***Модуль «Личная эффективность»  
Кейс «Директор Филиала»***

Компания ООО «Ромашка» открыла свое региональное представительство в г. Н-ск. Руководитель филиала – человек системный и ответственный. Однако, на его взгляд, развитие компании не идет теми темпами, какие могли бы быть.

*Причины:*

* В головной организации преобладает авторитарный стиль руководства. Задачи, поставленные собственником, имеют наивысший приоритет, а он личность увлекающаяся и импульсивная, поэтому часто поставленные ранее задачи отступают на второй план (или вообще забываются), и все силы бросаются на реализацию новой идеи. В итоге, это раз за разом повторяется, и нерешенные до конца задачи копятся. Это демотивирует сотрудников и самого руководителя филиала.
* У собственника есть супруга, которая также работает в головном офисе заместителем генерального директора по развитию. Супруги достаточно хорошо уравновешивают друг друга, но в последнее время большую часть решений принимает импульсивный руководитель (отсюда планы оказываются в стороне и решаются срочные, но зачастую не особо важные вопросы).
* Немаловажную роль играет территориальная удаленность г. Н-ска, поэтому у собственника возникает желание контролировать все до мелочей, а потому много времени тратится для того, чтобы посвятить его во все детали.
* При этом финансовые неудачи не обсуждаются (обратите внимание: «не обсуждаются» — не говорит о том, что собственника не интересуют финансовые показатели, он просто не озвучивает свои мысли по этому поводу). Снижение прибыли списывается на всё что угодно — будь то кризис, увеличение конкуренции и т.п. Отчетность филиала по итогам месяца, квартала не комментируется, хотя там отмечается негативная тенденция.

Для иллюстрации данной ситуации – пример управленческого решения и взаимодействия с филиалом:

Для развития филиала было предложено создать интернет-магазин. Задача: формирование нового рынка сбыта, увеличение прибыли. Реализация этого проекта постоянно отодвигается якобы более «срочными» задачами. Повышенный приоритет этих задач определяется собственником из головного офиса, который хочет быть в курсе дела всех этих мероприятий.  
*Мероприятия, которые отодвигают реализацию проекта интернет-магазина (сезонные, т.е. они и так были бы сделаны, но без такого пристального внимания руководства и коррективов в выборе «цвета бантиков»):*

* освещение праздников для клиентов;
* оформление магазинов в преддверии нового сезона.

Такие задачи могут решаться без тотального контроля и таких концентраций усилий.

***Вопросы и ответы:***

***1. Какие решения нужно принять директору филиала (список действий)?***

* Во-первых, рекомендую инициировать разговор с собственниками с целью понять стратегию развития бизнеса, которая определена для компании. Если на уровне исполнителя (руководителя филиала) что-то кажется нелогичным, нерациональным, то иногда это связано с тем, что исполнитель не в курсе (или не понимает), куда идет компания в целом, как будет выстроен бизнес в ближайшем будущем. Очень редко у создателя бизнеса нет целостного видения о том каким будет его бизнес через 1/3/5/10 лет. Лучше данный разговор провести с заместителем генерального директора по развитию, то есть, с супругой и совладельцем бизнеса. В любом случае, разговор нужно строить аккуратно, избегая излишнего напора и не давать негативной оценки текущим действиям учредителя.
* Во-вторых, составить конкретный план действий в соответствии с принципами SMART, определить в рамках проекта мероприятий оптимистический, реалистический и пессимистический прогнозы денежных потоков. Переслать данный план учредителям с просьбой высказать мнение по данному поводу.
* В-третьих, заручиться поддержкой ключевых сотрудников головного офиса, обладающих влиянием на собственника, с целью лоббирования своих интересов и собственной линии поведения.
* В-четвертых, все незначимые, по мнению руководителя филиала, поручения собственника делегировать к исполнению своим подчиненным. Игнорирование поручений, какими бы маразматическими они не казались, ни в коем случае не допустимо. Это позволит руководителю филиала заниматься приоритетными и доходообразующими проектами. Поясню, откуда «родилась» данная рекомендация. При прочтении кейса у меня сложилось впечатление, что руководитель филиала все инициативы стремится реализовать при своем непосредственном участии, поэтому ничего и не успевает.
* В-пятых, по кейсу собственник осуществляет тотальный контроль, но не дает обратной связи по полученной информации. Руководителю филиала рекомендую в этом случае запрашивать обратную связь по классической схеме «Что мне продолжать делать?», «Что мне делать по другому?», «Что вообще перестать делать?».
* В-шестых, по опыту знаю, что как только дела налаживаются (продажи, выручка, прибыль начинают расти), контроль со стороны вышестоящего руководства начинает стремительно ослабевать. Поэтому реализуя полный цикл управления, и в частности такие инструменты, как делегирование, организацию и мотивирование, можно добиться кардинального изменения ситуации в бизнесе. То есть, предлагаю руководителю сосредоточится не столько выстраивании отношений с собственником, сколько на повышении эффективности бизнеса, поскольку считаю, что названные выше проблемы – это не более чем отговорки и оправдания собственных неудач в ведении дел.

***2. Как повысить уровень доверия и исключить собственника из повседневных решений?***

Как уже писал выше — чтобы исключить собственника из повседневного ведения дел, нужно:

* а) Качественно, с ориентацией на результат (а не просто формально) воплощать в жизнь все задачи, которые ставит перед руководителем филиала собственник, но при этом как можно более широко использовать инструмент делегирования. В данном случае он обретет доверие со стороны собственника.
* б) Если руководитель филиала действительно знает, как «двигать» бизнес — то самому погрузиться в решение этой задачи и, самое главное, достигнуть результата. Еще раз оговорюсь, что только достигнув положительной динамики в развитии бизнеса можно убедить собственника в том, что филиал в надежных руках, а раз «правильный человек на правильном месте», то нет смысла его по мелочам контролировать.

***3. Как увеличить эффективность деятельности (заниматься важными стратегическими задачами)?***

Чтобы самому занимать стратегическими задачами, нужно большую часть задач операционного уровня передать на исполнение подчиненным, то есть, делегировать их.

***4. Каким образом можно повлиять на собственника?***

Не нужно на него влиять, он собственник и он определяет направления развития своего бизнеса. Среди предпринимателей неадекватных людей практически нет. Задача руководителя филиала – стать ему помощником, эффективным менеджером среднего звена. Поэтому инициативным быть нужно, но из озвученных предложений собственник сам выберет, что подходит его бизнесу, а что нет. Цель «влиять на собственника», на мой взгляд, слишком самонадеянная.

***5. Как привлечь внимание собственника к комментариям по финансовым показателям?***

Запрашивать обратную связь. Банальный вопрос: «Что вы думаете по этому…?»

***6. Как Вы считаете, какой стиль управления (для собственника и для руководителя филиала) оптимален в данной ситуации? Как убедить собственника изменить стиль управления (и возможно ли это)?***

Всегда трудно давать рекомендации по подобным вопросам. Напишу, как поступил бы я на месте собственника:

* Первое — предоставил бы грейс-период руководителю филиала, длительность которого определяет объем поставленных перед ним задач (например, 3-6 мес.). В течение данного срока вообще «не трогал» бы руководителя филиала.
* Второе – заключил бы с руководителем филиала «джентельменское соглашение», в котором оговорил: каких результатов по ключевым показателям (KPI) необходимо достигнуть, в какие сроки, что руководитель филиала получит в случае достижения целевых ориентиров (деньги, карьера, др.), какие будут последствия в случае недостижения целевых ориентиров (увольнение, минимальный уровень оплаты, др.).

И собственнику и руководителю филиала необходимо использовать различные стили руководства в зависимости от сложившейся ситуации, но основным стилем избрал бы демократический (в случае с собственником) и авторитарный (в случае с руководителем филиала).  
Еще раз оговорюсь, что убедить собственника сменить стиль управления можно только хорошими, позитивными результатами работы, но ни в коем случае не доказывать ему, что собственник — «дурак».