

# **КАК ВЫБИРАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ?**



**«Управляем предприятием»**



## Ирина Шевцова

Генеральный директор группы компаний «Форус».



Это один из вопросов, который мне задавали на семинарах «Школы директоров фирм-франчайзи». Мне кажется, он волнует многие компании. И поиск ответа на него позволяет глубже взглянуть на компанию. Из статьи вы узнаете:

- какими компетенциями должен обладать руководитель?
- как увидеть потенциал сотрудника?
- кого из сотрудников можно выдвинуть на позицию линейного менеджера?
- как определить, кого выдвинуть на позицию руководителя отдела или направления?
- что делать со специалистами, которые очень хотят стать начальниками?
- как ввести нового руководителя в коллектив?

### Какие бывают руководители?

Группа компаний «Форус» не крупная — около 400 человек; тем не менее у нас есть разные уровни руководителей. Первый уровень руководителей — линейный менеджер; второй уровень — руководители отделов и направлений; третий уровень — это

топ-менеджмент, руководители верхнего уровня. У руководителей всех уровней должны быть поддерживающие компетенции, о которых я скажу ниже. Однако в зависимости от уровня руководителя их соотношение с профессиональными компетенциями и вес различны.

### Какими компетенциями должен обладать руководитель?

Давайте нарисуем портрет руководителя. Понятно, что он должен обладать компетенциями, которые требуются от всех сотрудников, а также теми, которые нужны именно руководителю.

Мы уже давно сформировали компетенции, которые необходимы сотрудникам нашей компании. Они делятся на базовые и поддерживающие компетенции (компетенции для руководителей). **Базовые компетенции** — это те, которые, как мы считаем, должны быть у любого сотрудника нашей компании, хотя бы в какой-то мере. Их немного:

- ориентация на инновации;
- стремление к освоению новых знаний и навыков;
- постоянное совершенствование процессов;
- эффективное взаимодействие и сотрудничество.

Хочется, чтобы любой сотрудник нашей компании разделял ценности развития, совершенствования и сотрудничества.

Цель собеседования с любым человеком, входящим в компанию, — выяснить, имеет ли он такие компетенции. За всеми этими компетенциями стоят определенные ценности, нам важно, чтобы их разделяли большинство сотрудников компании. Например, в компанию приходит неплохой специалист, с хорошим потенциалом, но он считает, что обучение и совершенствование — это пустая трата времени, относится к этому

как к обязанности: «Если вы хотите, чтобы я учился, оплатите моё обучение». Мы хорошо подумаем, брать ли такого специалиста. Обратите внимание: я не говорю, что не надо оплачивать сотрудникам обучение, я имею в виду отношение к обучению. Скорее всего, мы оплатим обучение, но только сотруднику с другой мотивацией.

Ориентация на освоение новых знаний и навыков должна быть заложена в человеке, он должен быть настроен на свое развитие. Молодые люди, которые приходят в компанию, часто еще не определились, как им развиваться и куда двигаться, но для меня очень странно слышать «нет» на вопрос: «А ты хочешь развиваться?».

Аналогичным образом мы относимся и к другим компетенциям — хочется, чтобы они были у любого сотрудника нашей компании. Все должны разделять ценности развития, совершенствования и сотрудничества.

**Поддерживающие компетенции** — это компетенции, которые дополнительно должны быть у руководителей. Это:

- ответственность за принятие решений;
- гибкость в принятии решений;
- планирование и контроль;
- ориентация на достижение результата;

- понимание интересов компании в целом;
- умение организовать работу команды.

Выбор этих компетенций — большая работа, которую мы провели примерно 10 лет назад. В литературе существует много различных перечней компетенций руководителей; мы выбрали те из них, которые соответствуют нашим ценностям. И время показало, что с годами они не изменились.

### Как увидеть потенциал сотрудника?

Мы стараемся увидеть талантливых ребят, в том числе в области управления, среди наших молодых специалистов. Этой практике не всегда уделялось достаточно внимания, за что и поплатились: мы потеряли нескольких очень сильных молодых людей просто потому, что вовремя не показали им, насколько они важны для нас, не показали нашу готовность их развивать. А руководитель обязан смотреть вперед. Если сотрудник отлично работает, ошибочно полагать, что так будет всегда. Очень важно вовремя оценить потенциал сотрудника. Если у человека есть потенциал, непременно наступит время, когда сотрудник сочтет, что перерос эту компанию и захочет уйти. И если руководитель хочет, чтобы этот человек остался внутри компании, нужно вовремя показать ему, что здесь у него есть перспективы. В том числе и перспектива стать линейным менеджером. Если компания хочет, чтобы молодежь оставалась в компании, с молодыми специалистами нужно работать.

По каким признакам мы понимаем потенциал сотрудника и видим, что в нем заложены

**Руководитель обязан смотреть вперед. Мы потеряли нескольких очень сильных молодых людей просто потому, что вовремя не показали им нашу готовность их развивать.**

компетенции менеджера? В компании «Форус» есть ежегодная аттестация сотрудников. Цель этой аттестации — спланировать дальнейшую профессиональную карьеру сотрудника, понять, как он будет развиваться внутри компании. И на этих беседах мы выясняем, был ли у сотрудника организаторский опыт. Задаем специальные вопросы, например: «Был ли ты участником команды КВН и если да, то в каком качестве?». Если он был капитаном, это уже много, перед нами явно человек

с организаторскими способностями. Если просто участвовал в КВН, это тоже плюс — он, скорее всего, командный игрок и готов работать в условиях стресса, он обладает хорошими навыками коммуникации, а это важная компетенция руководителя. Еще один вопрос, который мы любим, чем увлекался в школе? Если человек говорит, что занимался спортом, — отлично, у него будут навыки борьбы за победу. Для меня большой плюс в оценке нового сотрудника — окончание музыкальной школы, даже если у него нет большого таланта. Да, большинство детей занимаются музыкой, потому что родители настояли, но если человек окончил музыкальную школу, это «наш» человек. Потому что он умеет «наступить на горло» другим интересам, соблазнам и «бить в одну точку». И вот по таким косвенным признакам вырисовывается потенциал человека.

Дальше мы начинаем пристальнее следить, как развивается жизнь сотрудника внутри коллектива.

### Кого из сотрудников можно выдвинуть на позицию линейного менеджера?

Линейный менеджер — это профессионал, хороший специалист, который может нести ответственность не только за то, что сам делает, но и за то, что делают специалисты в его группе или подразделении. И выделение таких профессионалов начинается задолго до того, как они становятся руководителями, — об этом я говорила выше. Попробовать сделать линейным менеджером перспективного сотрудника можно, если он:

- хорошо развил свои профессиональные навыки;
- хотя бы немного подтвердил свой организаторский потенциал.

Причем первое важнее второго. Основная власть линейного руководителя — это власть профессионала и эксперта. Для линейного руководителя очень важен его профессиональный авторитет. Даже если у человека очень хорошие навыки коммуникации, но он средний профессионал, линейный руководитель из него не получится.

**Основная власть линейного руководителя — это власть профессионала и эксперта. Для линейного руководителя очень важен его профессиональный авторитет.**

*Приведу пример. В одном подразделении у нас было два руководителя: один — хороший коммуникатор и управленец, а второй — отличный профессионал. Ситуация складывалась непростая — сотрудники с трудом подчинялись тому менеджеру, который не был профессиональным лидером. И когда пришло время выбирать кого-то одного, мы выбрали профессионального лидера, хотя его менеджерские качества были слабее. Потому что в среде линейных профес-*

*сионалов будет цениться тот специалист, кто не хуже других разбирается в предмете, тогда другие будут ему подчиняться. Профессиональная власть здесь имеет очень большое значение. Соотношение профессиональных и управленческих компетенций у претендента должно быть примерно 90 % на 10 %.*

### Как определить, кого выдвинуть на позицию руководителя отдела или направления?

Это следующий уровень руководителя, и он должен быть лидером, должен уметь сплотить коллектив. Здесь соотношение профессиональных и управленческих компетенций другое — управленческих компетенций должно быть 50—70 %. Здесь профессиональные компетенции уже не столь важны, да и не сможет человек одновременно быть отличным специалистом и вести регулярный менеджмент на уровне подразделения — не хватит времени. Становясь руководителем отдела или направления, человек частично отрывается от своей профессии, и нужно выяснить, понимает ли он это, осознанно ли делает выбор. Одно дело быть линейным менеджером — лучшим профессионалом, организовывать команду специалистов, и совсем другое, когда менеджмент становится частью твоей жизни. И теперь человек, как белка в колесе, «бегает» по кругу из пяти функций — планирование, организация, оперативное управление, координация и контроль<sup>1</sup>. Действительно ли он

<sup>1</sup> Согласно теории Анри Файоля (1841-1925), в менеджменте выделяют пять функций.

хочет этого? Или ему достаточно остановиться на уровне, допустим, профессионального лидера-эксперта.

Как найти такого руководителя? Ведь линейными менеджерами всех потенциально перспективных сотрудников не назначишь. Значит, надо искать возможность пробовать менеджерские качества этих специалистов. Мы стараемся поручать им небольшие проекты в профессиональной области и следим за ходом их выполнения. Необходимо, чтобы лидерские качества могли проявляться. Когда у работника есть потенциал и он не востребован, человека начинает «разрывать», и так компания гарантированно его потеряет. И, повторюсь, перспективных сотрудников нужно присматривать с самого начала их работы в компании.

### **Что делать со специалистами, которые очень хотят стать руководителями?**

Сложнее не с теми, кто имеет потенциал руководителя, а с теми, кто хочет быть начальником (именно так они сами себя позиционируют), но потенциала в этой области не имеют. Такая ситуация случается нередко. У сотрудника нет особых менеджерских навыков, но он начитался книг, поучился в нашем корпоративном университете и имеет четкую установку — хочу быть руководителем. Он хороший специалист, но потенциала руководителя нет, как ни ищи. Как такого не потерять?

**Становясь руководителем отдела или направления, человек частично отрывается от своей профессии, и нужно выяснить, понимает ли он это, осознанно ли делает выбор.**

Нужно с ним работать. Часто такой сотрудник считает, что проблема не в нем, просто его не замечают и поэтому не «назначают начальником». Если попробовать ему объяснить, что у него нет способностей руководителя, он не услышит. Единственный вариант в этом случае — доказать ему на его собственном примере. Надо назначить его менеджером небольшого организационного проекта. Если у сотрудника нет способностей к руководству, что будет ре-

зультатом? Он за всех все сделает сам. Обязательно нужно дать ему обратную связь о том, как он сделал этот проект. Показать, что менеджер — это не тот, кто за всех все сделал, а тот, кто сумел организовать людей и возглавить работу, но и сам, конечно, принимал в этом участие. Вот такими шагами мы и приходим к пониманию. Через какое-то время сотрудник осознает, что менеджмент — это не его. У некоторых этот период очень длительный, нужно терпение. Но мы не потеряли ни одного сотрудника по причине таких завышенных ожиданий.

С другой стороны, нельзя совсем отменить и другой вариант: потенциала у сотрудника не было, но он настолько целеустремлен и силен, что изменился, развил в себе необходимые качества руководителя. По моему опыту, такое тоже бывает, хотя и значительно реже.

### Откуда брать руководителей на позицию топ-менеджера?

Топ-менеджер — это руководитель, думающий о будущем. Он планирует, контролирует и развивает компанию, и вся его профессиональная жизнь построена вокруг этого. Требуется время, чтобы погрузиться, полюбить, желать улучшить работу, которую делаешь. Поэтому во многих компаниях руководители топ-уровня выросли внутри компании. В группе компаний «Форус» аналогичный подход: 90 % наших руководителей — это сотрудники нашей компании, которые прошли путь от рядового сотрудника до топ-менеджера. Мы видим тех менеджеров на уровне подразделения, которые имеют потенциал и хотят расти, и терпеливо «выращиваем» их. Но это желание должно быть обоюдным, это очень важно.

Никаким приказом невозможно дать руководителю реальную (а не формальную, закрепленную на бумаге) власть, особенно на линейном уровне. Нужно помочь новому руководителю состояться.

Мы крайне редко берем руководителей извне. Надо понимать, что, чтобы брать руководителей извне, в компании должна быть выстроенная система управления. Если такой системы нет, а компания берет сильного менеджера, то велика вероятность, что он развалит фирму. И не специально — у него просто так получится. Или быстро уйдет, потому что вы не можете ему ничего дать в плане управления. Не сумеете поставить интересные задачи, не поддержите и не остановите, когда надо. Если

он не согласится с вами, вы не сможете ему пояснить свою точку зрения (или не всегда сможете это сделать на понятном и привычном для него языке). Вы априори говорите на разных языках, и не факт, что он захочет терпеливо развивать вашу фирму и порученное ему дело.

### Как ввести нового руководителя в коллектив?

Ввод нового руководителя — это серьезное изменение и достаточно сложный процесс, поэтому проводить его нужно медленно.

Первое: до проведения изменений **надо объяснить сотрудникам свой выбор**. Поговорить тет-а-тет с ключевыми сотрудниками в этом коллективе, с теми, кто имеет влияние, и объяснить им свой выбор. Честно объяснить, почему вы считаете, что этот человек будет хорошим руководителем, и при этом сориентировать ключевых сотрудников на профессиональное развитие. «Ты хороший профессионал, и я хочу, чтобы ты развивался профессионально, нашей компании нужны сильные профессионалы». Нужно попросить людей помочь новому руководителю встать на ноги, дать ему аванс доверия — без этого никак. И только после этого проводить изменения.

Второе: **новому руководителю нужно помочь**. Если не будет поддержки руководителя, то молодой менеджер, возможно, никогда не встанет на ноги. Просто собрать коллектив и представить нового руководителя — совершенно недостаточно. В лучшем случае сотрудники ехидно отнесутся к нему, в худшем — поднимут бунт, начнется саботаж его распоряжений. Никаким приказом невозможно дать руководителю реальную (а не формальную,

закрепленную на бумаге) власть, особенно на линейном уровне. Нужно помочь новому руководителю состояться.

В «Форус» существует специальная адаптационная программа для руководителей. Она выстроена так, чтобы постепенно из нового руководителя «вылепить» настоящего менеджера. На первом этапе мы вместе с новым руководителем планируем, ставим контрольные точки, потом вместе с ним контролируем работу, затем анализируем результаты. Цель этого — не только контроль, а в первую очередь совместное обсуждение, что получилось, а что не получилось и почему.

Очень важный момент: в это время **вы транслируете ему свои ценности**, то есть сообщаете, что с вашей точки зрения хорошо, что плохо; как надо поступать в той или иной ситуации. То, что кажется для вас очевидным, для него может не быть таковым, и надо иметь терпение это пояснить. Первое его совещание с коллективом, пусть и маленьким, готовим и проводим вместе. Потом смотрим, как он самостоятельно проводит совещания, как управляет коллективом, держит удар, отвечает на сложные вопросы, справляется с подколками, провокациями и т. п. Разбираем ошибки, но ни в коем случае не при сотрудниках. Мне нравится выражение «свита играет короля». И мы должны «играть» из него «короля», тогда он имеет хороший шанс им стать.

**Менеджер — это человек, который управляет настроением людей. И всех своих руководителей я стараюсь научить этому — прислушиваться к сотрудникам, понимать их настроение.**

Третье: **необходимо научить его управлять сотрудниками.** Мне нравится следующее определение: менеджер — это человек, который управляет настроением людей. И всех своих руководителей я стараюсь научить этому — прислушиваться к сотрудникам, понимать их настроение, для каждого находить слова одобрения и поддержки. Тогда действительно удастся управлять настроением. А если руководитель видит только произ-

водственную задачу, а все остальное ему не важно — это, на мой взгляд, не менеджер. Возможно, какое-то время он сможет быть линейным менеджером, но руководителем уровня подразделения не станет. И если мы, как вышестоящие руководители, которые понимают проблемы, ему не поможем, то у него, может, все это и не получится.

В заключение хочу сказать следующее. Управление, менеджмент — это тоже важная профессиональная компетенция. У нас не вызывает вопросов, что надо учиться программированию, так почему же не надо учиться управлению? Этому можно и нужно учиться! И недооценивать это, считать, что с опытом все придет само собой, наивно. Возможно, придет, но может, и нет; а людей вы потеряете и дело свое не разовьете. И станете заложником кучи проблем, которые ежедневно валятся вам на голову.

Но дело не только в знаниях, но и в способностях. Не всем дано быть менеджерами, да и не всем надо ими быть. А тратить свое и так ограниченное время на труд, который считаешь каторжным и неблагодарным, — это значит жить без удовольствия от того, что делаешь. Поэтому тем, кто хочет стать менеджерами, советую хорошенько подумать: а вам это надо?