управлять осмысленно	10
Глава 2. Почему в турбулентное время не работают инерционные стратегии	15
Глава 3. Чего ждут от менеджеров современные компании	19
Глава 4. Больше половины сегодняшних менеджеров могут стать ненужными	22
Глава 5. Высшая лига управленцев: кого возьмут в будущее	27
Глава 6. Почему менеджерам платят незаработанные деньги	30
Глава 7. Доказательность, системный анализ и саморефлексия против «лучших практик» и инфобиза	33
Глава 8. Что не так с «ориентированностью на результат»	37
Глава 9. Скорее всего, вы ставите цели неправильно — вот как надо	41
Глава 10. Культ личности лидера и превращение бизнеса в мавзолей	44
Глава 11. Не кадры решают все, а их организация	47
Глава 12. Контролировать нельзя развивать	50
Глава 13. Тем, что измеряется, можно управлять	53
Глава 14. Три основных понятия осмысленного менеджмента	56
Глава 15. Власть и влияние на подчиненных. Завоевание власти	59
Глава 16. Распределение власти	63

Глава 17.	Распоряжение властью	66
Глава 18.	Построение системы	70
Глава 19.	Пять элементов управленческой системы: стратегия, процессы, оргструктура, мотивация, корпоративная культура	74
Глава 20.	Как создать стратегию компании	78
Глава 21.	Как построить эффективный бизнес-процесс	85
Глава 22.	Малый цикл управления	89
Глава 23.	Как правильно контролировать сотрудников	92
Глава 24.	Способы организации людей в бизнесе: штат, проекты и команды	95
Глава 25.	Как трансформировать оргструктуру	99
Глава 26.	Как построить хорошую систему мотивации	103
Глава 27.	Представление о должностных обязанностях и мотивация	107
Глава 28.	Стандарты труда и мотивация	111
Глава 29.	Удовлетворение результатом и уверенность как факторы мотивации	114
Глава 30.	Явные ожидания улучшают мотивацию	117
Глава 31.	Вознаграждение и мотивация	120
Глава 31.	Корпоративная культура	124
Глава 33.	Как продавать свой управленческий проект внутри компании	129
Глава 34.	Как успешно запустить свой управленческий проект	133
Заключение		138
Об авторе		140

Введение

К настоящему времени издано огромное количество монографий по тематике «Менеджмент» — и российскими, и зарубежными авторами, как академической направленности, так и с описанием сугубо прикладного бизнес-опыта; как широкого формата, так и узкофокусного содержания. Но книга Александра Михайловича Сергеева — это особая книга: она и всеобъемлющая и одновременно посвящена только одному новому аспекту управления его «осмысленности». И это очень своевременно и важно. Своевременно потому, что рутинного менеджмента в общем объеме управленческого бизнес-труда становится все меньше: стиль «бег по кругу» заканчивается, — а в управлении все больше и больше становится «ранее не бывалого». А для этого нужны не истерические рывки, метания и дерганья, а осмысленность (теперь нужно много и пространственно-кругозорно думать и много визнавать для этого свежей информации). И надо понимать, что одна гениальная мысль вдали от текучки по своему экономическому эффекту способна кратно перебить эффект от тысячи мелких сиюминутных дерганий! А управление собой — это управление своим суточным и годовым временем!

Вне всякого сомнения, взгляды профессора А. М. Сергеева, что главный труд менеджера — это не «результаты получать», а выстраивать для них системы и условия (без которых их получить невозможно); «у большого бизнес-успеха нет рецептов»; «вы не слишком увлекайтесь фантазиями на будущее, а больше вскрывайте проблемы и узкие места, почему этого не получилось раньше!», такие введенные автором понятия, как «управленческая цель», «управленческий проект» и сам

элементный состав «осмысленного менеджмента» — однозначно носят фундаментальный для теории и практики характер.

«Самое сложное, о сложном сказать просто». И мир на самом устроен просто, но совсем не просто эту простоту разглядеть. Важным является то, что фундаментальные новые законы «осмысленного менеджмента» Александр Михайлович изложил доступно и очень-очень просто. Как и мысль автора о том, что все самые успешные бизнес-идеи только тогда чего-нибудь стоят, когда внутри себя они содержат совсем простую мысль, но о которой ранее никто не подозревал!

Наверное, нетривиальной простоте идей автора также поспособствовала и его огромнейшая практика, и тотальная апробация фундаментальных положений «осмысленного менеджмента» в сотнях учебных групп MBA/EMBA и в многочисленных консалтинговых проектах, которым автор отдал многие годы.

Я приглашаю вас к увлекательному прочтению и освоению результатов этого полезного, понятного и важного труда!

Александр Сазанович,
доктор технических наук,
профессор

Предисловие

КАК ПЕРЕСТАТЬ СЛУШАТЬ ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ И НАЧАТЬ УПРАВЛЯТЬ ОСМЫСЛЕННО

По теме лидерства и менеджмента сегодня можно услышать много рекомендаций от различных бизнес-тренеров. Среди них есть не только бесполезные, но и прямо-таки вредные. Звучат они красиво, поэтому многие верят и пытаются следовать им.

Если вы читаете или слышите что-то из списка ниже — можете быть уверены, что вас разводят:

1. **«Действуй так-то, чтобы получить выдающиеся результаты».** На самом деле выдающийся результат — дело случая, стечения обстоятельств, а не инструкций и навыков. Иначе его можно было бы легко повторить.
2. **«Ставь грандиозные цели».** На самом деле постановка грандиозных целей — путь к неврозу, а не к успеху. Любая осмысленная цель в бизнесе (да и в жизни) не может быть односложной. Цель — отражение стратегии, она работает с вопросами: «С помощью какого преимущества?», «На каком рынке?», «Каким способом?», «По какому из путей?», «В каком порядке?» и т. д.
3. **«Навыки и привычки, чтобы больше успевать».** На самом деле стремление больше успевать и больше работать — залог хронического стресса и выгорания. Человек не может

работать как лошадь, а когда начинает, его продуктивность стремится к нулю. Нужно быть разумно загруженным, а не перегруженным.

4. **«Делай как...»** (повторяй за успешным, учись на историях успеха). На самом деле учиться нужно на опыте тех, кто потерпел неудачу.
5. **«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее».** На самом деле нужно уметь ставить на паузу, размышлять, быть внимательным и замечать детали и неясные связи событий.
6. **«Для развития нужно выйти из зоны комфорта».** На самом деле нужно прийти в зону комфорта. Только тогда человек может быть содержательно продуктивным.
7. **«Ты должен стать номером один».** На самом деле нужно стремиться не возглавить строй — всегда будут желающие спихнуть вас с первого места, — а найти и сохранять свое уникальное место.
8. **«Любой план лучше, чем его отсутствие».** На самом деле, если план плохой — неверно определена проблема, поставлены ошибочные цели и подготовлен неправильный путь реализации, — то лучше еще подумать, а не действовать по плохому плану.
9. **«Важен только результат».** Результат сам по себе ничего не значит — важно, какой ценой он получен, какой рост, какую фору относительно конкурентов, какой запас прочности создает.

Поверьте: чужие истории успеха, марафоны и суэта, приводящая к выгоранию, не помогут вам развить бизнес, особенно когда за стенами компании разверзается очередной кризис.

Помогут три вещи: понимание причинно-следственных связей, системности происходящих событий и умение делать грамотные выводы и прогнозы на основе этого понимания. Это и есть осмысленный менеджмент. Как перейти к нему на практике — вы узнаете из этой книги.

Книга будет полезна всем менеджерам, в особенности тем, кто стремится развивать бизнес при любой рыночной конъюнктуре, быстро находить узкие места и источники роста, быть визионером в большом и малом, действовать проактивно и вести за собой компанию оригинальным курсом. А также тем, кто стремится построить систему, в которой функции будут работать автономно, четко и эффективно, не требуя ручного управления. И, конечно, тем, кто хочет перестать заниматься операционными вопросами и рутинной работой, освободить время и голову для сложных стратегических решений и комфортного баланса работы и жизни.

Глава 1

ЧТО ЗНАЧИТ УПРАВЛЯТЬ ОСМЫСЛЕННО

И ПОЧЕМУ ОСМЫСЛЕННОСТЬ В БИЗНЕСЕ
ВСТРЕЧАЕТСЯ ТАК ЖЕ РЕДКО, КАК В ОБЫЧНОЙ ЖИЗНИ

Разберемся с терминологией. Что значит управлять осмысленно? И, соответственно, что значит управлять неосмысленно или бессмысленно? Это очень важно, потому что, если мы понимаем, к чему стремимся, мы сможем этого добиться.

Начнем с простого примера. Очень часто, когда люди пытаются что-то сделать, они опираются на опыт предшественников, используют так называемые лучшие практики: смотрят, как это работает у других, делают то же самое и надеются на аналогичный результат. Люди верят: «Если будем делать, как Стив Джобс, Илон Маск или кто-то еще, у нас тоже все получится. Мы станем богатыми и счастливыми». Отсюда возникла целая индустрия историй успеха, которая упаковывает и продает эти лучшие практики.

Что тут не так? Обратимся к сюжету о том, как человечество научилось летать. Несколько тысяч лет назад люди, желая летать, обратили внимание на лучшие практики — на птиц.

Какой-то большой начальник собрал производственное совещание и создал рабочие группы. Первая группа получила задание сделать крылья, чтобы человек хорошо летал. Им сказали, что крылья должны быть солидными, с перышками, красивыми, поставили им KPI. Вторая группа, названная эйчарами получила задание найти соответствующего человека,

отважного, смелого и сильного, которому можно поручить это ответственное дело. Им тоже поставили KPI, и они начали искать нужного человека. Третья группа должна была найти красивое место для полета, чтобы все выглядело эффектно: на закате, с горы или с башни. Все группы выполнили свою работу: сделали крылья, выбрали человека, нашли место. И вот человек с крыльями прыгнул с горы. С каким результатом? Печальным. Полет не удался. Начались разборки, провели совещание, сказали, что крылья сделали плохие, человека выбрали не того, место выбрали неправильно. Оценили достижение всех KPI, поработали еще раз, но результат опять был плохим.

Почему? Потому что люди пытались копировать внешнюю форму, не понимая сути процесса.

В 1738 году швейцарский ученый Бернулли вывел формулу подъемной силы, которая позволила понять принципы подъема в воздух. Не копирование крыла птицы, а теоретическое построение и понимание принципа требовались для решения поставленной задачи. Когда Бернулли понял этот принцип, появилась возможность создать крыло, совсем не похожее на птичье, но позволяющее летать, — по-другому. Именно это открытие позволило создать самолеты и осуществить мечту человечества о полетах.

Принцип — вот что нам нужно понимать. Принцип — это то, как это устроено и работает. Мы перешли от простой корреляции (крылья, перья, полет) к причинно-следственной связи (работе подъемных сил). Так же и с управлением: управлять осмысленно — значит видеть причинно-следственные связи происходящих событий. Видеть взаимосвязь событий и понимать причины возникновения этой взаимосвязи — причины поведения людей, принимающих решения, влияющие на бизнес. Когда мы хорошо понимаем природу человеческого поведения и закономерности, проявляющиеся в деятельности людей в компании, мы можем управлять этим процессом. Важно не просто копировать формы деятельности других компаний, не просто ходить в черной водолазке и кроссовках New Balance, «как Стив Джобс». Нужно понять их образ мышления. Понять, какие конкретные факторы повлияли на их успех. Определить принципы, лежащие за конкретными решениями.

Алгоритм осмысленного управления — легко запомнить. Это 3 «П»:

- 1. Принципы.** Понять, как это работает. Инженер должен понять принцип работы механизма, врач — принцип работы организма человека, а управленец — принципы функционирования компании.
- 2. Правила.** На основе понимания принципа необходимо выработать правила поведения для себя и других: что делать нужно, а что — нет.
- 3. Привычки.** Приучить себя и других действовать по этим правилам в тех или иных обстоятельствах. На основе правильных привычек мы начинаем принимать правильные интуитивные решения — это позволяет экономить время и силы, чтобы более эффективно управлять бизнесом.

Эта книга поможет понять системные принципы осмысленной управленческой деятельности, предложит правила, которые вытекают из этих принципов, и привычки, полезные для каждого менеджера, который хочет управлять бизнесом в сложные времена осмысленно.

Возможно, вы уже поймали себя на мысли, что все сказанное выше довольно очевидно. Почему же в реальном менеджменте вокруг нас мало кто действует подобным образом, хотя мы все умные, талантливые, многого добившиеся люди?

Столетиями основным методом врачевания было кровопускание. Огромное количество людей умирало от кровопускания, но тем не менее его широко использовали. Почему этот метод был так распространен? Потому что существовала некая теоретическая конструкция, что бывает хорошая кровь и дурная кровь. Соответственно, нужно было выпустить дурную кровь, чтобы хорошая кровь могла заменить ее. Эти примитивные представления об устройстве человеческого организма и его функционировании приводили к выбору этого опасного метода лечения. Сейчас никто не использует кровопускание, потому что изменились представления об устройстве человеческого организма и о принципах его функционирования.

**Управлять
осмысленно —
значит видеть
причинно-
следственные
связи происходящих
событий, причины
поведения людей,
принимающих
решения,
влияющие
на бизнес**

Точно так же в основе наших неверных управленческих решений часто лежат недостаточные, поверхностные знания. Почему они остаются поверхностными даже у опытных менеджеров? Вот три самые частые причины.

Избирательность восприятия. Психологи насчитали несколько сотен разных феноменов, связанных с тем, что мы не всегда точно и адекватно воспринимаем окружающий мир, даже если мы умные, толковые и грамотные — это особенности работы нашей психики.

Устоявшиеся догмы. «Исторически так сложилось»: существуют некие представления, как с кровопусканием, и никто не подвергает их критическому осмыслению. Многие методы управления пришли к нам от предшественников, из бизнес-среды, стали привычными, и никто не перепроверяет, насколько они эффективны сегодня.

Искажение (ловушка) опыта. Наш опыт ограничен, но психологически мы склонны полагаться на него больше, чем на объективные данные — и в силу этого часто делаем неправильные выводы. Простой тест, который я давал студентам: «Вот описание некого Саши: он застенчив и нелюдим, всегда готов помочь, но мало интересуется окружающей действительностью. Саша тихий, аккуратный, любит порядок и систематичность, очень внимателен к деталям. Кем, вероятнее всего, работает Саша: менеджером по продажам или библиотекарем?» Как правило, единогласный ответ — библиотекарем. Все потому, что описанные черты соответствуют стереотипу. Но если смотреть на вопрос с точки зрения статистики — сколько в России мужчин-библиотекарей и сколько менеджеров по продажам — вероятность в пользу другого ответа окажется выше. Но без такого анализа стереотипы и частные случаи превращаются в обобщения и закономерности, а потом в убеждения. Убеждения в свою очередь не дают видеть вам реальные факты, они «фильтруют реальность».

Фактическое восприятие реальности — это основа осмысленного менеджмента.

Глава 2

ПОЧЕМУ В ТУРБУЛЕНТНОЕ ВРЕМЯ НЕ РАБОТАЮТ ИНЕРЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

ТРИ ОШИБКИ, КОТОРЫЕ УБИВАЮТ ВАШ
БИЗНЕС ПРЯМО СЕЙЧАС

Уже несколько лет российский бизнес переживает глобальные изменения в ключевых аспектах своей работы: логистике, финансировании, поведении рынков и взаимоотношениях с контрагентами. Эта динамика требует от управленцев не просто реакции, а прогрессивного, осмысленного подхода к ведению бизнеса и управлению. Реакция «на автопилоте», по инерции, в такой ситуации может погубить бизнес.

Столкнувшись с меняющейся действительностью, менеджеры чаще всего совершают три типичные ошибки.

Ошибка № 1 — вести дела как обычно, делать вид, что ничего не происходит. Это очень опасно, потому что если вы ничего не меняете, то попадаете в так называемую ловушку опыта: работаете по шаблонам, которые все меньше соответствуют реальности. Например, появился кассовый разрыв, и по существующей финмодели вы берете краткосрочный кредит. Но если раньше он стоил 10–12% годовых, то сегодня это 28–30%, и дополнительная кредитная нагрузка съедает всю маржинальность — по сути, вы финансируете будущие убытки.

Как метко выразился Джек Уэлч, возглавлявший General Electric с 1981 по 2001 год, «если темп изменений за пределами вашего бизнеса выше, чем внутри, его конец близок». Когда стремительно разрушаются цепочки поставок, резко меняются условия финансирования, поведение рынков и контрагентов — компании и менеджеры, не способные подстраиваться под эту динамику, будут вытеснены с рынка.

Ошибка № 2 — чрезмерно суетиться. Суета — это не быстрая и энергичная работа, а много скоропалительных и опрометчивых решений, которые только ухудшают ситуацию.

Такие компании в период турбулентности напоминают водителя, которому сидящий на пассажирском сидении штурман, глядя в карту, говорит: «Мы едем не по той дороге!» Но вцепившийся в руль водитель отвечает: «Зато вперед и быстро!»

За два-три месяца такой бурной деятельности команда приходит к хронической усталости, выгоранию и демотивации. Уставший человек плохо соображает — это аксиома. Вдумайтесь: именно в тот момент, когда компаниям и людям нужно максимально глубоко вникать в ситуацию и находить сложные решения, менеджмент застревает на поверхностном уровне мышления из-за хронического стресса, и это приводит бизнес к еще большему отставанию.

Конечно, реагировать на кризисные ситуации нужно быстро — но действия должны быть осмысленными и системными. Менеджмент компании должен уметь поднять голову, осмотреться, стратегически проанализировать ситуацию на рынке и сделать системные выводы. Тогда вы сможете не просто мобилизовать команду, но и поддерживать эффективность проводимых мер.

Ошибка № 3 — продолжать инвестировать в неработающие решения. Ошибка, на которой горят многие руководители в кризисной ситуации. Если что-то идет тяжело, не получается — вместо того чтобы сбросить балласт, менеджер вкладывается еще больше: добавляет ресурсы, создает рабочую группу, приглашает консультантов, предлагает попробовать новую стратегию. Важно помнить: в кризис лучше

**Менеджмент
компании должен
уметь поднять голову,
осмотреться,
стратегически
проанализировать
ситуацию на рынке
и сделать системные
выводы**

думать о том, как сэкономить (что убрать), а не как потратить больше (что добавить). Доводить до конца плохую реализацию плохой идеи только потому, что когда-то она казалась хорошей, — одна из самых дорогостоящих ошибок как в бизнесе, так и в жизни.

Главный вывод, который нужно осознать: старые модели бизнеса и управления работают все хуже или не работают совсем. Вопрос, который возникает перед каждым руководителем: какие модели бизнеса нужны и что с ними делать.

Второй вывод — задачи, стоящие перед бизнесом, не просто меняются, а усложняются и требуют от менеджеров новых моделей поведения, которые можно быстро актуализировать и применять. В условиях, когда экономика растет и все развивается быстро, нужны простые и быстрые решения: как в дворовом футболе «бей или беги». В ситуации, когда экономика падает, нужны решения другого типа: быстрые, но сложные. Для этого в голове человека нужны модели поведения, которые можно быстро доставать, быстро актуализировать и работать по ним.

Глава 3

ЧЕГО ЖДУТ ОТ МЕНЕДЖЕРОВ СОВРЕМЕННЫЕ КОМПАНИИ

В связи с высокой неопределенностью владельцы компаний, по сути, ждут от менеджеров двух вещей: гарантированных денег и устойчивости. Гарантированных денег — поскольку рынки, спрос, контрагенты ведут себя непредсказуемо, и рисков стало гораздо больше. А устойчивости — потому что, помимо плюса в деньгах, бизнес несет ответственность перед сотрудниками, клиентами и стремится остаться на рынке.

Гарантированные деньги и устойчивость — это цели на языке владельцев бизнеса. На уровне управленческих задач эти цели трансформируются в обеспечение трех рыночных преимуществ.

Системность процессов. Состояние, когда все функции в компании сонастроены для взаимодействия и достижения нужного результата.

Уникальность. Важный фактор для развития бизнеса в любые времена, в сжимающейся экономике он становится краеугольным — это может быть уникальность продукта, бизнес-модели или поведения в ситуации кризиса, которая позволяет вам выжить.

Упреждающая адаптивность. Бывает реактивная адаптивность, когда компания меняется вслед за изменениями рынка. Но когда темп перемен очень высокий, бизнесу нужно уметь приспособливаться к будущему, которое еще не очевидно. Идти на шаг-полтора-два быстрее рынка, ориентируясь на самые первые, неявные сигналы, — то, что называют визионерством.

**Гарантированные
деньги
и устойчивость —
это цели на языке
владельцев
бизнеса**

Теперь очень важный вопрос. Как нам это сделать? Какими качествами должен обладать современный российский менеджер: что у нас есть, чего не хватает, и что мешает? Наши навыки и умения формировались в определенных социоэкономических условиях, и многие паттерны и привычки уже потеряли актуальность — это не страшно, просто теперь нужно освоить другие, более эффективные и необходимые в сегодняшнем мире.

А что за «вредные привычки»? Современный российский менеджер результативен, но не всегда эффективен. Результат для него важнее, чем затраты на его достижение. Поэтому обычно он выбирает оптимальный путь достижения результата: действует примерно так же, как все. Неуникальность решений — это риск. Когда вы повторяете за другими на растущем рынке, все идет нормально. На падающем рынке это приведет к падению вместе со всеми.

Еще одна особенность — долгий рабочий день. Это приводит к упрощению мышления, уставший человек не способен принять сложные управленческие решения, а сейчас такие решения крайне необходимы.

Кроме того, типичное поведение российского менеджера заключается не в создании системы, а в создании организационного хаоса — только он способен этот хаос разрулить, и таким образом доказать руководству свою незаменимость. В новых условиях первоочередной задачей менеджера должно быть построение системы, обеспечение уникальности и упреждающей адаптивности.

ГЛАВА 4

БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ СЕГОДНЯШНИХ МЕНЕДЖЕРОВ МОГУТ СТАТЬ НЕНУЖНЫМИ

ЧТО СЕГОДНЯ НУЖНО ВАМ ДЛЯ УСПЕХА

Весной 2024 года в сообществе более 2,5 тысяч управленцев я задал вопрос, заменит ли вас искусственный интеллект (рис. 4.1). 66% респондентов уверенно ответили «нет» — довольно самонадеянно с их стороны.

Заменит ли искусственный интеллект управленцев?

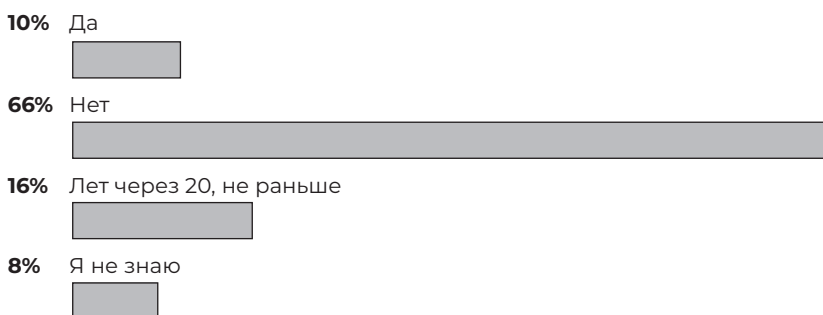


Рис. 4.1

Конечно, машины до сих пор далеки от понимания тонкостей человеческих эмоций, креативности и интуиции — качеств, ключевых в эффективном управлении. Но значительную часть времени современных управленцев по-прежнему занимают рутинные процессы, и многие

руководители играют в бизнесе роль диспетчеров: передают информацию сверху вниз и контролируют выполнение задач. И таких менеджеров машины, безусловно, подвинут.

А кого не подвинут? Давайте разбираться. Первый вопрос, над которым нужно задуматься: за что компании платят управленцам деньги, и что это за деньги.

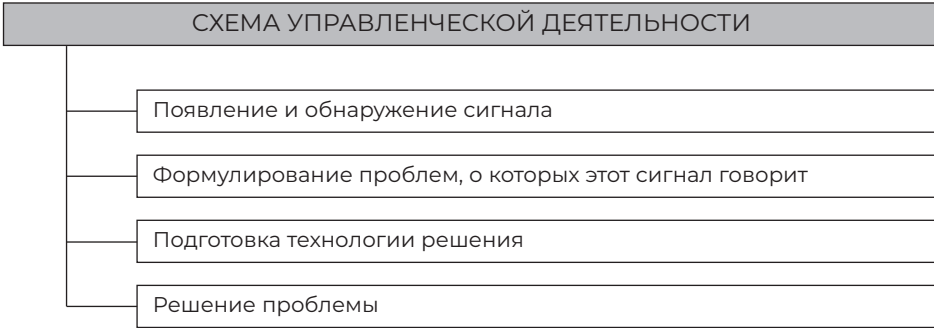


Рис. 4.2

Глядя на эту схему (рис. 4.2), вы сразу понимаете: компании платят не за вашу квалификацию и не за ваш опыт. Они платят вам за решение их проблем. И чем сложнее проблема, которую вы можете решить для компании, тем больше компания вам за это заплатит.

Некоторые начальники говорят своей команде: «Не приходи ко мне с проблемами, приходи с решениями». Многим это кажется вершиной управленческой мысли, и такой вариант поведения руководителя активно пропагандируется многими бизнес-тренерами. Это противоположный осмысленному подход. Чаще всего к вам придут не с проблемой (пониманием ситуации), а с симптомами проблемы, например: «У нас упали продажи» — это симптом, с причинами которого надо разбираться. А если, следуя корпоративной культуре, работник придет с готовым решением, искать причину никто уже не станет. Проблема останется в слепой зоне и будет повторяться. Другой сценарий: работник видит проблему,

**Многие
руководители
играют в бизнесе
роль диспетчеров:
передают
информацию
сверху вниз
и контролируют
выполнение
задач**

но не знает, как ее решить, или знает, что решение не понравится начальнику. Если он будет бояться приходить с проблемой, то снова компания оказывается в зоне риска. Наконец, искать оптимальное решение проблем попросту правильнее на управленческом уровне, поскольку градус обзора у менеджера шире и голова свободнее.

Итак, управленческая деятельность состоит из четырех этапов. Первый — это появление и обнаружение сигнала. Второй — формулирование проблемы, понимание, о чем этот сигнал говорит. Третий — подготовка технологии решения. И четвертый — это собственно решение проблемы. Менеджеры зарабатывают по-разному в зависимости от того, в какой части процесса, на каком уровне управления они работают (рис. 4.3).

Пятый уровень — самый младший и по решаемым проблемам, и по получаемым деньгам. Это менеджеры, которые отвечают за внедрение принятых наверху решений и работают по готовой технологии, «рабочие лошадки».

Более высокий уровень деятельности менеджера связан с тем, что ему говорят: у нас есть такая-то проблема, предложи технологии ее решения. Как правило, это позиция функционального специалиста или функционального менеджера. По сравнению с рабочей лошадкой, это уже более высокое положение и большие деньги.

5 УРОВНЕЙ

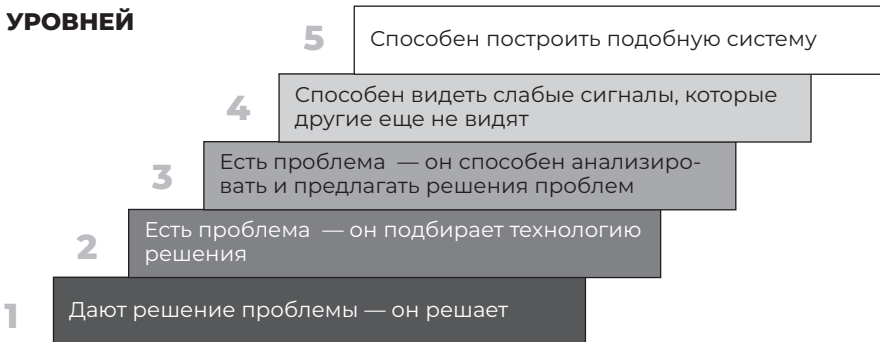


Рис. 4.3

Третий уровень — это уже серьезно. Это уровень управленца, которому руководство говорит: у нас такая-то ситуация, например падают продажи. Сформулируй, в чем проблема, предложи решение и постарайся решить эту проблему. Это человек, который способен понять и сформулировать управленческую проблему. Это человек, который владеет аналитическими методами, может анализировать либо рынок, либо внутренние данные, с другими деньгами и положением в компании.

Но есть два уровня выше. Что же там происходит? На втором уровне находятся менеджеры, способные видеть сигналы и события, которых пока не видят другие, — то, что часто называют визионерством. Как правило, такой менеджер владеет методиками стратегического анализа и способен их правильно использовать.

На вершине управленческой пирамиды человек, которого можно назвать подлинным бизнес-лидером, — и это уровень, к которому все так или иначе стремятся, если избрали карьеру управленца. Это менеджер, способный объединить все в систему: создать и организовать совместную работу визионеров, аналитиков, функциональных менеджеров и рабочих лошадок. Это хорошие деньги, серьезное положение, общественное уважение и признание.

Есть заблуждение, что для того, чтобы построить успешный бизнес, в команду нужно нанимать «звезд», высокооплачиваемых профессионалов. Но если у вас в бизнесе работают подлинные управленцы, они смогут построить эффективную команду из обычных людей, это одна из основных управленческих задач — и один из главных талантов управленца высшей лиги.

Глава 5

ВЫСШАЯ ЛИГА УПРАВЛЕНЦЕВ: КОГО ВОЗЬМУТ В БУДУЩЕЕ

Бум технологических стартапов и культ их основателей популяризировал идеи об управлении, которые неприменимы в бизнесе, не похожем на стартап. Люди в черных водолазках без опыта управления компаниями со сложной структурой, разнообразными бизнес-циклами, нелинейными бизнес-процессами, люди без опыта стратегического анализа и управления выходят на большую сцену на бизнес-форумах и рассказывают, что управленец должен сам руководить и маркетингом, и продажами, и продуктовой разработкой, участвовать во всех операционных решениях — чтобы таким образом получить неискаженный опыт и как визионер усовершенствовать все это сверху.

Что не так с этим подходом, и почему, слушая советы «звездных фаундеров», вам не стать управленцем высшей лиги в найме?

Время — ограниченный и единственный невозполнимый ресурс. Когда управленец занимается операционными вопросами, он не решает стратегические задачи, компания упускает время и возможности для собственного развития. Находясь в состоянии полной включенности в операционку, он теряет возможность видеть большую картину — это негативно влияет на долгосрочную стратегию и не позволяет компании оперативно реагировать на кризисные ситуации, когда требуются немедленные сложные решения.

Вдобавок концентрация ключевых функций в руках одного человека создает дополнительные риски. Развитие бизнеса начинает сильно зависеть от личных качеств и ресурсов менеджера и ими же ограничивается. Когда один человек принимает все основные решения,

**Масштабирование
бизнеса
невозможно
без разделения
ответственности,
делегирования
полномочий
и развития
команды**

это может подавлять инициативу и ответственность сотрудников. Не будучи вовлечены в принятие решений, они начинают работать менее эффективно. Выученная беспомощность — бич большинства компаний сегодня. Масштабирование бизнеса невозможно без разделения ответственности, делегирования полномочий и развития команды.

С популярными мифами разобрались — теперь давайте поймем, какие навыки действительно нужны современному лидеру «пятого уровня» или высшей лиги. Вам нужно уметь решать пять задач.

1. **Видеть маршрут движения вперед, стратегическую перспективу компании.** Это способность строить стратегию компании.
2. **Строить систему управления и операционные бизнес-процессы.**
3. **Создавать систему мотивации персонала.** Все, что предполагает система управления, касается поведения и деятельности людей. Если люди будут хотеть делать — вы добьетесь результата.
4. **Строить постоянные и временные организационные элементы:** команды, группы, проекты. Для эффективной работы людям нужны рамки. Постоянные организационные конструкции — это организационная схема, то, что обычно называют оргструктурой. Временные организационные конструкции — это объединения людей для решения конкретных проблем: проекты, группы, чаты. Нужно уметь эти структуры создавать, с ними работать, организовывать их деятельность и получать нужный результат.
5. **Создавать культуру компании.** Тут невозможно не процитировать Питера Друкера: «Культура ест стратегию на завтрак». Если у вас есть замечательная стратегия, но нет культуры, которая поддерживает эту стратегию, ничего не получится.

Если вы научитесь это делать, то станете дорогим, высокооплачиваемым и востребованным в любых, даже самых сложных ситуациях, управленцем. Книга, которую вы читаете, станет хорошим подспорьем.

Глава 6

ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРАМ ПЛАТЯТ НЕЗАРАБОТАННЫЕ ДЕНЬГИ

Вопрос, который не всем читателям будет приятно себе задавать, но, если вы хорошо подумаете над ним, ваша деятельность станет гораздо более осмысленной. Вопрос этот: почему большинство менеджеров получают незаработанные деньги.

Почему «незаработанные деньги»? Дело в том, что большинство менеджеров выполняют очень простую, неквалифицированную управленческую работу, получают за это большие деньги и очень гордятся своей работой. Это неправильно.

Управлять можно двумя способами. Первый способ — это непосредственное управление, «глаза в глаза»: я вызвал своего подчиненного, дал ему задание, проверил исполнение этого задания. Второй — это опосредованное управление: не напрямую, а через какие-то инструкции, положения, в конечном итоге — через привычки людей.

Когда руководитель руководит непосредственно, он выполняет две управленческие функции: администрирование и диспетчеризация. Администрирование — это вот то самое: вызвал — дал задание — проконтролировал результат. А диспетчеризация — это то же администрирование, только когда у нас задействовано несколько человек: функция управленца сводится к тому, чтобы скоординировать их между собой, он выступает в роли диспетчера. Администрирование и диспетчеризация — это простейшие управленческие функции, они не требуют высокой квалификации, а значит, они должны быть дешевыми.

**Частый парадокс:
чем выше
должность, тем
выше зарплата —
и тем более
сложные системы
и процессы
должен строить
менеджер**

К опосредованному управлению относится вся деятельность, которую мы обобщенно называем «создание системы», — и это сложная и дорогая управленческая работа.

А теперь задание, важное смысловое задание: составьте график всех дел, которыми вы сегодня занимались на работе, и оцените, какие из них были направлены на создание системы, а какие были связаны с непосредственным управлением. Если вы будете честны с собой, то скорее всего обнаружите страшную вещь: что фактически вы целый день выполняли простые функции администратора и диспетчера, и не выполняли сложных функций. Как же так? Вы получаете большую управленческую зарплату, а выполняете функции «рабочей лошадки». И так делают все остальные менеджеры в вашей компании.

Зарплата любого руководителя складывается из трех частей. Первая треть отражает его функциональную экспертизу, квалификацию, это некая базовая рыночная ставка профильного специалиста на рынке. Если человек выполняет функции администратора и диспетчера, то есть простые управленческие функции, то к базовой ставке специалиста прибавится еще 25–30%. А если вы получаете больше, чем плюс 25–30% к зарплате рядового специалиста, — это прибавка за управленческую деятельность по строительству систем.

Частый парадокс: чем выше должность, тем выше зарплата — и тем более сложные системы и процессы должен строить менеджер. Но чаще всего это только подразумевается и не отражено в должностных обязанностях, KPI и тому подобном. Поэтому эффективность использования фонда оплаты труда управленческого состава зачастую крайне низкая: получая существенно больше рядовых сотрудников, представители управленческой элиты выполняют по факту простую работу, которая не требует высокой квалификации.

Отсюда следует два вывода. Вывод для компаний: если вы уже платите людям большие деньги за управленческую работу, побудите их заниматься управленческой работой. Если они не способны строить систему (а это основная цель управленческой работы), не стоит платить им как управленцам. Вывод для каждого из вас: претендуя на управленческую должность и зарплату, вы должны быть уверены, что способны заниматься сложной управленческой деятельностью и строительством систем.