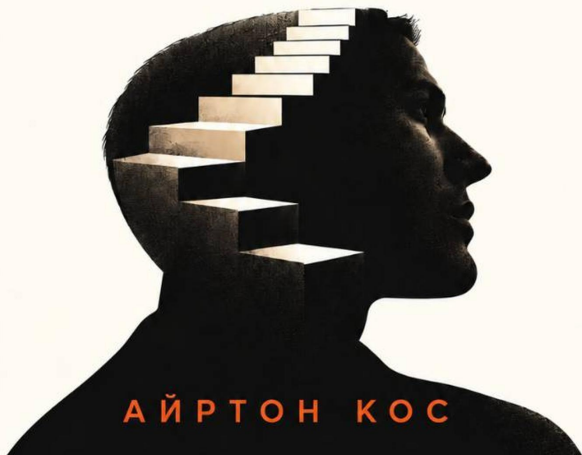


ДУМАТЬ КАК РУКОВОДИТЕЛЬ

50 УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ
С РАЗБОРОМ РЕШЕНИЙ



АЙРТОН КОС

Айртон Кос

Думать как руководитель.

50 управленческих задач

с разбором решений

<https://litres.ru/74620028>

SelfPub; 2026

Аннотация

Лучший продавец уводит клиентов у коллеги. Накажете или наградите?

Вот вы уже в кресле руководителя. Теперь решайте. Впереди 50 управленческих задач: конфликты, ответственность, делегирование, мотивация и выбор между удобным решением и интересами команды. Сначала дайте свой ответ, затем откройте разбор и проверьте, чего не учли. Здесь можно ошибиться, поспорить и передумать, пока за ваши решения не платят сотрудники и компания. Покупайте, если готовы проверить свои управленческие способности делом. Первая задача быстро покажет, о чём вы ещё не задумывались.

Содержание

Предисловие	5
Тестовые вопросы по управленческим навыкам	8
Рекомендуемые ответы на тестовые вопросы по управленческим навыкам	27
1. Не вторгайтесь в «территорию» других	28
2. Строгое соблюдение принципов поощрения и наказания, стимулирование мотивации	32
3. Необходимо проявлять ответственность	38
4. Имея способности, не забывайте об отношениях	46
5. Разделяйте работу и личную жизнь	51
6. Не вмешивайтесь в межфракционные споры	54
7. Станьте надёжной опорой для подчинённых	61
8. Руководитель должен уметь анализировать свои действия	65
9. Станьте великодушным руководителем	71
10. Руководитель должен подавать личный пример	80
11. Правила и положения — залог успешного управления	86
12. Не присваивайте себе все заслуги	92
13. Устанавливайте гармоничные отношения с начальством	99

Айртон Кос

**Думать как руководитель.
50 управленческих задач
с разбором решений**

Предисловие

Не кажется ли вам порой, что управление — сложная наука, доступная лишь избранным?

На самом деле в управлении нет ничего таинственного. Стоит обратиться к практике и разобраться в конкретных ситуациях, как многие управленческие принципы становятся понятными.

Говорят, жизнь состоит из задач, которые приходится решать одну за другой. Одни даются легко, другие — с трудом. Где-то мы находим правильный ответ, где-то ошибаемся, а иногда единственно верного решения не существует. Тогда приходится самому выбирать наиболее подходящий вариант.

Управление во многом похоже на решение таких задач. Руководителю постоянно приходится принимать решения. Как научиться делать это лучше и совершенствовать соб-

ственный стиль управления? Над этим вопросом стоит задуматься каждому руководителю.

В этой книге предложены два набора заданий для проверки управленческих навыков. Задания разделены на четыре типа: выбор одного правильного ответа, выбор нескольких правильных ответов, анализ текста и эссе.

Первый набор вопросов в основном предназначен для руководителей среднего и высшего звена компаний и предприятий, а также для рядовых сотрудников, стремящихся занять такие должности; второй набор вопросов — для руководителей высшего звена компаний и предприятий, владельцев бизнеса, а также для тех, кто надеется стать руководителем высшего звена или владельцем бизнеса. Конечно, это лишь приблизительное деление. На самом деле каждый вопрос из представленных здесь может дать пищу для размышлений не только руководителям, но и каждому человеку.

В жизни бывают задачи, у которых вообще нет стандартного ответа — всё зависит от того, какой выбор вы сделаете; то же самое и в управлении. Хотя после каждого набора заданий приводятся примерные ответы и их разбор, но, как и следует из названия, это лишь «примеры». У каждого человека свой характер, свои взгляды, свой образ жизни, и мнения по поводу тех или иных вопросов могут различаться: у мудрых — по-своему, у умных — по-своему. Более того, у самих этих заданий нет стандартных ответов; мы выбираем лишь тот вариант, который наиболее подходит в кон-

кретной ситуации. Мы уверены, что эти ответы и разъяснения помогут вам научиться управлять или усовершенствовать свой стиль управления.

Управление — это комплексный экзамен, в котором соревнуются знания, способности, психологическая устойчивость, уверенность и физическая выносливость. Успех в этом экзамене зависит от того, насколько удачно вы сможете сделать выбор.

В этой книге каждое задание сопровождается доступным и понятным разъяснением, в котором подробно излагаются основные качества и необходимые навыки, которыми должен обладать руководитель. С помощью этих заданий мы стремимся дать толчок к дальнейшим размышлениям, представить методы и правила решения подобных проблем, а также помочь руководителям избежать лишних ошибок в реальной работе, эффективно управлять своими обязанностями, повысить производительность труда и способствовать более быстрому развитию компании. Конечно, это лишь наши благие намерения. Если каждый читатель этой книги сможет извлечь из неё хоть небольшое вдохновение в отношении управления или жизни, то наша цель будет достигнута.

Тестовые вопросы по управленческим навыкам

I. Вопросы с одним правильным ответом (2 балла за каждый вопрос, всего 30 баллов)

1. Вы — руководитель отдела. Однажды к вам обратился сотрудник из другого отдела и рассказал о различных проблемах в своём отделе. Он сказал, что неоднократно высказывал свои предложения руководителю своего отдела, но тот их не принимал, а к руководству более высокого уровня он не имеет доступа. Он надеется, что вы ему поможет. Как вы поступите в этой ситуации?

А. В интересах всей компании доложить начальнику о проблемах этого отдела

В. В частном порядке встретиться с руководителем другого отдела и рассказать ему о предложениях этого сотрудника

С. Деликатно объяснить этому сотруднику, что это не входит в круг ваших полномочий

2. Вы — руководитель отдела продаж в компании. Два ваших сотрудника-продавца вступили в конкуренцию из-за конфликта. Один из них не только привлёк много новых клиентов, но и переманил к себе многих клиентов другого сотрудника. Согласно правилам компании, такая злонамеренная конкуренция между коллегами подлежит наказанию.

Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. Действовать в соответствии с правилами компании и наказать того торгового представителя, который вел злонамеренную конкуренцию

В. Хотя этот сотрудник и нарушил правила, его результаты действительно выдающиеся; плюсы и минусы уравновешивают друг друга, поэтому наказание не назначать

С. С одной стороны, наказать его за нарушение правил, а с другой — поощрить за выдающиеся результаты

3. Вы — руководитель в компании и соревнуетесь с другим руководителем за должность менеджера. В этот момент у того руководителя произошла ошибка в работе. Как вы поступите, когда начальник обратится к вам с вопросом об этом?

А. Расскажите о том, что вам известно

В. Скажите, что вам об этом ничего не известно

С. Посоветуете боссу обратиться к кому-нибудь другому

4. Вы — менеджер по продажам в компании. У вас назначена встреча с крупным клиентом для обсуждения важной сделки, но руководитель компании говорит: «Я хочу, чтобы вы подвезли меня». Место встречи с клиентом и место, куда вам нужно отвезти руководителя, находятся в разных направлениях. А раз руководитель попросил вас подвезти его, то, несомненно, ему нужно с вами что-то обсудить. Как вы поступите в этой ситуации?

А. Пойти на встречу с клиентом, не подвозя начальника

В. Договориться с клиентом о другом времени встречи и отвезти начальника

С. Попросить дистрибьютора подождать, а сначала отвезти начальника

5. Ваша компания решила организовать мероприятие для сотрудников, но, как на зло, в этот день как раз день рождения вашей жены. Какой из следующих вариантов поведения вы считаете наиболее недопустимым?

А. Взять отпуск, чтобы провести день рождения с женой

В. Уговорить жену перенести празднование дня рождения и пойти на мероприятие

С. Убедить жену пойти на мероприятие вместе с вами

6. Вы — менеджер в компании, и двое ваших коллег соревнуются за должность заместителя генерального директора. В этот момент тот из коллег, кто пока находится в невыгодном положении в этой конкуренции, приходит к вам и просит поддержать его. Как вы поступите?

А. Выразите поддержку коллеге, который обратился к вам

В. Поддержать коллегу, который пока что лидирует в конкурентной борьбе

С. Сохраните нейтралитет

7. Вы — руководитель отдела в компании. Однажды вы поручили одному из своих подчиненных подготовить отчет для вашего начальника. Из-за нехватки времени, не прочитав отчет, вы попросили подчиненного сразу передать его ва-

шему начальнику. Ваш начальник, прочитав отчёт, в ярости ворвался в ваш кабинет, проигнорировал ваше присутствие, бросил отчёт перед подчинённым и, указывая на него, сказал: «Что это за отчёт? Ты ещё хочешь работать?» Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. Выступите вперед и скажите: «Это я поручил ему написать отчёт, ответственность беру на себя!»

В. Не перебивать начальника, а после его ухода утешить того подчинённого

С. Чтобы показать, что это не ваша вина, вместе с начальником упрекнуть подчиненного

8. Вы — руководитель отдела продаж в компании. Несмотря на то, что вы приложили все усилия, из-за рыночных факторов к концу года план продаж так и не был выполнен. В этот момент начальник просит вас отчитаться перед ним. Как вы объясните ситуацию начальнику?

А. Подчеркнуть перед начальником объективные причины — рыночные факторы

В. Проанализировать недостатки в своей работе

С. Заверить, что в следующем году план будет выполнен

9. Вы — руководитель отдела в компании. Однажды вы обнаружили, что один из ваших подчиненных создал на компьютере небольшую игру, в которой вам разбивают голову молотком, и разослал её другим коллегам. Как вы поступите в этой ситуации?

А. Сделаете вид, что ничего не знаете, чтобы дать сотруд-

нику возможность сбросить стресс

В. Найти этого подчиненного, выяснить у него причины такого поведения и найти способ урегулировать конфликт

С. Сделать вид, что ничего не замечаете, а затем под каким-нибудь предлогом ввести правило, запрещающее играть в игры на служебных компьютерах

10. Вы — руководитель отдела. Однажды компании потребовалось, чтобы сотрудники вашего отдела остались после работы и поработали сверхурочно, но у вас уже была договоренность встретиться со старым другом, которого вы давно не видели. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. Поспешно выполнить свою работу, а затем пойти на встречу с другом

В. Договоритесь с другом о другом времени встречи и уйдете только после того, как все подчинённые закончат работу

С. Равномерно распределите работу между подчиненными, а затем пойдете на встречу с другом

11. Вы — руководитель отдела. Двое ваших подчинённых допустили ошибки в работе. Согласно правилам компании, их следует наказать. Однако один из них — родственник начальника, и начальник обычно о нём заботится. Как вы поступите в этой ситуации?

А. Действовать в соответствии с правилами и положениями компании: кого нужно наказать, того и наказать

В. Проконсультироваться с начальником

С. Пойти к этому сотруднику и сказать, что ему дается

один шанс исправиться, но если в следующий раз он допустит ошибку, его ни в коем случае не поощают

12. Вы — менеджер отдела продаж. Однажды компания направила ваш отдел на торговую выставку, где один из ваших подчиненных проявил себя с лучшей стороны и привлек нескольких крупных клиентов. По возвращении в компанию начальник был очень доволен, поговорил с вами наедине, отметил ваши высокие способности и решил повысить вас. Но вы знаете, что этот успех не является вашей заслугой, и если начальник узнает об этом, этот подчиненный, скорее всего, займет ваше место. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. Раз босс и так не в курсе дела, присвою себе заслуги

В. Вы — руководитель отдела продаж, и любые, даже самые значительные, достижения были получены под вашим руководством; считаете, что можете смотреть себе в глаза

С. Честно объяснить начальнику ситуацию, но при этом подчеркнуть, что это заслуга всего отдела, работавшего слаженно

13. Вы являетесь заместителем руководителя отдела в компании, а руководитель вашего отдела не превосходит вас по способностям, а лишь имеет более длительный стаж работы. Однажды компании поручили вашему отделу разработать план мероприятия. Руководитель отдела передал вам один из вариантов плана, и после ознакомления с ним вы пришли к выводу, что этот план намного уступает вашему, к тому же требует больших затрат и времени. Какой из этих

планов вы бы выбрали в этой ситуации?

А. Принять свой собственный план

В. Принять план менеджера

С. Взять за основу свой план, а план менеджера использовать в качестве дополнения

Д. Взять за основу план менеджера, а свой план использовать в качестве дополнения

14. Вы являетесь руководителем отдела закупок в компании. Убедившись, что качество продукции соответствует стандартам, а цена ниже, чем у других поставщиков, вы помогли одному из клиентов стать поставщиком вашей компании. Позже этот клиент подошёл к вам в частном порядке, вручил вам комиссионные в знак благодарности и заверил, что об этом знаете только вы двое. Как вы поступите в этой ситуации?

А. Принять эту комиссию, убедившись, что об этом знаете только вы двое

В. Этот клиент стал поставщиком вашей компании благодаря тому, что его продукция действительно превосходит конкурентов по качеству и цене, а не в результате ваших недобросовестных действий, поэтому принять комиссионные не представляет проблемы

С. Принять комиссионные, а затем передать их компании

Д. Категорически отказаться от комиссионных; если клиент будет настаивать, можно сказать ему: «Давайте просто останемся друзьями! Друзья помогают друг другу, так что не

стоит говорить о деньгах!»

15. Вы — руководитель отдела продаж компании. Однажды, придя на встречу с новым клиентом, вы обнаружили, что на месте также присутствует старый клиент, с которым вы уже имели дело ранее. Ранее ваша попытка заключить сделку с этим старым клиентом закончилась неудачей. Его присутствие на этой встрече, скорее всего, может повлиять на ход переговоров с новым клиентом. Как вы поступите в этой ситуации?

А. Избежать встречи со старым клиентом и найти другой повод для встречи с новым клиентом

В. Не обращать внимания на старого клиента и сосредоточиться на привлечении нового клиента

С. Будете пытаться привлечь обоих клиентов одновременно

II. Вопросы с несколькими вариантами ответов (4 балла за каждый вопрос, всего 20 баллов)

16. Вы являетесь руководителем отдела в компании и должны выполнить важное задание. Вы не сможете выполнить эту работу в одиночку, поэтому вам необходимо подобрать ещё 3 человека для помощи. Вы можете выбрать сотрудников из своего отдела, а если сочтёте, что никто из них не подходит, то можете выбрать сотрудников из других отделов. В настоящее время в вашем отделе работают следующие 3 сотрудника:

Сяо Ван — очень способный и увлечённый сотрудник,

но с вспыльчивым характером, склонен к импульсивным поступкам;

Сяо Ли — трудолюбивый и осторожный в работе, но его профессиональные навыки средние;

Лао Лю — старый сотрудник компании, обладающий большим опытом и надежный в работе, но с несколько ригидным мышлением.

Вы можете выбрать одного, двух или всех троих из этих сотрудников, а можете и никого не выбрать. Если число выбранных сотрудников не достигнет трёх, вы сможете подобрать остальных из других отделов. Кого из этих трёх вы бы выбрали?

A. Выбрать Ван

B. Выбрать Ли

C. Выбрать старого Лю

D. Никого

17. Вы — менеджер отдела продаж компании. Компания поручила вам разработать целевые показатели продаж для отдела. Для этого вы созвал собрание всех сотрудников отдела, чтобы совместно обсудить, как следует формулировать целевые показатели продаж. На собрании мнения разделились:

А сказал: «Цели должны быть долгосрочными. Я предлагаю устанавливать годовые цели, так как это поможет всем сохранять мотивацию к продвижению вперед»;

Б сказал: «Слишком долгосрочные цели создают ощущение

ние чрезмерного давления. Я предлагаю устанавливать цели на один месяц — это укрепит у всех чувство достижения и придаст больше энтузиазма в работе»;

С. сказал: «Слишком длительные или слишком короткие цели — это плохо. Я считаю, что можно пойти на компромисс и установить квартал в качестве периода достижения цели».

С точкой зрения какого сотрудника вы согласны?

А. А

В. В

С. В

18. Вы являетесь руководителем административного отдела компании, у вас есть три подчиненных:

заместитель руководителя административного отдела, который всегда был недоволен вами и постоянно стремится занять ваше место;

машинистка, с которой у вас хорошие личные отношения и которая очень помогает вам как в работе, так и в жизни;

уборщица — сотрудник самого низкого уровня в компании.

Приближается Праздник середины осени, и компания решила раздать каждому сотруднику по ящику яблок. К сожалению, из четырёх ящиков яблок, выделенных вашему отделу, один из-за проблем при транспортировке оказался частично испорченным. Вы сначала хотели решить этот вопрос с помощью жеребьёвки, но понимаете: если этот ящик доста-

нется заместителю директора, это может ещё больше обострить ваши отношения; если его получит машинистка, у неё может возникнуть недовольство по отношению к вам; а ваша жена, узнав о раздаче яблок в компании, попросила вас принести домой один ящик с хорошими яблоками, чтобы подарить их своей матери. В этой ситуации, какой из следующих вариантов действий вы считаете приемлемым?

А. Раздать эту коробку яблок уборщикам

В. Оставить эту коробку себе, а затем купить еще одну коробку хороших яблок и принести домой

С. Собрать все четыре ящика яблок вместе, разделить их на четыре части — хорошие и плохие — и раздать по одной части каждому

19. Вы являетесь руководителем отдела кадров в компании. У вас есть старый сотрудник, проработавший в компании более 20 лет (через несколько лет он выйдет на пенсию), который допустил серьезную ошибку в работе, нанесящую ущерб компании. Согласно правилам компании, его следует уволить. Руководитель сказал, что решение по этому вопросу остается за вами. В этой ситуации, какой из следующих вариантов действий вы считаете приемлемым?

А. Правила и положения разработаны, значит, их необходимо соблюдать. Поскольку этот сотрудник допустил ошибку, его следует уволить

В. Этот сотрудник проработал в компании более 20 лет и скоро выйдет на пенсию, поэтому ему следует дать ещё один

шанс

С. Все же следует действовать в соответствии с правилами и положениями, но можно предоставить ему определенную финансовую компенсацию

20. Вы являетесь руководителем отдела планирования в компании, производящей потребительские товары. Компания разработала новый продукт. Ваш начальник, менеджер отдела планирования, поручил вам разработать план продвижения нового продукта. Как бы вы составили этот план?

А. Проконсультироваться с начальником — менеджером отдела планирования — и выслушать его мнение

В. Созвать совещание с подчинёнными, чтобы выслушать их мнения

С. Пойти в торговый центр и узнать мнение продавцов

Д. Проведите маркетинговое исследование, чтобы узнать мнение потребителей

III. Чтение и понимание текста (по 10 баллов за каждый вопрос, всего 30 баллов)

21. В компании завершилась ежегодная оценка эффективности работы, и оценка Сяо Ван оказалась ниже, чем у её коллеги Сяо Хэ.

Сяо Ван и Сяо Хэ устроились в эту компанию одновременно, обе были распределены в один и тот же отдел и выполняют одинаковую работу. Это была их первая оценка эффективности с момента прихода в компанию, и результаты этой оценки могут повлиять на то, кто из них получит повы-

шение в следующем году.

С самого начала работы в этой компании Сяо Ван всегда усердно и добросовестно трудилась, надеясь, что её усилия будут оценены начальством. Кроме того, как по уровню образования, так и по профессиональным навыкам Сяо Ван считала себя превосходящей Сяо Хэ, поэтому результаты этой оценки вызвали у неё недоумение.

В этот момент зазвонил телефон соседа по кабинету, и этот звонок невольно напомнил ей об одном случае. В один из выходных, вскоре после того как она устроилась в эту компанию, они с Хэ оба остались работать сверхурочно. Поскольку нужно было проконсультироваться с руководителем по одному вопросу, Хэ позвонила на домашний телефон начальника. Сначала трубку, вероятно, взял пятилетний сын начальника. Когда начальник ответил, Хэ не стала сразу говорить о работе, а сначала спросила: «Это Лианлиан только что ответил? Какой милашка! Пусть он ещё пару слов скажет тете. Бэйбэй лает, наверное, хочет, чтобы ты его выгуляла?» Сяо Ван удивилась: откуда она знает имя сына начальника? А кто такая Бэйбэй?

Позже она узнала, что Бэйбэй — это собака начальника. В тот момент Сяо Ван посчитала, что это все очень скучно и пустая трата времени. Если бы это была она, то, повесив трубку, сразу бы перешла к рабочим вопросам — какое отношение к работе имеют чужой сын и собака?

Теперь Сяо Ван начала понимать, что, скорее всего, у неё

возникли проблемы в межличностных отношениях — и не только с начальником, но и с коллегами. Поскольку она уделяла слишком много внимания работе, пренебрегая подобным общением с коллегами, а её чрезмерно серьёзное отношение к делу, возможно, заставляло коллег чувствовать себя неловко и создавало впечатление, что она недостаточно общительна. Но какое отношение имеют межличностные отношения к качеству работы? Сяо Ван считает, что качество его работы и его результаты безупречны: с момента прихода в компанию он взял на себя огромный объем работы и всегда трудился усердно и добросовестно, что видно всем. Почему же итоговая оценка всё равно оказалась такой низкой? В конце концов, межличностные отношения — это всего лишь один из аспектов оценки, не так ли? Неужели налаживание межличностных отношений является основным условием оценки? Если это так, то, возможно, его взгляды не совпадают с позицией компании. Так что же: следует ли ему приспособливаться к подходу компании и менять свой характер, или же стоит подумать о смене работы?

Не только Ван озадачен результатами оценки эффективности. Сотрудники отдела рекламы недовольны тем, что оценки сотрудников финансового отдела в целом выше, чем их собственные, а некоторые пожилые сотрудники компании считают, что их оценки ниже, чем у молодых, потому что начальство полагает: раз они старше, то их эффективность обязательно ниже.

Оценка эффективности завершилась, но в компании началась беспокойная обстановка. Эти жалобы сотрудников дошли до ушей генерального директора, и он задумался: в чём же заключается проблема?

Вопросы:

1. Почему Сяо Ван получил такие результаты оценки эффективности?
2. В чём причина недовольства других сотрудников компании результатами оценки эффективности?
3. Как избежать возникновения вышеуказанных проблем при проведении оценки эффективности?

22. Менеджер отдела управления качеством компании, господин Лю, имеет разные взгляды с основным руководством компании в отношении общих целей, этапов и мер управления качеством. Господин Лю считает, что руководство компании не уделяет должного внимания важности управления качеством; руководство компании, в свою очередь, считает, что они уделяют большое внимание вопросам качества продукции, просто господин Лю не действует в области управления качеством в соответствии с указаниями руководства. В последнее время это противоречие обострилось. Однажды утром Лао Лю получил звонок от заместителя генерального директора Чжоу, который сообщил ему, что он должен отправиться в Пекин на 10-дневный курс подготовки по управлению. Однако Лао Лю считал, что возглавляемая им программа по улучшению качества находится на

решающем этапе, и он не может сейчас отлучиться; руководство компании, по его мнению, должно было знать об этой ситуации, и такое решение явно свидетельствовало о том, что они не поддерживают, а даже препятствуют его работе. Поэтому старик Лю не только отказался выполнить распоряжение руководства, но и устроил сцену; вице-президент Чжоу тоже был очень раздражён, считая старика Лю слишком упрямым и самонадеянным, и разговор закончился на неприятной ноте.

Вопрос:

1. Какова, по вашему мнению, основная причина сбоя в коммуникации в этой ситуации?

2. Если бы вы были генеральным директором, как бы вы решили эту проблему?

3. Какие, по вашему мнению, меры можно принять, чтобы подобные ситуации не повторялись в будущем?

23. В июле этого года компания «Окс» была признана Национальным центром оценки информационных технологий СЕСА «образцовым проектом в области информатизации китайских предприятий». Дело в том, что информатизация, которая доставляет столько головной боли многим крупным предприятиям, особенно система планирования ресурсов предприятия (ERP), была успешно внедрена в компании «Окс»!

После 13 лет бурного развития группа «Окс» превратилась в крупный корпоративный концерн с высокой конку-

рентоспособностью в электроэнергетической и бытовой технической отраслях Китая. По мере того как проблемы внутреннего управления становились всё более очевидными, руководство «Окс» осознало: чтобы сделать бизнес больше и сильнее, инструменты управления также должны идти в ногу со временем!

После успешного внедрения ERP компания AUX полностью обеспечила прозрачность управления и совместное использование ресурсов; все внутренние процессы предприятия — производство, снабжение, сбыт, управление персоналом, финансами и материальными ресурсами — были компьютеризированы и интегрированы, что значительно повысило эффективность работы.

До 80 % отечественных предприятий терпят неудачу при внедрении ERP. Путь к успеху компании «Окс» заслуживает внимания со стороны других предприятий. Начало с повышения конкурентоспособности предприятия и решения его реальных проблем стало первым шагом к успеху «Окс»! В настоящее время немногие китайские предприятия способны на это: многие из них внедряют ERP-проекты, следуя моде, либо в целях «сохранения репутации» или «показательных результатов».

Еще одной важной причиной успеха компании «Окс» стало то, что внедрение ERP действительно стало «проектом под личным руководством высшего руководства». Президент Чжэн Цзяньцзян лично участвовал во всем про-

цессе выбора системы, проведения исследований и т. д., а также распространил значение «проекта под личным руководством» на генерального директора компании и руководителей отделов, увязав обязанности, полномочия и выгоды каждого руководителя с работой по информатизации. Компания AUX также издала «Указ президента», наделяющий менеджера проекта ERP особыми полномочиями; ключевые сотрудники были переведены на полную занятость для участия в исследовании, проектировании и внедрении проекта ERP, при этом любая работа, вступающая в конфликт с проектом ERP, должна была уступать место ERP, что позволило каждому сотруднику осознать важность проекта ERP для развития компании.

Вопрос:

1. Почему, по вашему мнению, до 80 % отечественных предприятий, внедряющих ERP-системы, терпят неудачу?
2. Какой дух, по вашему мнению, проявился в процессе внедрения ERP в компании «Окс»?
3. Какую роль, по вашему мнению, играет этот дух в условиях современной жесткой рыночной конкуренции?

IV. Эссе (10 баллов за каждый вопрос, всего 20 баллов)

24. В настоящее время в таких престижных университетах, как Пекинский и Цинхуа, наблюдается следующее явление: каждые выходные перед учебными корпусами паркуются многочисленные роскошные автомобили. Оказывается,

владельцы этих автомобилей — это руководители высшего звена различных компаний, которые используют выходные для участия в различных курсах по управлению. Как вы оцениваете это явление?

25. Вы когда-то работали в одной компании, но ваши результаты были не слишком впечатляющими, и руководство сочло, что вы не подходите для этой работы, и посоветовало вам уволиться. После ухода вы нашли новую работу, но через некоторое время обнаружили, что на самом деле прежняя компания подходила вам гораздо больше. А благодаря прошедшему за это время опыту работы и самосовершенствованию вы считаете, что теперь обладаете достаточным опытом и способностями, чтобы хорошо справляться с прежней работой. Как раз в это время прежняя компания снова проводит набор сотрудников. Пойдете ли вы на собеседование? Поделитесь своими мыслями.

Рекомендуемые ответы на тестовые вопросы по управленческим навыкам

I. Вопросы с одним правильным ответом (2 балла за каждый вопрос, всего 30 баллов)

1. С 2. С 3. А 4. В 5. С 6. С 7. А 8. В 9. В 10. В 11. А 12. С
13. D 14. D 15. С

II. Вопросы с несколькими вариантами ответов (по 4 балла за каждый, всего 20 баллов)

16. ABC 17. ABC 18. BC 19. В 20. ABCD

III. Чтение и понимание текста (по 10 баллов за каждый вопрос, всего 30 баллов)

21. Опущено 22. Опущено (подсказка: взаимное доверие)
23. Опущено (подсказка: прагматизм)

IV. Эссе (по 10 баллов за каждый вопрос, всего 20 баллов)

24. Пропущено 25. Пропущено

1. Не вторгайтесь в «территорию» других

1. Вы — руководитель отдела. Однажды к вам обратился сотрудник из другого отдела и рассказал о различных проблемах в его отделе. Он сказал, что неоднократно высказывал свои предложения руководителю своего отдела, но тот их не принимал, а к руководству более высокого уровня он не имеет доступа. Он надеется, что вы ему поможете. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. В интересах всей компании доложить начальнику о проблемах этого отдела

В. В частном порядке поговорите с руководителем другого отдела и передайте ему предложения этого сотрудника

С. Деликатно объяснить этому сотруднику, что это не входит в круг ваших полномочий

Правильный ответ на этот вопрос — вариант С (тактично объяснить сотруднику, что это не входит в ваши полномочия). Этот вопрос призван напомнить вам о том, что не следует выходить за пределы своих полномочий и вторгаться в «территорию» других.

У большинства животных есть чувство «территории». Например, собаки мочатся вокруг своего жилища, тем самым обозначая границы своей территории и предупреждая дру-

гих собак, чтобы те не пересекали границу. Если какая-то собака вторгнется на их территорию, они подойдут и прогонят «нарушителя». Так поступают не только собаки, но даже бабочки.

«Чувство территории» — это, по сути, форма самозащиты. Есть ли такое чувство у людей? Конечно, есть, просто оно проявляется иначе, чем у животных и насекомых.

Самым базовым проявлением территориального инстинкта у человека является отношение к семье. Тот, кто без разрешения вторгнётся в чужой дом, в лучшем случае получит выговор, а в худшем — рискует подвергнуться избиению. Однако таких ошибок совершают немногие, зато многие пренебрегают этим принципом в офисе.

В офисе «территорию» других можно нарушить следующими способами: сесть без разрешения за стол или на стул коллеги, занять место в кабинете руководителя, а также заходить в другие отделы, чтобы поболтать и т. д.

Не думайте, что в этом нет ничего страшного, и не оправдывайте себя мыслью «у меня же не было злых намерений». На самом деле ваши действия уже нарушают «территорию» другого человека и вызывают у него неприятные ощущения. Возможно, это недовольство не проявится сразу, и вас не «изгонят» оттуда, как собаку или бабочку, но это неприятное чувство останется в душе собеседника, создаст о вас плохое впечатление, и он даже может начать подозревать: «Какие у него ко мне намерения? Он пришел что-то украсть? Или

что-то выведать?...» Не стоит винить других за такие мысли, ведь это совершенно естественно — на их месте вы поступили бы точно так же!

Поэтому на рабочем месте других людей не стоит приближаться без необходимости.

Не выходите за пределы своих полномочий. Это касается в основном двух аспектов: во-первых, не отдавайте приказы сотрудникам, которые не являются вашими подчинёнными. У каждого сотрудника есть свой непосредственный начальник, и если вы не являетесь его непосредственным начальником, вы не должны отдавать ему приказы напрямую. Если вам действительно нужно, чтобы этот сотрудник выполнил какую-то работу, обратитесь к его непосредственному начальнику и отдайте приказ через него. Во-вторых, не давайте указаний по вопросам, выходящим за рамки обязанностей отдела. У каждого отдела есть свои должностные обязанности, и вы не должны приказывать своим подчиненным выполнять задачи, относящиеся к другим отделам. Превышение этих границ приведет к хаосу во всем управлении компанией и даже может вызвать конфликты между отделами, а также между подчиненными и начальством.

Не стоит без дела заходить в другой отдел просто поболтать, так как это вызовет у руководителя этого отдела чувство «вторжения на его территорию» и неуверенность. Даже если вы просто хотите пообщаться, это недопустимо, ведь в его отделе он является единственным символом власти,

и ваше беспричинное появление будет воспринято как попытка побороться с ним за власть. Конечно, исключение составляют служебные беседы, но они должны ограничиваться контактами между руководителями; не следует произвольно вступать в контакт с его подчинёнными.

Если у вас в подчинении находится несколько отделов, вы также должны уважать руководителей этих отделов. Не думайте, что, будучи высшим руководителем, вы можете без дела заходить в другие отделы, чтобы поболтать, если только руководитель этого отдела не находится на месте; если это происходит изредка, то ничего страшного, но если так будет продолжаться долго, у руководителей отделов возникнет дискомфорт.

Такое чувство «территории» может показаться мелочным, но в «человеческом джунглях» оно существует. Если вы не будете обращать на это внимания и будете вторгаться на чужую территорию, это может привести к неприятностям, о которых вы даже не догадываетесь.

Делайте свою работу как следует!

2. Строгое соблюдение принципов поощрения и наказания, стимулирование мотивации

2. Вы — руководитель отдела продаж в компании. У вас в подчинении два менеджера по продажам, между которыми из-за конфликта возникла конкуренция. Один из них не только привлек много новых клиентов, но и переманил к себе многих клиентов другого менеджера. Согласно правилам компании, такая злонамеренная конкуренция между коллегами подлежит наказанию. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. Поступить в соответствии с правилами компании и наказать того торгового представителя, который вел злонамеренную конкуренцию

В. Хотя этот сотрудник нарушил правила, его результаты действительно выдающиеся; его заслуги перевешивают проступки, поэтому наказание не назначать

С. С одной стороны, наказать его за нарушение правил, а с другой — поощрить за выдающиеся результаты

Правильный ответ на этот вопрос — вариант С (с одной стороны, наказать его за нарушение правил, с другой — поощрить за отличные результаты). Это напоминание о том, что в управлении необходимо строго соблюдать принцип по-

ощрения и наказания.

Поощрение — это средство положительного подкрепления, которое заключается в одобрении определенного поведения с целью его закрепления и поддержания; наказание, напротив, относится к отрицательному подкреплению и заключается в осуждении определенного поведения с целью его постепенного устранения. Оба этих метода являются незаменимыми инструментами для руководителя в управлении подчиненными.

В повседневной работе у людей всегда есть как сильные, так и слабые стороны; у них бывают как достоинства, так и недостатки, и это совершенно нормально. Цель поощрения — мотивировать людей и повышать их профессиональный уровень; это не только дает людям приятную обратную связь, но и удовлетворяет их определенные материальные и духовные потребности, что именно и является тем, в чем люди нуждаются и на что рассчитывают; а наказание, как форма обратной связи, несущей отрицательное подкрепление, не только дает людям сигнал о том, чего следует избегать, но и приводит к определенным материальным и духовным потерям, чего люди не хотят и чего боятся, однако это также необходимо.

Поощрения и наказания являются незаменимыми средствами мотивации, оказывающими положительное влияние на рост и развитие людей.

В любом регионе и в любой организации, чтобы мобили-

зовать инициативу людей и упорядочить их поведение, необходимо одновременно разработать правила поощрения и наказания и обеспечить их строгое соблюдение, не пренебрегая и не отменяя ни одну из этих мер.

В душе подчинённых живет стремление к похвале или признанию со стороны других, что порождает в них дух неуклонного продвижения вперёд. Поощрение и порицание могут направлять их на то, чтобы они постоянно совершали поступки, заслуживающие похвалы, или избегали повторения ошибок.

Руководитель должен строго и справедливо применять поощрения и наказания, умело используя эти два средства мотивации — положительное и отрицательное подкрепление — для поощрения передовых, стимулирования отстающих и повышения эффективности работы. Заботиться о подчинённых не значит баловать их, а означает необходимость поощрять и наказывать, сочетая доброту с строгостью. Ключ к поощрению и наказанию заключается в строгости и справедливости: «Поощрение не должно быть несправедливым, наказание — неравномерным»; независимо от положения человека: кто заслужил, того и награждают; кто нарушил дисциплину, того строго наказывают, даже если это член императорской семьи; «установил правило — и никто его не нарушит; нарушил — непременно наказан». Цао Цао, нарушив дисциплину, сам наказал себя, «отрезав себе прядь волос вместо головы»; после потери укрепления Цзетин Чжугэ

Лян «со слезами на глазах казнил Ма Су». Все эти исторические примеры являются наглядным подтверждением строгости в применении поощрений и наказаний. Древние считали, что только сочетая милость и строгость, применяя как положительные, так и отрицательные средства мотивации, можно «управлять всей армией, как если бы она состояла из одного человека», с легкостью руководить войсками и сделать их непобедимыми под небом.

У каждого члена организации цели зачастую различаются. Как же согласовать общие цели с личными? Даже если личные цели сознательно подчиняются общим, как при этом обеспечить их полное удовлетворение в процессе достижения общих целей? Для этого руководителю необходимо уметь применять два искусства мотивации: поощрение и наказание.

В военной науке существует понятие «подъем духа», подчеркивающее, что поддержание боевого духа и морального духа войска является ключом к победе в сражении. Когда две армии сталкиваются, численное превосходство или неравенство сил не является определяющим фактором победы или поражения. Если боевой дух вражеской армии подорван и солдаты находятся в унынии, то даже без сражения враг уже оказывается в невыгодном положении; точно так же, если боевой дух собственных войск высок и они обладают мощной духовной силой, то даже при меньшей численности они могут победить сильнейшего и продвигаться, словно пробивая

бамбуковый заслон.

Для поднятия боевого духа и повышения боеспособности главной движущей силой является, прежде всего, духовная мотивация. У всех людей есть врождённая склонность стремиться к выгоде и избегать вреда; понимая эту особенность, можно разработать конкретную систему поощрений, причём награды и наказания являются одним из эффективных средств мотивации. Сунь Цзы выступал за управление войском с помощью наград и наказаний; его идеи можно свести к трём пунктам: во-первых, предпосылкой для введения системы наград и наказаний является полное доверие солдат; в противном случае она не сможет убедить всех и утратит свою мотивационную роль; во-вторых, награды и наказания должны быть своевременными и адекватными: за заслуги — награда, за проступки — наказание; чем выше заслуги, тем щедрее награда; чем серьезнее проступок, тем суровее наказание.

Только при строгом и четком применении наград и наказаний, при неукоснительном соблюдении правил, можно гарантировать успешное функционирование системы мотивации; в-третьих, нужно смело применять исключительные меры поощрения: рядовым солдатам, неоднократно проявившим себя в бою, следует не только награждать значительными денежными вознаграждениями, но и повышать в звании и даровать титулы, давая им возможность войти в ряды военной аристократии. Для солдат, происходящих из бедных

слоёв населения, это, несомненно, обладает огромной привлекательностью, и этот принцип в равной степени применим и к управлению.

Четкое разграничение поощрений и наказаний — залог поддержки народа.

3. Необходимо проявлять ответственность

3. Вы — руководитель в компании и соревнуетесь с другим руководителем за должность менеджера. В этот момент у того руководителя произошла ошибка в работе. Когда начальник обратится к вам с вопросом об этом, как вы поступите?

А. Расскажите о том, что вам известно

В. Скажите, что ничего не знаете

С. Посоветуете начальнику обратиться к кому-то другому

Правильный ответ на этот вопрос — А (рассказать о том, что вам известно). Это напоминание о том, что на работе нужно проявлять ответственность.

Когда человек обладает сильным чувством ответственности, он, как правило, демонстрирует невероятную силу воли и неугасаемый энтузиазм в работе, которые трудно представить обычному человеку, и неустанно борется ради выполнения своих обязанностей и миссии. Мотивирующий эффект чувства ответственности очевиден: оно легко пробуждает огромный потенциал, заложенный в человеке.

Запись своих обязанностей на бумаге очень помогает людям сосредоточить внимание на конкретном деле; однако именно действия позволяют людям ощутить свои обязанности.

сти более ясно и конкретно. Опыт преодоления вызовов и выполнения миссии способствует дальнейшему укреплению индивидуальных качеств человека, таких как управленческие навыки, умение работать в команде, коммуникативные навыки, логическое мышление, способность хвалить других и сосредоточенность на работе.

Человек, обладающий чувством ответственности, прежде всего должен иметь железную волю и в то же время быть практиком. Он обладает чрезвычайно сильным духом исследования и смело вкладывается в дело; он не пассивно ждет появления новой миссии, а активно и инициативно ищет её; он не пассивно приспосабливается к требованиям новой миссии, а активно изучает и адаптируется к изменениям окружающей среды, стараясь вносить значимый и жизненно важный вклад, извлекая из этого опыт, чтобы вновь достичь успеха.

Превосходный руководитель предприятия должен не только сам обладать чувством ответственности и осознанием своей миссии, но и уметь мотивировать подчиненных, чтобы они также достигали этого.

Коносуке Мацушита умело применял «метод мотивации через соревнование» для повышения ответственности сотрудников. Он считал, что самое ценное в сотрудниках компании — это их чувство ответственности. В управлении предприятием для мобилизации инициативы людей также можно умело применять метод стимулирования. Поскольку

люди, как правило, обладают сильным чувством собственного достоинства, не позволяющим им сдаваться перед трудностями, признавать поражение и мириться с неудачами, использование этой психологической особенности позволяет более эффективно пробуждать их ум и талант.

«Если есть хотя бы 60 % шансов, то стоит рискнуть!» — этими словами Мацушита часто воодушевлял своих сотрудников.

В начале эпохи Сёва один молодой сотрудник, проработавший в компании всего два года, получил поручение открыть филиал в Канадзаве с бюджетом в 3 миллиона иен. Тогда Мацушита ободрил его словами: «Ты обязательно справишься, в этом мире нет ничего, чего бы ты не смог достичь». Подумай: в эпоху Сэнгоку такие военачальники, как Като Киёмаса и Фудзима Масанори, завоевали себе имя, когда им было всего по десять с лишним лет; участники Мэйдзи-исин тоже были в основном молодыми людьми. А тебе уже за двадцать — нет ничего невозможного, не беспокойся, будь уверен в себе». Эти слова как раз отражают философию Мацушиты, призывающую «рискнуть».

Стимулирование чувства ответственности у сотрудников означает предоставление им возможности самостоятельно брать на себя определённую ответственность. Работа команды часто включает в себя множество обязанностей, которые должны выполняться отдельными членами команды; чем чётче определены эти обязанности, тем выше уровень про-

изводительности команды.

Понятие ответственности имеет широкий смысл: это и социальная ответственность, и ответственность перед своей организацией, и ответственность перед семьёй, и ответственность за доверенные задачи и т. д. В некоторых случаях различные виды ответственности совпадают, но в других между ними могут возникать противоречия. Наличие противоречий — это нормально, ведь каждый человек в обществе находится в системе межличностных отношений. Человек является одновременно частью общества, частью команды, частью сообщества, частью своего коллектива и частью семьи. Именно отсюда проистекают все виды ответственности.

Поэтому он должен нести ответственность не только перед обществом, но и перед командой, сообществом, своим коллективом и семьёй. Когда между некоторыми видами ответственности возникают противоречия, необходимо взвесить их важность: если невозможно учесть обе стороны одновременно, нужно сделать выбор, отдавая приоритет общему благу. Как руководитель нового века, вы должны всегда помнить: социальная ответственность должна стоять на первом месте. Люди, ставящие социальную ответственность на первое место, могут вступать в конфликт с теми, кто ставит интересы своей организации выше всего, и даже наживать себе врагов среди сотрудников всех уровней, в результате чего могут оказаться в изоляции внутри своей организации. На вас могут обрушиться самые разные обвинения, такие как

«предательство» или «стремление к славе» и т. д. В этот момент вам понадобятся стойкость, уверенность в себе и терпение. Рано или поздно окружающие поймут, что вы правы.

Смысл управления заключается в том, что руководитель работает вместе со своими подчинёнными, совместно создавая высокоэффективную командную культуру. И этот процесс одновременно является процессом постоянного вложения души со стороны руководителя. Выполняя свои прямые обязанности, нужно вкладывать душу в планирование будущего и распределение задач, в руководство сотрудниками, в поиск инновационных решений, а также в создание высокоэффективной командной культуры. Только благодаря постоянному усердию можно достичь целей управления и добиться ещё лучших результатов; только благодаря постоянному усердию руководитель и сотрудники могут совершенствоваться и превосходить себя в работе.

В определенном смысле степень усердия руководителя прямо пропорциональна его профессионализму и результатам работы; управление, основанное на усердии, имеет более глубокий смысл и дает лучшие результаты, чем управление, основанное на «зарплате».

Управление с полной самоотдачей — это не просто требование к руководителю проявлять чувство ответственности и самоотдачу, хотя, конечно, эти базовые качества необходимы. Управление с полной самоотдачей в большей степени требует от руководителя умения выполнять свои обязанно-

сти и нести ответственность, качественно выполнять то, что должно быть сделано, эффективно управлять подчиненными, по-настоящему брать на себя обязанности руководителя, становиться высокоэффективным руководителем, создавать культуру высокоэффективной команды и формировать высокоэффективных сотрудников.

Для руководителей регулярные отчеты о проделанной работе способствуют укреплению чувства ответственности. Под давлением этой необходимости руководители вынуждены добросовестно выполнять свои обязанности, эффективно управлять и повышать эффективность работы. В то же время отчеты о проделанной работе демонстрируют внимание и заботу компании о руководстве, помогают воспитать у руководителей чувство чести и лучше мотивировать их к работе. Хотя управленческие подразделения в различных компаниях имеют свои особенности и выполняют разные задачи, методы управления у них остаются одинаковыми или схожими, поэтому необходимо учиться друг у друга и перенимать лучший опыт. Отчеты позволяют проводить сравнения, совместно обсуждать вопросы, объединять идеи и добиваться общего роста. Без отчетов трудно выявлять проблемы и разрешать конфликты.

Карнеги считал, что руководитель должен обладать чувством ответственности и мужеством, позволяющими «взять на свои плечи груз в десять тысяч цзинов», идти в авангарде и нести ответственность до конца. Независимо от бурь и

ливней, тысяч трудностей и опасностей, он должен смело идти вперёд, ни в коем случае не отступая. Только так можно завоевать доверие и поддержку сотрудников, мобилизовать всех и вместе достичь великого дела.

Ответственность руководителя проявляется не только в повседневной работе, но и в критические моменты, когда на карту поставлено само существование компании. Даже в случае неудачи он должен взять всю ответственность на себя, не виня ни судьбу, ни других. Конечно, причины неудачи могут кроиться как во внешних условиях, так и в действиях других сотрудников, но в такой ситуации руководитель, являющийся душой предприятия, не должен искать оправданий или перекладывать ответственность на других, а должен признать свою вину — например, за то, что не сумел своевременно адаптироваться к меняющимся условиям, за неверный подбор кадров или неэффективное урегулирование конфликтов. Только так можно сохранить достоинство лидера. Кроме того, на этой основе необходимо провести глубокий самоанализ и внести серьезные коррективы.

Предприятие подобно кораблю, плывущему по морю. Руководитель — это капитан корабля: в бескрайнем море все полагаются на его команды, доверяют ему и подчиняются ему; поэтому, сталкиваясь с любыми бурями и волнами, капитан должен нести ответственность до самого конца, даже в последний момент перед тем, как корабль пойдет ко дну. Если он поступит так, люди на борту не только почувству-

ют себя в безопасности, но и обретут опору; кроме того, они смогут набраться мужества и помочь капитану поднять паруса и отправиться в дальний плавание.

Чувство ответственности — это как боевой дух.

4. Имея способности, не забываете об отношениях

4. Вы — менеджер по продажам в компании. У вас назначена встреча с крупным клиентом для обсуждения важной сделки, но руководитель компании говорит: «Я хочу, чтобы вы подвезли меня». Место встречи с клиентом и место, куда вам нужно отвезти руководителя, находятся в разных направлениях. А раз руководитель попросил вас подвезти его, то, несомненно, ему нужно с вами что-то обсудить. Как вы поступите в этой ситуации?

А. Пойти на встречу с клиентом, не подвозя босса

В. Договориться с клиентом о другом времени и отвезти руководителя

С. Попросить дистрибьютора подождать, а сначала отвезти руководителя

Правильный ответ на этот вопрос — вариант В (договориться с клиентом о другом времени и сначала отвезти начальника). Это напоминание о том, что в работе недостаточно одних только профессиональных навыков — необходимо уделять внимание и налаживанию отношений.

Вы видите, как ваши коллеги получают повышения и прибавки к зарплате, а вы остаётесь на прежнем месте — в чём же дело? Возможно, вы ломаете голову над этим и даже не

перестаёте жаловаться. В такой ситуации вы задумывались ли о том, чтобы поискать причину в себе? Конечно, если такая ситуация сложилась именно с вами, это не обязательно означает недостаток ваших способностей — возможно, у вас просто плохие межличностные отношения. Если у вас плохие межличностные отношения, вы не сможете добиться успеха — это жестокая реальность.

Большинство менеджеров надеются на признание со стороны начальства и получение повышения, только так они могут укрепить своё положение в компании. Однако, подобно тому, как в политических кругах всегда существуют межфракционные распри, внутри компании тоже постоянно разворачиваются сцены борьбы за власть: кто-то поднимается на вершину, а кто-то падает.

Большинство людей верят: «Если я буду добросовестно выполнять свои обязанности и достигать требуемых результатов, начальник обязательно меня оценит».» На самом деле всё обстоит иначе. В глазах некоторых руководителей ваши результаты могут показаться всего лишь средними; и вам будет трудно получить повышение, если только он не сочтёт вас действительно важным сотрудником или вы не поможете ему сохранить лицо, так что компания не сможет обойтись без вас ни на один день. Кроме того, если в компании есть человек с такими же качествами, как у вас, руководитель обычно продвигает того, кто ближе к нему самому — так он укрепляет своё положение.

В сущности, этот принцип очень прост: «Под большим деревом прохладно». Без покровительства «благодетеля» трудно добиться успеха в компании. Если за вашей спиной нет влиятельного «благодетеля», готового всецело вас поддерживать, вам, скорее всего, не удастся пробиться в ядро компании, и ваши шансы на успех будут крайне малы.

Каждый стремится добиться успеха. Однако не каждый может подняться на вершину карьерной лестницы. Причина, скорее всего, в том, что вы, к сожалению, проиграли в игре за власть, так и не сумели завоевать признание «покровителя» или же просто не хотите участвовать в этой борьбе за власть, предпочитая оставаться спокойным аутсайдером. На самом деле в этом нет ничего плохого — в конце концов, у каждого есть право выбирать свою роль.

Каждая компания стремится привлечь в свои ряды способных сотрудников, а каждый работник мечтает о признании своих способностей и о возможности в полной мере проявить себя на работе. Но иногда нам приходится сталкиваться с особой категорией сотрудников, которых мы обычно называем «людьми с связями». «Люди с связями» пользуются привилегиями: они не считают нужным соревноваться с рядовыми сотрудниками и никогда не беспокоятся о размере своей зарплаты. Противостояние связей и способностей превращается в затяжную борьбу. Однако, согласно данным опроса, 58,90 % респондентов считают, что профессиональные способности являются важнейшим условием конкурен-

ции в компании, а 39,73 % полагают, что важнейшим условием являются связи.

Из этого видно, что большинство людей считает, что конкуренция в компании должна основываться на профессиональных способностях, но в то же время мы должны признать: наличие связей облегчает работу. Однако даже в этом случае нельзя игнорировать важность профессиональных способностей. Теория «талант от природы» играет важную роль в личностном развитии: у каждого человека разные врождённые способности в разных областях, и разумное и полное использование этого фактора приносит огромную пользу профессиональному развитию каждого человека. Когда «способности» и «связи» вступают в конфликт, нам следует относиться к этому с большим спокойствием, проанализировать свои связи в коллективе и укреплять профессиональный потенциал. Чтобы окружающие заметили ваши способности, вы обязаны продемонстрировать и доказать их; при необходимости добровольно берите на себя некоторые задачи и прилагайте все усилия для их успешного выполнения; ни в коем случае не решайте проблемы слепо и импульсивно — только так вы сможете обеспечить более благоприятные условия для своего профессионального роста.

Некоторые компании при оценке талантов уделяют особое внимание именно способности сотрудников налаживать и координировать межличностные отношения. Многие люди с высоким уровнем знаний из-за узкого кругозора и огра-

ниченности не умеют хорошо ладить с окружающими; некоторые же слишком стремятся выделиться, что приводит к их изоляции; а третьи не знают, как себя проявить, и поэтому не могут в полной мере раскрыть свой потенциал. Такие люди зачастую не могут полностью реализовать свою ценность в компании, что приводит к тому, что их возможности для развития и карьерный рост остаются весьма ограниченными.

Наличие профессиональных навыков в сочетании с гармоничными межличностными отношениями станет для вашей карьеры настоящим подспорьем.

5. Разделяйте работу и личную жизнь

5. Ваша компания решила организовать мероприятие для сотрудников, но, как на зло, в этот день как раз день рождения вашей жены. Какой из следующих вариантов поведения вы считаете наиболее недопустимым?

А. Взять отпуск, чтобы провести день рождения с женой

В. Уговорить жену перенести празднование дня рождения на другое время и пойти на мероприятие

С. Убедить жену пойти на мероприятие вместе с вами

Правильный ответ на этот вопрос — вариант С (угговорить жену пойти на мероприятие вместе с вами). Это напоминание о том, что нужно разделять работу и личную жизнь.

Не бывает ли иногда, что вы чувствуете себя настоящим «двуличным человеком»? В душе постоянно ссорятся два голоса: один говорит: «Да ладно, забудь об этом! Не о чем спорить, лучше пойдй домой!», а другой — «Нет, я так долго трудился, я должен, чтобы весь мир узнал, чего я добился!» «Самая большая проблема «человека с двумя лицами» заключается в том, что «работа» и «личная жизнь» всегда находятся в противоречии.

С одной стороны, хочется добиться впечатляющих успехов на работе, с другой — вести беззаботную и комфорт-

ную жизнь; однако в итоге всегда приходится выбирать между ними, и зачастую, получив одно, теряешь другое.

Почему один и тот же человек оказывается в такой запутанной ситуации? Причина, скорее всего, в том, что смешивает «работу» и «личную жизнь». На самом деле работа — это работа, а жизнь — это жизнь. Если ошибочно принимать средство к существованию за цель жизни и придавать ему слишком большое значение, то можно ввергнуть себя в полный хаос.

«Работа» и «личная жизнь» — это две разные вещи, к которым следует относиться по-разному. На работе, будь ты врачом, адвокатом, бухгалтером, кассиром, водителем и т. д., ты играешь лишь роль «должности»; а вернувшись к реальной жизни, ты должен играть роль «себя самого».

В американской Кремниевой долине многие руководители и сотрудники считают, что время после работы является сугубо личным, и если вы не хотите, чтобы вас беспокоили, вы можете не отвечать на звонки ни от начальника, ни от руководителя, ни даже от самого «царя небес».

Мы всегда жалуемся на то, что незаметно для себя стали рабами работы. На грани между «занятостью» и «ослепленностью» мы утратили краски молодости. Сейчас нам в первую очередь нужно вернуть себе пространство — пространство, где уважают нас самих и уважают наш отдых, — и восстановить чистоту жизни.

Выйдя из офиса, не говорите о работе — пусть «простота»

берет верх.

6. Не вмешивайтесь в межфракционные споры

6. Вы — менеджер в компании, и двое ваших коллег соревнуются за должность заместителя генерального директора. В этот момент тот из коллег, кто пока находится в невыгодном положении в этой конкуренции, обращается к вам с просьбой поддержать его. Как вы поступите?

А. Выразите поддержку коллеге, который обратился к вам

В. Поддержите коллегу, который пока что лидирует в конкурентной борьбе

С. Сохраните нейтралитет

Правильный ответ на этот вопрос — вариант С (сохранить нейтралитет). Это напоминание о том, что на работе не следует вмешиваться во внутренние фракционные споры в компании.

Стабильная деятельность и устойчивое развитие предприятия требуют коллективных усилий всей команды. Только когда каждый разделяет цели развития предприятия, оно обретает достаточную энергию для противостояния рыночной конкуренции. Однако независимо от того, насколько четкой является организационная структура предприятия и насколько стандартизирована система управления, внутри него все равно возникают небольшие группы и клики. Эти груп-

пы и клики либо придерживаются ценностных ориентиров, отличных от ценностей предприятия, либо связаны с какими-то скрытыми интересами внутри компании.

По мере роста и развития компании существование внутренних группировок становится довольно распространенным явлением, поскольку компания основана на людях и интересах: где есть люди и интересы, там обязательно будут группировки. Как гласит пословица: «Подобное притягивает подобное, люди объединяются в группы». Когда группировок становится много, неизбежно возникают конфликты, ведь их структура всегда разнообразна, а где много людей, там много мнений, и всегда найдутся те, кто будет сеять раздор, что приводит к конфликту интересов. В настоящее время чем крупнее компания, тем серьезнее проявляется феномен группировок, и именно поэтому он стал важной составляющей «корпоративной политики».

Причин возникновения группировок много, но в целом их можно разделить на несколько категорий:

(1) Фракции, формирующиеся из-за руководства компании и разделения обязанностей. Некоторые люди, стремясь сохранить свой статус или добиться повышения по службе, прибегают к методам заискивания перед руководством и подчинёнными, образуя фракции. Появление таких фракций обусловлено несправедливостью руководства и некоторыми недостатками организационной структуры. Например, если некоторые руководители проявляют пристрастие к од-

ним сотрудникам и предвзято относятся к другим, это приводит к тому, что игнорируемые сотрудники начинают испытывать недовольство и проявлять пассивность. В результате такие сотрудники предпринимают следующие действия: либо активно сближаются с руководством, либо объединяются в собственную группу, формируя свою «организацию».

(2) Клики, формирующиеся из-за нерациональной системы поощрений и наказаний в компании. Если система мотивации компании не обеспечивает четкого разграничения между поощрением и наказанием или механизм поощрений и наказаний не является объективным и своевременным, это негативно сказывается на мотивации сотрудников. В результате недовольные сотрудники объединяются, чтобы поделиться своими жалобами, что приводит к формированию клик, распространяющих информацию, наносящую ущерб компании.

(3) Клики, формирующиеся из-за вредных привычек небольшой группы сотрудников. Среди них есть те, чьи ценности не совпадают с ценностями компании, а также те, кто испытывает недостаток уверенности в развитии компании; они вынюхивают слухи, придумывают сплетни, чтобы привлечь к себе внимание; либо критикуют поведение многих коллег; либо вмешиваются в чужую работу. Наличие таких людей легко приводит к расколу в коллективе и формированию клик.

(4) Клики, образованные на основе географической бли-

зости, дружбы и родственных связей. Например, клики соотечественников, или люди, которые одновременно пришли в компанию как друзья, или сотрудники, связанные родственными узами, и т. д.; причиной возникновения таких клик является некоторая нестрогость политики компании в области подбора и управления персоналом. Наличие таких людей заставляет остальных сотрудников при выполнении рабочих задач неизбежно учитывать интересы нескольких сторон, либо из-за того, что они взаимно покрывают друг друга и заботятся друг о друге, что негативно сказывается на рабочей атмосфере.

Положительным аспектом внутренних группировок для компании является то, что независимо от их характера, в конечном итоге все они должны ориентироваться на стратегические цели и прибыль компании; в противном случае им будет трудно найти оправдание своему существованию и укреплению позиций. С этой точки зрения разумная конкуренция между группировками может помочь компании сохранить стабильность — подобно многопартийной системе в государстве, где одна фракция находится у власти, а другая создает ей конкуренцию, что позволяет им одновременно сдерживать друг друга и сотрудничать.

Искусство управления на самом деле заключается в умении поддерживать баланс, обеспечивая тем самым сдерживание и противовес между различными силами. Если же в компании существует только одна фракция, это неминуемо

создает риски для ведения бизнеса, поскольку в таком случае легко возникает ситуация «доминирования одной силы» или «единоличного правления». Однако негативное влияние внутренних фракций на компанию заключается в низкой эффективности работы: из-за наличия фракций каждая из них имеет свою ядровую группу, и сотрудничество между подразделениями, контролируемые представителями разных фракций, практически невозможно. в результате компания перестает быть единым коллективом, а её ресурсы и силы больше не направлены на достижение одной цели. Выполнение рабочих задач, затрагивающих разные подразделения или представителей разных фракций, требует значительных затрат времени на взаимное согласование, что легко приводит к ситуации, когда все перекладывают ответственность друг на друга. Даже при принятии решений руководством необходимо тщательно учитывать баланс интересов всех сторон, что существенно сказывается на эффективности работы. Конечно, если межфракционная борьба достигает крайне острой формы, это может привести к кадровому кризису в компании — подобно тому, как многие современные профессиональные менеджеры, уходя из компании, всегда уводят с собой группу последователей.

«Каждый считает себя прав», и противоречия между группировками порой действительно трудно урегулировать. Как определить, кто прав, а кто виноват, и разграничить добро и зло? Нельзя ни оставаться в стороне, ни погружаться в

конфликт до глубины; лучший выбор — сохранять нейтралитет и сглаживать остроту ситуации.

Отношения между людьми и без того весьма тонкие, особенно между коллегами, у которых сталкиваются интересы, — между ними легко возникают споры разного масштаба.

Коллеги могут вести открытую или скрытую борьбу за власть и выгоду. Если руководитель сможет умело использовать и манипулировать этой ситуацией, выступая в роли «миротворца», он сможет добиться неожиданных результатов. Руководитель, способный контролировать ситуацию, всегда умеет находить баланс в условиях, когда существуют многочисленные фракции и царит конфликтная обстановка; он часто выступает в роли «миротворца», чтобы урегулировать и разрядить противоречия в интересах работы.

Между руководителями существует множество тонких взаимоотношений, и в большинстве случаев они одновременно и враги, и друзья, независимо от того, насколько близки их личные отношения. В присутствии начальника, поскольку они находятся в состоянии конкуренции, между ними возникает бесчисленное множество конфликтов. Сегодня А и Б — лучшие напарники, «неразлучные друзья» в офисе, но вполне возможно, что через несколько дней из-за каких-то интересов они станут заклятыми врагами.

Недавно вы оказались в весьма неловкой ситуации: двое коллег поссорились из-за личных дел, игнорируют друг друга, а вы оказались «между двух огней» — обе стороны стре-

мятся привлечь вас на свою сторону. Вы всегда четко разделяли служебные и личные отношения, но из-за этих двух коллег вам стало трудно разобраться, кто прав, а кто виноват, и в этой ситуации вы не знаете, как поступить. Золотая середина заключается в том, чтобы сохранить статус-кво и сделать вид, будто ничего не произошло!

Слово «силы» здесь не является чем-то новым или сенсационным. Руководители любого отдела или подразделения фактически постоянно сталкиваются с такой проблемой: как умело налаживать отношения с различными «силами»? Это требует от руководителя проявить свою проницательность: «Посторонний наблюдатель видит яснее».

«Все пьяны, а я один трезв; все мутны, а я один чист».

7. Станьте надёжной опорой для подчинённых

7. Вы — руководитель отдела в компании. Однажды вы поручили одному из своих подчиненных подготовить отчет для вашего начальника. Из-за нехватки времени, не прочитав отчет, вы попросили этого подчиненного сразу передать его вашему начальнику. А ваш начальник, прочитав отчет, в ярости ворвался в ваш кабинет, проигнорировал ваше присутствие, бросил отчет перед подчиненным и, указывая на него, сказал: «Что это за отчет? Ты что, больше не хочешь работать?» Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. Выступите вперед и скажите: «Это я поручил ему написать отчёт, ответственность беру на себя!»

В. Не перебивать начальника, а утешить подчиненного после того, как он уйдет

С. Чтобы показать, что это не ваша вина, вместе с начальником упрекнуть подчиненного

Правильный ответ на этот вопрос — вариант А («Я сам велел ему это написать, и ответственность лежит на мне!»). Это напоминание о том, что вы должны быть надёжной опорой для подчиненных, ведь ваши успехи — это результат их усилий.

Как руководитель предприятия, сталкивались ли вы с по-

добной ситуацией? Когда вы без раздумий рискуете ради интересов сотрудников. Например, в вопросах заработной платы: когда люди чувствуют, что вы отстаиваете их интересы, они, в свою очередь, будут помогать вам; когда вы нуждаетесь в них, они будут работать для вас, не жалея сил, и не будут требовать от вас вознаграждения. Незаметно для вас вы создадите вокруг себя мощную крепость.

Когда у ваших подчиненных возникают проблемы, вы, как руководитель, обязаны и должны смело встать на их защиту, стать для них надежной опорой, чтобы они не беспокоились ни о чем. Хотя, возможно, это принесет вам, как руководителю, некоторые неудобства, вы должны понимать: его работа — это ваше дело, и только его постоянные успехи приведут к вашему блестящему успеху. В то же время, когда ваш подчиненный чувствует себя наиболее одиноким и беспомощным, ваша поддержка и ободрение придадут ему безграничную мотивацию, и он будет вам безмерно благодарен. Поэтому, пожалуйста, смело выступите вперед!

Как стать достойным руководителем?

(1) Настоящий руководитель — это тот, кто не боится брать на себя ответственность за своих подчинённых.

(2) Как руководитель, когда у ваших подчиненных возникают проблемы, вы должны смело выступить вперед и всегда быть для них надежной опорой.

Руководитель должен обладать духом «увидеть несправедливость и прийти на помощь», поддерживать подчинен-

ных и создавать для них благоприятную рабочую атмосферу. Если же вы будете безразличны и не будете вмешиваться, подчиненные примут за правило: «Чем больше делаешь, тем больше ошибок; чем меньше делаешь, тем меньше ошибок; не делаешь — не ошибаешься». В таком случае кто будет работать на вас? Последствия этого будут непредсказуемы и нанесут ущерб интересам компании.

Когда подчиненных обвиняют, руководитель должен выяснить обстоятельства, разобраться, кто прав, а кто виноват; оправдать несправедливо обвиненных, укрепить репутацию компании как справедливого работодателя и стать опорой для подчиненных. Только так можно объединить усилия всех сотрудников, чтобы вместе добиваться великих целей и создавать блестящие результаты.

Действительно, сотрудники часто оказываются в затруднительном положении: порой они не получают никаких гарантий и чувствуют себя лишь номинальными сотрудниками, работающими по договору; а когда происходит непредвиденная ситуация, возможность получить защиту со стороны начальника, несомненно, приносит им огромное психологическое утешение.

Руководителю необходимо научиться «терпеть недостатки» и уметь «защищать» своих подчиненных. Чтобы добиться идеального эффекта от «терпимости к недостаткам» и «защиты», необходимо не только правильно определять границы и гибко соблюдать «меру», но и уметь применять раз-

личные наиболее эффективные методы, точно донося намерения руководителя до подчиненных, чтобы они понимали, почему руководитель «пристрастный» к ним, что значительно стимулирует их инициативу и творческий потенциал.

Руководитель не должен добивать человека, попавшего в беду, и тем более не должен искать «козла отпущения», а должен смело выступить в защиту подчиненного, отстаивая факты, и добровольно разделить с ним ответственность. Поступая таким образом, он не только спасет подчиненного, но и завоеует сердца большего числа людей.

8. Руководитель должен уметь анализировать свои действия

8. Вы — руководитель отдела продаж в компании. Несмотря на то, что вы приложили все усилия, из-за рыночных факторов к концу года вам так и не удалось выполнить план продаж. В этот момент начальник просит вас отчитаться перед ним. Как вы объясните ситуацию начальнику?

А. Подчеркнуть перед начальником объективные причины — рыночные факторы

В. Проанализировать недостатки в своей работе

С. Заверить, что в следующем году план обязательно будет выполнен

Правильный ответ на этот вопрос — вариант В (проанализировать недостатки в своей работе). Это напоминание о том, что вам следует уметь анализировать себя и чаще искать причины в себе.

Конфуций говорил: «Трижды в день я анализирую себя». Если даже мудрецы поступали так, то тем более мы, обычные люди.

Под «самоанализом» понимается обращение внимания на себя, анализ своих слов и поступков, выявление допущенных ошибок и определение того, что следует улучшить.

Почему человек должен заниматься самоанализом? Дело

в том, что никто не может быть идеальным: у всех есть недостатки характера и пробелы в знаниях. В реальной жизни многие умеют говорить только приятные вещи и, видя, что вы совершили ошибку, сказали что-то не то или обидели кого-то, намеренно умалчивают об этом. Поэтому вам необходимо самостоятельно анализировать свои поступки и слова.

Часто слышишь, как многие жалуются на своих супругов, любовников, родителей, детей, начальников или коллег, говоря, что те «никогда не слушают, что говорят другие» или «отказываются проявлять понимание». Мы часто испытываем обиду и недовольство из-за того, что не получаем признания от близких людей, но при этом упускаем из виду необходимость самоанализа.

Самоанализ — это, по сути, способность к обучению. Поскольку управление — это процесс постоянного поиска, руководитель неизбежно будет постоянно совершать ошибки в ходе этого процесса. Самоанализ — это именно то, что является предпосылкой для осознания ошибок и их исправления. Для руководителя процесс самоанализа — это процесс обучения. Наличие или отсутствие способности к самоанализу, а также духа самоанализа определяют, сможет ли руководитель осознать свои ошибки, исправить их и извлечь из них уроки.

Для руководителя столкновение с неудачами и периоды подавленного настроения — это обычное дело. В такие моменты самоанализ может очень хорошо помочь преодолеть

трудности. Для руководителя дело не в том, чтобы три или четыре раза в день анализировать себя, а в том, чтобы постоянно оставаться бдительным и анализировать свои действия; только так можно всегда сохранять «ясность ума».

В случае неудачи самоанализ становится ещё более необходимым, и нужно смело смотреть ей в лицо. Если мы, как раненое кролик, будем отчаянно пытаться избежать неудач, то попадём в замкнутый круг: чем больше вы пытаетесь убежать, тем сильнее неудача преследует вас, как тень.

Небеса больше всего ненавидят людей, не способных к самоанализу, поэтому редко одаривают их своими милостями.

Если вы не заботитесь о своём теле, скрываете болезни и избегаете врачей, то вначале это может быть всего лишь незначительная недуга, но если позволить ей усугубиться, она превратится в опасный для жизни нарыв. Точно так же, если вы не будете своевременно анализировать свои мысли и поступки, ваша жизненная сила постепенно угаснет, и в конце концов вы превратитесь в ничтожного человека. Из-за отсутствия самоанализа вы будете считать себя вполне неплохим человеком, не нуждающимся в изменениях, и тогда у вас не будет мотивации для самосовершенствования, а тем более — соответствующих действий. И ваша жизнь окажется в плену теней прошлого, из которого невозможно выбраться, и вы застрянете на месте.

Самоанализ — это добродетель, и только тот, кто регулярно занимается самоанализом, способен развиваться и обна-

ружить другое «окно», оставленное «Богом» после того, как он закрыл дверь. Евреи привыкли в субботу долго заниматься самоанализом, поэтому, несмотря на то что они понесли сокрушительный удар во время Второй мировой войны, после войны они смогли найти «окно», оставленное «Богом», и сразу же поднялись, став самыми известными в мире коммерсантами. А те, кто не умеет анализировать свои поступки, часто не замечают это «окно», ведущее к успеху, и даже собственноручно закрывают его.

Для руководителей предприятий самоанализ заключается, прежде всего, в осознании собственных недостатков и исправлении недочетов в работе. Если вы не анализируете и не исправляете ошибки, допущенные в своей работе, не восполняете свои недостатки, то чем больше вы учитесь и чем быстрее продвигаетесь вперед, тем больше пробелов остается, и в конце концов «тысячемильная дамба разрушится из-за муравьиной норы».

Жизнь похожа на лестницу. Чтобы подняться вверх, нам сначала нужно прочно встать на ноги — будь то в работе, семье, финансовых делах и т. д. Если мы не будем регулярно оглядываться назад и анализировать себя, как мы узнаем, действительно ли мы стоим прочно? Многие стремительно мчатся вверх по лестнице, но в итоге либо промахиваются ногой и с грохотом падают на землю, либо ступеньки перед ними рушатся, и они оказываются в растерянности, не зная, куда деваться. Мысли — это обоюдоострый меч: при непра-

вильном использовании они могут навредить вам самим; при правильном — это «топор, рассекающий небо», который открывает для вас новый мир безграничного счастья, уверенности и покоя.

Человек, умеющий анализировать себя, может с его помощью осуществить свои жизненные желания. Если мы будем постоянно анализировать свое положение, усердно искать различные способы решения проблем, извлекать уроки из неудач и понимать причины несовершенства, а также прилагать все усилия, чтобы изменить ситуацию, то мы сможем преобразиться и стать мудрецами, умеющими искусно использовать свои способности и мысли, пока не достигнем успеха.

Без такого глубокого самоанализа и осознания люди часто застревают в сомнениях и растерянности, не желая сделать даже малейшего шага вперёд. Они будут ждать, не решаясь двигаться, словно перед ними бездонная пропасть. Они не готовы приложить все силы, тем более пойти на решительные меры, потому что просто не знают, в чём заключается проблема.

Только поняв, как совершенствоваться, мы наполнимся силой, сможем формировать себя, не полагаясь на внешнюю помощь, раскрыть свой скрытый талант и ресурсы, чтобы построить блестящую карьеру; только тогда, даже в самых неблагоприятных обстоятельствах, мы будем твердо верить, что обязательно найдется выход, обязательно появится шанс,

который позволит нам превратить неудачу в успех.

Для человека, научившегося самоанализу, в мире не останется никаких трудностей и препятствий, способных помешать ему идти по пути к успеху.

9. Станьте великодушным руководителем

9. Вы — руководитель отдела в компании. Однажды вы обнаружили, что один из ваших подчинённых создал на компьютере небольшую игру, в которой вам разбивают голову молотком, и разослал её другим коллегам. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. Сделать вид, что ничего не замечаете, чтобы дать сотруднику возможность выпустить пар

В. Найти этого подчиненного, выяснить у него причины такого поступка и найти способ разрешить конфликт

С. Сделать вид, что ничего не знаете, а затем под каким-нибудь предлогом ввести правило, запрещающее играть в игры на служебных компьютерах

Правильный ответ на этот вопрос — вариант В (найти этого подчиненного, выяснить у него причины такого поведения и найти способ разрешить конфликт). Это напоминание о том, что вам следует быть великодушным руководителем и научиться терпимости.

Хотя Толстой был очень известен и происходил из аристократической семьи, он любил общаться с простыми людьми, дружить с ними и никогда не выставлял себя великим писателем.

Однажды, во время дальнемагистрального путешествия, он проезжал мимо небольшой железнодорожной станции. Ему захотелось прогуляться по станции, и он вышел на перрон. В этот момент пассажирский поезд как раз собирался отправляться, и уже прозвучал гудок. Толстой медленно шел по платформе, когда вдруг одна дама из окна поезда вдруг закричала ему: «Старик! Старик! Быстрее сходи в зал ожидания и принеси мою сумочку, я забыла её взять с собой».

Оказалось, что эта дама, увидев, что Толстой одет просто и весь в пыли, приняла его за носильщика с вокзала.

Толстой поспешил забежать в зал ожидания, принес сумочку и передал её даме.

Женщина с благодарностью сказала: «Спасибо!» — и протянула Толстому монету: «Вот вам чаевые».

Толстой взял монету, посмотрел на неё и сунул в карман.

Как раз в этот момент один из пассажиров, сидевший рядом с дамой, узнал этого измученного дорогой «грузчика» и громко крикнул ей: «Мадам, вы знаете, кому вы дали чаевые? Это же Лев Толстой!»

«О! Боже мой!» — воскликнула дама. «Что я наделала!» Она в панике объяснила Толстому: «Господин Толстой! Господин Толстой! Ради Бога, не обращайтесь на это внимания! Пожалуйста, верните мне монету, как я могла дать вам чаевые, как мне стыдно! Что я наделала!»

«Мадам, почему вы так волнуетесь?» — спокойно сказал Толстой. «Вы же не сделали ничего плохого! Эту монету я

заработал, и я должен её принять».

Свисток снова прозвучал длинным гудком, поезд медленно тронулся с места, увозя с собой эту растерянную и встревоженную даму.

Толстой улыбнулся, провожая взглядом уходящий поезд, и продолжил своё путешествие.

Великодушные — это непринуждённые. Быть великодушным по отношению к людям, терпимо относиться к критике — вот путь к успеху в карьере, счастью в семье и полноценной жизни. Если во всём придирается и постоянно переживать из-за мелочей, жизнь становится утомительной. Жизнь даётся нам лишь раз, и главное в ней — непринуждённость.

Широта взглядов — качество, которое обязательно должно быть присуще современному руководителю и предпринимателю. В социальной психологии терпение понимается как морально-психологическая структура, при которой человек, имея право упрекать и наказывать, не делает этого; имея право мстить, не мстит.

Великодушные, прежде всего, проявляется в способности терпеливо относиться к недовольству подчиненных по отношению к себе. Упреки и жалобы подчиненных на самом деле могут оказать положительное влияние. Давая подчиненным возможность высказаться, вы не только получаете больше информации, что позволяет вам «услышать все стороны и обрести ясность», но и узнаете о своих недостатках, что облегчает их исправление. В то же время это помогает вам

лучше понять подчиненных и использовать их в своих интересах. В американском документе «24 правила управления персоналом в малых и средних предприятиях» написано: «Помните: без недовольства нет улучшений». Поэтому следует помнить: когда подчиненные молчат как рыбы, это обязательно означает, что вы допустили ошибку в управлении.

Чтобы быть хорошим руководителем, нужно уметь принимать других. Если руководитель просто обладает большими способностями, чем другие, даже если он является лучшим в коллективе, этого недостаточно, чтобы стать достойным руководителем. Руководитель должен уметь принимать других и обладать широким кругозором.

В древней Китае говорили: «Море принимает все реки, и именно в его широте заключается его величие». Величайшие правители в истории — это не самые способные, а те, кто обладал широтой взглядов, умел привлекать к себе самых разных талантливых людей и советников, а также объединять их — только так можно стать хорошим лидером.

В любое время и в любую эпоху руководитель должен обладать одним явным достоинством — широтой взглядов и душевной щедростью.

Во всех отношениях с людьми необходимо действовать по собственному усмотрению, ни в коем случае не поддаваясь влиянию других. И тем более не следует, если кто-то плохо относится ко мне, отвечать тем же; если кто-то пренебрегает

мною, отвечать тем же; и тем более, если кто-то клеветает на меня, отвечать тем же — это значит опускаться до его уровня. Лучше всего, если он относится ко мне пренебрежительно, а я — с добротой; если он высокомерен, а я — с почтением; если он клеветает на меня, а я — хвалю его. Только так можно изменить других, а не поддаться их влиянию.

Относиться к людям с великодушием означает не быть слишком строгим, критикуя их ошибки, а учитывать, смогут ли они это принять; при воспитании людей в добродетели не следует ставить слишком высоких требований, нужно, чтобы они могли их выполнить; хвалить людей за добро следует исходя из их поступков, а не предъявлять к ним чрезмерных требований; указывая на их недостатки, следует прощать их сердца, а не заикливаться на их проступках. Конечно, с джентльменами обращаться легко, а с мелочными людьми — трудно. Поэтому к людям нужно относиться великодушно и доброжелательно: так следует поступать с джентльменами, а с мелочными людьми — тем более.

В эпоху «Весны и осени» царь Чу устроил грандиозный банкет для своих вельмож, на котором присутствовали все чиновники — от высших до низших, а также любимые наложницы и придворные дамы.

Внезапно подул странный ветер, который задул все свечи, и воцарилась полная темнота. Один из чиновников, сидевший за столом, воспользовался моментом, чтобы прикоснуться к ней, и погладил нежную руку госпожи Сюй. Госпо-

жа Сюй резко отдернула руку, порвав ремешок его шляпы, и, поспешно вернувшись на своё место, шепнула на ухо царю Чу: «Только что кто-то воспользовался темнотой, чтобы пристать ко мне. Я оторвала у него ремешок от шляпы. Пожалуйста, велите зажечь свечи, чтобы посмотреть, у кого нет ремешка — так мы узнаем, кто это был».

Услышав это, царь Чу поспешно приказал не зажигать свечи, а громко обратился к собравшимся: «Сегодня вечером я непременно хочу опьянеть вместе с вами. Давайте все сломаем ремешки от головных уборов и выпьем до дна».

Тогда все чиновники сняли шляпы, и когда царь Чу приказал зажечь свечи, у всех не было шляп, и стало невозможно определить, у кого именно оборвался ремешок.

Позже, когда царь Чу отправился в поход на Чжэн, один отважный полководец в одиночку возглавил отряд из ста человек, проложил путь через три армии, сразил вражеских полководцев и прорвался через перевал, прямо устремившись к столице Чжэна, чем принёс царю Чу огромную славу. Позже этот полководец признался, что именно он был тем самым человеком, который в те времена вытер масло с лица Сюй Цзи. Поскольку царь Чу проявил к нему милость и не стал преследовать его за проступок, он поклялся до конца своих дней оставаться верным царю Чу и стал одним из его самых преданных полководцев.

В современном обществе руководители должны проявлять терпимость к мелким промахам подчинённых и при-

крывать их, чтобы сохранить достоинство других и защитить интересы предприятия.

«Великий человек не помнит проступков мелкого» — сказать легко, а сделать трудно. Чтобы устранить противостояние между начальством и подчинёнными, руководителю порой приходится пойти на уступки, поставить себя на место другого, чтобы понять его психологию и мировоззрение, и «сердцем джентльмена» судить о «мыслях мелкого человека».

У многих руководителей есть свои противники — это неизбежный факт. Однако, несмотря на эту общую реальность, результаты зависят от индивидуальных качеств руководителя, его отношения к ситуации и способов решения проблемы. Некоторые, сталкиваясь с оппонентами, впадают в ярость, рассматривая их как «кость в горле» или «занозу в теле»; другие проявляют беспомощность, бессилие и просто сдаются; третьи же демонстрируют скромность, умело руководят и с легкостью справляются с ситуацией. В этом заключается глубокая мудрость.

Появление в подчиненном коллективе руководителя оппонентов, не разделяющих его мнения, не обязательно является плохой вещью; напротив, в некотором смысле это даже хорошо. Во-первых, это заставляет его постоянно оставаться на чеку, держать свои слова и поступки под всеобщим контролем, что позволяет ему не допускать ошибок или сократить их количество. Во-вторых, если руководитель постоян-

но слышит только один голос и одну тональность, это легко может увлечь его, породив в нем высокомерие, самодовольство и застой, что приведет к ошибкам экономизма, догматизма и субъективизма; в результате возглавляемая им организация неизбежно станет коллективом, лишенным жизненной силы и энергии. Поэтому в этом смысле к оппонентам следует относиться с уважением и даже защищать их.

В древней пословице говорится: «В животе канцлера можно удержать лодку». Современному руководителю же нужно, чтобы в его животе «мог проехать поезд». Вы должны научиться принимать людей с разными характерами, предпочтениями, достоинствами и недостатками, ведь, будучи руководителем, вы обязаны сохранять душевное равновесие.

Широта взглядов и великодушие, отсутствие мелочности — «не испугаться, даже если перед тобой обрушится Тайшань, и не гневаться, если на тебя нападают без причины» — вот то, что древние называли великой мудростью и отвагой. Руководители предприятий должны развивать в себе способность сохранять хладнокровие в непредвиденных ситуациях, чтобы справляться со сложной и изменчивой бизнес-средой. К подчинённым нужно предъявлять строгие требования, но при этом проявлять умеренную терпимость. Нельзя постоянно проводить проверки и выяснять обстоятельства по каждому делу. В случае необходимости нужно уметь «закрыть один глаз». Если это не затрагивает важных интересов компании, нет нужды устраивать масштабные расследо-

вания по поводу некоторых мелочей. «В слишком чистой воде нет рыбы, а у слишком придирчивого человека нет последователей». Особенно в отношении подчиненных руководителей следует в меру заботиться об их репутации и авторитете, чтобы в будущем они могли лучше справляться со своими обязанностями.

Люди бывают склонны к ошибкам, у них могут случаться даже «моменты слабости». Если руководство компании не обладает терпимостью, трудно сформировать сплочённый и боеспособный коллектив, а также мобилизовать все возможные позитивные факторы. Если содержать на службе только «святых» без недостатков, это приведёт лишь к тому, что ничего не будет сделано.

10. Руководитель должен подавать личный пример

10. Вы — руководитель отдела. Однажды компании потребовалось, чтобы сотрудники вашего отдела остались после окончания рабочего дня для сверхурочной работы, но у вас уже была договоренность встретиться со старым другом, с которым вы давно не виделись. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А. Поспешно выполнить свою работу, а затем пойти на встречу с другом

В. Договоритесь с другом о другом времени встречи и уйдете только после того, как все подчинённые закончат работу

С. Равномерно распределить работу между подчиненными, а затем пойти на встречу с другом

Правильный ответ на этот вопрос — вариант В (договориться с другом о другой встрече и уйти только после того, как все подчиненные закончат работу). Это напоминание о том, что вы, как руководитель, должны подавать личный пример и быть образцом для подчиненных.

Идя впереди своих подчинённых и подавая пример, вы всегда будете вызывать у них чувство уважения.

В настоящее время большинство людей не любят, когда ими управляют, и рассматривают руководителей как пред-

ставителей системы. Если поведение руководителя вызывает у подчиненных сомнения, рано или поздно это приведет к их недовольству и предательству. Поэтому руководитель должен действительно подавать личный пример, чтобы завоевать доверие подчиненных.

Руководитель, которого ждут люди, — это тот, кто в чрезвычайных ситуациях способен проявить себя по-особенному, принимать решительные решения и действовать быстро и оперативно. Только такой руководитель способен эффективно управлять подчиненными.

В наши дни, когда конкуренция становится всё более жесткой, предприятия в любой момент могут столкнуться с различными трудностями. Если компания не ускорит темпы, ей будет трудно занять прочное место в этой сложной среде. Столкнувшись с трудностями, руководитель должен первым встать во главе своих подчинённых и противостоять испытаниям; в этот момент его твёрдость и хладнокровие передадутся подчинённым, и все смогут смело принять вызов.

Руководитель, особенно руководитель высшего звена, должен не только уметь составлять отчёты, красноречиво высказываться и убеждать людей словами, но, что ещё важнее, должен подавать личный пример и строго следить за собой. Ведь каждое его слово и каждое действие находятся под пристальным вниманием окружающих, а главной движущей силой являются именно его собственные поступки. Проявление своих действий в профессиональной деятельности —

это то, что больше всего вдохновляет других.

Соичиро Хонда, основатель японской компании Honda Motor Co., Ltd., всякий раз, сталкиваясь с трудной задачей, всегда первым брался за дело. Поэтому молодые сотрудники компании очень уважали его за этот пример личного участия в работе. Однажды, чтобы заключить сделку по экспорту, Соичиро Хонда и его коллега Такео Фудзисава устроили прием для иностранного бизнесмена в одном из японских ресторанов в Хамамацу. Когда иностранный бизнесмен пошёл в туалет, он случайно уронил зубные протезы. Соичиро Хонда, не говоря ни слова, побежал в туалет, снял одежду, прыгнул в канализационную яму и осторожно, медленно, с помощью деревянной палки выловил протезы. Затем он тщательно промыл их и подверг строгой дезинфекции. Вернувшись за стол, Соичиро Хонда сначала сам примерил зубные протезы и от радости затанцевал. Этот поступок глубоко тронул иностранца, и дело, естественно, увенчалось полным успехом. Такео Фудзисава, став свидетелем всего этого, был глубоко впечатлён и решил, что сможет сотрудничать с Соичиро Хондой всю жизнь.

Как гласит пословица: «Дело — лучший учитель». Множество сочувственных слов и теплых речей не идут ни в какое сравнение с небольшой практической помощью — протянутой рукой или оказанной поддержкой. Человека легче всего покорить чувствами, вызванными мелкими делами и небольшими одолжениями. Еще один важный момент —

снизить свои материальные желания и представления о наслаждениях, чтобы не отличаться от широких масс и стать одним из них. То, чего требуешь от других, сначала должен выполнить сам — тогда твои слова будут звучать убедительно, и ты сможешь завоевать уважение окружающих.

Конфуций говорил: «Если сам ведешь себя правильно, не нужно отдавать приказы, чтобы люди действовали; если же ведешь себя неправильно, даже приказы не будут выполняться». Одна из важных причин, по которой в некоторых местах или организациях возникает явление «приказы не выполняются, запреты не соблюдаются», заключается в том, что некоторые руководители, особенно высшего звена, сами ведут себя неправильно и не могут служить примером. «Как можно исправлять других, если сам не исправлен?» Чтобы «вести себя правильно», необходимо строго контролировать себя и укреплять собственное идеологическое и нравственное воспитание.

Личный пример может оказывать заметное стимулирующее воздействие, способствуя тем самым продвижению всех видов работы. В чём же заключается суть мотивации через личный пример? В том, что руководители предприятия должны подавать пример собственным поведением. Факты доказывают, что каждое действие руководителя предприятия зачастую влияет на активность сотрудников и оставляет у них глубокое впечатление. Во многих предприятиях проводятся мероприятия по «оценке передовых и выделению

образцовых сотрудников», что позволяет установить для сотрудников пример для подражания и сформировать в предприятии позитивную и воодушевляющую культурную атмосферу.

Руководители должны уделять внимание «мотивации через личный пример». Руководитель предприятия — независимо от того, назначен ли он по поручению, избран на выборах или нанят по результатам конкурса — с момента назначения обладает полномочиями по управлению предприятием. Однако это не означает, что его власть уже является «легитимной». Ключевым фактором в получении «легитимного авторитета», признаваемого коллективом, является то, какой «мотивационный эффект» оказывают его управленческие действия. То есть от того, сможете ли вы получить «легитимирующее» одобрение со стороны своих подчиненных и сотрудников. Американский социолог Питер Блей считает, что эффективность и стабильность руководителя зависят от социального одобрения со стороны подчиненных. Руководитель, признанный и одобренный подчиненными, оказывает на них более сильное влияние, чем тот, кто не получил такого признания или одобрения. Если вы игнорируете этот момент, полагая, что одного документа от отдела кадров достаточно для злоупотребления властью, то вы подорвете эффективность и легитимность своего авторитета как руководителя. Со временем вы в конечном итоге утратите признание своей власти и авторитета в глазах коллектива.

Руководитель предприятия, будучи «рулевым» и «лидером» организации, должен подавать личный пример, быть первым в деле и во всём служить образцом для подчинённых. То, чего вы требуете от сотрудников, сначала должны выполнить сами; то, что вы запрещаете другим, ни в коем случае не нарушайте сами; сознательно подвергайте себя контролю со стороны коллектива. Личный пример превосходит словесные наставления, «сила примера безгранична».

11. Правила и положения — залог успешного управления

11. Вы — руководитель отдела. Двое ваших подчинённых допустили ошибки в работе, и согласно правилам и положениям компании они должны быть наказаны. Однако один из них — родственник начальника, который обычно о нём заботится. Как вы поступите в этой ситуации?

А. Действовать в соответствии с правилами и положениями компании: кого нужно наказать, того и наказать

В. Проконсультироваться с начальником

С. Пойти к этому сотруднику и сказать, что ему дается один шанс исправиться, но если в следующий раз он допустит ошибку, его ни в коем случае не поощряют

Правильный ответ на этот вопрос — А (поступить в соответствии с правилами и положениями компании, наказать тех, кого следует наказать). Это напоминание о том, что в управлении необходимо уделять особое внимание правилам и положениям.

Президент компании «Хайер» Чжан Руйминь, рассказывая в различных ситуациях об истории успеха «Хайер», всегда упоминает 13 правил, среди которых — запрет на опоздания, запрет на вязание свитеров, запрет на испражнение в цехе... Эти правила, которые сейчас кажутся мелочны-

ми, незначительными и настолько простыми, что вызывают улыбку, действительно попали в самую суть для первых сотрудников «Хайер». Благодаря строгому управлению со стороны руководства Haier эти 13 управленческих правил строго соблюдались, что значительно улучшило рабочую атмосферу среди сотрудников Haier. Одновременно внутри компании сформировалось представление о том, что «если есть правило — его нужно выполнять», благодаря чему правила и нормы перестали быть «необязательной декорацией». Впоследствии руководство Haier постепенно ввело новые, более детализированные правила и нормы, обеспечив «наличие правил, на которые можно опираться». Постепенно управление в компании Haier перешло от хаоса к порядку, и она стала организацией, способной эффективно выполнять поставленные задачи, что положило начало пути Haier к величию.

В армии действуют военные законы, в горах — горные правила. Разработанные компанией правила и положения не должны оставаться пустыми словами. Как руководитель, вы должны с помощью эффективных мер обеспечить их неукоснительное выполнение, а при обнаружении нарушений незамедлительно применять наказания, не проявляя никакой пощады.

Однако следует четко понимать, что «не проявлять пощады» не означает быть грубым или злоупотреблять властью; это не означает злоупотреблять давлением для сохранения

собственного положения. К сотрудникам нужно относиться справедливо, а при наложении наказания необходимо иметь веские основания, включая четкое объяснение того, почему компания разработала данное правило, почему принято именно такое дисциплинарное взыскание и какого эффекта от него ожидается.

Помните, что цель дисциплинарного взыскания — воспитание, а не наказание; поэтому вы должны дать понять своему сотруднику, что верите в то, что он (она) исправит свою ошибку. Разговор с сотрудником в позитивном тоне после применения дисциплинарного взыскания поможет устранить у него чувства огорчения и обиды.

Многие руководители само собой разумеющимся считают, что «эти правила всем известны». Однако новые сотрудники, а порой даже некоторые старые, узнают о существовании того или иного правила только тогда, когда нарушают его.

Вы не должны игнорировать нарушения правил компании. Если вы это сделаете, то тем самым дадите понять другим сотрудникам, что не намерены обеспечивать соблюдение правил и положений компании. Вы также не должны впадать в другую крайность — поспешно наказывать или применять дисциплинарные меры к сотрудникам. Прежде чем действовать, прежде чем что-либо предпринимать, вы должны выяснить, в чём заключается проблема и почему сотрудник так поступил.

Правила разработаны для того, чтобы их соблюдали. Конечно, не каждое нарушение влечет за собой одинаковое наказание. Равноправие не означает, что ко всем нужно относиться абсолютно одинаково. Принцип равноправия заключается в том, что при одинаковых условиях и в одинаковых обстоятельствах следует применять одинаковые меры наказания.

Во всем мире, будь то транснациональные корпорации или частные магазины, большое внимание уделяется управлению и организации работы: не только применяются современные методы системного управления и управления по целям, но и между отделами существует целый комплекс управленческих методов и систем, которые, подобно механизму, работают непрерывно и упорядоченно.

Компания Intel с самого момента своего основания уделяет особое внимание «правилам»: везде действуют четкие положения, и режим утреннего выхода на работу является наиболее ярким тому примером. В Intel рабочий день начинается ровно в 8:00 утра; те, кто приходит после 8:05, должны поставить подпись в «таблице опоздавших» и нести «вину» за опоздание — даже если накануне вечером вы работали сверхурочно до полуночи, на следующий день рабочий день всё равно начинается в 8:00 утра. Это в некоторой степени противоречило духу 1970-х годов в США, когда царила культура хиппи, а индивидуальный эгоизм превалировал над всем остальным, однако эта традиция сохраняется до сих

пор и остается неизменной.

Система управления в компании Intel строго организована: от производства, инжиниринга и финансов до отдела маркетинга — для каждого аспекта деятельности существуют четкие правила, и каждый сотрудник руководствуется ими в своей работе. Многие компании уделяют внимание гуманному управлению и провозглашают заботу о сотрудниках своим лозунгом, но только Intel подчеркивает, что система превыше всего. Такой подход, основанный на опыте и методах самостоятельного управления предприятием, делает корпоративную культуру Intel уникальной.

При разработке правил и положений следует обратить внимание на следующие моменты:

(1) Не противоречит ли содержание правил и положений действующему законодательству. Многие предприятия при разработке правил и положений из-за непонимания или игнорирования действующих законов, нормативных актов и политики допускают, что некоторые положения нарушают законодательные нормы и, следовательно, не имеют юридической силы. Если предприятие будет управлять сотрудниками на основании этих положений, противоречащих закону, и возникнет спор, действия предприятия не найдут поддержки в законе. Поэтому содержание правил и положений должно быть законным.

(2) Были ли правила и положения разработаны в соответствии с демократической процедурой. Во многих компани-

ях правила и положения разрабатываются лишь советом директоров, генеральным директором или даже отдельным отделом, после чего сразу вступают в силу. Однако законодательство требует, чтобы правила и положения компании были утверждены собранием сотрудников (или их представителей); в противном случае они не имеют юридической силы.

(3) Были ли правила и положения обнародованы. О некоторых правилах и положениях многих предприятий сотрудники вообще не знают, что лишает их возможности их соблюдать; поэтому закон предписывает, что правила и положения предприятия должны быть обнародованы перед всеми сотрудниками, в противном случае они не будут иметь силы в отношении сотрудников.

(4) Своевременно ли вносятся изменения и дополнения в внутренние правила и положения. Во многих компаниях после разработки внутренних правил и положений дело считается завершённым, однако на самом деле действующее законодательство постоянно обновляется, и то, что на момент разработки было законным, сейчас может быть незаконным. Поэтому компания должна самостоятельно или с помощью соответствующих экспертов проводить периодические или внеплановые проверки существующих внутренних правил и положений, своевременно внося изменения и дополнения в соответствующие положения.

Четко сформулированные правила и положения способствуют процветанию предприятия.

12. Не присваивайте себе все заслуги

12. Вы — менеджер отдела продаж. Однажды компания направила ваш отдел на торговую выставку, где один из ваших подчинённых проявил себя с лучшей стороны, привлекая нескольких крупных клиентов. Вернувшись в компанию, начальник был очень доволен, поговорил с вами наедине, признал ваши высокие способности и решил повысить вас. Но вы знаете, что этот успех не является вашей заслугой, и если начальник узнает об этом, этот подчиненный, скорее всего, займет ваше место. Как вы поступите в этой ситуации?

А. Раз босс и так не в курсе дела, присвою себе заслуги

В. Вы — руководитель отдела продаж, и любые, даже самые значительные, достижения были получены под вашим руководством; считаете, что можете смотреть себе в глаза

С. Честно объяснить боссу ситуацию, но при этом подчеркнуть, что это заслуга всего отдела, работавшего слаженно

Правильный ответ на этот вопрос — вариант С (честно и объективно объяснить ситуацию начальнику, но при этом подчеркнуть, что это заслуга всего отдела, работавшего слаженно). Это напоминание о том, что не следует присваивать себе всю заслугу, ведь ни одна заслуга не может быть достиг-

нута одним человеком.

Когда вы получаете награду, в которой есть заслуги других, не наслаждайтесь ею в одиночку, иначе однажды вам, возможно, придётся пожинать горькие плоды!

Как гласит пословица: «В радости делись, в беде делись». Когда вы добиваетесь успехов в работе и карьере, достигаете небольших результатов, это, конечно, повод для радости, и вы должны радоваться за себя; однако есть один момент: если этот результат является заслугой всего коллектива или достигнут благодаря помощи других, то ни в коем случае не присваивайте себе всю заслугу, иначе окружающие сочтут вас хвастливым и стремящимся присвоить себе чужие заслуги. Если же достижение действительно является результатом ваших личных усилий, то, конечно, стоит радоваться, и окружающие также будут вас поздравлять. В этом случае также следует помнить, что без поддержки и помощи компании вы бы не добились успеха.

Достижения и успехи подчиненных немислимы без руководства и поддержки руководителя; победы подчиненных зачастую отражают научность и правильность решений и распоряжений руководителя; однако об этом должны догадываться только сами подчиненные и окружающие, а руководитель не должен давать этому выражения в своих высказываниях.

Если руководитель, независимо от масштаба заслуг, приписывает их себе и громко заявляет об этом всем, это будет

выглядеть как отсутствие скромности и создаст впечатление, будто у него больше нет других заслуг, которыми он мог бы похвастаться. Руководитель должен стремиться к реальному развитию дела, а не должен и не должен спорить о том, кому принадлежат заслуги. Приписывание заслуг сотрудникам, которые действительно работают, напротив, сделает образ руководителя ещё более величественным.

Всем нравится получать повышение и прибавку к зарплате — и руководителям, и подчиненным. Когда руководитель получает повышение или прибавку к зарплате, не следует забывать о тех подчиненных, которые внесли вклад в работу компании; следует постараться обеспечить им повышение или вознаграждение, а также рекомендовать их на более высокие должности — именно это является наилучшим стимулом для подчиненных.

Когда вы лично получаете награду или признание, делитесь своими достижениями с подчиненными. Тогда в будущем ваши подчиненные будут проявлять вам безграничную лояльность, а такая компания неизбежно станет единым целым, где все работают сообща, стремясь к еще большему прогрессу; полная мотивация создаст динамичное предприятие, а прибыль будет неуклонно расти.

Если руководитель, получив различные почести, в той или иной форме поделится ими со своими подчиненными, а также радостью, которую они приносят, это даст подчиненным чувство удовлетворения от реализации собствен-

ной ценности и признания со стороны руководителя. Такое удовлетворение вызовет в дальнейшей работе еще большую энергию и, незаметно для всех, смягчит широко распространенную зависть к тем, кто получил награду.

На общезаводском собрании директор завода, получивший похвалу от руководства, не стал произносить общие фразы вроде «этот успех — заслуга всех», а с большим волнением перечислил один за другим подвиги всех сотрудников, внесших выдающийся вклад в работу, не забыв даже о том, что один из сотрудников вышел на работу, не доработав до конца свадебного отпуска. В заключение он сказал: «Эта честь принадлежит всем сотрудникам завода. Без ваших усилий не было бы сегодняшнего дня. Я выражаю всем вам глубокую благодарность».

Если руководитель склонен присваивать себе все заслуги, то, скорее всего, его подчинённые не будут работать на него с полной отдачей.

Напротив, если руководитель с радостью делится славой успеха со своими подчинёнными, то и они будут работать с особым усердием, надеясь, что в следующий раз им тоже удастся добиться успеха.

Каждый человек, выполняя свою работу, надеется на признание со стороны окружающих; даже если в итоге успеха не удалось достичь, он всё равно приложил все усилия и, конечно же, не хочет, чтобы его игнорировали.

Если работа человека не получает признания, это подрыв-

вает его уверенность в себе, поэтому, будучи руководителем, ни в коем случае не игнорируйте вклад сотрудников.

Когда вы получаете признание за особые достижения в работе, обязательно помните одно — не присваивайте славу себе в одиночку, иначе это создаст препятствия в ваших межличностных отношениях. Получив признание, постарайтесь сделать следующее:

(1) Поблагодарите других — поблагодарите коллег за помощь, не считайте, что это исключительно ваша заслуга. Особенно поблагодарите начальника за его поддержку, руководство и доверие. Если это действительно так, то вы и должны быть благодарны; если же помощь коллег была ограниченной, а начальник не заслуживает похвалы, ваша благодарность всё равно необходима — пусть она и покажется немного лицемерной, но это позволит вам избежать того, чтобы стать мишенью для критики со стороны других. Вот почему многие, выходя на сцену за наградой, в первую очередь говорят: «Я очень рад! Но я хочу поблагодарить...» — именно в этом и заключается смысл. Такая благодарность, «лишь на словах», хотя и лишена «реального» значения, все же радует слушателей, и они не будут к вам испытывать неприязни.

(2) Делиться с другими — даже устная благодарность является формой деления, и вы можете расширить круг тех, с кем делитесь. В любом случае, «вежливость не бывает лишней»! Конечно, другие не обязаны делиться с вами своей до-

лей, но когда вы сами проявляете инициативу в этом, окружающие чувствуют себя уважаемыми. Если ваша слава на самом деле является результатом совместных усилий, то тем более вы не должны об этом забывать. Вы можете делиться с другими разными способами, например, угостив всех несколькими конфетами или пригласив на обед. «Кто ест чужое, тот мягкий; кто берет чужое, тот связан» — если другие разделили с вами вашу славу, они не станут действовать против вас.

(3) Скромность — некоторые люди, как только обретаю славу, легко забывают, кто они такие, и с тех пор начинают задирать нос. Такое настроение можно понять, но страдают от этого окружающие: им приходится терпеть твою надменность, но они не осмеливаются высказаться, потому что ты сейчас на пике славы; однако постепенно они будут сознательно или бессознательно противодействовать тебе в работе, ставя тебя в затруднительное положение. Поэтому, обрета славу, будьте ещё более скромны. Быть ни слишком униженным, ни слишком высокомерным — нелегко; но «скромность» безусловно превосходит «высокомерность», и даже если вы будете слишком скромны, это не страшно: видя вашу скромность, окружающие, конечно же, не будут создавать вам проблем и не станут противостоять вам.

Когда ты получаешь славу, будь еще более вежливым с другими: чем выше слава, тем скромнее нужно держаться; с другой стороны, не упоминай постоянно о своей славе —

если говорить об этом слишком часто, это превращается в саморекламу. Раз все и так уже знают о твоей славе, зачем тебе постоянно об этом напоминать?

На самом деле, не присваивать себе все заслуги — это, по сути, значит не угрожать жизненному пространству других, ведь ваши заслуги затмевают других и вызывают у них чувство неуверенности. Дайте человеку «успокоительную таблетку», и у него не останется ничего, что можно было бы сказать — такова уж чудесная природа человека.

Если вы привыкли присваивать себе все заслуги, то однажды вам придется в одиночку пожинать горькие плоды!

13. Устанавливайте гармоничные отношения с начальством

13. Вы — заместитель руководителя отдела в компании, а руководитель вашего отдела не превосходит вас по способностям, просто у него больше стажа. Однажды компании поручили вашему отделу организовать мероприятие. Руководитель отдела передал вам план мероприятия, и, ознакомившись с ним, вы пришли к выводу, что он намного уступает вашему плану, к тому же требует больше затрат и времени. Какой план вы выберете в этой ситуации?

A. Принять свой собственный план

B. Принять план руководителя отдела

C. Взять за основу свой план, а план руководителя использовать в качестве дополнения

D. Взять за основу план менеджера, а свой план использовать в качестве дополнения

Правильный ответ на этот вопрос — D (взять за основу план менеджера, а свой план использовать в качестве дополнения). Это напоминание о том, что в работе вам следует уделять внимание поддержанию гармоничных отношений с начальством.

Налаживание хороших отношений с начальником включает в себя: во-первых, соответствие потребностям и сти-

лю работы друг друга; во-вторых, обмен ожиданиями; в-третьих, взаимную зависимость, честность и доверие.

Взаимные ожидания. Взаимные ожидания являются ключевым фактором для повышения личных способностей и эффективности управления. В большинстве случаев отсутствие хороших результатов обусловлено непониманием и разочарованием друг в друге. В жизни есть очень популярная поговорка: «Расстаются из-за непонимания», но я считаю, что все неправильно ее понимают. Если люди расстаются из-за взаимопонимания, это означает, что в начале сотрудничества они не обменялись своими ожиданиями должным образом, и только когда они смогли понять ожидания друг друга, обнаружили, что не могут оправдать ожидания партнера, в результате чего им пришлось расстаться. В сотрудничестве с начальником очень важно регулярно обсуждать ожидания обеих сторон и повышать собственные способности за счёт постоянного повышения этих ожиданий. Как только такая ситуация сложится, обе стороны обнаружат, что друг для друга являются лучшим ориентиром, и каждая из них будет неосознанно повышать свои ожидания, что позволит обоим постепенно подняться на новый уровень.

Поток информации. Самым сложным в управлении организацией является управление информацией. Информация, которую должна передавать организация, носит скрытый характер, при этом сама организационная информация является описанием состояния организации. Поэтому неэффектив-

ное управление организационной информацией является основной причиной потери контроля над организацией. Таким образом, одним из важных аспектов управления вверх является поток информации, который включает в себя следующие вопросы: официальная передача организационной информации; фильтрация организационной информации; распространение организационной информации; способы коммуникации организационной информации; формирование и контроль организационной информации. Все эти вопросы объединяет один общий элемент — это поток информации между вами и вашим начальником. Поэтому очень важно, чтобы обмен информацией между вами происходил беспрепятственно. Ни в коем случае не следует прибегать к помощи третьих лиц для передачи информации и тем более не следует что-либо утаивать, так как и то, и другое наносит ущерб потоку информации.

Честность и надежность. Отношения между подчиненным и начальником можно охарактеризовать только одним понятием — честность и надежность. Помните, что управление вверх — это отношения взаимной зависимости, сотрудничества и взаимопомощи. Во многих случаях подчиненный должен избегать поставить начальника в неловкое положение: заранее предупреждать его (ее), защищать его (ее), чтобы он (она) не подвергся унижению на публике; никогда не недооценивать его, ведь переоценка не несет риска, а недооценка может вызвать неприязнь или месть.

Разумное использование времени и ресурсов. Для подчиненного время и ресурсы начальника — это то, о чем нужно бороться. Значение времени заключается в том, что оно обеспечивает беспрепятственный обмен информацией и позволяет почувствовать ожидания друг друга; лучшая роль времени — это создание возможностей, возможностей, которым можно доверять. Наиболее непосредственная польза от ресурсов начальника заключается в том, что они помогают вам в работе. Каждый начальник хочет, чтобы его сотрудники вносили вклад в работу компании. Зачастую мы упускаем этот момент из виду: многие руководители горды тем, что самостоятельно решают проблемы и выполняют задачи, но не задумываются о том, что, возможно, прибегнув к посторонней помощи, они достигли бы лучших результатов. Помню одну небольшую историю о пятилетнем мальчике, который вместе с мамой пошел в магазин за покупками. Владелец магазина очень полюбил этого мальчика и сказал ему: «Можешь сам взять себе конфетку». Но мальчик никак не хотел брать, и в итоге владелец сам взял ему горсть конфет. По дороге домой мама спросила мальчика, почему он не взял конфеты сам, на что тот ответил: «У меня руки слишком маленькие, я бы взял мало, а взрослый возьмет много». Хотя этот пример и не совсем точен, то же самое относится и к вашим отношениям с начальством.

Старайтесь максимально использовать сильные стороны своего начальника. Как правило, если способности началь-

ника недостаточны, подчинённые не могут расти профессионально. Если начальник не получает повышения, подчинённым приходится довольствоваться своим положением. Если однажды начальника переведут из-за плохих результатов, его преемником часто становится не молодой и перспективный сотрудник из того же отдела, а человек, переведённый из другого отдела. И наоборот, для подчинённого наличие начальника, быстро продвигающегося по службе, равносильно тому, что он встал на самый лёгкий путь к успеху. Поэтому раскрытие сильных сторон начальника является ключом к эффективности самого подчинённого. Только раскрыв сильные стороны начальника, подчинённый сможет добиться признания и использования своего вклада. Чтобы сильные стороны начальника проявились, нельзя прибегать к лести и подхалимству, а следует придерживаться принципов и высказывать свои предложения в форме, приемлемой для начальника.

Несмотря на то что он ваш начальник, ему тоже нужно получить от вас некое «чувство безопасности», иначе и у вас не будет гарантий безопасности.

Одной из целей работы каждого человека является обеспечение средств к существованию, и начальники не являются исключением. Вы боитесь оказаться в немилости, потерять работу, не заслужить доверия — ваш начальник на самом деле такой же, как и вы, просто его опасения и страхи сильно отличаются от ваших. Для вас он — начальник, но

над ним есть свои начальники, и в этом отношении он становится подчиненным. Как руководитель, он должен направлять своих подчиненных на эффективную работу, и именно подчиненные являются одной из причин его опасений. Если вы некомпетентны, он боится, что дела пойдут плохо и ему придется нести за это ответственность; если же вы слишком способны и во всем превосходите других, он боится, что не сможет вас контролировать, что это подорвет его авторитет как руководителя, и еще больше боится, что вы займете его место. Поэтому вам следует усвоить следующие моменты:

(1) Время от времени «советуйтесь» со своим начальником — даже если в некоторых вопросах вы знаете больше, чем он, вам всё равно следует уважать его должность, обсуждать с ним тот или иной план и просить его «дать несколько советов»! Увидев, что вы так его уважаете, начальник, конечно же, будет к вам относиться с доверием.

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.