**Притчи о среднем менеджменте**

Наталия Курбатова, независимый консультант консалтинговой группы КиТ, Ирина Сикачева, независимый консультант консалтинговой группы КиТ

В настоящее время руководители и HR-менеджеры хорошо понимают, что обучение персонала должно быть нацелено на конкретный результат. Однако при традиционном вопросе «а какой тренинг вам нужен?» многие руководители по-настоящему теряются. И в самом деле - какой?

Эта статья поможет руководителям и тренерам разобраться, какие результаты может принести тот или иной вид обучения среднего менеджмента.

Не так пан, як его пидпанок... (украинская пословица)

У Императора умер начальник охраны. Император решил пригласить на его место самого лучшего мастера кунфу. Во всей Поднебесной нашлось всего три человека, которые соответствовали строгим критериям, предъявляемым Императором. Этих трех и пригласили для решающего испытания.

Испытание было очень простым: 12 человек должны были стать в круг и кидать в испытуемых камни: кто продержится дольше всех, тот и получит высокую должность.

Первый показал секретную технику Алмазного кулака. Он отбивал руками и ногами все камни, которые в него кидали, крошил их блоками и встречными ударами и продержался один час.

Второй показал секретную технику Волшебного дракона. Он уворачивался от любых камней, которые в него кидали, и продержался два часа.

А в третьего не стал кидать камни никто.

С тех давних пор мало что изменилось. И по-прежнему от топ-менеджеров приходится слышать, что очень трудно найти хороших руководителей среднего звена. Общая жалоба - «не тянет». А за этим чего только нет!..

Не понимает интересов компании...

Боится принимать решения...

Не умеет правильно донести информацию...

Не умеет «зажечь» своих подчиненных идеями компании...

И поэтому Император пришел к Мудрецу и поведал ему о своих трудностях.

Мудрец: Практически каждый руководитель организации так или иначе сталкивается с проблемой компетентности среднего менеджмента. ...

Кто-то сомневается, не они ли тормозят все начинания и разворачивают реализацию стратегических планов в другую сторону.

Кто-то готовится уволить хотя бы некоторых.

Многие теряются в догадках: то ли дело в том, что руководители среднего звена недостаточно компетентны (и тогда нужно их поменять), то ли дело в организации работы и старых «болячках» компании (и тогда менеджеров поменяешь, а проблемы останутся).

Кто-то в целом доволен своими руководителями подразделений и старается вкладываться в их развитие.

Император: Да есть ли вообще разница между руководителем среднего звена и топом? Работа их очень похожа, разница только в уровне и степени влияния...

Мудрец: Не соглашусь. Средний менеджмент многих компаний обладает определенной по сравнению с топами спецификой. Чаще всего это сотрудники, не так давно вышедшие из «низов», т. е. проявившие себя, так или иначе выделившиеся среди других, но еще недалеко от них ушедшие. Поэтому у «средних менеджеров» свои трудности.

Одна из них связана с тем, что руководитель, вышедший из рядовых сотрудников, психологически остается на одной ступени со своими прежними коллегами и нынешними подчиненными. «Инициация» не произошла: человек не чувствует себя руководителем, смущается давать распоряжения, старается сгладить свое новое положение общением с подчиненными «на равных».

Часто сотрудник, еще недавно бывший рядовым, сталкивается с трудностью организации других людей. Являясь специалистом в своей области, он не умеет организовывать людей и оказывать на них влияние.

Как правило, такой руководитель работает в стиле «эксперт»: если подчиненные обращаются с вопросами, дает советы, если нет - то все идет, как идет.

Еще одна распространенная сложность - молодые руководители среднего звена. Это люди, которые принимаются на должность сразу в качестве руководителей. Они достаточно способны, целеустремленны и, скорее всего, многого достигнут в будущем. Однако сейчас им пока серьезно не хватает жизненного опыта в общении с подчиненными: они не всегда достаточно тактичны по отношению к более старшим по возрасту, не учитывают индивидуальных потребностей и особенностей, с большим трудом обучают молодых и т. д.

Император: Да, но ведь начинающему руководителю надо как-то учиться.... Он старается, потихоньку учится, делает ошибки, иногда много ошибок. Но над ним же есть руководство, есть, кому поправить...

Виды компетенции руководителей подразделении

|  |  |
| --- | --- |
| Вид компетенции | Типичный для среднего менеджмента уровень |
| Специальная | Высокий или средний уровень |
| Личностная | Средний уровень |
| Организаторская | Средний или низкий уровень |
| Коммуникативная | Средний или низкий уровень |
| Общая | Средний или низкий уровень |

Мудрец: Все это, конечно, так. Однако надо иметь в виду, что, несмотря на объективные причины многих трудностей, любые поблажки среднему менеджменту выходят боком для организации, так как именно от этих людей, а точнее, от их компетенции зависят управляемость и эффективность компании.

Император: Да ведь руководители среднего звена чаще всего лишь транслируют решения топов рядовым сотрудникам. Стоит ли предъявлять к ним такие требования?

Мудрец: Стоит. Менеджер среднего звена - это полноценный руководитель своего участка.

Во-первых, он должен быть способен реализовать поставленные перед ним задачи. А именно:

- распределить работу между своими сотрудниками согласно их компетенции и возможностям;

- мотивировать сотрудников на выполнение работы;

- контролировать процесс выполнения;

- подстраховывать заранее слабые или трудные участки.

Простой пример. Начальник отдела снабжения в строительной компании не планирует поставки стройматериалов на объекты, а занимается только тем, что «латает дыры» - в спешном порядке заказывает те материалы, которых не хватает для работы прямо сейчас. В результате не только отдел снабжения, но и строительные участки периодически работают в авральном режиме.

Во-вторых, руководитель среднего звена несет ответственность за качественную передачу информации сверху вниз и снизу вверх. Его задача - доносить до своих подчиненных стратегические цели компании, видение организации топ-менеджментом и пр. И в то же время доносить до топ-менеджмента информацию о состоянии дел в своем подразделении, отношении сотрудников к целям и развитию компании и пр.

Император: А если это не получается? Все же люди, кто-то что забыл, не так понял, побоялся сказать...

Мудрец: Да, так часто случается. И последствия соответствующие... Вот, к примеру, такая история.

Руководство производственной компании проводит изменения в системе мотивации, в частности в системе оплаты рабочих. На совещании у заместителя директора по производству мастерам озвучены новые коэффициенты для сдельной оплаты, надбавки за стаж работы в компании, за экономию расходных материалов и т. п. Задача перед мастерами поставлена достаточно конкретная - донести до рабочих информацию о новой системе оплаты. При этом показать плюсы новой системы, объяснить, с какой целью руководство проводит изменения, как работает новая система...

В общем, с одной стороны, нужно укрепить лояльность, а с другой стороны - нацелить рабочих на большую отдачу (для чего новая система мотивации и создавалась). Один мастер хоть и работает не так давно и на него лично новая надбавка за стаж в компании почти не распространяется, но понимает необходимость подобного подхода для уменьшения текучки кадров среди рабочих, всячески поддерживает его. Другой мастер обижен, что его «большой производственный стаж вообще» (в других местах) не учитывается, и распространяет это отношение на все новшества в целом. Результат беседы мастеров со своими подчиненными: участок молодого мастера работает по-прежнему, рабочие с участка старого мастера волнуются, протестуют. Дело доходит чуть ли не до забастовки... А руководству по понятным причинам ситуация представляется так, что рабочие ни в какую не хотят принимать новую систему оплаты и для участка красильщиков, она, стало быть, совсем не подходит.

В-третъих, - это имидж компании, который в большей степени создают для клиентов и третьих лиц рядовые сотрудники. Приложить усилия к тому, чтобы имидж рядовых сотрудников и стиль их работы соответствовал желаемому имиджу организации - тоже обязанность руководителя подразделения.

Например, директор сети ювелирных магазинов понимает, что продавцы в торговом зале не продают, а «отпускают товар». Понимает, что компания лишается прибыли, да и впечатление от магазинов вялое, такое же, как сами продавцы. Как быть? Направить продавцов на обучение? Пробовали... Помогает, но ненадолго. Сам директор периодически ведет беседы с продавцами. Пытается объяснить, как важно проявлять интерес к покупателям и т. п. Но поскольку магазинов 15, а генеральный директор один, то понятно, что дело это пустое. При этом все «забыли» о том, что есть руководители магазинов, которые и должны обеспечить соответствие торговой точки корпоративным стандартам.

В-четвертых, именно менеджер среднего звена отвечает за сотрудников, находящихся в его подчинении, - за их лояльность к компании, мотивированность на качественное выполнение своей работы и т. д. Его задача создавать в подразделении атмосферу, которая поддерживала бы в сотрудниках преданность компании и интерес к работе.

Способы создания атмосферы могут быть разными в зависимости от личностных особенностей руководителя: начиная с посиделок по случаю дня рождения сотрудника и заканчивая тренингом командообразования, ориентирующего сотрудников на стратегические цели компании.

От среднего менеджмента зависит, как чувствуют себя рядовые сотрудники. Недаром говорят «не так пан, як его пидпанок»... До генерального директора далеко, а свой начальник - он вот он рядом, как скажет, так и будет...

Император: Да, действительно, при таком подходе от среднего менеджмента много чего требуется...

Мудрец: И многое нужно знать и уметь, чтобы успешно решать задачи, стоящие перед подразделением.

И уж совершенно точно недостаточно оставаться просто хорошим или очень хорошим специалистом в своей области. Помимо специальных, т. е. связанных с непосредственной деятельностью компании знаний и навыков, руководитель подразделения должен обладать

- общей,

- организационной,

- коммуникативной,

- личностной компетенциями (см. табл.).

Общая компетенция связана с общим уровнем образования сотрудника. Это знания в сфере экономики, финансов, менеджмента, маркетинга, психологии - все, что необходимо для работы руководителя, но не связано с непосредственной деятельностью его подразделения. За этот вид компетенции «несет ответственность» вуз. Хотя в современной практике очень часто приходится «добирать» образование на специальных семинарах.

Под личностной компетенцией подразумеваются духовная и душевная зрелость, осознание человеком собственных жизненных целей и смысла жизни вообще, понимание себя и других людей, умение уловить нюансы человеческих отношений, понять глубинные мотивы поведения и т. п. Это проявляется в дифференцированности и развитости системы ценностей, которыми руководствуется человек, его способности переносить одиночество, умении устанавливать контакт с другими людьми, уверенности в себе и т. д.

При этом топ может влиять на личностную компетенцию среднего менеджмента, только подписывая приказ о зачислении в штат (ну и, конечно, организуя в компании систему подбора персонала). В любом случае изменить личностную компетенцию вашего сотрудника вы не можете.

Можете только уволить одну личность и заменить ее другой. Есть, конечно, тренинги личностного роста, психотерапевтические группы, но все это длительные процессы, и, что самое главное, топ-менеджер не может повлиять на них.

К коммуникативной компетенции относятся навыки общения с людьми и группами:

- навыки урегулирования конфликтов;

- навыки управления групповыми процессами;

- навыки получения и передачи обратной связи (и информации в целом);

- навыки установления и развития контакта;

- навыки ведения переговоров.

Коммуникативная компетенция важна и для рядовых сотрудников, особенно для тех, кто работает с людьми, так как собственно управленческая деятельность начинается там, где один человек начинает организовывать труд других людей. Коммуникативную компетенцию достаточно легко набрать на тренингах общения.

И, наконец, последний вид компетенции руководителя - организационная. Принято говорить об организаторских способностях, склонностях и т. п. То есть о том, что человеку либо дано, либо нет. А это не совсем правильно, хотя и объяснимо. Дело в том, что организаторские навыки формируются, как правило, стихийно, в подростково-юношеские годы. А вот о школах организаторов, с тех пор как закончились комсомольско-коммунистические времена, нам слышать не приходилось. Оргкомпетенция, помимо навыков организации конкретного мероприятия, включает в себя навыки управления временем, принятия решений, нормирования (т. е. способность четко определять критерии выполнения той или иной работы), регламентирования (т. е. навыки распределения полномочий и ответственности в группе подчиненных) и некоторые другие. Именно оргкомпетенция вместе с коммуникативной и специальной компетенциями позволяют руководителю управлять бизнес-процессами в компании, в то время как личностная и общая - это всего лишь предпосылки, своеобразные внутренние условия для работы.

Император: По-моему, люди, у которых есть все перечисленные выше качества, управляют крупными корпорациями, а не маленькими подразделениями...

Мудрец: Да, и в то же время для успешной работы на уровне среднего звена нужно иметь как минимум средний уровень по каждому виду компетенции. В реальной практике управления чаще встречается такая картина.

Император: А топ-менеджер вообще может как-то повлиять на компетентность своих руководителей подразделений? Сами же говорите, что нужен как минимум средний уровень компетентности, а часто бывает низкий?

Мудрец: Практически на все виды компетенций можно влиять на этапе отбора кадров (при этом для повышения личностной компетенции это единственный способ). Повышение специальной и общей компетенций необходимо постоянно, и это можно делать, создавая условия для любого дополнительного образования (в том числе и самообразования).

Повышение коммуникативной и организационной компетенций возможно только в процессе приобретения жизненного опыта или на специальных бизнес-тренингах, которые, по сути, являются квинтэссенцией практических знаний и управленческого опыта.

Важно помнить о том, что необходимо влиять на развитие всех пяти компетенций руководителей, не ожидая, что семинар по маркетингу или финансам повысит управляемость подразделения. Для этого следует развивать организационную компетенцию.

Таким образом, для того чтобы не ошибиться в выборе конкретного тренинга для среднего менеджмента, необходимо, во-первых, определить основные трудности подразделений, которыми управляют будущие участники тренинга; во-вторых, отделить трудности, обусловленные недостаточной компетентностью руководителя подразделения, от трудностей, связанных с общими условиями в компании; и, в-третьих, выбрать программу, позволяющую повысить именно те виды компетенции руководителя среднего звена, которые развиты недостаточно.

**Список литературы**

Журнал «Управление компанией» №8, 2005.