

Содержание

Предисловие	5
Две истории дня: интуитивный и профессиональный руководители	11
I. Руководитель: профиль компетенций и технологии работы	51
Управление: смысл вместо карго-культа	53
Мышление руководителя: основа	65
Уровни компетенций руководителя	73
Управленческий стандарт и обучение менеджменту	81
II. Ежедневные процессы руководителя	91
Процессная модель работы	93
Процесс 1. Планирование своего дня	100
Процесс 2. Делегирование задач	107
Процесс 3. Проведение совещаний	120
Процесс 4. Подготовка документов	133
Процесс 5. Контроль задач и процессов	145
III. Периодические процессы руководителя	155
Расширение процессной карты работы руководителя	157
Процесс 6. Планирование работы сотрудников	161
Процесс 7. Регламентация процессов	169
Процесс 8. Обучение сотрудников	181
Процесс 9. Оценка сотрудников	189
Процесс 10. Подбор и адаптация новых сотрудников	197
Процесс 11. Расставание с сотрудниками	205

IV. Лидерство и личность руководителя	215
Администрирование + лидерство = повседневное управление	217
Авторитет руководителя и отношения с сотрудниками	227
Стили лидерства: силовое и поддерживающее	234
Личность и ответственность руководителя	244
V. Новый уровень: создание и настройка системы управления	255
Организация работы через настройку системы управления	257
Элемент 1. Организационная структура	264
Элемент 2. Управленческий стандарт	271
Элемент 3. Реализуемые процессы	277
Элемент 4. Управленческая команда	287
Элемент 5. Организационная культура	293
VI. Особенности управления в крупных и растущих организациях	301
Управление отношениями внутри структуры	303
Влияние среды организации на работу руководителя	313
Реализация проектов изменений	324
Внедрение управленческого стандарта	332
Послесловие	341
Приложение: топ-25 книг для развития управленческого стандарта	351

Предисловие

Фундаментальная задача менеджмента остается прежней: сделать совместный труд людей производительным через общие цели, общие ценности, правильную структуру, обучение и развитие, которое необходимо им для выполнения своей работы и реакции на изменения. Но само значение этой задачи изменилось хотя бы потому, что менеджмент преобразовал рабочую силу из преимущественно низкоквалифицированных работников в высокообразованных сотрудников¹.

Питер Друкер, классик теории менеджмента
(Перевод Д. Виташова)

¹ Drucker P.F. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. — NY: Collins Business Essentials, 2008. P. 4.

Чем должен заниматься руководитель? Простой вопрос, на который в большинстве организаций² нет четкого ответа. Предполагается, что он должен организовывать работу подчиненных и добиваться нужных результатов, но не говорится, как это делать. Даже на МВА и других управленческих программах учат стратегии, маркетингу, финансам, инновациям, методам анализа и прочим глобальным вещам, а не тому, какие действия нужно выполнять ежедневно. В итоге руководитель учится понимать рынок, свою организацию и даже принимать важные решения, но как реализовывать их в повседневной деятельности, придумывает сам.

Большинство руководителей обучаются «тактике» уже «в бою», когда назначены на должность. Что-то подсматривают у руководства, что-то спрашивают у коллег, что-то вычитывают из книг. В результате у каждого складываются свои, не всегда оптимальные модели мышления и действий. Возникшие стереотипы не объединены в единую, логичную систему и обеспечивают скорее потребности выживания, чем развития. Руководители учатся не управлять максимально эффективно, а соответствовать ожиданиям руководства и сохранять собственный психологический комфорт с подчиненными. Одним для этого нужно самому делать и переделывать работу за сотрудников, другим — произносить правильные речи и создавать солидное впечатление, третьим — кричать и обвинять окружающих во всех ошибках, четвертым — имитировать бурную деятельность.

² Принципиальной разницы в технологиях управления коммерческими, государственными или некоммерческими структурами нет, хотя и есть нюансы. Поэтому я использую обобщающий термин «организация», чтобы каждый мог ассоциировать текст со своей управленческой деятельностью.

И для всех этих руководителей работа превращается в постоянную, но привычную и родную борьбу с трудностями. «Нет у меня хороших подчиненных, все за них нужно переделывать», «Опять они все сроки пропустили, и теперь из-за них мне по голове от руководства получать» или «Хорошо работает только ручное управление!». Так думает начальник и искренне считает себя правым. Ведь он не видел и даже не представляет себе, как может быть иначе. Психологически проще убедить себя в том, что это и есть реальная практика, а спокойная и планомерная работа — «теория».

Для организации стихийное освоение ее руководителями менеджмента тоже проблема — теряется качество управления и, как следствие, эффективность использования ресурсов. Поставленные цели не достигаются. Подчиненные работают намного хуже потенциала и при этом стабильно получают зарплату. Теряется синергия от взаимодействия подразделений: руководители грузят друг друга бесполезными запросами и совещаниями, интригуют, перебрасывают ответственность, дублируют или саботируют работу коллег.

Только начав технологично выстраивать работу, можно понять, насколько реальные результаты были ниже возможных. В растущем бизнесе задача обычно решается путем найма консультантов и регламентации процессов с их помощью. Это мощный инструмент повышения эффективности, структурирующий действия сотрудников в правильные повторяемые алгоритмы³. Регламенты предписывают каждому сотруднику порядок действий, а под выстроенные процессы определяются показатели, которые можно анализировать. Рост эффективности и потенциала компании увеличивается колossalно!

³ Такой процессный подход предполагает структурирование и управление организацией как совокупностью процессов, иногда называемых также бизнес-процессами. В стандарте ISO 9000–2015 процесс определяется как «Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата», а в Своде знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК 4.0 — как «Набор действий, выполняемых в определенной последовательности для создания потребительской ценности».

Однако есть предел. Во-первых, работа в организации не сводится только к выполнению процессов: возникают новые задачи, регламенты устаревают и требуют корректировки, появляются ситуативные проблемы и многое другое, что предполагает вне-процессные действия. Во-вторых, даже хорошо составленные регламенты не могут расписать каждый шаг исполнителей и сами собой не выполняются. Нужны действия именно руководителей. Чтобы регламенты работали, надо как минимум понимать технологию регламентации, правильно планировать, контролировать, подбирать и обучать людей, стимулировать их. Применение любой технологии дополняется выполнением многих других алгоритмов.

Все это и есть повседневное управление, благодаря которому решения и документы переходят в систему действий подчиненных. Требования к такому управлению могут и должны устанавливаться в виде обязательного набора компетенций — управленческого стандарта. Главное в нем — технологии мышления и действий, которые следует применять всем руководителям в организации. Будучи зафиксированным в регламенте, стандарт становится нормой для действующих управленцев и ориентиром для подбора и обучения новых. Да, не все правила будут соблюдаться сразу на 100%, но по мере развития организации процент будет постоянно повышаться. Со временем соблюдение правил станет частью управленческой культуры.

Задав руководителям алгоритмы работы, любая организация получает выигрыш по всем направлениям. Сотрудники подбираются в соответствии с навыками и склонностями, задачи ставятся четко и ясно, совещания проводятся по делу, награждение дается за заслуги, а наказание — за нарушения. Все делается в срок, спокойно и размеренно — без авралов и героизма, без криков, негативных эмоций, суэты, манипуляций и давящей неопределенности. Такой подход сокращает пустые затраты времени, а вместе с ними штат и фонд оплаты труда. В организацию приходят сильные сотрудники, сокращается текучка. На выходе получаются ожидаемые максимально возможные результаты, а не нарисованная отчетность.

В этой книге предлагается подход к созданию и одновременно сам базовый управленческий стандарт. Процессный подход, применяемый к организации в целом, в моей практике оказался удобен и для структурирования работы руководителей. В результате появилась модель повседневных действий, дающая наглядную картину рабочего дня управленца. Все части этой картины представляют собой регулярные алгоритмы (процессы). Описанный стандарт можно развивать, но во многих организациях достаточно обеспечить хотя бы такой — будет значительно лучше. Это те усилия, которые дадут минимум 80% нужного результата и эффективности. Остальное достигается более сложными методами.

Многие управленческие технологии, положенные в основу стандарта, прекрасно описаны в литературе. Особенно рекомендую «Вы или вас» и все остальные книги Александра Фридмана, а также «Практики регулярного менеджмента» Павла Безручко. Также по тексту буду рекомендовать еще много полезной для развития навыков литературы. Мне их хватило для решения большинства моих задач, кроме одной.

В ситуации, когда нужно зайти в новый проект: возглавить и реформировать структуру или создать собственную компанию, мне необходимо быстро довести до подчиненных руководителей свои требования. Сказать, каких действий и логики мышления я ожидаю от них. Приходилось каждый раз обучать на конкретных ситуациях, рассказывать каждому методику. Это долго и малоэффективно, поэтому свои ожидания я описал в виде книги-регламента управленческой деятельности.

Признаюсь, я написал ее прежде всего для себя, и, надеюсь, мой подход поможет и вам. Не только тем, кто выстраивает работу своей компании, но и тем, кто только учится управлять. Особенность книги в том, что в ней упакована алгоритмы целостная процессная модель повседневной работы руководителя. Сделано это в формате «прочитай и внедряй». Стандарт прост для изучения и контроля, поможет руководителю на любом уровне управления осмыслить и улучшить свой опыт.



Две истории дня:
интуитивный
и профессиональный
руководители

Научный менеджмент не обязательно подразумевает великое изобретение или открытие новых, впечатляющих фактов. Он подразумевает конкретную комбинацию элементов, которая не существовала ранее. Старые знания, будучи собранными, проанализированными, сгруппированными и классифицированными в законы и правила, образуют науку. При этом они дополняются полным изменением отношения сотрудников, в том числе менеджеров, друг к другу, к своим обязанностям и ответственности⁴.

**Фредерик Тейлор, основоположник
научной организации труда**
(Перевод Д. Виташова)

⁴ Taylor F. The Principles of Scientific Management. — Harper & Brothers Publishers, NY and London, 1911. C. 73.

В книге Дэвида Рока «Мозг: инструкция по применению»⁵ используется необычный подход: описываются два сценария дня, в которых герои действуют разным образом и получают соответствующие результаты. В первом ведут себя естественно, интуитивно и оттого со множеством трудностей. Во втором — опираются на закономерности работы мозга и добиваются успеха. Несомненно, очень полезная каждому руководителю книга, поскольку управление коллективом начинается с управления собой. Не настроив свое мышление и поведение, мы привносим хаос в управляемые структуры — будь то небольшие отделы или крупные организации.

Но упомянул я книгу Рока еще и потому, что хочу воспользоваться ее подходом. Сначала опишу рабочий день обычного руководителя, управляющего интуитивно, а затем — профессионального управленца, опирающегося на технологии. К обоим поступают одинаковые вводные, но возникают совершенно разные ощущения, мысли, действия и результаты. Уверен, собирательные образы героев покажутся вам знакомыми. Мы все люди, поэтому мыслим и совершаем ошибки схожим образом. Верно и обратное: ошибки исправляются одними и теми же технологиями — просто в каждом конкретном случае различается их комбинация.

История дня № 1: интуитивный руководитель

Ни одного знакомого руководителя по имени Николай я не вспоминаю, поэтому так и назовем нашего персонажа. В реальности он мог руководить 15 лет или всего полгода — стаж работы сам по себе ничего

⁵ Рок Д. Мозг. Инструкция по применению: как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. — М.: Альпина Паблишер, 2014. 374 с.

не меняет. Как говорится, «седина – признак старости, а не мудрости». Улучшает навыки только осмысление проблем и осознанная работа над собой. Но литературный образ требует конкретности, поэтому пусть Николаю будет 32 года, из которых он в крупной компании уже три года руководит одним из отделов юридического департамента. Окружающие считают нашего персонажа блестящим юристом и умным, эрудированным человеком. Это позволило ему довольно быстро стать руководителем, и жизнь, казалось, шла на взлет, имея все внешние признаки успеха. Однако за кулисами все было иначе...

Очередное утро понедельника началось прекрасно: светило солнце и настроение было неожиданно отличным. Состояние загнанности и безнадежности, в котором Николай ходил в близлежащий бар в ночь на субботу, прошло. За выходные он наконец отоспался и чувствовал себя бодрым, почти полным сил перед очередной пятидневкой борьбы с трудностями. На неделе предстояло заседание управляющего комитета, несколько важных совещаний и, как обычно, вал текущих задач. При мысли об этом Николай вздрогнул, поежился, и голову будто сдавило железным обручем. Усилием воли он отогнал дурные мысли, которые позавчера с трудом растворил в алкоголе. Нет, до работы еще час, и хоть это время хотелось побить счастливым.

Обняв жену и сына, Николай вышел из дома и сел в машину. Сегодня он планировал освободиться пораньше и, задержавшись всего на час вместо привычных трех, отметить с семьей годовщину свадьбы. Цветы, ресторан, объятия... Мечты-мечты! Сдержать обещание и прийти домой вовремя не удавалось уже давно – все эти пять случаев за три года он помнил наизусть. Только они и позволяли с безупречной юридической логикой отбиваться от обвинений, что он никогда не бывает по вечерам дома. «Как же никогда, дорогая? Вот же: раз, два, три, четыре, пять». Проблемы на работе накрывали с головой, но он твердо решил добавить в свою защиту шестой случай.

8:50 – Николай стремительно прошел через офис, зашел в свой кабинет и, увидев возвышающуюся над монитором стопку документов, тяжело вздохнул. Бодрости как не бывало. Пока подчиненные только подходили к офису, он хотел поработать в тишине и покое. Чем же заняться в первую очередь? Вместо утомительных размышлений Николай достал из стопки самую толстую папку – она всю прошлую

неделю раздражала его своим видом. Расправившись с ней, он уменьшил бумажную колонну на четверть, а это солидная победа. Сама мысль о столь осязаемом достижении уже вызвала прилив радости.

Разложив материалы на столе и включив компьютер, Николай начал с увлечением печатать. Это был отзыв на исковое заявление в суд, проект которого сотрудница Диана передала ему в прошлый понедельник. Документ явно сырой, и было очевидно, что она даже не изучила все нормативные документы по теме. Но что поделать?! Девушка выполняет задачи в срок, тактична и доброжелательна в общении, а его задача как раз в том, чтобы исправлять ошибки подчиненных. Он опытнее, умнее, профессиональнее ее. Такие размышления согрели душу и придали энергии. Даже в долгие, утомительные вечера, оставаясь в офисе один, Николай не унывал. Потому что он очень хорош в своем деле! Да, именно так.

9:15 – В кабинет без стука ворвался младший юрист отдела Иван, работавший в отделе уже два года. Взволнованно, на одном дыхании он выпалил:

– Привет, мне надо поговорить с тобой. О своих перспективах. Я все выходные думал и теперь хочу прояснить ситуацию.

Николай вздохнул и с трудом переключился с бумаг на вошедшего. Вопрос серьезный, и неправильно заставлять людей ждать. «Хороший руководитель должен быть хорошим человеком», – всплыла в голове подсознательная установка. Отчего-то в этот момент Николай не подумал о возможности перенести разговор на более удобное для себя время. Все произошло само собой. Иван как человек и сотрудник ему нравился, поэтому не хотелось томить его ожиданием:

– Давай, конечно, присаживайся.

Однако Иван продолжил привычно ходить по кабинету. Поведение сотрудников всегда было свободным и непринужденным – во всяком случае, так считал сам руководитель. Со стороны же оно выглядело развязанным и фривольным. И дело было не в формате общения, а в отношении подчиненных к словам Николая. Он для них был скорее старшим товарищем, с которым можно посоветоваться, и тем, кто в трудную минуту возьмет невыполненную работу на себя. Причем трудность минуты трактовалась произвольно – часто подчиненные в 17:55 приносили задание, которое в перерывах между разговорами

в кафе не успели выполнить за день. Получив неформальный карт-бланш на такое отношение, указания Николая они воспринимали как необязательные к исполнению размышления и не более того.

Иван торопливо и бессвязно начал говорить, что он уже давно работает в отделе, что делает много важной работы, что его бывшие сокурсники уже получили повышения. «Когда ты меня повысишь?» — наконец резюмировал сотрудник. Витавший все это время в мыслях об отложенном документе Николай встрепенулся. Думать было некогда, поэтому он ответил первое, что пришло в голову:

— Пока рано. Два года — мало для повышения, да и ошибок в твоей работе многовато. Я в твоей должности три года находился, и то это мало. Поработай еще, вернемся к разговору позже.

На лице собеседника отразились крайнее изумление и замешательство. Абстрактные тезисы были явно не тем, что он ожидал услышать. Какие ошибки?! За два года совместной работы он никогда не слышал от руководителя замечаний. Тот всегда просил файл документа, дорабатывал и возвращал без комментариев, поступая так со всеми коллегами. Причем изменения, по мнению Ивана, носили технический характер. А неведомо откуда взявшийся срок в три года?! Руководитель всегда говорил о работе на результат, об объективной оценке каждого, о поддержке сильных сотрудников, а тут — сроки, напоминающие службу в армии. В голове Ивана была логичная схема: для занятия должности есть определенные критерии, и он им либо соответствует, либо нет. Если не соответствует, то нужно понять, что конкретно надо улучшить. Иван перестал ходить, сделал глубокий вдох и вежливо спросил:

— Какие ошибки и что я могу сделать, чтобы их исправить? Давай обсудим, чтобы я составил для себя план развития и понимал перспективы.

Вопрос загнал Николая в тупик. О критериях он никогда не задумывался, а целиком полагался на внутреннее ощущение. Да и предыдущий его ответ был лишь попыткой уйти от неприятного разговора. Сам Николай, когда восемь лет назад услышал в свой адрес приблизительно те же слова, лишь огорченно кивнул и смиренно вышел. Что не так с Иваном?! Почему руководитель должен ему что-то объяснять? Все больше раздражаясь, Николай попытался свернуть диалог:

— Ты сам должен понимать. Давай как-нибудь потом поговорим. Ты еще молодой, у тебя все впереди — поработай год-другой, а там посмотрим.

Разговор Николаю не нравился, и он всеми силами старался прекратить его. Последствия не заботили. Дав разумные ответы, начальник мог усилить мотивацию к работе, но вместо этого вызвал только негатив. Худшее состояние для человека — неопределенность, и именно оно появилось у Ивана, заставив всерьез задуматься о недавнем предложении сменить работу. Там обозначали конкретные ожидания и условия.

9:28 — Внезапно по мобильнику Николая раздался спасительный звонок. «Ладно, потом поговорим, шеф звонит!.. Да, Аркадий Степанович, слушаю вас!» Иван молча развернулся и с чувством обиды и унижения вышел. Отказ в повышении не был бы так болезнен, если бы был аргументирован и сделан с уважением. Уклоняясь от сложного разговора, Николай, сам того не заметив, перевел проблему из рабочей плоскости в личную.

— Что там у нас с квартальным отчетом на заседание управляющего комитета в среду? Ты должен доложить мне его сегодня после обеда, — спокойно и оттого жутковато прозвучал голос из трубки.

Рухнули остатки хорошего настроения. Проект документа уже неделю валялся в стопке бумаг, ожидая своего часа. Надо было отработать его еще на прошлой неделе или начать утро с него, но... руки не дошли. Ладно, прорвемся!

— Доложу, Аркадий Степанович. Последние правки вношу, — слукавил Николай. Скорей всего, не успеет, но шеф будет думать, что он старался и усердно работал. Просто не все получилось.

— И еще, Коль, нужно до вечера четверга выполнить одну задачу генерального, — сказал шеф и подробно изложил поручение, закончив словами: — В общем, план подготовки к семинару с партнерами должен быть у меня на столе через три дня. Но мои соображения предварительные, их еще нужно детально продумать. Взял в работу?

— Конечно, считайте, что сделано! — бодро ответил Николай. Сказал и поймал себя на мысли, что не запомнил деталей и ничего не записал. Но не переспрашивать же начальника — как-нибудь по ходу разберется.

9:35 – Так, коллеги, генеральный хочет провести с партнерами семинар по правовым вопросам взаимодействия, и нужно срочно сделать план его подготовки! – начальник отдела буквально ворвался в кабинет, в котором сидели трое подчиненных.

– Привет, Коль! А что за семинар? Зачем? Что хотим донести? С какими партнерами? – донеслось из разных углов.

– Не знаю. Вы мне это и скажете, а точнее напишете, – начальственным тоном произнес Николай. Не признаваться же себе и тем более подчиненным, что пропустил мимо ушей все детали и даже не попытался осмыслить задачу. Сработал инстинкт: если сказать конкретику, то вина на тебе, а если не говорить, то можно сослаться на плохие идеи подчиненных. Зачем менять рабочую схему, не раз принимавшуюся руководством как оправдание?

– Тут огромное количество вариантов. Цель-то хоть какая у мероприятия? – не унимались сотрудники.

– Сами придумайте, а мне дайте результат! Вам за это деньги платят, работайте! – отрезал попытки дальнейшего диалога Николай. За что платят деньги ему самому, руководитель не задумался. Он не только не передал ключевую часть задачи, но и не сформулировал деталей, видимых именно с позиции начальника отдела.

– А кому из нас ты задачу поставил и когда план нужен? – сделал последнюю самоубийственную попытку Иван, сидевший в кабинете. В силу возраста он еще не владел аппаратным чутьем и всерьез относился к каждой задаче. Более опытные сотрудники прекрасно понимали суть разыгрываемой сцены, поэтому вовремя замолчали, не собираясь становиться крайними.

– Что значит «когда»? Я же сказал, что срочно! Задача стоит перед всеми. Мне некогда между вами еще задачи распределять. Сами определитесь – не буду же я, как в детском саду, разбираться, кто чем занимается. Все мы одна команда. Вот и действуйте командно, а мне доложите ре-зуль-тат! – на мажорной ноте закончил Николай, выбегая из кабинета.

Сотрудники с иронией переглянулись и продолжили заниматься своими делами. Лишь Иван заметно погрустнел, уйдя в невеселые мысли. «Пойди туда – не знаю куда, сделай то – не знаю что». Только это не сказочный сюжет, а реальная жизнь. Вместо конкретики

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru