

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ КУРС

для руководителя среднего звена

ИЛЬЯ ЛЕЙН

Илья Лейн

Обязательный курс для

руководителя среднего звена

<https://litres.ru/74535248>

SelfPub; 2026

Аннотация

Средний менеджер получает удары с двух сторон: сверху требуют результат, снизу требуют понимание. Ошибся с начальником, потерял доверие. Ошибся с командой, потерял управление. Эта книга создана именно для такой позиции.

Вы получите рабочую систему: как войти в новую роль, выстроить авторитет, планировать, делегировать, проводить совещания, контролировать исполнение, разруливать конфликты, мотивировать сильных и сложных сотрудников, общаться с руководством и коллегами своего уровня. Отдельно разобраны карьерный рост, самодисциплина, стресс и восстановление.

Это не книга «о лидерстве вообще». Это инструкция по выживанию и росту там, где за результат отвечаете именно вы. Хотите перестать быть передатчиком чужих указаний и стать руководителем, на которого опирается компания? Начинайте отсюда.

Содержание

Предисловие	5
1. Тщательно формируйте свой личный имидж	8
2. Правильное отношение к работе предыдущего руководителя	12
3. Чётко понимать свою рабочую среду	16
4. Знайте, что вам нужно делать	21
1. Проявляйте самодисциплину и старайтесь быть более харизматичным	28
2. Умение контролировать свой характер	33
3. Работать над повышением собственного уровня в плане качеств и способностей	40
4. Исправление порока самонадеянности и упрямства посредством самоанализа	44
5. Настройте себя правильно и делайте то, что нужно	50
6. Научиться справляться с эмоциональным давлением	56
7. Избегайте выполнения рабочих задач без учета их приоритетности	60
8. Избегайте неспособности взвешивать интересы большинства и меньшинства	64
1. Разработка научно обоснованных	70

критериев оценки	
2. Разработка реалистичного рабочего плана	76
3. Научный подход к делегированию задач	79
4. Как сделать совещание более результативным	82
5. Уделяйте внимание контролю в повседневном управлении	93
8. Укоренение основных управленческих принципов и норм поведения	104
1. Научиться думать о благе компании и руководителя	112
Конец ознакомительного фрагмента.	115

Илья Лейн

Обязательный курс для руководителя среднего звена

Предисловие

Важная роль руководящих кадров среднего звена не вызывает сомнений: будь то предприятие или государственное учреждение, они являются опорой любой организации. Уровень эффективности руководящего состава зависит не только от способностей самих его членов, но и, что особенно важно, от того, удастся ли сформировать сильную и боеспособную команду руководителей среднего звена. Чтобы стать хорошим руководителем среднего звена, необходимо интегрироваться в команду и, внося вклад в общее дело, одновременно развивать свою карьеру.

В организации руководители среднего звена играют роль связующего звена, «соединяющего верх и низ» и «передающего указания сверху вниз и снизу вверх», то есть принимаю-
ют, передают и распределяют указания между вышестоящими и нижестоящими. Поэтому, хотя на первый взгляд это мо-

жет казаться «незаметной» должностью, на самом деле руководитель среднего звена является «исполнителем приказов» сверху вниз и «посредником, передающим мнение сотрудников» снизу вверх — он, по сути, «несет на своих плечах двойную ношу». Именно эта роль заставляет руководителя среднего звена нести ответственность как перед вышестоящим руководством, так и перед подчинёнными; его лидерские качества и уровень управления постоянно находятся на виду у начальства и подчинённых, и он повсеместно подвергается «испытаниям» и «оценкам».

Мастер управления Питер Друкер считает, что обязанность менеджера, то есть руководителя, заключается в том, чтобы объединить людей и ресурсы в одно производственное предприятие. Конкретно говоря, у руководителя есть две особые задачи: первая задача — создать подлинное целое, превосходящее сумму его составных частей, создать динамичное целое, которое преобразует вложенные в него ресурсы в нечто большее, чем просто сумма этих ресурсов; вторая задача — в каждом решении и действии согласовывать текущие и долгосрочные требования; все, что делается, должно способствовать как текущим интересам, так и долгосрочным целям и принципам, то есть он должен не только нести ответственность перед руководством и обеспечивать заметную прибыль предприятия в краткосрочной перспективе, но и учитывать его долгосрочное развитие.

Очевидно, что для успешного выполнения этих двух задач

руководитель среднего звена должен обладать сильными лидерскими качествами. В данной книге, исходя из точки зрения руководителя среднего звена, подробно рассматриваются навыки, которыми он должен обладать, а также вопросы, на которые следует обращать внимание в работе; по каждому из них даются соответствующие рекомендации. Мы уверены, что она будет полезна менеджерам, занимающим должности среднего звена, и именно в этом заключается цель написания данной книги. В то же время мы надеемся, что читатели выскажут свои ценные замечания и предложения, которые помогут усовершенствовать книгу, чтобы она могла лучше служить интересам большего числа читателей; за это мы будем безмерно благодарны.

Три первых шага «нового руководителя»

Как руководителю среднего звена, только что вступившему в должность, неразумно с нетерпением бросаться в бой, пытаясь сразу «разжечь три костра». Самое важное — настроиться на правильный лад и тщательно изучить ситуацию. Это похоже на блюдо, только что поданное на стол: нужно активно приступить к еде, но пробовать его постепенно.

1. Тщательно формируйте свой личный имидж

Факторами, определяющими успех руководителя среднего звена, в первую очередь являются его мировоззрение и способности, но нельзя отрицать, что его имидж также является важным средством проявления его харизмы. Особенно для вновь назначенного руководителя среднего звена личный имидж имеет решающее значение. Конечно, имидж руководителя — это не только внешность и одежда, но, что более важно, его душевное состояние, нравственные качества, личное влияние, стиль руководства и умение управлять эмоциями.

(1) Самопознание

Необходимо объективно и диалектически осознавать свои сильные и слабые стороны, иметь самосознание. Слишком высокая самооценка легко приводит к высокомерию, не позволяя в полной мере увидеть трудности при выполнении задач и правильно относиться к другим, что негативно сказывается на нормальных межличностных отношениях; слишком низкая самооценка, в свою очередь, может подавлять и сдерживать инновационный потенциал и способность к прорывам, препятствуя проявлению инициативы и творческого подхода. Только самопознание позволяет использовать свои сильные стороны и избегать слабостей, что ведет к успеху в

карьере.

(2) Самоуважение

Самоуважение — это осознание собственного достоинства, уважение и бережное отношение к своей личности, отказ от покорности злым силам, а также недопущение дискриминации и унижения своей личности и достоинства со стороны других.

(3) Уверенность в себе

Если у человека есть твёрдая вера, он сможет покорить любую вершину в мире. Если бедный человек постоянно думает: «Я ненавижу бедность, но ничего не могу с этим поделать», — он действительно рискует остаться бедным на всю жизнь. Если же он будет постоянно думать: «Я обязательно избавлюсь от бедности, я добьюсь успеха», — результат может оказаться совершенно иным.

(4) Стремление к самосовершенствованию

Руководители среднего звена, на которых лежит тяжёлая ответственность за управление, должны обладать духом самосовершенствования и не сдаваться, чтобы сознательно корректировать своё поведение, преодолевать трудности и побеждать их, демонстрируя сильную волю.

(5) Самообучение

Мозг не должен просто механически накапливать знания, а должен преобразовывать полученные знания в способности. Во-первых, нужно осмысливать знания, а не поглощать их целиком; во-вторых, нужно владеть знаниями, а не быть

работ учебников; в-третьих, нужно выходить за рамки знаний, а не замыкаться в рамках «учебников». В процессе обучения необходимо постоянно корректировать структуру своих знаний. Оптимальная структура знаний должна обладать «пятью свойствами», а именно: целенаправленностью, рациональностью, целостностью, упорядоченностью и динамичностью.

(6) Самостоятельные исследования

Руководители среднего звена должны сознательно и регулярно изучать и обобщать опыт, полученный в ходе управленческой деятельности предприятия, поднимаясь от эмпирического к рациональному пониманию, обобщая и осваивая законы управления, а затем применяя их в практической работе. Только путем исследования и обобщения, выявления проблем и их своевременного решения можно добиться творческих результатов и продвигаться вперед. Следует помнить: «практика — обобщение — повторная практика — повторное обобщение» — это эффективное средство повышения собственной профессиональной компетентности и общий опыт всех успешных людей.

(7) Самоанализ

Проанализируйте свои слова и поступки за весь день: соответствуют ли они государственным законам и политике, правилам и положениям предприятия, а также нормам общественной морали.

Во-вторых, проанализируйте свою работу за день: выпол-

няли ли вы свои обязанности добросовестно, были ли у вас новые достижения и вклад, а также какие опыты, ошибки и уроки вы извлекли.

В-третьих, проанализируйте, было ли в вашей повседневной жизни место для обучения и самосовершенствования.

В-четвертых, проанализируйте свои взаимоотношения с окружающими: были ли вы скромны, радушны, искренни и честны в общении с людьми.

В-пятых, прошел ли день насыщенно, не было ли случаев, когда время ушло впустую или было потрачено в ущерб времени других.

Руководители среднего звена должны через «ежедневный самоанализ» познавать себя, оценивать себя и мотивировать себя к постоянному развитию и совершенствованию.

Если руководитель среднего звена будет уделять внимание вышеперечисленным моментам, его личный имидж значительно улучшится. Хороший личный имидж не только помогает руководителю среднего звена завоевать симпатию подчиненных с самого начала работы и способствует дальнейшему развитию деятельности, но и позволяет продемонстрировать лидерские качества, что является важной гарантией получения возможностей для личного роста.

2. Правильное отношение к работе предыдущего руководителя

Многие руководители среднего звена, стремясь продемонстрировать свой талант и стремление к реформам, вскоре после вступления в должность с нетерпением приступают к реализации так называемой «новой политики», тем самым невольно отрицая работу своего предшественника. Это не только не принесет немедленного эффекта, но и может привести к появлению слишком большого числа «врагов», что негативно повлияет на их дальнейшее продвижение по службе. В начале своего пребывания в должности руководители среднего звена должны правильно и объективно оценивать работу своего предшественника, для чего следует обратить внимание на следующие моменты:

(1) Необходимо в полной мере признать достижения предшественника

Как правило, у предыдущего руководителя среднего звена всегда есть определенные достижения и достоинства, которые следует в полной мере признать. Это не только вопрос оценки успехов и неудач конкретного руководителя, но и вопрос, затрагивающий моральный дух сотрудников всего отдела. Конечно, только вступив в должность, вы, безусловно, стремитесь решать проблемы и хорошо выполнять свою работу, но при этом необходимо соблюдать меру: нельзя пол-

ностью отрицать прошлое, представлять предшественника как человека, лишённого каких-либо достоинств, и тем более нельзя унижать его личность.

(2) По поводу решений предыдущего руководителя следует задавать несколько вопросов «почему»

Как правило, передача дел между предыдущим и нынешним руководителем — это лишь формальность, и новому руководителю неудобно задавать слишком много вопросов на месте. Однако после вступления в должность, сталкиваясь с некоторыми сложными вопросами, которые трудно понять, нужно задать себе несколько «почему»: «Почему он поступил именно так?», «Как он это обдумывал?», «Может быть, у него были свои причины?» При необходимости можно обратиться за советом к предыдущему руководителю; если его нет на месте, можно поговорить с людьми, участвовавшими в решении этого вопроса, выяснить причины и только потом решать, как поступить. Такой подход в разы лучше, чем «догадки», а также простые и категоричные утверждения или отрицания.

(3) Работа должна иметь относительную преемственность. Важная работа от момента ее планирования до завершения требует определенного времени и прохождения определённого процесса; иногда для её выполнения требуются последовательные усилия даже нескольких руководителей. Такая работа не должна страдать от смены руководства и не должна прерываться из-за несогласованности позиций

предыдущего и нынешнего руководителей. После вступления в должность новый руководитель среднего звена должен, при отсутствии особых причин и серьезных ошибок, продолжать работу над важными задачами, требующими высокой степени непрерывности, которые были определены прежним руководством, и стремиться добиться в них результатов. Ни в коем случае нельзя произвольно изменять работу предшественника, меняя всё, что заблагорассудится. В Китае есть пословица «Сяо Гуй — Цао Суй», которая относится к началу эпохи Западной Хань: после смерти канцлера Сяо Хэ его преемником стал Цао Цань. Он считал, что политика, законы и институты, введенные Сяо Хэ, были вполне уместны и не требовали существенных изменений, поэтому он сохранил их и продолжил действовать в том же духе. Это свидетельствует о том, что Цао Цань был человеком разумным и смелым, способным руководствоваться реальностью.

Конечно, так называемое «Сяо Гуй — Цао Суй» не означает полного отсутствия изменений. В отношении тех аспектов, которые не имеют сильной преемственности, где предшественник действительно допустил ошибку или которые в связи с изменением обстановки больше не соответствуют современным условиям, нет необходимости воздерживаться от исправлений из-за уважения к предшественнику. Однако прежде чем приступать к изменениям, необходимо тщательно все обдумать. Ни в коем случае нельзя беспорядочно вносить изменения только для того, чтобы продемонстрировать

свою «мудрость», «решительность» или «необычность» — это приведет к тому, что «в погоне за пустой славой навле-чёшь на себя настоящую беду». Более того, если при смене каждого руководителя всё переворачивать с ног на голову, то в результате таких постоянных перемен ситуация станет ещё более неконтролируемой.

3. Чётко понимать свою рабочую среду

Как новый руководитель среднего звена, вы должны хорошо понимать свою рабочую среду — так же, как исследователь, куда бы он ни отправился, сначала определяет свое местоположение. Вам нужно искать ответы в трех аспектах:

- Люди, которыми вы руководите;
- задачи и конкурентное положение вашего отдела;
- ваш непосредственный руководитель.

(1) Люди, которыми вы руководите

В первые десять дней после вступления в должность вам следует посвятить не менее половины времени общению с подчиненными, чтобы как можно лучше их узнать. В ходе бесед вы должны спрашивать их о том, как работает отдел, о рынке, технологиях и социальных связях, а также наблюдать за их отношением к работе и стремлениями. К каждому сотруднику следует применять два критерия оценки: профессиональные навыки и его отношение к вам и другим членам коллектива.

Оценивать сотрудников лучше всего параллельно с наблюдением за их работой и сбором информации о вашей новой сфере деятельности. В качестве ориентира можно использовать отзывы вашего предшественника, начальника и других сотрудников, но, конечно же, самым прямым спосо-

бом остаётся спросить самого сотрудника. Ниже приведены некоторые обязательные вопросы, которые следует задать самому сотруднику:

- Чем вы занимаетесь? Почему?
- Что помогло бы вам работать лучше? И т. д.

Израильский полководец Моше Даян сказал: «Величайшие полководцы — это те, кто способен максимально эффективно использовать потенциал обычной армии». Независимо от того, оценивать ли это по богатству, счастью или другим критериям, между интеллектом и успехом нет особой связи. Целеустремленная и эффективная команда, состоящая из обычных людей, обычно показывает гораздо лучшие результаты, чем группа умных, но ленивых людей.

(2) Задачи и конкурентное положение вашего отдела

Джон Кеннеди сказал: «Не спрашивайте, что ваша страна может сделать для вас, а спрашивайте, что вы можете сделать для своей страны». Сейчас ваша компания уже сделала для вас кое-что — доверила вам отдел, так что же вы можете сделать для компании? Только поняв, в чем заключаются задачи отдела и что они действительно стоят того, чтобы их выполнять, вы будете твердо верить в то, что делаете, и только тогда вы и ваша команда сможете получать удовольствие от работы. Здесь вы можете задаться двумя вопросами:

- Почему ваш отдел занимает своё место в компании?
- Независимо от того, какой работой он занимается, его функции могут быть выполнены другими подразделениями

как с практической, так и с теоретической точки зрения. Почему же именно ваш отдел должен выполнять эту работу?

В то же время вам необходимо оценить конкурентное положение вашего отдела в компании на основе собранных данных и мнений. Ваши потенциальные конкурентные преимущества могут включать:

- Стоимость/цена, то есть услуги, предоставляемые вашим отделом, дешевле или эффективнее.

- Качество, то есть ваш отдел предоставляет более качественные продукты или услуги.

- Сервис: ваш отдел демонстрирует более высокую ответственность, чем другие поставщики.

- Естественное защищенное положение: благодаря наличию знаний, финансовых ресурсов, местоположения, технологий или других факторов, которых нет у других, только ваш отдел может предоставлять соответствующие продукты или услуги.

- Неестественное защищенное положение: из-за отраслевой монополии, правительственных постановлений, профессиональных ограничений, влияния окружающей среды или сложившихся традиций, либо просто из-за незнания и инерции другие подразделения, которые теоретически могли бы предоставлять данный продукт или услугу, не делают этого.

После общения с сотрудниками и руководством вам, как новому руководителю среднего звена, следует также посетить другие подразделения организации, а также ваших кли-

ентов или тех, кто пользуется результатами работы вашего отдела, чтобы подтвердить преимущества своего отдела и получить информацию по следующим аспектам:

- Насколько устойчиво это преимущество?
- Какие факторы могут подорвать это преимущество?
- Каковы шансы на сохранение текущего положения?
- Какие меры позволяют относительно легко укрепить или создать конкурентное преимущество?

Конечно, в первые десять-двадцать дней основная работа будет заключаться в сборе информации, но вам следует постоянно задумываться о том, достаточны ли эти преимущества и как их можно еще улучшить.

(3) Ваш руководитель

После вступления в должность одной из сложных задач является определение степени и характера взаимодействия с начальником на начальном этапе. В этом вопросе излишняя сдержанность часто вводит в заблуждение. Многие вновь назначенные руководители среднего звена считают, что им следует держаться подальше от начальника до тех пор, пока они не будут точно знать, чем занимаются, и не смогут уверенно говорить о своей новой работе. Но на самом деле ваш начальник не будет требовать от вас, чтобы вы уже в первую неделю достигли вершин профессионального мастерства. Если начальник увидит, что вы разобрались во всём за день-два, он, напротив, будет недоволен. Сдержанность не принесёт пользы ни вам, ни вашей команде, ни вашему начальнику. В эти

первые, решающие дни ваш начальник наверняка искренне захочет вам помочь, к тому же у него достаточно влияния и знаний, чтобы это сделать.

Не скрывайте стоящие перед вами вызовы и трудности, и позвольте вашему начальнику самому решить, стоит ли ему комментировать ситуацию или предложить помощь. Будьте уверены: он ни в коем случае не снизит свою оценку вас из-за того, что вы осознали наличие некоторых трудностей; напротив, скорость, с которой вы обнаруживаете потенциальные проблемы в работе, и ваша решимость построить лучшее будущее произведут на него самое глубокое впечатление.

4. Знайте, что вам нужно делать

Если вы чувствуете, что вас не особо радушно принимают, будьте более активны и решительны, сами иницилируйте контакты с членами вашей команды, ведь они — ваши новые коллеги. Не рассчитывайте, что в одиночку сможете хорошо справляться с работой: вам нужно активно влиться в их ряды, а не ждать, пока они пригласят вас присоединиться. Если это тесная группа, новому руководителю среднего звена будет непросто влиться в неё. Как новичок, вы можете даже вызвать подозрения. Они будут думать: «Можно ли тебе доверять? Будешь ли ты докладывать начальству о том, что случайно услышал? Не являешься ли ты подхалимом? Любишь ли ты доносить? Усердно ли ты работаешь? Лоялен ли ты компании?» Любой, кто только что стал руководителем среднего звена, неизбежно переживет период, когда его будут держать в стороне и не придавать ему значения. В это время вы уже расстались со старыми коллегами, но еще не были приняты новыми. Это период одиночества, который может вас пугать. Возможно, вы подумаете: «Кому нужна их реакция?» Не будьте глупы — разве одно суровое испытание заставит вас спрятаться, как черепаха? Постарайтесь сблизиться с ними, побывайте в их кругу, познакомьтесь с коллегами, помогите им, научитесь тому, что должен делать хороший член команды. Так, постепенно, вы будете приняты

всеми.

Как человек, недавно принятый на работу или получивший повышение, от тебя ожидают, что ты как можно скорее влиеешься в коллектив. Ознакомляясь с деталями своей повседневной работы, не забывай при этом широко открывать глаза и прислушиваться, собирая всю полезную и необходимую информацию, чтобы составить в уме полную картину о компании и отделе.

Вы можете делиться полученными знаниями с коллегами — так они не только почувствуют себя неотъемлемой частью компании, но и поймут, насколько их работа тесно связана с будущим компании.

Когда люди точно знают, к каким результатам приводит их индивидуальная или коллективная работа, их рабочий энтузиазм возрастает. Если вы понимаете, зачем что-то делаете, даже целый день, заполняя бланки или закручивая винты, может обрести смысл. Как ни странно, в определённых обстоятельствах некоторые работники предпочитают неизменную, монотонную и простую работу, но при этом они всё равно хотят чувствовать себя частью большой организации.

Далее необходимо выяснить, какие конкретные ожидания компания возлагает на ваш отдел. Ваш непосредственный руководитель — именно тот человек, от которого вы можете получить эту информацию.

Непонятно, почему начальники часто не сообщают руководителям среднего звена свои требования к производитель-

ности в явной форме. Поэтому новый руководитель среднего звена должен полностью понимать, какой объем работы необходимо выполнить, каковы стандарты качества продукции и сколько времени занимает выполнение той или иной задачи. Выделите достаточно времени, чтобы подробно обсудить эти вопросы со своим начальником и получить удовлетворительные ответы.

Если вы не знаете, какие цели поставлены другими, вы, конечно, не сможете их достичь. Например, если ваши сотрудники работают хорошо, это, естественно, делает честь вам; если вы работаете хорошо, это делает честь вашему начальнику. Руководитель среднего звена всегда должен лавировать между требованиями начальства и потребностями подчиненных. Одна из ваших основных обязанностей — доносить потребности сотрудников до начальника, а требования начальника — до сотрудников. Руководитель среднего звена действует как амортизатор, сглаживая противоречия между высшим руководством и сотрудниками.

В этом заключается ваша роль, и именно этим должен заниматься руководитель среднего звена. Только осознав это, вы сможете целенаправленно работать, отлично выполнять все задачи и играть ту роль, которую должен играть руководитель среднего звена.

5. Новому руководителю следует в первую очередь действовать с осторожностью

Практические навыки нового руководителя среднего зве-

на имеют огромное значение для его будущего успеха, но необходимо помнить следующую фразу: «Осторожность — залог инноваций».

Стать руководителем можно двумя путями: либо проработав долгое время в организации и накопив богатый опыт, благодаря чему вас повышают до руководящей должности; либо перейдя из другой организации. В первом случае, благодаря длительному совместному пребыванию, продвинутый руководитель хорошо знает индивидуальные особенности каждого коллеги и подчиненного, поэтому в управлении не возникнет особых трудностей. А вот во втором случае все может быть сложнее.

Когда вы только что перешли на новое место работы и заняли должность руководителя среднего звена, вокруг вас одни незнакомые лица. В такой ситуации ни в коем случае нельзя полагаться исключительно на личные предубеждения и формировать о них предвзятое мнение, поскольку это часто приводит к ошибочным суждениям. С другой стороны, еще до вашего прибытия на новое место работы эти коллеги и подчиненные, возможно, уже собрали о вас немало информации.

«Говорят, что этот новый начальник — очень способный человек».

«Говорят, он не пьёт, не курит и похож на кусок дерева».

Подобные вещи подчиненные, возможно, уже выяснили досконально и теперь с пристальным вниманием ждут, как

вы себя проявите. В такой ситуации вам совершенно не стоит обращать внимания на чужие комментарии, ведь это только добавит лишних хлопот в работе. Считайте себя чистым листом бумаги и начните всё с нуля.

«Я ещё не знаком с вами, и мне тоже нужно время, чтобы освоиться на новой работе. Точно так же и вы, наверное, ещё не знакомы со мной, но, как бы то ни было, раз впредь нам предстоит работать в одном подразделении, я надеюсь, что вы будете сотрудничать со мной и поддерживать мою работу!» Новый руководитель среднего звена должен начинать общение с новыми коллегами именно с такого подхода.

«Три первых шага нового руководителя» — но с этими шагами стоит немного подождать. Даже если вам что-то не нравится, не говорите: «Это нужно делать именно так» или «У меня на прежнем месте так не делали», иначе вы вызовете неприязнь со стороны коллег и подчинённых. Приступайте к выполнению своих обязанностей с новым энтузиазмом. Даже если вы полностью уверены в том, как ведётся работа в новой организации, скромно скажите подчиненным: «Мне еще нужно совершенствоваться, и я надеюсь, что вы будете меня поучать».

Новому руководителю среднего звена необходимо с нуля тщательно изучить все концепции, правила, системы, принципы и стратегии нового подразделения. По незнакомым вопросам следует обращаться к подчиненным за мнением или просить их дать разъяснения. При этом необходимо обра-

тить особое внимание на следующие моменты:

Люди разные, уровень знаний и качества характера у всех неодинаковы, поэтому нельзя слепо следовать всем советам подчиненных — их следует взвешивать и принимать с осторожностью, уделяя особое внимание вопросам, вызывающим сомнения или затрудняющим понимание.

При первом обращении подчиненные, возможно, с удовольствием ответят, но при многократных повторениях могут проявить нетерпение, поэтому, задавая вопросы, следует внимательно слушать.

Даже если вас сочтут «дураком», это не имеет значения: при возникновении сложностей следует докопаться до сути, не гнушаясь даже риска стать объектом насмешек за спиной. В конце концов, это гораздо лучше, чем действительно стать ничего не знающим дураком из-за того, что не осмелились спросить.

Иметь смелость быть «дураком» — вот что нужно сделать в первую очередь новому руководителю среднего звена.

Естественно, лучший способ сформировать образ успешного нового руководителя среднего звена — это выдающиеся рабочие результаты. Ваша выдающаяся работа и репутация, которую она принесет, покажут людям, насколько вы замечательны. Люди смогут убедиться в этом, ознакомившись с вашими прошлыми успехами или просто наблюдая за тем, как вы работаете. Увидев ваши выдающиеся достижения в своей сфере, они не будут сомневаться в вашем профессио-

нализме.

В мире нет непреодолимых трудностей: если новый руководитель среднего звена будет придерживаться практического подхода и твердо делать каждый шаг, он сможет достичь успеха. Без практического подхода он окажется в безвыходной ситуации, и об инновациях не может быть и речи.

Чтобы управлять подчинёнными, сначала нужно управлять собой

Важным условием для поддержания хороших отношений со всеми людьми является то, чтобы самому стать человеком, отличающимся высокими качествами во всех аспектах, а для этого необходимо держать себя в руках. Хорошие межличностные отношения не падают с неба и не могут быть достигнуты исключительно с помощью некоторых коммуникативных приемов — в конечном счете, гораздо важнее такие факторы, как личные качества и самодисциплина.

1. Проявляйте самодисциплину и старайтесь быть более харизматичным

Самодисциплина — это умение контролировать свои недостатки и оставлять как можно меньше поводов для критики со стороны окружающих — ведь любой такой повод может оказаться фатальным для управленческой работы руководителя среднего звена.

Эмоциональное состояние руководителя среднего звена напрямую влияет на его подчиненных. Негативные эмоции лидера, который отличается замкнутостью, холодностью, мнительностью, высокомерием или вспыльчивостью, неизбежно будут мешать нормальному общению с окружающими, а также препятствовать плавному взаимодействию и сплоченности с начальством и подчиненными. А оптимистичный, уверенный в себе, терпимый и обладающий чувством юмора руководитель легче находит общий язык с окружающими и с большей легкостью получает поддержку и помощь как от подчиненных, так и от начальства.

Это требует от руководителя среднего звена постоянного внимания к самоконтролю и умения самостоятельно справиться с тревогой, печалью и другими негативными эмоциями. Если руководитель среднего звена уделяет внимание

регулированию своих эмоций и надолго сохраняет хорошее настроение, это принесет два положительных психологических эффекта: во-первых, он будет оказывать психологическое и эмоциональное притяжение на подчиненных, помогая им обрести чувство принадлежности, благодаря чему подчиненные будут охотно вступать с ним в контакт, делиться с ним своими мыслями и работать вместе с ним; во-вторых, в определенные моменты он будет демонстрировать огромное личное обаяние, вызывая у подчиненных уважение и восхищение, что, в свою очередь, укрепит их сплоченность. Несомненно, это чрезвычайно полезно для поддержания хороших межличностных отношений, необходимых руководителям среднего звена для выполнения своих руководящих обязанностей.

В психологии положительные эмоции, которые воодушевляют, мотивируют, стимулируют, подталкивают человека к действию и повышают его эффективность, называются «мотивирующими эмоциями». Например, сохранение уверенности в себе после неудачи, оптимизм в сложных ситуациях, хладнокровие в кризисных моментах — все это проявления мотивирующих эмоций. Напротив, негативные эмоции, такие как чувство неполноценности, раскаяние, беспокойство, лень, апатия и т. д., являются внутренними препятствиями, которые подавляют проявление активности человека и мешают ему стремиться к успеху. Из-за них люди становятся беспокойными, бездеятельными, у них снижается душевное

равновесие, что приводит к потере энергии в работе и учебе, а также наносит ущерб физическому и психическому здоровью — это и есть «эмоции, снижающие работоспособность». Под влиянием эмоций, снижающих энергию, формируется негативное душевное состояние, которое неизбежно приводит к замедлению реакций и снижению эффективности.

Руководящая деятельность руководителей среднего звена затрагивает развитие работы их подразделений, а также интересы и выгоды соответствующих сотрудников, поэтому без поддержки позитивных эмоций она невозможна. Если же эмоции, снижающие работоспособность, усиливаются, это негативно сказывается на всей руководящей деятельности. Поэтому руководителям среднего звена необходимо сознательно и активно контролировать свои эмоции, поддерживать в течение длительного времени стимулирующие эмоции, повышающие работоспособность, и создавать благоприятное душевное состояние. Такое благоприятное душевное состояние оказывает на руководителя среднего звена весьма заметный положительный психологический эффект: во-первых, оно позволяет ему в течение длительного времени сохранять неугасаемую энергию и рабочий энтузиазм, что, в свою очередь, влияет на подчиненных и способствует успешному выполнению работы; во-вторых, оно может побудить руководителя среднего звена максимально, а то и сверх нормы, раскрыть свой потенциал, что приводит к активности мышления, правильному принятию решений, плавной

координации, грамотному руководству и, в конечном итоге, к успеху.

Поэтому для руководителя среднего звена, желающего эффективно руководить другими, необходимо сначала научиться управлять собой.

Столкнувшись в работе с неприятными людьми и ситуациями, руководитель среднего звена неизбежно испытывает гнев, но сразу же после этого должен найти способ его успокоить. Существуют, как правило, два следующих метода и приёма для успокоения:

(1) Метод отсрочки

Когда в душе возникает гнев, нужно сдержать его, не проявляя никакой реакции, а через некоторое время вернуться к этому вопросу, чтобы обдумать и решить его. Такой подход может привести к самым разным результатам: возможно, это всего лишь недоразумение, возможно, ситуация не так плоха, как казалось в тот момент, а может быть, удастся найти более удачное решение. Древнеримский философ Сенека считал: «Отсрочка — хороший способ успокоить гнев». Президент США Джефферсон сказал: «Когда вы злитесь, сначала сосчитайте про себя от одного до десяти, а уже потом говорите; если гнев не утихает, сосчитайте до ста!» Британский писатель Сидней также считал, что отсрочка очень эффективна для угашения гнева, и приводил в качестве доказательства свой собственный опыт: «Не делайте поспешных выводов и не действуйте опрометчиво, пока ситуация не прояс-

нится. Я обнаружил, что всего лишь 24 часа могут кардинально изменить взгляд на вещи».

(2) Метод отвлечения

Когда вы злитесь, следует немедленно покинуть обстановку, вызвавшую гнев, переключить внимание на что-то другое: посмотреть фильм, послушать музыку, поиграть в мяч. Лучше всего заняться своим хобби или с удовольствием поработать физически — таким образом гнев можно выплеснуть. Здесь особенно важно обратить внимание на следующее: выбирайте способы отвлечения, имеющие положительный смысл, а не негативные, такие как вымещение гнева на супруге (супруге) или детях по возвращении домой, порча общественного имущества или злоупотребление алкоголем. Все эти негативные способы отвлечения приводят к неблагоприятным последствиям, поэтому их следует избегать.

Если сначала избавиться от гнева с помощью двух вышеупомянутых методов, а уже потом решать соответствующие вопросы, это будет легче воспринято окружающими и, следовательно, будет способствовать решению проблемы.

Самодисциплина — это самоуправление. Только благодаря самодисциплине можно стать более сдержанным и харизматичным, а также превратиться в выдающегося руководителя среднего звена.

2. Умение контролировать свой характер

В работе подчиненных всегда возникают те или иные проблемы: кто-то из-за небрежности допускает ненужные ошибки, кто-то, несмотря на ваши неоднократные предупреждения, продолжает ошибаться — и так далее, перечислять можно бесконечно. Некоторые ошибки действительно невозможно терпеть, и руководители, не умеющие сдерживать свой гнев, часто выражают недовольство, выплескивая эмоции. Однако в большинстве случаев это не приносит никакого эффекта: ошибки продолжают повторяться, а отношения между начальством и подчиненными значительно ухудшаются.

Руководителю среднего звена необходимо научиться контролировать свой характер и проявлять гибкость в искусстве управления людьми — только так можно добиться хороших результатов.

Во-первых, старайтесь не выходить из себя, если это возможно.

Проблемы на работе часто возникают из-за недостаточной коммуникации или несогласованности действий, либо из-за небрежности и безответственности сотрудников. Однако, как бы то ни было, эти события уже произошли, и если действительно нет острой необходимости выходить из се-

бя, следует серьезно подумать о путях решения проблемы. Если начальник всегда так легко выходит из себя, то в дальнейшей работе сотрудники могут скрывать факты или делать вид, что все идет гладко, что в итоге только ухудшит ситуацию. Как руководитель, вы должны принять следующую реальность: распределение некоторых задач может закончиться неудачей, в процессе распределения могут возникнуть недоразумения, а сотрудники, получившие задание, могут упустить из виду детали. Кроме того, у некоторых сотрудников может не хватать ресурсов, необходимых для выполнения задачи. Поэтому нельзя надеяться, что вся работа пойдет гладко; сбои в выполнении задач могут привести к тому, что вы не сможете сдать работу в срок и в удовлетворительном виде — все это следует предвидеть.

Поэтому, сталкиваясь с вышеупомянутыми проблемами, руководитель должен сказать себе: «Не спеши злиться, подожди и посмотри, что будет дальше». То есть, прежде чем предпринимать какие-либо действия, необходимо сохранять хладнокровие и дать сотрудникам понять, что даже самая дорогостоящая ошибка не приведет к разрыву ваших отношений. Ваша спокойная и взвешенная реакция даст им понять: ошибки не страшны, главное — признать их и найти способ их исправить. Вы должны быть готовы выслушать любую информацию, которую вам передают сотрудники, включая как хорошие, так и плохие новости. Это прямо противоположно поговорке «нет новостей — значит, все хорошо»: отсут-

ствие новостей означает, что ситуация плохая. Ведь для эффективного управления необходимо поддерживать хорошую коммуникацию и взаимодействие с сотрудниками, а вспышки гнева не решают никаких проблем.

В этот момент вам следует сосредоточиться на поиске решения. Когда вы соберете всю информацию и убедитесь, что правильно поняли суть происшедшего, не спешите обвинять сотрудников. Если вы на этом этапе начнете подробно комментировать их ошибки, это может только усугубить проблему. После возникновения проблемы ситуация может оказаться в полном хаосе — по крайней мере, в ваших глазах и в глазах сотрудников. В этот момент, даже если сотрудник допустил ошибку, вы не должны сразу выносить суждение или в гневе выражать своё разочарование, ведь сейчас самое время искать способы исправить ошибку и решить проблему, а занятие обвинением сотрудников приведёт лишь к напрасной трате времени. Поощряйте сотрудников искать решения или ищите их вместе с ними: «Что делать дальше?», «Как можно как можно скорее найти решение проблемы и максимально компенсировать убытки?» После того как эти вопросы будут решены, вы сможете гораздо спокойнее обсудить с сотрудником допущенную ранее ошибку. Если ваш сотрудник допустил ошибку случайно, а не систематически, или если в возникновении ошибки не было личных мотивов, то после того, как он осознает свою ошибку, вам нужно лишь убедиться, что он обещает в будущем не допускать подобных

ошибок и извлечь урок из случившегося — это самое главное.

Во-вторых, если вам всё же пришлось выйти из себя, не забудьте после этого успокоить сотрудника и устранить последствия.

Опытный руководитель в этом вопросе должен уметь как смело выражать гнев, так и обладать навыками устранения последствий; он должен уметь и раздражаться бурей, и дарить тепло и утешение.

Раздражение, каким бы умелым оно ни было, всегда ранит человека — разница лишь в степени тяжести. Поэтому после того, как раздражение причинило боль, необходимо своевременно принять меры по устранению последствий. Правильные меры по устранению последствий должны зависеть от конкретного человека: некоторые люди по натуре беспечны и не принимают близко к сердцу раздражение руководителя, поэтому для устранения последствий достаточно нескольких слов — символического жеста, чтобы решить проблему; некоторые люди внимательны и разумны: они понимают, почему руководитель рассердился, и не требуют больших усилий для устранения последствий; а некоторые чрезвычайно заботятся о своем престиже и будут долго переживать, а то и навсегда запомнят, что руководитель на них рассердился. В таком случае необходимо тщательно и искренне устранять последствия: таких людей нужно успокоить добрыми словами, а в дальнейшем найти возможность загладить вину, на-

пример, посредством похвалы.

Основатель компании «Мацушита» Коносукэ Мацушита называют «богом бизнеса». Этот «бог бизнеса» часто ругал своих подчинённых на работе. Однако его манера ругать была очень искусной, и секрет заключался в том, как он действовал после ругани.

Кёити Гото когда-то работал в компании «Мацушита». Однажды из-за небольшой ошибки он разозлил господина Мацушиту. Когда он вошёл в кабинет Мацушита, то увидел, как тот, в ярости, схватил кусачки и с силой стал бить ими по столу, а затем обрушился на Гото с гневной тирадой. Гото уже собирался уйти, разочарованный и обиженный, но Мацушита сказал: «Подождите, я так разозлился, что погнул эти кусачки, так что не могли бы вы приложить немного усилий и выпрямить их для меня?»

Гото, не имея выбора, взял клещи и стал изо всех сил стучать ими по столу, и его настроение постепенно успокоилось под ритм этих ударов. Когда он передал выпрямленные клещи Мацушита, тот посмотрел на них и сказал: «Хм, даже лучше, чем были изначально, ты молодец!» — и радостно улыбнулся.

Сначала отругать, а потом похвалить, причем не по делу — в этом заключалась высокая мастерство Мацушита в управлении людьми. Однако самое интересное было ещё впереди! После ухода Гото Мацушита незаметно позвонил его жене и сказал: «Сегодня, когда ваш муж вернётся домой,

у него наверняка будет мрачное выражение лица. Пожалуй-ста, позаботьтесь о нём».

Изначально Гото, получив от Панасона суровый выговор, решил уволиться, но поведение Панасона настолько поразило Гото, что он решил не только остаться на работе, но и работать ещё лучше. Из этого видно, насколько важна работа по устранению последствий.

В-третьих, высказывая недовольство, нужно критиковать дело, а не человека.

Правильная критика должна касаться дела, а не человека. Хотя критикуют человека, ни в коем случае нельзя допускать личных нападок или эмоциональных выпадов. Ведь речь идет о решении проблемы и о том, чтобы в будущем все делалось правильно. Если ошибка исправлена, а проблема решена, критика считается успешной.

Поэтому руководители среднего звена должны выяснить все обстоятельства дела и на этой основе совместно с подчинёнными проанализировать причины успеха или неудачи, чтобы убедить людей с помощью аргументов. Поскольку критика направлена на дело, а не на человека, подчиненные будут активно и добровольно помогать руководству в решении проблем. В противном случае, если не разбираться в ситуации и, отбросив проблему в сторону, просто читать нотации, легко поддаться эмоциям, что заставит сотрудников ошибочно полагать, будто руководство намеренно преследует их, и у них возникнут психологические комплексы, кото-

рые будет трудно преодолеть.

На самом деле, человек и дело изначально составляют единое целое, ведь «все зависит от человека», поэтому исправление проблемы равносильно критике самого участника, и такой подход легче воспринимается. Поскольку этот подход направлен непосредственно на дело, но косвенно на человека, он формирует структуру «руководитель (критик) — проблема (вопрос, требующий решения) — подчиненный (объект критики)», содержащую конкретное посредническое звено. Если убрать это посредничество и обратиться напрямую к человеку, то он может не выдержать такого давления.

Конечно, выяснение фактов ещё не означает решения идеологических проблем подчинённого. Дальнейшая работа должна заключаться в изложении фактов и аргументов: если они верны, никто не сможет с ними не согласиться. Таким образом, не только решена задача, но и укреплён коллективный дух — достигнута истинная цель работы, так почему бы этим не воспользоваться?

Вопрос о том, следует ли терять самообладание в процессе управления людьми и как это делать, зависит не только от характера руководителя, но и напрямую влияет на конкретные результаты управления. Поэтому необходимо подходить к этому с управленческой точки зрения, применяя тактику «наказания и поощрения».

3. Работать над повышением собственного уровня в плане качеств и способностей

Некоторые руководители, заняв чуть более высокую должность, начинают испытывать чувство превосходства и везде считают себя выше других. На самом деле руководителю в первую очередь необходимо совершенствовать свои способности и самосовершенствоваться. Как гласит пословица: «Чтобы ковать железо, самому надо быть крепким». Если вы занимаете высокую должность, но «стоите» на низком уровне, как вы сможете завоевать уважение окружающих?

Говорят, что однажды Ся Ци (правитель династии Ся, сын Юй) вступил в великую битву с родом Юху, носящим ту же фамилию, у озера Ганыцзе. Ся Ци не смог одержать победу, и шесть вельмож-министров просили его вступить в повторный бой. Ся Ци ответил: «Больше сражаться нельзя. Мои владения уже немалы, и подданных у меня немало, но я не могу одержать победу — это из-за моего недостаточного самосовершенствования и плохого воспитания народа». С тех пор Ся Ци спал не на двух слоях циновки, не просил второго блюда за столом, перестал слушать звуки цин и се, не прислушивался к звукам колоколов и барабанов, не прибли-

жался к женским прелестям, а уделял внимание уважению к старшим, сближению с родственниками и назначению на должности людей с высокими нравственными качествами и талантами. Прошел год, и в стране воцарился порядок; не прибегая ни к одному воину, род Моху добровольно подчинился. Из этого следует, что, чтобы победить других, сначала нужно победить самого себя; чтобы обсуждать недостатки других, сначала следует проанализировать свои собственные ошибки; чтобы понять других, сначала следует понять себя; чтобы хорошо управлять подчиненными, сначала нужно управлять самим собой.

В «Лунной» сказано: «Если сам ведешь себя правильно, не нужно отдавать приказы — все будет выполняться; если сам ведешь себя неправильно, даже приказ не будет выполнен». Руководитель должен активно устанавливать различные отношения с подчиненными, а также задавать тон их поведению. Если руководитель ведет себя с клиентами грубо, необоснованно или критикует их, то подчиненные будут поступать так же. И наоборот, если руководитель относится к подчиненным и клиентам справедливо и с уважением, это также найдет отражение в поведении подчиненных. Однако некоторые руководители, управляя подчиненными, не знают, каких норм поведения им следует придерживаться. В связи с этим мы предлагаем руководителям следующие десять рекомендаций:

(1) Подавайте пример. Очень важно, чтобы руководитель

был образцом для подражания во всех аспектах — от работы до манеры поведения.

(2) Уважайте всех подчиненных, независимо от их пола, расы, религиозных убеждений или индивидуальных особенностей.

(3) Уважайте личную жизнь подчиненных. Возможно, вам придется заглянуть в ящик стола одного из подчиненных в его отсутствие, чтобы найти нужный вам документ — вы, конечно, имеете на это право, но это не означает, что вы имеете право просматривать чужие личные письма.

(4) Чаще хвалите и поощряйте подчиненных. Получив поддержку, люди работают лучше и эффективнее. Одна из ваших задач как руководителя — поощрять других.

(5) Старайтесь, чтобы критика была справедливой. Справедливую критику легче принять с достоинством.

(6) Уважайте право других на самостоятельность. Сформируйте хорошую команду, а затем дайте ей возможность действовать самостоятельно. Не относитесь к подчиненным как к детям и не следите за каждым их шагом, иначе это приведет к созданию враждебной и напряженной рабочей атмосферы.

(7) Дайте подчиненным возможность общаться с вами. По возможности, каждый день на некоторое время оставляйте дверь своего кабинета открытой.

(8) Обращайтесь к подчиненным так, как им нравится. Если ваша секретарша старше вас или даже если она не старше,

используйте соответствующее обращение («мисс», «миссис» или «мадам»).

(9) Уделяйте внимание мелочам и проявляйте учтивость. Как руководитель среднего звена вы должны проявлять скромность в мелочах, чтобы ваши подчиненные чувствовали себя более комфортно. Когда подчиненный заходит в ваш кабинет, чтобы поговорить с вами, предложите ему сесть; когда подчиненный уходит из вашего кабинета после долгой беседы, встаньте, чтобы попрощаться; когда подчиненный возвращается в компанию после отпуска или длительного отсутствия, пожмите ему руку и радушно поприветствуйте его.

(10) Не относитесь к подчиненным как к слугам. Подчиненные приходят на работу, а не для того, чтобы подавать чай и наливать воду. Вы должны сами наливать себе кофе, самостоятельно рассчитывать за свои расходы и самостоятельно делать покупки перед отпуском.

Личные качества и способности руководителя напрямую влияют на результаты работы подчиненных; уделять больше внимания этому аспекту и постоянно совершенствоваться — вот истинный секрет успешного управления людьми.

4. Исправление порока самонадеянности и упрямства посредством самоанализа

Если руководитель не умеет заниматься самоанализом, у него часто возникают такие недостатки: высокомерие, пренебрежение к другим, упрямство и самоуверенность. Как только появятся эти недостатки, такой руководитель очень скоро утратит поддержку и уважение подчиненных. Без поддержки коллектива один руководитель ни в коем случае не сможет обеспечить развитие возглавляемого им подразделения.

Древние говорили: «Трижды в день я анализирую себя». Самоанализ имеет чрезвычайно важное значение для развития добродетели и предотвращения недостатков.

Чтобы поощрять добро и пресекать зло, мудрецы придумали немало способов. В эпоху династии Мин Сюй Пу, стремясь обуздать свои личные желания, придумал один хороший способ — «метод бросания бобов». Всякий раз, когда в его сердце возникала добрая мысль, когда он произносил добрые слова или совершал добрые поступки, он бросал желтый боб в банку с желтыми бобами; всякий раз, когда возникала злая мысль, когда он произносил грубые слова или совершал злые поступки, он бросал черный боб в банку с чер-

ными бобами.

Вначале чёрных бобов было больше, а жёлтых — меньше. Но благодаря ежедневным добродетельным поступкам, накапливавшимся день за днём, в конце концов жёлтых бобов стало больше, чем чёрных. В итоге Сюй Пу дослужился до звания великого ученого, но по-прежнему продолжал накапливать добро и избавляться от зла, совершенствуя себя и свой характер. Древние называли этот метод «путем к добродетели». Используя этот путь к добродетели, люди, видя добро, обязательно совершали его, а осознав ошибку, обязательно исправляли её. «Днём трижды анализируй свои поступки, а ночью обязательно отчитывайся перед Небом», поэтому метод с чёрными и жёлтыми бобами, хотя и прост, не отвергается мудрыми и благоразумными людьми.

Использование этого метода для проверки своих мыслей с точки зрения современного человека может показаться нелепым, смешным и даже неуклюжим, однако дух древних, которые добровольно «отвергали зло и следовали добру», усердно занимались самоанализом и строго дисциплинировали себя, действительно заслуживает того, чтобы современные лидеры брали с них пример. Только благодаря сознательному и постоянному самоанализу можно серьезно заниматься самокритикой и способствовать собственному непрерывному прогрессу. Самоанализ исходит из глубины души, он является сознательным, добровольным и спонтанным; поэтому наличие сознательного самоанализа неизбежно ведет

к тому, что человек способен сознательно принимать критику со стороны других, серьезно заниматься самокритикой и постоянно совершенствоваться.

Руководителям среднего звена, занимающим ответственные должности, крайне необходимо регулярно анализировать себя. Проанализировать, нет ли у них «болезни чиновника», и насколько они еще далеки от уровня выдающихся лидеров. Конфуций учил людей: «Встретив мудрого человека, следует учиться у него и брать с него пример; встретив немудрого человека, следует проанализировать себя (есть ли у тебя подобные ошибки)». Перенимать сильные стороны других, чтобы восполнить свои недостатки, и в то же время извлекать уроки из чужих ошибок, чтобы не повторять их, — это рациональное отношение к жизни.

Руководители среднего звена, прежде всего, должны регулярно анализировать, не отклонились ли их идеалы, убеждения и целевые ориентиры от правильного курса. Идеалы, убеждения и целевые ориентиры являются сосредоточенным проявлением мировоззрения, ценностей и жизненной позиции человека, а также его духовной опорой и источником силы. Если у лидера пошатнутся идеалы, убеждения и целевые ориентиры, он отклонится от правильного курса, лишится духовной опоры и целей, погрузится в растерянность, уныние и пустоту, что зачастую становится началом деградации и скатывания к коррупции.

Во-вторых, необходимо регулярно анализировать, не на-

блюдается ли ухудшения в собственном духе, мышлении и нравственности. В бизнесе есть свои правила, в политике — своя этика. Руководитель среднего звена должен обладать высокими духовными качествами и соблюдать деловую этику, быть преданным делу, искренним и откровенным по отношению к сотрудникам, а также безразличным к славе и богатству. Только в этом случае он сможет проявить сильную целеустремленность, ответственность и искренность, правильно выстраивать отношения с коллективом, подчиненными и другими заинтересованными сторонами, а также противостоять нападкам вредных идей.

Наконец, руководитель среднего звена должен регулярно анализировать свои слова и поступки на предмет возможных ошибок. Слова и поступки человека являются отражением его общего уровня развития. Каждый руководитель в свободное от работы время должен регулярно анализировать себя, задумываться о том, сколько ненужных пустых слов, хвастливых заявлений и ошибочных высказываний он произнес, сколько ненужных, бессмысленных и ошибочных поступков он совершил. Таким образом, можно своевременно исправлять свои недостатки и не попадать в пассивную ситуацию, когда «нелеченная мелкая болезнь превращается в трудноизлечимую».

Только осмелившись честно признать свои недостатки и преодолеть собственные слабости, руководитель среднего звена сможет укрепить свой лидерский авторитет и повысить

эффективность своего руководства.

Самоанализ — один из самых эффективных методов повышения профессионального уровня руководителей среднего звена. Существует множество методов самоанализа, но наиболее распространенными являются три:

Во-первых, метод самоанализа. Метод самоанализа — это метод самопознания и самооценки посредством обзора и осмысления собственных слов и поступков. К этому методу относятся, например, ведение дневника, написание отчётов, самостоятельное размышление и т. д.

Во-вторых, метод сопоставления. Метод сопоставления — это установление для себя определённых норм поведения, а затем регулярная проверка их соблюдения. Существует и более простая форма этого метода — использование «девизов». Выбирая афоризмы и изречения, соответствующие направлениям, в которых вы стремитесь совершенствоваться, или недостаткам, которые необходимо исправить, записывайте их, вешайте в комнате или кладите под стеклянную панель рабочего стола, чтобы постоянно сравнивать себя с ними, напоминать себе о необходимости исправлять недостатки и неуклонно стремиться к совершенству.

В-третьих, метод сравнения. Метод сравнения — это метод самопознания и самооценки, формирующийся в процессе общения посредством взаимного познания и сравнения.

Без высоких гор невозможно увидеть низины, а достоинства других служат мерилем для оценки самого себя. Ру-

ководители среднего звена в повседневной работе, учебе и жизни должны постоянно наблюдать и выявлять достоинства и сильные стороны других людей, сравнивать свои слова и поступки с поступками других, особенно с поступками выдающихся руководителей, чтобы на этом фоне осознавать свои недостатки и недочеты, стремиться равняться на них и постоянно исправлять свои недостатки в работе, тем самым достигая цели самоанализа и самосовершенствования.

Независимо от того, какой метод используется, конечной целью всегда является самоанализ и честный взгляд на себя. Картины итальянского художника Амадео Модильяно отличаются одной особенностью: многие взрослые люди на них изображены с одним глазом. Когда его спросили о причине этого, он ответил: «Это потому, что одним глазом я наблюдаю за окружающим миром, а другим — вглядываюсь в себя».

Только осмелившись честно взглянуть на себя и заняться самоанализом, можно совершенствоваться, исправлять недостатки и достичь состояния, когда «перед небом можно стоять с чистой совестью, а перед людьми — без стыда».

5. Настройте себя правильно и делайте то, что нужно

Работа руководителя многогранна, и невозможно лично заниматься всем. В определённых вопросах или при выполнении важных задач руководителю необходимо смело делегировать полномочия. Есть также некоторые повседневные задачи, которые невозможно делегировать, но выполнение которых собственными силами отнимает много времени; в таких случаях особенно востребована мудрость руководителя.

Один человек способен справиться лишь с ограниченным количеством дел; невозможно взять на себя все задачи. Умный руководитель должен по возможности правильно распределять работу, чтобы даже в его отсутствие дела шли гладко.

Кроме того, сначала необходимо убедиться, что каждый сотрудник понимает свои обязанности. Если намеренно усложнять задачи, это приведет к множеству проблем. Руководители такого типа, возможно, не доверяют сотрудникам выполнение задач, опасаясь, что в результате их собственная значимость невольно снизится. На самом деле, делегирование задач сотрудникам не означает, что руководитель снимает с себя ответственность — он по-прежнему должен регулярно следить за ходом работы.

Умный руководитель поручает сотрудникам выполнение простых задач, а сам сосредотачивается на разработке новых проектов и улучшении текущей ситуации. Другими словами, руководитель должен заниматься плановой работой. Если руководитель весь день поглощен рутинными делами и не может планировать будущее, то ничего не получится.

На столе одного из руководителей среднего звена в компании лежала гора документов, и он часто чувствовал себя подавленным работой. После прохождения курса обучения для менеджеров он научился анализировать рабочие проблемы и, вернувшись на рабочее место, сразу же перераспределил обязанности. Прежде всего, он подробно объяснил сотрудникам, какие документы он не успевает обработать сам. После этого каждый сотрудник взял на себя часть документов, и с тех пор на столе этого руководителя среднего звена больше не скапливались горы бумаг. Работа отдела шла гладко, и руководитель среднего звена получил высокую оценку от своего начальника, который отметил, что он справляется с делами гораздо эффективнее, чем раньше.

Таким образом, у этого руководителя среднего звена появилось достаточно времени для продвижения новых планов. Следовательно, если руководитель просто объяснит сотрудникам, какие задачи необходимо решить в данный момент, а затем поручит им их выполнение, у него самого появится достаточно времени, чтобы полностью сосредоточиться на планировании новых задач. Это позволит повы-

ситель эффективность работы всей команды, сэкономить время и сократить расходы, а также избежать некоторых конфликтов.

Почему же на практике некоторым людям так сложно делегировать работу другим?

На самом деле, в большинстве случаев это связано с психологическим настроем руководителя.

(1) Влияние стремления к совершенству

Если вы поручите кому-то работу, которую сами могли бы выполнить отлично, результат, возможно, не будет на том уровне, которого достигли бы вы, или будет выполнен не так быстро, или не так тщательно. Поэтому, когда ваше стремление к совершенству берет верх, вы думаете, что если поручите работу другому, она не будет выполнена так же хорошо, как если бы вы сделали это сами. В этот момент вам следует спросить себя: даже если другой человек не справится так же хорошо, как вы, разве цель не будет достигнута? Если нет, то можете ли вы научить его, чтобы он выполнил работу должным образом?

(2) Опасение, что другой справится лучше вас и в итоге заменит вас

Если поручить кому-то выполнять вашу работу, вы, возможно, будете опасаться, что он справится с ней лучше вас и в конечном итоге займет ваше место. Однако, если вы поручите рутинную работу другим, у вас появится время для более творческих задач; а если вы сможете подготовить спе-

циалиста, который сможет заменить вас, это позволит вам подняться на ступеньку выше по карьерной лестнице. Вам следует делегировать работу другим, обучать своих подчинённых и освобождать время для выполнения более важных, срочных или творческих задач.

(3) Если вы откажетесь от своих обязанностей, вам нечем будет заняться

Из-за страха остаться без дела после того, как работа будет делегирована другим, те, кто обладает небольшой властью, не хотят отпускать из рук даже мельчайшие дела. Однако вы должны понимать, что делегирование мелких дел другим только поможет вам улучшить свои навыки управления и увеличит ваши шансы взять на себя часть обязанностей вышестоящего руководства.

(4) У вас нет времени учить других, как брать на себя работу

В этом вопросе вам нужно понять: чем меньше у вас времени на обучение других, тем больше дел останется на вас. Все дела нужно расставлять по приоритетам: научив других, вы освободите время для более важных задач. Возможно, в подсознании, из-за трех предыдущих причин, вы по-прежнему не хотите, чтобы кто-то брал на себя вашу работу.

(5) Отсутствие подходящего кандидата, которому можно было бы поручить работу

Это наиболее распространённые оправдания, которые приводят руководители среднего звена, чтобы не распреде-

лять работу. Дело не в том, что нет человека, который мог бы взять на себя эту задачу, а в том, что этот человек либо слишком занят, либо не хочет выполнять порученную ему работу, либо другие считают, что у него недостаточно способностей. Если вы действительно хотите делегировать работу другим, то, затратив некоторое время и приложив усилия, все вышеперечисленные трудности можно преодолеть. Возможно, первое, с чем вам придётся справиться, — это ваше собственное сопротивление этой идее. Чего вы на самом деле боитесь? Если у вас действительно есть основания для беспокойства — например, вы можете лишиться работы, если один из ваших подчинённых допустит ошибку, или на вашем рабочем месте царит крайне неблагоприятная атмосфера, и вы опасаетесь, что ситуация не улучшится, — в таком случае вам нужно поговорить об этом со своим начальником, чтобы заручиться его поддержкой в вопросе распределения задач. Если действительно нет никого, кому можно было бы поручить эту работу, а вы сами уже перегружены, то, возможно, вам стоит подумать о том, не нанять ли еще одного сотрудника.

В общем, если руководитель избавится от этих ненужных опасений и настроит себя на правильный лад, то некоторые задачи, которые, казалось бы, обязательно должен выполнять сам, но которые отнимают много времени и сил, вполне можно поручить подчиненным. Тогда у вас появится возможность направить основную часть своих сил на решение

более важных вопросов.

6. Научиться справляться с эмоциональным давлением

Огромный объем работы с жесткими сроками и препятствия при ее выполнении создают огромный эмоциональный стресс для новых руководителей среднего звена. Когда дел много, без хорошего контроля над ситуацией и способности адаптироваться к изменениям очень легко оказаться в ситуации, когда стресс только нарастает. Под «умением контролировать ситуацию» здесь подразумевается способность понимать суть работы и контролировать свои эмоции; «способность адаптироваться» же означает гибкость и координационные навыки при возникновении непредвиденных ситуаций. При этом правильное управление эмоциональным стрессом зачастую является одним из ключевых факторов, определяющих плавность выполнения работы.

Когда возникает эмоциональный стресс, организм обычно подает соответствующие сигналы. Фактически, когда вы испытываете стресс, организм запускает процессы регулирования с помощью вегетативной нервной системы, эндокринной (гормональной) системы и иммунной системы. При чрезмерном стрессе или длительной перегрузке возникает дисбаланс между телом и разумом, что может привести даже к физическим заболеваниям, так называемым «соматопсихическим расстройствам».

Симптомы соматических расстройств варьируются от человека к человеку: у одних это стеснение в груди, боль в груди, гипертония; у других — головокружение, головная боль, слабость или ломота в конечностях; у третьих — язвы желудка, диарея или запор; у четвёртых — переедание, ожирение или анорексия.

Эмоции и стресс — это две стороны одной медали: эмоции проявляются внешне, а стресс — скрыт внутри. Сильный стресс часто сопровождается эмоциональными переживаниями, а выплеск эмоций, в свою очередь, нередко приводит к последующему стрессу. На рабочем месте от вас могут часто требовать выполнения в сжатые сроки задач, выходящих за пределы ваших возможностей. Если рабочая нагрузка и без того велика, то даже небольшая ошибка или непредвиденная ситуация могут привести к тому, что вы не сможете выполнить работу в установленный срок, что для ответственного руководителя среднего звена является настоящим мучением. Если в этот момент вы потеряете самообладание из-за неконтролируемых эмоций, все ваши усилия и достижения, скорее всего, будут полностью сведены на нет.

Исследования многих современных ученых в области менеджмента показывают: «На успех человека коэффициент интеллекта (IQ) влияет лишь на 20 %, а 80 % зависят от возможностей, удачи и эмоционального интеллекта (EQ)». Еще больше данных свидетельствуют о том, что: «при одинаковых способностях показатели эффективности оптими-

стичных продавцов за два года в среднем на 37 % превышают показатели пессимистичных продавцов; при этом уровень увольнений среди пессимистичных продавцов в первый год в два раза выше, чем среди оптимистичных. Даже у оптимистов с чуть меньшими способностями показатели эффективности в первый год на 21 % превышают показатели пессимистов с чуть большими способностями, а во второй год этот разрыв увеличивается до 57 %».

Из этого следует, что оптимистичные люди обладают хорошими навыками управления эмоциями: сталкиваясь с неудачами или стрессом, они часто способны адаптироваться и активно двигаться к поставленной цели. С другой стороны, оптимистам с несколько более низким IQ, хотя и требуется больше времени на обучение, после освоения дела удается достигать результатов, практически не уступающих результатам людей с высоким IQ. Благодаря более позитивному отношению к обучению и лучшим навыкам управления эмоциями оптимисты могут даже демонстрировать более выдающиеся результаты.

Эмоциональный стресс на рабочем месте исходит со всех сторон. Требования, связанные с выполнением различных ролей и функций, легко приводят к тому, что руководители среднего звена, находясь под давлением собственной нагрузки и конфликтов, испытывают эмоциональный стресс, который впоследствии наносит вред их физическому и психическому здоровью.

Существует множество способов справиться с эмоциональным стрессом, но лучший подход — это «встретить его, принять, справиться с ним и отпустить», то есть смело смотреть в лицо эмоциям, признавать их наличие, искать решения и, наконец, научиться отпускать их. Не секрет, что когда эмоции берут верх, вы можете утратить над ними контроль и даже не осознавать этого, в результате чего совершаете неадекватные поступки или принимаете ошибочные решения, о которых позже жалеете. Лучший способ справиться с эмоциями заключается в постоянной работе над самоконтролем, чтобы стать хорошим «управляющим» своими эмоциями.

Только контролируя свои эмоции и снимая стресс, вы сможете работать более эффективно, что позволит вам, занимая должность среднего звена, шаг за шагом продвигаться к высшему руководству и к ключевым позициям в организации. Итак, начните прямо сейчас учиться справляться с эмоциональным стрессом и становиться управляющим своими эмоциями!

7. Избегайте выполнения рабочих задач без учета их приоритетности

На работе некоторые руководители среднего звена часто теряются и не знают, как быстро и эффективно справиться с поставленными задачами. Одна из важных причин этого — отсутствие правильной расстановки приоритетов при решении различных вопросов.

Если руководители среднего звена внимательно проанализируют свои действия, им несложно будет обнаружить, что они, как правило, определяют приоритеты следующим образом:

- (1) сначала занимаются тем, что им нравится, а потом — тем, что не нравится;
- (2) сначала занимаются тем, что им знакомо, а потом — тем, что незнакомо;
- (3) сначала занимаются тем, что легко, а потом тем, что сложно;
- (4) сначала занимаются тем, что можно выполнить за короткое время, а потом — тем, что требует значительных затрат времени;
- (5) сначала занимаются делами, по которым имеется полная информация, а потом — делами, по которым информация неполная;
- (6) Сначала делают то, на что уже запланировано время,

а потом — то, на что время не запланировано;

(7) Сначала занимайтесь тем, что было заранее спланировано, а потом — тем, что не было спланировано;

(8) Сначала занимайтесь своими делами, а потом — делами других;

(9) Сначала делайте срочные дела, а потом — несрочные;

(10) Сначала занимайтесь интересными делами, а потом — скучными;

(11) Сначала выполняйте те задачи, которые легко завершить целиком или довести до логического завершения, а уже потом — те, которые сложно завершить целиком или довести до логического завершения;

(12) Сначала делайте то, о чём вас просят люди, которых вы уважаете или с которыми у вас тесная взаимозависимость, а потом — то, о чём вас просят люди, которых вы не уважаете или с которыми у вас нет тесной взаимозависимости;

(13) Сначала занимайтесь тем, что уже произошло, а потом — тем, что ещё не произошло.

Перечисленные выше принципы в целом не соответствуют требованиям эффективного управления временем. Более рациональный подход — расставлять приоритеты по важности дел. Под важностью здесь понимается вклад задачи в достижение цели: чем он больше, тем выше приоритет и тем раньше следует выполнить задачу; чем меньше вклад, тем ниже её приоритет.

Из вышеперечисленных тринадцати ошибочных принципов определения приоритетов наиболее влиятельным для руководителя является девятый: «Сначала заниматься срочными делами, а потом — несрочными», или, другими словами, определять приоритеты действий по «степени срочности» — на самом деле это способ работы, крайне противоречащий объективным законам.

Конечно, срочность дела нельзя игнорировать, но прежде чем оценивать срочность, следует определить его важность. Вам наверняка знаком принцип «важное и срочное». На практике многие руководители, составляя список приоритетов, ориентируются прежде всего на срочность, а не на важность. Поэтому они часто делят ежедневные задачи на три уровня: ① то, что «необходимо» сделать сегодня, то есть самые срочные дела; ② то, что «следует» сделать сегодня, то есть менее срочные дела; ③ то, что «можно» сделать сегодня, то есть несрочные дела.

В этом и заключается отмеченная нами ошибка — неразграничение «важности и срочности». Результатом такого подхода зачастую становится то, что важные дела откладываются на потом, а неважные мелочи решаются в кратчайшие сроки.

«Срочность» безусловно важна, но «важность» также имеет большое значение. Поэтому руководители среднего звена должны уделять особое внимание различению «важности» и «срочности» при определении приоритетов. Ни в

кчем случае не следует решать задачи, не учитывая их важность — это только ухудшит ваши результаты!

8. Избегайте неспособности взвешивать интересы большинства и меньшинства

Одно из заметных отличий успешных руководителей от неудачников заключается в том, что первые умеют применять «принцип важных немногих и незначительных многих» (Principle of «Vital Few» and Trivial Many), а вторые — нет.

Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом и социологом Вильфредо Парето (Vilfredo Pareto) в конце XIX — начале XX века. Суть его заключается в том, что в любой конкретной группе важные факторы обычно составляют лишь меньшинство, а неважные — большинство, поэтому, контролируя ключевые факторы, можно контролировать ситуацию в целом. Этот принцип, проходя многолетнюю эволюцию, превратился в хорошо известный сегодня в сфере менеджмента «принцип 80/20» — то есть 80 % ценности обеспечивается 20 % факторов, а остальные 20 % ценности — 80 % факторов. Этот принцип 80/20 также называют законом Парето, законом Парето, законом наименьших усилий или принципом неравновесия. Приведем следующий пример:

80 % объема продаж приходится на 20 % клиентов;

80 % объема производства приходится на 20 % производственных линий;

80 % больничных отпусков приходится на 20 % сотрудников;

80 % использования архивов приходится на 20 % документов;

80 % блюд составляют 20 % меню;

80 % мусора образуется в 20 % мест;

80 % времени, проводимого перед телевизором, приходится на 20 % телепрограмм;

80 % прочитанных книг составляют 20 % книг на полках;

80 % времени, посвященного чтению газет, приходится на 20 % их страниц;

80 % телефонных звонков поступает от 20 % людей, которые любят болтать о пустяках;

80 % тех, кто обедает вне дома, посещают 20 % ресторанов;

80 % дискуссий ведут 20 % участников;

80 % времени учителей занимают 20 % учеников.

«Принцип 80/20» имеет чрезвычайно широкое применение в управлении предприятиями; специалисты в области менеджмента ценят идею, заложенную в этом результате, а именно — определенность и предсказуемость существования отношений неравновесия. Как прекрасно описал Ричард Кок: «Между причиной и следствием, усилиями и результатами повсеместно существует неравновесие. Типичная ситу-

ация такова: 80 % результатов дают 20 % усилий, а остальные 80 % усилий приносят лишь 20 % результатов».

Пример 1: В системе управления запасами существует так называемая «классификация ABC». Эта классификация делит запасы на три категории: А, В и С. Категория А представляет «важное меньшинство» — запасы этой категории небольшие по объему, но высокие по стоимости. Им следует уделять особое внимание и обеспечивать оптимальный контроль запасов: для этой части запасов должны вестись наиболее полные учетные записи, предусматриваться наиболее длительные сроки ожидания заказов и обеспечиваться наиболее тщательное хранение. Запасы категории С относятся к «незначительному большинству». Объем таких запасов велик, а стоимость низкая; к ним относятся, например, папки, скрепки, бумажные пакеты, конверты для документов, почтовые конверты, марки и другие канцелярские принадлежности. Для таких предметов практически не требуется никакого контроля запасов, поскольку затраты на тщательный контроль могут превысить саму стоимость этих предметов. Поэтому, как правило, пополнение запасов осуществляется только тогда, когда ответственное лицо обнаруживает, что такие предметы закончились. Запасы категории В — это товары, занимающие промежуточное положение между категориями С и А. Обычно управление запасами этой категории осуществляется механизированным способом: когда уровень запасов снижается до определенного уровня, пред-

приятие автоматически пополняет их.

Пример 2: Одна страховая компания случайно провела статистическую классификацию своих клиентов по размеру и обнаружила, что почти 90 % общего оборота приходится на долю крупных клиентов, составляющих менее 10 % от общего числа клиентов. Это открытие побудило компанию кардинально изменить свою коммерческую политику, в рамках которой крупные и мелкие клиенты рассматривались как равные — сосредоточить время и ресурсы на обслуживании небольшого числа крупных клиентов. В результате общий оборот и прибыль компании сразу же начали расти.

Пример 3: Руководство одной компании попросило руководителей среднего звена всех отделов указать факторы, препятствующие росту прибыли компании; в общей сложности было выявлено 37 таких факторов. Поскольку их было слишком много, чтобы решить все одновременно, руководство компании попросило руководителей среднего звена всех отделов ранжировать эти 37 факторов по степени важности. В итоге выяснилось, что первые пять факторов составляли «важное меньшинство» — главных виновников, препятствующих росту прибыли.

Пример 4: Президент одной часовой компании обнаружил, что среди множества моделей часов, производимых компанией, примерно треть моделей обеспечивала лишь 4 % от общего объема продаж, и принял решение прекратить производство этих моделей. В течение последующих шести

месяцев прибыль компании постепенно росла.

Пример 5: Руководитель среднего звена одного из отделов из-за сердечного заболевания, следуя рекомендациям врача, работал ежедневно всего три-четыре часа. К своему удивлению он обнаружил, что по качеству и количеству результаты, достигнутые за эти три-четыре часа, практически не отличались от тех, которые он раньше получал, работая по восемь-девять часов в день. Единственное объяснение, которое он смог найти, заключалось в том, что, поскольку его рабочее время было вынужденно сокращено, ему пришлось направлять его на выполнение самых важных задач, и, возможно, именно это стало главной причиной, позволившей ему сохранить эффективность работы и даже повысить её результативность.

Все эти примеры свидетельствуют о важности тех 20 % дел. Руководители среднего звена, желающие повысить эффективность своей работы, должны уметь правильно соотносить большинство и меньшинство и грамотно применять «принцип 80/20». Таким образом, они не только сэкономят свои силы, но и смогут организовать работу так, чтобы всё шло как по маслу — разве не стоит этим воспользоваться?

Создание упорядоченной системы управления

Повседневные управленческие дела мелки и многочисленны, и малейшая невнимательность может привести к хаосу. Управленческая работа часто имеет эффект домино: отсутствие порядка в мелочах и дробницах сказывается на важ-

ных делах и в конечном итоге приводит к потере контроля над ситуацией.

1. Разработка научно обоснованных критериев оценки

Чтобы осуществлять эффективное управление, руководитель должен проводить эффективную оценку сотрудников, для чего необходимо разработать эффективные критерии оценки. Ниже приведены требования к разработке критериев оценки:

(1) Стандарты должны быть конкретными

Стандарты — это критерии, используемые при оценке подчиненных; они отражают требования, которым подчиненные должны соответствовать при выполнении рабочих задач. Поэтому стандарты должны быть конкретными и четкими, не допускать двусмысленности.

В случае работ, результаты которых можно непосредственно выразить в цифрах, это относительно просто. Например, в одной компании критерии оценки продавцов определены следующим образом: ежемесячный объем продаж в размере 100 000 юаней относится к категории «отлично»; от 50 000 до 100 000 юаней — к категории «удовлетворительно», а менее 50 000 юаней — к категории «неудовлетворительно».

Однако когда речь идет о работе, результаты которой нельзя непосредственно выразить в цифрах, некоторые руководители затрудняются с тем, как сделать критерии оцен-

ки конкретными.

Рассмотрим следующий пример. В одной компании критерии оценки отдела кадров при найме руководителей среднего звена определены следующим образом:

- ① После получения запроса о кадровых потребностях способность оперативно нанять подходящих кандидатов;
- ② затраты на подбор персонала должны быть относительно низкими;
- ③ Незамедлительно отвечать на сопроводительные письма соискателей.

Такие критерии являются неконкретными:

«Способность оперативно нанять подходящих кандидатов» — что именно означает «оперативно»: через месяц, два месяца, неделю или две недели...? В чём же тогда разница с полным отсутствием критериев?

«Затраты на набор персонала относительно низкие» — что значит «низкие»? Низкие по сравнению с расходами на размещение объявлений или по сравнению с комиссией агентства по трудоустройству...? Это не дает четкого ответа.

Такая же проблема существует и с «незамедлительным ответом на резюме». Как же тогда следует конкретно сформулировать критерии оценки при найме руководителей среднего звена?

Следует установить следующие требования:

- ① В течение трех недель после получения запроса о кадровых потребностях нанять подходящего кандидата;

② затраты на подбор персонала должны быть ниже, чем расходы при использовании услуг агентства по трудоустройству;

③ На письмо соискателя следует ответить в течение двух рабочих дней.

(2) Стандарты должны быть «умеренными»

Под «разумными» понимается, проще говоря, что установленные стандарты не должны быть ни слишком высокими, ни слишком низкими. Говоря более образно, это «персик на дереве, до которого можно дотянуться, если немного подпрыгнуть».

Если стандарты установлены слишком низко, подчиненные смогут достичь их без малейших усилий, и тогда оценка теряет смысл; если стандарты слишком высоки, подчиненные, как бы ни старались, не смогут их достичь, и у них возникнет мысль «раз уж ничего не получается, так и не стоит пытаться» — раз все равно не удастся выполнить требования, то лучше вообще не заниматься этим, и тогда лучше вообще не устанавливать стандарты.

Только те стандарты, достижение которых требует определённых усилий, могут служить стимулом для сотрудников.

Компания Dataflex — один из крупнейших дистрибьюторов персональных компьютеров в США. Президент коммерческого отдела компании Росс часто устанавливает амбициозные стандарты, чтобы стимулировать энтузиазм сотрудников. Однажды он заключил пари с одной из продавщиц: ес-

ли она несколько месяцев подряд будет достигать показателя продаж в 600 тысяч долларов, то выиграет новый автомобиль BMW. В результате эта продавщица усердно занималась поиском клиентов и не только выиграла автомобиль, но и достигла отличного результата — ежемесячных продаж в 1 миллион долларов.

(3) Стандарты должны быть гибкими

После установления критериев оценки они не являются неизменными; при необходимости их можно слегка скорректировать.

В одной компании по продаже электроники сотрудникам было установлено, что для получения премии за месяц необходимо продать 100 телевизоров. Через месяц после праздника Весны, из-за снижения покупательной способности населения, сотрудники, как ни старались, не могли выполнить план, но менеджер вообще не обратил на это внимания и по-прежнему удержал их премии. Это вызвало недовольство сотрудников: «То, что телевизоры не продаются, — не наша вина, ведь сейчас как раз сезон затишья...» Однако менеджер продолжал поступать по-своему, и в результате многие сотрудники, не имея другого выхода, уволились и ушли в другие компании, что нанесло огромный ущерб развитию бизнеса компании.

Внешняя обстановка претерпела значительные изменения, и критерии оценки должны изменяться соответственно — это было бы разумным решением. Компания, о которой

шла речь выше, вполне могла бы снизить стандарты продаж в мертвый сезон, например, установив, что для получения премии достаточно продать 60 телевизоров в месяц; а в пик сезона — повысить стандарты, например, до 150 телевизоров в месяц.

(4) Стандарты должны иметь временные ограничения

Этот пункт касается в первую очередь оценки результативности. На самом деле в повседневной работе все сознательно или бессознательно соблюдают это правило, и здесь речь идет лишь о напоминании.

Например, «производить 10 единиц продукции в день», «осуществлять продажи на сумму 200 000 юаней в месяц»... Здесь слова «в день» и «в месяц» являются временными ограничениями. Можно представить: если бы не было временных ограничений, какой смысл тогда имели бы эти стандарты? Например, «за производство 100 единиц продукции можно получить премию»: вы произвели 100 единиц за один день, а мне на это ушло 10 дней — разве можно сказать, что мы оба выполнили стандарт? Конечно, нет.

(5) Конкретные шаги по разработке стандартов

При разработке критериев оценки следует соблюдать следующие этапы:

- Проанализировать работу отдела;
- определить знания и навыки, необходимые для выполнения работы;
- определить должностные обязанности каждого сотруд-

ника;

- определить «стандарты уровней должностей и функций»;
- составление руководства по должностным обязанностям и функциям;
- Определение стандартов должностей и функций для каждого сотрудника.

Научно обоснованные и понятные критерии оценки повышают мотивацию сотрудников. При их разработке важно по возможности переводить конкретную работу и её этапы в измеримые показатели. Тогда у исполнителей появляются ясные ориентиры, а у руководства — объективная основа для контроля и оценки результатов.

2. Разработка реалистичного рабочего плана

Для руководителей среднего звена составление планов для себя и своих сотрудников является одной из самых распространенных задач в повседневной работе, особенно для тех, кто положительно оценивает роль планирования. План, несомненно, позволит им значительно повысить эффективность работы и рационально использовать время. Ниже приведены некоторые базовые и практичные методы составления планов.

(1) Делайте прогнозы

Это требует тщательного анализа, в ходе которого необходимо предусмотреть все возможные сценарии. На этот этап лучше выделить достаточно времени; даже если в повседневной жизни у вас вдруг возникнет вдохновение, лучше сразу же записать его.

- ① Учитывайте изменения экономической ситуации;
- ② сосредоточьтесь на возможных трудностях;
- ③ Проанализируйте причинно-следственные связи самого события;

Существует два типа предсказаний: механический и аналитический:

- Механическое прогнозирование — прогнозирование, основанное исключительно на сенсорных причинно-след-

ственных связях. Такое прогнозирование должно быть весьма простым, однако в зависимости от угла зрения может давать разные ответы.

· Аналитическое прогнозирование — анализ с точки зрения планирования, психологии и статистики. Это комплексный подход, поэтому он сложнее в применении, но обеспечивает более высокую точность.

(2) Постановка целей

Цель является как движущей силой, так и отправной точкой, поэтому перед составлением плана необходимо сначала определить долгосрочную цель.

① Цель — это показатель будущего развития бизнеса;

② Цели должны устанавливаться на основе прогнозов — они не могут быть придуманы на пустом месте;

③ Цели должны быть простыми и чёткими;

④ При постановке целей следует привлекать сотрудников своего подразделения. Объединение усилий и идей позволит сделать цели более продуманными, а также станет для сотрудников источником мотивации и стимулом.

(3) Разработка политики

① Политика является руководящим принципом работы; она должна быть простой в реализации и носить согласующий характер;

② Политика должна касаться интересов отдела;

③ Политика должна быть понятна всем;

④ Политика является основой для планирования.

(4) Процесс разработки

Эта часть, по сути, станет тем ключевым документом, который вы повесите на свой рабочий стол. В соответствии с потребностями вашей деятельности составьте упорядоченный комплекс мер, включающий шаги по использованию людских, финансовых и материальных ресурсов, что позволит обеспечить эффективное выполнение задач. Однако разработанный процесс необходимо постоянно корректировать с учетом политики и стандартизировать.

(5) Составление бюджета

① Необходимо эффективно использовать имеющиеся ресурсы;

② необходимо установить стандарты эффективности и критерии оценки.

Выше перечислены несколько принципов, на которые необходимо обратить внимание при разработке плана. Кроме того, не забывайте широко опрашивать мнения сотрудников и активно общаться с ними в процессе планирования. Ведь вы разрабатываете план для всего отдела, а не для отдельного человека.

3. Научный подход к делегированию задач

При делегировании задач очень часто допускается ошибка, заключающаяся в нечетком распределении обязанностей. Для руководителей среднего звена это может показаться не столь важным делом: они могут вскользь, в перерыве между двумя совещаниями, в двух словах распределить задачи, а затем поспешно отправиться к своему непосредственному начальнику для отчета о проделанной работе. На первый взгляд это действительно кажется экономией времени, но задумались ли вы перед распределением работы? Уверены ли вы, что за несколько фраз вам удалось четко и точно донести до сотрудников все, что вы имели в виду? Поняли ли сотрудники ваши намерения правильно? Уверены ли вы, что все порученные задачи будут выполнены в этой спешке без малейших погрешностей и не создадут никаких проблем в дальнейшей работе?

Поспешное распределение задач может привести к неприятным последствиям. Во-первых, что касается самой работы, сотрудники, скорее всего, не будут четко понимать, какие конкретно требования вы к ним предъявляете и каких результатов ожидаете. Это очень важно: без четкой цели сотрудники будут в полной растерянности при составлении собственного плана работы. Во-вторых, вы, скорее все-

го, распределите одну задачу между двумя сотрудниками с неясными границами ответственности, что приведет к отсутствию координации в их совместной работе, легко вызовет конфликты, приведет к ненужному ухудшению межличностных или рабочих отношений, а также приведет к растрате ограниченных кадровых ресурсов. Наконец, такое невнимательное распределение задач заставит сотрудников усомниться в важности своей работы, из-за чего они не смогут приложить все усилия для её выполнения. Возможно, они даже сочтут ваши действия пренебрежением к их личности, и ваш образ доброжелательного руководителя будет полностью разрушен.

Ниже приведены несколько обязательных шагов в процессе распределения задач, которые могут вам пригодиться:

① Изложите суть проблемы. Простым и понятным языком объясните сотрудникам, с какой проблемой вы сейчас сталкиваетесь. Как правило, это означает разъяснение значения и роли поручаемой им работы, а также предоставление некоторой справочной информации. Эти необходимые пояснения помогут сотрудникам понять, что их работа вовсе не является чем-то второстепенным.

② Укажите, каких результатов вы ожидаете. Для сотрудников это имеет решающее значение, ведь именно это станет целью, к которой они будут стремиться в дальнейшей работе.

③ Опишите возможные проблемы. Сюда входят как проблемы, связанные с работой, так и личные проблемы сотруд-

ников. В любом случае, это явления, которых вы не хотели бы видеть, поэтому лучше заранее их обозначить и четко очертить границы допустимого.

④ Дайте сотрудникам возможность задать вопросы, а вы терпеливо на них отвечайте.

⑤ В случаях, когда времени мало, можно составить список, чтобы более подробно изложить содержание работы, и сохранить его на длительный срок.

В процессе распределения задач следует также уделять внимание искусству коммуникации, подчеркивая важность задачи, срочность, порядок выполнения и т. д. с помощью языка, интонации и отношения.

Следует отметить, что при выдаче заданий руководители среднего звена должны выражаться чётко, ни в коем случае не допускать двусмысленности и неопределённости, иначе это приведёт лишь к ненужным сложностям в работе!

4. Как сделать совещание более результативным

Наилучший результат совещания — это достижение поставленных целей. Однако цели участников не всегда совпадают с целями самого совещания, и перед его созывом руководитель среднего звена должен осознавать вероятность того, что некоторые участники будут пытаться сорвать его. Хотя такие противоречия практически неизбежны, руководитель среднего звена должен учитывать их и избегать их с помощью предварительных совещаний.

Чтобы совещание эффективно достигло поставленных целей, необходимо владеть следующими семью приемами:

(1) Предполагайте возражения собеседников

Во время совещания, прежде чем кто-то выступит, необходимо представить себе возможные возражения и подготовить ответы, чтобы спокойно и уверенно на них реагировать. Например, если кто-то скажет: «Я не совсем понимаю цель этого решения», — лучше конкретизировать или структурировать содержание решения, чтобы облегчить объяснение и способствовать пониманию. Если собеседник скажет: «Решение собрания очень хорошее, но не возникнут ли трудности при его реализации?» — в этом случае можно ответить фразой типа: «Именно поэтому мы очень просим вашей всесторонней поддержки».

(2) Выбор оптимального момента

Результат одного и того же дела часто зависит от того, в каком состоянии находится собеседник. Возьмём, к примеру, время проведения собрания: когда в течение дня лучше всего его проводить? Практика показывает, что лучше всего — во второй половине дня, что, возможно, связано с тем, что после обеда участники собрания отдохнули и находятся в более расслабленном настроении. Однако некоторые считают, что проводить собрания лучше после завершения рабочего дня, поскольку люди, закончив работу, чувствуют себя более расслабленно. Однако стоит отметить, что если наступило время окончания рабочего дня, а работа ещё не завершена, и участники испытывают беспокойство, проводить совещание нецелесообразно, иначе это может привести к обратному эффекту. А как насчёт совещаний ранним утром? Некоторые люди утром особенно заняты, а другие, напротив, предпочитают проводить совещания именно в это время. В любом случае, при подготовке к совещанию необходимо определять подходящее время с учётом деловых взаимоотношений и индивидуальных особенностей участников.

(3) Уделяйте внимание межличностным отношениям

При подготовке к совещанию, если ранее вы редко общались с соответствующими лицами, можно представить, что вероятность успеха будет неизбежно низкой. Исходя из этого, обсуждая вопросы с людьми, с которыми вы практически не общаетесь в повседневной жизни, можно предполо-

жить, что ваша точка зрения не будет легко принята собеседником. Чтобы совещание прошло гладко, следует заранее уделять внимание расширению круга межличностных контактов. Ведь если между вами уже сложилось полное взаимопонимание, собеседник, естественно, будет готов оказать вам всестороннюю поддержку. Очевидно, что межличностные отношения являются важным условием для успешного проведения встречи.

Межличностные отношения необходимо не только укреплять в повседневной жизни, но и правильно использовать во время совещаний. В целом, межличностные отношения включают в себя связи со школьными товарищами, соседями, родственниками, друзьями, коллегами и т. д., и все они могут быть задействованы на совещании. Как правило, человеку на совещании всегда легче открыться тем, кто разделяет его точку зрения, поэтому, когда межличностные отношения могут пригодиться на совещании, следует в полной мере ими воспользоваться.

При обсуждении соответствующих вопросов с заинтересованными лицами, возможно, будет сложно добиться полного согласия собеседника с первого раза. Поэтому, если не получилось с первого раза, нужно повторить попытку два, три раза; подход должен варьироваться в зависимости от ситуации на заседании и собеседника, и иногда требуется достаточное терпение, а также настойчивость в повторном убеждении.

(4) Открытое высказывание

Конструктивное выступление означает, что когда на заседании наступает ваша очередь, вы без утайки и честно излагаете свои взгляды и мнения. Если вы на протяжении всего заседания молчите, а после его окончания вдруг начинаете говорить без умолку, это уже не является честным выступлением.

Молчание часто проистекает из недовольства. Чтобы избавиться от недовольства, необходимо найти возможность выразить его, и тогда эти люди становятся очень красноречивыми в неформальных беседах. Но, к сожалению, такое красноречие часто воспринимается как жалобы. Впрочем, неформальные беседы — это, в конце концов, не такая уж большая проблема, но если недовольство нарастает до такой степени, что превращается в «заговор», это уже недопустимо. Возникновение «заговоров» любого масштаба или формирование фракций чаще всего проистекает из чувства несправедливости и недовольства. Такое недовольство чаще всего выплескивается именно на собраниях, поэтому к нему нельзя относиться легкомысленно. Причины возникновения недовольства, по-видимому, заключаются в двух моментах:

во-первых, некоторые участники считают, что «беда начинается с слов». Они опасаются, что, высказав несогласие с мнением других, навлекут на себя неприязнь, и оказываются в атмосфере, где «лучше промолчать». Такие примеры очень часто встречаются на совещаниях, посвящённых пе-

редаче указаний. Поскольку участники получают зарплату, они, стремясь сохранить своё положение, не хотят обижать других.

Во-вторых, некоторые участники очень хотели бы высказаться, но недостаточно подготовились, испытывают недостаток уверенности в себе или изначально не обладают смелостью говорить перед публикой: «Ничего страшного, если я не выскажусь», «Будет, как будет», «Кто-нибудь же выскажет иное мнение!» и т. д. Если все будут так думать, эффективность собрания будет трудно гарантировать.

Иными словами, как только собрание утрачивает свою функцию откровенного сбора коллективных мнений и позволяет накопиться недовольству, рано или поздно это приведет к непредвиденным интригам или фракционным действиям.

В таком случае не только не может быть и речи о рационализации собрания, но и возникает серьезная кризисная ситуация. Есть только один способ предотвратить это: придерживаться на собрании открытого и честного стиля выступлений, поддерживать плодотворное взаимодействие и проявлять смелость как «слушать», так и «говорить».

(5) Поднимать и подчеркивать проблемы

В поисках путей сосредоточения внимания на повестке дня руководители среднего звена должны не только владеть навыками, позволяющими достичь текущих целей заседания, но и разработать стратегию, направленную на достиже-

ние общих целей заседания. Для достижения целей необходимы действия, требующие участия каждого участника заседания, и ведущий должен рассматривать это как обязанность каждого участника, включая себя самого. Чтобы участники каждого заседания могли сосредоточиться на повестке дня, в первые пункты повестки дня лучше всего включить:

Во-первых, указать долгосрочные цели собрания.

Во-вторых, указать текущие цели по основным вопросам и способствовать их достижению.

Таким образом, руководители среднего звена получают ориентир, позволяющий вернуть собрание в нужное русло в случае отклонения от темы.

(6) Поощрять активное участие в обсуждении

Руководитель среднего звена, помимо того что должен стремиться поддерживать цель собрания и тему обсуждения, в нужный момент должен также выступать в роли арбитра, гарантируя принятие решения с учетом мнений обеих сторон. Еще одна роль ведущего собрания заключается в том, чтобы проявлять лидерские качества: он не должен уклоняться от конфликтов, а должен выступить вперед и оказать влияние на всех участников собрания. Например, когда новоназначенный менеджер отдела кадров сталкивается с совершенно неожиданными и резкими личными нападками, он вправе ожидать, что председатель сохранит нейтралитет и выяснит факты, а не позволит событиям развиваться по своему усмотрению. Напротив, ведущий должен поощрять ме-

неджера отдела кадров высказаться, дать ему возможность изложить свою позицию — как во время заседания, так и в перерыве между сессиями. Это, по крайней мере, позволит успокоить одну из сторон, сначала выяснить факты, а уже потом принимать решение.

На заседании необходимы и приемлемы умеренные споры и выступления, а не агрессивные и нападки, однако эти два понятия часто путают. Эффективный ведущий заседания должен демонстрировать твердую позицию. Выступления на заседании приемлемы, а агрессивные высказывания — нет.

Выступления и споры агрессивных и наступательных людей всегда носят острый характер, что само по себе допустимо, но недопустимо, если они ставят под сомнение процедуру, направленную на достижение целей собрания.

С другой стороны, решительный человек, выражая свою точку зрения и участвуя в дискуссии, действует объективно, не оспаривая и не ущемляя права других на высказывание; даже отстаивая свою точку зрения, он готов выслушать мнения других и уважает их право на иное мнение. Несмотря на то что он выдвигает свои обоснованные предложения, он готов взять на себя ответственность, если ситуация требует принятия мнения других.

На совещаниях необходимо поддерживать позитивный настрой при выступлениях: это касается людей, склонных вести себя сдержанно. Эти люди не выражают своих точек

зрения ни на совещаниях, ни за их пределами, не участвуют в спорах, принимают на себя все поручения, даже если их рабочая нагрузка превышает допустимую норму; хотя в душе они упрекают себя, они не могут сказать «нет». Руководители среднего звена должны поощрять таких людей свободно высказываться на совещаниях, иначе перегрузка работой приведет к снижению эффективности и, в конечном итоге, к негативным последствиям.

(7) Борьба с вспыльчивостью

Вспышки гнева — частая ситуация среди участников собраний. Руководителю среднего звена, ведущему собрание для достижения поставленных целей, лучше не проявлять гнев и не демонстрировать раздражение, если только это не делается намеренно.

Для ведущего самое важное — это правильно реагировать, когда участники совещания выходят из себя или вступают в острую дискуссию. Однако когда эмоции накаляются, шансы на принятие решения уменьшаются, и в этот момент ведущему следует отложить обсуждение до тех пор, пока страсти не улягутся и обсуждение вопроса не станет лишённым эмоциональной окраски. Тем не менее это может быть непросто, поэтому руководителю среднего звена необходимо установить правило или временно приостановить обсуждение.

Реакции людей в состоянии гнева бывают разными. Повышение артериального давления лишает некоторых людей

здравомыслия и логики, заставляя их открыто игнорировать попытки третьих лиц взять ситуацию под контроль; несмотря на отсутствие предвзятости у этих третьих лиц, их доброжелательные попытки вмешаться в разговор зачастую только усугубляют ситуацию. Единственный человек, способный в определенной степени взять ситуацию под контроль, — это тот, кто крайне редко выходит из себя.

В этот момент руководителю среднего звена необходимо отдать приказ, чтобы все успокоились; при этом, проявив терпение и настойчивость, он сможет улучшить ситуацию. Некоторые из перечисленных ниже действий помогут справиться с вспышками гнева.

① Сохраняйте хладнокровие. Как только между участниками возникает трение и ситуация ухудшается, достичь консенсуса становится маловероятным.

② Обращайте внимание на факты и противоположные точки зрения, не высказывайте свою позицию сразу.

③ Поощряйте всех высказываться, объясняйте причины вспышки гнева, демонстрируйте искренность и интерес к фактам и причинам.

④ С помощью таких мер, как временное прерывание заседания, помогите всем участникам расслабиться; следите за тем, чтобы не произошло ничего, что могло бы нанести ущерб репутации кого-либо. Цель перерыва — дать больше времени на обдумывание вопроса, а не замалчивать проблему.

⑤ Предложите участникам напитки, чтобы отвлечь их внимание и способствовать успокоению эмоций.

⑥ При подведении итогов или по завершении предыдущего этапа, если не предусмотрен перерыв, необходимо повторно проверить и скорректировать уже выявленные и зафиксированные факты; иными словами, поскольку время уже прошло и спор разгорелся, следует получить более объективное мнение. Этот процесс можно организовать путем того, что ведущий подвергнет сомнению сомнительные факты и мнения, а в случае недостоверности гипотез предложит поправки.

⑦ Предоставьте человеку, у которого вспыхнули эмоции, достаточно времени, чтобы успокоиться. На самом деле, чтобы гнев легче улегся, чем дольше, тем лучше.

⑧ Если есть возможность объявить перерыв, руководители среднего звена должны использовать это время для исследования фактов.

⑨ При принятии решений в условиях стресса следует избегать создания прецедентов; поэтому решение должно носить временный характер и подлежать окончательному уточнению и утверждению.

⑩ Если временное решение требует выполнения, следует установить конкретные сроки, чтобы облегчить подведение итогов и выполнение окончательного решения.

Вышеперечисленные проблемы часто возникают во время совещаний. Учитывая их, руководители среднего звена

смогут проводить совещания целенаправленно, что сделает их более целенаправленными и результативными.

5. Уделяйте внимание контролю в повседневном управлении

Контроль — чрезвычайно важный, но легко упускаемый из виду аспект повседневной управленческой работы руководителей среднего звена. Многие из них, распределив задачи или делегировав полномочия, практически перестают интересоваться ходом работы, предоставляя сотрудникам полную свободу в выполнении задач — для способных и высококвалифицированных сотрудников это, безусловно, хороший способ стимулировать их рабочий энтузиазм. Однако для большинства сотрудников, не обладающих достаточными навыками самоуправления и профессиональной подготовкой, не является ли такой «пастуший» стиль руководства слишком рискованным? Поэтому ключевым моментом в контрольной деятельности руководителя является правильное соблюдение баланса между надзором и участием.

(1) Для осуществления контроля в первую очередь необходимы критерии оценки

Подобно правилам в спортивных соревнованиях, установление стандартов имеет решающее значение. Сотрудники, как и спортсмены, будут корректировать и тренировать различные аспекты своей деятельности, чтобы адаптироваться к изменениям стандартов. Процесс установления стандартов включает следующие аспекты:

① Стандарты должны разрабатываться на основе плана. Рабочий план в вашей папке не только помогает вам ежедневно выполнять необходимые задачи, но и служит основой для определения контрольных критериев, таких как интенсивность рабочей нагрузки, ожидаемые результаты и т. д.

② Необходимо вовлекать сотрудников в процесс установления рабочих стандартов. Не забывайте, для кого вы разрабатываете эти стандарты. Если руководитель среднего звена в одиночку, сидя в кабинете и трудясь всю ночь, самостоятельно разработает критерии оценки работы сотрудников за месяц, не будет ли это слишком авторитарным подходом? Внимательно подумайте, не упущено ли что-нибудь. Примут ли сотрудники с готовностью рабочие стандарты, которые они совершенно не понимают или с которыми даже не согласны?

③ Стандарты должны обладать определенной гибкостью. Ни один «практик» не хочет, чтобы его жестко ограничивали какие-то принципы или положения документов — то же самое касается и рядовых сотрудников. Руководители среднего звена, конечно, понимают этот принцип и, исходя из собственного опыта, также стремятся предоставить большинству сотрудников пространство для свободного проявления инициативы, одновременно гарантируя успешное выполнение порученной работы. Поэтому предоставление определенной гибкости в критериях оценки является решением, позволяющим достичь обеих целей.

(2) Попросите сотрудников составлять отчеты о ходе работы, чтобы вы могли в любое время получать полную картину о ходе выполнения задач.

Требую от сотрудников составления отчетов о ходе работы, вам необходимо предъявить им ряд требований, чтобы гарантировать получение полезной информации из их отчетов.

① Отчеты должны быть своевременными. Поскольку речь идет об обобщении динамичного процесса, актуальность должна считаться их главной особенностью.

② Отчеты должны содержать статистические данные и графики. Эти средства позволят вам более четко, точно, всесторонне и конкретно оценить ход работы.

③ Отчеты должны облегчать сравнительный анализ. Отчеты сотрудников должны иметь общую структуру или, по крайней мере, включать одинаковые разделы, чтобы вам было удобно проводить как горизонтальные, так и вертикальные сравнения.

(3) Оценка работы: после получения отчетов вам необходимо провести комплексную оценку работы сотрудников

Критериями оценки в этой части работы, конечно же, являются стандарты, совместно разработанные вами и сотрудниками ранее; строго придерживайтесь этих стандартов и используйте метод сравнительного анализа для оценки результатов работы. Затем вам необходимо проанализировать работу всего отдела на данном этапе, провести общую оценку

и урегулировать противоречия между подразделениями.

(4) В отношении отчетов с неудовлетворительными результатами вам необходимо принять соответствующие меры по исправлению ситуации или корректировке

① Направить специального сотрудника или лично выехать на место для проверки ситуации с отклонениями в работе;

② Попросите сотрудников дать объяснения по поводу отклонений в работе и предложить пути их устранения;

③ поручить специализированному подразделению провести оценку отклонений;

④ Исправление отклонений должно осуществляться в соответствии с требованиями политики: не следует быть ни слишком радикальным, ни слишком консервативным; умеренные требования позволяют сотрудникам легче принять ваши рекомендации.

(5) Чётко изложите сотрудникам, у которых наблюдаются отклонения в работе, следующие требования:

① Сосредоточьтесь на ключевых моментах.

② Определять приоритеты в зависимости от важности.

③ Контролировать ключевые моменты.

④ Самоконтроль.

Эти методы являются лишь общими принципами, широко применяемыми в процессе контроля; в конкретной работе руководители среднего звена должны также осуществлять эффективный контроль с учетом реальных условий своей деятельности.

6. Разобраться в управленческих заблуждениях

Только осознав заблуждения в управлении, руководитель среднего звена сможет избежать возложения ответственности на личные ошибки сотрудников.

Некоторые опытные руководители среднего звена, опираясь на многолетний опыт управленческой работы, выделили следующие типичные заблуждения в управлении:

(1) Безосновательное недоверие к сотрудникам

В офисе часто возникает следующая ситуация:

Руководитель: «Я действительно не понимаю, чем ты занимаешься весь день, раз не можешь справиться даже с такой мелочью».

Подчинённый: Я занимаюсь...

Начальник: Что?! На это дело уходит столько времени?!

Чтобы избежать подобных ситуаций, можно предложить сотрудникам вести рабочий дневник, то есть каждый день перед уходом с работы уделять 15 минут на то, чтобы в хронологическом порядке записывать всё, что было сделано за день.

Лучше записывать, чем полагаться на память: большая часть повседневной работы состоит из мелких, однообразных и повторяющихся задач. Сотрудники каждый день суетятся, но не видят результатов, в отличие от работы с клиентами, где успехи можно оценить по конкретным данным. Поэтому ведение рабочего дневника особенно важно. Читая дневники сотрудников, руководители среднего звена могут

выявлять их проблемы и недостатки, что позволяет применять целенаправленные меры для их устранения.

Когда сотрудники выработают эту полезную рабочую привычку, их можно поручить обучать новых сотрудников. Таким образом руководители среднего звена достигнут двойной цели. Эти сотрудники не только укрепят в себе привычку вести рабочий дневник, но и смогут на собственном примере объяснить другим, какую пользу им принесла эта привычка. Не менее важно то, что, возможно, благодаря собственному опыту, когда им приходилось привыкать к новому, они будут понимать, как помочь новым сотрудникам преодолеть трудности.

(2) Нереалистичные рабочие цели и задачи

Рабочие цели и задачи, устанавливаемые руководителями среднего звена, должны быть реалистичными и удобными для выполнения.

Чтобы определить, насколько рабочие цели и методы соответствуют реальности, не являются ли они слишком высокими или низкими, руководитель должен тщательно проверять результаты работы подчиненных, регулярно проводить с ними личные беседы или созывать плановые собрания отдела, выслушивать отчеты о проделанной работе, проблемы и просьбы о помощи, а также вносить корректировки с учетом опыта и способностей подчиненных.

(3) Не уделяется должного внимания развитию навыков самоуправления у сотрудников

Многие успешные компании проводят тренинги по самоуправлению для сотрудников, цель которых — научить сотрудников организовывать свою работу и время, составлять реалистичные планы и следовать им, а также ставить цели и мотивировать себя на их достижение.

Успех среднего звена руководства во многом зависит именно от умения самоуправления. То, что для руководителя среднего звена кажется простым делом, подчиненные могут не знать, как выполнить. Руководитель среднего звена должен не только проявлять терпение, но и с пониманием относиться к тому, что подчиненные учатся на своих ошибках, а главное — помогать сотрудникам развивать навыки самоуправления.

7. Постановка эффективных целей

Объединение мнений и действий всех членов команды, постановка перед ними целей и указание направления действий — это первоочередная обязанность руководителя команды.

Однажды был проведен следующий эксперимент: организовали три группы людей и отправили их пешком по шоссе в три деревни, расположенные на расстоянии 10 километров. Участники группы А не знали, как называется деревня, в которую они идут, и не знали, как далеко она находится; им просто сказали, что нужно следовать за проводником. Уже через два-три километра в этой группе начались жалобы, и чем дальше они шли, тем сильнее падал их моральный дух,

пока они не распались на отдельные группы. Группа Б знала, в какую деревню идти, и знала, как далеко она находится, но вдоль дороги не было мильных столбов, и люди могли лишь по опыту примерно оценить, что путь займет около двух часов.

В этой группе жалобы начались только на полпути; большинство хотело узнать, сколько они уже прошли, и более опытные участники сказали: «Наверное, мы прошли чуть больше половины пути». Тогда все снова сплотились и пошли дальше. Дойдя до $3/4$ пути, у всех упал настрой, они чувствовали себя совершенно измотанными, а путь, казалось, ещё очень длинный! Но когда кто-то сказал, что уже почти пришли, все снова воспрянули духом и ускорили шаг. Группе С повезло больше всего: все не только знали, в какую деревню они идут и как далеко до неё, но и то, что вдоль дороги через каждый километр стоял километровый столб. Люди шли, внимательно следя за вехами, и при виде каждой из них в их душах возникала небольшая радость. Настроение в этой группе оставалось приподнятым на протяжении всего пути; пройдя семь-восемь километров, все действительно немного устали, но вместо того, чтобы жаловаться, они начали громко петь и шутить, чтобы избавиться от усталости. На последних двух-трех километрах их настроение становилось всё лучше, а темп, напротив, ускорялся, потому что они знали: деревня, в которую они направлялись, уже была совсем рядом.

Этот эксперимент показывает: когда у людей есть чёткая цель, они постоянно сопоставляют свои действия с ней, ясно осознают свою скорость движения и то, как сокращается расстояние до цели, их мотивация к действию поддерживается и усиливается, и они сознательно преодолевают все трудности, стремясь достичь цели.

Руководитель среднего звена, как «глава» отдела, обязан объединять мнения и действия всех сотрудников, ставить перед ними цели и указывать направление деятельности.

Несомненно, цели чрезвычайно важны для каждого человека; они выполняют множество функций. Когда сотрудники являются новичками или ещё не разбираются в конкретной работе, чёткие и конкретные цели позволяют им избежать лишних ошибок. Цели также помогают сотрудникам быстро определить содержание работы и её приоритеты, а опытные сотрудники могут использовать чёткие цели в качестве основы для составления рабочих планов и определения служебных обязанностей. При постановке целей необходимо учитывать не только саму работу, но и опыт и способности сотрудников, а также взаимоотношения между ними.

Цели играют важную роль в повышении эффективности работы, но в то же время они имеют решающее значение для текущей повседневной деятельности. Цели являются основой любой работы: имея четкие цели, подчиненные могут определить направление своих усилий и приложить все силы для достижения результатов, удовлетворяющих их са-

мих, руководство и клиентов. Исправление проблем, возникающих в процессе работы, требует дополнительных затрат времени, энергии и средств, тогда как гораздо эффективнее предотвращать их возникновение с помощью эффективного планирования.

Хорошая цель должна подробно описывать конкретные результаты, которые должны быть достигнуты, а также конкретные сроки их достижения. Эта цель должна содержать один или несколько четких критериев, определяющих характеристики успешного результата. Если проект охватывает широкий спектр задач, хорошая цель должна также включать промежуточные цели и показатели их достижения. Эта цель должна описывать промежуточные этапы, необходимые для отчёта по проекту; за исключением случаев, когда проект является очень простым и однозначным, цель должна быть зафиксирована в письменной форме, а соответствующие лица должны поставить на ней свои подписи.

После формулирования цели необходимо преобразовать её в конкретные действия. Это требует от руководителей среднего звена компании преобразовать долгосрочные цели компании в конкретные задачи, выполнимые сотрудниками их подразделений, и указать направление движения каждому члену коллектива.

Цели указывают направление движения. Если вы даже не понимаете, куда идти, как вы сможете узнать, когда достигнете берега победы? Имея цель, вы обрываете направление

движения и путь, ведущий вперед. Если вы видите путь и идете уверенно, у вас есть шанс достичь пункта назначения.

Чтобы достичь цели, вы должны четко определить приоритеты и помочь сотрудникам уловить суть. Если они отклоняются от курса, своевременно исправляйте ситуацию.

В процессе достижения целей следует сосредоточить усилия на тех задачах, которые тесно связаны с миссией компании. Возможно, вам захочется взяться за те задачи, которые представляют собой сложные и интересные вызовы, но далеки от священной миссии компании — помните, ни в коем случае не совершайте такой глупости.

Помимо сосредоточения усилий на важных целях, следует регулярно пересматривать поставленные цели и своевременно их обновлять. Регулярный пересмотр и оценка установленных целей помогают убедиться, что они по-прежнему соответствуют долгосрочным планам компании.

8. Укоренение основных управленческих принципов и норм поведения

В управлении некоторые вещи должны быть предельно ясными, например, принципы управления и нормы поведения — они должны быть простыми и понятными. Такие ясные требования руководитель должен широко и прямо доносить до сотрудников, а также внедрять их в мельчайшие детали управления и в повседневную работу сотрудников.

Компания IBM — это компания с чёткими принципами и твёрдыми убеждениями. Эти принципы и убеждения кажутся простыми и обыденными, но именно эти простые и обыденные принципы и убеждения составляют уникальную корпоративную культуру IBM.

«Кодекс поведения» IBM, установленный старым Уотсоном, включает:

- ① Необходимо уважать личность.
- ② Необходимо по мере возможности предоставлять клиентам лучший сервис.
- ③ Необходимо стремиться к достижению высоких результатов в работе.

Эти принципы всегда остаются в памяти каждого сотрудника компании, и любое действие или политика напрямую

подчиняются их влиянию. Вклад «философии Уотсона» в успех компании гораздо больше, чем вклад технических инноваций, маркетинговых приемов или огромных финансовых ресурсов. Компания IBM не обладает патентными правами на свои «правила», «принципы» или «философию». «Принципы» могут быстро превратиться в пустые лозунги, точно так же, как мышцы атрофируются без регулярных упражнений. В процессе ведения бизнеса любой руководитель среднего звена должен досконально понимать «принципы компании».

Он должен разъяснять их подчиненным и постоянно повторять, чтобы сотрудники осознавали, насколько важны эти «принципы». «Философия компании» прослеживается во всём: в резолюциях совещаний, внутренних изданиях, служебных записках, на собраниях, а также в личных беседах. Если руководители среднего звена IBM не будут воплощать эти убеждения в своих словах и поступках, то весь этот набор убеждений превратится в неубедительные пустые слова. Руководители среднего звена должны неустанно следовать этим принципам, чтобы добиться результатов. Все сотрудники знают, что не только успех компании, но и личный успех каждого из них в равной степени зависят от соблюдения «принципов Уотсона». Чтобы завоевать единодушное доверие всех сотрудников, потребуется много времени, но как только вам это удастся, ваше предприятие получит неоценимую выгоду во всех аспектах.

(1) Необходимо уважать личность

Никто не может нарушать этот принцип; по крайней мере, никто не признается в том, что не уважает личность. Хотя почти все согласны с этой идеей, она редко включается в корпоративный кодекс, а о её соблюдении говорить тем более сложно. Конечно, IBM — не единственная компания, призывающая уважать права и достоинство личности, но немногие компании делают это так последовательно.

Все члены семьи Уотсонов знают, что самым важным активом компании являются не деньги и не что-то другое, а сотрудники. С момента основания IBM компания последовательно реализует этот принцип. Каждый человек может изменить облик компании, поэтому каждый сотрудник считает себя частью компании, а компания, в свою очередь, старается создать атмосферу небольшого предприятия. Филиалы всегда сохраняют небольшой штат, каждый руководитель четко понимает критерии оценки результатов работы и постоянно поддерживает боевой дух сотрудников. Сотрудники, демонстрирующие отличные результаты, получают похвалу, повышение и премии. В IBM не существует автоматического повышения по службе и индексации заработной платы — все зависит от результатов работы. Маркетинговый представитель, только что пришедший в компанию, может получать более высокую зарплату, чем сотрудник, проработавший в компании много лет. Заработная плата каждого сотрудника определяется его вкладом в компанию, а не ста-

жем. Сотрудники, проявившие особые заслуги, также получают специальное вознаграждение.

Руководство компании IBM обязано с уважением относиться к любому сотруднику компании, и в то же время ожидает, что каждый сотрудник будет с уважением относиться к клиентам и одинаково относиться даже к конкурентам. Кодекс поведения компании гласит, что ни один сотрудник IBM не имеет права клеветать на конкурентов или принижать их. Сотрудники IBM твердо убеждены: продажи зависят от качества продукции, отношения к обслуживанию и продвижения преимуществ собственной продукции, а не от нападок на слабые стороны продукции других компаний.

(2) Обслуживание клиентов

Томас Уотсон-старший заявлял, что сервис IBM должен стать лучшим в мире, и это касается не только его собственной компании, но и всех компаний, продающих продукцию IBM. Он особо подчеркнул, что IBM будет компанией, в которой «клиент превыше всего», то есть каждое действие IBM будет исходить из потребностей клиентов. Поэтому в «описании должностных обязанностей» сотрудников IBM особо отмечается необходимость предоставлять наилучший сервис как нынешним, так и потенциальным клиентам.

Чтобы клиенты чувствовали себя по-настоящему важными, любые их проблемы обязательно решаются в течение 24 часов; если проблема не может быть решена немедленно, клиенту даётся исчерпывающий ответ. Если клиент звонит с

просьбой об обслуживании, специалист, как правило, выезжает к нему в течение часа. Кроме того, специалисты IBM всегда находятся на связи, готовые оказать клиентам помощь или решить проблемы, связанные с программным обеспечением, причём расходы на телефонные звонки оплачивает компания. Также предлагаются такие услуги, как доставка запчастей по почте или курьером, что расширяет спектр предоставляемых услуг.

Компания IBM также требует, чтобы любая новая запчасть IBM была обязательно лучше, чем та, которую заменили, а также превосходила аналогичные продукты, представленные на рынке. Качество обслуживания зависит от уровня подготовки и обучения персонала, и в этом отношении IBM вложила огромные средства в свои дочерние компании по всему миру; предоставляемые ею программы обучения и подготовки не имеют себе равных среди других компаний. Время, которое рядовые сотрудники IBM проводят на обучении, превышает продолжительность обучения в любом университете. Ежегодно каждый менеджер IBM проходит 40-часовой курс обучения, после чего возвращается в компанию, чтобы обучать сотрудников. Иногда даже регулярно приглашают клиентов для совместного участия в занятиях. При управлении любым предприятием необходимо стремиться удержать каждого клиента; способность заставить его вернуться — это и есть наилучшее обслуживание клиентов, которое обеспечивает рост предприятия.

(3) Превосходство

Ко всему нужно подходить с стремлением к идеалу: будь то продукты или услуги, они всегда должны оставаться безупречными. Конечно, абсолютного совершенства достичь невозможно, но нельзя снижать планку, иначе это негативно отразится на всей программе. Компания устанавливает ряд показателей, отвечающих рабочим требованиям, и регулярно проводит выборочные проверки рынка для оценки качества обслуживания. Придерживаясь принципа превосходства, компания начинает с программы подбора персонала: IBM считает, что отбор лучших студентов из ведущих университетов страны и их прохождение интенсивных курсов подготовки обязательно принесет отличные результаты в образовании и впоследствии обеспечит превосходные рабочие показатели. Чтобы достичь высокого уровня, сотрудники должны пройти отличное обучение, которое прививает им чувство миссии и убеждает в необходимости добиться успеха. IBM — компания с высококонкурентной средой, и созданная ею атмосфера способствует формированию выдающихся талантов. В компании IBM сотрудники одного уровня соревнуются за достижение высоких результатов в работе, при этом постоянно подчеркивается важность образования, поэтому никто не может почивать на лаврах и все стремятся к лидерству. Каждый считает, что все, что возможно, можно и сделать. Такое отношение вдохновляет.

Внутри компании необходимо постоянно прививать со-

трудникам эти убеждения; в программу обучения новых сотрудников IBM включены следующие курсы: философия ведения бизнеса, история и традиции компании. Пустые разговоры в компании бесполезны, главное — применять стратегии, предпринимать действия, обеспечивать их практическую реализацию; оценивать результаты, уделять внимание поощрениям, демонстрируя решимость.

Новые сотрудники отдела продаж IBM, будь то в офисе или во время выездных деловых встреч, всегда соблюдают корпоративные принципы. Они понимают истинный смысл принципа IBM «необходимо уважать личность». С самого первого дня в компании они чувствуют, что к ним относятся с уважением, и при возникновении каких-либо проблем коллеги, даже будучи очень занятыми, всегда готовы прийти на помощь. Они также видят, как сотрудники компании относятся к клиентам, и собственными ушами слышат похвалу клиентов в адрес торговых представителей, системных инженеров и сервисного персонала. Все вокруг них стремятся к достижению выдающихся результатов.

Одним словом, без простой и понятной управленческой философии невозможно сформировать у сотрудников стабильное поведение на рабочем месте, что, соответственно, приводит к их нерешительности и колебаниям, а в конечном итоге — к провалу предприятия. Простая и понятная управленческая философия является руководящим принципом предприятия, оказывает огромное влияние на мировоз-

зрение сотрудников и является одним из необходимых факторов успеха в управлении.

Необходимо уметь действовать самостоятельно

Когда высшее руководство оценивает, насколько компетентен руководитель среднего звена, в первую очередь оно смотрит на его способность действовать самостоятельно. С таким руководителем работать приятно, и, конечно же, он вызывает доверие. Руководитель среднего звена должен уметь действовать самостоятельно. При этом он должен стараться смотреть на проблемы с более высокой точки зрения, чтобы не отставать от общего ритма работы.

1. Научиться думать о благе компании и руководителя

Один из самых известных предпринимателей США, Чарльз Чиваб, еще когда работал на заводе «стального магната» Эндрю Карнеги, поклялся, что станет менеджером этого завода. Он не обращал внимания на размер зарплаты, а просто усердно трудился, стараясь, чтобы ценность его работы значительно превышала получаемую зарплату, и стремясь добиться результатов, чтобы продемонстрировать их начальнику. Он работал с удовольствием и, шаг за шагом, в конце концов добился огромных успехов.

Чиваб родился в бедной семье, получил лишь кратковременное школьное образование, а с 15 до 17 лет работал конюхом в родном городе. Позже он устроился на работу с недельной зарплатой в 2,5 доллара и постоянно присматривался к другим вакансиям. Еще позже его пригласили на строительную площадку компании «Карнеги Стил», где его зарплата составила 1 доллар в день. Впоследствии он прошел путь от техника до главного инженера, менеджера строительной компании, генерального директора компании «Карнеги Стил», генерального директора компании «Американ Стил» и, наконец, генерального директора компании «Бейзрихан Стил». Он был целеустремлен, трудолюбив, не боялся трудностей и ко всему относился с оптимизмом и радостью. Свой

секрет успеха он сформулировал так: стараться рассматривать проблемы с точки зрения общей картины.

Чтобы быстро получить повышение, руководитель среднего звена должен выполнить важную задачу, которую коллеги не могут или не способны выполнить. Если человек во всём помогает компании и своему начальнику решать проблемы, то его начальство, естественно, постепенно начнёт ценить его.

Существует множество способов помочь начальнику добиться успеха, но подлизываться — не один из них. Джек, помощник генерального директора по международному маркетингу, получил срочное задание: подготовить график динамики бизнеса на основе рукописных заметок начальника. При составлении графика он заметил, что начальник написал: «Если доллар укрепляется, экспорт увеличивается». Джек знал, что на самом деле всё обстоит с точностью до наоборот. Поэтому он сообщил начальнику, что исправил эту ошибку.

Босс был очень благодарен Джеку за то, что тот заметил его оплошность. Когда на следующий день Джек представил график, в котором не было ни малейшей ошибки, босс ещё раз поблагодарил его за приложенные усилия, и вскоре Джек обнаружил, что его зарплата увеличилась.

Босс не всезнайка, и в работе он сталкивается со множеством трудностей. Эти проблемы, возможно, не входят в круг ваших обязанностей, но их наличие мешает продвиже-

нию команды. Если вы сможете помочь боссу решить эти проблемы, вы, без сомнения, быстрее продвинетесь по пути к успеху.

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.