



Артем Богач, Гали Новикова

Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций

- Управление подчиненными
- Планирование деятельности
- Тайм-менеджмент
- Постановка задач
- Мотивация персонала
- Лидерство и харизма
- Личность руководителя



bbv

Гали Новикова
Артем Богач
**Лидерство и руководство. Развитие
управленческих компетенций**
Серия «Фактор роста»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11830959

*Артем Богач, Гали Новикова. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций:
БХВ-Петербург; Санкт-Петербург; 2016
ISBN 978-5-9775-3502-1*

Аннотация

Книга посвящена стратегии и тактике управления. Рассмотрены вопросы отбора и подготовки руководителя, его задачи, способы управления персоналом, необходимые черты характера, а также типичные ошибки. Даны практические рекомендации по развитию лидерских качеств и управленческих компетенций. Книга будет полезна как для предпринимателей, так и для сотрудников коммерческих и государственных структур.

Для действующих и потенциальных руководителей.

Содержание

Благодарности	5
О чем эта книга	7
Глава 1. Об управлении	8
1.1. Формальный лидер не всегда лучший управленец	8
1.2. Лидерство предполагает повышенную ответственность	12
1.3. Управление с точки зрения психологии	13
1.4. Лидер и руководитель	14
1.5. Качества, необходимые хорошему руководителю	16
Глава 2. Планирование	22
2.1. Алгоритм компетенции «Планирование»	23
2.2. SWOT-анализ (и вытекающие из него проблемы)	32
Матрица SWOT-анализа	33
2.3. Техники решения проблем	37
2.4. Цели. Постановка задач подчиненным	41
Целеполагание	41
2.5. Метод постановки целей SMART	43
2.6. Хронометраж. Приоритеты	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Артем Богач, Гали Новикова **Лидерство и руководство. Развитие** **управленческих компетенций**

Нашим родителям посвящается

© Богач А., Новикова Г., 2015, 2016

© Издательство «БХВ-Петербург», 2015, 2016

Благодарности

Мы благодарим всех тех, кто так или иначе поучаствовал в создании данного материала.

Благодарим наших родителей и семьи: Кириличева Валерия Михайловича, Кириличева Михаила Георгиевича, Филиппову Раису Хабиловну – мы помним о Вас.

Филиппова Анатолия Алексеевича, Кириличеву Марию Матвеевну, Кириличеву Аллу Анатольевну, Хайрнасова Михаила Хабировича, Хайрнасову Евгению Сергеевну, Кириличеву Ольгу Алексеевну, Гридчина Анатолия Николаевича, Гридчину Надежду Ивановну, Кириличева Антона, Кириличеву Татьяну, Кириличеву Ольгу, Хайрнасова Сергея, Гридчина Владислава и Гридчину Галину, Гридчину Алину, Миронову Ларису, Миронова Станислава, Иванчаченко Елену, Фащук Андрея и Фащук Лилию, Фащук Александра, Фащук Анну, Новикову Юлию, Кириличева Ярослава за веру в нас и поддержку.

Выражаем признательность нашим учителям за мудрость и личный пример: Николаю Ивановичу Козлову, Тимурову Владимировичу Гагину, Александру Николаевичу Сазановичу, Юрию Васильевичу Лепехину, Софии Деминой, Наталии Правдиной, Ицхаку Пинтосевичу, Евмению Перистому, Константину Харскому, Игорю Манну, Радиславу Гандапасу, Стивену Кови.

Благодарим друзей, коллег и партнеров: Зырянову Ольгу, Панина Дмитрия, Семееву Людмилу, Норку Дмитрия, Молоканова Михаила, Бережную Олесю, Брюхова Алексея, Чернышева Дмитрия, Сарган Галину, Плетнева Зуши, Манихина Алексея, Шраменко Елену, Колесова Павла, Исакова Дениса, Будишевскую Юлию, Царькову Марьяну, Веселова Андрея, Иголкину Инну, Кириленко Бориса, Кельина Алексея, Хитрова Алексея, Селезнева Романа, Сергеева Владимира, Бондаренко Дмитрия, Бондаренко Юлию, Степанова Константина, Либмана Михаила, Каратыш Инну, Никулина Олега, Быкова Дениса, Мельникова Алексея, Кутыгина Германа, Вишнякова Максима, Рюкова Дениса, Каныгина Дениса, Анисимова Виктора, Мухамеджанова Ильдара, Залиняна Карена, Савельева Дмитрия, Тюренкова Валерия, Тодосийчук Марию, Ерихова Алексея, Рудь Марину, Гаевскую Эвелину, Форер Любовь, Дудина Алексея, Вишнякова Николая, Бесташишвили Елену, Никотина Дмитрия, Бусову Татьяну, Кириллову Дарью, Кальметьеву Альбину, Паршину Екатерину, Телегину Анну, Наумову Алену, Егорова Константина, Родионову Жанну, Боброва Геннадия, Сорокину Светлану, Разумовского Дениса, Каменева Льва, Новикова Максима, Павлова Леонида, Иволжатову Екатерину, Успешного Александра, Чигареву Инну, Кошманову Ольгу, Заверняева Владислава, Подолинскую Елизавету, Мендыгалиеву Алию, Бабаеву Асию, Вахрушеву Ирину, Фадееву Ольгу, Арбина Алексея, Сокольникову Наталью, Рябову Елену, Иванову Инну, Маринину Елену, Малинину Ксению, Пакаркину Людмилу, Кожухову Татьяну, Рылова Романа, Темкину Людмилу, Асанову Жанну, Клинкову Елену, Наймушину Елену, Черницыну Ольгу, Каюкова Сергея, Черничкину Наталью, Лоськова Дмитрия, Черкасову Ольгу, Джумакаеву Кунслу, Махалину Ольгу, Глотова Ивана, Губанова Сергея, Землякову Юлию, Суржину Любовь, Белоусова Филиппа, Карагодину Анастасию, Квицидзе Тельмана, Витехновского Вадима, Неведрова Анатолия, Ямбогло Ирину, Бомко Романа, Слепуху Сергея.

Особая благодарность бизнес-омбудсмену по Волгоградской области, ректору Волгоградского Института Бизнеса Ващенко Андрею Александровичу, руководителю Волгоградского Делового Телевидения Осинцевой Ирине Николаевне и всему коллективу ВДТВ.

Отдельно благодарим наших любимых клиентов:

Правительство Волгоградской области в лице Шабановой Муниры Растямовны.

ОАО «Газпром газораспределение Волгоград» в лице Гаркушиной Светланы Валерьевны.

ОАО «Волгоградоблэлектро» в лице Полицимако Ангара Николаевича и Китаева Сергея Викторовича.

ОАО «Ростелеком Волгоград» в лице Харитоновой Наталии Юрьевны.

Волгоградское региональное отделение «ОПОРА РОССИИ» в лице Сахарова Виталия Владимировича.

Поволжский банк Сбербанка России в лице Будилиной Юлии Леонидовны.

Корпорацию «ВОЛМА» в лице Малашкина Александра и Соловьева Евгения.

ОАО «Аэрофлот» в лице Илларионовой-Завалкиной Татьяны.

Rockwell Group в лице Анастасии Касаткиной-Болтон.

Imperial Tobacco в лице Уве Тилле и Платовой Елены.

Holding Management Company «ANMGroup» в лице Бородиной Жанны.

Shopping Guide «Я Покупаю. Волгоград» в лице Лебедеенко Людмилы.

ОАО «МегаФон» в лице Зинченко Ольги и Клементьевой Ирины.

ОАО «МегаФон» Волгоград в лице Степановой Елены.

ЗАО АКБ «Экспресс-Волга» в лице Каехтина Алексея Николаевича.

ООО «СТС Волгоград» в лице Литовкина Сергея.

ООО «ФлексоПринт» в лице Логинова Виктора Николаевича.

ООО «Альфа Компьютер» в лице Виноградова Игоря.

ООО «Агентство правовой информации Волгоград» в лице Симонова Алексея и Карташовой Нелли.

ООО «Агромир» в лице Ткачева Андрея и Ткачевой Анастасии.

ГК «Абак-2000» в лице Винникова Станислава.

ООО «ПлазмаВижн-Поволжье» в лице Оганесяна Рубена и Овчинникова Ивана.

ООО «Ваш выбор» в лице Божко Жанны Викторовны.

ООО «Поле Чудес» в лице Башмакова Даниэля Маратовича.

ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт» в лице Кандыбиной Натальи Владимировны.

Компанию «Любимый дом» Волгоград в лице Махноносковой Елены.

Кухни «Мария» Волгоград в лице Тужилина Владимира Павловича.

Кухни «Мария» Астрахань в лице Запороцкой Анастасии.

ООО «Империя Окон» в лице Невежиной Светланы.

Команду «Белый Ветер» в лице Старостиной Ольги.

Клуб «Zebra Fitness» в лице Евтушенко Оксаны и Золотаревой Юлии.

ООО «Вектор-ФинансГрупп» в лице Янборисова Равиля и Харитоновой Людмилы.

Завод «Изолятор» в лице Панфилова Ивана.

ООО «ИТАЛКОЛОР» в лице Стефано Росси.

ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» в лице Фомиченко Екатерины.

О чем эта книга

Эта книга является своего рода «путеводителем», который, без сомнения, поможет вам пройти все трудные и запутанные участки управленческой работы. Она покажет проверенные «маршруты», предоставит список необходимого «снаряжения» и инструкцию по его использованию, чтобы в итоге вы смогли покорить карьерную вершину.

Данная книга о лидерстве и руководстве, об управлении в целом. На ее страницах мы рассказываем о том, каким должен стать эффективный менеджер, чтобы обеспечить успешное развитие своей компании. Мы нашли ответы на многие вопросы, которые долгое время были недоступны для понимания. И лишь собственный опыт помог нам достичь поставленной цели.

Навыки управления персоналом крайне важны и необходимы. Любая компания или объединение без менеджера в лучшем случае будет функционировать, используя только часть своего потенциала, а в худшем – вообще прекратит свое существование.

Управленец – это не только человек, ведущий за собой других, что, собственно, и обозначает данное слово. В его компетенции входит также умение не поддаваться панике и решать несколько срочных вопросов одновременно. Но, пожалуй, самое главное, что управленец еще и контролирует своих подчиненных, т. к. любая система без надзора и поддержки постепенно разрушается.

Все это особенно актуально для нашего менталитета, в котором отсутствует любовь к планомерному труду и работе строго по инструкциям.

Еще одна проблема состоит в том, что современный мир во многом искусственен и основывается на урбанистической цивилизации, что сказывается и на построении иерархической лестницы. Если раньше для управленца не переменным было лидерство по характеру, то сейчас на первый план нередко выходят профессиональные качества работника.

Например, начальником отдела продаж могут сделать просто лучшего продавца, который, конечно, является мастером своего дела, но совсем необязательно сможет стать хорошим организатором и лидером. Известны случаи, когда прекрасный специалист оказывался беспомощным при назначении его на управленческий пост.

В книге мы расскажем:

- как отобрать и подготовить управленца;
- как самому стать эффективным руководителем;
- как развить свои лидерские навыки и управленческие компетенции.

Прочитайте книгу до конца, обязательно посмотрите видеоуроки, которые мы рекомендуем к просмотру. Развивайте свои управленческие компетенции, руководите эффективно!

Артем Богач

Гали Новикова

(артбизнесконсалтинг. рф)

Глава 1. Об управлении

1.1. Формальный лидер не всегда лучший управленец

Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими.

Публий Сир

В этом разделе мы расскажем о том, как отобрать или подготовить управленца.

Обычно встречаются три категории управленцев:

- Формальный руководитель – начальник, назначенный вышестоящей инстанцией и необязательно являющийся лидером по своему характеру.
- Неформальный лидер – сотрудник, уважаемый коллективом за природные свойства характера.
- Эксперт – профессионал в своей отрасли, к которому часто обращаются за консультациями.

Оптимальный вариант – сочетание всех трех видов в одной личности (рис. 1.1).

Дело в том, что люди привыкли оценивать друг друга невербально, т. е. подсознательно и на основе врожденных инстинктов, для которых формальная иерархия не является значимой. Сотрудники и сами затруднились бы объяснить, почему одного человека уважают, хотя он не начальник, а другого – нет, даже если это официально признанный директор.

На подсознательное восприятие влияют жестикация, осанка и взгляд, т. е. выражение на невербальном уровне той подсознательной самооценки, которую имеет каждый из нас.

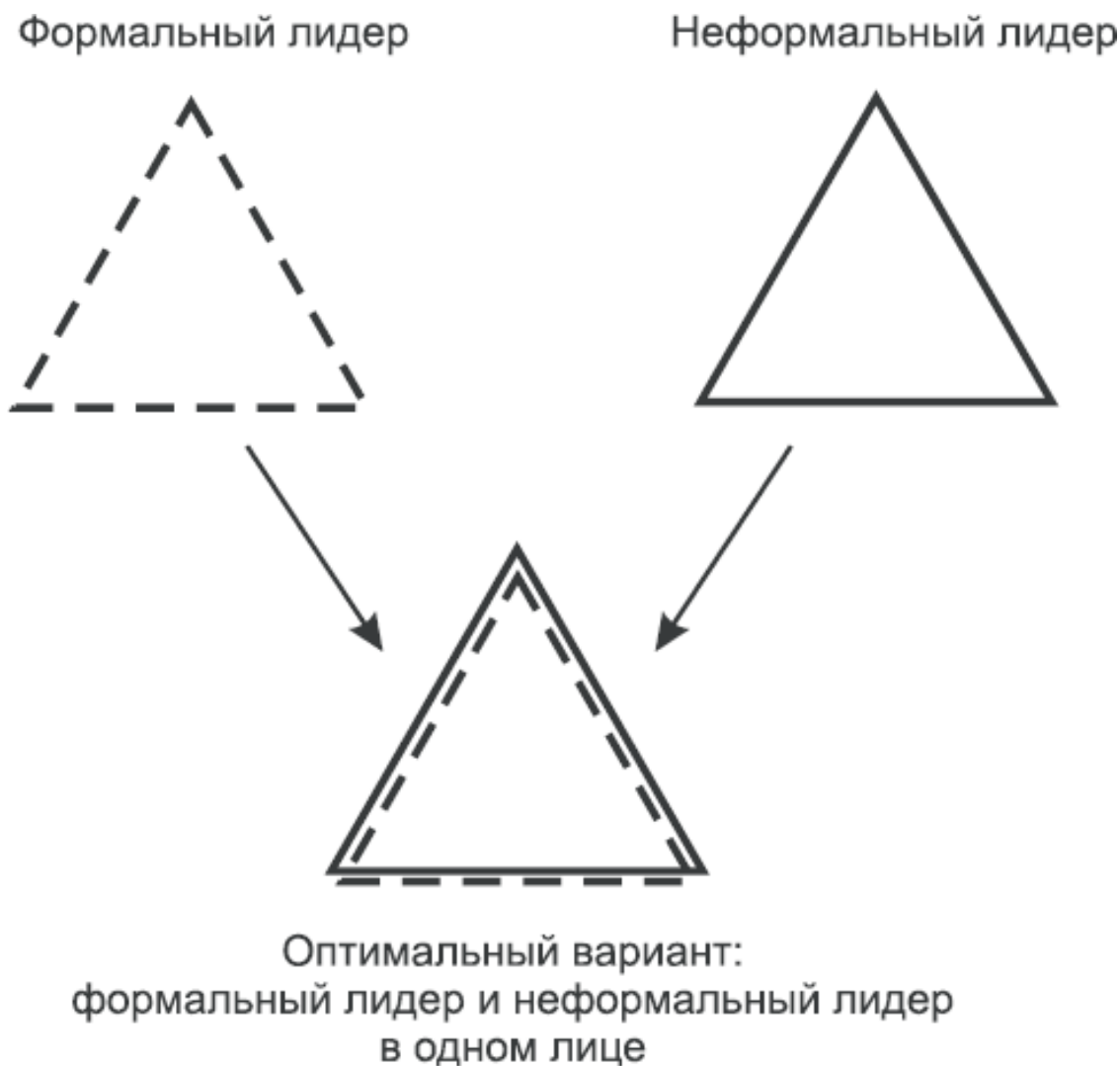


Рис. 1.1. Формальное и неформальное лидерство

Иными словами, **окружающие воспринимают человека, основываясь на его собственном мнении о своем месте на незримой, однако отчетливо ощущаемой всеми иерархической лестнице.**

И эта оценка не зависит от нашего отношения к человеку. Причем, если жесты еще можно отработать, то осанка, взгляд и голос зависят от внутренних установок (самооценки) человека.

Подсознание оценивает множество параметров, которые не воспринимаются сознанием, и на их основе выносит свой вердикт. И, конечно же, это влияет на работу всей системы – предприятия, компании, отдела. Указания одного человека – истинного лидера – подчиненные будут выполнять охотно, воспринимая его как авторитетную личность, а также будут сплочены им, как «стержневой» фигурой, формируя крепкий коллектив.

Приказы другого начальника будут выполняться неохотно, даже при угрозе дисциплинарных взысканий. Человек – во многом эмоциональное существо, особенно в нашей стране, где личные отношения всегда были на первом месте, в отличие от деловых. И это необходимо принимать во внимание.

Искусство руководителя высшего звена – найти, организовать и проконтролировать людей, которые будут делать за него работу для достижения целей компании (или собственных).

Цитата

Ничего не делай сам, если есть хороший зам.

На тренингах я прошу участников – действующих руководителей – предложить формулу идеального управленца. На сколько процентов он должен быть руководителем, на сколько лидером и на сколько экспертом. Участники предлагают различные варианты, основываясь на личном опыте, кто-то на первое место ставит лидерство, кто-то качества эксперта. Когда я привожу **формулу идеального управленца**: 60 % – это руководитель, 30 % – лидер, 10 % – эксперт, то сталкиваюсь с несогласием: «Как же так? Разве не нужно быть лидером и разбираться в тонкостях технологического процесса?»

Согласно исследованиям Fortune, большинство эффективных руководителей – мужчины в возрасте более 50 лет, без высшего образования и специальных навыков. Что это означает? Лишь то, что эффективные управленцы сами ничего не умеют делать и не обладают специальными знаниями. Все, что они умеют, – заставлять других выполнять свои приказы и подчинять себе людей.

Генри Форд, по словам современников, был неприятным в общении человеком. Журналисты называли его и неучем, и тираном, и бессердечным старикашкой. Обвиняли его в неграмотности и необразованности. Однажды Форд собрал пресс-конференцию и сообщил журналистам, что они могут задавать ему любые вопросы. Когда ему задавали юридический вопрос, он вызывал юриста, когда бухгалтерский, то бухгалтера и т. п. В конце пресс-конференции Форд сказал журналистам: «Вы удовлетворены? Для того чтобы управлять компанией, мне не нужно разбираться во всех вопросах, для этого у меня есть люди, каждый из которых отлично знает свое дело».

Основываясь на личном опыте управления проектами, скажу, что управленцу обязательно нужны лидерские качества и, конечно, он должен владеть определенными знаниями. Но в первую очередь, он должен быть руководителем: создавать стратегию предприятия, планировать, грамотно управлять людьми. Вот его основная задача. Я понял это, работая в инвестиционной компании, в то время, когда возглавлял проекты по приобретению крупных пакетов акций, покупке заводов и крупных предприятий от Краснодара до Красноярска и от Волгограда до Салехарда и руководил группами людей более 100 человек.

Итак, эффективный управленец должен сочетать в себе качества руководителя и лидера. Но, как утверждает известный специалист по управлению Ицхак Адизес, такая личность встречается крайне редко, и делать ставку на ее подбор не стоит. Обычно человек хорош в чем-то одном. Другой вопрос, что он сознательно может развивать те качества и компетенции, которых ему не хватает. Исследователь утверждает, что «одиночка» не может решить все проблемы компании. С другой стороны, ему и не нужно это делать, главное – наладить работу так, чтобы все вопросы решались узкими, квалифицированными специалистами.



Комментарий Гали Новиковой:

В психологии есть термин «амбидекстрия», который означает одинаковое владение правой и левой рукой. Значит, можно иметь развитые правое и левое полушария одновременно. Быть и логиком, и творческой личностью сразу. Уметь все анализировать, взвешивать и при этом творить

так же легко и непринужденно. Проведем с этим фактом параллель: в одном управленце может совмещаться формальное и неформальное лидерство.

Но это мои догадки и предположения. Опыт коучинга руководителей показывает, что люди, если захотят, успешно меняются и достигают желаемого.

Существует и другой подход. Прочитала недавно книгу Адама Латински «Внутри "Apple"» (ООО «Издательская Группа "Азбука-Аттикус"», 2012). Автор рассказывает о принципах и ценностях управления Стива Джобса в своей компании, размышляет о подходах к задачам и сотрудникам. Так вот, Лашински говорит о том, что Джобе не требовал от управленцев компетентности абсолютно во всех вопросах.

«Подход «Apple» к управлению идет вразрез со всем, чему учат вот уже сто лет в бизнес-школах цивилизованных стран, в частности с концепцией общего руководства...». Было неприемлемо, «когда управление осуществляют профессиональные менеджеры с одинаково хорошо развитыми полушариями мозга, а потому способными в данный момент решать вопросы с недвижимостью, через минуту – с поставками, еще через минуту – с рекламой, а затем с финансами».

Сам Джобс с презрением относился к общему руководству и всегда поддерживал идею узкого профессионализма сотрудников. Можно долго рассуждать, правилен ли такой подход. Думаю, что по одному критерию «развитие компетенций управленцев» нельзя делать вывод о результативности компании.

В «Apple» сыграла роль в успехе не только узкая заточенность менеджеров, а еще и «ясные задачи, стремление к простоте, индивидуальная ответственность, непрерывная обратная связь, четкие цели», – пишет Адам Лашински. А мне кажется, еще помогла сильная энергетика лидера, которая подпитывалась идеей, сделать продукт, совершенный для клиентов.

Если же управленец будет вместо налаживания и координирования системы заниматься решением всех вопросов, речь, скорее, идет об эксперте. Слово и понятие «компания» само по себе означает группу людей, а не одного человека.

Шутка

Спокойная работа, хорошая зарплата, добрый начальник, – что еще надо человеку, чтобы наслаждаться бездельем?

Для того чтобы эффективно управлять людьми, нужно в первую очередь быть руководителем, осознавать всю полноту своей власти и опираться на нее. Умение строить отношения с людьми, быть экспертом в определенных областях – это тоже важно, но не настолько. Грамотный руководитель при необходимости может нанять себе в команду подконтрольных менеджеров и грамотных экспертов.

1.2. Лидерство предполагает повышенную ответственность

Цена величия – ответственность.
Уинстон Черчилль

Необходимо помнить, что лидерство, кроме несомненных «плюсов» (власть, полномочия, улучшенные условия), имеет и «минусы», к числу которых можно отнести повышенную ответственность. Если рядовой продавец, выполнив план, может спокойно ехать домой, лидер должен постоянно думать о глобальных задачах и методах их осуществления. Если на каждого сотрудника ложится ответственность за его личный участок работ, то на лидера – за отдел или компанию в целом.

У лидера и исполнителя разный уровень задач.

Многие полагают, что рабочий день управленца состоит из неспешного обдумывания заранее расставленных вопросов, планирования и, наконец, принятия решений. А на самом деле он состоит из потока проблем, не имеющего ни конца, ни начала. Приоритетность экстренных вопросов приходится определять на ходу, нередко приходится синхронно решать несколько проблем, одновременно общаться со многими людьми. На обдумывание зачастую практически не остается времени, но ответственности это не снимает.

Готов ли человек, понимая все это, занять пост руководителя? Настоящий управленец всегда ответит «ДА», пройдя, таким образом, «проверку на входе». Что ж, в таком случае продолжаем изучение лидерства и руководства.

Совет

Посмотрите видеоурок Артема Богача о развитии ответственности «Определись! Кто ты Жертва или Ответственный участник?» на сайте артбизнесконсалтинг.рф в разделе «Бизнес ТВ».

1.3. Управление с точки зрения психологии

С психофизиологической точки зрения лидер и руководитель представляют собой **правое и левое полушария головного мозга**.

Как известно, правое полушарие отвечает за интуицию, эмоции, в общем, за все иррациональное. Левое же полушарие является аналитическим и отвечает за логику (рис. 1.2).

Как видим, правое и левое полушария отвечают за качества, которые зачастую противоречат друг другу. Анализ трудно, иногда невозможно совместить с чувствами, а творческое начало может быть «убито» логикой. Тем не менее, достижение гармонии возможно.

<p>РАЗУМ</p> <p>Левое полушарие</p> <ul style="list-style-type: none">• ЛОГИКА• АНАЛИЗ• ПОДСЧЕТ	<p>ЧУВСТВА</p> <p>Правое полушарие</p> <ul style="list-style-type: none">• ЭМОЦИИ• ЧУВСТВО• ТВОРЧЕСТВО
<p>РУКОВОДИТЕЛЬ</p> <ul style="list-style-type: none">• ЦЕЛЬ• ПЛАН ДЕЙСТВИЙ• СТАНДАРТЫ	<p>ЛИДЕР</p> <ul style="list-style-type: none">• ВИДЕНИЕ• ВОВЛЕЧЕНИЕ• МОТИВАЦИЯ

Рис. 1.2. Зоны влияния правого и левого полушарий на жизнь человека

Идеальный управленец сочетает в себе как логику, так и эмоции.

Вспоминается Наполеон Бонапарт, с одной стороны, его одержимость, безграничная вера и страсть, с другой, – трезвый ум и холодный расчет.

Наполеон был великолепным стратегом: планировал крупные кампании, мыслил в масштабах мира (вспомним его идею о Соединенных Штатах Европы), умел вдохновенно мотивировать армию и в то же время можно удивляться его вниманию к деталям и мелочам, например, он досконально помнил количество поставленного в армию снаряжения, число отлитых пушек, выданных денег и т. д.

Совет

Посмотрите видеоурок «О развитии управленческих компетенций, 1-я часть» на сайте артбизнесконсалтинг.рф в разделе «Бизнес ТВ».

1.4. Лидер и руководитель

*Слово «Лидерство» в лексиконе человека относится к разряду тех, которые ему больше всего непонятны.
Л. Рон Хаббард*

Сначала приведем два определения.

Лидер (от англ. *leader* – ведущий, первый, идущий впереди) – лицо в какой-либо группе (организации), пользующееся большим, признанным авторитетом и обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.

В отличие от лидера руководитель обладает формально регламентированными правами и обязанностями, а также представляет группу в других организациях. (Адольф Хараш).

Задачи руководителя – создание стратегий, планирование, постановка задач, делегирование, контроль, обучение, принятие решений.

Задачи лидера – влиять, вести за собой, предъявлять модель, поддерживать, заботиться, мотивировать и т. д.

Случай из жизни

Начальник подходит к сотруднику:

– Зайди ко мне в кабинет на пару слов.

Тот через несколько минут заходит и слышит:

– Ты уволен!

– Уважаю! Сказал «на пару слов», и точно – в два слова уложился!

Теперь сравним подход лидера и руководителя к одним и тем же вопросам. Делая краткие выводы, покажем, как по-разному решают управленческие проблемы формальный (руководитель) и неформальный (лидер).

Убеждения ЛИДЕРА:

- задает вопрос: «Как вам помочь сделать это?»
- предпочитает наибольший объем добровольной деятельности;
- считает, что люди важнее всего;
- убежден, что конкуренцию нужно приглушать;
- уделяет время людям для поддержки и вдохновения;
- ищет последователей для продвижения хороших идей;
- придерживается мнения, что компания – «сад», а я в ней садовник;
- принимает людей разными; гибкость позволяет найти общий язык со всеми;
- наблюдает за развитием человека как личности.

Убеждения РУКОВОДИТЕЛЯ:

- спрашивает о результатах: «Ты сделал это?»
- измеряет результат объемом продукции, выпускаемой за один человеко-час;
- считает, что люди – всего лишь ценный ресурс («оборудование»);
- создает конкуренцию между работниками;
- предпочитает общение с людьми как элемент решения задач; прибегает к делегированию;
- ищет последователей для поддержания обязанностей, предписанных свыше;
- убежден, что компания – это «пирамида», я в ней архитектор;

- подбирает людей под себя;
- проверяет, есть ли показатели прибыльности.

Повторим, что идеальный управленец может найти гармонию (рис. 1.3), т. к. крайности, присущие нашему менталитету, одинаково губительны для рабочего процесса.

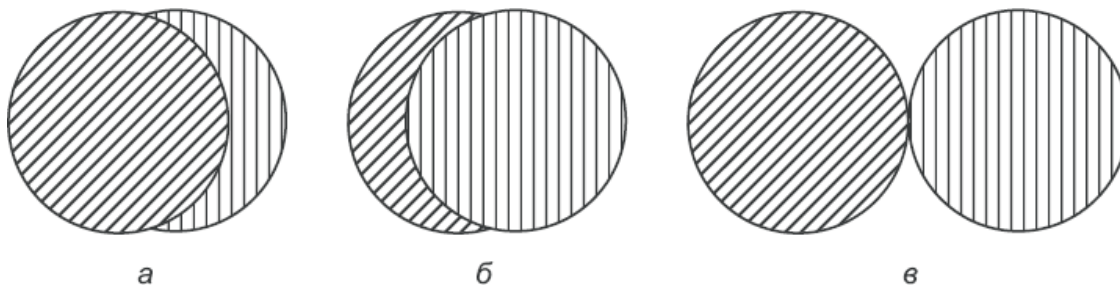


Рис. 1.3. Соотношение качеств руководителя и лидера:

- а – хороший руководитель, плохой лидер;
- б – хороший лидер, плохой руководитель;
- в – идеальный управленец (гармоничное сочетание)

«Стопроцентный» лидер будет действовать порывисто, на основе мгновенно вспыхивающих эмоций, и непоследовательно. Он может придумать отличную идею, но вряд ли сумеет ее реализовать. Это непостоянство, спонтанно возникающие мысли, появляющиеся каждый день, могут охладить пыл сотрудников, т. к., не успев выполнить одно задание, они будут вынуждены приниматься за другое.

«Чистый» руководитель не сможет понимать подчиненных, их эмоции будут для него бессмысленны и неинтересны. Он не способен воодушевлять, вести за собой. Но люди в первую очередь живые, эмоциональные существа, поэтому «правополушарное» лидерство рассматривается в книге первым. Недопонимание такого важнейшего фактора, как человеческий, грозит не меньшими убытками и потерями в работе.

Успех работы сотрудника зависит от комбинаций усилий управленца в рациональном и эмоциональном аспектах управления.

Совет

Посмотрите видеоурок с мастер-класса «Как стать успешным лидером и эффективным руководителем?» на сайте «Арт Бизнес Консалтинг» в разделе «Бизнес ТВ».

1.5. Качества, необходимые хорошему руководителю

*Уметь освободиться от бремени мелочей – вот
существеннейшее качество для руководителя.
Платон Керженцев*

Шутка

В офисе стояла такая тишина, что было слышно, как на пластиковые карточки приходит зарплата...

Человека можно тестировать с помощью различных методик, охватывающих все качества личности. В результате получается более-менее объективная оценка за счет совмещения результатов отдельных исследований. С научной точки зрения людей принято делить на типы, подтипы, группы, подгруппы и т. д.

Например, можно быть экстравертом или интровертом (рис. 1.4). Первый тип, как нам известно, подразумевает человека открытого, не боящегося показать себя, свой мир. Он смелый и нестеснительный в общении, активный, «громогласный».

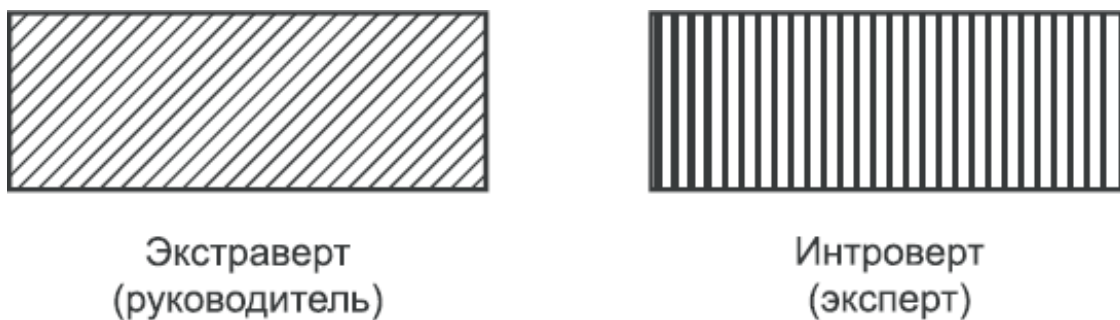


Рис. 1.4. Экстраверт и интроверт

Второй же закрыт, предпочитает созерцание действию и занимается своими внутренними проблемами. Он более стеснителен, робок и тих. **Естественно, руководителю лучше всего быть экстравертом** – любить общение, уметь повысить голос и не стесняться это делать.

Интроверты тоже пытаются занимать управленческие должности, и иногда им это удается. Но для них это, как правило, непосильная ноша. Руководство их тяготит. Они совершенно не испытывают радости от командования. Им, скорее, подошла бы работа эксперта в какой-либо отрасли. Сосредоточенные на себе или на какой-то одной проблеме, они достигают хороших результатов в этой области. Если же человек занимается не своим делом, он не сможет обрести гармонию.

Например, в муравейнике есть разные виды муравьев: одни строят, другие воюют, третьи охраняют, четвертые занимаются личинками и т. д. Система хорошо функционирует, когда каждый выполняет свою задачу. Если же, скажем, рабочий захочет стать воином, от этого будет мало толку. Воевать он не сможет, т. к. приспособлен для других дел, поэтому недостаточно большой и сильный. А вот муравейник (система) потеряет строителя, который мог бы внести свой вклад в достижение общей цели.

Система гармонична, когда каждый находится на своем месте и занимается своим делом.

В наше время все стремятся стать бизнесменами и руководителями. Но для кого-то было бы лучше место квалифицированного эксперта – более востребованного и ценимого, чем руководитель, не занимающийся своим личным и профессиональным развитием.

Но это еще не все. Одни люди воспринимают окружающую среду (мир) как благоприятную, другие – как неблагоприятную (рис. 1.5). Самое интересное, что **лучших достижений в плане руководства добивается человек, воспринимающий окружающую среду как неблагоприятную**. То есть как потенциально враждебный мир, полный опасностей и трудностей, которые нужно преодолевать.



Рис. 1.5. Восприятие мира человеком:
а – как неблагоприятной среды;
б – как благоприятной среды

Потому он и борется с препятствиями, что они для него существуют. Человеку, который воспринимает мир как благоприятную среду, в чем-то легче жить. Но и, соответственно, он мало чего достигает, т. к. не видит вокруг себя барьеров, через которые надо прыгать. В его мире нет «финишной ленточки», нет и «окопов с колючей проволокой». Но нет и приза.

Руководитель, видящий мир как череду испытаний, с подозрением воспринимает и людей. Он не относится к ним с добротой, с пониманием. Он достаточно жесткий. Для него люди – бездельники, безответственные личности, которых нужно подгонять. И вот поэтому он как руководитель и добивается лучших результатов. Это, скажем так, человек с врожденным «стимулом» в руке. Он и прирожденный контролер, и мотиватор. Он может принимать решения, не нравящиеся другим людям. Впрочем, любой человек с лидерскими качествами может принимать непопулярные решения как в личной жизни, так и в делах.

Случай из жизни

Бухгалтер Сидоров при получении паспорта по привычке поставил подпись своего директора.

Мы должны помнить, что в мире редко встречаются чистые виды. Например, в одном человеке могут быть и экстраверт, и интроверт – все дело в процентном соотношении. Оно и определяет по большей части его характер. Также все зависит от настроения, условий жизни, окружающей среды. Поэтому мы делаем упор на какой-то части личности, считая ее определяющей (рис. 1.6).

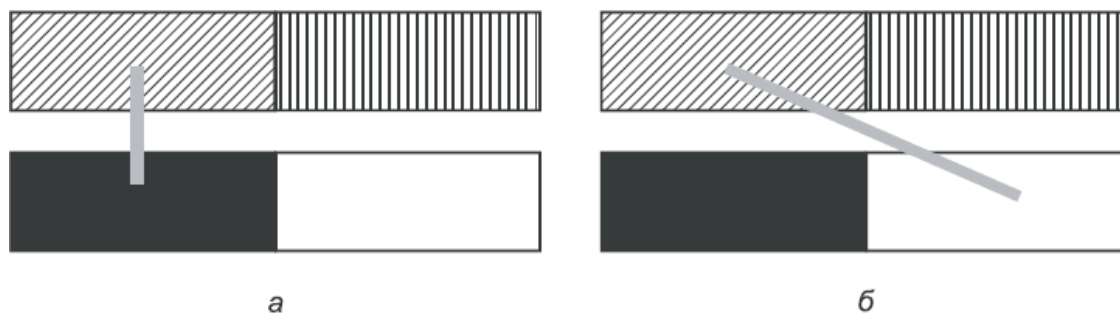


Рис. 1.6. Сочетание качеств для хорошего управления:
 а – гарантированно хороший руководитель;
 б – возможно хороший руководитель

Но человек – не математическая модель. К тому же следует принимать во внимание то обстоятельство, что в жизни нет и абсолютных правил без исключений. Встречаются (правда, редко) руководители, оценивающие мир как благоприятную среду. В то же время, экстраверт, смотрящий на мир как на благоприятную среду, может стать отличным продавцом (рис. 1.7).

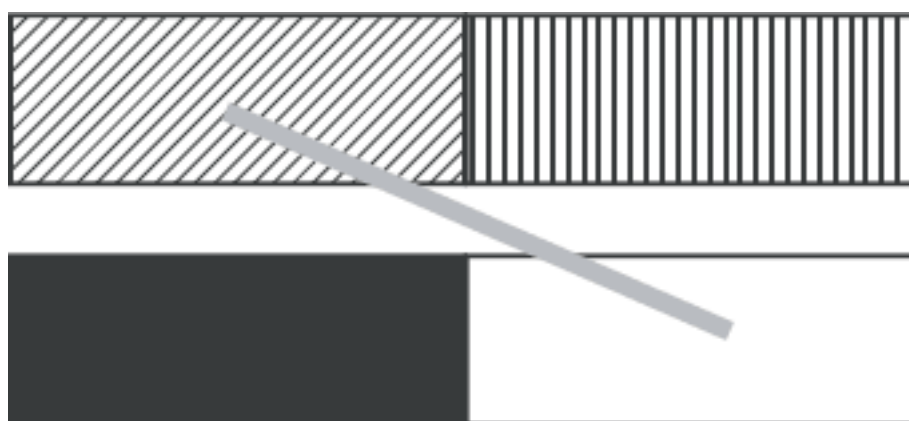


Рис. 1.7. Сочетание качеств отличного продавца

Бессмысленно волевым решением ставить отличного продавца на пост руководителя. Хорошего продавца потеряем – это точно. А то, что из него выйдет хороший руководитель, совершенно не факт.

Нужно отметить, что людей в целом и руководителей в частности нельзя ранжировать по какому-то одному главенствующему параметру. Человек представляет собой довольно сложную структуру, которая имеет множество разнообразных параметров. Помимо описанных ранее категорий «лидер» и «руководитель», «экстраверт» и «интроверт», существует еще и такое деление: «ориентация на решение задач» и «ориентация на построение отношений».

Руководители первого типа предпочитают, прежде всего, ясную и четкую постановку целей, вовлекают всех сотрудников в решение задач. При этом они стремятся, чтобы в итоге достигался консенсус и никто из сотрудников не чувствовал себя ущемленным.

Руководители второй категории делают упор на построение жизнеспособной системы, в которой каждый из сотрудников может полностью проявить свои способности и возможности. Такой начальник стремится избегать авторитарности и старается поддерживать инициативу своих подчиненных.

Естественно, что можно и нужно совмещать оба принципа, создавая открытые и сильные коллективы, готовые фокусировать все свои способности на поставленной управленцем задаче. В любом случае первый руководитель, прежде всего, будет добиваться от подчиненных решения поставленных задач, а второй – захочет, чтобы его «команда» была сильной.

Случай из жизни

На работе переругались все женщины. Чтобы восстановить порядок, вызвали начальника цеха, но сотрудницы все равно кричат, перебивая друг друга.

– Тихо! – потеряв терпение, крикнул начальник. – Пусть говорит та, которая всех старше!

И тут наступила тишина...

Упомянутое ранее деление тоже условно, поскольку цели и задачи у компаний на разных уровнях и в разное время отличаются (рис. 1.8).

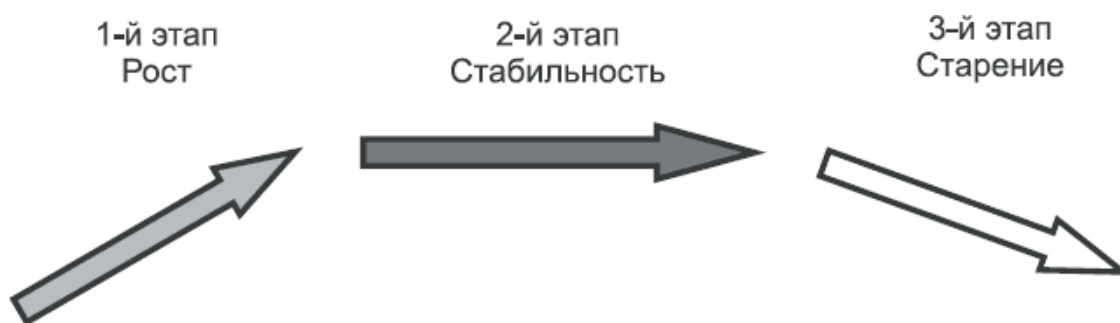


Рис. 1.8. Этапы жизненного цикла компании

Следовательно, вместо поиска универсального менеджера целесообразно найти узкоспециализированного (здесь мы говорим о кризис-менеджерах). Их привлекают, например, когда начался процесс «старения» компании, работники трудятся вяло, и спасти положение может только жесткая ориентация на решение задач. То есть нужна авторитарная модель управления.

По оценкам немецких исследователей, изучивших историю управления последних трех-четырех десятилетий, подобный метод дает практически 100 %-ную эффективность при выходе из кризисных ситуаций. Объяснение таково: ресурсы в стареющей системе обычно исчерпаны, интересы руководителей различного уровня не совпадают, а рядовые сотрудники растеряны и не знают, чего ждать от будущего.

Рассмотренная модель универсальна, и ее с легкостью можно переложить на исторические реалии и обратно. Вспомните, к примеру, падение Рима и образование Византийской империи.

В кризисной ситуации игры в демократию крайне опасны, и положение может спасти только авторитаризм – единоличная власть. Полномочия в руках одного человека. Согласно канонам «лечения» разобщенный топ-менеджмент компании полностью заменяется.

Случай из жизни

– Так, в делах фирмы последнее время воцарился полный застой. У кого-нибудь есть интересные и свежие идеи?

– А давайте выпьем пива! По такой жаре это самое то, плюс к тому пятница сегодня как-никак.

– Да, интересная идея. А вот в чем ее свежесть?

– А мы свежего пива купим!

Возьмем другую, противоположную ситуацию – молодая компания, переживающая бурный рост. Эта энергия может «разорвать» компанию, если к тому времени она не будет скреплена прочными, но невидимыми «цепями» доверительных, открытых отношений между ее участниками. Поэтому на данном этапе нужен управленец, ориентированный на создание отношений.

И наконец, третий случай – этап стабильности, когда компания уже выросла, но еще не дряхлеет. В это время необходимо стандартизировать и систематизировать накопленное, чтобы во всех филиалах компании наблюдалось единообразие и все они стали частью единой системы, а не разрозненными, самостоятельными участками. И вот здесь требуется управленец, способный построить подобную систему, человек, который может видеть процессы и встраивать их в работу организации. Такому руководителю в большей мере необходимо умение работать по технологии, шаг за шагом.



Комментарий Гали Новиковой:

В 2011 году Гарвардская школа бизнеса проводила исследование на тему «Каким будет менеджер в 2020 году?» Вот к каким выводам они пришли:

- образованный;
- открытый, умеющий работать со своими эмоциями;
- имеющий аналитическое мышление;
- гибко решающий проблемы;
- умеющий выстраивать отношения с людьми, не резкий в своих суждениях.

Судя по прогнозам, это будет немолодая женщина, работающая в транснациональной компании, базирующейся в Азии.

Совет

Посмотрите видеоклип «О развитии управленческих компетенций, 2-я часть» на сайте «Арт Бизнес Консалтинг» в разделе «Бизнес ТВ»: http://abc-rus.com/Business_TV/detail.php?ID=294.

Выводы:

• Основные функции руководителя: планирование, определение стратегий, постановка целей, умение решать проблемы, ставить приоритеты и делегирование. Кроме того, в компетенцию лидера входит мотивирование персонала, влияние, «вдохновение», обратная связь, контакт с людьми для создания результативной команды и правильного климата в коллективе.

• Идеальный управленец – это тот, кто умеет в зависимости от задач компании в текущий период времени сочетать в себе компетенции руководителя и лидера.

- Однозначных ответов, каким быть управленцу, не было, и быть не может – многое зависит и от конкретной ситуации, и постановки задач.

Глава 2. Планирование

Если хорошо спланировать – чудеса получаются.
Нейах

Хорошо спланировано – наполовину сделано.
Народная мудрость

Шутка

Время до сдачи любой работы делится на два периода:

1. Да ладно, еще полно времени;
2. А-а, опаздываем!!!

2.1. Алгоритм компетенции «Планирование»

Наш опыт показывает, что компании часто заказывают тренинги по развитию лидерских компетенций, но редко обращают внимание на планирование, входящее в обязанности руководителя. Как будто с планированием в России все в порядке, хотя, на деле это совсем не так.

С помощью харизмы можно управлять людьми, но нельзя управлять делами.

Каждому человеку, и руководителю в том числе, очень важно уметь определять цели и выделять среди них истинные (рис. 2.1).

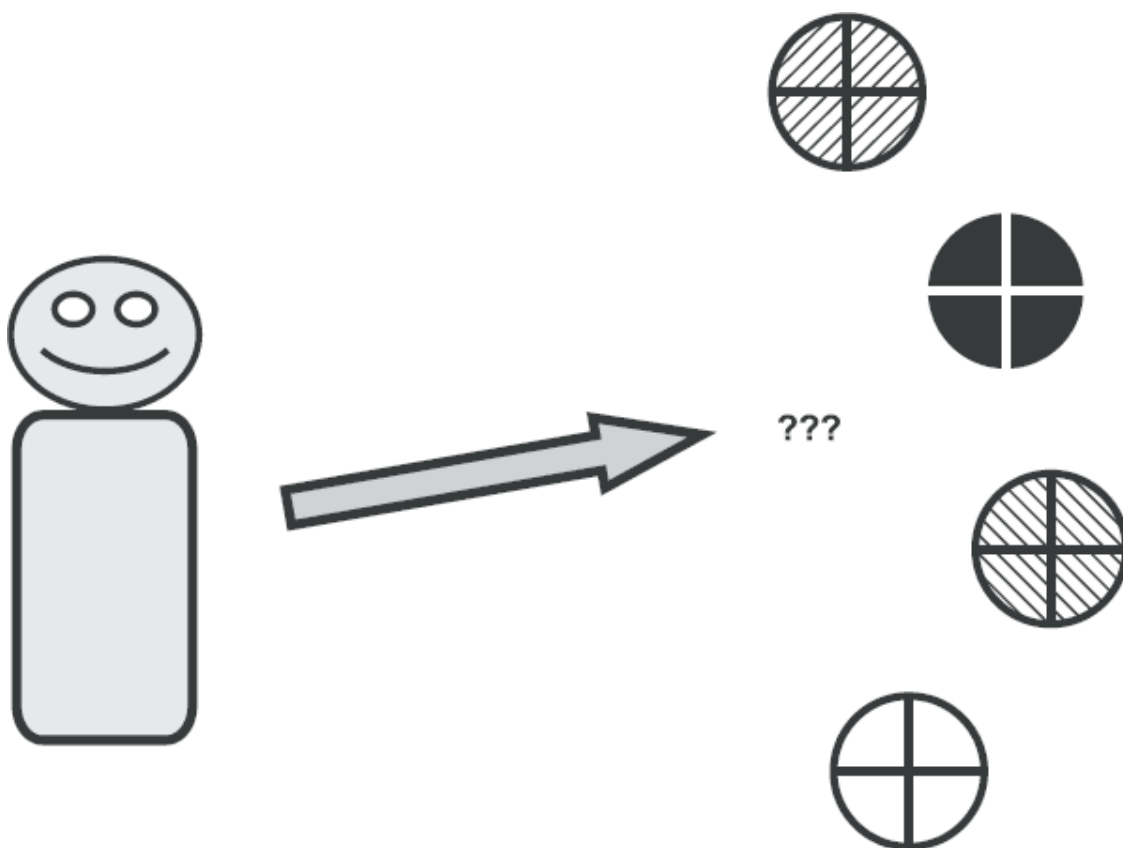


Рис. 2.1. Множество целей

Приведем примеры из жизни, понятные многим. Например, женщине хочется выйти замуж. Вроде бы цель. Но на проверку выясняется, что ее истинное намерение – иметь штамп в паспорте, чтобы не отставать от подруг. Или же еще глубже – женщина хочет забеременеть. Но радости материнства здесь уже целью не являются. Для нее это возможность выйти замуж, чтобы опять же не отличаться от подружек в плохую сторону.

Другой пример – человек намерен ходить в спортзал. Чтобы вести здоровый образ жизни? Стать более сильным? Оказывается, все дело в желании привлечь внимание противоположного пола. Вот истинная цель.

Бывает, что человек пытается реализовать ложные цели, кем-то навязанные или же внушенные самому себе. Осуществление этих задач отнимает время, силы, и к тому же не приносит желанного удовлетворения, т. к. подсознательно человек понимает, что это не его

мечта. Например, молодая женщина стремится получить «красный» диплом. Зачем? Для строчки в резюме?

Оказывается, в ее семье у всех «красные», а у нее пока только два «синих». Диплом в данном случае является самоцелью, но что он ей даст? И для кого она старается – для себя или для семьи? Да и в целом, как показывает практика, диплом с отличием не гарантирует хорошую карьеру.

Из сказанного следует:

- понимать важность постановки целей;
- иметь самоцели и грамотно их формулировать;
- обладая целеустремленностью, обдумать, чем она вызвана. Понять свою же мотивацию. И уяснив свои истинные цели, избавиться от ложных, не тратить на них время.

Рабочие ситуации схожи с жизненными обстоятельствами. Везде трудятся люди. И процессы всюду одни и те же. Желания собственников перерастают в крупные цели, потом они каскадируются в задачи департаментов и т. д. И во всех производственных процессах переплетаются личные намерения сотрудников.

Чем глубже руководитель знает себя, тем лучше он будет понимать истинные и ложные цели своих подчиненных, что поможет ему лучше управлять ими. Именно поэтому мы не устаем повторять «на всех углах», что у наших топ-менеджеров катастрофически не хватает знаний и навыков в данной области. Мы настаиваем на приоритете компетенции «Планирование» перед «Лидерством».

Занимаясь с 2009 года оценкой управленческого персонала различных компаний и общаясь с коллегами, мы столкнулись с тем, что такая важная компетенция, как «Планирование», у 70 % руководителей практически не развита. Одновременно нахлынули запросы и заявки собственников этих компаний: «Научите управленцев достижению целей», «Обучите их планированию».

Стало ясно, что проблема более чем насущна. Но в чем ее корни? В результате обсуждений данного вопроса с коллегами мы пришли к такому выводу – все дело в менталитете, исторически сложившемся в нашей стране.

При дальнейшем изучении проблемы встретились строки известного российского историка В. О. Ключевского (1841–1911), подтвердившие наши догадки. Он пишет о том, что на характер каждого народа влияет, прежде всего, климат местности, в которой живут люди.

Например, на Востоке люди более трудолюбивы, т. к. благодаря теплomu климату имеют возможность сажать и собирать урожай несколько раз в год. Поэтому волей-неволей они воспитали в себе умение заниматься монотонной деятельностью. В России урожай собирали лишь раз в году, что давало возможность почти ничем не заниматься в зимнее время, но приводило к крайнему напряжению при сборе выращенного.

Приходим к выводу, что русский народ к планомерной деятельности от природы мало способен. Это подтверждается наблюдениями и на бытовом уровне: мы всё обычно делаем в последний момент. Готовимся к экзаменам в последнюю ночь перед ними, заполняем баланс в последнюю неделю и т. д. Мы привыкли жить в авральном режиме. Конечно, можно соглашаться с нашими выводами, сделанными на основе собственного опыта, можно спорить; на истину в последней инстанции мы не претендуем.

Шутка

- Опишите себя в трех словах.
- Ленивый.

Поэтому в первую очередь мы сосредоточимся на компетенции «Планирование», обсуждение которой будет обширным, т. к. она включает основные полномочия управленца. Далее (см. табл. 2.1) будет показано наше понимание этой компетенции и затем более подробно раскрыты ключевые моменты.

Но для начала нужно выяснить, что же такое **компетенция**?

Существуют два основных подхода: американский и европейский.

Американский подход отвечает на вопросы – КАК? КАКОЙ? – и понимает компетенцию как описание поведения сотрудника. По сути, это характеристика сотрудника, обладая которой, он добивается высоких результатов.

Европейский подход отвечает на вопрос – ЧТО? – и понимает компетенцию как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. То есть, это способность сотрудника действовать в соответствии с правилами, принятыми в организации (определение стандартного минимума, который сотрудник должен достигнуть).

Для эффективной работы нужен, скорее, набор компетенций, иными словами, требуется модель компетенций.

Типы компетенций:

- Корпоративные (или ключевые) – поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании и, как правило, применимы к любой должности.
- Управленческие – относятся к должностям всех уровней управления и служат для оценки руководителей.
- Специальные – принадлежат определенным группам должностей разных департаментов.

В свою очередь в каждой компетенции выделяют так называемые «индикаторы» – действия, на основании которых делаются выводы о проявлении той же компетенции «Планирование» в поведении управленца (см. рис. 2.2).

Теперь опишем, что входит в компетенцию «Планирование», т. е. каким навыкам нужно учиться, чтобы ее развить.

Компетенция «Планирование» включает в себя владение навыками определения стратегий развития, постановку целей и задач, умение решать проблемы и расставлять приоритеты, навыки тайм-менеджмента, делегирование.

Если идти по шагам, то первый шаг компетенции «Планирование» – это умение проводить SWOT-анализ.

SWOT-анализ – известный метод, о котором наверняка слышали многие люди, особенно интересующиеся менеджментом. Он предполагает сбор информации и способность анализировать имеющуюся ситуацию (круг проблем, входящих в фокус вашего внимания: ваш отдел, ваше подразделение). Далее на основе полученных результатов этого исследования вы начинаете искать проблемы, над которыми предстоит работать в ближайшем будущем.

Проблемы вы переводите в цели, например, методом SMART. Но возможен любой другой метод, к примеру, метод «ВОДКИ». Несмотря на известность SMART, пользуются им немногие. В то же время мы считаем SMART одним из самых эффективных методов при постановке целей и задач. Подробно разберем его позже, а сейчас расшифруем метод «ВОДКИ». Поставленная цель должна соответствовать следующим критериям:

- В – цель должна быть вдохновляющей,
- О – определенной во времени,
- Д – достижимой,
- К – конкретной,
- И – измеримой.

Алгоритм простой и понятный, возьмите свою ближайшую цель, проверьте по данным критериям. Обязательно запишите вашу цель, в этом уже 50 % ее достижения.

Случай из жизни

На Фестивале НЛП под Санкт-Петербургом, который организовали Инна Иголкина и Виктор Герасимов, на одном из тренингов мы разбирали принципы постановки целей. В НЛП эта техника называется ХСР – принципы Хорошо Сформированного Результата. Причем участники были в основном опытные, имели квалификацию в НЛП, были НЛП-мастерами или тренерами. А постановка целей по ХСР – начальный уровень НЛП-практика. Люди были недовольны, что тратим время на уже известный материал. Встает девушка и говорит: «Люди, отнеситесь серьезно. Ведь это очень важно. У меня недавно был случай, я хотела купить себе автомобиль. У меня было два критерия: 1) сиденья в целлофане; 2) люк над головой. Приезжает супруг и говорит: "Дорогая, я купил автомобиль". Я вышла и обомлела: "Сиденья в целлофане, люк над головой. Но это ГАЗЕЛЬ, а я хотела Фольксваген"».

Сформулировав цель по принципу SMART или «ВОДКИ», вам предстоит разбить ее на задачи, потом расставить приоритеты, и после этого искать ресурсы для решения поставленных задач. Примерно 40 % задач целесообразно делегировать, и контролировать их выполнение. Здесь приведем краткую последовательность шагов компетенции «Планирование», своего рода технологию. А в табл. 2.1 все подробно расписано, и указаны инструменты, которые можно применять.

Шаги компетенции «Планирование».

1. Выполняем SWOT-анализ.
2. Формулируем проблемы по результатам SWOT-анализа.
3. Ставим цели. Как я хочу решить проблемы? С каким результатом?
4. Разбиваем на шаги – задачи. Детализируем.
5. Пишем план действий.
6. Ищем ресурсы.
7. Действуем или реализуем.
8. Контролируем промежуточное и окончательное достижения.

Сразу нужно отметить, что по книге нельзя научиться планированию, можно только узнать, как это делать теоретически. Но «знать» мало, нужно уметь «делать», т. е. необходимо сделать знание практическим навыком. Точно так же нельзя научиться по книгам игре на музыкальном инструменте или выполнению акробатических элементов.

Есть замечательная история на этот счет, ее рассказал Стивен Кови на своем тренинге «7 навыков высокоэффективных людей».

Случай из жизни

Как-то к Стивену на консультацию пришла полная женщина и попросила помочь похудеть, сбросить лишний вес. Первым делом Стивен предложил ей сесть на диету, на что она ответила:

- Я это знаю, это не работает.
- Ну, тогда займись фитнесом.

- Я это знаю, это не работает.
- Ну не ешь после шести.
- Я это знаю, это не работает.
- Ну, пей по три литра воды каждый день, это усиливает обмен веществ.
- Я это знаю, это не работает.

Тогда Стивен посмотрел на нее критически и оценивающе и сказал:

- Знаешь, по тебе не видно, что ты это знаешь.

И вывел принцип: ЗНАТЬ И НЕ ДЕЛАТЬ, все равно, ЧТО НЕ ЗНАТЬ.
УМЕТЬ И НЕ ДЕЛАТЬ, ВСЕ РАВНО, ЧТО НЕ УМЕТЬ.

Часто слыша от руководителей их уверенное: «Я знаю то, что вы говорите. Это давно известные вещи», задаем вопрос: «И как результаты?» Получаем ответ: «По-разному» или «Ожидаем лучшего». Понятно, что управляющим не всегда хочется признаваться в своих слабостях и недоработках. Поэтому, не укоряя их, мы добавляем: «Значит, есть куда стремиться, следовательно, будем работать над практическим применением компетенции "Планирование"». И начинаем работать, если руководитель обратился за консультацией и просит помощи.

В любом случае можно начинать применять алгоритм компетенции самому, на практике. При этом важно учитывать, что отсутствие обратной связи (мнения со стороны о правильности ваших действий) может завести не туда. К тому же в книге невозможно отразить все факторы и параметры. Вдобавок мы, как авторы, не видим и не знаем вас, ваших обстоятельств и характеристик.

Поэтому с наставником (экспертом, коучем) процесс развития все-таки окажется результативнее. Коуч, что называется, поставит «технику». Как в спорте «ставят руки», ставят «технику броска», так и здесь коуч поставит технику развития компетенции и раскроет тонкости отработки навыка, причем для любого полномочия.

Исходя из нашего опыта, навык приобретается в течение как минимум четырех-шести месяцев коучинга. А стремиться к совершенству следует в течение всей жизни. Книга же, скорее, предназначена для изложения теории и идеалов, на которые нужно ориентироваться.

Необходимые этапы развития:

- Признавать проблему, т. е. осознавать, что она есть.
- Хотеть ее изменить. Иметь цель и понимать результат ее достижения.
- Обладать силой воли, т. е. заставлять себя работать в ситуациях, когда не хочется, нет ощущаемых ресурсов, и отсутствует желание.
- Иметь контролера (наставника). Сила воли тоже может быть вашим наставником, правда, это получается лишь у 10 % людей. Одно не отменяет другое. Вы можете быть волевым человеком, наставник все равно будет полезен.
- Находиться в поддерживающей среде, которая будет дополнительным мотиватором вашего развития. Что это за среда? Это ваши коллеги с похожими целями и задачами, клуб по интересам, даже общение на тематическом форуме вам поможет.

Более подробно об этом сказано в *главе 6*.

Шутка

- Ты знаешь, Фима, теперь я пришел к убеждению, что у нас в Одессе есть сотни способов заработать, но только один из них – честный.
- Очень интересно, какой?
- А я откуда знаю?

Случай из жизни

- Слышал, что нашего начальника переводят с повышением? Интересно, кто займет его место?
- Уверен, что это будет очень хороший и достойный человек. Я ведь себя с самого раннего детства знаю.

Таблица 2.1. Алгоритм компетенции «Планирование» и ее индикаторы

Признаки, свидетельствующие о высоком уровне развития	Конкретизированные действия	Ожидаемый РЕЗУЛЬТАТ обучения
<p>Умеет анализировать имеющуюся информацию</p>	<p>Способен контролировать внимание при получении информации;</p> <p>способен найти новую или необходимую информацию (знает источники);</p> <p>сохраняет необходимую информацию;</p> <p>подробно анализирует ситуацию методом SWOT;</p> <p>определяет ключевые «+» и «-» имеющейся ситуации (в соответствии с заданными требованиями);</p> <p>структурирует данные, использует схемы, таблицы, графики и т. п.;</p> <p>определяет ресурсы;</p> <p>определяет риски</p>	<p>Свободно составляет SWOT-анализ и легко формулирует проблемы своего подразделения</p>
<p>Умеет формулировать проблемы и разрабатывать пути их решения</p>	<p>Определяет проблему;</p> <p>формулирует проблему;</p> <p>определяет возможные пути развития ситуации;</p> <p>делает «правильный» выбор среди путей развития ситуации;</p> <p>умеет определять возможные изменения;</p> <p>предлагает разноплановые варианты решений;</p> <p>знает (определяет) варианты действий для решения проблемы</p>	<p>Эффективно применяет технологии (GROW, ПРАВДА и др.) решения проблем:</p> <p>по каждой проблеме находит два-три варианта решения; обосновывает варианты решения</p>

<p>Умеет определять цели и задачи</p>	<p>Определяет образ результата, может его визуализировать; обозначает долгосрочные и краткосрочные цели; проверяет качество целей (SMART); выделяет необходимые шаги по достижению цели (задачи); выстраивает порядок выполнения задач в зависимости от условий</p>	<p>Детализирует цели с учетом условий; может представлять (аргументировать для утверждения) цели развития подразделения при помощи метода SMART; использует mindmaps для интеграции целей</p>
<p>Умеет расставлять приоритеты</p>	<p>Ранжирует цели и задачи по срочности и значимости</p>	<p>Расставляет приоритеты по срочности и важности (при решении производственных проблем); умеет объяснить, почему именно так ставит приоритеты</p>
<p>Умеет составлять планы-графики работ (умеет эффективно использовать временные и иные ресурсы)</p>	<p>Пользуется схемами, средствами планирования; ставит реальные сроки по выполнению задач; выделяет и ликвидирует «поглотители» времени; распределяет свою нагрузку; выбирает оптимальные временные границы (с учетом условий); составляет и фиксирует график работ; анализирует затраты времени и делает выводы</p>	<p>Ведет учет времени (хронометраж); использует Outlook или другие средства для планирования; составляет график работ (в диаграмме Ганта); фактическая деятельность соответствует запланированному (выборочные проверки)</p>

Умеет составлять отчеты о выполнении планов-графиков (план-факт работ)	Структурирует информацию в рамках своих функциональных обязанностей; составляет отчеты для последующего планирования	Составляет отчеты (содержат достаточную информацию для принятия решений на других уровнях); оценка непосредственным руководителем эффективности планирования
--	---	---

Шутка

Трудоголики с утра похмеляются работой.

Совет

Посмотрите передачу Артема Богача и Алексея Дудина «Тайм-менеджмент – как с пользой для себя управлять временем и жить "вкусно"» на сайте «Арт Бизнес Консалтинг» в разделе «Бизнес ТВ»: http://abc-rus.com/Business_TV/detail.php?ID=314.

Выводы:

- Компетенция «планирование» у многих управленцев в российском бизнесе не развита.
- Развитию данной компетенции уделяют мало внимания.
- Чтобы ее развить, нужно знать составляющие и индикаторы компетенции.
- Лучше всего обучаться с наставником или коучем.

Теперь расскажем подробнее обо всех этапах компетенции «Планирование», ее индикаторах и результатах.

2.2. SWOT-анализ (и вытекающие из него проблемы)

Лучший способ избавиться от проблемы – решить ее.
Брендан Франсис

Первое, чем должен заняться руководитель при планировании, – провести SWOT-анализ. Далее на основе полученных данных с помощью SMART-анализа руководитель переводит проблемы в цели. Существуют и другие методы, но оба упомянутых показали свою эффективность на практике. Смысл не в поиске каких-то изощренных или сложных способов, а в выборе приемов, которые работают.

SWOT-анализ – определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. SWOT – это один из видов матричного анализа, широко используемого в маркетинге и стратегическом менеджменте. Аббревиатура SWOT образована начальными буквами английских слов:

Strength – сильные стороны (преимущества вашей организации).

Weakness – слабые стороны (недостатки вашей организации).

Opportunities – возможности (факторы внешней среды, позволяющие создать преимущества вашей организации на рынке).

Threats – угрозы (факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке).

Вначале проводится SWOT-анализ всей фирмы (организации, компании), потом анализируются конкретные продукты или филиалы. Первое дает общую информацию, второе – конкретную по частным пунктам. Методика исследования проста и позволяет управленцу сосредоточиться на фактах. SWOT-анализ – это переходное звено от определения миссии компании к ее конкретным целям и задачам.

Шутка

- Сколько человек работает в вашей компании?
- Примерно половина.

SWOT-анализ состоит из двух частей (рис. 2.2):

- Определение внешних факторов (не зависят от руководителя и компании, но могут повлиять на нее) – **возможности и угрозы**.
- Определение внутренних факторов (зависят от воли руководителя) – это **сильные и слабые стороны**.



Рис. 2.2. Схема SWOT-анализа

Про SWOT-анализ только ленивый еще не писал, опуская подробности, напомним главный принцип: «сделать, а не знать, как это делать в теории». Остановимся на основных блоках и покажем алгоритм, в котором рекомендуем работать руководителю, если он решит провести SWOT-анализ своей организации.

Матрица SWOT-анализа

SWOT-анализ необходим, даже если вы считаете, что и так знаете все возможности и опасности собственной сферы деятельности и вашего предприятия. Получившийся результат может стать неожиданным и удивить вас.

Необходимо рассмотреть минимум пять возможностей и угроз.

Анализ начинается с выявления сильных и слабых сторон. Лучше всего, если их помогут определить квалифицированные эксперты со стороны или же незаинтересованные люди. В целом исследование должна проводить группа людей, что позволит сделать его объективным. Анализ может занять некоторое время, т. к. это серьезный научный метод. Он полезен как для начинающих, так и уже имеющих некоторый опыт руководителей.

Сильные стороны – особенность вашего предприятия, дающая вам дополнительные возможности, или то, в чем вы уже преуспели. Это могут быть ресурсы, опыт, передовые тех-

нологии, современное оборудование, высококвалифицированный персонал, высокое качество вашей продукции, известность вашего бренда и т. п.

Слабые стороны – недостаток или отсутствие чего-либо, что может поставить вас вровень с другими компаниями, потенциальные «ахиллесовы пяты» вашего предприятия. Например: плохая репутация компании, недостаточное финансирование, невысокий уровень сервиса, узкий ассортимент товаров, недостаточно квалифицированный или неопытный персонал, отсутствие опыта и т. п.

Возможности – это благоприятные обстоятельства, которые могут обеспечить преимущества вашему предприятию. Например: резкий рост спроса, повышение уровня доходов населения, ухудшение позиций конкурентов. Следует отметить, что SWOT-анализ рассматривает не все возможности, существующие на рынке, а только те, которые могут быть использованы вашим предприятием.

Угрозы – неблагоприятные обстоятельства и события, способные негативно повлиять на ваше предприятие. Примеры: рост налогов, снижение доходов населения, появление новых конкурентов, изменение вкусов покупателей и т. п.

Последовательность шагов для выполнения SWOT-анализа.

Шаг 1. Опишите базовые цели организации или проекта, проясните причины развития этого направления, обсудите мотивы, которые вас направляют.

Шаг 2. Зафиксируйте сильные и слабые стороны организации, ответив на ряд вопросов.

Сильные стороны:

- Чем мы сильны в технологиях?
- Какие сильные стороны у нашего персонала?
- Какова сильная сторона нашего бренда?
- За что нас любят клиенты?
- Что мы умеем делать хорошо?
- Что позволяет нам развиваться?
- Что является стержнем нашей компании?
- В каких еще сферах мы большие молодцы?

Слабые стороны:

- Что препятствует активному развитию компании?
- Что мешает реализовывать инновации?
- В чем мы пока слабы?
- Чем плохи наши технологии?
- В чем недостатки нашего маркетинга?
- Какие ошибки мы совершаем?

Шаг 3. Сгруппируйте полученные результаты. Дайте группам названия. Обсудите полученные результаты. Запишите выводы на отдельном листе.

Шаг 4. Вспомните слабые стороны и определите, какие риски они влекут за собой.

- Что может вам помешать?
- Что делают конкуренты?
- Какие барьеры вам могут встретиться на пути?
- К чему вам нужно быть готовыми?

Шаг 5. Внимательно посмотрите на сильные стороны. Какие возможности они вам дают? Ответьте на стикерах на вопросы:

- Как мы можем реализовать наши сильные стороны?
- Что из происходящего на рынке позволит нам быть успешными?
- Чем мы выгодно отличаемся от конкурентов?

- Какие возможности мы еще не используем?

Посмотрите на риски, как вы можете их перевести в возможности?

Шаг 6. Пересчитайте все записанное в квадрате «Возможности», дополните, если появились новые идеи. Еще раз просмотрите содержимое трех остальных квадратов. Что еще можно перевести в возможности. Насколько велики риски? Что можно сделать, чтобы снизить их влияние или использовать для усиления роста? Как подготовиться к любым неприятностям? Перенесите ответы в квадрат «Возможности», а решения – на парковочные доски.

Заполнив шаблон SWOT-анализа, вы определите главные направления развития вашего предприятия (блок возможностей из шага 5) и сформулируете основные проблемы вашего предприятия (блок ответов из шага 2).

Данные по слабостям в организации всегда дают понимание первоочередных проблем, на которые стоит обратить внимание в ближайшем будущем.

И какой бы уровень SWOT-анализа не делал руководитель, будь то SWOT-анализ одного подразделения или компании в целом, из блока «Слабости» всегда видны первоочередные насущные проблемы.

Отсюда же можно извлечь информацию для постановки целей и задач вашего предприятия или структурного подразделения.

При составлении SWOT-анализа вы можете пользоваться своими собственными представлениями о ситуации, и неважно, что ваше мнение субъективно. Ведь вы – руководитель, и видите ситуацию именно такой, даже если вокруг говорят, что все по-другому. Ошибаться можете и вы, и окружающие. Данные для проведения SWOT-анализа могут содержаться в бухгалтерских документах, отчетах отделов производства и продаж, анкетах ваших работников и др.

Совет

Посмотрите на сайте Арт Бизнес Консалтинг короткий видеоклип «Истории для бизнеса: Нет проблем, есть только возможности»: http://артбизнесконсалтинг.рф/Business_TV/detail.php?ELEMENT_ID=312.

Случай из жизни

Занимаясь инвестиционной деятельностью, мы с партнером планировали покупку перспективных акций предприятия, работающего за Полярным кругом. Мероприятие серьезное, требующее значительных инвестиций. Коллега предлагает провести SWOT-анализ. «SWOT-анализ? Да-да, припоминаю, в институте проходили. А что можно? Смысл?», – спрашиваю я. Партнер настоял и мы проанализировали наш проект. Определили слабые и сильные стороны, возможности и угрозы. Сделали это достаточно быстро (заняло около часа), но мы выявили свои сильные стороны, на которые будем опираться, и обозначили очень важные проблемы, с которыми можем столкнуться, и спланировали их решение. Проект прошел удачно, мы оправдали свои инвестиции, заодно покатались на оленях и побывали в славном городе Лабытнанги. С тех пор инструмент SWOT из чего-то сложного и академического стал простым, практичным и дружелюбным. Применяйте SWOT-анализ.

Выводы:

- SWOT-анализ – это первый шаг любого руководителя при составлении плана действий.
- SWOT-анализ необходимо проводить регулярно каждые полгода-год.
- SWOT-анализ не является прерогативой топ-менеджеров. Уровень любого руководителя «от мала до велика» предполагает умение проводить SWOT-анализ, чтобы понимать ситуацию у себя в отделе/департаменте/компании.
- SWOT-анализ можно проводить самостоятельно или с привлечением сотрудников организации.
- Для анализа при разработке стратегии компании рекомендуется приглашать сторонних экспертов, внешних бизнес-консультантов.

2.3. Техники решения проблем

Обычно людям очень тяжело признаваться самим себе в наличии каких-либо проблем. Так устроена наша психика – стремясь защитить нашу личность (эго), подсознание предпочитает «не замечать» некоторые моменты, и человек неосознанно избегает их обдумывания. Для эго наличие затруднений вредно тем, что это негативно отражается на самооценке человека.

Действие этого механизма негативно с точки зрения долгосрочной перспективы, т. к. ресурс «время» невосполним, а проблема никуда не уходит. Само признание проблемы очень дискомфортно для человека – его тщательно выстраиваемый образ самого себя моментально рушится и ему становится очень неприятно.

Не каждый способен извлечь урок из такого состояния и перейти на новый уровень. Но, как уже было сказано, сама по себе проблема никуда не уйдет. И чем раньше человек примется за ее решение, тем лучше.

Здесь уместна аналогия с походом к врачу – вместо того, чтобы стараться не думать о тревожащей и странной боли, лучше обратиться к специалисту, рискуя услышать что-нибудь неприятное. Но чем раньше человек обратится к доктору, тем более приятными будут эти слова. И наоборот – с течением времени проблема только усугубится.

Поиск виновных в проблеме ни к чему не приведет – во-первых, большинство наших трудностей вызвано нашими же мыслями и поступками, во-вторых, логичнее тратить свое время и энергию на их решение.

Имея некий объем энергии и времени, лучше потратить его на конструктив, т. к. в противном случае он будет израсходован на тревожные эмоции и переживания. Целесообразнее искать выход из сложившейся ситуации. То есть, задавать себе вопрос не «кто виноват?», а «что делать?».



Из записей Гали Новиковой:

О вреде понимания.

«Не спрашивайте человека, почему он такой, какой есть. Спросите его, каким ОН МОГ БЫ СТАТЬ» (Милтон Эриксон).

Понимание, почему что-то произошло вредно. Почему я не могу сделать правильно? Почему со мной это случилось? Почему я никогда не выдерживаю трудности? Привычка застревать на всех «почему» (потому что неродной, потому что слабый, я слишком нервный) настолько сильна, что даже имеет название – «паралич анализа». В бизнесе такое название дают командам, которые делают вид, что собирают необходимую информацию, вместо того чтобы действовать.

Спрашиваю себя «почему» вы активизируете левое полушарие, отвечающее за аналитическое мышление. Это функция сбора данных из текущей сегодняшней ситуации, т. е. оно обрабатывает информацию о том, какие мы сейчас. Теорий, почему мы попадаем в трудности, несколько тысяч. Только легче нам от этих теорий не становится.

Но! Желая что-то изменить в себе, надо задействовать другую часть мозга – правое полушарие, которое отвечает за творчество, визуализацию

и будущие действия. Именно там живут надежды, мечты, желания. Там рождается созидательный подход.

Правому полушарию неважно, что было в прошлом, и почему вы испытываете трудности. Никакой рутины. Ему важно только новое. Оно хочет получать новые навыки и эмоции. Правое полушарие помогает продвигаться вперед.

Это прогрессивное мышление. Оно занимается тем, чтобы достичь наших желаний. Чего я хочу? Ради чего мне меняться? Что мне делать, чтобы достичь? Какая помощь мне нужна?

Итог: один тип мышления ведет к длительным бесполезным размышлениям, а второй – к созданию возможностей и движению вперед.

(по материалам книги М. Дж. Район «В этом году я...»)

В табл. 2.2 приведен алгоритм решения проблем по модели GROW. Эта техника подходит как для работы в коллективе, при общении с подчиненными, так и для индивидуальной работы. В левом столбце табл. 2.2 указаны этапы, которые необходимо будет пройти при решении проблемы. В правом столбце расположены вопросы, на которые нужно ответить как себе, так и подчиненным. Эти этапы нельзя перескакивать, а вопросы пропускать. Правда, может случиться так, что респондент сам, отвечая на первый вопрос, в своем ответе затронет и второй. В таком случае следует уточнить, правильно ли вы поняли собеседника.

Таблица 2.2. *Метод решения проблем по модели GROW*

Этапы	Примеры вопросов/утверждений
<p>Goal (цель)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выберите вопрос для обсуждения. 2. Определите конечную цель обсуждения. 3. Установите долгосрочную цель 	<p>Что хотел обсудить? Чего бы хотел достичь? Какой результат будешь считать хорошим?</p>
<p>Reality (реалии)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Попросите объективно оценить сложившуюся ситуацию. 2. Приведите конкретные примеры обратной связи. 3. Избегайте предположений. 4. Пресекайте на корню разговоры не по теме 	<p>Что происходит в данный момент? Когда это случается? Как часто это происходит? Какой эффект это оказывает? Почему уверен (на каком основании), что дело обстоит именно так? Что ты предпринял в связи с этим?</p>
<p>Options (варианты)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Четко определите спектр возможных вариантов. 2. Стимулируйте подопечного к обдумыванию возможных вариантов. 3. Убедитесь, что сделан правильный выбор 	<p>Что сможешь сделать, чтобы изменить ситуацию? Альтернативы этому подходу? Какие видишь возможности для конкретных действий? Что уже применял в подобных случаях? Кто мог бы помочь? Чем? Оцени преимущества и недостатки твоих предложений</p>
<p>Wrap-up (итоги)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработайте план действий. 2. Определите возможные препятствия. 3. Установите временные рамки для достижения результатов 	<p>Каковы будут следующие шаги? Когда конкретно ты предпримешь их? С какими препятствиями ты можешь столкнуться? В поддержке какого характера ты нуждаешься?</p>

Рекомендую использовать эту технику в работе с подчиненными, когда они приходят к вам за советом или инструкцией. Предположим, пришел к вам сотрудник и говорит: «А как лучше поступить в этой сложной ситуации, посоветуйте, дорогой начальник...». Что хочет подчиненный? Чего избегает? Хочет переложить решение на вас, избегает ответственности. Если не получится, то кто будет виноват? Начальник. Наша задача приучать сотрудников к ответственности и самостоятельности. Воспитывать подчиненных. Заставлять их выполнять ту работу, которую они должны делать. Техника GROW позволяет нам это делать тех-

нично и аккуратно. Нужно учитывать, что применение техники возможно в текущих рабочих ситуациях, когда есть время и отсутствуют форс-мажоры. В любом случае понимаем, что вся полнота ответственности за все, что происходит в компании, лежит на руководителе.



Из записей Гали Новиковой:

Мое наблюдение за руководителями показывает, что многие управленцы боятся совершить ошибку в принятии решений. Это опять из области работы с проблемами. «А вдруг я приму решение, которое окажется неверным. Поэтому я лучше дождусь, когда проблема рассосется сама», – думает один. «А если мое урегулирование вопроса покажется другим глупым», – рассуждает другой руководитель. И так далее.

Боязнь принять неверное решение. Боязнь ошибок. Боязнь показаться некомпетентными. Из-за этого процесс решения проблемы тормозится, вопрос замалчивается, его решение откладывают.

Многие люди хотят избежать в жизни ошибок и думают, что просчеты – это плохо. Большинство считает, что ошибаясь, они теряют свой авторитет и статус... Все как раз наоборот!

Больно, неприятно. Да, это так. Но если руководитель прошел этот путь, он приобрел опыт. Стал сильнее, профессиональнее. К сожалению, понимают это многие управленцы, но демонстрируют в своем поведении – единицы. Ошибки – это путь к профессионализму, если вы умеете их принимать, делать выводы и не повторять.

Цитата

«За свою карьеру я пропустил более 9000 мячей. Я проиграл 300 матчей. Двадцать шесть раз мне предоставлялась возможность забросить последний мяч и победить... и я не смог ею воспользоваться. У меня снова и снова ничего не получалось. Вот почему я добился успеха».

Майкл Джордан, баскетболист

Выводы:

- Человеку тяжело признаваться самому себе в наличии проблемы.
- Уход от проблемы только загоняет ее вглубь.
- Существует модель GROW, одинаково пригодная как для саморазвития, так и для работы с подчиненными, помогающая решать проблемы путем поиска решений, а не самобичеванием и «утиранием слез».

2.4. Цели. Постановка задач подчиненным

*Менеджмент – это искусство достижения целей в условиях ограниченности ресурсов.
Терри Гибсон*

Целеполагание

Для того чтобы эффективно организовать действия по постановке целей, необходимо:

- понимать психологическую значимость целей и целеполагания;
- знать и уметь формулировать основные виды и типы целей (по качеству и по срокам);
- знать и использовать основные правила постановки целей перед подчиненными;
- уметь планировать собственные действия и время, обучая этому подчиненных.

Деятельность без цели невозможна, и поэтому умение наилучшим образом поставить ее перед подчиненными – основа управления их деятельностью.

В табл. 2.3 показана разница между намерением и целью. Видно отличие в формулировках.

Таблица 2.3. Цели и намерения

Заявление о намерениях НЕВЕРНОЕ	Конкретные цели ВЕРНОЕ
Хотим повысить продажи	Я готов увеличить объем продаж в апреле на 5%
Нужно улучшать качество	Срок рассмотрения заявки будет составлять три дня
Нужно выезжать к клиентам	За неделю найду и проинформирую трех новых клиентов

Шутка

Если бы вы знали, насколько мне неудобно спать на работе, то никогда не говорили, что мне легко работается.

Есть много размышлений «бизнес-гуру» на тему, что такое цели и какими должны быть. Ради чего человек работает, и почему он чаще всего хочет материальных благ. Почему цели ставить перед собой нужно, несмотря ни на что. Цели следует не просто ставить, а уметь грамотно их формулировать.

Цель должна быть сформулирована как задача. Вместо «стать лучшим отделом» нужно «побить рекорд продаж компании за март месяц». Но и этого мало. Цель должна быть конкретной – «побить рекорд продаж компании в 1,5 раза за март месяц» или же «на 5 %». Если взять аналогию со спортом, то формулировка должна быть не расплывчатой, типа «стать сильнее», а четкой – «научиться отжиматься 100 раз». При этом цель должна быть реально достижимой.

Также необходимо ставить сроки выполнения, что дисциплинирует и мобилизует всех, включая руководителя. Цель можно и нужно разбить на этапы, каждый из которых легче выполнить поодиночке, что даст эффект эмоционального облегчения. Следует задать сотрудникам некие нормативы, по выполнению которых вы будете понимать, что на своем участке подчиненный справился с задачей на данном этапе. Важно согласовать достижение глобальной цели со всеми работниками, чтобы каждый четко понимал свою конкретную задачу и взаимодействие с другими сотрудниками. «Расписать» выполнение задач, отобразить все подробно и понятно в графическом виде должен руководитель.

Необходимо создать систему. Как известно, прочность и эффективность любой системы зависит не только от качества ее отдельных элементов, но и от эффективности их взаимодействия. То есть, сильные, но разобщенные эксперты не смогут реализовать весь свой потенциал. Фактически, работа руководителя во многом и состоит из согласования, налаживания взаимодействия «организма» – своей команды.

Выводы:

- Цели человека часто имеют эмоциональные корни.
- Цель должна быть конкретной и зримой, а не расплывчатой.
- Цель должна быть достижимой.

2.5. Метод постановки целей SMART

Любую цель люди понимают иначе, чем человек, ее указывающий.
Фрэнсис Чизхолм

Шутка

- У нас в фирме – две проблемы!
- Как в стране что ли? Дураки и дороги?
- Нет, другие! Слабый менеджмент и плохая логистика!

А теперь более подробно рассмотрим последовательность шагов при постановке целей.

Широко известный SMART-анализ – классический метод, который поможет вам в этом. Как известно, уже на этапе определения цели вы можете спрогнозировать ее достижимость.

SMART – это и аббревиатура, и одновременно английское слово «умный».

Цель должна быть:

Specific – конкретной. Необходимо максимально четко сформулировать цель, в ней не должно быть размытых формулировок. Если взять аналогию с тренировкой тела, то вместо «стать сильнее» нужно, к примеру, «научиться отжиматься 100 раз».

Measurable – измеримой; необходимо иметь возможность четко измерить достижение цели. Нужно ответить самому себе на вопрос: как я пойму, что достиг цели? В чем измеряется ее достижение?

Achievable – достижимой. Цель должна быть вызывающей, но, тем не менее, реальной.

Relevant – согласованной. На этом этапе вам предстоит определить, насколько данная цель впишется в уже имеющиеся задачи и проекты.

Timed – определенной во времени. Это означает наличие четких сроков ее достижения. Здесь следует отметить, что «дедлайн» по-разному влияет на разных людей: одних мотивирует, других угнетает. Срок тоже должен быть реальным, лучше назначить его с некоторым запасом.

Шутка

Возможно, что среди причин опоздания на работу есть и неважные. Но обнаружить таковые до сих пор не удалось.

SMART-анализ, как и любой другой метод, применяется исходя из конкретных условий, и его результаты не являются догмой, т. к. обстоятельства на рынке могут измениться через какой-то период времени. Здесь, как и везде, необходим разумный подход.

Для грамотной работы с целями руководителю важно уметь различать истинные и ложные цели, отделять их от самоцели, а также правильно формулировать задания подчиненным. Сотрудник работает для того, чтобы получить деньги – но это не самоцель. Деньги нужны ему, чтобы не думать о быте. В таком случае задача «заработать» вызвана не эмоциональными причинами. Деньги просто нужны для поддержания жизнеобеспечения.

Если же сотрудник работает для того, чтобы получать деньги и копить, например, на машину, которая, как ему кажется, придаст ему привлекательности в глазах противополож-

ного пола, повысит его социальный статус и укрепит уверенность в себе – тогда его цель эмоциональна.

Примеры истинных и ложных целей.

Ложные цели:

- Лучше работать.
- Увеличить производительность.
- Повысить уровень сервиса.
- Правильно мотивировать сотрудников.

Истинные цели:

- Свести уровень текучести персонала до 10 % не позднее 1 июня следующего года.
- Ввести в действие систему мониторинга к 1 сентября текущего года.
- Руководителям отделов пройти тренинг по повышению мотивации до 1 августа текущего года.

Шутка

Уходя с работы, я изо всех сил стараюсь не бежать.

Итак, когда все сформулировано на бумаге, в блокноте и на планшете у руководителя, он переходит от формулирования целей к их выполнению. При реализации задачи очень важно ее правильное понимание работником. Управляющий должен убедиться, что его указания поняли верно, и игры в «испорченный телефон» нет. Здесь также существует пошаговая стратегия, которую вы с легкостью сможете применить в вашей работе.

Шаг 1. Правильно сформулированная цель – это и есть задача. Ранее мы уже достаточно обсудили этот момент. Но еще раз повторим. Цель должна быть конкретной и измеримой, а также реальной, позитивной и вдохновляющей.

Что мы понимаем под «измерением» цели? Здесь мы имеем в виду, что вы должны понимать, какой результат даст достижение цели. В итоге вы убедитесь, достигли своей цели или нет. Это своего рода контрольная точка.

При выполнении задания сотрудник также должен четко осознавать контрольные точки, по которым вы, начальник, сможете проверить ход выполнения работы и ее результаты. Естественно, что следует четко зафиксировать срок выполнения задачи, выделив для нее конкретный временной отрезок. При этом требуется согласование с другими исполнителями, что особенно важно на крупном производственном предприятии. Задача должна иметь приоритет, гриф «важно» или «срочно». Но не следует злоупотреблять таким «грифом» или «флагом» при переписке, т. к. не может быть нескольких важных поручений одновременно. Это вызовет неопределенность, и подчиненный сам будет решать, какую из «важных» и «срочных» задач выполнять первой.

Шаг 2. После того как вы сформулировали задачу перед подчиненным, его необходимо мотивировать на ее выполнение. Мотивация бывает двух типов: негативная и позитивная: «от» и «к». Об этом мы более подробно расскажем дальше, а сейчас лишь заметим вкратце, что позитивная мотивация («к») – это метод пряника, а негативная («от») – способ кнута. Например, работая с негативной мотивацией, вы информируете сотрудника о тех рисках, которые понесет отдел и он лично при неправильном выполнении задания. Если же вы говорите работнику о бонусах, которые он получит за выполнение поручения, речь идет о позитивной мотивации.

Причем сотрудник должен отчетливо уяснить логическую цепь, увидеть, как и почему невыполнение задания отразится на его отделе или компании. Аналогично можно мотивировать отделы, подразделения, целые компании. Зная смысл задачи, подчиненным легче и

приятнее ее выполнять – их деятельность не бессмысленна, они понимают, что и для чего делают.

Если смысла нет, качественного результата тоже ждать не приходится.

Шутка

Объявление. Ищу работу. Согласен валять дурака или бить баклуши.
Но при условии, что дурак не будет крупным, а баклуши сдачи не дадут.

Нас часто спрашивают: как определить, какой вид мотивации – негативный или позитивный – использовать в данном случае?

Здесь мы опять вынуждены обратиться к истории – возможно, именно в этом причина того, что в России 70 % сотрудников, и 70 % людей вообще подсознательно предпочитают стратегию «кнута».



Из записей Гали Новиковой:

Мы развивали персонал в одном банке и по итогам проводили аттестацию. В состав аттестационной комиссии входили внешние провайдеры – коучи, управляющие банка и служба персонала. И вот в процессе аттестации зам. управляющего задал вопрос руководителю: «Ты неэффективна в работе. Я хочу, чтобы ты была эффективна. Что мне сделать, чтобы ты давала мне результат?»

Она отвечает: «Ну, выговор мне вынесите». Он говорит: «Да у меня нет выговоров». А у них на самом деле в банке нет системы наказания, штрафов, т. е. банк изначально настроен позитивно на персонал и воспринимает каждого сотрудника как ответственного, сознательного, позитивного и лояльного. Поэтому система штрафов отсутствует. – «Подумай, что еще я могу по отношению к тебе сделать, чтобы ты была результативна?» Она: «Ну, оштрафуйте меня». Он говорит: «Лиля, ну нет у нас штрафов, что я еще могу сделать?»

Думает, затем отвечает: «Увольте меня». – «Лиля, я не хочу тебя увольнять, я хочу, чтобы ты качественно, хорошо работала». Он думал, что она сейчас ему скажет: «Премию мне дайте, замотивируйте меня, какой-то бонус пообещайте». Он на это надеялся, потому что сам такой человек, нацеленный на поощрение. А она ориентирована на штрафы, на наказания и т. д.

Последний вопрос: «Что мне сделать, чтобы ты работала? Я не могу тебе ни выговор объявить, ни оштрафовать, ни уволить». Она сказала: «Я не знаю, ну побейте, что ли меня». Зам. управляющего был просто в шоке. Самое интересное, что он стал проверять и других, приходил на аттестацию, задавал аналогичные вопросы. Картина оказалась подобной. Честное слово, сотрудники все говорят: «Нас нужно либо штрафовать, либо ругать, либо выгонять, либо что-то еще». А он говорит: «У нас не приветствуется тоталитарный, авторитарный подход».

Поэтому в наших реалиях более эффективным считается начинать с озвучивания рисков (кнута) и заканчивать выгодами (пряником). Существует история о главной причине победы Клинтона над Бушем в предвыборной гонке.

Хотя, конечно же, там была масса факторов, но политологи считают победу Клинтона обусловленной неправильным посылом Буша, построившим свою кампанию на запугивании. Буш говорил: «У нас ничего не получается, у нас большие долги. Чтобы решить проблемы американцев нужно сделать то-то и то-то». Американцы испугались.

Клинтон построил свою кампанию на позитиве – «Американцы, сильная нация. Нас ждут великие дела. Мы справимся». И американцы выбрали Клинтона. Итак, в данном случае победила позитивная мотивация. Хотя, повторимся, что предвыборные слоганы – это лишь часть и всегда, особенно в политике, существуют свои подводные камни.

Шаг 3. Вы должны убедиться в понимании поставленной задачи. Часто управленец, сформулировав задачу, просто спрашивает: «Понял?» В ответ звучит «Да» или вообще «Угу». Здесь нужно обязательно уточнить: «А что ты понял?»

Кто-то может сказать, что выполнение данного шага приведет к лишней трате времени. На самом деле лучше и экономнее выделить немного времени на уточнение задачи, чем затратить намного больше на исправление ошибок при неправильном ее понимании? Не говоря уже о возможном ущербе материального или морального характера.

Лучше потратить 30 секунд на то, чтобы подчиненный рассказал, что он понял, вместо того, чтобы потратить минимум 3 часа на исправление его ошибок. Математика проста, выгода очевидна.

Цитата

У нас всегда есть время на исправление неправильно выполненных задач. При этом никогда нет времени на грамотное планирование.

Шутка

– Сколько служащих на вашем предприятии?
– Двенадцать... нет, собственно говоря, только одиннадцать, потому что кто-нибудь из них постоянно сидит в туалете.

Шаг 4. Даем энергию на выполнение. Нужно как бы подтолкнуть сотрудника, дать ему «волшебный пинок», передав свою веру в результат. Это больше относится к лидерской компетенции, когда управленец на невербальном уровне дает энергию на выполнение задания: «Вперед! Давай!». Можно похлопать человека по плечу, направить его жестом руки и напутственным словом: «Давай! У тебя получится!», «Вперед и делай!». Сказать так, чтобы работник в интонациях и в голосе руководителя реально почувствовал некую энергетику.

Хотя очень многие руководители не придают этому значения, но наши люди 80 % информации считывают с вас невербально. Они наблюдают ваш взгляд, мимику лица, ваше дыхание, жесты, интонации. И сотрудники по манере постановки задачи сразу понимают, верите вы в ее выполнение или нет. Сомневаетесь либо нет, вы спросите либо не спросите (будет ли это для вас приоритетно и насколько). Работники не знают, но чувствуют. И 80 % своего влияния вы и каждый человек оказывает не за счет того, ЧТО он говорит, а за счет того, КАК он это говорит.

Шаг 5. Итоговый контроль. Он носит пролонгированный характер, потому что заниматься проверкой выполненного задания вы будете в самом конце. Но в любом случае контроль – неотъемлемая часть постановки задачи, т. к. в принципе нет смысла давать задания,

зная, что не будете следить за ходом их выполнения. Помните, в контроле есть одно неперенное правило: если цель поставлена и хотя бы раз не проконтролирована, уже в следующий раз она будет носить для сотрудника рекомендательный, а не обязательный характер. К чему это приведет? В результате подчиненный будет считать: «Я могу отменить задание, могу сделать позже, авось не спросят».

Чтобы помнить весь объем задач, их нужно записывать. Контроль, к сожалению, делегировать нельзя, это единственное, что запрещено делегировать. Контроль всегда остается за вами, и самое лучшее – это самоконтроль. Когда сотрудник, выполняя задачу, сам отзванивается и говорит: «Я это поручение выполнил».

Отношения необходимо выстраивать так, чтобы сотрудник знал о необходимости отчетности перед своим руководителем при выполнении задачи. Фокус прост – нужно наказывать за то, что, реализовав задание, подчиненный не доложил вам о его осуществлении. И когда вы это наладите, контролировать выполнение поручений вам будет проще. Какую-то задачу вы запишете и сами проконтролируете, но работник должен четко знать: выполняя задание, он должен отчитаться в исполнении. Сделал – отписался, выполнил – отчитался.

Совет

Посмотрите передачу Артема Богача «А знаете ли вы, как цели ставить и достигать?» на сайте «Арт Бизнес Консалтинг» в разделе «Бизнес ТВ»: http://артбизнесконсалтинг.рф/Business_TV/detail.php?ELEMENT_ID=339.

Выводы:

- Сотрудникам (компании) необходимы цели.
- Цели должны быть конкретными (не расплывчатыми).
- Цели человека часто эмоциональны.
- Для грамотной формулировки целей и задач поможет метод SMART.
- Цели могут быть истинными и ложными.
- Существует негативная и позитивная мотивации.
- В наших условиях иногда предпочтительнее негативная мотивация.

2.6. Хронометраж. Приоритеты

Великое искусство научиться многому – это браться сразу за немногое.

Джон Локк

Хронометраж предполагает постоянное ведение записей в особой форме. Поначалу он кажется сложным, «мелочным», отнимающим время. Но в итоге данный метод время экономит, поскольку его затраты на запись дел с лихвой компенсируются очисткой своего рабочего дня от «прилиплих» ненужных занятий и ничегонеделания. Фактически он дисциплинирует человека, превращая безначальный и бесконечный поток времени в четко разграфленную таблицу. В ней каждый час рассматривается «под микроскопом», и каждая минута предназначена для выполнения какого-либо задания.

Такой способ вырывает человека из обычной полудремы, заполненной просмотром новостных сайтов, болтовней с коллегой из соседнего отдела и, наконец, вялым набором какого-нибудь текста или необходимыми звонками. Это метод контроля и самоконтроля. Поэтому руководителю его необходимо знать и применять. Сам по себе способ (как и все подобные) прост и незамысловат – но все гениальное просто. Чудесных методов и волшебных процедур не бывает.

Чтобы что-то сделать, нужно просто взять и сделать. А вот такие методы, как хронометраж, позволяют делать быстрее и лучше, да еще и контролировать выполнение. В первую очередь, для себя и своих сотрудников нужен план на день: временные ориентиры, по которым вы будете сверять выполнение поручений. Как бы вехи на пути, позволяющие определить, идет ли гонец по заданному вами маршруту или спит где-то в тени.

Дополнительно составьте список вопросов, которые хотите уточнить.

Например, общий вопрос – чем заняты сотрудники в течение рабочего дня?

От него, разветвляясь, идет ряд более мелких, частных вопросов:

- Сколько звонков делают в день (отдел продаж)?
- Как разговаривают с клиентом (по телефону, при личной встрече)?

Примечание

Часто сотрудники жалуются на клиентов, пытаются переложить на них вину за отсутствие результата (мало встреч или они переносятся и т. д.) Но наблюдение и записи (из чего собственно и состоит метод хронометража) показывают, что работники просто не делают необходимое количество звонков в день.

Случай из жизни

– Вы довольны своей новой секретаршей? – спрашивают одного директора.

– Ой, и не спрашивайте! За короткое время она так организовала работу секретариата, что, кроме нее, никто ничего понять не может! Я ее теперь даже уволить не могу...

- Как руководитель контролирует выполнение задач?

Как вы или подчиненный вам руководитель низшего уровня контролируете выполнение поставленной задачи? Как правило, никак. Обычный вопрос – «Как дела?» Типичный ответ – «Нормально». Дает ли такой ответ какую-нибудь конкретную информацию? Нет. Необходимы конкретные вопросы: «Звонили ли в такую-то организацию, общались ли с тем-то, что он ответил?» Или – «На какой стадии выполнение такой-то задачи?» (разумеется, срок выполнения дан заранее).

- Как начальник одергивает неработоспособных сотрудников?

Метод кнута и пряника необходим, и наказание, с учетом нашего менталитета, может быть важнее поощрения (о чем будет более подробно рассказано в разделе, посвященном лидерству). Сотрудник должен знать, что при нарушении правил или невыполнении задачи наказание неотвратимо последует. Иначе он тут же потеряет уважение к начальству и будет сначала относиться к распоряжениям спустя рукава, а потом и вообще их игнорировать.

Примечание

Нужно обращать внимание не на задачу, которой занят сотрудник, а на его вовлеченность в процесс, умение фокусироваться, не отвлекаться.

Цитата

Экономический аналитик – это специалист, который завтра будет знать, почему сегодня не случилось то, что он предсказывал вчера.

В финансовом департаменте одного банка проводился анализ затрат рабочего времени. «Фотографировался» рабочий день сотрудников отделов контроля и надзора. Наблюдение проводилось в течение семи дней, в ходе него исследовалось поведение всех работников отделов – всего 8 человек. Каждый наблюдатель вел хронометраж рабочего времени двух подчиненных одновременно. Затраты рабочего времени каждого сотрудника анализировались в течение двух дней.

В каждом исследуемом отделе были проанализированы Положения отделов и должностной функционал каждого работника. Были взяты интервью у каждого начальника отдела, в ходе которых выявлялось фактическое распределение функций между подчиненными, равномерность загрузки каждого сотрудника и трудозатраты времени на выполнение рабочих заданий.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.