Вадим Юрьевич
Милородов

Эффективный менеджер: 15 ключевых советов на пути к собственному успеху

Практические рекомендации

Вадим Юрьевич Милородов

Эффективный менеджер: 15 ключевых советов на пути к собственному успеху. Практические рекомендации

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69206239
ISBN 9785005998866

Аннотация

Практика показывает, что улучшение собственного положения и продвижение по карьерной лестнице начинается именно с понимания того, какими методами увеличить свою эффективность, и как продемонстрировать это руководителю. Данная книга является сборником советов от опытного предпринимателя, прошедшего путь от рядового сотрудника компании до руководителя собственным бизнесом. Книга содержит в себе ряд практических советов, позволяющих менеджеру понять, как повысить собственную эффективность.

Содержание

Введение 5
Глава 1. Менеджер в структуре управления организацией: позиция руководителя 10
Общие положения работы современного менеджера в компании 10
Советы руководителю: как настроить менеджера на эффективную работу 20
Стили руководства, принципы и методы управления, подходы к построению системы менеджмента 25
Конец ознакомительного фрагмента. 27

Эффективный менеджер: 15 ключевых советов на пути к собственному успеху Практические рекомендации

Вадим Юрьевич Милородов

© Вадим Юрьевич Милородов, 2023

ISBN 978-5-0059-9886-6
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Менеджер – это одно из главных звеньев в любой современной организации, человек, от которого во многом зависит эффективность построения процессов и возможность достижения поставленных целей и задач функционирования компании. В связи с этим сегодня развертывается масштабная охота работодателей за эффективными и лучшими менеджерами, способными улавливать настроения и предлагать лучшие решения, быть многозадачными и в то же время исполнительными. Сегодня менеджер становится ключевой фигурой в деятельности любого субъекта предпринимательства, что обуславливает востребованность грамотных и квалифицированных управленцев на рынке. Работодатель готов высоко ценить менеджера, если он демонстрирует высокий уровень владения практикой, создает результат и проявляет инициативу, самостоятельность.

Тема эффективности менеджера настолько масштабна, сложна и вариативна, что может рассматриваться извечно, как одна из главных проблем современного управления. Рынок и создаваемые им хаотичные и непредсказуемые условия, во многом не зависящие от предпринимателей и представителей бизнес-структур, попросту определяют необходимость поиска сотрудников, которые будут отвечать установленным требованиям работодателя. Соответствие этим

требования является необходимым минимумом для рассмотрения кандидата в качестве претендента на должность. Однако это не значит, что компания откажется от кандидата, значительно превосходящего по потенциалу среднестатистического работника. Как показывает актуальная статистика, на место каждого сотрудника при его смене приходится аналогичное число претендентов – в целом уровень спроса на вакансии в России достаточно высок.

В связи с этим представители различных типов современных компаний – как малого бизнеса, так и крупных предпринимательских структур, их союзов и групп, формируют целые службы или подразделения для подбора персонала, и все это только, чтобы найти для себя того самого человека, который сможет, находясь на рабочем месте, создавать прогресс и двигаться вместе с компанией к необходимому результату.

Путь к успеху во многом определяется вовлеченностью человека и его готовностью самостоятельно работать – для работодателя XXI века главным становится то, чтобы вы как сотрудник могли качественно и быстро исполнять свои служебные обязанности и не создавали дополнительных препятствий для бизнеса. Однако богатый опыт подсказывает, что сегодня этого становится недостаточно – рынок демонстрирует тенденции изменчивости и предъявляет все новые требования к сотрудникам. Сегодня чтобы получить хорошее место в перспективной компании, нужно не просто продемонстрировать наличие опыта работы и формального об-

разования, но и доказать свою положительную нестандартность на практике, пройдя собеседование, после чего успешно преодолеть период адаптации [19]. Оценить эффективность можно только в динамике и с привязкой к конкретным функциям и метрикам, однако небольшого контакта и взаимодействия хватает для того, чтобы принять решение о вашем трудоустройстве. Это происходит только потому, что менеджеру необходимо понимать вероятные минимальные требования к нему, быть готовым работать в установленных правилами рамках и соответствовать ожиданиям работодателя. В ином случае, невозможно решить проблему эффективности – встав на пути улучшения, вы берете на себя нелегкую ношу, полную разочарований и сложностей, пройдя которую получаете бесценный опыт. И бесценен он только потому, что его накопление ценится потенциальным и перспективным работодателем, будет использоваться вами на других должностях.

Система управления в современной компании – это одно из ключевых звеньев развития. Понимая данный факт, руководители пытаются максимально сгладить набор кандидатов в управленческий аппарат, и сталкиваются с многими трудностями. Эти трудности имеют и обратную сторону для потенциальных кандидатов и действующих сотрудников, ведь если вы станете менее эффективным на фоне других сотрудников, вы, вероятно, можете вскоре потерять свое место, быть замещенным кем-то, кто лучше вас. Такое проти-

воречие требует объективного понимания сущности многих процессов, происходящих в современной компании и погружения в эти процессы.

Эта книга является результатом долгой и кропотливой работы автора, как действующего лица на каждой стороне общей «кухни» – и в качестве менеджера, и в роли руководителя собственного бизнеса, который теперь занимается подбором менеджеров. Через ретроспективу опыта мы попытаемся показать, каким необходимо быть менеджеру, и как руководителю увидеть лучшего кандидата, как менеджеру стать одним из первых в списке востребованных.

Наконец, расскажем, почему вам полезно прочитать эту книгу, и в чем её ценность для читателя:

– Вы, как потенциальный соискатель на должность, ознакомитесь с основными положениями работы современного менеджера в компании, познаете все те функции и задачи, которые ложатся на менеджера в повседневности: от банальной рутины до проявлений настоящего творчества.

– Вы, как действующий сотрудник-менеджер, станете лучше понимать желания и требования вышестоящего руководителя и поймете вашу ценность в данной компании, ознакомитесь с тем, как повысить свою эффективность и с большей долей вероятности продвинуться по карьерной лестнице, познаете общие правила, которым следует любая современная организация.

– Вам, как руководителю собственного бизнеса, будет по-

лезно узнать советы, как настроить менеджера на эффективную работу, собранные в ходе многолетней практики управления бизнесом.

Содержание данной книги будет полезно не только кандидатам (соискателям) на должность менеджера в «компанию мечты», действующим сотрудникам, самим руководителям бизнес-структур, сталкивающихся с проблемой повышения эффективности управленческого аппарата и привлечения менеджеров, но и простым читателям, желающим понять, кто такой менеджер, и почему сегодня развертывается масштабная охота за лучшими представителями этой профессии.

Кроме того, данная книга отражает богатый управленческий опыт автора, демонстрирует противоречия, с которыми сталкивается сотрудник при работе в компании, рушит ожидания, формирующиеся без участия в слаженной системе управления.

Глава 1. Менеджер в структуре управления организацией: позиция руководителя

Общие положения работы современного менеджера в компании

Менеджер и руководитель при построении отношений, как подчиненный и подчиняющий, наглядно демонстрируют современную сущность управленческого аппарата любой компании и характеризуют готовность субъекта предпринимательства постоянно развиваться. Понимание сущности менеджера в компании – это первичная задача, предопределяющая распределение трудовых функций и полномочий, назначение зон ответственностей. Реализация этой задачи в целом предшествует возможности эффективного управления компанией – ведь вы, как руководитель, сталкиваетесь с проблемой отсутствия или малой эффективности менеджеров.

Важно понимать, что менеджмент в целом – это сложное понятие управленческой терминологии, которое в совокупности сводится к демонстрации особого вида професси-

ональной деятельности по достижению любых предустановленных организационных целей. В распоряжении менеджмента лежат финансовые (материальные) и трудовые ресурсы, служащие инструментом на пути к организационной эффективности.

В связи с этим, понимая сущность менеджмента, руководитель не должен отожествлять его с панацеей от всего. Менеджмент – это лишь сложившаяся в организации система, но она, как и любая система, нуждается в грамотном и четко расставленном управлении. Менеджмент, в отличие от управления, не имеет ничего общего с целенаправленной деятельностью человека, становится лишь отражением происходящих в ходе управления событий и возможности достижения целей. В связи с этим важно четко разграничивать систему менеджмента от управления со стороны одного человека.

Менеджер – это один из участников системы менеджмента, который способен реализовывать функции управления, направленные на какой-либо из объектов управления [26]. Последний представляет собой саму управленческую систему, которая в зависимости от конкретного менеджера, обретает свои свойства и черты. Например, одни менеджеры осуществляют взаимодействие с сотрудниками, другие руководят целыми подразделениями, а третьи создают видимость своей работы на локальном уровне. Каждый из них управляет собственными процессами, а кто-то не управляет вовсе.

Верным является то, что менеджер – это сугубо наемный работник, наделенный со стороны руководства теми или иными полномочиями, которые как правило напрямую зависят от уровня доверия вышестоящего лица к нижестоящему. И круг этих полномочий фактически определяет место менеджера во всей системе менеджмента, его подчиненных, и наличие доступа к тем или иным ресурсам развития компании, намечает перспективы будущего роста.

Если вы менеджер-руководитель компании, то в вашем распоряжении находятся и финансы, и люди; однако если вы менеджер-руководитель подразделения – в ваших полномочиях оказываются лишь другие человеческие ресурсы, действующие в конечном счете по указу вышестоящих менеджеров и на основании ресурсов, полученных от ни же. Подобная вертикальная иерархия приводит к формированию уровней всей системы управления, в которой выделяются топ-менеджеры, мидл-менеджеры и лоу-менеджеры, по принципу «от высшего к низшему». Принципиальное и пропорциональное разделение участников управления можно представить в виде пирамиды (рис. 1).



Рис. 1. Пирамида управления организацией.

Существование этой иерархии отнюдь не является и не может являться свидетельством наличия барьера на пути к карьерному росту. Любому «лоу» необходимо иметь перспективу продвижения в «мидл» или «топ» уровень.

У каждой из вертикальных ветвей менеджмента есть свои цели и задачи, которые транслируются на нижестоящие. В конечном счете самые рутинные и типовые операции ложатся на плечи лоу-менеджеров, в связи с чем формируются собственные стереотипы, основанные на «универсальности» менеджера, объединяющего в себе секретаря, консультанта, уборщика, и только после «управленца». Несмотря на громкое название, данный стереотип имеет место быть. Реальность такова, что далеко не каждый руководитель может до-

верить менеджеру сложные задачи, от которых напрямую будет зависеть результат функционирования всей компании, для этого руководителю нужен исключительно эффективный менеджер, который будет пользоваться личным доверием, демонстрировать высокую репутацию. Руководитель, может быть, и хотел бы распределить все свои задачи и полномочия между нижестоящими лицами; однако, как показывает практика, если имеет место неуверенность в успехе, такой расклад событий исключается. Ваша цель в компании – перейти из категории лоу-менеджеров в «мидл» или «топ», добиться определенного положения в структуре управления, и только тогда мы можем говорить о вашей полноценной эффективности, значительном вкладе.

Общая черта всех менеджеров – это решение комплексных задач по нормальному функционированию, а затем уже и развитию компании [28]. Именно нормализация и поддержание состояния привычных операций, доведение их до исполнения в срок и без нарушений, ложатся на плечи лоу-менеджеров. В связи с этим, современная компания возлагает огромные усилия на поиск людей с качествами, ключевые из которых представлены на рисунке 2.

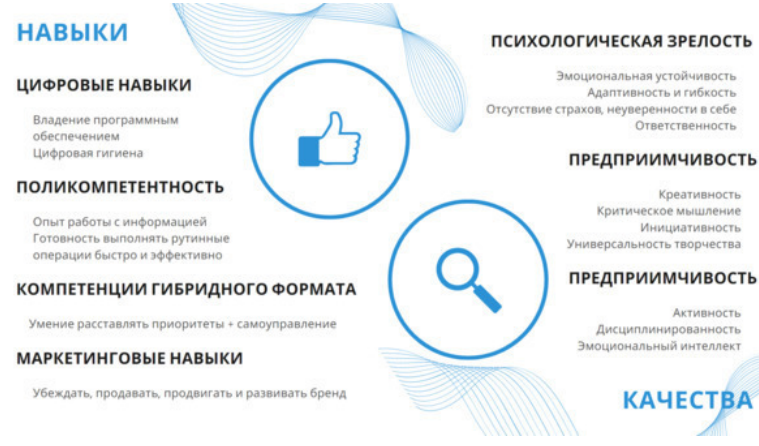


Рис. 2. Ключевые качества менеджера в современных условиях.

Отличие между менеджерами различных вертикальных уровней заключается в том, что каждый из них, как отмечалось нами ранее, обладает собственными полномочиями и соответствующими по размеру задачами, которые должны быть решены в ходе трудовой деятельности.

Для менеджеров низшего звена (лоу-менеджеры) главенствующими становятся повседневные оперативные задачи, основанные на определенных трудовых функциях. Именно «лоу» должность ассоциируется с работой по типу «подай, принеси, отойди и не мешай». Но если говорить фактически, путь любого менеджера на пути к успеху всегда начинается с «лоу» должности, на что мы косвенно указывали ранее.

Для менеджеров среднего звена (мидл-менеджеры) устанавливаются задачи тактического масштаба, которые как правило рассматриваются на уровне конкретного подразделения и направленности его деятельности. Данное звено характеризуется тем, что отвечает за определенный набор установленных функций подразделения, например, отдел закупок, в котором менеджмент нацелен на реализацию стратегий высшего управленческого аппарата и достижения минимально прогнозируемых результатов.

И, наконец, высший менеджер (топ-менеджер), отвечает за эффективную работу всей системы подразделений, намечает стратегические планы функционирования компании и её общего развития в текущих рыночных условиях. Определяет всю структуру управления компании, поскольку работает «бок о бок» с руководителем. Нередки случаи, когда высший менеджер и является самим руководителем компании.

Таким образом, в зависимости от места менеджера в вертикальной иерархии, закономерно увеличивается груз возлагаемой на него ответственности, что в целом отражает распределение ожиданий работодателя к соискателю на должность менеджера, а также свидетельствует об текущем уровне доверия. Как правило, открытый набор менеджеров осуществляется с упором на лоу-уровень, с перспективой постепенного продвижения по всей карьерной лестнице «вверх» при демонстрации минимальных способностей и признаков

эффективности, готовности самостоятельно работать и развиваться.

Перед тем, как рассказать о главных критериях определения эффективного и неэффективного менеджера, заметим, что существует и так называемая горизонтальная иерархия менеджеров, которая определяет положение должностных обязанностей менеджеров в рамках одного уровня. Например, это могут быть менеджеры по продажам, логистике, финансам и многие другие, которые отвечают за конкретные и возлагаемые на них функции.

Разделение менеджеров на эффективных и неэффективных – это вполне нормальная практика, означающая наличие возможности в расстановке приоритетов и выборе сотрудников, которые смогут создать ценность для компании, пользоваться доверием вышестоящих лиц. Начнем, пожалуй, с явных признаков неэффективности. Неэффективный менеджер всегда будет стремиться выполнять любые задачи самостоятельно, не вовлекая в свою деятельность подчиненных; отвлекаясь на те задачи, которые вы априори можете передать другому лицу, вы становитесь неэффективным менеджером. Раскрывайте свой потенциал в наиболее сложных задачах, а не взваливайте на себя типовые операции. Это касается, как правило, всех уровней вертикальной иерархии, и чем выше ваше положение, тем сильнее ваша неэффективность сказывается на конечном результате функционирования организации.

Эффективный менеджер фокусируется на самой сложной и недоступной для других менеджеров деятельности, исключая рутину и ненужные операции, перераспределяя их между другими оперативными сотрудниками. Кроме того, если речь идет не о высшем руководстве, менеджер является неэффективным, когда демонстрирует свою занятость и бурную деятельность, не пытаясь вовлечь в нее других подчиненных. Демонстрация в данном случае есть ни что иное, как отражение безделия, нулевая эффективность.

Эффективный менеджер, однако, соответствует ряду ожиданий-характеристик, среди которых:

– Умение разделять важные и срочные дела.

– Управление командой и создание условий её развития.

– Исключительный профессионализм.

– Ответственность только за установленные полномочия.

– Оценка обстановки не за свой участок (объект управления), а в контексте глобальной системы управления – компании. Это же относится и к вопросам оценки ценности действий, которые должны рассматриваться через призму не только самостоятельности, но и глобального воздействия на интересующий компанию результат.

– Соответствие правилам, нормам и принципам, принятым за основу в данной компании.

Также заметим, что категория последних – это, зачастую, управленческая бездна, которая, как показывает практика, малоразвита во многих компаниях. Её развитие требует со-

здания дополнительных организационных условий, на которых мы сфокусируемся более детально далее.

Советы руководителю: как настроить менеджера на эффективную работу

Чтобы менеджер в организации был эффективным, недостаточно просто выбрать эффективного кандидата. Вы, как руководитель, должны создать все обеспечивающие эффективность условия, фокусируясь на уточнении определенных регламентов и мер, соблюдение которых будет соответствовать минимальным показателям работы. Управление менеджерами основывается на целой системе факторов, начиная от выбранных методов, принципов, и стиля руководства, самой системы менеджмента (о которых мы поговорим более подробно далее), заканчивая сводом правил, регламентов и запретов, которые будут устанавливать для менеджера определенные рамки деятельности. Конечно, безграничные возможности и творчество – это хорошо, но как долго ваша компания сможет протянуть, если не будут выполняться простейшие операции? Наш ответ – очень вероятно, что не долго.

В связи с пониманием особой значимости рассматриваемого вопроса, сформулируем несколько наиболее важных советов-основ, соблюдение которых позволит создать систему эффективного управления менеджерами в компании:

– Выстройте собственную систему взаимодействия, придерживаясь наиболее удобного для вас формата, который бу-

дет вести к положительному результату. Многолетняя практика показала, что эффективное управление требует:

– предоставления понятных, правильных, четких и однозначных инструкций, которые будут исключать фантазии и предугадывание;

– установления прямого контакта по принципу «говори прямо» и указывай на ошибки, критикуй, давай советы;

– составления условностей в субординации и банальных общеприменительных правил, которые в то же время не будут бременем для сотрудников;

– мотивации сотрудников и их вдохновения на перспективную работу, установления дополнительных целей и включения стимулов;

– оказания прямой помощи, с исключением перевода трудовых функций с одного лица на другого.

– Установите свод правил: регламенты работы, запреты, общие условия и правила взаимодействия, которые будут согласованы с общими принципами и политикой компании. Определите общие правила работы в компании, фокусируясь на основополагающих основах работы коллектива: необходимости взаимопонимания и человеческого отношения, исключения конфликтов, споров и нарушений. Опишите общие для всех менеджеров и сотрудников условия работы: правила для всех и для каждого, покажите значимость соблюдения правил, дайте власть указывать на ошибку другим, сформируйте уважение друг к другу внутри коллектива [11].

Уточните запреты в работе: проявления плохого настроения/негатива, конфликты, эмоции, особенности речи, место политики, религии или мировоззрения, исключите слова «не знаю», «не умею», «не помню», «забыл», «не моя работа», «я за это не получаю» и др. подобные, искорените обман и конкуренцию. Главный ориентир – это стабильность, сплоченность, прочность и личная ответственность, самостоятельность, частично ограниченная зоной ответственности.

– Покажите результат работы и четко проконсультируйте менеджера, какими способами и методами он должен его добиваться. Особенно важно, чтобы сотрудник понимал, что является конечной целью его деятельности и как он может отследить выполнение своей задачи. Например, для менеджера по продажам могут быть установлены задачи по: непосредственным продажам, взаимодействию с покупателем, предоставлению скидок и согласованию прочих условностей. Менеджеру необходимо четко понимать, на чем заканчиваются его трудовые функции, и как ему правильно демонстрировать свой результат. Лучший помощник в выполнении данного пункта – создание обучающего пособия-инструкции для сотрудников, в котором будут отражены порядок действий и единственно правильные подходы к их выполнению.

– Создайте перспективу будущего, связанного с продвижением по карьерной лестнице, получением наград за свои

труды, обучением или иными возможностями. Например, проводите регулярные тренинги с сотрудниками, привлекайте к участию в них для формирования дополнительной мотивации. В целом, фокус на мотивацию – это главный ориентир в настройке специалиста на эффективную работу; в связи с этим, важно, чтобы были сформированы все мотивирующие сотрудника условия.

Архитектуру карьерного роста можно представить в виде блок-схемы (рис. 3).



Рис. 3. Архитектура карьерного роста в компании.

Однако даже если вы создадите все необходимые для эффективного управления условия, в том числе придерживаясь вышеописанных принципов, никто не может гарантиро-

вать вам успеха управленческого аппарата. Успех во многом определяется ситуативно, а соблюдение этих правил – лишь один из немногих факторов, обуславливающих формирование конкретно этой, а не какой-либо другой ситуации.

Стили руководства, принципы и методы управления, подходы к построению системы менеджмента

Как уже говорилось нами ранее, руководителю необходимо комплексно подходить к вопросу формирования всей управленческой системы – в связи с этим концептуально важно определить состояние таких сфер, как стиль управления и конкретные инструменты его реализации. Пожалуй, начнем с самого стиля.

Стиль управления – это портрет начальника, который должны видеть перед собой подчиненные. Сразу заметим, что в природе не существует «чистого» стиля управления, поскольку на практике проявления каждого из них «смешиваются» в единое целое, демонстрируя индивидуальный подход руководителя к взаимодействию. Однако в научной практике определены три ключевых (четко разграничивающихся) стиля руководства [8]:

– Авторитарный. Данный стиль, как правило, ассоциируется с жестким руководителем, который работает исключительно на результат и исключает проявление формальных дружеских отношений или др. При авторитарном стиле руководитель жесткий, нелояльный, отчасти конфликтный и угрожающий, стремится посеять страх в сотрудниках для

обеспечения эффективности выполнения тех или иных задач, приказать или указать на то, что «должно», а не «необходимо». Эффективность авторитарного стиля обуславливается конкретной ситуацией; как показала многолетняя практика, руководитель-диктатор, если он компетентен, способен вывести компанию на новый уровень, однако не способен улучшить коллектив, устремить его на добрую атмосферу и взаимопомощь [4].

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.