

R-I / Практика управления



**Александр
КУЗЬМИН**

10 лет в финансово-
банковском секторе

**Заместитель генерального
директора по операциям**
Страховая компания
За два года компания подня-
лась с 35 на 8 место

Проект-менеджер
Крупнейший банк России
8 лет успешной реализации
масштабных стратегических
проектов банка

«НЕСИСТЕМНАЯ ОППОЗИЦИЯ»

Q1: Как Вы понимаете что управление эффективно? Какие у Вас критерии, индикаторы успешного руководителя?

Собственники компании ждут от менеджеров прежде всего результата. Но на мой взгляд эффективность заключается не просто в реализации этих планов, а в умении превосходить ожидания. Нужно не только достигать результат, нужно стремиться превосходить ожидания.

Вторым критерием эффективности менеджера является умение создать в коллективе, команде, комфортную рабочую атмосферу. Чтобы людям хотелось добиваться результатов и повторять это вновь. Это очень важно. В компаниях бывают неэкологичные, токсичные, руководители, и люди через некоторое время начинают саботировать их распоряжения. Может и не в прямую. В таком слу-

Достигать результат недостаточно, нужно превосходить ожидания

чае встает вопрос об увеличении запланированных ресурсов, времени, снижается вероятность получения менеджером результата, что может привести к неоправданным ожиданиям собственника.

Мне понравился пример на одном из ваших тренин-

гов, что между кошаткой и дрессировщиком не бывает плохих отношений. Так и в жизни, кошатка (опытный сотрудник) даже на старте совместной деятельности может «съесть» своего руководителя. Задача менеджера - получить результат от работы всей команды. Поэтому очень важно создавать условия для продуктивной работы.

Менеджер всегда работает в условиях ограничен-

Корпоративная культура позволяет добиваться исключительных результатов, значительно экономя ресурсы.

ных ресурсов, их увеличение – очень часто является непозволительной роскошью.

В моем опыте работы в неструктурированной компании (по Адизесу, находящейся на этапе «давай-давай»), на самом «старте» понятие «вовлеченность» было чуждым. Платили «за результат». По факту переплачивая. Каждый сотрудник четко определял свою ответственность границами личных интересов. Главный лозунг: «Заплати мне, я же сделал свою работу». При этом, достигла ли вся компания нужного результата, никого из сотрудников особо не интересовало.

И обратная ситуация. В системной организации значительное время уделялось формированию правильной корпоративной культуры – культуры, которая помогает менеджеру получить результат экологичными, гуманными методами, сохраняя ресурсы компании (акционеров, собственников). Регулярная работа по мониторингу и повышению уровня лояльности, вовлеченности сотрудников позволяло добиваться исключительных результатов, значительно экономя ресурсы. Сотрудники всегда активно поддерживали предложения сделать что-то для компании за пределами своей ответственности, не требуя за это оплаты.

Опыт работы в системной организации я успешно транслировал и в страховой компании.

Первый шаг - убедить людей, что изменения нужны. Второй - сделать их инициаторами изменений

Q2: Расскажите ситуацию и решение, которые сильно повлияли на Вас как руководителя?

Часто руководители не берут на себя (избегают) ответственность за результат. Ввиду разных причин игнорируют необходимость развития своих сотрудников, не занимаются формированием правильной корпоративной культуры. Я работал в одном из системообразующих банков страны на должности, которая не предполагала прямое управление персоналом. Моя деятельность проходила в проектом формате, и у меня были сотрудники только в функциональном подчинении. Но было огромное желание самосовершенствоваться, расти, чтобы встать на управленческую должность. Я принял решение использовать те ресурсы, которые есть в настоящий момент. Для начала подробно разобрал существующую в банке модель управленческих компетенций и систему оценки уровня владения ими. Потом предложил своим коллегам проект «Корпоративное лидерство».

Этот проект позволял совершенствовать управленческие навыки, не имея прямых подчиненных. Данный опыт был полезен еще и получением навыков работы с распределёнными командами, так как территориально все сотрудники располагались в разных городах.

Каждый понедельник один из коллег должен был инициировать небольшой проект (быстрореализуемую инициативу) и курировать его реализацию. По пятницам мы собирались на отчетное совещание и разбирали недельный результат, сложности, с которыми столкнулись, проводили ретроспективу, давали друг другу обратную связь.

В данном проекте я выступал в роли наставника. Помогая развивать управленческие навыки своим коллегам, я сам развивался и получал столь необходимый опыт. А возможность видеть и анализировать различные кейсы со стороны помогала мне находить и выбирать лучшие решения и практики. В течение

года мы реализовали более 50 подобных проектов.

Каждые полгода мы проводили инициативную оценку уровня управленческих компетенций

членов команды. И у всех участников проекта была значительная положительная динамика. Многие сотрудники получили предложения перехода на руководящие позиции в банке.

Самое сложное и интересное в проекте трансформации была работа с людьми. Всегда очень важно найти последователей и завербовать их на «светлую сторону изменений».

Первый шаг – убедить руководителей команд, что изменения нужны.

Второй шаг – сделать их инициаторами изменений. Чтобы они стали ретрансляторами и по своим каналам пропагандировали их необходимость. Одна из главных проблем — это отсутствие информации (информационный вакуум). С людьми надо разговаривать. При этом нужно быть открытым и честным, не казаться лучше, чем ты есть.

Я с этого и начал - «открыл дверь темной комнаты и включил свет». Уже, начиная с этого момента, уровень напряженности спал. Я рассказал, какую роль отвожу каждому сотруднику в «новой системе». Подтвердил, что они профессионалы и в каждом из них есть силы стать частью перемен. При этом, я всем дал понять, что решение о переменах бесповоротно и окончательно, вне зависимости от желания каждого, изменения уже начались, они будут доведены до

конца.

Когда я пришел в страховой бизнес на проект трансформации, компания в рейтинге страховщиков была в четвертом десятке. На момент его окончания мы вошли в ТОП-10 крупнейших страховщиков России и заняли 8 место. Всего за 2 года.

Q3: Как стать настолько эффективным руководителем? Посоветуйте особый путь?

Во-первых, нужно регулярно пополнять багаж знаний. Учиться не только на своём опыте, а обращаться за советом к другим. В крупных компаниях, где выстроена система обучения, такое развитие стало неотделимой частью корпоративной культуры. Все тренинги рассматриваются как расширение границ своих знаний. В небольших структурах и StartUp часто наоборот, «если в моем опыте этого не было, то этого и не может быть». Такой подход и инертность мышления значительно повышают уровень сопротивления к изменениям. С этим пришлось много работать в страховой компании.

При реализации изменений не нужно акцентировать внимание на финансировании. Здесь главное не просить денег, не дадут. Нужно «посадить семя, из которого прорастет дерево».

Для начала расскажите собственнику историю успеха, желательно из личной практики. И немного подождите, чтобы он «попробовал на вкус», примерил на себя эту ситуацию.

Требуется продемонстрировать соотношение затрат к полученной прибыли

Далее продемонстрируйте/расскажите, что результат получен без больших ресурсов.

Тут и включается непосредственно запрос ресурсов. Желаемый результат возможно благодаря: обучению команды, участию консультантов, изменению системы мотивации и пр. Не нужно торопиться с от-

ветом на прямой вопрос о затратах, всегда можно взять паузу для планирования расходов, переговоров с партнерами, обсуждения цены, получению особых условий и дисконта.

Обязательно продемонстрируйте соотношение затрат к полученной прибыли. У финансистов этот показатель называется ROI. Ну и возьмите на себя ответственность за потраченные деньги. Тогда «из посаженного семени прорастает дерево». При таком подходе держатель ресурсов очень часто соглашается на нужные вам интервенции.

Продолжая разговор, для повышения эффективности надо браться за сложные амбициозные задачи, новые вызовы, получать неизвестный опыт и развивать навыки. При этом не сомневаться в своих силах, быть уверенным, демонстрировать, что все возможно.

И третье, быть открытым, создавать команду и растить себе преемника. Вы не сможете успевать везде и быть экспертом во всех областях. В этом сила команды. А преемник заставит вас бежать быстрее.