

Управлінець — це професія

В Україні гостро бракує ефективних менеджерів середньої і вищої ланки, переконані у Групі компаній «Маркет Універсал» (м. Львів)

КОМПЕТЕНТНИЙ СПЕЦІАЛІСТ НЕ ЗАВЖДИ ЛІДЕР

Олег Никулишин, генеральний директор Групи компаній «Маркет Універсал» (м. Львів):

— Кадрова політика — один із важливих «пазлів» у діяльності будь-якого підприємства, особливо коли мова йде про вищий менеджмент, директорів і заступників, тобто тих осіб, які приймають управлінські рішення. Кожна фірма вирішує кадрові питання за своїми рецептами. І це правильно, адже у таких випадках беруть до уваги стратегію, конкретний етап розвитку компанії, корпоративну культуру, ступінь довіри між працівниками і адміністрацією та ще безліч інших аспектів. Незважаючи на те, що назагал єдиної домінанти добору кадрів не може існувати, на мою думку, дотримуватися доцільно лише так званого принципу кафетерію — вибору «страви», що якнайбільше пасує саме сьогодні (на даному етапі) тому чи іншому підприємству.

Кадрова політика — одне з найважливіших завдань для перших осіб компанії. Вони повинні чітко пояснити персоналу цілі підприємства, вказати напрямки руху, поставити задачі та, власне, під ці задачі обирати компетентних управлінців.

Чомусь у фармацевті прийнято вважати, що чоловіча стать забезпечує випускникові фармацевтичного факультету вищого навчального закладу керівну посаду автоматично. Насправді керівник — це окрема професія. Не кожен спеціаліст, нехай і найкомпетентніший і найсумлінніший, може бути управлінцем. Як правило, для спеціаліста важливий сам процес діяльності, для менеджера — результат. Керівник насамперед є лідером. Його «складові» — мозок і серце. Він повинен надихати. Люди — не речі, ними не можна управляти, їх можна тільки вести за собою.

Який продукт виробляє керівник? Провізор, зрозуміло, відпускає ліки, замовляє товар, консультує. Основний продукт

керівника — прийняття рішень та відповідальність за їхнє виконання. На основі чого приймаються рішення? На основі знань, досвіду, інтуїції. Важливий не стаж роботи менеджера, а результат його діяльності, кількість і якість впроваджених проектів. «Сивина не ознака досвіду, а ознака віку», — каже мудре єврейське прислів'я.

ШКОЛА КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ

Олег Никулишин: Попри те, що існує кілька моделей добору менеджменту, правила встановлює лідер — власник або генеральний директор компанії.

До своєї моделі ми йшли роками крок за кроком. Визначили місію, цілі і цінності компанії, виробили корпоративну культуру, позиціонували себе на ринку, зрозуміли, хто наш клієнт. Відтак, чітко усвідомили, що прибуток є не метою нашої діяльності, а її наслідком. Так постало питання: а хто ж вестиме людей за собою, хто генеруватиме нові ідеї, хто буде «носієм» наших цінностей і компетентностей?

Лідер компанії опиняється перед вибором: або запрошувати «зірок» зі сторони і наділяти їх практично необмеженими повноваженнями для змін у кадровій політиці, або виховувати управлінців з власного резерву. Повторюся, жодна з моделей не є ідеальною чи однозначно правильною.

Незважаючи на те, чи буде новий управлінець запрошеним ззовні, чи виплеканим всередині, стабільний розвиток компанії впродовж тривалого періоду можуть забезпечити лише стійкі стосунки всередині самого колективу.

Трансформувати хорошого фахівця у керівника дуже і дуже нелегко. Керувати аптекою (п'ятеро осіб) і відповідати за



Олег Никулишин



Галина Польова

5 показників у роботі — це одне, а, скажімо, офісом (кілька десятків працівників) і забезпечувати 25 показників — зовсім інше. Багатьох лякає масштаб поставлених завдань і широке зовнішнє коло комунікацій, важко даються управлінські навички. Проте готувати менеджерів у рамках підприємства все одно потрібно. Саме у такий спосіб виховано 95% управлінців Групи компаній «Маркет Універсал».

Галина Польова, керівник з управління персоналом Групи компаній «Маркет Універсал»:

— Школа кадрового резерву на нашому підприємстві діє з березня 2012 р. Через неї пройшли 32 фахівці. Школа кадрового резерву — це «живе» навчання, тренінги, бізнес-кейси, бізнес-ігри, які проводить як безпосередньо генеральний директор компанії, так і бізнес-тренери провідних бізнес-навчальних компаній України. До послуг наших працівників і корпоративна бібліотека спеціалізованої літератури, в якій сьогодні представлено близько 50 видань різних авторів та актуальну періодику.

У школі кадрового резерву ми підготували фахівців, які, за потреби, зможуть замінити управлінців компанії на кожному важливому напрямку діяльності.

Успішною компанію робить ефективний менеджмент.



Активом компанії є люди. Не приміщення, обладнання, комп'ютерні програми, а саме люди, які завтра будуть приймати рішення. Тому в імовірному претендентові на високу посаду треба вміти розгледіти лідерські якості. Крім того, він повинен бути аналітиком, акумулювати й аналізувати інформацію, генерувати ідеї, вміти працювати в команді не тільки на особистий, але й на загальний результат.

Олег Никулишин: Втім, шлях будь-якої компанії завжди супроводжуватимуть три категорії працівників. «Інопланетяни», які за 20 грн. робитимуть все, що їм скажуть. «Попутники», які будуть з вами доти, доки вам буде добре. І партнери, які будуть поряд і в горі, і в радості.

На щастя, нам трапляються переважно порядні й професійні люди, а протилежних їм намагаємося сприймати як випробування. Зрештою, такі у нас надовго не затримуються.

Буває, що навчених нами професіоналів переманюють інші фармацевтичні фірми чи аптечні мережі. Не вдержуємо і відпускаємо не конфліктуючи. Проте за якийсь час вони зазвичай просяться назад. Не тримаємо зла і приймаємо «додому», адже людина повинна бути вільна в своєму виборі.

МОТИВАЦІЯ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Галина Польова: Коли лідер підприємства бачить чіткі стратегічні перспективи і пропонує певним працівникам очолити нові напрямки, їм дається право на пошук, формування і навіть помилку. Якраз таким чином у нас створювалися відділи маркетингу, аудиту і розвитку, проектний відділ.

Керівникові відділу (чи проекту) делегується право приймати рішення і для цього надаються відповідні повноваження. Він має можливість наповнити реальним змістом обраний напрям діяльності відповідно до бачення лідера компанії, своїх здібностей та рівня компетенції. Керівник відділу отримує достатньо широкий простір для дій, а компанія надає йому ресурси для розвитку та час для втілення поставлених завдань. Це також передбачає і велику відповідальність за результат прийнятих рішень. Керівник відділу отримує великий

кредит довіри і це надзвичайно мотивує та допомагає розкрити здібності, стати справжнім експертом у своїй сфері. Переконана, саме завдяки цій корпоративній культурі наша компанія створила унікальні продукти, такі як адаптована до наших потреб сучасна комп'ютерна програма аптечного і управлінського обліку, система управління якістю за стандартом ISO 9001, програма лояльності «Подяка за довіру» для постійних клієнтів мережі аптек «D.S.», просвітницький телепроект для населення «Запитайте в аптеці», перший корпоративний «Соціальний звіт», проект «Інтерактивний музей Таємна аптека» та Інтернет-магазин товарів для здоров'я і краси «DSK@», а також здобула досвід в реалізації екопроектів «Дім здоров'я» та зуміла використати цінності як дієвий інструмент управління.

Олег Никулишин: Чомусь мотивація у багатьох асоціюється винятково із високою зарплатою. Одряду зауважу: у нас зарплата гідна, але не найвища. Коли ж спробувати розібратися у мотиваційних рушіях глибше (ми неодноразово проводили опитування і тестування персоналу), то на перші позиції виходять зовсім інші цілісні чинники, наприклад, у провізорів — кількість робочих і вихідних днів на місяць, навантаження впродовж робочого дня, тривалість відпустки, комфортні умови праці, справедливість у ставленні до всіх членів колективу, повага з боку керів-

ництва до внеску кожного у спільну справу, «біла» чи «чорна» зарплата, а вже потім, десь наприкінці шкали мотивації, її розмір.

Політика управління персоналом має багато різноманітних напрямків. Коли ми ухвалюємо стратегію на певний період, встановлюємо заробітну плату, матеріальні допомоги (з приводу народження дитини, дня народження працівника, на лікування тощо), то закладаємо соціальний бюджет. У стратегії розписано проведення навчань, бізнес-тренінгів, внутрішніх «круглих столів», конференцій, дискусій для персоналу, тобто гарантується можливість професійного зростання й вдосконалення.

Галина Польова: Компанія та її лідер розвивалися синхронно, керівник навчався, здобував нові знання, компетенції, сприяв розвитку і бізнес-навчанню інших управлінців. Іноді перед нами ставилися стресові завдання: за два дні скласти річний бюджет компанії, за три — створити кількарічну стратегію розвитку. Це видавалося неймовірним. Але завдяки такому навчанню сьогодні менеджери уміють дуже швидко і чітко моделювати ситуації. Тепер у нас бюджетний комітет, де формується річний бюджет, проходить за 4 години, а не за 2 дні як раніше.

Успішному розвитку та роботі компанії сприяє доброзичливий мікроклімат у колективі, усі зосереджені на роботі. Розуміємо, що ми в одному човні й на швидкість руху команди впливає кожен гравець.

Ми мали досвід роботи із запрошеними керівниками і побачили, що навіть менеджери дуже високого рівня не завжди можуть відразу якісно виконувати свої обов'язки. Їм потрібен доволі тривалий час, аби увійти в русло діяльності нашої компанії, зрозуміти її цілі, завдання та напрямки розвитку. Тож їм також необхідне навчання, щоб вони змогли виправдати наші очікування відповідно до корпоративних стандартів та рівня розвитку підприємства. Іншими словами, дорогий час знову втрачається. Якраз тому на нинішньому етапі вакансії менеджерського рівня нам вигідніше заповнювати з власного резерву, а не покладатися на запрошених сторонніх управлінців.

Лариса Дедишина

**ВАЖЛИВИЙ
НЕ СТАЖ
РОБОТИ
МЕНЕДЖЕРА,
А РЕЗУЛЬТАТ
ЙОГО
ДІЯЛЬНОСТІ**