**Управление без страха и упрека**

Возможности человека ограничиваются широтой его знаний и умением пользоваться ими. Оперировать усвоенными принципами и методами — трудное искусство, требующее вдумчивости, опыта и чувства меры. Результаты определяются тем, насколько всем этим владеет руководитель.

Лев Михайлович Макаревич, доктор экономических наук, специалист по стратегическому планированию и бизнес-планированию.

"Слово — серебро, а молчание — золото". Эта народная мудрость для бизнесмена трактуется следующим образом: меньше говорить самому и больше слушать собеседника (поставщика, покупателя, партнера, кредитора, инспектора и т.п.). И не только слушать, а стараться понять его точку зрения и основательность приводимых доводов. Только поняв и осознав их, вы вооружаетесь возможностью либо доказательно опровергнуть сказанное, убедив собеседника в обратном, либо достойно с ним согласиться, не потеряв при этом лица фирмы.

Дав собеседнику полностью высказаться, не прерывая его, вы тем самым снимаете остроту напряжения во взаимоотношениях и получаете достаточно времени на обдумывание услышанного, а также поиск достойного компромиссного решения.

**Добивайтесь верного понимания своих слов**

Люди слышат только то, что понимают. Видимо, такова суть человеческого восприятия. Если собеседник согласно кивает головой, это еще не значит, что он вас правильно понял. Он фактически соглашается с теми мыслями, которые в нем возбудило общение с вами. Огромное число ошибок, подчас самых драматичных, возникает от этой маленькой (на первый взгляд), но весьма существенной нестыковки.

Казалось бы, все так ясно и просто, а понято — «с точностью до наоборот». И не от злого умысла, а по множеству объективных причин: плохо изложено, невнимательно выслушано, незнакомая терминология, плохое самочувствие, отвлекающая обстановка и т.п. В связи с этим, зачастую услышано совсем не то, что хотелось обговорить, и что было высказано.

Выход из положения крайне прост — по мере возможности, проверяйте все ли понял собеседник. Делать это надо так, чтобы его не обидеть, как бы проверяя свое изложение: так ли, например, в конечном счете, удалось сформулировать, как хотелось. Достойную форму необидной проверки всегда можно найти с учетом уровня взаимоотношений с человеком.

Такой же подход необходим при деловом общении с организацией. Там работают люди с различным образованием, интеллектом и уровнем культуры. Предприниматель совершает большую ошибку, если безосновательно думает, что собеседник обладает такими же знаниями и логикой поступков, что и он.

Во избежание недоразумений и значительных потерь, подробно разъясните работникам организации, с которой сотрудничаете, столь очевидные для вас вещи, не жалея на это времени, если, конечно, есть такая необходимость. Затраченные усилия не пропадут — вы, сэкономите в дальнейшем и деньги, и время.

**Доверяйте, но проверяйте**

Большинство российских коммерсантов твердо убеждено, что доверять не следует никому. С таким взглядом просто не стоит заниматься предпринимательской деятельностью, потому что невозможно все сделать одному. Бизнес — это коллективное дело, и чем оно значительней, тем большее число людей в нем участвует. Часть полномочий обязательно следует передавать доверенным лицам. Однако их необходимо периодически проверять. А остальных — постоянно.

Правда, люди иногда не понимают смысла проверок и поэтому обижаются. Но зачастую они недовольны потому, что выявляется их недобросовестное отношение к своим должностным обязанностям. Однако если этого вообще не делать, то появляется искушение работать с нарушениями технологического регламента и установленных правил. А это уже создает угрозу не только экономическому положению компании, но и жизням работающих в ней людей.

На фирме должна действовать четкая система контроля исполнительской дисциплины: кто проверяет, кого, когда, по каким вопросам, как регистрируются результаты проверки и где накапливается документальная информация. Не испытывайте неловкость при проведении контроля, даже если проверяемый — ваш родственник или друг.

Десять лет назад мне довелось провести несколько дней на фирме «Большой орел» в свободной экономической зоне на юге Китая в городе Шенжэн. Это было дочернее предприятие широко известной компании «IBM», выпускавшее персональные компьютеры.

Возглавляла предприятие высокоэрудированная китаянка средних лет, получившая специальное образование в одном из университетов США. Аналогичную подготовку имели и ее заместители: по производству, эксплуатационному обеспечению, продажам и по работе с персоналом. Фирма размещалась в трех собственных двенадцатиэтажных зданиях, построенных на небольшом участке земли.

Меня особенно поразили два момента в работе руководства предприятия. В первой половине дня каждый руководитель работал в кабинете по собственному плану, и никто из сотрудников завода не смел без вызова появиться на этаже руководства. Во второй половине дня каждый руководитель посещал подчиненные ему службы завода, контролируя выполняемую ими работу, но не решая за них вопросы, как это часто бывает в России.

При такой системе ежедневного контроля каждый руководитель доподлинно знал состояние дел на предприятии, сильные и слабые стороны служб, а также требующие расшивки «узкие» места. Полученная информация служила хорошей базой для еженедельных заседаний Совета директоров, которые проходили конкретно и динамично. Сотрудники были приучены к постоянному контролю и воспринимали его, как должное, делая все необходимое, чтобы не потерять работу.

Игнорирование систематического контроля выбивает действенный рычаг управления компанией из рук ее руководства. Повторно ввести его в действие намного труднее, чем установить требуемый порядок изначально.

**Учитывайте особенности работы менеджеров на каждом уровне компании**

В последние годы приобрело широкое распространение и вошло в повседневный обиход в России иностранное слово «менеджер». В английском языке оно означает: начальник (при сбытовых функциях), главный тренер (в спортивных структурах), руководитель сотрудников (в структурах по работе с персоналом), заведующий секцией или магазином (в торговле), управляющий фирмой или ее функциональным подразделением (в бизнесе). В российской действительности это слово скорее означает руководитель, так как его применяют для обозначения должности лица, наделенного правом принимать решение. Правда уровни компетенции менеджеров различны и потому им разрешается принимать решения определенной степени ответственности.

Каждая отрасль предпринимательской деятельности имеет определенную специфику работы, но с позиций бизнеса можно всех менеджеров разделить на три характерные группы:

1. менеджеры по работе с клиентами;

2. менеджеры по руководству персоналом компании;

3. топ-менеджеры

Основные функции менеджеров первой группы в разных фирмах различаются с точки зрения технологии и определяются производимой компанией продукцией (товары, работы, услуги), однако для всех менеджеров этой группы характерна одна общая особенность: они должны уметь работать с клиентом (например, слушать, разговаривать, объяснять, рассуждать, убеждать, сочувствовать, рекомендовать и тому подобное).

Основные функции менеджеров второй группы в разных фирмах также различают с точки зрения технологии и определяются, как организационной структурой компании, так и образовательным (профессиональным) уровнем персонала (например, сезонные рабочие, квалифицированные монтажники, продавцы, служащие, известные журналисты, популярные артисты, художники, дизайнеры, визажисты, стилисты и другие). Однако для всех менеджеров этой группы характерна одна общая особенность: они должны уметь работать с персоналом (например, эффективно подбирать требуемых специалистов, определять деловые и общечеловеческие качества кандидата, оценивать результаты работы сотрудника и соответственно предлагать его перемещение по служебной лестнице, объективно рекомендовать назначение на руководящие должности и тому подобное).

Основная функция менеджеров третьей группы в разных фирмах, различающихся технологической специализацией, формой собственности, организационной структурой, местоположением, деловыми связями, финансовыми масштабами и т.д., абсолютно одинаковая и она наиболее важна для выживания и процветания компании. Менеджеры этой группы обязаны заниматься построением оптимальной организационно-функциональной структуры компании, наиболее отвечающей задачам уставной деятельности фирмы и ее текущим финансовым возможностям. Топ-менеджер не должен заниматься текущими делами компании, это обязанность менеджеров первых двух групп. Топ-менеджер обязан так организовать систему работы компании, чтобы результаты функционирования не зависели от присутствия или отсутствия в офисе соответствующего руководителя. Топ-менеджер обязан так делегировать полномочия «лица принимающего решения», чтобы система не буксовала в отсутствие первого лица компании. Это особенно важно в моменты возникновения критических ситуаций.

**Работой компании управляйте сами**

Грамотно развернув собственное дело и заработав приличные деньги, бизнесмен зачастую оказывается перед соблазном поручить доверенному лицу исполнение своих обязанностей по руководству фирмой, а самому — вести праздную жизнь, полную развлечений и удовольствий. Приняв решение, бизнесмен успокаивает себя тем, что будет систематически контролировать состояние дел в своей организации. Однако жизнь устроена так, что рано или поздно доверенное лицо пожелает самостоятельно принимать решения не только по доходам и расходам в процессе работы фирмы, но и по использованию финансовых средств компании в личных интересах. С этого момента только вопрос времени, когда доверчивый бизнесмен окажется у «разбитого корыта». Так что лучше самому управлять собственным делом, не передоверяя этого надолго никому.

Руководить фирмой не означает лично принимать решения по всем вопросам, для этого есть специалисты по направлениям. Главная задача шефа — умело подобрать необходимый минимум людей и грамотно организовать их работу с целью обеспечения максимально эффективной деятельности каждого сотрудника. Американский инженер Фредерик Тейлор, сделавший много полезного в области научной организации труда, писал: «Как в строительстве лучшим инженером будет тот, кто дает наилучшую продукцию по наименьшей цене, так... лучшим организатором будет тот, кто так сорганизует подведомственных ему работников, чтобы каждый трудился с наибольшей продуктивностью».

От руководителя зависит, будет ли создана творческая атмосфера в организации. Именно это имел в виду Генри Форд, когда в 1903 году произнес: «Если у нас вообще есть традиция, то только одна: все можно сделать лучше, чем делалось до сих пор». Конечно, для такого подхода требуются знания, и притом немалые.

Возможности человека ограничиваются широтой его знаний и умением пользоваться ими. Оперировать усвоенными принципами, методами, способами, рецептами — это трудное искусство, требующее вдумчивости, осторожности, опыта, выдержки, решительности, ответственности и чувства меры. Результаты определяются тем, насколько всем этим владеет любой сотрудник, а особенно — руководитель, который должен помогать подчиненным осваивать вышеназванное «трудное искусство».