

**В нашей стране менеджером называется продавец, активно ищущий и обслуживающий покупателей. Но истинное значение этого слова иное – это руководитель, управленец. Есть понятие менеджмента, которым мы активно оперируем, не всегда понимая, что скрывается за работой руководителя (или менеджера, как на самом деле надо его называть). Есть понятие лидера, руководителя, управленца... Попробуем разобраться, кто есть кто.**

Существует два основных понятия – менеджмент и управление.

Классическое понятие **управления** подразумевает некий **целенаправленный процесс по переводу системы из одного состояния в другое, желаемое**. Управлять можно чем угодно – автомобилем, финансами, брендами, закупками, ассортиментом и т.д. Управление компанией – это тоже управление системой, зачастую не менее сложной, чем человек, со своими принципами, законами, культурой, традициями...

В управлении компанией есть понятие «жесткое» и «мягкое» управление.

Компания выбирает ту или иную модель в зависимости от стратегических целей, сферы бизнеса и конкурентной среды.

<b>Жесткое управление, автократия</b>	<b>Мягкое управление, демократия</b>
Авторитаризм	Демократия
Приказ	Предложение
Кабинетный стиль	Открытый офис
Война	Соревнование
Восток	Запад
Нормы, правила	Корпоративная культура
Выполнение обязанностей сотрудниками	Развитие подчиненных
Система, иерархия	Интуиция, харизма, воля руководителя,
Оргструктура	Неформальная культура
Рабочее место, привязка к должности	Вовлеченность, поощрения
Задачи	Инициатива
Конкурентный рынок	Зрелый рынок
Специализация	Универсальность

Как правило, чем острее конкуренция в секторе рынка, тем агрессивнее политика компании и жестче кадровый менеджмент.

В то же время, если на рынке появляется новый игрок, который не может платить своим сотрудникам такую же зарплату, как лидеры, ориентация на демократичный “мягкий” стиль руководства оказывается весьма эффективной. Недостаточная оплата труда на первых порах с лихвой компенсируется за счет моральных факторов: люди с энтузиазмом работают в компании, где нет жесткой иерархической структуры, суровой системы поощрений и наказаний и строгой регламентации действий персонала.

Однако по мере становления и развития компании появляется необходимость в системности управления бизнесом, стандартизации бизнес-процессов, и без ужесточения руководства обойтись трудно.

Основная цель существования любого бизнеса и создания любой фирмы - привести фирму к вершине успеха, закрепить ее там и дать ей возможность смело смотреть в будущее, видя там новые перспективы ее развития. Отсюда ее особенности:

- формализованность
- бюрократичность
- наличие жестких связей
- упорядочение
- согласованность

Руководитель компании, магазина, фирмы призван организовывать направлять и контролировать все эти процессы, протекающие в организации.

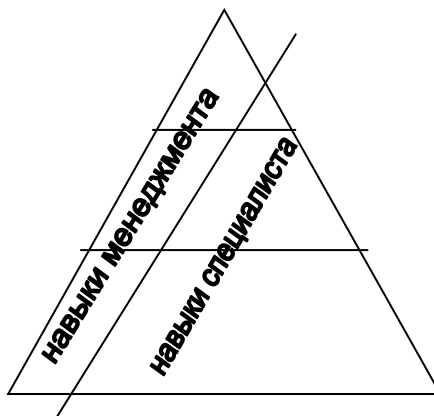
**Менеджмент (англ. management)** означает управление в дословном переводе (равно как и заведование, и руководство и администрирование). Согласно определению, принятому на Западе, **менеджмент – это управление особой системой – человеком**. Говоря об управлении человеком, мы подразумеваем управление его поведением.

### **КТО ТАКОЙ МЕНЕДЖЕР**

**Менеджмент – это целенаправленное воздействие на поведение другого человека с целью достижения результатов посредством его усилий.** Именно этим и должен по сути заниматься менеджер: таким образом организовывать работу своих подчиненных, чтобы достигать необходимого результата с помощью их усилий.

Нередко менеджеры занимаются совсем не этим – они сами выполняют работу. Почему? Потому что ошибочно полагают, что менеджер – это не тот, кто умеет руководить, а тот, кто является более квалифицированным специалистом, чем его подчиненные.

В нашей стране позиция руководителя оплачивается лучше, чем работа специалиста, поэтому хороший специалист стремится подняться вверх по иерархической лестнице, тем самым упрочив свое благосостояние. В результате отличные специалисты, “добравшись” до позиции руководителя, как правило, к менеджменту не имеют никакого отношения и менеджментом не занимаются. Между тем нужно заниматься именно менеджментом – ведь зарплату руководителю платят за организацию работы своих подчиненных и достижение ими определенного результата.



**В зависимости от уровня управленческой иерархии традиционно выделяют три уровня руководства:**

**1. Руководители высшего звена.** Это малочисленный слой менеджеров, их доля в общем числе управляющих 3-7 %. Основные функции высших менеджеров состоят в формулировке миссии организации, целей, политики, основных стандартов деятельности, системы и структуры управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами. *Генеральный директор, вице-президент, управляющий компанией.*

**2. Руководители среднего звена.** Доля – 40-60%. Они назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ним ответственность за выполнение конкретных заданий и сохранность имущества вверенных ему подразделений.

Руководители среднего звена, как правило, выполняют следующие функции: выполняют работу руководителя высшего звена, если этой должности переданы соответствующие полномочия, принимают решения по работе своего подразделения, определяют возникающие проблемы, выносят их на обсуждение, подготавливают информацию для вышестоящего руководителя и для своих подчиненных. Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом: распределение заданий, разработка графиков работы, организация и координация труда подчиненных. *Директор магазина, коммерческий директор, финансовый директор, главный бухгалтер, директор по логистике, закупкам, маркетингу.*

**3. Руководители низового звена.** Это младшие менеджеры или операционные руководители. Руководители этого ранга выполняют следующие функции: осуществляют контроль за выполнением

производственных заданий, распоряжаются выделенным им сырьем и оборудованием, несут ответственность за их сохранность, распределяют задания среди работников. Руководители этого ранга занимают следующие должности: *товаровед, начальник отдела закупок, начальник склада, администратор, старший кассир и т.д.*

Американский ученый Игорь Ансофф указывает на четыре основные **роли** руководителя. Каждая роль подразумевает различные знания:

**Роль планировщика.** Главные задачи этой роли – оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций, как самой организации, так и окружающей ее среды.

Требует знания макро- и микроэкономики предприятия, знание рынка и тенденций его развития, знание стратегии и инструментов планирования (например, PEST и SWOT анализ, последние отраслевые известия, виды конкурентных стратегий – лидерство по издержкам, дифференциация и т.п. структура компании и целеполагание, формирование корпоративной культуры, планы по развитию и т.д.).

**Роль предпринимателя.** Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения наиболее соответствующие ситуации, должен быть готов к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его. Требует знание своей отрасли, своего продукта, основы финансового учета, принципы построения прогнозов, трендов (знание торговых процессов, представление об основном продукте, который продает магазин, умение рассчитать оборачиваемость, знать принципы прогнозирования, знать основных поставщиков и конкурентов на своем рынке, средние зарплаты по отрасли и т.д.)

**Роль лидера.** Имеется в виду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей.

Требует знаний по психологии, навыков общения влияния на людей, знание механизмов поведения людей (например, психотипы людей, язык жестов, поведение группы и толпы, свойств харизматической личности, манипулятивные техники, навыки публичных выступлений и т.п.).

**Роль администратора.** Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, обеспечивать порядок, соблюдение административных норм и распоряжений.

Требует знания законодательства и правовых норм, знание механизмов контроля, знание бизнес-процессов в своей организации (например, КЗОТ, Закон о защите прав потребителей, «Методические рекомендации об организации правил торговли», мерчендайзинг, структуру компании, правила предоставления отчетов, знание программ отчетности, умение делегировать, умение увольнять, основы делопроизводства и т.п.).

Что касается **основных качеств и личностных черт**, которыми должен обладать руководитель, логически упорядоченный и весьма обоснованный перечень, предлагает Р.Л. Кричевский:

- доминантность, т.е. стремление влиять на других людей;
- уверенность в себе;
- самообладание, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость;
- креативность или способность к творчеству;
- целенаправленность, стремление к достижению цели;
- предприимчивость, готовность к обоснованному риску;
- решительность, готовность брать на себя ответственность;
- надежность в отношениях с подчиненными, руководством и клиентами;
- общительность, умение работать с людьми;
- способность максимально использовать возможности сотрудников путем их правильной расстановки и мотивации.

В. Тарасов выделяет обязательное качество любого руководителя – **требовательность**. Требовательность – это волевая, демонстрируемая готовность в интересах дела прямо или косвенно применить силу по отношению к тому, кто не ведет себя должным образом. Силу – имеется ввиду дисконформный разговор, санкции, штраф, суд, и т.п.

## МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО

Менеджмент является синонимом слова «руководство».

Руководство - влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и их группу, побуждающее работников выполнять полученные задания и работать для достижения поставленных целей.

**Руководство (так же как и менеджмент)** - стремление повлиять на поведение других людей. Это частный случай управления.

*Примеры ярких менеджеров, управленцев, руководителей: Рокфеллер, Билл Гейтс, Р. Абрамович, Генри Форд, А. Чубайс, ...*

В отличие от известных корпоративных лидеров, обладающих, как правило, сильным характером и не сходящих со страниц журналов и газет, руководители, которым удалось осуществить преобразования на своих предприятиях и перейти от хорошего к великому, кажутся прилетевшими с Марса. Спокойные, незаметные, сдержанные и даже застенчивые, эти руководители представляют необычную комбинацию скромности и профессиональной воли. Они, скорее, как Линкольн или Сократ, а не Паттон или Цезарь.

*Джим Коллинз. «От хорошего к великому»*

Руководитель достигает блестящих успехов, но далеко не всегда ведет за собой народ. Он талантливо покупает рабочую силу, в то время как лидер вдохновляет на подвиги одним только словом.

**Лидерство** - это искусство влияния на людей, вдохновения их на то, чтобы они по доброй воле стремились достичь неких целей (иногда спорных, а иногда опасных).

*Пример ярких лидеров (без учета их нравственных качеств): Наполеон, Гитлер, Сталин, Ленин, Александр Македонский, Фидель Кастро, Че Гевара, Индира Ганди, мать Тереза...*

Лидерство - специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидера, его личных качеств, квалификации или должности.

<b>МЕНЕДЖЕР задает себе вопросы:</b>	<b>ЛИДЕР отвечает на вопросы:</b>
Как делать дело правильно	Нужно делать правильные дела
Это срочно?	Это важно?
Как быстро?	К чему это ведет?
Что в итоге?	Что нам нужно, что бы достичь итога?
Как мы будем это делать?	Зачем мы будем это делать?
Каковы инструкции?	Каковы основные принципы?
Надо подняться по этой лестнице!	К той ли стене прислонена эта лестница?

### Что отличает лидера от менеджера?

Высшие руководители имеют созидательные жизненные установки, их интеллектуальные показатели превышают средние, дилемма «работа-дело» разрешена в пользу дела. Их отличает некая фанатичность (преданность делу), чувствительность в «слабых сигналах», подозрительность в сочетании с готовностью к немедленным действиям, критичность, способность хвалить и наказывать, воля и харизма.

**Харизма** - это незаурядное качество личности, благодаря которому она (личность) воспринимается как сверхъестественная, исключительная, обладающая особыми силами и свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной быть вождем. Это способность влиять на других людей, изменяя их.

За лидером идут, его слушаются, к нему тянутся люди. Потому что они верят – человек ЗНАЕТ ДОРОГУ, по которой он идет. Это и есть истинное лидерство.

Чем бы Вы ни руководили – магазином, компанией, заводом или страной – задавайте себе правильные вопросы, ищите правильную дорогу. Руководитель-менеджер может и должен быть лидером.

И в заключение хочется вспомнить прекрасную притчу, которая как раз и рассказывает о природе лидерства:

Однажды три мастера кун-фу поспорили, кто из них самый лучший мастер. И решили выяснить свой спор прилюдно. Созвали весь народ на площадь и объявили соревнование. И вышел первый мастер, встал перед толпой и сказал:

- Люди, бросайте в меня камни!

И толпа стала бросать в него камни, а он стал руками, ладонями, кулаками, ногами, отбивать их - и ни один камень в него не попал... И люди сказали:

- Да! Ты мастер!

И встал второй мастер перед народом и сказал:

- Люди, бросайте в меня камни!

И люди стали бросать в него камни, а он стал уворачиваться, подпрыгивать, падать, вскакивать, изворачиваться змеей - и ни один камень в него не попал... И люди сказали:

- Да-а-а!!! Ты крутой мастер!!!

И встал третий мастер перед народом. И сказал:

- ЛЮДИ, БРОСАЙТЕ В МЕНЯ КАМНИ...

... и ни один не решился бросить в него камень...