

Глава 12

Как научиться управлять эффективно

В этой главе...

- Менеджмент в современных условиях
- Стратегический подход к подбору сотрудников
- Разработка последовательного рабочего плана
- Делегирование полномочий
- Эффективное проведение совещаний
- Обеспечение обратной связи с сотрудниками

Успех в любой сфере деятельности во многом зависит не только от прилагаемых усилий, но и от способности работать в команде и управлять другими людьми. Эта глава представляет собой сжатый курс основ эффективного менеджмента. Особый акцент сделан на проблемах, с которыми сталкивается в настоящее время каждый руководитель, а также на способах их преодоления.



СОВЕТ Более подробную информацию на эту тему вы найдете в книге Боба Нельсона и Питера Экономи *Менеджмент для «чайников», 2-е издание*.

Современный менеджмент

В принципе, в наше время руководитель сталкивается с теми же проблемами, с которыми приходилось иметь дело руководителям во все времена. Вот только решать их приходится в соответствии с реалиями сегодняшнего дня.

В основе современного процесса управления людьми лежат следующие требования.

- ✓ Самоорганизация.
- ✓ Навыки общения.
- ✓ Умение заинтересовать своих сотрудников.

Применять классические принципы управления на практике теперь тоже сложнее, чем раньше. Дело вот в чем. Если вы, например, управляете современной компанией, то некоторые (если не большинство) ваши сотрудники работают в разных режимах: неполный рабочий день, по свободному графику, дистанционно и т.д. (см. главу 8). Даже просто поговорить с кем-нибудь из них с глазу на глаз будет нелегко!

Изменения, произошедшие в организации труда, диктуют новые условия: для того чтобы быть современным преуспевающим руководителем, необходимо не только хорошо выполнять свою работу, но и обладать обширными знаниями и организаторскими способностями. Конечно, вы и вся ваша команда должны качественно и в срок выполнять возложенные на вас обязанности. Но если для этого приходится работать всем отделом по 15 часов в сутки, то следует кардинальным образом пересмотреть ваши методы управления.

Руководство или лидерство: в чем различие?

Руководство и лидерство различаются, прежде всего, своей философией, а не конкретными методами управления подчиненными. Чтобы превратиться из руководителя в лидера (даже если за вами пойдет всего несколько человек), вам потребуется изменить некоторые представления относительно основ управления. Необходимо четко уяснить, что лидер отвечает не просто за распределение заданий и контроль их выполнения, но и за мотивацию своих подчиненных.

Оценка лидерских способностей

Для того, чтобы на деле осуществить переход от руководителя к лидеру необходимо не просто ознакомиться с основными принципами лидерства, а объективно оценить свою собственную деятельность и, скорее всего, отказаться от некоторых своих привычек.



Ниже приводится 20 высказываний, в каждом из которых содержится один или больше принципов, лежащих в основе эффективного лидерства. Используя шкалу оценок от 0 до 5 (цифра 5 соответствует точному описанию вашего поведения), определите степень соответствия каждого из высказываний вашему подходу к управлению. По окончании тестирования обратите внимание на высказывания, которые получили 3 балла или меньше. Этим аспектам лидерства вам следует уделить особое внимание.

- _____ Я прекрасно разбираюсь в работе моего отдела или группы, а также передал свои знания сотрудникам, которые отчитываются передо мной о проделанной работе.
- _____ Я разработал план действий, учитывающий эти знания, и ознакомил с его деталями всех членов группы.
- _____ Люди, входящие в мою группу, хорошо понимают, каких принципов я придерживаюсь в работе. Я делаю все возможное, чтобы моя работа и стиль управления соответствовали моим принципам.
- _____ Я потрачу столько времени, сколько будет необходимо, чтобы убедиться, что каждый сотрудник хорошо понимает свою роль и ценность для компании, а также сотрудничает со мной с целью достижения требуемых стандартов выполнения работ.
- _____ Я без колебаний предоставляю членам моей группы значительную степень ответственности и всегда готов оказать им всестороннюю поддержку.
- _____ Я сделал все возможное для создания команды, которой характерны энтузиазм, сотрудничество и высокий профессионализм.
- _____ Я уделяю много времени анализу стратегических вопросов, которые могут прямо влиять на конкурентоспособность компании.
- _____ Я делаю все от меня зависящее, помогая сотрудникам повышать профессиональный уровень и реализовывать

свои планы, даже если потом они могут уйти из моей команды.

_____ Я не боюсь высказывать свое мнение вышестоящему руководству, если чувствую, что с членами моей команды обращаются несправедливо или недостаточно высоко оценивают проделанную ими работу.

_____ Я признаю, что не всегда знаю правильный ответ для решения какой-либо задачи. Поэтому считаю вполне нормальным советоваться с более опытными сотрудниками, вне зависимости от занимаемой ими должности, и следовать их рекомендациям.

_____ Я не прячусь от серьезных проблем и не откладываю их на потом, а немедленно и энергично берусь за их разрешение.

_____ Я щедро делюсь своим опытом и знаниями с членами моей группы, абсолютно не опасаясь, что это может каким-либо образом угрожать моей карьере.

_____ Я всегда готов к оправданному риску, если возможные выгоды для компании и моей группы стоят того.

_____ Я всегда готов при необходимости принять жесткое решение, не слишком беспокоясь о реакции окружающих.

_____ Я всегда выполняю свои обещания. Если я кому-то что-то пообещал или о чем-то договорился, то должен это сделать во что бы то ни стало.

_____ Я не обижаюсь и не выхожу из себя, если кто-то из сотрудников сомневается в правильности моих решений или инициатив либо не до конца понимает их. Я считаю частью работы руководителя разъяснение сотрудникам своей точки зрения.

_____ Я ни в коем случае не пытаюсь навязывать свой вариант решения задачи, если до этого возложил на сотрудников ответственность за ее выполнение. Более того, я представлю им любую поддержку, необходимую для реализации их плана.

_____ Я осознаю, что у каждого сотрудника может быть своя мотивация качественного выполнения работы. В соответствии с этим я принимаю решения, касающиеся моего стиля руководства.

_____ Я всегда внимательно выслушиваю своих сотрудников и стараюсь понять их точку зрения, особенно когда общаюсь с ними с глазу на глаз.

_____ Я поддерживаю творческий подход к решению проблем и поощряю инициативных сотрудников. В случае ошибки я рассматриваю произошедшее не как проступок, заслуживающий наказания, а как возможность для всех членов группы приобрести дополнительный опыт.

Подсчитайте полученные баллы.

- ✓ 90 и выше — у вас выдающиеся способности лидера.
- ✓ От 80 до 89 — отлично.
- ✓ От 70 до 79 — хорошо, но может быть и лучше.
- ✓ Ниже 70 — есть над чем поработать.

Основы эффективного менеджмента

Если вы хотите побольше узнать об эффективном управлении или лидерстве, то существует огромное количество информации о том, как это сделать: начиная от бесплатных статей, размещенных в Internet, и заканчивая семинарами стоимостью в несколько сотен долларов. На самом деле основу эффективного менеджмента составляет лишь несколько ключевых принципов. Мы рассмотрим их в следующих разделах вместе с небольшими комментариями.

Адаптация и приспособление

Каждому руководителю присущ свой стиль управления. Ничего плохого в этом нет, пока он соответствует индивидуальным потребностям и особенностям людей, составляющих команду, и позволяет добиваться от них максимальной отдачи. Но сотрудники бывают разные. Одни очень хорошо работают, если им предоставлена практически полная свобода действий, другим необходим постоянный контроль. Одни открыто расскажут вам, что им не

нравится в вашем стиле управления, другие будут молчать до тех пор, пока вы не вызовете их на разговор. Вывод: чтобы быть успешным руководителем, необходимо научиться приспосабливаться к самым различным типам работников.

Формирование корпоративных ценностей

Этот принцип является краеугольным камнем всего, что вы делаете, будучи руководителем. *Формирование корпоративных ценностей* означает объединение стратегической цели компании с личными целями сотрудников — неважно, разрабатываете ли вы план работ для всей группы или же ведете личную беседу с работником, который плохо справляется со своими обязанностями. Смысл заключается в том, чтобы убедить сотрудников, что их личный успех целиком зависит от успеха всей компании. Кроме того, вы должны показать, как личный вклад каждого сотрудника способствует достижению целей компании. Конечно, можно предположить, что формирование корпоративных ценностей у работников — очень сложная и не всегда выполнимая задача. Для успешного ее решения старайтесь как можно чаще беседовать с сотрудниками на эту тему.

Общение

Общение с работниками должно выходить за рамки инструкций, приказов и отчетов. Ваши отношения с сотрудниками должны быть открытыми, честными и взаимными. Это означает, что вам жизненно необходимо уметь слушать и четко формулировать свои мысли. Цель — взаимовыгодное сотрудничество и обратная связь со своими подчиненными.

Делегирование обязанностей

Если вы не делегируете задачи, т.е. не возлагаете ответственность за их выполнение на сотрудников, то вы не управляете вовсе. Делегирование как раз и является сущностью процесса управления. Настоящий руководитель должен уметь выбирать подходящих людей для решения делегируемых задач, исходя из стратегических целей отдела и способностей конкретных работников. Также следует помнить, что делегирование не заключается в простой постановке задачи сотруднику — вам необходимо предоставить ему соответствующие полномочия, поддержку и ресурсы для ее выполнения.

Мотивирование

Мотивирование, или мотивация — это пробуждение у сотрудников энтузиазма и ответственности. Именно наличием этих качеств и отличаются хорошие работники от посредственных. Обычно считается, что для успешной мотивации людей обязательно нужно быть превосходным оратором или психологом. Это не так. Просто необходимо потратить некоторое время, чтобы точно узнать приоритеты каждого сотрудника и сделать все возможное, чтобы помочь им достичь этих целей.

Создание команды

Можно сказать, что эффективный менеджмент наполовину зависит от способности руководителя создать команду, т.е. найти людей, имеющих сходные взгляды, обладающих чувством ответственности и желающих работать вместе для достижения общих целей. Требуется много времени, терпения и усилий, для того чтобы нанять и сохранить лучших работников. Но подобный подход вполне оправдан, так как позволяет добиться максимальной эффективности работы отдела (группы, компании). В следующих разделах вы найдете советы по поиску и подбору нужных специалистов, их найму и удержанию, а также обучению работать в команде.

Стратегическое мышление

Процесс найма нового работника прежде всего следует расценивать с точки зрения стратегических потребностей группы (отдела, компании) и не подходить к нему как к механическому “заполнению вакансии”. Также следует выяснить, какое сочетание навыков и опыта необходимо для соответствия этим требованиям. Может оказаться, что лучше нанять не одного, а двух человек, работающих на полставки, но владеющих различными специальностями.

Опишите требования

При составлении требований к будущему работнику следует четко разграничить ответственность и квалификацию. К ответственности относятся задачи и обязанности, возлагаемые на работника. Квалификация представляет собой комплекс знаний, навыков и качеств, необходимых для успешного выполнения данной

работы. Дайте понять, что все перечисленные профессиональные качества (квалификация) и подтверждающие их документы абсолютно необходимы для выполнения работы.

Забрасываем сеть

Процесс найма новых работников должен основываться на четкой и хорошо продуманной стратегии, цель которой не простое привлечение как можно большего числа соискателей на вакантное место, а привлечение именно высококвалифицированных специалистов. Ниже приводится несколько заслуживающих внимания вариантов.

- ✓ **Рекомендации работников.** Поддерживайте работников в их желании сообщать своим друзьям и родственникам о рабочих вакансиях и преимуществах работы в вашей компании.
- ✓ **Рекомендации коллег.** Интересуйтесь у профессионалов из других отделов компании о наличии возможных кандидатов. Постарайтесь максимально точно описать, какого именно работника вы ищете. Также необходимо, чтобы источник информации заслуживал доверия.
- ✓ **Размещение информации в Internet.** Разместите информацию об имеющихся вакансиях на корпоративном сайте компании, а также на специализированных сайтах в Internet.
- ✓ **Объявления в печатных изданиях.** Не пренебрегайте местными газетами или профессиональными журналами — для подбора подходящих работников разместите в них соответствующее объявление.
- ✓ **Агентства по найму персонала.** Обратитесь в кадровое агентство. Предпочтение нужно отдать тем, которые имеют отличную репутацию и работают в области подбора персонала нужной вам квалификации или сферы деятельности.

Первичный отбор кадров

Для начала можно отсортировать кандидатов, выбрав тех из них, кто, по вашему мнению, заслуживают короткого собеседова-

ния (обычно проводимого по телефону), а кто нет. Отобрав таким образом группу кандидатов, решите, с кем из них вы будете говорить лично. Главная задача — ограничить количество претендентов, оставив только тех, кто, по вашему мнению, лучше всего подходит для предлагаемой работы.

Получите максимум информации о кандидате



Получить в процессе собеседования правдивую и объективную информацию о кандидате намного сложнее, чем может показаться на первый взгляд. Как правило, сообразительные кандидаты всячески приукрашивают свои способности, при этом тщательно скрывая слабые стороны. Не делайте ошибку, недооценивая сложность собеседования. Ниже приведены некоторые рекомендации по его проведению.

- ✓ **Отведите достаточное количество времени.** Выделите на каждое собеседование, по крайней мере, от 45 минут до часа. Постарайтесь, чтобы в процессе собеседования вас не отвлекали (или делали это как можно реже).
- ✓ **Тщательно подготовьтесь.** Лично ознакомьтесь с анкетой претендента. Заранее решите, о чем конкретно вы хотите с ним поговорить в ходе собеседования и какие вопросы будете задавать.
- ✓ **Создайте доверительную обстановку.** Некоторые специалисты по кадрам советуют проводить собеседование в напряженной обстановке, надеясь, что в состоянии стресса кандидату сложнее будет говорить неправду или обдумывать свои ответы с целью показать себя в лучшем свете. На самом деле, большинство кандидатов, наоборот, будут “уходить в себя” — это естественная реакция на агрессию. Я считаю, что применение такого метода не дает возможности в полной мере раскрыть достоинства и недостатки претендента. Гораздо проще получить искренние ответы, создав в ходе беседы непринужденную и уютную атмосферу.

- ✓ **Задавайте открытые вопросы.** Задавайте вопросы, которые исключают односложные ответы (да, нет) — иначе вы не сможете составить представления о том, как кандидат думает или решает проблемы. Вместо вопроса: “Склонны ли вы уделять внимание деталям?” спросите: “Расскажите, пожалуйста, о ситуациях, когда ваше внимание к деталям внесло значительный вклад в выполнение проекта”.
- ✓ **Сравните ответы.** Задайте кандидату те же вопросы, которые вы задавали лицам, рекомендовавшим его. Таким образом вы сможете сравнить полученные ответы. В случае каких-либо расхождений попросите соискателя внести ясность.
- ✓ **Используйте системный подход при принятии окончательного решения.** Принимаете ли вы решение самостоятельно или коллегиально, старайтесь использовать системный подход к оценке качеств претендентов. Необходимо оценить сильные и слабые стороны и соотнести их с предъявляемыми требованиями. Самый простой принцип отбора — система градации (когда каждому из критериев, принимаемых во внимание во время собеседования, присваивается определенная степень важности). Затем производится классификация кандидатов по шкале от 0 до 5 (цифра 5 соответствует высшему уровню квалификации) в каждой сфере. Для некоторых видов работ, возможно, придется провести тестирование для оценки специфических навыков.
- ✓ **Лично проверяйте рекомендации.** Конечно, требуется немало времени и усилий, чтобы попытаться выяснить у бывшего руководителя что-либо о кандидате, кроме должности, которую он занимал, но подобные сведения необходимы и полезны. Более подробную информацию можно получить, если не ограничиваться лишь общением с начальником, а попытаться поговорить с бывшими коллегами или сослуживцами претендента. Помните, что вам нужна информация, которая или подтвердит, или опровергнет впечатление, сложившееся у вас о нем.

Восемь принципов, позволяющих достичь максимальной эффективности менеджмента

Если сегодня и существует понятие об общих обязанностях руководителя, то выразить их словами совсем несложно: руководитель должен делать все, что в его силах, чтобы сотрудники полностью реализовали свой потенциал. Не обязательно обладать харизмой кинозвезды, чтобы вдохновлять своих работников на трудовые подвиги. Необходимо, чтобы вы сами были достаточно мотивированны и стремились передать свою энергию и энтузиазм окружающим. В следующих разделах приводятся рекомендации, как повысить эффективность управления персоналом.

Формулировка видения

Что нужно сделать, чтобы весь коллектив, как один человек, отдавали все силы для достижения успеха компании? Служащим нужно во что-то верить, тогда они свернут горы на пути к поставленной цели (не верите — вспомните опыт мировых революций и войн). Другими словами, нужен идеал, к которому стремились бы все без исключения сотрудники компании. На языке современного менеджмента это называется видением.

Формулировка видения целиком зависит от руководства компании. Начальникам всех рангов следует внушать подчиненным свое видение идеального работника. Тогда вместе они создадут безупречную компанию, в которой не будет преград для достижения стратегических целей — как общих, так и личных. Если вы управляете, например персоналом ресторана быстрого питания, то видение может выражаться в быстром, четком и вежливом обслуживании клиентов. Вариантов, в зависимости от рода деятельности компании, может быть очень много. Главное, чего вы должны добиться, — чтобы все сотрудники осознали высокое значение идеала и знали формулировку видения компании.

Уточнение ролей и ответственности

Чтобы добиться эффективной совместной работы, каждый член группы должен четко знать свои обязанности и то, каким образом оценивается его работа. Обратите внимание на следующие моменты.

- ✓ **Описание работы.** Убедитесь, что все сотрудники знают свои должностные обязанности и понимают стоящие перед ними задачи.
- ✓ **Понимание ролей других работников.** Все члены команды должны знать обязанности и степень ответственности друг друга. Кроме того, они должны иметь четкое представление о том, как функционирует команда.
- ✓ **Обсуждение.** Создайте такую обстановку, чтобы каждый имел возможность свободно обсуждать возникающие проблемы или высказывать предложения относительно обязанностей и вознаграждения за проделанную работу.
- ✓ **Конфликты.** В случае возникновения конфликтов необходимо, чтобы они разрешались на основе рабочих моментов, а не личных обид.

Постановка трудных целей

Руководители, обладающие способностью к эффективной мотивации сотрудников, верят в своих подчиненных, их талант и способности. Следуйте этому примеру. Поощряйте стремление сотрудников повышать профессиональный уровень и получать новые знания. Создайте им для этого благоприятные условия и будьте готовы, в случае необходимости, прийти на помощь. Если подчиненные уверены в своих силах и знаниях, это придает им уверенности и при выполнении сложных задач. Эффективность их работы заметно возрастает, а вам как начальнику становится легче и приятнее работать с такими сотрудниками.

Подготовка команды

Сегодня практически все успешные руководители понимают важность превращения подчиненных в лидеров. Роль, которую они отводят себе, не ограничивается исключительно функциями надзора. Современные начальники — это еще и наставники для своих подчиненных. Хороший руководитель обязательно найдет время для личного знакомства с каждым из своих сотрудников, желая выяснить их карьерные перспективы.



Несколько советов о том, как стать начальником-наставником.

- ✓ **Познакомьтесь поближе.** Постарайтесь узнать, какие профессиональные стремления имеет каждый подчиненный. Помните о них при распределении заданий и в процессе работы.
- ✓ **“Я здесь для того, чтобы помочь”.** Содействуйте тому, чтобы подчиненные, в случае возникновения каких-либо проблем, обращались за помощью к вам. Терпеливо выслушайте их, проявите сочувствие и сделайте все возможное, чтобы помочь им справиться с заданием.
- ✓ **Развивайтесь вместе.** Поощряйте в сотрудниках стремление к профессиональному росту. Позвольте им самостоятельно предпринимать необходимые шаги для получения новых знаний и навыков, а в случае возникновения проблем оказывайте посильную помощь. Следует понимать, что, достигнув определенного уровня, некоторые сотрудники для реализации своих карьерных целей могут перейти на работу в другие компании. Как наставник вы проявите себя с лучшей стороны, если не станете их удерживать, а, наоборот, поможете им реализовать себя. Если вы на корню подавляете стремление подчиненных к развитию, то, скорее всего, недолго продержитесь на этой должности.
- ✓ **Помните, все люди разные.** Даже если все сотрудники демонстрируют ответственное отношение к работе и повышают свою квалификацию, это не означает, что все они достигнут одинакового уровня.

Совместное решение проблем

Представьте себе, что возникла проблема, негативно влияющая на работу всего отдела. Постарайтесь побороть в себе искушение самостоятельно разработать план по преодолению ситуации, а ответственность за выполнение возложить на других. Работники всегда с большим энтузиазмом берутся за решение

проблем и проявляют инициативу, если ответственность за это целиком возлагается на них. Когда к вам приходят сотрудники с какими-либо проблемами, то вместо того, чтобы сказать: “Я думаю, что вам следует поступить так и так”, лучше спросить: “Как вы думаете, что нам следует предпринять?” Только не стоит превращать подобную стратегию в простое упражнение в красноречии. Если вы спрашиваете чужое мнение, то обязаны внимательно рассмотреть предлагаемые варианты и, в случае разногласий, объяснить свою позицию.

Признание заслуг

Если ваши подчиненные хорошо справляются со своими обязанностями, обязательно дайте им понять, что видите это и высоко цените их работу. Одобрение можно продемонстрировать различными способами, и совсем необязательно оно должно выражаться в денежном эквиваленте. Обычная благодарность, объявленная на общем собрании команды или высказанная при личной встрече, может служить мощным толчком к формированию позитивной мотивации у работника (конечно, только в том случае, если она заслуженная и искренне выражается).

Принятие решений

Вряд ли вам захочется прослыть среди подчиненных деспотом и тираном, который всех подавляет и единолично принимает все решения, однако иметь репутацию человека нерешительного и слабохарактерного для лидера недопустимо. Когда требуются серьезные решения, вы обязаны собрать и тщательно изучить всю необходимую информацию и узнать мнения всех сотрудников, которые имеют отношение к проблеме. А потом немедленно принимайте решение и помните — ответственность за него несете только вы.

Программы наставничества

В большинстве подобных программ предусматривается совместная работа молодых работников с более опытными. Вполне возможно, что такие взаимоотношения уже существуют между ними на неофициальном уровне. Однако очень часто новые работники неохотно обращаются за помощью, так как, с одной стороны, боятся показаться некомпетентными, а с другой — опытные сотрудники могут просто не осознавать необходимость ока-

зания помощи (для них-то все ясно и понятно). Поощряя наставничество как вполне официальный процесс, вы устраните подобные проблемы и создадите благоприятные условия для формирования атмосферы сотрудничества, что, несомненно, окажет позитивное влияние на работу всего коллектива.

Подготовка преемника

На мгновение представьте, что вам предложили работу, о которой вы всегда мечтали, но с условием, что вам необходимо найти человека, который смог бы заменить вас на этом месте и выполнять работу на том же уровне, что и вы, или даже лучше. Представьте также, что кто-либо из сотрудников отдела вполне подходит на роль такого кандидата, но ему требуется дополнительная помощь — и в основном от вас.

Фраза *планирование преемственности* может вызвать ассоциации с Британской монархией, но на самом деле означает процесс подготовки кого-либо к определенной работе и стала в настоящее время ключевой концепцией в организационном развитии компании, и не только на уровне исполнительного руководства. Несведущему человеку может показаться, что подготовка “конкурента” на свое место работы весьма опасное дело, так как, следуя такой логике, выходит, что вы просто рубите сук, на котором сидите. (“Молодец, Фрэнк! Ты отлично справился с подготовкой своего преемника, пожалуй, ты сам нам уже больше не нужен”.) Но на самом деле все обстоит иначе. И вы, и компания получите преимущества, используя метод планирования преемственности.

- ✓ Компаниям, поощряющим политику подготовки преемников, намного проще подбирать новых руководителей, так как на эти должности они могут назначать своих собственных сотрудников. Поэтому им не приходится беспокоиться по поводу ухода того или иного ключевого руководителя, так как они могут его вовремя заменить и тем самым не допустить снижения эффективности работы компании.
- ✓ Вкладывая время и энергию в подготовку персонала, вы повышаете собственные шансы на продвижение по службе. Ведь высшему руководству компании не

приходится беспокоиться о поиске вам замены, если вы уйдете на повышение в другое место.

- ✓ Подготовку преемника можно считать своего рода страховкой на случай, если вам придется длительное время отсутствовать.
- ✓ Чем больше обязанностей в состоянии взять на себя ваши сотрудники, тем больше времени вы можете тратить на решение стратегических задач более высокого уровня, позволяющих повышать эффективность работы команды или отдела, что, несомненно, позитивно скажется на реакции высшего руководства компании на вашу работу.

В ходе исследования, проведенного *Robert Half International* совместно с *Financial Executives Institute*, была получена следующая информация: 82% из опрошенного числа главных финансовых администраторов сообщили, что их специально не готовили к занимаемой в данный момент должности, однако две трети из них активно занимаются подготовкой своих преемников. Подобная тенденция прослеживается и на других уровнях корпоративной лестницы, и вызвано это причинами, связанными как с производительностью компании, так и с продвижением по служебной лестнице отдельных работников.



Ниже приводятся ключевые принципы планирования преемственности.

- ✓ **Нанимайте грамотно.** Нанимая нового работника, учитывайте наличие у него таких качеств и свойств (в дополнение к требованиям, предъявляемым самой работой), которые позволят ему успешно справиться с большим объемом обязанностей на рабочем месте. Постарайтесь не назначать конкретного преемника сразу, лучше присмотритесь ко всем подчиненным, которые при правильном руководстве могли бы справиться с вашими обязанностями.
- ✓ **Позвольте звездным сотрудникам солировать.** Способным и наблюдательным сотрудникам с высоким уровнем мотивации позвольте набираться знаний

методом наблюдения за вашей работой в различных ситуациях. Однако не следует целиком надеяться только на пассивное обучение. Им нужно точно знать, что требуется для успешной работы на вашей должности (хотя вы, конечно, совершенно незаменимы!), а вам — разобраться, каких свойств, навыков и способностей недостает вашим потенциальным преемникам. Постепенно, с приобретением ими новых навыков и знаний, делегируйте им все больше полномочий и предоставляйте широкую автономию. Для постановки рабочих задач и установления критериев прогресса в наиболее сложных сферах следует работать с преемниками как в индивидуальном порядке, так и группой.

- ✓ **Избегайте клонирования ловушек.** Вполне естественно ожидать от одного или нескольких человек, которых вы готовите себе в преемники, идти по вашим стопам в подавляющем большинстве ситуаций связанных с выполняемой вами работой. Однако следует помнить, что одни и те же рабочие цели могут быть достигнуты различными способами. В противоположность стилю работы, сосредотачивайте усилия на ее целях и ценностях, тем самым, предоставляя членам коллектива возможность самостоятельно определять способы решения различных задач. Их стиль работы и манера управления может отличаться от вашей. Но до тех пор, пока эти отличия не влияют на качество работы, не следует настаивать на том, чтобы все делалось по вашему, так как это, в конечном счете, не принесет никакой пользы ни вам, ни им.



Запомните, сегодня одним из главных правил по планированию преемственности, является гарантия не только подготовки преемника, но также и подготовка себя к дальнейшему продвижению по карьерной лестнице. В ходе этого процесса необходимо приобретать такие навыки и способности, которые помогут подготовиться к работе более высокого уровня. А для этого необходимо тесно сотрудничать с начальником или наставником, что и обеспечит дополнительную помощь необходимую для подготовки к такому действию.

Основы делегирования полномочий

Делегирование, которое также называют *передачей ответственности*, или *разделением обязанностей*, часто считают одним из важнейших рабочих инструментов руководителя, и именно этому навыку руководителей обучают на семинарах прежде всего. Известно, что одни задачи делегировать проще, чем другие. Кроме того, не все сотрудники одинаково хорошо справляются с возложенными на них задачами.

Научитесь делегированию

Если вы пытаетесь лично контролировать и выполнять всю работу до мельчайших деталей, то следует подумать о смене методов руководства. Начните с малого. Составьте список решаемых вами задач и разбейте их на три категории:

- ✓ А) задачи, с которыми, по вашему глубокому убеждению, справиться можете только вы сами;
- ✓ Б) задачи, с которыми может справиться кто-то другой (но не так хорошо, как вы);
- ✓ В) простые задачи, для выполнения которых не требуется никаких специальных навыков или знаний.

Начните с делегирования задач уровня В, а затем постепенно переходите к делегированию задач уровней Б и А. Не забывайте время от времени пересматривать этот список. Как только вы научитесь делегировать задачи любого уровня, и осуществление этого процесса не будет вызывать никаких трудностей, то с удивлением заметите, что большая часть задач уровня А постепенно переместится на уровни Б и В.

Точный инструктаж

В ходе делегирования полномочий убедитесь, что человек, на которого они возложены, знает:

- ✓ конечную цель;
- ✓ почему это важно;
- ✓ сроки выполнения;
- ✓ критерии оценки выполненной работы.

В случае, если вы не уверены, что четко довели эти сведения до исполнителя, то еще раз предоставьте ему всю необходимую информацию по электронной почте или в виде докладной записки.

Доверие к другим

По определению, процесс делегирования предполагает наличие уверенности в том, что исполнитель справится с порученной работой. Если такой уверенности нет, то лучше делегировать поставленную задачу другому сотруднику или решить ее самому. Постоянные проблемы при делегировании любых заданий своим сотрудникам означают одно из двух: либо вы наняли на работу не тех людей, либо чрезмерно контролируете своих сотрудников.

Предложение поддержки

Следует знать разницу между делегированием и “навешиванием” обязанностей. *Повесить* какую-либо задачу означает, что вы просто перекладываете работу на исполнителя, нисколько не беспокоясь о наличии у него необходимого времени, опыта или ресурсов. При делегировании вы вместе с подчиненным определяете, что требуется для выполнения поставленной задачи, и обеспечиваете все необходимые ресурсы и поддержку.

Учет дальнейшего роста

Если сотрудник демонстрирует высокую степень ответственности, то ему можно делегировать больше полномочий, а также предоставлять более широкую свободу действий. Поступая таким образом, вы мотивируете его, открывая перспективы профессионального и карьерного роста.

Как добиться большей эффективности от совещаний

У многих людей слова “совещание” и “собрание” вызывают неприязнь и раздражение. Зачастую это происходит от того, что собрания проводятся не тогда, когда они действительно нужны, а когда запланированы. И сейчас еще встречаются компании, в которых на собрания в приказном порядке “сгоняется” весь коллек-

тив, но, как правило, большинству сотрудников совершенно не интересны обсуждаемые вопросы. В результате пришедшие откровенно скучают, а совещание превращается в обсуждение последних корпоративных сплетен.

А как вы проводите совещания? Если вы не уверены в их эффективности, то воспользуйтесь приведенными ниже советами.

- ✓ **Сделайте совещание значимым событием.** Каждое совещание должно иметь четко сформулированную, значимую цель. Если таковая отсутствует, то лучше вместо заседания пойти всем коллективом в театр или на футбол.
- ✓ **Проведите совещание в подходящем месте.** Выбор места проведения совещания зависит от вопросов, которые предполагается на нем обсудить. Это может быть кабинет директора, конференц-зал, специально подготовленная аудитория или ближайший бар (пятница, 18:00).
- ✓ **Ограничьте список приглашенных.** Приглашайте на совещание тех, кто по своей должности или профессиональной подготовке может давать советы по обсуждаемым вопросам или влиять на принимаемые решения (понятно, что на обсуждение рекламного бюджета на будущий год не имеет смысла приглашать вахтера). Составляя список приглашенных, задайте себе два вопроса. На чью профессиональную деятельность или карьеру могут повлиять обсуждаемые вопросы? Есть ли кто-то еще, чьи опыт, знания и интуиция (независимо от должности и служебного положения) могут способствовать успешному проведению встречи?
- ✓ **Подготовьте письменный план встречи.** Такой план поможет не отклоняться от цели, особенно если планируется обсуждение трех или более вопросов.
- ✓ **Начинайте и заканчивайте совещание вовремя.** Совещание должно начинаться вовремя — оправданием для задержки могут служить только чрезвычайные обстоятельства. Не менее важно и заканчивать встречу в обусловленное время. Если время встречи

подходит к концу, а обсуждение вопроса не закончено, то участникам можно предложить на выбор два варианта: либо задержаться и продолжить прения, либо перенести обсуждение на другой день.

- ✓ **Поощряйте участие.** Далеко не все способны красиво говорить или ясно выражать свои мысли перед аудиторией. Поэтому именно от вас как от человека, ведущего собрание, зависит вклад каждого в процесс обсуждения. Дайте таким людям возможность высказаться и оградите их от насмешек коллег.
- ✓ **Контролируйте обсуждение.** Следите, чтобы участники заседания не отклонялись от обсуждаемых вопросов (хотя это может быть и нелегко, особенно при работе с творческим коллективом). Неожиданно возникшие, но важные темы лучше перенести на следующую встречу.
- ✓ **Делайте заметки.** Поручите кому-нибудь делать заметки по ходу дискуссии, особенно если это касается вопросов, требующих принятия серьезных решений. Впоследствии с помощью этих записей можно будет проследить ход обсуждения или вспомнить интересную идею, забытую в пылу полемики.
- ✓ **Повышайте эффективность совещаний.** Дайте понять своим подчиненным, что вы хотите знать их мнение о том, как повысить эффективность совещаний. Будьте готовы выслушать самые разнообразные идеи. Убедитесь, что схема проведения совещаний, который всегда считался самым лучшим, не утратил со временем своей эффективности.

Оценка деятельности

Большинство руководителей понимают важность регулярной оценки деятельности своих подчиненных. Это не просто способ контроля за выполнением того или иного задания. На основании таких оценок начальник может судить о профессионализме и ответственности того или иного сотрудника. Проблемы, постоянно возникающие при выполнении определенных работ, указывают

опытному руководителю на ошибки с подбором исполнителей или сигнализируют о нездоровом климате в коллективе.

Но главная цель регулярной оценки деятельности сотрудников — наладить эффективную обратную связь с ними. Это дополнительная мотивация подчиненных, которые должны знать, какой вклад они вносят в достижение общего успеха компании, как оценивается их работа, и как она влияет на их собственную карьеру. Многие руководители при оценке деятельности подчиненных часто сталкиваются с различными проблемами. В следующих разделах я расскажу, что это за проблемы и как их преодолеть.

Регулярная оценка деятельности

Оценивать деятельность сотрудников нужно не время от времени, а регулярно, систематизируя полученные результаты. Систематическая оценка работы станет дополнительным стимулом для сотрудников в их стремлении к повышению эффективности труда и карьерному росту.

Сотрудничество для достижения результатов



Старайтесь чаще привлекать подчиненных к определению целей и критериев успеха. Люди работают намного эффективнее, если имеют возможность высказаться о выполняемой работе и хорошо понимают, чего от них ожидают.

Объяснение процесса

Убедитесь в том, что работники знают, как оценка их труда влияет на размер выплачиваемой им зарплаты (премии) и личный карьерный рост. Кроме того, каждый сотрудник должен иметь возможность оспорить оценку своей деятельности в случае несогласия с ней.

Предоставление конкретной информации



Высказывая критические замечания по поводу неудовлетворительной работы или поведения подчиненных, следует приводить конкретные примеры, а не ограничиваться общими фразами. Например, вместо того чтобы сказать: «Мне не очень понравилась ваша работа

при выполнении последнего проекта”, необходимо привести факты: “В последнем проекте не были отработаны такие-то вопросы”.

Самооценка

Одна из методик оценки сотрудников — предложить им самим оценивать собственный труд. Преимущество такого подхода заключается в том, что еще до проведения собрания он побуждает работника обратить внимание на свои слабые и сильные стороны. И тогда сотрудник будет спокойнее отнестись к замечаниям со стороны руководителя. Кроме того, данная методика позволяет понять, как именно подчиненный оценивает свою работу, а также способствует установлению четких критериев оценки деятельности как со стороны начальника, так и со стороны подчиненного.

Как управлять подчиненными, работающими без энтузиазма и неэффективно

Такие сотрудники встречаются не так уж редко, и вполне возможно, имеются и среди ваших подчиненных. Да, они выполняют работу, но без особого энтузиазма и желания, что в итоге отражается на ее качестве. Конечно, таких сотрудников можно просто уволить, но будет ли подобный шаг самым удачным? Для решения проблемы обратите внимание на приведенные ниже советы.

Обсудите проблему

Наверняка прежде вы уже пытались поговорить с сотрудником на эту тему, но результат остался прежним. Я предлагаю сделать это еще раз: запланируйте проведение личной встречи для обсуждения сложившейся ситуации. Определите круг обсуждаемых вопросов и заранее подготовьтесь к разговору. В максимально тактичной манере выскажите свое неудовлетворение работой сотрудника и предоставьте ему возможность объясниться. Может быть, существуют какие-то проблемы, о которых вы не знаете, например, разногласия с кем-то из коллег или личные обстоятельства.

Разработайте план

Убедитесь в том, что сотрудник правильно понимает свои обязанности, а также влияние, которое может оказывать его вклад в общий успех отдела или компании. Не стоит предлагать ему “либо исправиться, либо увольняться”; постарайтесь добиться, чтобы он самостоятельно принял стратегию “возврата к эффективной работе”.

Назначение наставника

Подумайте, кого из опытных сотрудников можно было бы рекомендовать такому работнику в качестве наставника. Найдите такого человека, который хорошо разбирается во всех тонкостях работы отдела и получает удовольствие от наставничества. Не менее важна и его психологическая совместимость с “трудным” сотрудником — без взаимопонимания наставник не сможет оказывать позитивное влияние на своего подопечного.

Борьба со скукой

Если вы подозреваете, что основной причиной недостаточно хорошей работы сотрудника является скука, постарайтесь, не прерывая рабочего процесса и избегая конфликтов с другими подчиненными, сделать его задания интересными. Выясните, в решении каких задач он хотел бы принимать участие.

Как правильно увольнять

Увольнение работника считается одним из самых непростых аспектов деятельности руководителя. Конечно, даже если для принятия такого решения есть все основания (а как иначе!), но от этого не становится легче сказать человеку о том, что в его услугах больше не нуждаются. Заблуждаются те, кто думает, что увольнять легко. В следующих разделах приводятся советы, которые помогут вам справиться с этой задачей.

Действуйте решительно

Работникам должны предоставляться все ресурсы для того, чтобы они могли с максимальной эффективностью выполнять свои обязанности. Если сотрудник (особенно начинающий) по

каким-то причинам не справляется с ними, руководитель должен приложить все усилия, чтобы подчиненный мог понять свои ошибки и, следовательно, улучшить качество работы. Однако если сотрудник по какой-либо причине все равно не справляется со своими обязанностями, необходимо предпринимать решительные действия, и чем быстрее, тем лучше. Работники, которые не в состоянии выполнять свои должностные обязанности и отличающиеся неудовлетворительным поведением, очень быстро становятся источником проблем как для коллектива, так и для его руководителя.

Сообщите об увольнении

Увольнение сотрудника — такая задача, выполнение которой не следует поручать кому-нибудь другому. Если вы — непосредственный начальник увольняемого работника, сообщите ему об этом неприятном событии лично. Ведите себя тактично и отзывчиво, однако сразу переходите к делу. Объяснение причин увольнения, должно быть емким и кратким.

Следуйте формализованной процедуре увольнения



Во многих компаниях разработаны специальные процедуры увольнения сотрудников. Они позволяют защитить компанию от возможных судебных исков и облегчают жизнь как начальникам, так и подчиненным. Обратите внимание на следующие моменты.

- ✓ **Документальное подтверждение.** Необходимо, чтобы причина увольнения (например, неприемлемое поведение, неэффективная работа) подтверждались официальными документами.
- ✓ **Подготовка к увольнению.** Заранее подготовьте план встречи и продумайте, о чем конкретно будете говорить. Сообщайте только то, что необходимо сказать, а также будьте готовы ответить на вопросы. Не имеет смысла обсуждать прошедшие события или дискутировать по поводу принятого решения.
- ✓ **Сообщение об увольнении.** Если возможно, сообщайте подобные новости или в начале рабочего дня, или по его окончании, когда большинство работни-

ков уже разойдутся по домам. Тем не менее желательно, чтобы при этом присутствовал еще кто-нибудь из руководства (например, ваш заместитель или руководитель группы) — это не позволит увольняемому впоследствии извратить ваши слова, что может стать причиной судебного иска.

- ✓ **Решите финансовые вопросы.** Уладьте все финансовые вопросы с увольняемым согласно действующему законодательству.
- ✓ **Доступ к секретам.** После сообщения об увольнении сразу же потребуйте от сотрудника вернуть все, связанное с безопасностью компании: ключи, карточки доступа, пропуск и т.п. Запретите доступ сотрудника к офисному и компьютерному оборудованию. При необходимости сообщите в отдел информационных технологий, чтобы уволенному работнику был закрыт доступ к Internet и локальным сетям.
- ✓ **Возврат оборудования.** Проследите за тем, чтобы работник вернул любое имеющееся у него имущество компании (ноутбук, мобильный телефон и т.п.).
- ✓ **Сопровождение сотрудника.** Во избежание каких-либо эксцессов, желательно проводить уволенного сотрудника домой.
- ✓ **Примите меры предосторожности.** Если у вас есть подозрения (основанные на личностных качествах или поведении сотрудника) о возможной неадекватной реакции на сообщение об увольнении, примите соответствующие меры предосторожности (пригласите в кабинет сотрудников отдела безопасности).