



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Белорусский национальный
технический университет**

Кафедра таможенного отдела

**Вл. Е. Резников
Г. М. Бровка
В. Е. Резников**

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

**Минск
БНТУ
2018**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет

Кафедра таможенного отдела

Вл. Е. Резников
Г. М. Бровка
В. Е. Резников

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие
для студентов специальности 1-96 01 01 «Таможенное дело»

*Рекомендовано учебно-методическим объединением по образованию
в области гуманитарного образования*

Минск
БНТУ
2018

УДК 332.146:001.895

ББК 65.04-55

Р34

Рецензенты:

кафедра «Менеджмент» БНТУ (зав. кафедрой, профессор,
д-р пед. наук *В. Ф. Володько*);
канд. психол. наук, проф. *Л. А. Вайнштейн*

Резников, Вл. Е.

Р34 Психология управления : учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-96 01 01 «Таможенное дело» / Вл. Е. Резников, Г. М. Бровка, В. Е. Резников. – Минск: БНТУ, 2018. – 243 с.
ISBN 978-985-583-090-1.

Учебно-методическое пособие написано в соответствии с учебным планом специальности 1-96 01 01 «Таможенное дело» и посвящено вопросам, излагаемым в курсе «Психология управления».

УДК 332.146:001.895
ББК 65.04-55

ISBN 978-985-583-090-1

© Резников Вл. Е., Бровка Г. М.,
Резников В. Е., 2018
© Белорусский национальный
технический университет, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. ПРЕДМЕТ, ИСТОРИЯ И МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ	4
Глава 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	18
Глава 3. СТУПЕНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА.....	57
Глава 4. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ	87
Глава 5. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРАКТИЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	117
Глава 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	140
Глава 7. РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ КАК КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	151
Глава 8. САНКЦИОНИРОВАНИЕ ПОДЧИНЕННЫХ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ	157
Глава 9. КООРДИНАЦИЯ И КОНТРОЛЬ КАК КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ	167
Глава 10. ПРОГРАММИРОВАНИЕ ПОДЧИНЕННЫХ КАК КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ	182
Глава 11. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ	202
Глава 12. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ КАК КОМПЕТЕНЦИЯ	214
Глава 13. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЕ	227
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	239
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	242

Глава 1. ПРЕДМЕТ, ИСТОРИЯ И МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Многочисленные опросы студентов-выпускников показывают, что как минимум половина из них видит себя руководителем. Другая половина не исключает, что это когда-нибудь произойдет. Но в чем точно уверены все 100 % респондентов – что им предстоит кому-нибудь подчиняться. Можно задать риторический вопрос: «А надо ли знать подчиненному те законы, по которым им будут управлять?».

Прослушав различные курсы лекций, выпускник вуза в некоторой степени подготовлен к своей будущей профессиональной роли, но, скорее всего, слабо представляет все аспекты роли подчиненного. Ему кажется, что если выполнять все, что приказывает начальник, то все будет в порядке. Но увы, жить в потемках – не вариант для XXI века. Важно понимать, с помощью каких механизмов вами руководят, каким образом вам вести себя правильно, чтобы сделать карьеру, каким образом вам выживать в этом мире новых ролевых служебных отношений. Если вы будете подчиненным, соответственно, психология управления вам пригодится. Вашего «врага», вашего ежедневного визави надо знать в лицо и понимать, по каким правилам он действует для того, чтобы не вызывать у него раздражение и не делать то, что явно выходит за рамки ваших служебных обязанностей. Психология управления – это фактически та дисциплина, которую надо изучить каждому студенту, потому что она дает представление о новом мире вертикальных взаимоотношений и взаимодействий, в который вы сразу попадете за стенами учебного заведения.

Следует отметить, что многие учебники по психологии управления далеки от современной практики. Они, в соответствии с традиционной психологической структурой, подробно описывают закономерности поведения людей в процессе управления. Данный подход допустим, но, к сожалению, «малосъедобен», учитывая значительную фрагментарность наших знаний в этой прикладной дисциплине. В этом смысле больший практический интерес представляет изучение законов менеджмента. Но голый менеджмент как науку об управлении точно так же «не переварить» без знания его взаимосвязей с человеческой психикой. Так, знакомство со скелетом человека без изучения действия мышц тела мало что объясняет в его механике живого существа.

В практической области знания об управлении людьми тесно трудничают две базовые науки – психология управления и менеджмент. Предмет у них практически одинаковый – это управленческое взаимодействие людей, т. е. взаимодействие объекта и субъекта управления: одного человека, который собирается управлять другим человеком, и другого, который вынужден этому управленческому взаимодействию подчиняться. На стыке данных наук и возникла прикладная междисциплинарная наука, которую называют практической психологией управления.

Как лучше развести эти две дисциплины? Они очень близкие, и специалисты в области прикладного менеджмента практически их не различают. Теория менеджмента разрабатывает общие алгоритмы управления людьми: что надо сделать, чтобы человек тебе подчинился, какие ввести законы и отдельные правила – фактически учит всему многообразию приемов и методов управления. Психология управления изучает психологические основания алгоритмов управления, на основе которых и строится менеджмент.

Место психологии управления среди психологических дисциплин

Психология как наука сформировалась в 20-х годах прошлого века. Это наука о закономерностях функционирования психики, как особой формы жизнедеятельности живой материи. То, о чем раньше говорили так: «Что такое душа? Душа – это то, что помогает нам существовать, это вторая часть нашего реального бытия».

Базовыми отраслями психологии являются:

- 1) *общая психология* – наука об общих закономерностях функционирования психических процессов человека;
- 2) *психология личности* – раздел науки, который занимается изучением психических процессов человека; (Психика есть и у животных, но она отличается отсутствием сознания.)
- 3) *социальная психология* – важнейший раздел психологии о функционировании человеческих сообществ, тех феноменов, которые возникают при взаимодействии различных социальных групп;
- 4) *возрастная психология* – немаловажная наука, значение которой можно понять, когда возникают проблемы и какие-то непонимания со своими родителями, со старшими по возрасту знакомыми,

родственников. Люди по-разному видят мир и взаимодействуют на разных временных отрезках. Так, нередко начальник в солидном возрасте с трудом находит общий язык со своими молодыми подчиненными.

Если базовые отрасли изучают общие закономерности человеческой психики, то прикладные отрасли – особенности взаимодействия людей в конкретных областях человеческих сообществ.

Педагогическая психология изучает психологические закономерности процесса образования и воспитания.

Медицинские психологи изучают проблемы пограничных психологических состояний и изменений психики в ситуациях соматических заболеваний. Например, что чувствует и переживает человек при онкозаболевании или тяжелых проблемах с сердцем.

Психология таможенной деятельности практически не развита наука. Есть отдельные диссертационные исследования, посвященные разрозненным темам. В отличие от нее, психология управления достаточно разветвленная и неплохо разработанная прикладная дисциплина, которой посвящено данное учебно-методическое пособие.

Проблемы науки об управлении персоналом

К сожалению, единой теории менеджмента не существует. Это не строгая наука типа физики, химии, биологии, где все строится из всех известных кирпичиков. В ней нет общепризнанных формул.

В обыденном сознании управление персоналом – это не отдельная профессия, которой необходимо долго и упорно учиться, а всего лишь ступенька в карьерной лестнице. «Если я буду хорошим подчиненным, соответственно, меня продвинут и сделают начальником сектора или отдела, подразделения» – так представляется большинству из нас. Если такое случится в вашей карьере, вы поменяете основное содержание своей работы. Основным вашим занятием будет делать все то же самое, но чужими руками. А это принципиально новое качество в вашей жизни. Поэтому прикладной менеджмент – сложная наука.

Как выяснилось, на 80 % поведение подчиненного определяется руководителем. Если руководитель не профессионален, соответственно, у него ничего не получится даже с идеальными сотруниками.

Какое-то время они по инерции будут работать неплохо, а потом начнется сбой в работе подразделения.

В результате изучения практической психологии управления вы должны получить знания, систематизирующие основы управления персоналом: на каких принципах строится менеджмент, какие механизмы работают в тех или иных ситуациях и без чего невозможно управлять другими людьми.

Умение вы сможете получить, только когда попадете на новую для вас ролевую позицию, скорее всего – подчиненного, или вас сделают на некоторое время старшим в группе. Применяя теоретические знания, допуская ошибки и достигая первых результатов, вы сформируете свои первые навыки поведения в управленческом взаимодействии, т. е. умение действовать на уровне рефлекса, автоматизма.

Следующий уровень, когда навыки переходят в шаблоны, считается критическим и нежелательным. Приемы поведения, которые нарабатываются за много лет, начинают мешать. Человек не осознает, что тот способ или метод, с помощью которого он взаимодействовал с другим человеком, здесь не годится. Это обычно случается с возрастными руководителями, которые по привычке взаимодействуют по одной и той же схеме. Молодым сотрудникам это особенно бросается в глаза.

Почему же сопротивляются изучению менеджмента и психологии управления начинающие руководители?

1. Считается, что управленческая реальность в корне отличается от теории управления. Это является удобным психологическим оправданием, чтобы не штудировать заумные книги по менеджменту.

2. Практический менеджмент является наукой без четко выстроенной иерархии строгих законов. Нет элементарных кирпичиков, как в таблице Менделеева или в квантовой физике, из которой вырастает вся система законов. Но многие закономерности при этом установлены точно и проверены на управленческих структурах.

3. «Раз я руковожу, значит, я умею это» (по аналогии с тезисом Декарта). Такую удобную психологическую «отмазку» используют, чтобы не учиться менеджменту.

4. Избыточный прагматизм современного человека (нежелание изучать теорию, вместо нее хочется получить готовый рецепт действий в сложной управленческой ситуации. Хотя очевидно, что старый рецепт будет бесполезен, если в новой задаче поменяются 2–3 величины).

Психология управления – это прикладная отрасль психологии, изучающая все многообразие проявлений психологии человека в процессе управленческого взаимодействия. Основная задача – решение проблем управленческой деятельности с помощью психологических знаний и теорий.

Предметом психологии управления являются три основных класса явлений.

1. Особенности деятельности руководителя как субъекта управления:

- компетенции руководителя по управлению персоналом;
- психологические особенности принятия управленческих решений.

2. Психология организации как объекта управления:

- психология трудового коллектива;
- психологический климат и организационные отношения.

3. Психология взаимодействия между субъектом и объектом управления – психология делового общения.

Объектами для изучения психологии управления являются:

- личности руководителя и подчиненного, их самосовершенствование и развитие в процессе труда и управления;
- управленческая деятельность и ее организация с точки зрения психологической эффективности;
- групповые процессы в трудовом коллективе и их регуляция.

Краткая история психологии управления и менеджмента

Психология управления и менеджмента как научные дисциплины имеют общую историю развития. Совместный объект изучения заставлял их развиваться параллельно и взаимно обогащать друг друга. Мощный толчок к развитию дисциплин о научном управлении возник одновременно с развитием производительных сил и производственных отношений. Когда был рабовладельческий строй, крепостничество, не было необходимости задумываться, как управлять людьми. Если раб не выполнил указание – его жестоко наказывали, убивали, заменяли более покорным. Далее общество пришло к тому, что люди равны в своих правах, возник социальный запрос на организацию и управление группами людей без насилия. Исторически это произошло в конце XIX–начале XX века.

Общепризнано, что отцом современной теории менеджмента был Фредерик Тейлор, предложивший систему научного менеджмента и научной организации труда. Ключевые фамилии этого научного направления: Тейлор, Гилберт, Гант, Эмерсон – бывшие рабочие, которые начали свою карьеру у станка. И, как пытливые работники, выполняющие достаточно однообразные операции, они задумались о том, как эти операции сделать более продуктивными и добиться большего за небольшой отрезок времени. Таким образом возникла система НОТ (Научная организация труда), суть которой в необходимости отделения управленческих функций от фактического исполнения работы. Кто-то должен делать саму работу, а кто-то должен ее организовывать. С этого началась наука менеджмента, наука управления как самостоятельной дисциплины.

В рамках этого направления школой НОТ были выделены основные факторы повышения производительности труда:

1) рационализация рабочих движений, т. е. были выделены наиболее эффективные приемы работы труда; оказалось, что их можно зафиксировать и транслировать другим работникам;

2) действенная система стимулирования и регламентации трудового процесса с использованием системы штрафов и премий. За нарушение трудовой дисциплины и регламента выполнения работ штрафовали, а за выполнение – выплачивали бонус. Поворотный момент в науке стимулирования случился, когда Ф. Тейлор четко зафиксировал следующее: «Надо платить не за проявление инициативы, а за то, что работник не будет эту инициативу проявлять». Это зафиксировано в поговорке «Инициатива наказуема». Если у работника появилось какое-то предложение, ему надо очень хорошо подумать через какой канал это предложение донести до руководства;

3) оптимизация системы управления. В тех далеких опытах по менеджменту децентрализовали управление, т. е. ввели вместо одного мастера, который разрывался между всеми работниками, целую систему мастеров-супервайзеров, которые наблюдали за трудовым процессом и каждый из них имел свой локальный участок. Затраты на дополнительных «управленцев» полностью себя окупили.

В школе НОТ задумались о профотборе «управленцев», о том, что они должны иметь отличные от других деловые и личные качества: ум, образование, опыт, такт, энергию, сообразительность. Таким образом, психологическое изучение личности руководителей было

переплетено с собственно управленским анализом в рамках этого направления;

4) обеспечение работников необходимыми ресурсами, без которых терялось время и снижалась общая эффективность. Было показано, что обеспечение ресурсами – это отдельная управленческая специальность. Работник должен трудиться на своем месте максимально эффективно, а не бегать, добывая материалы и инструменты;

5) отделение планирования от самой работы. Раньше работник сам планировал, как и что ему делать, а теперь это стало прерогативой руководителя, супервайзера.

Последующее направление в менеджменте заняло временной отрезок с 20-х до 50-х годов XX века. Оно получило наименование классической (бюрократической) школы управления. В ее основе лежат работы французских ученых и прежде всего – Анри Файоля.

Первое достижение классической школы: управленческая деятельность была описана как универсальный процесс, состоящий из системы основных функций: планирование, организация, стимулирование контроля.

Второе достижение – разработка системы универсальных принципов управления. К ним относятся:

– разделение труда. Целью является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях;

– полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть составляющая их противоположность;

– дисциплина. Заключается в выполнении как менеджерами, так и рабочими достигнутых между ними соглашений;

– единоначалие. Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника;

– единство направления. Каждая группа должна быть объединена только одной целью, одним планом и иметь одного начальника;

– подчиненность личных интересов общим. Организационные интересы в целом должны иметь приоритет перед индивидуальными;

– вознаграждение персонала. Эффективная организация должна предусматривать справедливую заработную плату работников;

– централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень

централизации должна варьироваться в зависимости от конкретных потребностей;

– скалярная цепь. Ряд лиц, стоящих на руководящих должностях (или принцип иерархии в руководстве);

– порядок. Место для всего и все на своем месте;

– справедливость. Справедливость – это сочетание доброты и правосудия;

– стабильность рабочего места для персонала;

– инициатива;

– корпоративный дух. Союз – это сила, а она является результатом гармонии персонала.

Эти принципы были способом внедрить закономерности в описание управленческого процесса. Для своего времени они являлись передовым и единственно возможным способом решения задач в менеджменте с множеством нестабильных переменных. Многие из того, что предложил А. Файоль, устарело, но описание базовых функций управления до сих пор является классикой менеджмента.

Третье значительное направление психологии менеджмента – «школа человеческих отношений» – возникло в середине 30–60 годов прошлого века. Все началось с американского психолога Джорджа Мэйо и его знаменитого Хотторнского эксперимента на заводе «ВэстернЭлектрик». Он изучал влияние человеческого фактора на производительность труда. В ходе многочисленных экспериментов меняли условия труда, цвет стен, освещение, включали приятную музыку для работников, которые там трудились. Пробовали привлекать сотрудников для принятия управленческих решений и отмечали, каким образом это сказывается на эффективности труда.

Немецкий психолог Г. Мюнстерберг в рамках данного направления стал известен как основатель промышленной психологии. Он написал книгу по основам психотехники. Ключевой ее принцип: для того чтобы работа выполнялась максимально квалифицированно, надо находить людей, чьи умственные качества делают их наиболее подходящими для этого вида деятельности. Другим важным подходом психотехники стало создание оптимальных условий труда для получения лучшего результата. Эти работы и являются началом психологического этапа развития в менеджменте.

Американский психолог Дуглас Мак-Грегор задумался о том, что в процессе управленческого взаимодействия люди ведут себя

по-разному. Он вывел модель поведения «X» и модель поведения «Y». Согласно его теории, большинству сотрудников свойственна модель поведения «X». Они не любят работу и стараются избегать ее. Для того чтобы они что-то делали, необходимо оказывать давление. Люди «X» предпочитают быть исполнителями, избегать дополнительной ответственности и заинтересованы в максимально безопасных условиях труда. Модель поведения «Y» – это модель поведения, при которой для большинства сотрудников работа является желанной; они люди целеустремленные, способные к самоконтролю, заинтересованные в результате труда и т. д. Модель поведения «X», о которой говорил Мак-Грегор, практически потеряла свою актуальность, но еще может работать на низкоквалифицированных видах деятельности либо в местах заключения, где люди работают «из-под палки». Для большинства видов деятельности разработанная модель поведения «Y» является более востребованной и актуальной.

Заслуга «школы человеческих отношений» заключается в установлении существенной роли человеческого фактора в повышении эффективности управления и производительности труда. Использовать работников в соответствии с их психологическим потенциалом стало экономически рентабельно. С этих подходов и началось эффективное использование психологических знаний.

Становление психологии управления на территории бывшего СССР проходило неравномерно, в несколько этапов. Первый этап начался в 20–40-е годы XX века, практически параллельно с бюрократической школой управления и школой НОТ на Западе. Советский ученый Алексей Гастев (1882–1941 гг.) основал Институт труда, где и проводил исследования в рамках психотехники. В его работах основной упор был сделан на изучение и оптимизацию труда рядовых исполнителей.

Платон Керженцев (1881–1940 гг.) основное внимание уделял содержанию труда управленцев, разрабатывал для них схемы профотбора, профессиональные тесты, исследовал состояние личности работника в трудовом процессе.

Все это было свернуто перед Великой Отечественной войной в связи со специфическим отношением Сталина к психологии как лженауке.

Следующий этап в развитии отечественной психологии управления начался в 60-е годы прошлого века и продолжается до настоящего времени.

Бурное развитие управленческих дисциплин было связано с развитием рыночной экономики на территории бывшего СССР. Появившийся частный бизнес создал спрос на исследования по практическому менеджменту. Стало выгодно максимально эффективно использовать человеческий потенциал. В настоящее время можно наблюдать всплеск исследований, семинаров, различных школ бизнеса, в которых проводят обучение управлению и различные тренинги.

Тенденции современного этапа развития теории управления

На современном этапе развития теории управления можно выделить несколько тенденций, связанных с социальным запросом на более тонкие методы влияния и управления людьми. Если вначале было важно создать цивилизованные методы воздействия на людей, то на втором этапе проходит окультуривание самого менеджмента в соответствии с развитием человеческого материала.

Первая тенденция – это большая демократизация в управлении. В настоящее время можно отчетливо проследить, что в управлении все больше используют так называемые партисипативные формы управления, предполагающие привлечение персонала к принятию управленческих решений. Этим достигается несколько целей: во-первых, улучшается психологический климат в коллективе, у подчиненных интересуются их мнением по поводу тех или иных направлений развития предприятия, фирмы, организации и т. д. Во-вторых, то решение, которое принял сам работник, естественно, выполняется с большим энтузиазмом.

Вторая тенденция – интернационализация менеджмента и бизнеса и порожденные ею новые проблемы управления. К руководству современными крупными корпорациями привлекают западных менеджеров с высокими окладами. К таким относится Бу Андерсон, который сначала сделал рентабельной группу заводов ГАЗ, а теперь повторил этот опыт на АвтоВАЗе. Когда приходят люди с хорошей практикой управления и внедряют новые методы, тогда фирма начинает показывать совершенно другие результаты. Вместе с этим возникают проблемы кросскультурного взаимодействия, так как люди из разных социкультур часто друг друга не понимают.

Третья тенденция – возрастает значение технологической базы для управления организацией. За последние 30 лет произошли две технологические революции. Первая из них – компьютерная революция. Бурный рост компьютеризации привел к автоматизации всех технологических процессов. В профессиональной деятельности менеджеру пользоваться обычной пишущей ручкой практически не приходится, так как основная работа идет с электронными носителями.

Вторая революция – мобильно-коммуникативная. То, что произошло за последние 20 лет коренным образом перевернуло сознание современного человека. Возможность оставаться на связи 24 часа в сутки с любым человеком на земном шаре – уникальная возможность, меняющая всю нашу жизнь и, в частности, управленческие алгоритмы. Соответственно, возникло новое программное обеспечение, которое на данный момент активно внедряется в организации и корпорации. Это программное обеспечение автоматизирует управленческие функции и основные управленческие процессы. Планирование, контроль реализуются в программах типа «Мегоплан», «MindManager» и других. Интернет-технологии общения между фирмами реализуются с помощью популярных мессенджеров типа Skype, Viber, Telegram, WhatsApp. Внутрикorporативное общение обеспечивают специально ориентированные на это программы-коммуникаторы типа MyChat.

Почему у нас плохо работают западные технологии менеджмента

Западные специалисты по менеджменту, разработавшие свои уникальные системы управления, сталкиваются с большими трудностями при их внедрении на нашем рынке. Основная проблема заключается в том, что наши соотечественники, имея профессионально-техническое образование, сходное с западным, не прошли начальную школу ролевого поведения подчиненного. Поэтому тонкий управленческий инструментарий на этом этапе нашего развития практически бесполезен. Александр Фридман называет это территориальными проблемами. Мы выросли с другим менталитетом, в нашей культуре другие ценности, а главное – другое отношение к закону. Живем мы не по закону, а по справедливости. Мы по-другому относимся к планированию: не любим этим заниматься,

сразу беремся за дело, в то время как планирование в западном менеджменте – это «священная корова».

Западные методики опираются на жесткие принципы поведения, которые американцы, европейцы усвоили еще в семьях и школах. Есть такой принцип «open door», так называемая «открытая дверь»: начальник объявляет: «Ко мне вы можете всегда зайти с любым вопросом». Если этот принцип внедрить на отечественной фирме, в кабинет к руководителю подчиненные начнут рваться с вопросами типа: «А почему мне так мало начислили?», «А можно ли мне отпроситься, чтобы ребенка забрать из детского сада пораньше?». Американцу или западноевропейцу такое даже в голову не придет. Он понимает, что «открытая дверь» шефа означает только одно, что если случилось нечто, влияющее на работу всего предприятия, то даже уборщица имеет право зайти к нему и об этом сообщить. Но с личной проблемой он должен обратиться к непосредственному начальнику своего отдела.

Методы психологии управления

Методы психологии управления основываются на общепсихологической классификации и делятся на две большие группы:

- 1) методы сбора информации;
- 2) методы обработки информации.

Методы обработки информации выделяются в отдельную группу, так как психика (или душа) – материя достаточно тонкая и измеряемая в основном косвенными методами сбора информации. Небольшие различия в показателях отдельных людей являются основой для обработки специальными статистическими методами. На данный момент разработано много достаточно сложных методов, которые активно используются как психологами, так и специалистами по менеджменту.

Второе направление – это методы качественного анализа. Достаточно у студентов собрать обычные сочинения на тему «Что я думаю о преподавателе таком-то...», обработать их с помощью методов контент-анализа, и получится психологический портрет человека с высокой степенью достоверности. Количественно-качественная обработка отдельных суждений методами математической статистики позволяет выстроить достаточно «стройную» непротиворечивую систему личностных характеристик.

Методы сбора информации делятся на пять крупных групп.

1. Методы эксперимента в основном используются академическими учеными, работающими в университетах.

Эксперимент бывает лабораторным (в специально организованной обстановке) и естественным (в обычных условиях). Его можно провести как с подчиненным, так и начальником. Для этого необходимо ввести какую-то значимую переменную в стандартную ситуацию и посмотреть, как поведет себя «подопытный кролик».

Констатирующий эксперимент ставит цель сформировать некие качества испытуемого или группы, одновременно зафиксировав все особенности их поведения в заданной ситуации.

2. Методы наблюдения наиболее удобно использовать в обычной производственной или личной жизни.

Выделяют наблюдения включенные, когда наблюдающий находится в составе группы, где и изучает поведение своих коллег. Внешнее наблюдение предполагает, что за объектом наблюдает некто со стороны, не включенный в данную социальную группу. Это наблюдение часто сопровождается использованием технических методов (видеонаблюдение).

Кроме того, наблюдение может проходить в естественной социальной среде и в лабораторных условиях, когда группа создается неким искусственным образом.

У метода наблюдения есть преимущество по отношению к эксперименту. Он позволяет получить данные о реальном поведении человека в тот момент, когда это происходит. Отсюда и вытекают его минусы: определенная ограниченность (можно долго ждать, когда испытуемый человек тем или иным образом себя проявит).

В практической производственной деятельности можно попрактиковаться в наблюдении во время обычного собрания. Для этого заранее готовится «Карточка выступающего на совещании». В ней могут присутствовать, например, нижеприведенные пункты.

- Кто выступает?
- Какую должность он занимает?
- По чьей инициативе он выступает?
- Когда он начал выступать (когда закончил)?
- Основные положения, о чем говорил.
- Как реагировала аудитория?

Такая простая формализация события позволяет достаточно полно описать проходящие социальные процессы и получить богатый материал для дальнейшего анализа.

3. Методы опроса сегодня являются самыми распространенными методами, используемыми для сбора информации. Ими излишне увлекаются, скорее всего, из-за внешней простоты, что далеко не так. Опрос – это быстрый и простой способ получения какой-то первичной информации для анализа.

Данный метод состоит в получении информации о неких объективных и субъективных фактах со слов опрашиваемых. В этом слабость опроса, так как то, что люди вам говорят, часто расходится с их реальными мыслями и тем более с их поведением.

Метод опроса может быть реализован либо через анкету с заранее составленными вопросами, либо через интервью, требующее вербального взаимодействия с опрашиваемым. Не стандартизированное интервью проводит работник милиции, который ведет расследование. Он не ограничен какой-то жесткой схемой и в зависимости от того, с кем разговаривает, задает конкретные вопросы («Что вы видели? Что вы слышали? Чем вы занимались?») для того, чтобы собрать максимально полную информацию.

4. Методы психологического тестирования сегодня используют многие медицинские и кадровые службы. Например, все лица, которые в силу служебной деятельности должны получить доступ к оружию, проходят тестирование в обязательном порядке, чтобы отсеять потенциально нестабильных субъектов.

Метод тестирования – достаточно распространенный метод, когда опрашиваемым дают специальные тесты, составленные и разработанные, как правило, профессиональными психологами для оценки, например, личностных качеств.

5. Методы анализа документов позволяют получить значительную информацию о деятельности организации на основе изучения ее документированных результатов. Данная группа методов особенно важна в психологии управления, где производственные показатели эффективной работы являются ключевыми для изучения управленческих процессов.

Глава 2. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Существует множество концептуальных моделей менеджмента, объясняющих закономерности и механизмы управления персоналом. В их основе лежат достаточно противоречивые психологические теории и различные философские парадигмы. Выбирая между ними, управленец-прагматик старается опереться на те из них, которые дают понятные для него и, главное, работающие на практике способы воздействия на персонал. Подобный подход позволяет отобрать в свой багаж наиболее эффективные технологии и приемы работы с подчиненными. Этой теме и посвящена данная глава, без которой трудно систематизировать содержание работы руководителя.

Области ответственности руководителя

Практическое изучение работы руководителя лучше всего начать с анализа его рабочего дня. В содержании повседневной работы А. Фридман выделяет четыре основные области ответственности руководителя (рис. 2.1).



Рис. 2.1

Основные области ответственности руководителя:

1. Собственно, управление подчиненными. Руководитель не может не управлять персоналом, хотя часто из-за личностных особенностей тяготеет к этому.

2. Производство результата, как правило, на бумаге или электронном носителе. Спонтанно выдвинутый на руководящую должность сотрудник часто считает, что заполнение бумаг и есть основная его работа. Например, приходит подчиненный, а новоиспеченный руководитель уклоняется от контакта под предлогом, что у него полно своей работы. Такой руководитель забывает главное: управление подчиненными должно занимать 70–80 % его времени.

3. Взаимодействие с компанией, под которым понимается многочисленные контакты с коллегами, вышестоящим начальством, участие в совещаниях.

4. Осмысление ситуации вокруг зоны своей ответственности, своего рода анализ и синтез событий вокруг своего подразделения как основа для тактического и стратегического планирования. Об этой стороне своей работы многие руководители даже не догадываются в отличие от успешного руководителя, который после окончания отчетного периода анализирует, почему именно так он поступал и какие выводы должен сделать для коррекции своей работы на будущее.

Области знаний и умений руководителя

Невозможно успешно осуществлять свою повседневную работу, не освоив целый ряд специальных навыков. В теории управления их называют по-разному: задачи, функции, обязанности – в зависимости от доминирующей на данном этапе теории менеджмента. Если опираться на практически ориентированный подход для обучения будущего менеджера, стоит присмотреться к подходу А. Фридмана, который пишет о наборе компетенций руководителя для эффективного управления персоналом. Он выделяет три области знаний (ящики компетенций), которые в определенной последовательности должен освоить будущий руководитель (рис. 2.2).



Рис. 2.2

1. Управление собственной эффективностью. Данный набор навыков направлен на саморазвитие и самосовершенствование управленца. В него входят выработка и представление решений, планирование и саморазвитие.

Два других набора, по сути, представляют собой две стороны воздействия на объект управления.

2. Управление поступками подчиненных является внешней стороной воздействия на персонал. К ней относятся оперативное управление группой, регламентация, делегирование, контроль, мотивирование подчиненных.

3. Управление мышлением подчиненных оказывает опосредованное воздействие на персонал. Сделать так, чтобы подчиненные мыслили, как нужно их руководителю, а значит, и поступали соответственно, можно, по версии А. Фридмана, через специальные техники коммуникации, коучинг и оперативное лидерство.

Руководитель применяет отдельные навыки как некие инструменты, которые достает из инструментального ящика, чтобы решить задачи различной степени сложности.

Жизненный путь руководителя можно представить как движение по приобретению необходимых управленческих компетенций. Принятие решений руководителя – это отнюдь не выбор между хорошим и плохим. Ему приходится выбирать между плохим и еще худшим по последствиям. В этом случае скудный арсенал знаний и умений управленца обрекает его на заведомый провал.

Еще один важный аспект профессионального развития руководителя сводится к лаконичному принципу западного менеджмента «развивайся или убирайся». У любого сотрудника всегда есть выбор работать или не работать в компании. Выбор «работать» подразумевает непрерывное повышение квалификации, в котором организация, как правило, оказывает ему содействие.

Данный подход, позволяющий структурировать освоение профессии руководителя через набор элементов его непосредственной деятельности, позволяет выстроить обучение по ключевым элементам базы управленческих знаний.

Операционные системы управления персоналом

Даже небольшой жизненный опыт позволяет заметить, что руководители бывают очень разные. На эту тему существует множество пословиц и поговорок (например, «Каждая метла метет по-своему»). Многие из этих способов управления давно обобщены и существуют в теоретическом менеджменте под различными ярлыками. Анализ систем управления персоналом становится необходимым для любого практика, так как очевидно, что набор первоочередных компетенций в них существенно отличается.

Приведем одну из таких классификаций, описывающую наиболее распространенные способы управления на территории бывшего СССР [3]. Устроившись на работу, можно с высокой долей вероятности определить ту «операционку», которую инсталлировал ваш шеф в своей организации.

На рис. 2.3 представлены наиболее часто встречающиеся типы менеджмента. Они («операционные системы») в меньшей степени определяются личностным влиянием руководителя и в большей степени – системой управленческого взаимодействия, элементы которой тесно взаимосвязаны и имеют свою логику.



Рис. 2.3

Директивный менеджмент определяется формулой «я начальник – ты дурак». В этой системе взаимодействия подчиненные обязаны безукоризненно выполнять распоряжения руководителя. Ответственность за неудачу, отсутствие результата снимается с подчиненного, если он ни на шаг не отступал от полученных инструкций. Преимущество данной системы заключается в высокой скорости принятия решений за счет централизации, высокой управляемости и дисциплинированности персонала. К ее недостаткам относятся: падение скорости принятия решения по мере роста структуры, неэффективное использование человеческого фактора. Директивная система практически полностью зависит от врожденного диктаторского таланта руководителя.

Манипуляционный менеджмент. В его основе лежит простой психологический механизм: человеком с ощущением собственной вины легче управлять. Руководитель этим постоянно и занимается: создает ситуации, в которых его подчиненные оказываются виноватыми. Если начал делать без команды – проявил самовольство, не начал – нет инициативы. К преимуществам такого управления можно отнести высокую, хотя и кратковременную отдачу усилий от подчиненных, готовность рискнуть, чтобы угодить шефу, централизацию полномочий. Недостатков у такого менеджмента значительно больше. В таких коллективах аккумулируются психологически

зависимые, неконкурентные на рынке труда, малопрофессиональные и наивные подчиненные. Имеет место частая смена значительной части персонала. Успешность такого управления во многом зависит от прирожденной способности руководителя к манипуляциям.

Импровизационный менеджмент. Лозунгом такого типа управления является поговорка «Бери больше, кидай дальше». Начальник ожидает от подчиненных инициативности, предприимчивости, догадливости, синхронности мышления с ним. За ошибочные, но быстрые действия наказывают редко, за результаты вознаграждают. Преимуществом такого менеджмента является: высокая скорость принятия решений, склонность к риску, вовлеченность в работу и сплоченность персонала, творческая атмосфера в коллективе. Недостатки также очевидны: слабая управляемость и хаотичность выполнения работ, отсутствие системы в работе. Новые идеи постоянно выдвигаются, но не доводятся «до блеска», не отрабатываются детали, что приносит издержки.

Регулярный менеджмент. Его основной принцип – «все, что делается, записывается, все, что записано, делается». Постановка задач, содержание работы, исполнение, точки и формы контроля, виды поощрений и наказаний формализованы, внедрены, т. е. показаны преимущества работы по прописанным регламентам. Подчиненным показано, что, работая по предложенным правилам, получается максимальная результативность. Основным конкурентным преимуществом данной системы управления является высокая отдача человеческого потенциала. Подчиненные у таких руководителей – это конкурентоспособные на рынках труда профессионалы, заинтересованные в продолжении карьеры в данной организации. Регулярный менеджмент – это наиболее стабильная система управления, которая позволяет осуществлять перспективное планирование всех видов ресурсов. И, пожалуй, главное ее преимущество – низкая персоналозависимость за счет опоры на технологии работы.

К ее недостаткам следует отнести высокую стоимость такой структуры, сложность системы корпоративного управления, необходимость повсеместного внедрения и контроля за соблюдением одинаковых правил на всех уровнях управления. Это требует длительной и тонкой настройки всей системы управления, своевременного обновления регламентов. В данной «операционной системе»

у сотрудников ниже склонность к риску. С кризисом другие системы менеджмента также справляются лучше.

Принципы регулярного менеджмента

Если коротко описать ключевые моменты в организации управления на основе регулярного менеджмента, можно выделить следующие характеристики:

1. Все руководители компании прошли обучение по базовым принципам.

2. Действия руководителей по управлению подчиненными основаны на одинаково понимаемой теории управления.

3. Ключевые моменты работы подчиненных прописаны, запланированы к исполнению и подконтрольны.

4. Инициатива подчиненных рассматривается в качестве дополнительного ресурса, но никак не в качестве основной движущей силы в организации.

5. Методы и технологии, которые должны быть использованы подчиненными, оговариваются, а их применение – контролируется.

6. Руководители и подчиненные в процессе рабочих взаимоотношений используют известный и одинаково понимаемый набор парадигм.

Система регулярного менеджмента, несмотря на свою сложность, является доминирующей в западном менеджменте и постепенно успешно осваивается отечественными компаниями. В дальнейшем РМ будет являться основой для рассмотрения основных компетенций руководителя по управлению персоналом, технологиями и механизмами взаимодействия.

Векторная схема регулярного менеджмента

Существует множество способов заставить человека поступить тем или иным способом. Они сводятся к нескольким ключевым направлениям: ЗАСТАВИТЬ–ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ–ПОМОЧЬ. Такую классификацию А. Фридман обозначает как векторную схему регулярного менеджмента. Сами факторы им обозначаются как МОТИВАЦИЯ–ПРИНУЖДЕНИЕ–ПОДДЕРЖКА (рис. 2.4).



Рис. 2.4

Согласно схеме, чтобы подчиненный поступил необходимым руководителю образом, он должен организовать на него три вида воздействия:

1. Принуждение. Следует отметить, что 90 % из нас не готовы трудиться весь рабочий день на предельной самоотдаче. Человек склонен не выкладываться и беречь свои силы. Эту проблему решает принуждение к труду.

2. Мотивация. Давление на заинтересованность человека – самое эффективное, учитывая растущую дефицитность кадров на рынке труда. Для приобретения нужного сотрудника его мотивация – самый короткий путь.

3. Поддержка. Нужно показать подчиненному оптимальный способ выполнения работы, с помощью которого он сможет трудиться с максимальной эффективностью, оказать помощь в обучении, вовремя предложить нужный регламент и подсказки по направлению его действий. Такой способ воздействия может оказаться намного продуктивнее чистого принуждения и голого мотивирования.

В регулярном менеджменте руководитель обязан организовать влияние на своих сотрудников всех трех составляющих такого давления. На рис. 2.5 показано, что может получиться при отсутствии одного из векторов воздействия на персонал.

Ситуация в группе и набор векторов силы, действующих на персонал

	Поддержка	Мотивация	Принуждение
«Сытые коты»	+	+	-
Выжженный менеджмент	+	-	+
Школа выживания	-	+	+
Регулярный менеджмент	+	+	+

Рис. 2.5

Если один из этих векторов не будет работать, работа будет по принципу «хотим – работаем, хотим – не работаем». Сотрудников можно обозвать как «сытые коты».

При отсутствии должной мотивации у работников А. Фридман обозначает такое управление, как выжженный менеджмент. Это может иметь место в моногородах, где практически нет других мест работы, и предприятие платит минимально положенную по закону заработную плату. У руководителя нет заинтересованности в привлечении рабочих, им просто некуда деться.

Если в организации отсутствует поддержка, то сотрудникам платят высокую зарплату и требуют хороший результат, но никто никогда никого не учит и ничего не подсказывает. Следовательно, в такой «школе выживания» гарантирована высокая текучесть кадров. Такое может позволить руководитель в ситуации избытка квалифицированных кадров.

Механизмы управления человеком

Свою классификацию способов влияния на поведение человека предложил В. К. Тарасов. Он выделяет шесть основных механизмов управления (рис. 2.6).



Рис. 2.6

Данная иерархия методов воздействия выстроена по простому принципу: сверху те способы воздействия, которые трудно создать. Для этого необходимо понести серьезные материальные затраты на начальном этапе. Но на поддержание работоспособности данного управленческого механизма можно затрачивать сравнительно мало усилий. У нижележащих способов влияния на людей обратная зависимость. Так, сравнительно легко начать администрировать подчиненными или делегировать им какую-либо задачу. Но поддержание этого арсенала методов руководства персоналом в качестве высокоэффективного инструмента требует значительных усилий. Внешне все шесть способов влияния кажутся достаточно разнородным набором, но их объединяет главное – в результате их применения по отношению к конкретному человеку – он меняет свои поступки и поведение в целом в направлении, которое необходимо субъекту управленческого воздействия.

Управление людьми через создание физических условий

Данный способ влияния на человека работает достаточно просто. Вы физически создаете преграды для осуществления тех действий, которые нежелательны от ваших подопечных. Не хотите, чтобы пешеходы перебегали улицу вне пешеходного перехода – перегородите автомагистраль высоким барьером посередине (рис. 2.7). Это, безусловно, затратный, но надежный метод, что подтверждает статистика Госавтоинспекции.



Рис. 2.7

Если вы не хотите, чтобы ваши дети в ваше отсутствие смотрели телевизор, спрячьте от них пульт или поставьте пароль на компьютер.

Психологический механизм такого воздействия на человека достаточно прост. Измененная физическая реальность вокруг человека меняет его ментальную картину мира. Новое представление об окружающей действительности заставляет его вести себя в соответствии с ней, что определенным образом совпадает с замыслом руководителя. Можно провести простой эксперимент с запертой дверью. Приучите своих коллег, что вы их запираете в комнате, когда уходите на 15–20 минут на обед. Прodelывайте это несколько дней подряд. Скорее всего, первые дни самые неугомонные из них будут проверять можно ли выйти. Но через некоторое время вам не придется запира́ть замок, достаточно будет прошуршать ключом, и все

будут сидеть в комнате в полной уверенности, что им путь на свободу отрезан. Вы добились своего – изменили их картину мира. Схематично это представлено ниже (рис. 2.8).



Рис. 2.8

Управление через доминирование

Это второй по затратности способ повлиять на вашего ближнего. Он заключается в том, что одна из сторон присваивает (приобретает) преимущество в определенной области и с его помощью добивается своего в поведении объекта вашего управленческого воздействия. Вашей малолитражке не уступают дорогу при маневрировании – купите джип. А лучше ездите на бронетранспортере, и эти проблемы точно исчезнут.

Таким же образом старший брат, пользуясь физическим и умственным преимуществом, заставляет младшего ему подчиняться (рис. 2.9). Это преимущество досталось ему при рождении, однако ряд преимуществ для доминирования можно просто купить с помощью денег или взять на время для достижения своих целей.



Рис. 2.9

Лидерство как механизм управления

Лидерство как механизм управления другими людьми известно с древнейших времен. Следует выделить два основных аспекта лидерства: групповой и личностный. В первом случае, лидерство – социально-психологический процесс в малой группе, во втором – личностные свойства человека, которые позволяют ему влиять на других людей без использования формальных властных полномочий.

Лидером обычно называют одного из членов малой группы, которого она выдвинула с целью самоорганизации при решении конкретных задач. Такой человек проявляет более высокий уровень активности, способен повлиять на других и часто сам претендует на высокий статус. На практике обычно это происходит таким образом: в условиях хаоса в группе один из ее членов проявляет инициативу, начинает распоряжаться, что-то подсказывать. Обычно остальные участники группы принимают его лидерство и становятся ведомыми. Существует проблема соответствия меры притязаний лидера и готовности остальных принять эти притязания. Локальные стычки, при которых произносится сакраментальное «А кто ты такой, чтобы мне что-то говорить?», свидетельствуют о таком несоответствии. Если чаши весов равны, тогда, как правило, все идет бесконфликтно и гладко (рис. 2.10). Кто-то в группе начинает распоряжаться, а остальные, понимая, что он действует на общее благо, принимают его роль руководителя.

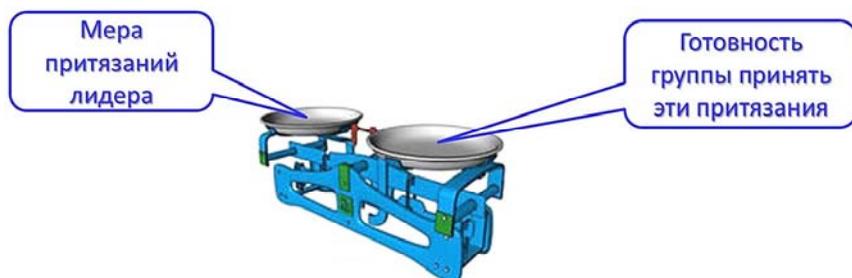


Рис. 2.10

Лидер не существует один, он – элемент групповой структуры, в которой можно выделить формальные и неформальные связи; отношения всех видов модальности пронизывают любую социальную структуру (рис. 2.11). Формальные группы создаются в организациях в основном по воле руководства для решения определенных задач.



Рис. 2.11

Неформальные группы возникают в результате случайного взаимодействия людей в больших социальных группах. Их образованию способствуют потребности человека к социальной принадлежности, в помощи от других, в защите от разного вида угроз и, конечно, базовая человеческая потребность в общении. Процессы группообразования

происходят постоянно, а значит, и локальное лидерство как управленческий процесс его непрерывно сопровождает.

Не меньший интерес лидер как объект изучения привлекал внимание ученых с точки зрения его особых человеческих качеств. Можно выделить группу его социально-психологических свойств и коррелирующих с ними антрополого-биологических характеристик. Существовало целое научное направление, которое в рамках «Теории черт лидера» пыталось обнаружить и описать конечный набор таких качеств. Несмотря на тупиковость такого подхода существуют попытки найти совокупность поведенческих показателей, с помощью которых можно уверенно определить лидерский потенциал личности. Так, В. К. Тарасов выделяет несколько наиболее значимых социально-психологических проявлений в поведении лидера. С их помощью можно уверенно отделить лидера от остальных членов социума (рис. 2.12).



Рис. 2.12

Первое важное отличие лидера заключается в том, что он всегда лучше всех информирован о том, что происходит вокруг его группы. Он прекрасно представляет, какие процессы и какие взаимоотношения вокруг него. Это знание своей картины мира он делегирует другим. Если у вас возникла потребность в чем-то разобраться, и вы ищите, кто может помочь в этом, то вы неосознанно обратите внимание на наиболее информированного своего коллегу. Как правило, его представление об окружавших вас событиях более адекватно,

чем у остальных. Лидер лучше разобрался в происходящем и готов этим с вами поделиться. Сделает это он не бесплатно, но вместо денег примет ваше отношение к нему как лидеру, готовность подчиниться: выполнить его распоряжение, совет, рекомендацию. Типичный разговор двух подростков: «Саша, пойдешь со мной?», «А куда пойдешь?», «Неважно, идешь или нет?». Если второй согласился, значит, принимает их отношения как лидера и ведомого. Особенно информационная составляющая лидерства ярко проявляется в подростковом возрасте. Картина мира, знания о социуме достаточно фрагментарны: подросток мало знает о людях, плохо представляет себе, чем грозит ему участие в тех или иных событиях. Тот человек, который поможет вам разобраться в происходящем, скорее всего, и станет для ребенка лидером.

Второе лидерское качество – активность и инициативность. Лидер легко переходит от идеи к действиям и не нуждается в каком-либо дополнительном толчке. Бытовая ситуация: предположим, возвращаются с позднего хоккейного матча два друга, уже устали, денег у них маловато, прикидывают: взять такси или не взять? Им, конечно, жалко последние деньги тратить, но идти еще долго, а подходящего общественного транспорта нет. Тот, кто первым наберет номер и вызовет такси, скорее всего, и есть лидер в этой группе. У лидера нет необходимости опираться на чужое мнение, он легко принимает решение и легко действует.

Другой пример, на каком-то собрании выступает достаточно статусный сотрудник и несет полную околесицу. Большинство из его участников уже устали от этого, но никто не решается прервать этот бред. Кто-то просто застенчив, кто-то опасается за последствия, и наконец-то один из присутствующих встает и указывает на абсурдность происходящего. Вот кто это сделает, тот, скорее всего, и обладает лидерской способностью легко переходить от своих внутренних мыслей к активным действиям.

Социальные психологи неоднократно проводили эксперименты в малых группах, чтобы выделить потенциального лидера. Для этого экспериментуемых помещали в ситуацию вынужденного безделья и наблюдали за поведением членов группы. Лидер всегда выделяется своим поведением в группе. При дефиците ресурсов он начинает предпринимать какие-то действия, чтобы их найти. Ему сложно сидеть

сложна руки, он первым предлагает поискать информацию, справочники, бумагу, картридж или какие-то вещи, которых не хватает.

Лидер обычно выдерживает некоторую дистанцию с остальными. К нему все тянутся, а он дистанцируется от других.

Третье знаковое качество лидера – готовность к поступку и созданию прецедента нового поведения. Ярким примером в 90-х годах прошлого века было поведение нового 1-го секретаря московского горкома Б. Н. Ельцина, которого заметили в обычном троллейбусе по дороге на работу. Неважно, что обычно Ельцин, как и вся номенклатура, не вылезал из черной «Волги», нескольких поездок было достаточно, чтобы москвичи оценили его демократичность.

Новизна и первичность поступка лидера имеет в данном случае ключевое значение. Повторение поступка имеет куда меньший резонанс в социуме. Например, в 2014 г. новый председатель правительства Украины, чтобы показать, как он бережет государственные ресурсы, полетел в США рейсовым самолетом и там перемещался подобным образом. Скорее всего, дома он снова пересел на транспорт представительского класса.

Социальные психологи в многочисленных экспериментах по устойчивости к групповому давлению показали, что члены группы, занимающие лидерские позиции, не являются конформистами, они устойчивы к внешнему давлению. Это логично, так как лидеры опираются в основном на свою картину мира, на свое мнение.

Еще одна отличительная особенность лидера следует из его особого статуса в социальной структуре группы – лидер может легко нарушать групповые нормы без последствий для себя. В любой группе принято множество неписаных правил поведения, которые, как правило, все выполняют из-за угрозы воздействия санкций. А лидер легко может их игнорировать, потому что часто он сам инициирует и устанавливает эти нормы поведения. Поэтому он находится вне контроля и воздействия группы.

Последние исследования показывают, что существуют некоторые биологические и антропологические факторы, по которым можно выделить лидера в составе малой группы.

Первый из них – это некоторая выделяющая его внешность, необязательно красивая, чаще просто привлекательная. Человек своим внешним видом обращает на себя внимание. Этим широко пользуются многочисленные имиджмейкеры, работая со своими подопечными.

Основная их задача – привлечь внимание к лидеру. Далее принимаются за работу спичрайтеры и другие профессионалы.

Методами математической статистики вычислили и другие удивительные закономерности. Выяснилось, что соотношение длины указательного пальца и безымянного может указывать на лидерский потенциал человека. Чем длиннее безымянный палец по отношению к указательному, тем выше вероятность, что имеете дело с лидером (рис. 2.13).

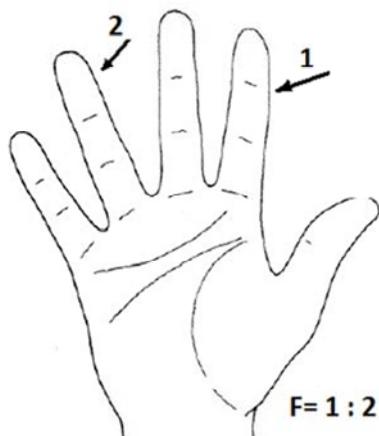


Рис. 2.13

Биологи в своих экспериментах установили, что лидера спортивной команды можно узнать по запаху. Чем выше уровень тестостерона, тем приятней пахнет его спортивная одежда для лиц противоположного пола. Из этого следует, что повышенный гормональный фон коррелирует с лидерским потенциалом человека.

Мелкая моторика пальцев, которая проявляется в почерке человека, также может дать представление о статусе человека. Соответствующим образом проводили эксперименты: фрагменты одинакового текста отдавали специалистам-графологам на экспертизу и просили установить, кто из авторов выделяется какими-либо качествами. Оказалось, что неразборчивый почерк, большие резкости и углы в нем говорят о лидерских притязаниях. Таким образом, несколько экспертов уверенно выделили почерк Путина среди множества аналогичных текстов.

Для лидера характерна особая реакция на стресс. Во время стрессовой ситуации у него подавляется чувство страха, максимально возрастает концентрация внимания и появляется агрессия. Можно проверить на себе, как вы начинаете себя вести в ситуации стресса. Возникает ли у вас паника, покидают остатки сил и расслабляетесь или вы максимально концентрируетесь, и появляется легкая злость. В последнем случае у вас, возможно, есть лидерские качества.

Лидер выполняет в групповой структуре очень важные функции. Это и организация совместной жизнедеятельности группы, выработка и поддержание ее норм или правил, внешнее представительство группы: от имени группы он выступает во взаимоотношениях с другими структурами, формальными или неформальными. Как правило, лидер принимает ответственность за результаты групповой деятельности при условии, что группа действует по установленным им правилам. Важной функцией лидера является поддержание благоприятных психологических взаимоотношений в группе и климата в целом.

В социальной психологии выделяют обычно две основные области проявления лидерства в группе:

- лидерство в деловой сфере (инструментальное лидерство), направленное на решение групповых производственных задач;
- лидерство в эмоциональной сфере – экспрессивное лидерство.

В последнем случае речь идет о лидере мнения (настроения). Таких людей легко вычислить по реакции группы на сообщенную неоднозначную новость или анекдот. Все сотрудники внимательно смотрят на него, ждут его реакции, без которой им часто трудно составить собственное мнение. Оптимальным в производственной группе является наличие универсального лидера, который и в работе, и в настроении группы играет ведущую роль. В этом случае обе сферы применения его лидерских качеств усиливают друг друга.

Управление через информацию

В наше время никто не будет спорить, что информация – та сила, которая нами управляет. Тот, кто владеет информацией, имеет преимущество перед другими людьми и реализует его в различных сферах нашего бытия. Если человек от значимой информации оторван, отодвинут, если ему что-то не сообщают, то очень сложно принимать правильные решения в жизни. Такое умышленное мани-

пулирование важной информацией с целью привести человека в состояние подчинения В. К. Тарасов обозначает как информационное дистанцирование.

Несколько примеров того, как информация управляет нами. Вы оказались в незнакомом городе, без карты и навигатора и спрашиваете у случайного прохожего, где находится нотариальная контора? А попадаете «шутник», который вас направляет совершенно в другую сторону, и вы полчаса идете в другом направлении. Можно констатировать, что вами манипулировали, а по сути, управляли, хотя и с абсурдной целью.

В древности стремление к получению максимальной информации проявлялось и у князей, королей, царей. В исторических фильмах можно увидеть, что трон государя расположен на возвышении в зале. С одной стороны, это демонстрировало статус вождя, а с другой стороны, давало ему явное преимущество в получении невербальной информации о реакции подданных на происходящее в помещении.

Значение информации еще больше усиливается с развитием средств радио-, теле- и интернет-коммуникации. Так, в геологической партии, которая отправляется в малозаселенную местность владение рацией (спутниковым телефоном) резко усиливает властные полномочия начальника. Если по своим деловым качествам остальные участники экспедиции практически равны ему, то связь с Большой землей, получение жизненно важной информации помогает поддерживать дисциплину в трудных условиях. Но если рация ломается, то и порядок взаимодействия в этой группе может легко рассыпаться, возникнуть стихийные бунты. Высказывания типа: «Откуда ты знаешь, куда нам идти? Давайте пойдем на северо-восток, а не на северо-запад, там, скорее всего, будет река, там будет вода, там, скорее всего, мы найдем, что ищем» – будут возникать регулярно. Есть информация – есть и власть, нет информации – нет власти. Управление через информацию является обычным методом воздействия на человека.

Выделяют несколько основных способов информационного дистанцирования как механизма управления [2].

1. Технические способы информационного дистанцирования.

Руководители дистанцируются от своих подчиненных с помощью отдельного кабинета. Это связано не только с тем, что там работать удобней и престижней, но и с тем, что в отдельном кабинете можно обсуждать нечто, что не предназначено для ушей подчиненных.

В крупных бизнес-структурах обычно отводят отдельные здания («Ректорский домик» в БГУ) или хотя бы этажи для руководства, куда вход подчиненным запрещен. Это делается с целью дистанцироваться от подчиненных. С одной стороны, это недемократично, а с другой стороны, управлять людьми, лишёнными информации, гораздо проще.

2. Экономические средства информационного дистанцирования.

Лишить подчиненного доступа к значимой информации с развитием рыночных отношений можно гораздо проще. Социальное расслоение определяет и разные зоны пребывания сотрудников с разным уровнем оклада. Например, можно назначить деловую встречу в дорогом месте отдыха, и многие сотрудники на низкооплачиваемых должностях сами откажутся от нее под каким-либо предлогом.

Предположим, два человека дружат, какие-то у них давние отношения, подразумевающие предельную откровенность, они регулярно вместе обедают. Далее одного из них назначают руководителем, и возникает деликатная проблема дистанцирования. Новоиспеченный руководитель так ее формулирует при встрече: «Слушай, тут начальство настаивает на деловых обедах в дорогом ресторане. А давай мы с тобой по выходным будем обедать в кафе, и тебе проще, и нам никто не будет мешать откровенно разговаривать». Таким образом решается проблема информационного дистанцирования старого друга от конфиденциальных тем, обсуждаемых с начальством.

3. Технологическое информационное дистанцирование.

Следующий коварный способ ограничить доступ к информации можно обозначить как технологический. Если по закону руководитель обязан предоставить информацию общественности, но для успешного управления это ему явно мешает, он может максимально затруднить способы ее получения. С этой целью ограничивается время доступа к информации, выдумываются каверзные регламенты для выдачи данных, специально не размещаются стенды в открытом доступе под предлогом «не до этого, есть вещи и важнее». Результат один – добыть значимую информацию вы практически не сможете. Таким вещами часто злоупотребляют чиновники, чтобы создать поводы для вымогательства.

Этого же порядка и такая придумка, как двойная дверь в кабинет руководителя. Отчасти она решает проблему шума из соседнего помещения, но главная хитрость заключается в том, что если одинарную дверь можно открыть и сделать вид, что ты зашел случайно,

с двойной – это не получится. Если ты открыл двойную дверь, значит, целенаправленно вторгся в личное пространство начальника.

4. Правовые методы информационного дистанцирования.

Использование регламентов, приказов для ограничения доступа к информации является самым простым методом информационного дистанцирования, но и одновременно максимально негибким. Выдавать документы по списку просто, но вместе с тем придется отвечать на неудобные вопросы подчиненных, которым, по сути, отказали в доверии. Технология проста: издается закрытый приказ, где начальник обязывает всех руководителей отделов ознакомиться с такой-то инструкцией под роспись.

Правовой способ дистанцирования часто создает проблемы, так как списки посвященных могут устаревать. Кто-то уволился, кого-то назначили исполняющим обязанности. А временному человеку никак нельзя знать о закрытых документах, чтобы информация не просочилась в широкие массы.

5. Психологические методы информационного дистанцирования.

Ими руководитель обязан владеть в совершенстве. Группа этих приемов позволяет ему дозировать информацию в отношении своих подчиненных и выдавать ее максимально персонифицированно.

Первый прием основан на наших способах невербального общения, и называется «поза по отношению к собеседнику» (рис. 2.14).



Рис. 2.14

Если во время вашей беседы подходит посторонний человек, при котором вы не хотите обсуждать достаточно деликатную тему, возникает дилемма: сменить разговор или грубо указать ему, что он лишний. Оптимальным является третий прием. Можно таким образом повернуться или расположиться по отношению к постороннему, чтобы дать понять, что он нежелателен в данном разговоре. Обычно это делается следующим образом: в несколько малозаметных движений слегка поворачиваются так, чтобы «чужак» оказался за вашей спиной. Кроме того, к нему не обращаются в разговоре, игнорируют, давая понять, что он лишний. Если он человек воспитанный, то ощутит некоторый психологический дискомфорт. Но придется учитывать, что невежливое поведение по отношению к чужому человеку ведет к проблемам со своими коллегами.

Второй прием обозначается как «полубойкот» в общении с объектом информационного дистанцирования. Его организовать достаточно просто: никогда не обращайтесь первыми к объекту бойкота, но на его вопросы вы обязательно отвечаете, в свернутом виде — строго по теме вопроса. Со временем человек понимает, что вы для него нежелательны. Эта технология дистанцирования работает надежно и проверена временем.

У нее есть одно исключение: она не работает на хамах и наглецах. Подобным персонажам следует прямо говорить о том, что не хотите его видеть, делая это максимально жестко. Руководитель обязан владеть всеми техниками общения.

Третий прием психологического дистанцирования основан на изменении действующей практики допуска к информации.

Особенность этой технологии состоит в том, что она требует деликатности и разработки специального сценария для изменения правообычаев организации (негласных установленных порядков).

Предположим, в отделе старейшая сотрудница Мария Ивановна занимается работой с наиболее ответственными клиентами, но у нее есть привычка обсуждать деликатную информацию с другими работникам, даже с теми, кто уволился. Этот порядок сохраняется много лет подряд. В отдел пришла новая сотрудница, которая способна эту работу делать на порядок эффективней. Руководитель понимает, что Марию Ивановну обижать нельзя, но успех отдела требует действовать. Для этого разрабатывается и осуществляется особый сценарий. Выбирается момент, когда Мария Ивановна уходит в отпуск, и ее работу

начинает выполнять новый сотрудник. А когда появляется Мария Ивановна, ее переводят на «более ответственный» участок с необходимыми комплиментами в ее адрес. Изменение действующей практики допуска сотрудника к информации успешно осуществлено (рис. 2.15).



Рис. 2.15

Подобные сценарные разработки хорошо работают не только в случаях информационного дистанцирования. Если в коллективе много лет было принято отмечать дни рождения на рабочем месте, то руководителю бывает непросто сломать этот правообычай. Когда в преддверии очередного дня рождения к нему приходит именинник за формальным разрешением, руководитель готовится к такому развитию событий и запускает специальный сценарий: «Слушайте, а чего вы все на работе да на работе, а вот тут есть кафе „Березка” у нас там серьезная скидка – давайте там соберемся!». Предварительно в кафе он специально договаривается о максимально комфортном и успешном праздновании, чтобы всем безусловно понравилось. Когда подходит следующий день рождения следующего сотрудника, руководитель мягко направляет юбиляра записаться в ресторан.

Администрирование

Администрирование является одним из важнейших механизмов управления персоналом, разработанных классиками менеджмента. Ему будет посвящена отдельная глава учебно-методического пособия. Как отмечалось, этот способ управления относительно малозатратен при внедрении, но при этом далеко не прост и требует значительных усилий при его осуществлении.

Суть администрирования достаточно проста: руководством задаются правила служебного поведения для подчиненных (регламент) и объявляется система поощрения и наказания (санкционирование). Этот механизм управления руководитель обязан освоить в начале своей карьеры.

Возникновение администрирования как метода воздействия на персонал вызвано целым рядом объективных предпосылок управленческого взаимодействия. Регламентирование, как одна из его важнейших сторон, позволяет справиться с количественной ограниченностью управленческих контактов. Социальные психологи установили, что обычный человек реально в своем производственном или личном общении может успешно взаимодействовать с группой от пяти до девяти человек (правило семь плюс / минус два). Большой или меньший круг общения ведет к психологическим издержкам и снижению эффективности. Увеличить масштаб успешного взаимодействия с людьми позволяет администрирование через внедрение специальных регламентов.

Наличие формализованных инструкций значительно экономит время руководителя на текучку. Рутинные и часто повторяющиеся управленческие действия достаточно легко описываются в регламенте и заменяют руководителю повседневную организационную суету.

Без регламентирования практически нереально справиться с усложнением и ростом организационной структуры предприятия. Всевозможные инструкции, положения и регламенты создают его скелет, каркас фирмы, который позволяет ей развиваться в соответствии с поставленными целями.

Данный управленческий механизм также решает проблему текучести кадров в организации. Новый работник, заступив на рабочее место, 90 % ответов на свои вопросы к руководителю найдет в должностной инструкции. При отсутствии регламентов ему пришлось бы без конца отвлекать руководителя от множества других проблем.

При всей кажущейся простоте регламентации как метода управления при его практическом применении наши руководители сталкиваются с рядом фундаментальных проблем. У нас мало людей, которые способны толково и доступно описать должностные обязанности. Большинство должностных инструкций написаны малограмотным нечитаемым канцелярским стилем, что приводит к их отторжению и нежеланию изучать. Вторая и главная проблема заключается

в формальном отношении сотрудников к наличию регламентов. Их создают для проформы, они пылятся годами в шкафах и в них мало кто заглядывает. Мы не работаем над регламентами, мы создаем видимость работы: имитируем процесс регламентации «для галочки».

Другую крайность в применении регламентов обозначают как «голое администрирование». Такой руководитель не использует другие механизмы управления кроме административных. На все вопросы подчиненных отвечает: «Читай инструкцию, там все написано! Я издам приказ, ознакомишься с ним и будешь делать по инструкции!». Как правило, подчиненные таких руководителей люто ненавидят.

Вторая сторона административного метода управления – санкционирование. Она не менее сложна и ей будет посвящен отдельный раздел данного учебно-методического пособия. В санкционировании весь арсенал методов поощрения и наказания направлен на недопущение подчиненным случаев отклонения от прописанных в регламентах правил служебного поведения. Задача руководителя заключается в создании у подопечных уверенности в неотвратимости наказания за проступки и поощрения за действия по регламенту.

Можно визуализировать санкции, как «ружье, висящее на стене» (рис. 2.16). Все о нем знают, где и как оно висит и что будет, если руководитель им воспользуется. Важно отметить, что его основной арсенал способов воздействия на подчиненного должен носить нематериальный характер.



Рис. 2.16

Делегирование

Шестой важнейший механизм управления персоналом, который упоминает В. К. Тарасов, – делегирование. Делегирование полномочий можно описать как процесс передачи функций от руководителя сотрудникам для достижения конкретных задач. При всей кажущейся простоте и малозатратности данный способ требует соблюдения определенных алгоритмов и значительных усилий от управленца. Этим вопросам будет посвящена отдельная глава учебно-методического пособия.

Делегирование является системообразующим принципом развития любого вновь создаваемого предприятия. Вначале возникает фигура его учредителя – основателя фирмы. Далее им нанимаются сотрудники: директор, бухгалтер, рабочие, которым постепенно он делегирует большую совокупность своих функций. С усложнением оргструктуры делегируется и само право делегировать остальные функции вниз по всей управленческой цепочке. Это, естественно, создает мощный ресурс экономии личного времени руководителя. Чем больше он делегировал, тем легче ему справляться с работой.

Основные управленческие приемы, минимизирующие затраты руководителя на управление

Деятельность руководителя по управлению персоналом достаточно сложна и многомерна. Для ее описания прежде всего актуальны принципы, которые вносят в описание элементы систематизации. Если исходить из формулы, что эффективность равна усилиям, деленным на полученный результат, станет понятно, какое значение имеют приемы, минимизирующие затраты руководителя на управление персоналом. В учебниках по менеджменту основной акцент, как правило, делается на технологии, связанные с планированием и упорядочиванием работы. Но данный подход является применимым практически к любым специальностям. В управлении персоналом, суть которого составляет социальное взаимодействие, резко повышается значение факторов, связанных с познавательной и интеллектуальной работой. В работах В. К. Тарасов выделяет три основных таких приема (рис. 2.17):

- умение различать «твердое и пустое» в информационном потоке;
- внимание к мелочам;
- делегирование.

Пока руководитель их не освоит, он занимается бурной и бестолковой деятельностью, затрачивая массу сил и добиваясь скромных успехов. Рост его квалификации, освоение роли руководителя позволяет ему физически бездельничать, направляя работу подчиненных мало-заметными действиями.

Первые два приема достаточно сложны в освоении, так как требуют интеллектуальной работы над собой. Третий прием (делеги-рование) – более технологичный для освоения метод. Главное, что их профессиональное и уместное применение дает значительную эконо-мию времени и сил руководителя.

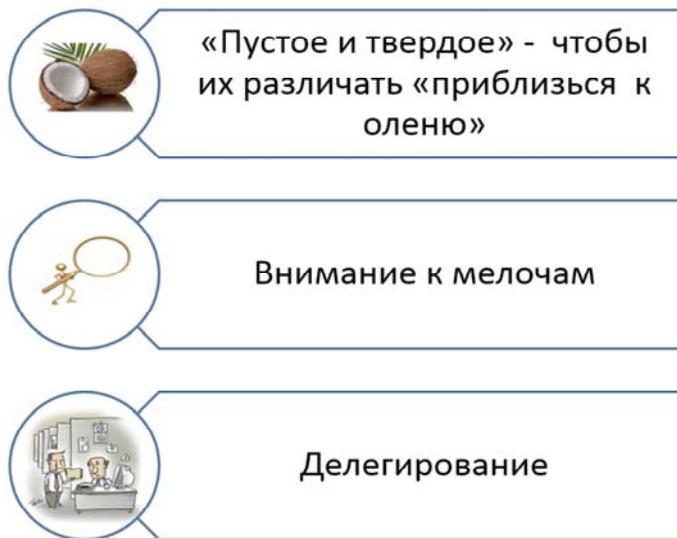


Рис. 2.17

«Пустое и твердое»

Эти два взаимосвязанных понятия являются символом Таллиннской школы менеджеров, основателем и бессменным руководителем которой является Владимир Тарасов. До него информационная

и познавательная сторона управленческой деятельности находилась на периферии внимания специалистов по менеджменту.

Что В. К. Тарасов подразумевает под «твердым»? Вокруг любого руководителя, как правило, гигантский объем информации. Этот массив вводных для принятия решений он вынужден анализировать и перерабатывать ежедневно. Самое главное, четко различать, что в этом информационном потоке, формирующем картину мира человека, есть «твердое», а что-то есть «пустое». Твердое – это то, на что можно опереться; то, на чем можно строить свою деятельность, будучи абсолютно уверенным, что ты не провалишься в болото каких-то проблем. А пустое – то, на что опираться нельзя, некоторая обманка, созданная случайно или по воле твоих недругов. Этими элементами «кишит» информационное пространство вокруг любого человека. Навык различать стоящее от фальшивого, нужное от бесполезного формируется у каждого человека с его жизненным опытом. Многие из нас дорого заплатили за ошибки, связанные с умением разбираться в сути вещей. Упорное желание искать свои собственные грабли, чтобы наступить на них, свойственно нашим людям. «Пустым» или «твердым» по мнению В. К. Тарасова могут быть не только информация, но действия, поступки и результаты работы, т. е. реальная сторона нашей жизни. Оценивать их следует с точки зрения направленности на конечный результат, к которому стремится человек.

Примеров, в которых имеют место «пустое» и «твердое», в нашей жизни много. В знаменитой повести А. П. Чехова «Ванька» деревенский мальчик, отданный на услужение в город, подробно жалуется на свою жизнь и просит забрать его обратно. В качестве адреса на конверте он указал: «На деревню дедушке, Леониду Макарычу». Понятно, что факты, изложенные мальчиком в письме, правдивы. Это и есть «твердое» в истории. А вот тот адрес, который написал ребенок, есть «пустое», не дающее ей завершиться счастливо.

В отечественном бизнесе является классической ситуация, когда звонишь партнеру и спрашиваешь: «Вы заплатили нам по такому-то контракту?» И ответ на том конце провода: «Да, мы вам перевели деньги». Актуальной становится задача разобраться, имеем мы дело со свершившимся фактом или домыслом вашего абонента (вариант, когда вас преднамеренно обманывают можно вынести за скобки). Опытный менеджер знает, что может стоять за таким ответом, если он относится к категории «пустого» – неверная информация. Разберем варианты:

– человек, который вам ответил на том конце провода, может не нести полную ответственность за свои слова (он знает, что неверный ответ, ему лично ничем не грозит), ему главное отвязаться от вас – это базовая причина;

– сотрудник непроизвольно вводит вас в заблуждение, так как только видел отпечатанную платежку на столе у шефа;

– он только слышал, как на планерке обсуждали, куда отправлять деньги, и ваша фирма прозвучала как первоочередной получатель, и потому он пребывает в уверенности, что платеж «состоялся».

Соответственно, данный ответ – это есть «пустое», опереться на него в своей деятельности без последующего ущерба невозможно. Опытный руководитель очень четко различает такие нюансы.

При обработке больших массивов поступающей информации для повышения ее надежности иногда вводят принцип совпадения из различных каналов. Так, в работе разведывательных спецслужб эта проблема решается достаточно просто. Для того чтобы информация пошла наверх к начальнику, она должна совпасть из трех и более независимых источников. Если три агента из разных мест независимо присылают одну и ту же информацию, то начальник отдела принимает решение, что об этом можно докладывать руководителю разведслужбы. Два совпадения считаются недостаточными. Это вполне могут быть слухи или контригра вражеской службы.

Вся жизнь человека состоит из потока «твердых» и «пустых» событий, успешность каждого из нас зависит во многом от умения правильно выстраивать логические и поведенческие цепочки, в которых будет минимум нулевых («пустых») звеньев. В. К. Тарасов предлагает несколько важных правил для их анализа и преодоления.

1 правило: *комбинация «пустого и твердого» дает пустое.*

К примеру, типичная студенческая ситуация: вы собрались поехать к кому-то из друзей по группе на выходные на дачу. Кто-то отвечает за музыку, кто-то – за еду, кто-то – за выпивку, кто-то – за развлечения, кто-то отвечает за транспорт. Дача находится далеко, на расстоянии несколько сот километров. Компания села в машины и весело ехала три часа в предвкушении веселого уик-энда. И вдруг выясняется, что владелец дачи забыл ключи дома. Дача имеет серьезные бронированные двери, сложную сигнализацию – ночевать и остановится негде. В результате усилия всех участников отдыха сводятся к нулю только потому, что один человек не выполнил то,

что должен был сделать. По такому же принципу суммируются усилия сотрудников в организации в ситуациях управленческого взаимодействия. Например, аппарат какого-то управления выполняет важную правительственную работу по переходу на новые стандарты работы, и один из работников не выполняет свою часть задания. Что происходит в итоге? Комбинация «пустого и твердого» дает «пустое», т. е. нулевой результат.

2 правило: *расширяй зону «твердого».*

Второе правило подсказывает руководителю, как действовать в запутанной ситуации, где имеет место критическая масса проблем и непонятностей. Главный практический вопрос заключается в том, что необходимо выбрать стратегию поведения в ситуации тотальной неопределенности. Задача решается путем выявления островков «твердой» почвы под ногами, того, на что можно опереться. Следующие шаги руководитель делает в направлении расширения плацдарма «твердого», постепенно устраняя неопределенность «пустой» информации, поступков подчиненных и их самих, если это потребуется. Только убрав информационный шум, распознав имитацию результатов вместо реальных достижений, он сможет продвинуться к поставленной цели.

Таким образом, стратегия любого руководителя в ситуациях неопределенности должна заключаться в расширении зоны «твердого». В своей деятельности он может опираться только на то, в чем уверен на 100 %, даже не на 99. С «пустым», неясным менеджер должен постепенно разбираться, посылая в этом направлении специальную «пожарную команду».

3 правило: *враг целит в пустоту.*

Работа с «пустым и твердым» проходит, как правило, в неспокойной обстановке. Если руководитель с кем-то ведет противоборство, если у него какие-то проблемы, то его слабые места – это точка нападения вашего противника. Предположим, вы пришли к своему руководителю (сопернику в управленческой борьбе) с отчетом о выполненной работе. В задании имел место момент, который выполнить было очень трудно, и вы с ним не справились. Как бы вам не хотелось сдать отчет без этого пункта, с высокой вероятностью шеф спросит как раз об этом. Существует множество пословиц на эту тему, отражающих вековой опыт наших предков: «Где тонко там и рвется», «Бутерброд падает маслом вниз» и так далее. Ваши слабые

(«пустые») места – мишень для ваших противников, устранить их, значит, сделаться сильнее.

4 правило: *проверяй информацию на «твердость» – очищай свою картину мира от мусора.*

Обычно руководитель, чтобы разобраться в потоке происходящих вокруг него событий и неоднозначных действий своих подчиненных, пытается преодолеть сопротивление «пустого» за счет неоднократного повтора своих команд и однообразных вопросов. В результате имеет место потеря его основных ресурсов: времени и сил. Эффективное решение этой ситуации существует довольно давно и идет из древнекитайской философии. Его сформулировал еще Сунь-дзы: *приблизься к оленю и не ошибешься* (рис. 2.18).



Рис. 2.18

Эта метафора возникла из аналогии с охотником, которому надо попасть в цель с дальнего расстояния. Если цель достаточно далеко, то единственно возможный способ уверенно попасть, это максимально приблизиться к ней. Если охотник промахнется (не разберется, что есть «твердое», а что «пустое»), могут произойти несколько неприятных вещей. Первое – олень убежит (исчезнет возможность достичь чего-либо), охотник промахнется и потеряет стрелу (будут зря потрачены ресурсы руководителя). Если охотник находится в группе, то он может потерять лицо, свой имидж меткого стрелка, появятся насмешки. Для руководителя это означает снижение авторитета и, как следствие, уверенности в своих силах. Эта метафора показывает, что самый простой способ разобраться, что есть «твердое», а что «пустое», – это приблизиться к проблеме.

Приближайся к оленю сам или замотивируй другого

В подавляющем числе случаев, особенно на ранних этапах управленческой карьеры, это необходимо делать самому, чтобы избежать критических ошибок. Предположим, кто-то из ваших коллег говорит: «А вот знаешь, я слышал, вышел закон, который запрещает (разрешает) делать так-то, нашему бизнесу конец». Что следует делать в этой ситуации? Либо довериться словам коллеги и принимать решения в соответствии с ними, либо потратить время, найти и самому прочитать первоисточник.

Почему значимая информация может оказаться «пустым» элементом вашей картины мира? Может быть, что коллега только слышал, что закон хотят ввести в действие. Может быть, он подписан, но в нем есть существенные оговорки, что он не распространяется на ваш бизнес или распространится только через некоторое время, или нужны специальные разрешения. Основываясь на непроверенной информации, вы можете принять критически неверное решение и нанести ущерб работе. В результате приближение к оленю сводится к простым вещам: возьмите сами в руки и прочитайте, займитесь вопросом лично и разберитесь.

Иногда в работе руководителя возникает отчетливая необходимость принудить других разобратся в «пустом-твердом», т. е. заставить их «приблизиться к оленю» в данном случае и потренировать этот навык у них на будущее.

Интересный пример приводит из своей жизни Владимир Тарасов. Он путешествовал с дочкой по Испании, и ночью они заблудились на провинциальных серпантинах дорог. Дочь Владимира Константиновича хорошо знала испанский язык и помогала отцу переводить вопросы о правильном направлении, которые он задавал случайным прохожим. Но чем больше он спрашивал, тем больше он путался в дороге. Тогда В. Тарасов сказал ей: «Знаешь что, дочь, давай ты и спрашивай сама, и сама командуй, куда мне сворачивать, а я буду только крутить баранку». И путешественники быстро выбрались из лабиринта дорог и нашли нужный пункт назначения.

Психологический механизм данного креативного управленческого решения очень прост: поменялась мотивация человека, который спрашивал. Одно дело – выступать переводчиком, а другое – отвечать за точку назначения. Поменялась мотивация, и мгновенно

«пустые» ответы превратились в «твердую» информацию, потому что человек задавал вопросы, исходя из значимых для себя целей.

Три способа заставить других «приблизиться к оленю»

1. *Повтор вопроса в разной форме.* Это поможет, если вы хотите добиться от собеседника правдивой информации. Такой прием постоянно используют следователи в своей работе при допросах свидетелей или подозреваемых. Первые непреднамеренно опускают важные детали, а вторые делают это специально в своих интересах. Но подобные ситуации имеют место и в обыденной жизни. Предположим, вы попросили подругу или приятеля опустить письмо в почтовый ящик, а он забыл. Засунул конверт в куртку, которую сменил из-за погоды, а сам ходит в другой. На вопрос: «Ты опустил письмо в почтовый ящик?» – ему неудобно говорить вам, что он забыл про ваше поручение. И он отвечает: «Ну да, конечно, опустил еще тогда». А письма нет уже неделю, и вы задаете вопрос по-другому: «А в какой ящик ты опустил его, покажи, где он находится?» (рис. 2.19).



Рис. 2.19

Аналогичная ситуация часто имеет место в семейной жизни и начинается с вопроса: «Ты закрыл дверь?». Далее следует серия вопросов на эту тему: «А на какой замок ты закрывал? Покажи ключ, которым ты закрывал? Давай поднимемся вдвоем».

В данном случае работает простой механизм: когда вы несколько раз по одной и той же теме задаете вопрос, то человек понимает, что ему уже не отвертеться. Либо надо признаваться в том, что он не выполнил вашу просьбу, либо быстренько сделать (или узнать) то, о чем вы у него спрашиваете.

2. *Технология конкретного вопроса.* Данная технология, по мнению В. Тарасова, основана на выяснении ключевого аспекта, который проводит всю цепочку событий и деталей. Есть слово «конкретно», которое очень любит криминальная среда. С его помощью начинающих жуликов учат отличать мнение и реальные факты. «Ты скажи конкретно» обозначает на их языке развести свое личное мнение и то, что есть на самом деле.

Классический пример из области финансовых отношений между субъектами хозяйствования. Вопрос: «Вы перечислили нам деньги на счет?» – бесконечно задают друг другу с помощью всех видов коммуникации. Положительный ответ на него не означает практически ничего определенного. Вопрос-просьба: «Назовите номер вашей платежки, от какого числа?» – гораздо лучше, но все равно оставляет маневр для манипуляции. Еще более «конкретный» вопрос: «А вас не затруднит прислать нам электронную копию платежки?» – отрезает пути для манипуляции словами и их смыслом. Одно дело явно врать и подставлять свою репутацию, подделывая копию платежки. И другое дело, недоговаривать – оттягивая платеж на 2–3 дня.

Вопрос, которым «прозваниваете» всю цепочку путаных объяснений, может выглядеть и по-разному: например, «Ты говорил, что видел Ольгу вчера на работе. Скажи, она опять была в своем синем платье?». На первый взгляд странный вопрос об одежде сотрудника может достаточно точно указать (или не указать, если вы неправильно выбрали ключевую деталь) на ложь или домыслы вашего собеседника.

3. *Вопрос-понуждение к ответственности.* Данная технология предполагает, что вы формулируете вопрос, который вас интересует, но таким образом, что он меняет всю мотивацию для того человека, который вам отвечает. Он понимает, что не получится ответить вам без последствий для себя или даже своей карьеры.

Например, когда-то Тарасову надо было продлить американскую визу, он, сдав документы, получил от консульского сотрудника ответ:

«У вас недостаточно оснований для того, чтобы вы могли въехать в США, несмотря на то, что у вас там своя фирма». Эта категория сотрудников дипучреждений всегда отличалась завышенным самомнением и нежеланием входить в обстоятельства просителей. Тарасов задает ему свой специальный вопрос: «Правильно ли я понял вас, что мой американский адвокат, который мне готовил документы на эту визу, меня дезинформировал? Он то сказал, что у меня есть все основания получить визу в США».

И вот тут для работника консульства наступил шок. Как американцу, жителю страны, пронизанной преклонением перед законом и его представителями, ему становится ясно, что у этого непонятного эстонца есть американский адвокат. Адвокат, обвиненный клиентом в некомпетентности, подаст иск за отказ в даче визы. Госдепартамент проведет служебное расследование, выяснит, что он не имел права отказывать и, скорее всего, недостаточно компетентен, т. е. находится не на своем месте. Казалось бы, простой вопрос, заставляющий задуматься о своей ответственности, приводит чиновника к поведению, минимизирующему его персональные риски, и проблема с визой решается.

В предыдущей ситуации с платежкой, если вы можете услышать ответы типа: «Ой, вы знаете, сейчас никого нет, включая бухгалтера, но мы вам платили». Тогда вы задаете свой вопрос, принуждающий отвечать вашего собеседника за свои слова: «А когда Вы (кстати, назовите свое имя) сможете прислать нам платежку?» или «А вы лично (ФИО) уверены, что данная платежка проведена по банку именно сегодня?». И получаете реальный ответ: «Нет, я не уверен».

4. Ваша интуиция. Этот способ особенно развит у прекрасной половины человечества. Но и мужчинам интуиция часто подсказывает, что что-то не так. Вы можете не осознавать на логическом уровне, в чем проблема того, что вам говорят. Но невербалика, микродвижения глаз, какие-то поведенческие особенности вам часто подсказывают, что что-то не так в ответах собеседника. Интуиции стоит доверять, когда вы чувствуете, что что-то надо (а чаще не надо) делать (рис. 2.20). Это помогает избежать многих проблем.



Рис. 1.20

Что препятствует различению «твердого и пустого»?

Научившись отличать реальность от иллюзии, важное от второстепенного, руководитель получает важное преимущество в собственной самоорганизации. Это в конечном счете дает ему огромный запас времени, который можно направить на важнейшие дела. Но, к сожалению, этому препятствует ряд обстоятельств.

К первым из них следует отнести *личные отрицательные качества* человека, такие как лень, гордыня, самонадеянность, зависть и жадность. Не хочется руководителю разбираться с какой-то мелочевкой, лень ему. Или он посчитает, что данный неясный момент не повлияет на конечный результат. Многие из нас для этого пользуются целым набором отмазок типа «а ну его...». Принятие управленческого решения всегда предполагает опору на достоверную информацию. Скрытая неясность, мелочь, как правило, таят в себе скрытые угрозы и проблемы, которые рано или поздно вас догонят.

Вторая проблема, мешающая разобраться в пустом и твердом», – *боевой рефлекс человека*. Как биологические существа, мы устроены так, что приучены быстро реагировать на вводные: или ты убежишь, или тебя этот зверь сожрет. А различение «пустого и твердого» часто невозможно мгновенно: необходимо кропотливо и последовательно разбираться в какой-то сложной проблеме, чтобы найти правильное

решение. Альтернативой выступает необходимость долго «разгребать» последствия необдуманных рефлекторных поступков.

Третье обстоятельство, мешающее нам различать «твердое», – «искушение алиби» у руководителя. Часто он поступает не так, как правильно его направляют «твердые» обстоятельства, а так, как это «правильно» в глазах других людей. И руководитель часто, чтобы поправить свой имидж, поступает не так, как правильно, а так, чтобы наверняка понравиться трудовому коллективу.

Внимание к мелочам

Следующий прием, по мнению В. К. Тарасова, который помогает руководителю экономить время, – внимание к мелочам. Это серьезная проблема для наших людей, в том числе и руководителей, в отличие от их западных коллег. Не мелочен наш человек как раз в плохом смысле слова. На Западе люди привыкли обращать внимание на все, а нам важно, чтобы в целом человек был хороший. Невнимание к мелочам бьет по нашим руководителям очень серьезно. Понимание значимости отдельных нюансов приходит с опытом. Чем более опытный руководитель, тем на более мелкие вещи он обращает внимание в поведении, облике, каких-то происходящих событиях.

Сходная ситуация с развитием психики ребенка. Детям неинтересно маленькое, мелкое. В зоопарке ребенок чаще всего обращает внимание на все большое: на большого жирафа, на большого льва. С накоплением жизненного опыта человеку становятся интересны более мелкие существа. Некоторые из нас даже увлекаются насекомыми: стрекозами, кузнечиками, бабочками. Они становятся в миллион раз интереснее, чем какой-нибудь гепард или коза.

Аналогию можно так же провести с поведением водителя. Чем больше у водителя стаж, тем больше водитель обращает внимание на различные мелочи в деятельности автомобиля. Если какой-то мелкий стук появился в двигателе или подвеске, то что делает неопытный водитель? Громче музыку включает! А опытный водитель понимает: если он немедленно не остановится и не послушает, что могло там стучать, то все может закончиться плачевно: он потеряет полдня, будет ждать эвакуатор, потратит кучу денег и так далее.

Мелочь – это то, что дает возможность спрогнозировать будущее развитие событий. Если вы нечто заметили и разгадали

его значение, то сможете понять, что случится вокруг вас в недалеком будущем. Это позволит сэкономить огромное количество сил и времени на борьбу с последствиями ваших ошибочных действий.

Есть такая старая китайская притча, про то, как два китайских крестьянина нашли кусок золота. Копали огород, сажали полезные растения, нашли кусок золота и откинули его. Оно в их картине мира не представляло ценности. Когда они отдыхали после работы на своих циновках, мимо по дороге проезжал крупный сановник. Один из крестьян вскочил, поклонился этому чиновнику и долго смотрел ему вслед. А второй, обратив на это внимание, взял свою циновку и оттащил подальше. Его внимание к незначительному поступку соседа привело к мудрой мысли: «Зачем мне дружить с человеком, для которого большой начальник – ценность?». Он понял главное – они разные, а значит, не стоит тратить свое время на дружбу с чуждым ему по духу. Если наблюдательность дополняется дедуктивной способностью, у вас есть шансы стать успешным руководителем. Если нет – стоит задуматься, во что превратится ваша управленческая карьера.

Делегирование – это третий, самый простой механизм из тех, что может помочь сэкономить время руководителю. Делегировать – значит дать поручение другому сделать то, что самому делать необязательно. Подробно данная компетенция руководителя будет рассмотрена в одной из глав данного учебно-методического пособия.

Глава 3. СТУПЕНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА

Управление персоналом, по сути, такая же профессия, как и многие другие. Она состоит из обширного набора оригинальных компетенций, которые обязан освоить каждый, кто хочет добиваться успехов в своей работе. Проблема в том, что деятельность руководителя «растворена» внутри других специальностей. Меняя должность рядового специалиста на должность руководителя, человек даже не осознает, что ему предстоит освоить принципиально новый набор знаний и навыков. Некоторым проще уйти в новую профессию, чем освоиться в социальной роли, которая предполагает кардинальное изменение типа межличностного взаимодействия. Старые профессиональные знания в лучшем случае выступают фоном, на котором происходит становление нового профессионала.

К сожалению, в учебниках по менеджменту практически не представлен систематизированный набор управленческих знаний и навыков, которыми должен овладеть современный руководитель. Их авторы, как правило, описывают многочисленные обязанности и функции, которые осуществляет руководитель, перечисляют элементы психологической структуры личности управленца. Скорее всего, это связано с проблемами становления психологии управления как науки. При всей полезности данной информации отсутствие структуры, иерархичности мешает потенциальному руководителю понять, что и в какой последовательности ему предстоит осваивать новую профессию.

Одну из удачных попыток создать структурную модель профессионального роста руководителя предложил один из гуру отечественного менеджмента Владимир Константинович Тарасов. Он является основателем Таллиннской школы менеджмента, а предложенная им теория управленческой борьбы завоевала огромное количество последователей в среде бизнес-тренеров и руководителей-практиков. К сожалению, в должной мере она до сих пор недооценена специалистами теоретической и прикладной социальной психологии. В России успешно прошел уже IV чемпионат по управленческой борьбе, и это движение набирает силу.

По представлению В. К. Тарасова, научиться руководить – значит последовательно взобраться по ступеням управленческого мастерства на вершину пирамиды, которую он сам и построил (рис. 3.1).

Это означает, что этап за этапом руководитель должен пройти все ступени обучения, чтобы освоить полный объем управленческих знаний. Постройка основания – то, с чего он начинает – одна из первых ступеней, требует от него максимума усилий. Как и в освоении любой профессии, вначале вам приходится очень сложно и многое дается достаточно тяжело. Далее, когда вы овладеете значительной базой знаний, появляется набор необходимых навыков, дальнейшее проходит достаточно просто и гладко.



Рис. 3.1

На вершине пирамиды наш руководитель почти ничего не делает. К этому этапу карьеры он все сделал и все организовал. Теперь его дело – спокойно наблюдать сверху, как проходит деятельность организации, в которой практически решено большинство проблем, и лишь остается подсказывать своим подчиненным, куда им надо двигаться.

В. К. Тарасов проводит аналогию с начинающим пловцом. Его первые попытки – это много брызг и хаотичных движений, он барахтается в воде, затрачивает массу усилий, но продвигается вперед очень медленно. В отличие от новичка чемпион города плывет с минимумом движений, достигая при этом максимального продвижения вперед.

Перейдем к фундаменту, на котором строятся управленческие компетенции, к тому что должен освоить руководитель на первом этапе.

Первая ступень управленческого мастерства

Первая ступень управленческого мастерства – освоение роли руководителя и базовых инструментальных функций (инсталляции порядка вещей и людей в организации).

На первой (базовой) ступеньке продвижения в профессии руководителя новичку необходимо *научиться играть роль начальника*. Это означает научиться вести себя так, чтобы другие тебя слушали и воспринимали в роли руководителя, были готовы тебе подчиняться. С первого взгляда это может показаться простой задачей, но на самом деле это далеко не так. Тем немногим счастливицам, у кого есть определенная харизма или доля обаяния, такая роль дается легко. А что делать тем, у кого ее нет? Простое копирование поведенческих приемов, которые вы видели в кино или у своего шефа может не только не помочь, но и вызвать смех у ваших потенциальных подчиненных.

Приемы вхождения в роль начальника

В свое время Владимир Тарасов понял, что, не став руководителем, ему будет сложно выполнить свою программу жизненного пути. Но заставить слушаться себя в среде сверстников у него получалось достаточно плохо. Очевидных лидерских качеств он в себе не увидел. Будучи человеком наблюдательным и глубоким, он принял решение осваивать *роль лидера с теми, кто был его младше по возрасту*. Для этого он устроился на работу пионервожатым, т. е. туда, где необходимо было руководить детьми и подростками. В ситуации возрастного неравенства автоматически создается ситуация доминирования старшего над младшими. Это позволяет без особого напряжения и боязни показаться неловким, отшлифовать приемы воздействия на собеседника, которые заставляют тебя слушать. Со временем многие из них легко перенести и на группы своих ровесников и даже тех людей, которые старше по возрасту.

Когда в СССР началась перестройка, имело место значительное сокращение офицерского состава армии. Многие из них ушли пробовать себя в самостоятельном бизнесе. Бывшие офицеры приходили наниматься руководителями различных структурных подразделений в организациях. Их охотно брали, так как они прекрасно осваивались

на новых управленческих должностях. Офицеры привыкли командовать солдатами, и их навыки уверенного социального воздействия легко переносились на гражданские трудовые коллективы.

Второй прием освоения роли руководителя заключается в *формировании навыков подчинения через физическое изменение в пространстве* общения. Лучше всего это показать на примере. Вас только что представили членам трудового коллектива. Они еще не сформировали своего отношения к вам, и вы, не давая им опомниться, в социально-приемлемой вежливой форме просите одного из них что-то физически поменять в том месте, где находитесь. Например: «Откройте окно, пожалуйста» или «Что за ерунда, почему так стол стоит? Пожалуйста, Вы и Вы – взяли и перенесли в тот угол!». Может быть, как раз с этим приемом и связана поговорка про руководителя «Новая метла метет по-новому».

Если разобрать социальную механику данного приема, то можно легко понять, что происходит в ситуации первого управленческого взаимодействия. Не имея стереотипов поведения с новым начальником, подчиненный, руководствуясь чувством социальной безопасности, на всякий случай выполняет действия, которые приводят к изменениям физической среды вокруг него. Подсознательно это воспринимается как значимое событие, а значит, закрепляет право этого человека отдавать команды. Результат достигнут, тот, кто выполнил распоряжение незаметно, оказывается в роли подчиненного, а тот, кто отдал приказ, укрепляется в этом праве.

Безусловно, этими двумя приемами не исчерпываются способы освоения навыков управленческого воздействия с ролевой позиции начальника. Многие индивидуальные приемы приходят только с опытом. Но достаточно очевидно, что, не освоившись в новой роли, все остальные управленческие знания станут для вас информационным балластом.

Следующий элемент этой фундаментальной ступени управленческого мастерства предполагает освоение *минимального набора из четырех базовых функций по инсталляции порядка вещей и людей в организации*. Классик менеджмента Анри Файоль среди функций руководителя выделял планирование, организацию, контроль и стимулирование. У Тарасова они описаны по-другому, в его подходе появляются некоторые важные принципиальные нюансы (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Управленческие функции

	Инструментальные (В. К. Тарасов)	Производственные (А. Файоль и др.)
1	Определение порядка	Планирование
2	Доведение порядка до подчиненных (лишение их права на незнание)	Организация
3	Контроль за исполнением порядка	Контроль
4	Санкционирование (по результатам контроля)	Стимулирование
		

При некотором сходстве этих двух классификаций их следует отнести к двум различным типам обязанностей руководителя. Большинство авторов описывают набор *производственных функций* руководителя. Они являются содержанием деятельности менеджера при достижении производственных задач. Но любая работа начинается с подготовки своего инструмента. Для руководителя им являются вверенные ему люди и средства производства. На данном классе обязанностей руководителя, который можно обозначить как *инструментальные функции*, следует остановиться отдельно.

Инструментальная функция № 1 «Определение порядка».

Большинство теоретиков менеджмента, начиная с А. Файоля, отмечали значение планирования как ключевую обязанность руководителя. Этот процесс всегда предшествует непосредственному взаимодействию с подчиненными по организации работы. Но В. К. Тарасов справедливо отметил, что еще до планирования в сознании руководителя должна появиться картинка – идеальная модель взаимодействия его средств производства. Это определение порядка вещей и людей в подведомственном ему пространстве и есть первая инструментальная функция любого руководителя. Данная умственная работа часто совершается быстро и малозаметно. Она может основываться на предшествующем опыте, теоретических знаниях, интуиции, но, не проделав ее, трудно приступить к следующему этапу работы – к планированию. Так, руководитель, возглавив новый отдел, начинает прикидывать, как должно быть в нем все организовано и взаимосвязано для получения искомых результатов работы. Порядок в картине мира нового руководителя состоит из двух основных составляющих: ***порядка вещей*** и ***порядка поведения людей*** в нем. Последнее есть прописанные и неписанные правила поведения сотрудников, по которым они живут и работают в своей организации.

Инструментальная функция № 2 «Доведение разработанного порядка до сведения подчиненных».

Не менее значимой является доведение определенного руководителем порядка до своего персонала. Его инсталляция позволяет значительно упростить дальнейшую деятельность руководителя, связанную с организацией производственного процесса. Так, на первых занятиях студентов по новому предмету обычно присутствует большинство. Это позволяет преподавателю сразу донести до них свой комплекс требований в соответствии с их мотивацией: получение вожаденного автоматического зачета или положительной отметки на экзамене.

Инструментальная функция № 3 «Контроль за исполнением порядка».

Данная функция является очень важной для поддержания порядка вещей и действий подчиненных. Без нее в большинстве структур в силу внешних и внутренних причин появились элементы дезорганизации, а может быть и наступил бы хаос.

Инструментальная функция № 4 «Санкционирование по результатам контроля». С помощью санкционирования или мер воздействия на подчиненных руководитель имеет возможность добиваться приведения своей организации в искомое состояние, которое он смоделировал на первом этапе, определяя порядок в своей вотчине.

Первая функция, которая нужна руководителю на первоначальной ступени управленческого мастерства – определение порядка. С наведения порядка начинается деятельность любого человека везде и всегда и тем более в такой деятельности, как управление людьми.

Определить порядок, как внешне очевидное понятие, достаточно непросто. В организации порядок предполагает *такое расположение людей и вещей во времени и пространстве, которое облегчает выполнение задач руководителя*, повышая их эффективность. Как расставить людей на рабочих местах, чтобы задача была сделана с максимальной эффективностью; как учесть нюансы, связанные с тем, что подчиненных надо обучать, обеспечивать взаимозаменяемость, максимально эффективно распределить материальные ресурсы – этот и еще огромный перечень аспектов направлений деятельности руководителя составляют содержание порядка.

Существует ряд индикаторов состояния порядка в организации. Если у вас порядок на книжной полке или в файлах на компьютере, это означает, что *легко найти необходимый объект*. На предприятии порядок предполагает, что работники точно знают, где находятся необходимые материалы, без чего нельзя выполнить работу, где лежат различные регламентирующие документы, где находятся сотрудники в определенное время и многое другое.

Состояние порядка на предприятии помогает *сохранить объекты и материальные ценности*. Предположим, приехала машина на таможенный склад, разгрузила мешки с сахаром прямо на улице, но пошел дождь, и сахар потек. Соответственно, стоимость данного груза стремится к нулю. Значит, порядок – это такое положение, при котором данный объект сохраняется.

Порядок помогает *экономить трудозатраты при работе*. То есть одну и ту же работу работник выполняет с большей эффективностью и тратит меньше сил.

Состояние порядка *препятствует другим навредить работе организации*. Например, наличие ценных вещей или документов в организации сегодня предполагает внедрение специальной системы

доступа в те или иные помещения, идентификацию личности сотрудников, электронные ключи с доступом в помещение в соответствии со статусом работника и еще многое другое.

Степень глубины порядка бывает совершенно разная. Для кого-то порядок – это снять свои ботинки перед тем, как лечь на койку в общежитии, а для другого – отсутствие крошек и грязной посуды на столе. Это разная степень глубины порядка, которую транслирует на свое окружение ее носитель. Одна из самых высоких степеней порядка существует в армии, для чего используется в качестве нарицательного понятие «армейский порядок». В менеджменте состояние порядка во многом зависит от представлений о порядке, существующем в голове руководителя организации.

На другом полюсе порядка находится состояние беспорядка. Последнее имеет две различные разновидности: беспорядок и дезорганизация.

Беспорядок – это такое отклонение от состояния порядка, где понятно, кто виноват в этом. Предположим, человек выполняет работу и что-то не доделал к определенному сроку. Соответственно, сорвал начало другой операции, которая технологически от нее зависела. В этом случае ясно, кто виноват в таком развитии событий. Существуют и более сложное развитие, при котором виновник не очевиден, но понятно, что непосредственным руководителем не были созданы условия для решения производственной задачи. Если виновник локального беспорядка в большинстве случаев очевиден – он подлежит наказанию.

Есть новое качество беспорядка: когда сотрудник организации нарушает установленный порядок не специально, а только потому, что кто-то нарушил этот порядок до него. Возникает явление **дезорганизации как вынужденного нарушения порядка**. Например, достаточно дисциплинированный работник не знает, как поступить: он пришел на работу, а шкафчик, в который он обычно вешал одежду, занят. Он занимает шкафчик другого сотрудника, создавая ему неминуемую проблему. Так и возникает легкая дезорганизация.

Нарушители установленного порядка делятся на нарушивших порядок по своей воле и нарушивших порядок вынужденно.

К ним применяется различная степень ответственности. Поэтому важно провести сортировку нарушителей по этому критерию.

Нарушивших порядок по своей воле распознать несложно, это те сотрудники, которые, как правило, не признают свою вину. На вопрос: «Почему ты так сделал?» – сразу начинают генерировать массу причинных обстоятельств своего поступка. «Нечто помешало мне выполнить это. Я пришел, а там было уже все занято». Если подчиненный начинает оправдываться подобным образом, то это первый признак того, что к нему следует применить санкции.

Подчиненные, нарушившие порядок вынужденно, как правило, сразу сознаются: «Да, я виноват. Знаю, что должен сделать так-то и так-то, но... Наказывайте меня, но я не знал, как поступить».

Разные типы нарушения порядка должны вызывать разные санкции, что прямо завязано на вопросе их справедливости. Пока руководитель не разобрался, с каким типом поступка подчиненного он имеет дело (с нарушителем по собственной воле или по неволе), он не имеет права применять какие-то санкции.

Способы борьбы с дезорганизацией. Если методы борьбы с беспорядком очевидны и связаны с устранением причин его порождающих, включая точечное применение санкций, то в случае с дезорганизацией сделать это гораздо сложнее.

1. Если в организации возник хаос и руководитель не знает, что предпринять, то основной прием, который поможет выйти из него, – *перевод своих подчиненных в состояние упрощенного порядка.* С момента оглашения все подчиненные обязаны его соблюдать. Наверняка многие не догадываются, что за этим стоит специальная управленческая технология. Например, учитель заходит в класс, а там летают головные уборы, портфели, ученики бегают между рядами парт и сразу не понятно, что можно предпринять. В этом случае учитель командует: «Всем построиться вдоль стены по росту!». Если ученик это не выполняет, он становится нарушителем и претендентом на наказание. Данный прием перевода класса в состояние упрощенного порядка позволяет легко выйти из педагогического тупика.

Аналогичные проблемы часто имеют место в случаях значительных социальных протестов с элементами гражданского противостояния. Простейшим выходом для властей часто является введение комендантского часа: всем жителям населенного пункта вменяется запрет выходить на улицу после 21-00 и до 9-00 утра. Кто появится в этот промежуток времени на улице, отвозится в комендатуру

и помещается под арест. Таким образом, упрощенный порядок применяется для борьбы с дезорганизацией на улицах целого населенного пункта.

После того, как правила упрощенного порядка доведены и исполняются всеми участниками социума, порядок восстановлен, руководитель вводит какие-то другие правила для решения следующих задач.

2. Второй прием борьбы с дезорганизацией заключается в том, что вместо упрощения физического расположения объектов в пространстве, можно *в сознании человека упростить представление о происходящем вокруг*. В. К. Тарасов приводит пример такого рода: паника на каком-то круизном лайнере. Кто-то что-то слышал, то ли корабль тонет, то ли еще что-то случилось. Беготня, суета, народ чего-то боится. И тогда капитан корабля объявляет по громкой связи: «Внимание, внимание, говорит капитан корабля. Если среди пассажиров есть стоматолог, просьба пройти в каюту капитана. Необходимо срочное лечение острой боли». После этого до пассажиров доходит, если капитан озабочен лечением собственного зуба, то, наверняка, слухи о ЧП сильно преувеличены. Люди постепенно успокаиваются.

3. Третий прием, который нередко применяют для борьбы с дезорганизацией – *неожиданное привлечение внимания к фигуре руководителя*. Например, в полувоенных ситуациях всеобщего хаоса командир стреляет в воздух, и окружающие обращают на это внимание. Что-то неожиданное и резкое останавливает ситуацию дезорганизации, и она переходит в другое состояние. Участники внимательно смотрят на руководителя и ждут его команд.

Таким же неожиданным действием в шумной аудитории может послужить необычное по форме обращение к слушателям. Вместо «Уважаемые учащиеся!» или «Друзья!» профессор медицины громко обращается к пятикурсникам медицинского вуза «Коллеги!» или «Господа терапевты!». Неожиданное осознание слушателем своей ролевой позиции заставляет его отвлечься от болтовни и обратить внимание на того, кто к нему так обратился.

Дисциплина как поддержание изменяющегося порядка

Порядок в организации, который определил руководитель, требует его поддержания в производственном процессе. Но так как

управление – это процесс динамичный, следовательно, необходимо поддерживать порядок в процессе изменения вводных. Понятие дисциплины – это поддержание порядка усилиями руководителя каждый раз в новом состоянии организации.

Правило поддержания дисциплины несколько тысяч лет назад описал Сунь-цзы в «Искусстве войны» в короткой формуле: «Храбрый не наступает один, трус не отступает один». Вторая часть формулы («Трус не отступает один») вскрывает причину возникновения беспорядка в войске. Если кто-то побежал из окопов или из рядов войска, то к нему могут присоединиться и другие, соответственно, войско начнет в панике отступать. Этого человека надо немедленно наказать вплоть до расстрела, чтобы пресечь подобные действия.

Пример управленческого решения для борьбы с беспорядком можно найти в Указе Петра I «О скрытных ночных переходах армии». Чтобы заставить молчать солдат при скрытных передвижениях, он постановил казнить офицеров, которые сразу не заколют солдата, который разговаривал в пешем строю.

Первая часть формулы Сунь-цзы («Храбрый не наступает один») описывает еще более тяжелое отклонение от порядка в рядах армии – *дезорганизацию* войска. Предположим, идет окопная война, бойцы находятся в жутком напряжении и у кого-то из них не выдерживают нервы. Он срывается с места, бежит в атаку, срубает голову какому-то противнику и с трофеем довольный возвращается к своему командиру. Что делает хороший командир? Показательно расстреливает его перед строем, так как своими действиями он мог спровоцировать преждевременную атаку части воинов, в то время как другая часть бойцов осталась бы на месте, дожидаясь приказа. Результат неорганизованной атаки имел бы самые тяжелые последствия.

Для поддержания дисциплины в условиях современного предприятия необходимо специально создавать каналы, через которые может реализоваться инициатива наиболее активных подчиненных (бойцов). Наука управления до Ф. Тейлора заключалась в том, что все искали приемы, повышающие производительность труда. Работа менеджера заключалась в том, чтобы стимулировать подчиненных делать больше любым способом и получать за это некое вознаграждение. Инициатива всячески приветствовалась.

Начиная с Тейлора, все поменялось коренным образом. Менеджер, зная работу на порядок лучше исполнителей, навязывает им опреде-

ленную технологическую карту действий. То есть руководитель в эру НОТ фактически стимулировал и оплачивал отказ от инициативы у своих подчиненных. Широкою известность имеет парадоксальная формулировка Тейлора: «Из двух кандидатов, одинаково пригодных для выполнения работы, следует выбрать наиболее глупого».

Но в наших людях инициативу и активность так просто не побороть. Для этого правильный руководитель создает канал, по которому инициатива доводится до него. К примеру: «У кого есть предложения по тому, как нам лучше организовать работу, пожалуйста, ко мне в кабинет по четвергам после шести вечера. Если это у нас сработает, то вы получите премию». Кто-то к нему побежит, а кто-то нет, но главное, чтобы этот канал был, и люди не проявляли инициативу без согласования с руководителем.

На данный момент это одно из правил регулярного менеджмента – инициатива наказуема. Роль подчиненного предполагает, что вы выполняете точные указания руководителя. Если у вас возникли какие-то сомнения, то идите к шефу и только с его согласия делайте другие телодвижения.

Вторая инструментальная функция руководителя – доведение до подчиненных установленного им порядка в организации.

Определить порядок – полдела. Его внедрение в жизнь группы составляет основную сложность для руководителя. Еще до использования им своих коммуникативных способностей руководителю предстоит определить оптимальный канал, по которому информация о правилах их будущего бытия будет доведена до сознания его подчиненных. Это можно сделать несколькими способами.

Лично и очно. Данный способ предполагает, что руководитель лицом к лицу встречается с каждым сотрудником и рассказывает, что и как тот должен делать. У него есть явное преимущество: любой вопрос сразу получает ответ. Если у работника возникает противодействие распоряжению, то этот очаг сопротивления подавляется на корню. У руководителя корректируется картина мира о разработанном им порядке. Возникают мысли: «Что-то не так. Я вроде бы разумные распоряжения даю, а подчиненный отказывается так делать, то, наверное, я что-то не додумал. Надо еще раз все взвесить».

У этого способа есть и свои проблемные аспекты. Если руководитель имеет дело с квалифицированным подчиненным, он может задать ему вопрос, на который руководитель сразу не найдет

правильного ответа. Может возникнуть ситуация, подрывающая его авторитет, особенно если это происходит в присутствии других. Например, подчиненный его спросит: «Это все хорошо, шеф, а что будем делать мы, если...?» И руководитель понимает, что не учел реальную проблему. Частичным выходом из ситуации является пауза в разговоре. Например: «Это все, конечно, правильно. Сейчас мне некогда инструктировать тебя по мелочам, иду на совещание, а завтра мы эту тему обсудим». Временной интервал используется для поиска ответа на неучтенную проблему (интернет – учебники – мозговой штурм с коллегами) и принятия единственно правильного решения. При следующей встрече руководитель уверенно внушает работнику: «Да, кстати, ты правильный вопрос задал, в этом случае тебе следует поступать так-то и так-то». На любой вопрос можно найти ответ. Единственная помеха – это дефицит времени, главного ресурса руководителя.

Очно через посредника – второй способ доведения порядка в организации. Нередко возникает ситуация, когда руководитель – человек достаточно компетентный, грамотный, но не харизматичный. Ему плохо дается роль начальника при взаимодействии с подчиненными. Возникает проблема трансляции вниз по вертикали его распоряжений и корректировки порядка в подразделении.

Возможным временным выходом для него является взять себе заместителя, жесткого и уверенного в общении с подчиненными. Этот посредник будет выполнять роль своеобразной «прокладки», которая будет транслировать необходимый порядок руководителя в массы, повышая управляемость коллективом в целом.

Данный способ взаимодействия с подчиненными регулярно используют и вполне уверенные в себе руководители для того, чтобы довести до сведения подчиненных непопулярное или сомнительное распоряжение. Это позволяет амортизировать неудачный приказ. Предположим, начальник ошибся и отдал неправильное распоряжение. Когда оно доведено до работников, имеет место вполне ожидаемая реакция: «Что за глупости? Кто додумался до такого!». И тогда у руководителя для сохранения своего лица всегда есть возможность свалить все на этого посредника: «Извините коллеги, мой заместитель все напутал, неправильно мой приказ понял». После чего приказ корректируется и доводится в приемлемом для работников виде.

Регулярно данный прием используется в политической жизни. Непопулярное решение оглашается среди широких масс кем-то из вторых-третьих лиц во время отсутствия первого лица региона. Бурная реакция общественности в этом случае не задевает авторитет политика, а его действия по корректировке неудачного решения лишь укрепляют влияние автора указа.

У данного способа доведения порядка есть и свои недостатки. Если посредник, заместитель выбран неудачно, то он может легко предать шефа, сделав это намеренно или без злого умысла. Когда подчиненные, возмущившись проблемным приказом, насядут на него, он переведет стрелки на руководителя: «А что вы ко мне пристали? Это шеф попросил меня передать. Сами идите разбирайтесь». Не меньшую проблему представляет отсутствие такта или чувства меры у посредника. Деликатное распоряжение-просьба может быть транслировано в категоричной и жесткой форме, что неизбежно породит проблемы там, где их могло и не возникнуть. Таким образом, данный канал внедрения порядка в подразделении имеет свои очевидные плюсы и минусы, определяемые личностью промежуточного звена.

Заочно и обезличенно – это третий способ доведения порядка до подчиненных. Он может выглядеть как трансляция по заводской радиосети, как пересылка распоряжения по корпоративной электронной почте, как вывешенный на доске объявления приказ (рис. 3.2).



Рис. 3.2

Главным преимуществом такого способа является возможность выверить свое распоряжение до последнего слова. В любом письменном произведении существует как сам текст, так и контекст и подтекст. При тщательной работе над ним удастся сбалансировать все три компонента, чтобы обеспечить одинаковое понимание подчиненными отданного приказа. У обезличенного способа трансляции есть очевидные недостатки. У устного выступления всегда есть невербальная составляющая, которая хорошо передает его дух, значение для дела данной команды. В тексте все это теряется. Чтобы лучше донести смысл отдаваемого распоряжения, в текст приказа специально включается так называемая преамбула, дополнительное короткое пояснение – «шапка» текста. Например, «С целью повышения трудовой дисциплины...» или «С целью перехода на новые тарифы...». Это позволяет работникам лучше понять приказ, тогда он не покажется им излишне жестким.

Руководитель обязан работать над формированием своих навыков по доведению порядка до подчиненных.

Во-первых, он обязан осознанно *выбирать* канал доведения порядка: очно и лично, очно через посредника, обезличенно через приказ. У каждого из каналов есть свои преимущества и недостатки, которые могут сыграть ключевую роль в общении с работниками.

Во-вторых, следует научиться самому *составлять письменный текст* либо корректировать его после своих помощников.

В-третьих, ему не обойтись без *навыков делать публичные объявления*. Чтобы правильно это сделать, следует привлечь внимание аудитории, подготовить ее, а только после этого уже озвучивать распоряжение.

В-четвертых, *навыки брать паузу в общении* с подчиненными позволят отсекать их негативные реакции и поддерживать авторитет начальника.

В-пятых, руководитель должен ответственно *относиться к выбору посредника* при доведении своего порядка в коллективе.

Естественно, доведение порядка через любой канал невозможно без требовательности, как ключевого личностного качества руководителя. Его отсутствие – повод отказаться от любых руководящих должностей.

Контроль за поддержанием порядка – третья инструментальная функция руководителя.

В этом разделе есть смысл лишь коротко обозначить отдельные ее аспекты, так как контроль является также базовой производственной функцией управленца и этой теме будет посвящена отдельная глава.

Осуществление контроля за внедренным в организацию порядком осуществляется через систему контрольных точек. Их создание – целое искусство, направленное на решение трудной задачи: мало времени тратить на контроль, но многое понимать о состоянии дел в организации. Так преподаватель может заниматься переключкой всех студентов, теряя по пять минут каждого занятия. А можно поручить старосте перед началом занятия класть на стол список отсутствующих. Такой же смысл в судовой роли на корабле, позволяющей капитану мгновенно оценить наличие экипажа после кратковременной стоянки в порту.

Контрольные точки бывают разной глубины. Обычно их выстраивают в последовательную систему. Она позволяет по первым мало-затратным замерам оценить состояние дел в целом и одновременно запустить последующие проверки, если появились признаки неблагополучия в установленном руководителе порядке. Учитель заходит в класс и видит, что не все выложили дневники на левой стороне парты, это для него является сигналом к проверке того, как заполнены дневники его учеников, что записано в них, раз их сознательно прячут.

Четвертая инструментальная функция, которую обязан освоить руководитель на первой ступени управленческого мастерства – ***санкционирование подчиненных***. Так же, как и контроль, эта функция является общей с производственными и ей будет посвящен отдельный раздел учебно-методического пособия.

Следует отметить, что основная роль в поддержании инсталлированного порядка в организации принадлежит методам нематериального воздействия на подчиненных. В 90 % случаев поощрения и наказания руководитель обязан решать только моральными методами. Если руководитель переходит на материальные санкции, это означает, что он не состоялся как руководитель и ему лучше отказаться от должности.

Универсальный способ поощрения и наказания – это дистанция между руководителем и подчиненным. Если начальник хочет поощрить своего подчиненного, он сокращает дистанцию в отно-

шениях с ним. Проявление внимания к работнику является универсальным способом его поощрения. Наказанием для большинства вменяемых подчиненных явится увеличение дистанции в общении с ним, которая проявляется в некоторой холодности шефа.

Таким образом, освоив роль начальника и четыре инструментальные функции, руководитель поднимается на первую ступень своей профессии.

Вторая ступень управленческого мастерства

Не менее значимой является вторая ступень овладения профессией руководителя. Добиться полной загрузки подчиненных – сверхзадача на данном этапе. Начальник обязан сделать так, чтобы подчиненный мечтал о пяти минутах свободного времени на работе. Любой наемный работник, по сути, продал свое время работодателю. В студенческих общежитиях рекрутеры из МакДональдса развешивают рекламные плакаты со слоганом «Мы купим ваше свободное время». Задача самозагрузки подчиненных решается с помощью двух инструментов: регламентирования и делегирования.

Вторая ступень становления менеджера характеризуется освоением им качественно нового типа управления: от персонифицированного взаимодействия с подчиненным руководителем переходит к ролевому (обезличенному). Так, на оживленном перекрестке регулировщик осуществляет индивидуальное воздействие на каждого участника дорожного движения, в зависимости от конкретной сложившейся ситуации, он будет показывать машинам, куда ехать. Это суть персонифицированного управления. Аналогично руководитель дает своим подчиненным задание на час, день, неделю, чтобы решить актуальные в данный момент задачи.

Обезличенное (ролевое) управление предполагает, что субъект, занимающий определенную позицию в группе (или на дороге с общественным движением), будет следовать правилам, вводимым для него свыше. Если ввести правила проезда на нерегулируемом перекрестке, то регулировщика с перекрестка можно убрать. Точно так же и введение регламента для сотрудника на конкретной должности на 75 % снимает необходимость ежедневно и подробно ставить задачи перед ним.

Для перехода к обезличенному управлению создается *система нормативно-распорядительной документации* – совокупность регламентов различных уровней.

Основная проблема регламентирования заключается в отсутствии желания и навыков понятного описания функциональных обязанностей каждого рабочего места. Как правило, это поручают наименее загруженному сотруднику, без учета его писательских способностей и знаний нюансов выполнения работы на конкретном участке. В результате рождается плохо читаемый документ, который практически бесполезен для новичка. Если к этому добавить, что регламенты не корректируются годами в соответствии с изменившейся технологической картой, вряд ли нас удивит, что они превращаются в тома бесполезного хлама на полках учреждений.

Подобная многолетняя практика отношения к важнейшей составляющей регулярного менеджмента делает наших соотечественников неконкурентными при найме за пределами СНГ. Сотрудник любой западной фирмы в первый свой рабочий день получает регламент. Наши люди сразу его задвигают подальше и рвутся проявить себя. Первая проблема оказывается для них и последней. Стандартная ситуация: сломался компьютер. Не зная, что по этому поводу написано в их инструкциях, новый сотрудник берет отвертку (или новый софт) и начинает чинить. Вскоре появляется начальник и говорит: «Наша фирма не смеет вас обременять нашими проблемами. Удачи вам на рынке труда!».

Что же новый сотрудник сделал, а точнее не сделал? Он не прочитал регламент, в котором прописано: при поломке компьютера вы обязаны позвонить по телефону такому-то и ждать системного администратора.

Соответственно, главная забота руководителя, внедряющего регламенты, найти тех, кто напишет и, главное, вовремя откорректирует толковые и внятные инструкции. Не менее важно научить сотрудников правильно их читать, понимать и относиться к ним с должным уважением.

Второй инструмент, который помогает руководителю осуществить самозагрузку подчиненного, – делегирование. Возьмем стандартную ситуацию: создается фирма с нуля, есть только один человек – ее руководитель. Он должен либо начать делать все сам, либо нанять себе помощников и делегировать им права и обязанности по

выполнению отдельных задач. Некоторым ответственным сотрудникам он делегирует право делегировать дальше вниз по административной вертикали, а по сути, нанимать других и поручать им ряд направлений работы. Таким образом, выстраивается стройная пирамида делегирования. Как правило, вся организация берет первое лицо за образец поведения, включая методы делегирования им полномочий. Таким образом, передача прав и полномочий по выполнению одной или нескольких задач подчиненному существенно экономит время руководителя, одновременно загружая все свободное время сотрудника.

С учетом значимости данного инструментария для руководителя регламентированию и делегированию будут посвящены отдельные главы данного издания.

На второй ступени управленческого мастерства не задерживается практически ни один руководитель. Он или уходит, или переходит на следующую ступень. Базовые навыки по подготовке регламентов и делегирования нуждаются в подкреплении на уровне командного управления.

Третья ступень управленческого мастерства

Третья ступень – это базовый уровень развития управленца и почти всегда конечная точка его саморазвития. На ней находится 90 % всех средних руководителей, которые присутствуют в нашем управлении. Этот уровень В. К. Тарасов обозначает как командный или «система рационального управления».

Второй уровень управленческого мастерства неустойчив и обычно достаточно быстро переходит в третий. Он вызывает очевидные проблемы в управлении, а их преодоление заключается в переходе на следующий – командный уровень.

Например, если руководителем отдаются два приказа подряд. Первое распоряжение еще не успевают начать выполнять, так как оно вызвало у работников затруднение, и в этот момент поступает следующее распоряжение, и сотрудники переходят к нему. Если второе поручение основывается на первом, то по этой причине возникает беспорядок, а точнее дезорганизация. Естественный выход из этой ситуации для руководителя – доводить свои распоряжения

до уровня команды. **Команда – это приказ, неоднократный опыт выполнения которого имеется у подчиненных.**

Лучше всего командный уровень управления реализован на военной службе. Вся армия строится на натаскивании солдат выполнять отданные приказы единственно возможным способом и как можно быстрее. Бой скоротечен, и любая задержка в выполнении приказа может стоить армии поражения.

Командный уровень управления в гражданской фирме реализуется через внедренные стандарты выполнения работ. Это помогает руководителю не отвлекаться на контроль промежуточных действий у подчиненных. Если работы делаются одним и тем же способом, в большинстве случаев результаты будут сходными. Врагами внедрения стандартизации являются врожденные рационализаторы и энтузиасты, которые из лучших побуждений могут завести своими действиями производственную ситуацию в безнадежный тупик. Мягкий личностный выход для руководителя в этом случае – инициативу подчиненных следует также стандартизировать по процедуре (рис. 3.3).



Рис. 3.3

В настоящее время существуют и значительные межкультурные отличия внедрения стандартизации в производственный процесс на Западе и в странах бывшего СССР. Это хорошо иллюстрирует известная байка сатирика М. Задорнова, который попросил в американском ресторане МакДональдса салат без майонеза. Элементарная просьба (в нашем понимании) вызвала полный ступор американского официанта, в сознании которого никак не укладывалась

возможность отклониться от жесткого стандарта выполнения заказа при приготовлении салата.

Чтобы команда руководителя выполнялась без затруднений, она должна соответствовать ряду критериев, набор которых менялся с развитием науки управления. В качестве примера можно привести систему пяти ясностей, сформулированную несколько тысячелетий назад китайским мудрецом Сунь-цзы (рис. 3.4).



Рис. 3.4

Согласно ей, любое правильное распоряжение должно показывать подчиненному:

– *ясность цели* отданной команды (против кого воюем, к чему стремимся, куда идем);

– *ясность пути* (какой стандарт должен использоваться при выполнении команды, какой набор инструментов берем, каких сотрудников привлекаем и т. п.);

– *ясность правил* (в ПДД это правило помехи справа, а если пропускать всех, кто больше торопится, то можно попасть в аварию);

– *ясность поощрений и наказаний* в полученном распоряжении должна присутствовать изначально (без этого подчиненные быстро откажутся участвовать в вашей игре с неясным итогом);

– *ясность образцов для подражания* (ваша команда, скорее всего, не сработает пока подчиненные не поверят в возможность ее выполнения. В свое время Ф. Тейлор устанавливал на помосте станок

рядом с огромным секундомером, чтобы доказать своим рабочим реальность выполнения собственных революционных стандартов производственных заданий).

Таким образом, на третьей ступени управленческого мастерства руководитель осваивает навыки командного уровня управления. Его подчиненные усваивают алгоритмы выполнения стандартных команд, что подразумевает их полное и однозначное выполнение. Но даже этот высокий для нашего менеджмента уровень управления имеет свои ограничения.

Когда руководитель останавливается в своем развитии на командном уровне, возникают так называемые *«тупики» системы рационального выполнения*. В этом случае ясные и понятные правила, введенные ранее, перестают работать. В ситуации дорожного движения четыре авто на нерегулируемом перекрестке не смогут проехать, выполнить правило «помеха справа», кто-то из них должен нарушить правила, чтобы преодолеть тупик. Абсурдность точного следования правилам и командам часто используют служащие в отстаивании своих корпоративных целей, организуя так называемую «итальянскую забастовку». Как только таможенники (авиадиспетчеры) приходят к мысли, что им недоплачивают за их работу, они начинают работать по всем регламентам. Если таможеннику положено оформлять машину один час, он начинает строго следовать устаревшему регламенту. Очередь на границе вырастает до огромных размеров. После недели такой забастовки поставленные вопросы трудового законодательства, как правило, решаются в пользу протестующих.

При командном управлении тупики часто вызваны устаревшими правилами санкционирования за проступки. Старые штрафы плохо работают, что вызывает многочисленные проступки и отклонения от регламентов в организации. Наказание (штраф) становится входным билетом за нарушение (его легче заплатить, чем выполнять неудобное правило).

Четвертая ступень управленческого мастерства

Для того чтобы руководителю выбраться из подобных «тупиков», он вынужден переходить на следующую ступень мастерства и освоить иррациональное управление. До нее добираются единицы

наших руководителей. Суть иррационального управления в делегировании подчиненным ответственности за конечный результат.

Например, простая бытовая ситуация. В квартире члены семьи (за исключением мамы) заняты своими приятными делами. С поворотом ключа в замке и резким стуком продуктовых сумок все понимают, что: во-первых, пришла мама; во-вторых, она не в духе. Дочь бежит мыть посуду, сын выносить мусор, отец бросает ноутбук и ищет, каким бы из поручений жены заняться. То есть все знают, что им надо делать, хотя распоряжений в данный момент от мамы не поступало.

Другой пример: вдоль конвейера идет директор и видит, что рабочий неаккуратно складывает изделия в упаковочный ящик. Его реакция на происходящее может быть тестом для диагностики его уровня развития как управленца. На первом (*персонифицированном*) уровне директор оштрафует работника. По сути, осуществит санкционирование на уровне личности, а не на должностном (ролевом) уровне.

Руководитель может оказаться более развитым управленцем и пройдет мимо рабочего. Он отправится к его мастеру, заодно вызвав технологов и кадровика. На этом разборе полетов он выпишет штрафы тем, кто инструктировал рабочего, кто его обучал, контролировал, разработал систему стимулирования и технологическую карту операции. Но самого исполнителя шеф не тронет, справедливо предположив, что «корову выгнали не на тот луг». Причем здесь рядовой сотрудник? Это демонстрация *технократического* – второго и третьего уровня управленческого мастерства.

Наиболее любопытна реакция руководителя на четвертом уровне – *иррациональном*. Директор изобразит ярость, ногами разбросает всю стопку готовых к отправке ящиков и, возмущено топая ногами, молча выйдет (рис. 3.5). После этого наверняка ужас охватит весь управленческий персонал и рядовых работников цеха. Все начнут думать о том, где и что они сделали не так. Технолог проверит стандарты внедренной операции, мастер начнет чаще проверять свои контрольные точки и заглянет в должностные инструкции. Рядовые рабочие проявят больше старания. Эта история о гневе начальника начнет обрастать домыслами и вполне может стать заводской легендой под слоганом «Наш шеф не терпит бардака». На принципе «делай все, что от тебя зависит» строится знаменитая система менеджмента управления качеством, внедренная на высокотехнологичных предприятиях Японии.



Рис. 3.5

На стадии иррационального управления руководитель освобождается от необходимости раздавать приказы и распоряжения. Он использует просьбы, пожелания и оценки для корректировки картины мира подчиненного. По сути, руководитель на этой стадии – последний рубеж обороны от беспорядка. Данного уровня мастерства достигают максимум 5–10 % управленцев. На этой стадии мастерства руководитель способен вести себя так, чтобы его подчиненные сами стремились найти рациональное решение проблемы.

Пятая ступень управленческого мастерства

Пятая и последующие ступени развития управленческих навыков, по сути, являются уникальными. Таких руководителей, скорее всего, каждый из нас встречает 1–2 раза за всю свою трудовую деятельность. Тем не менее, обозначив каждый последующий уровень, В. К. Тарасов считает важным указать направления профессионального роста управленца.

Пятый уровень характеризуется несколькими яркими особенностями в поведении руководителя. Большинство направлений в работе уже давно делегированы подчиненным, поэтому одним из основных приемов воздействия на команду становится *задание ценностей*

ярким поступком. В качестве исторического примера можно вспомнить эпизод из длительного изнуряющего похода А. Македонского по пустыне. Когда его войску стало совсем тяжело, ему, как военачальнику, протянули сосуд с водой, остатки которой с трудом собрали из многих емкостей его солдат. Александр на глазах у всех вылил воду в песок и произнес легендарную фразу: «Для одного – этого много, а для армии – слишком мало». Таким образом, он уравнил себя в правах с бойцами и задал новую общую ценность: «Терпение – во имя будущей победы». Поступок Александра воодушевил армию, которая успешно преодолела пустыню и разгромила врага.

Иногда у руководителя нет возможности поступить запоминающимся образом. В этом случае может пригодиться совет одного из первых политтехнологов, жившим еще в эпоху возрождения, – М. Макиавелли. Он предлагал воспользоваться поступком ближнего, упаковав его в обертку общезначимой ценности. Например, можно наградить или наказать подчиненного, широко оповестив подчиненных как важен для всех его поступок или проступок.

Следующим признаком, что руководитель находится на пятом уровне управленческого мастерства, является *работа по отклонениям в системе.* У таких руководителей, как правило, все и давно отлажено. Его основная забота заключается в том, чтобы отслеживать сбои в работе административной системы. В этом случае его внимание к мелочам становится важнейшим навыком. Например, приходит руководитель коммерческой фирмы на работу и обнаруживает, что пылесос уборщицы стоит с правой стороны коридора, хотя обычно стоит с левой. Задав ряд вопросов начальникам службы кадров и безопасности, он узнает, что сменилась уборщица. А прежняя – перешла на работу в конкурирующую фирму к его злейшему врагу и бывшему заместителю, с которым он расстался год назад. Кроме того, выяснилось, что накануне его бывшая уборщица имела доступ к кабинету шефа. Подробный досмотр секретных ящиков стола и компьютера показал, что опасения оказались не беспочвенны. Таким образом, пылесос, как визуальное отклонение в устоявшемся укладе жизни фирмы, явился основанием для принятия ряда действий. Были изменены все шифры и пароли доступа к базам данных.

Еще одним навыком пятой ступени мастерства является *способность руководителя взглянуть со стороны* на то, что происходит.

Наиболее известным историческим примером такого поведения является поведение Петра I. Отправляясь в Азовский поход, он оставил князя Ф. Ю. Ромодановского вместо себя в Москве с небывалым до этого титулом князя-кесаря и широчайшими полномочиями. В это же время сам Петр исполнял государственные функции на различных низших должностях.

Особенно важен этот навык в бизнесе. Когда дела идут хорошо, руководители нередко расслабляются и особо не утруждают себя прогнозом и анализом состояния дел. Хотя это самое удачное время, чтобы отладить работу всей системы, посмотреть на деятельность своей команды со стороны.

На пятой ступени руководитель обычно *не отдает непосредственных распоряжений и только задает вопросы*. Со стороны кажется, что он не вмешивается в организационную работу, но сама тематика вопроса и авторитет руководителя мотивируют и подталкивают его помощников к нужным действиям по отладке систем управления.

Шестая ступень управленческого мастерства

Шестая ступень является одной из вершин управленческого мастерства. На ней руководитель осваивается в *роли «Гуру» – учителя* некоего сообщества, в которое входят работники его организации (рис. 3.6). Данная роль подразумевает, что шефа немислимо беспокоить по пустякам. От него давно уже не требуется заниматься повседневной организационной работой. В отличие от предыдущей ступени руководитель уже не задает вопросы, а *только отвечает на вопросы подчиненных*, выступающих в роли учеников.

Важное значение имеет метод взаимодействия с подчиненными в режиме «вопрос-ответ». Существуют два принципиально разных способа. Первый из них – это «справочное бюро». Он имеет мало отношения к шестой ступени мастерства, но сам принцип важен как вариант типичной ошибки руководителя, снижающей его авторитет. Предположим, в подразделении ввели новую технологию работы, и каждый сотрудник считает своим долгом по 20 раз подойти и спросить руководителя, как ему следует действовать. Сколько раз руководителя спросили – столько раз он, как справочное бюро, и ответил.



Рис. 3.6

Другое дело, если руководитель отвечает на один и тот же вопрос только раз и этот ответ ценится как полученный от «Самого». Работники, перед тем как задать вопрос, спрашивают у коллег, кто что знает, и лишь убедившись, что об этом шефа еще не спрашивали, идут к нему за ценным советом. Этот вариант общения с шефом как раз и свидетельствует о шестой ступени управленческого мастерства.

Седьмая ступень управленческого мастерства

На предпоследней ступени мастерства, согласно В. К. Тарасову, *руководитель играет роль «Лидера»*. При этом он осваивает лидерство в чистом виде: руководитель лишь задает направление движения своего «корабля», корректируя картину мира ведомых (рис. 3.7).



Рис. 3.7

Такой стиль взаимодействия с подчиненными дает ему право *не отвечать на вопросы в развернутом виде, а предполагает закрытый ответ «да» или «нет»*. Члены его команды вынуждены сами предугадывать чего бы хотел их шеф, и предоставляют ему варианты ответов в своих вопросах. Например, сформулировав так: «Как вы считаете, нам стоит соглашаться на этот вариант сделки?». Лидера не интересует, как его поймут, это проблема перекалывается на плечи подчиненных. Лишний раз переспросить считается неприличным и оскорбляющим авторитет шефа. По сути, это и есть лидерство в чистом виде.

Восьмая ступень управленческого мастерства

Вершина управленческого мастерства – *«идеальный руководитель»*. Такой ступени в реальной жизни, скорее всего, встретить не удастся. Если хорошему руководителю что-то можно пожелать, добавить в его работе, то он уже не идеален.

Основной заботой состоявшихся управленцев является легендирование собственной карьеры. Этот руководитель начинает думать, какой след после себя оставит в памяти подчиненных. Нередко он придумывает различные истории, внедряя их в массы, чтобы в истории он остался таким, каким ему хочется. Специально очищает мотивы своих поступков, подчеркивая благородство и бескорыстие. Например, Б. Н. Ельцин специально выбрал дату ухода с поста президента России перед наступлением нового тысячелетия (31.12.1999 г.). Непривычные к таким поступкам россияне в этот момент многое готовы были ему простить за такой шаг.

Реальный руководитель и уровни мастерства

Различные уровни мастерства, по ступеням которых восходит руководитель, предполагает развитие и другой стороны управленческого взаимодействия. Менеджеру недостаточно усвоить новые знания и навыки профессионального общения. Он обязан внедрять в сознание подчиненных необходимые схемы и правила поведения, которые позволяют ему успешно выполнять свои должностные обязанности. Так как этот процесс не может осуществляться равномерно в отношении каждого из подчиненных, руководитель вынужден

взаимодействовать с каждым из них, исходя из их индивидуальных уровней навыков подчинения.

Работа с сотрудниками на нижних уровнях управленческого мастерства более затратная по усилиям руководителя, и он, естественно, старается их минимизировать. А это возможно лишь при условии готовности к этому со стороны подчиненных. Для каждого из работников руководитель располагается на разном уровне мастерства (схема из восьми уровней помогает понять, как босс взаимодействует с конкретным человеком). Даже для одного и того же работника по разным вопросам (или функциям) уровни руководителя могут отличаться. Если в конкретном случае начальник точно выбирает необходимый уровень взаимодействия, работать с ним – одно удовольствие, если он плохо разобрался, с кем имеет дело, и ошибся в выборе, то способ общения шефа может обижать его или вызывать трудности в выполнении поручения. Подробней эти вопросы будут рассмотрены в главе о делегировании.

С точки зрения руководителя ситуация выглядит немного по-другому: руководитель ценит тех, кто помогает ему встать на следующую ступеньку управленческого мастерства (рис. 3.8), и его раздражают те, кто тянет его вниз. Затраты на управление работником – самый энергоемкий вид затрат руководителя.



Рис. 3.8

Лучше делают карьеру те подчиненные, кто помогает руководителю действовать на более высокой ступени мастерства. Отсюда возникает парадокс: честные и добросовестные работники, но неспособные

угадать замыслы и намерения шефа, раздражают его, так как держат на низкой ступени мастерства. Широко известен пример Ал. Меньшикова. Петр I многое прощал вороватому соратнику, так как в его понимании воровство казенных денег меньшее зло, чем воровство времени шефа, реализовавшего громадные реформы в России.

Работа на определенном уровне взаимодействия зависит не только от готовности обеих сторон реализовать свои навыки, но и от реальных обстоятельств производственной ситуации. Так форс-мажорные ситуации нередко заставляют руководителя переходить на более низкие уровни управленческого мастерства («ручное управление» в терминологии некоторых менеджеров). Часто это является единственным способом с ней справиться.

Сводная схема уровней мастерства руководителя представлена на рис. 3.9.



Рис. 3.9

Глава 4. ПЕРСОНАЛЬНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Одна из ключевых функций руководителя – планирование деятельности. Нет ни одного специалиста в менеджменте, который не называл бы планирование в качестве важнейшей обязанности руководителя. В связи с предложенной классификацией функций управленца на инструментальные и производственные в планировании также следует выделить два взаимосвязанных аспекта. Во-первых, руководитель обязан отладить свой собственный инструмент работы: заняться личной самоорганизацией и планированием своей управленческой деятельности. Во-вторых, без планирования деятельности своих сотрудников руководителю невозможно наладить производство продукта во вверенной ему организации. Планирование в этом аспекте является производственной функцией руководителя (рис. 4.1). Этому будет посвящена следующая глава данного учебно-методического пособия.



Рис. 4.1

Существенные изменения в жизни человечества, связанные с компьютерной и коммуникативными революциями на переломе XX и XXI века, кардинально изменили весь управленческий алгоритм. Многократно увеличился темп жизни, интенсифицировался производственный процесс. Временной фактор стал ключевым в деятельности современного руководителя. Для решения этих задач были проведены

многочисленные исследования оптимизации времени в процессе труда и жизни современного человека.

Функцию планирования в деятельности современного руководителя непродуктивно рассматривать вне контекста такого направления, как тайм-менеджмент. На данный момент – это современный общепризнанный подход в области управления временем. Для того чтобы выжить в хаосе различных вводных и многочисленных жизненных планов, человек интуитивно или осознанно применяет технологии, которые сегодня систематизированы в теории тайм-менеджмента.

Определение. Управление временем (англ. *timemanagement*) – это технологии сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды работ, при котором увеличиваются эффективность и продуктивность всей жизнедеятельности субъекта. Этим субъектом может быть любой работающий человек, и тогда тайм-менеджмент становится технологией его личной эффективности. Если субъект не обычный исполнитель, а руководитель, то в этом случае принципы тайм-менеджмента организуют деятельность фирмы с максимальной успешностью.

Парадоксы управления временем

Первый парадокс тайм-менеджмента кажется вполне очевидным: *временем управлять нельзя*. Его не остановить, если сегодня четверг, то завтра неизбежно случится пятница, и ничего с этим не поделаешь. Но можно управлять собой в текущем времени. Этот процесс для красоты слова и обозначили как «управление временем». Хотя, по сути, вы не управляете, вы живете в этом времени с большей или меньшей успешностью.

Второй парадокс управления временем: *зачем стараться больше работать в отведенном вам времени, если его тогда не хватит на личную жизнь*. Хиппи, идейные бездомные и дауншифтеры давно нашли ответ: «Довольствуйся малым и тем, что дает общество потребления, и будет тебе хорошо». Большинство же из нас максимально много работают для того, чтобы сделать свою жизнь лучше. Мы пытаемся больше зарабатывать, расходуя ограниченные временные ресурсы, но на личную жизнь времени практически не остается. Назвать такую жизнь счастливой вряд ли кто сможет, особенно если не угадали с профессией и местом службы. Выход из этого пара-

докса в рациональной разметке не только рабочего, но и личного временного пространства.

Психофизиология мозга и управление временем

Как показали сравнительные палеонтологи, за последние 600 лет мозг человека почти не изменился, а жизнь изменилась кардинально. Сегодня вокруг современного человека существует в пространстве и времени информационный хаос. Миллионы вводных и параметров нашей жизни привели к информационному перенасыщению. Это сопровождается высокой скоростью изменений вокруг человека. Размываются временные границы работы. Вы уже не знаете, когда начинается работа, а когда заканчивается ваша личная жизнь. Большинство студентов находятся в относительно благоприятной ситуации, иногда только учеба отвлекает их от насыщенной личной жизни. По окончании вуза начнется работа, семейная жизнь и, скорее всего, появится масса проблем, что будет вводить их в ступор из-за неконтролируемого потока новых вводных.

Необходимо провести короткий экскурс по устройству нашего мозга, чтобы понять, как наш «процессор» справляется с гигантским количеством вводных в нашей жизни.

На рис. 4.2 можно выделить левое полушарие. В филогенезе *homo sapiens* оно появилось значительно позже, а значит, является более молодой структурой мозга по сравнению с правой ее долей. Левое полушарие, как показали работы по психофизиологии, отвечает у человека за речь и логическое пошаговое мышление.

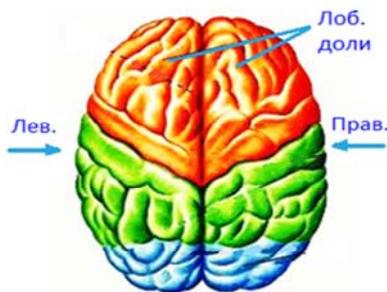


Рис. 4.2

Правое полушарие – более древняя мозговая структура, обеспечивающая образное (индуктивное) мышление, творчество и эмоции человека. Здесь же формируются и хранятся наборы поведенческих шаблонов на все случаи жизни. Последовательные условные рефлексы сливаются в сложные двигательные команды, которые формируют навыки поведения человека различной сложности. Это позволяет ему быстро реагировать в экстремальной ситуации. Но физическое противостояние между людьми, которое было характерно для древнего мира, в настоящее время перешло в интеллектуальную сферу. Сейчас в стандартном социальном взаимодействии физическая смерть человеку не грозит. Агрессивный или вооруженный соперник скорее исключение, а не норма нашей жизни. Но последние две-три сотни лет – это почти ничто для изменений в структурах нашего мозга. Многотысячелетние инстинкты (поведенческие шаблоны древнего правого полушария) толкают нас реагировать быстро и стереотипно на угрожающие вводные. В современном социуме нет вопроса, который не позволял бы выделить 10 минут на выработку правильного решения (рис. 4.3). Стремление к поведенческим шаблонам – серьезный минус в современном обществе. Скорость вашего реагирования далеко не главное в острой жизненной ситуации. Рефлекторная реакция на угрозу: ударить в ответ или убежать – постоянно мешает отвечать адекватно.



Рис. 4.3

Лобные доли мозга человека – его оперативная память. Как не удивительно, но при всех скрытых возможностях человеческой психики

кратковременная память имеет очень маленький объем. В стандартной ситуации человек оперирует маленьким числом вводных, как правило, 7 ± 2 . В реальном мышлении наш мозг и далее их оптимизирует, т. е. сокращает число факторов до удобных трех показателей. Это приводит к тому, что мы оставляем для принятия решений более удобные факторы (знакомые, интересные, вкусные) вместо важных и полезных. В ограниченном объеме оперативной памяти важнейшая информация может с легкостью вытеснена тем, что недавно говорила мама, подруга или начальник. А правильная реакция должна основываться не на последних вводных, а на значимости того, что имеется в вашем распоряжении. Отсюда следует основное правило для организации собственного управления временем: все важное следует выносить на внешний носитель (бумагу или компьютер). Без планирования человек обречен множить свои проблемы.

Персоналии отечественного тайм-менеджмента

История активного изучения тайм-менеджмента за рубежом насчитывает пару столетий. Чтобы не загружать ваше внимание хотелось бы отметить основные вехи изучения планирования времени в отечественной науке, более полно отражающие менталитет наших людей. Можно проследить следующую историческую закономерность: всплеск активности в исследовании тайм-менеджмента, как правило, возникал на переломе экономических формаций, когда возникала необходимость резко увеличить производительность труда в стране.

Первый раз в СССР это произошло в 20–30 годы XX века, когда страна была на экономическом подъеме. В эти годы началась борьба за экономию рабочего времени в процессе индустриализации страны. Один из основателей отечественного менеджмента, П. М. Керженцев, в 1920 году основал соответствующее движение «Лига времени» (рис. 4.4). Он активно пропагандировал ведение хронометража рабочего времени, внедрил так называемую «карту времени».



Рис. 4.4

Эти мероприятия позволяли значительно повысить производительность труда в эпоху советской индустриализации. Со временем (особенно в застойный период советской истории) разработки научной организации труда выродились в формальные заводские отделы НОТ, общественный интерес и энтузиазм работников постепенно угасал.

Существовали и отдельные энтузиасты борьбы за время. Об одном из таких Д. Гранин написал документальную повесть «Эта странная

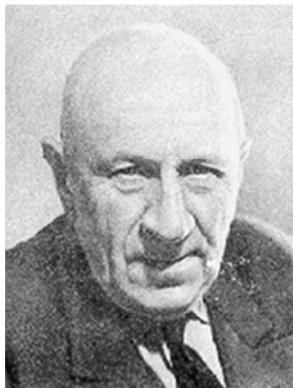


Рис. 4.5

жизнь». Ее герой – А. А. Любищев – биолог и философ. Герой повести известен работами в области математизации биологии и своим уникальным образом жизни с собственной системой учета времени. А. А. Любищев осуществлял хронометраж своего личного времени в течение 56 (!!!) лет (с 1916 по 1972 годы) (рис. 4.5).

Все началось с его стремления полностью классифицировать и описать небольшой подвид насекомых. Как человек системный, А. А. Любищев решил подсчитать, сколько времени ему понадобится, чтобы выполнить задуманное, и пришел к печальному для себя выводу: для этого ему понадобится порядка 100 лет. Будучи целеустремленным ученым, он решил каким-то образом оптимизировать свою работу для того, чтобы не тратить время зря. Он начал регулярно по своей оригинальной системе хронометрировать свою научную и личную жизнь. А. А. Любищев достиг выдающейся научной продуктивности за счет рациональной организации временного пространства, при этом ему хватало времени на все, включая друзей и близких ему людей.

Новый всплеск общественного интереса к рациональному использованию времени на постсоветском пространстве возник одновременно с развитием рыночных отношений. В этой связи представляют интерес работы Глеба Архангельского.

Математик, выпускник Ленинградского университета, он в конце 90-х годов XX века пришел работать в банк. Г. Архангельский обратил внимание на то, что большинство сотрудников банка используют рабочее время не оптимальным образом. С помощью методов

математической статистики и хронометража времени он усовершенствовал предлагавшиеся до него методы рациональной работы со временем (рис. 4.6). Г. Архангельский – автор целого ряда научно-популярных работ по тайм-менеджменту. Первая его книга называется «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» (впервые опубликована в 1990 году).



Рис. 4.6

Психологическое восприятие времени. Понятие кайроса

Основным предметом для планирования является личное время человека. Но само понятие времени далеко не так однозначно, как это представляется на первый взгляд. Обычно время рассматривают как нечто линейное, имеющее точки отсчета. В Древней Греции оно обозначалось словом «chronos». Когда говорим о времени (сколько сейчас времени, уже поздно, еще рано и т. д), как раз имеем в виду обычное линейное время.

Но мудрые древние греки знали и другое время, удобное для выполнения определенных действий. Время стало приобретать качественное содержание, определенный контекст. Греки его обозначили словом «kairos». Кайрос, как нелинейное время, имеет ключевое значение в тайм-менеджменте для планирования производственной деятельности (рис. 4.7).



Рис. 4.7

Можно выделить несколько смысловых контекстов использования времени и в соответствии с ними планировать свою работу.

1. Кайрос места. Это время, когда вы оказываетесь в некоем месте и можете с минимальными временными или энергетическими затратами выполнить давно запланированное действие. Так, оказавшись рядом с банком, вы можете оплатить коммунальные услуги или заказать новую кредитную карту. Проезжая мимо отдаленного рынка (магазина), вам удобно совершить давно запланированную покупку. Так же вы поступаете, оказавшись в командировке в городе, который славится своим блошиным рынком или музеем ретро-автомобилей. Во всех трех случаях нахождение вас в некоей уникальной точке пространства делает время нахождения в нем кайросом места.

2. Кайрос человека или группы людей. Нередко такой удобной точкой пространства для вас оказывается не определенная географическая точка, а совпадение обстоятельств, благодаря которым вы находитесь рядом с нужным для вас человеком (или группой). Иногда кайрос человека еще связан с определенной ролевой ситуацией. Например, вам необходимо нечто обсудить с человеком, который выше вас по статусу, с которым первым неудобно заводить разговор или выходить на него инициативным звонком. Для подобной ситуации можно провести предварительную подготовку к разговору, записать ключевые вопросы-просьбы в блокнот или гаджет и ждать удобного момента. Когда вам первым позвонит искомое лицо, вызовет «на ковер» или вы окажетесь с ним в одном помещении по воле подготовленных обстоятельств, наступит момент кайроса.

3. Кайрос личных обстоятельств. Нередко случается и так, что максимальная производительность работы зависит от вашего

собственного состояния. Если значение итогового результата для вас в такой деятельности существенно, то стоит подождать соответствующего состояния души. Кайрос личностных обстоятельств срывается, когда вы говорите себе: «Будет у меня подходящее настроение и я, наконец, разберу свой шкаф». Особенную роль настроение и вдохновение играют в творческой деятельности. У А. С. Пушкина были специальные заготовки – специальные блокноты, в которых он делал наброски с тем, чтобы написать то или иное стихотворение в зависимости от соответствующего настроения.

4. Кайрос внешних обстоятельств. Наша жизнь и отдельные поступки во многом определяются событиями, происходящими помимо нашей воли. Любой разумный человек приспосабливается к происходящему и даже пытается использовать в своих целях. Изменившиеся обстоятельства создают соответствующий кайрос – благоприятный момент для реализации давно задуманного. Таким кайросом может стать новый закон, постановление. Если он случится, гражданин возьмет давно планируемый кредит на льготных условиях или оформит лизинговое соглашение на автомобиль на приемлемых условиях. Обычно проблема заключается в том, что шансов выпадает немного, а люди к ним просто не готовы. В условиях нашего нестабильного бизнеса это видно лучше всего. Наиболее дальновидные руководители фирм разрабатывают несколько бизнес-планов, в зависимости от изменяемых обстоятельств налогового законодательства, на будущий период. Выйдет новый закон, и подготовленный бизнес-план сразу идет в работу, а предприниматель снимает сливки с неосвоенного рынка.

Использование кайросов в личном тайм-менеджменте имеет вполне материальные формы. Для этого можно использовать различные канцелярские приспособления, чтобы максимально успешно реализовать соответствующий кайрос.

Папка для встреч может стать такой формой реализации персонифицированного кайроса. Можно завести папку «Шеф» («Юрист» или «Бухгалтер») и в эту папку откладывать все бумаги, которые понадобятся при разговоре с руководителем (рис. 4.8). Так, дипломнику не помешает завести папку с названием «Научный руководитель» и все документы, вопросы, замечания и просьбы складывать в нее. При неожиданно назначенной встрече-консультации студенту не надо будет долго готовиться к ней, достаточно не забыть искому

папку с материалами по диплому. Всякий руководитель не любит, когда его дергают по пустякам, а основательная (но несложная по трудозатратам) подготовка к встрече повысит вашу оценку как серьезного сотрудника, который ценит время своего шефа.



Рис. 4.8

Цветные стикеры в органайзере легко позволят упорядочить его содержимое (рис. 4.9). Систематизация разнородных записей в ежедневнике производится с помощью закладок разного цвета. Например, все дела, имеющие отношение к одному из срочных вопросов, можно пометить оранжевым цветом, красным выделить какие-то финансовые вопросы или особо важные для вас, зеленым – текущие, синим – вопросы другого плана. Таким образом, цветной маркер легко позволяет выудить из вашего органайзера необходимые дела и использовать кайрос человека или места.



Рис. 4.9

Перфокарты (картонные листочки). Когда нет систематической необходимости записывать отдельные мероприятия, связанные с определенным кайросом, вместо ежедневника можно использовать жесткие картонные листы, на которых вы записываете дела (рис. 4.10). Подобная запись (напоминание) ждет своего времени (кайроса) и в определенный момент может быть извлечена и захвачена с собой.



Рис. 4.10

Блокнот с отрывными листами объединяет функции именной папки и перфокарт. Например, дома полезно завести блокнот «Магазин» (или «Рынок»), в который будете записывать необходимые покупки, как только вспомните о них или обнаружите отсутствие некоего продукта на полке в холодильнике (рис. 4.11). Подготовка к посещению продовольственной точки будет совершаться незаметно, свой вклад в нее могут вносить все члены семьи, делая записи в данный блокнот. Вам останется только оторвать верхний листок, и план посещения отделов гипермаркета у вас в кармане.



Рис. 4.11

Эти канцелярские приспособления активно используются уже давно и могут применяться дальше для планирования персонального графика событий без особых затрат. Вместе с тем следует отметить, что лавинообразное распространение электронных гаджетов позволяет реализовывать аналогичные функции напоминалок и агрегаторов записей на качественно ином уровне. Смартфоны, планшеты и нетбуки позволяют не только собирать все записи в электронной памяти компактного гаджета, но и производить обмен информацией с заинтересованными лицами, оказывать помощь друзьям и близким, если они не склонны обременять свою жизнь планированием важных событий.

Использование кайросов в корпоративном тайм-менеджменте

Как и при организации личного времени существуют методы, с помощью которых можно значительно улучшить планирование дел на корпоративном уровне. Прежде всего следует отметить *доску контекстного планирования* (рис. 4.12). На доступном для всех сотрудников месте вывешивается специальная доска (стенд). На ней помещается таблица, где по горизонтали размещается календарный график, а по вертикали – фамилии сотрудников (на рисунке обозначены как *A, B, C, D*). В зависимости от контекста, которому посвящена данная таблица, сотрудники делают отметки.

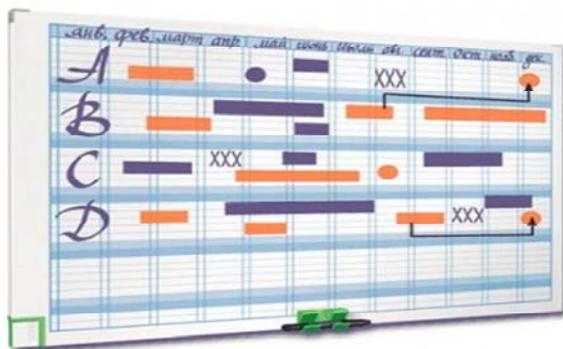


Рис. 4.12

Если доска посвящена графику нахождения сотрудников в подразделении, они постепенно ее заполняют по согласованию с руководством. Одним цветом на ней отмечаются дни (или недели отпусков), другим – отгулы, специальным образом помечаются запланированные командировки. Представление данной информации в публичном доступе предоставляет новые возможности по планированию работы сотрудниками. Если у кого-то из них предстоит совместная работа с коллегами, он сможет спланировать ее с учетом их предстоящего отпуска или командировки. Личные планы по отдыху могут быть обсуждены с руководителем заранее, чтобы не возникли конфликты внутри подразделения. Если степень взаимодействия сотрудников высока, то без такой доски, реализующей кайрос человека (или группы людей), практически не обойтись.

В корпоративном тайм-менеджменте большие возможности представляет реализация кайроса места, если работа связана с регулярными посещениями смежных организаций. На доске контекстного планирования основной информацией является нахождение сотрудника в той или иной инстанции. Руководитель своим распоряжением вводит обязательное правило: при получении указания подчиненным выехать в какое-либо учреждение (подразделение) обязан на этой доске указать, когда и где он будет. Например, в среду с 14 до 17 часов 23 марта сотрудник планирует быть в центральной таможне. Если это объявлено заранее, то к этому человеку вполне могут обратиться несколько сотрудников с просьбой выполнить какие-то попутные работы, связанные с центральной таможней (например, отнести документ в 405 кабинет). Подобный подход в коллективном планировании резко экономит трудозатраты всей организации.

Если в качестве уникального ресурса выступает какое-либо помещение предприятия, то распределять его загрузку удобно с помощью доски контекстного планирования. Например, на фирме имеется лишь одна переговорная, а проводить встречи с гостями необходимо регулярно, поэтому, прежде чем назначать время для встречи с какой-нибудь организацией, сотрудник смотрит на «Доску встреч с клиентами в переговорной» и уверенно назначает время, удобное ему и его клиентам (рис. 4.13).



Рис. 4.13

Доски контекстного планирования могут быть виртуальными и присутствовать на рабочем столе компьютера у сотрудников в качестве соответствующего программного обеспечения. Так, программа Microsoft Outlook с функцией индивидуального планировщика рабочей недели вполне может быть доступной в корпоративной сети для остальных сотрудников подразделения. Имея доступ к графику работы всех своих коллег, работники могут использовать отдельные мероприятия для реализации общих задач. Подробнее это будет рассмотрено в следующем разделе.

Техники самомотивации в тайм-менеджменте

Для того чтобы заняться самоорганизацией собственной жизни, недостаточно освоить основные приемы и получить знания в области планирования. Основная проблема, как правило, связана с преодолением самого себя. Рационально все понимают, что жить и работать по расписанию и определенному плану явно проще и продуктивней, чем плыть по течению жизни. Однако столкнувшись даже с легкими препятствиями в реализации своего плана, хочется все бросить и жить как раньше. Для преодоления этих проблем в тайм-менеджменте и придумали ряд специальных приемов.

Задача «Слон». Приступив к планированию, человек нередко сталкивается в жизни с тяжелой и, на первый взгляд, неподъемной задачей. Очень сложно за один присест написать диплом, сходу поступить в институт, заглянуть в Автоинспекцию и получить права на вождение.

Для таких случаев и придумана техника самомотивации «Слон». Чтобы съесть «Слона», его следует разрезать на кусочки (рис. 4.14).



Рис. 4.14

Трудно заставить себя взяться за неподъемную задачу, она пугает своим масштабом, но часть ее вполне психологически съедобна. Для написания диплома студенту следует решить целый ряд вполне доступных задач: выбрать тему и руководителя; обсудить тему с ним; пройти преддипломную практику и написать отчет о ней, который войдет в текст диплома; написать обзорную часть текста и т. д. Масштабная и непривычная для вас задача после разбивки на вполне подъемные и вполне решаемые кусочки делает их менее страшными и кусочек за кусочком вы их проглатываете. Таким образом, техника «Слон» предполагает нарезку больших и трудных задач на ряд составных подзадач, что помогает преодолеть психологический барьер перед ними.

Задача «Лягушка». Есть вещи в жизни, которые делать страшно неприятно. Например, сделать звонок по работе крайне несимпатичному для вас человеку. Для многих из нас очень сложно решиться на поход к стоматологу и вылечить давно ноющий зуб. Трудно выполнить рекомендацию врача принимать контрастный душ по утрам, если вы часто болеете простудными заболеваниями. Все вышеперечисленное относится к разряду тех дел, которые выполнять очень не

хочется. В тайм-менеджменте они получили наименование «Лягушка» из-за своей непривлекательности (рис. 4.15).



Рис. 4.15

Для решения подобных задач существует простое решение: съесть «Лягушку» натошак, и последующий день сразу вам покажется в розовом цвете. Другими словами, рецепт для неприятных дел прост: их надо делать не откладывая. Чем больше будете их оттягивать, тем сложнее будет себя заставить приступить к ним в дальнейшем. Ваши эмоции будут вам мешать.

Задача «Швейцарский сыр». Настоящие швейцарские сыры зреют не меньше года, поэтому они обычно затвердевают, их практически не разгрызть. Чтобы съесть такой сыр, нужно откалывать по кусочку (рис. 4.16).



Рис. 4.16

По аналогии значительные и с виду нерешаемые дела и проблемы нашей жизни получили обозначение в тайм-менеджменте «Швейцарский сыр».

Если вам надо приступить к большому и с виду неподъемному для вас делу, чтобы преодолеть внутренний страх перед масштабностью стоящей проблемы, следует найти в ней небольшой кусочек, который вам по зубам в данный момент. Выполнив крохотную часть большого дела, вы продвинетесь не столько в самой проблеме, сколько в своей привычке ее решать.

Предположим, перед вами стоит задача усвоить курс некоей науки, изложенный в многотысячном фолианте. Первые страницы учебника вам очень не понравились и читать его не хочется. Решение этой задачи заключается в поиске такого раздела книги, который содержит понятную вам терминологию и усваивается сравнительно просто. Начинайте читать его, постепенно продвигаясь вперед или назад по страницам нового знания.

Этот прием самомотивации нашел отражение в различных мудрых поговорках и выражениях: «Дорогу осилит идущий» или «Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага».

Техника маленьких радостей. Ежедневное планирование при очевидной полезности – не самая приятная вещь на свете. Чтобы удержаться на пути разумной и рациональной жизни, необходимо время от времени себя подкреплять за это. В данном случае на помощь приходит техника маленьких радостей (рис. 4.17). Если вы преодолели себя и съели с утра «Лягушку», обязательно вознаградите себя. Что выбрать в качестве бонуса, решать вам. Если любите поспать, поспите лишний час; опоздайте, если вам безумно хочется опоздать; сделайте или не сделайте то, к чему вы давно стремитесь.



Рис. 4.17

Маленькие подарки вы просто обязаны дарить себе после регулярно съедаемых «Лягушек», оконченного «Слона», кусочка «Швейцарского сыра». Самовознаграждение вдохнет в вас силы, если вы устали в процессе долгого и упорного восхождения к пока еще далекой цели.

Техника якоря настроения. Некоторые виды выполняемых нами дел требуют своеобразного вдохновения. В большей степени это связано с творчеством (например, при написании данного учебно-методического пособия, рис. 4.18), но и в обыденной жизни нередко мы ждем подходящего состояния души, чтобы разобрать полки в гараже или, наконец, сделать скворечник на даче.



Рис. 4.18

Если вы находитесь в благоприятном и нужном для вас настроении, ваш мозг вне зависимости от вашего желания запоминает окружающий вас контекст. Вам комфортно, и непроизвольно вы запоминаете цветовой фон, сопровождающие вас звуки (шум или музыку), запахи, которые были вокруг вас. Если вы побывали на пикнике, то аромат жареных шашлыков будет вас преследовать всю следующую неделю, если пикник, конечно, удался. Вероятно, на пленэре звучали определенные мелодии, которые в последующем непроизвольно вызовут приятные ассоциации, связанные с удавшимся отдыхом.

Эту же технику можно использовать, чтобы создать подходящее настроение, подходящий кайрос для выполнения той или иной работы.

Чтобы войти в рабочее состояние хорошим якорем может послужить некая техническая работа. В наше время люди отвыкли писать: тому же студенту невероятно сложно заставить себя приступить к первым страницам дипломной работы. Чтобы преодолеть себя, сядьте за стол, постарайтесь обеспечить максимально комфортные условия. Для начала выполните техническую работу, подготовьте какие-то простые материалы для диплома, не связанные с серьезной интеллектуальной нагрузкой, и, скорее всего, вы сами не заметите, как постепенно втянетесь в работу.

Календарик-пинарик. Данная техника является жестко мотивирующим способом поменять собственную картину мира. Она требует от человека ежедневно зачеркивать в несколько необычном календаре один день прожитой жизни. Выглядит календарик-пинарик как календарь на всю жизнь, в котором расписаны по горизонтали дни месяца текущего года, а вверху указаны годы, которые вы уже прожили (рис. 4.20). Необычность его состоит в том, что в нем помещена вся ваша жизнь, о длительности которой мы мало задумываемся в суе наших дней.



Рис. 4.20

Для начала зачеркиваете на календаре свои прожитые годы (с 1 по 20, если вам двадцать полных лет) и переходите к текущему году. Начиная с 1 января, прошедшие дни на календаре по вчерашний день вы перечеркиваете крест-накрест. Далее каждый новый день начинаете с зачеркивания одной наклонной чертой, а его окончание отмечаеете второй. И так поступаете ежедневно.

Кроме того, в верхней части календарика, где перечислены годы вашей жизни, производите одну существенную и печальную процедуру. Если вы мужчина, примите к сведению что средняя продолжительность жизни мужчин в Республике Беларусь 65 лет, а женщин – 78. В соответствии с этим (и учитывая гены ваших родственников-долгожителей) вы вычеркиваете не принадлежащие вам годы жизни и получаете вполне конечный визуальный ряд лет своего земного существования. Далее остается ежедневно и бескомпромиссно его укорачивать собственной рукой. Все, кто стал регулярно использовать календарик-пинарик, едины в своем мнении: это настолько мощно мобилизует человека, что, как правило, продуктивность их деятельности за счет применения технологии планирования резко повышается. Отсюда и возникло название «Пинарик»: календарик дает человеку мощный «пинок» такой силы, что его пользователь начинает двигаться по жизни гораздо продуктивней.

Управление временем тесно переплетено с такой базовой функцией руководителя, как планирование. Отказавшийся от тайм-менеджмента, он фактически отказывается от планирования как такового. Существуют две основные формы существования человека вне планирования жизни, и обе из них имеют печальные последствия.

Первой скрытой формой отказа от плановости является трудоголизм. Как социально одобряемый способ жизни, он получил широкое распространение среди современных менеджеров. Зачем планировать, если ты все равно трудишься не покладая рук, не считаясь с личным временем. Но есть маленькая проблема: нет гармонии между личной и производственной деятельностью, что не дает возможность человеку стать счастливым.

Проблема трудоголика в букете его личных качеств гиперстарательности и гиперответственности, свойственных большинству руководителей. Формула жизни трудоголика заключается в рассуждениях типа: «Я должен больше работать, чтобы больше зарабатывать, чем я больше зарабатываю и чем больше у меня денег, тем

больше у меня возможностей в жизни». Парадокс заключается в том, что человек зарабатывает больше денег за счет своего личного времени, которое невосполнимо (рис. 4.21).



Рис. 4.21

Иногда человек сознательно избегает планирования, но так как это обычно не вполне одобряется окружением, он придумывает «убедительные причины» для себя и своих коллег. Рассмотрим подобные социальные отмазки.

1. «Планирование занимает время. Пока ты им занимаешься – работа стоит». Данный аргумент легко разбивается классической притчей про дровосека, который рубит дерево тупым топором. «Почему ты его не заточишь? Ведь точило рядом лежит», – спрашивает его удивленный прохожий. А в ответ слышит: «Мне некогда точить – рубить надо». Выбор дровосека обусловлен его двигательным стереотипом поведения.

2. «А зачем планировать? В бизнесе все непредсказуемо и быстро меняется». Диагноз такому руководителю поставить несложно, его картина мира неадекватна. Степень неожиданности развития событий вокруг менеджера определяется низким уровнем его профессионализма.

3. «Теория отличается от практики, значит бесполезно теоретизировать». Получается, если железная гайка тонет в воде, значит,

металлические корабли не могут плавать. Таким образом, данный довод горе-менеджера выдает его убогую картину мира с ограниченными знаниями и практикой их применения.

4. Сложнее с тезисом-отмазкой «Делать лучше, чем размышлять». Руководители по определению люди энергичные, а стереотипное восприятие планирования – интеллектуальное бездельничанье. Чтобы его преодолеть, достаточно познакомиться с бизнесом, в котором активно практикуется тайм-менеджмент.

5. Ложный стереотип успешности – решительность действий. Руководитель, быстро решающий поступающие проблемы, не затрачивающий время на долгие размышления, является успешным. В данном случае обычно забывают, что скорость реагирования часто является производной от опыта менеджера, за которым стоит проделанная домашняя работа, в том числе по планированию.

7. Последняя причина – негативный личный опыт планирования. Пытаешься что-то расписывать в календаре, а видимого результата нет. Причина этого очевидна – отсутствие знаний в области технологий тайм-менеджмента.

Таким образом, все выдвигаемые объяснения нежелания двигаться в сторону упорядочивания собственной работы и жизни по новым технологиям с очевидностью несостоятельны.

Парадоксы планирования времени

Попытки упорядочить собственную жизнь нередко сталкиваются с непонятными противоречиями. Их принято обозначать как парадоксы времени.

Первый парадокс: работы больше, чем времени. Когда вы приступаете к планированию, должны понимать, что количество дел, которые вы собираетесь разместить в своем графике, заведомо превышает отведенное на это время. И это только те дела, о которых вы вспомнили и учли. Но все учесть невозможно, а желание сделать все – бессмысленно. В этом смысл данного парадокса, по которому идет организация вашего времени. Например, большинство организаций делятся на две категории: компании «курятники» и компании «муравейники». Если в «курятнике» сотрудники бессмысленно

носятся в разных направлениях, то в «муравейнике» характер броуновского движения совершенно другой. Работники явно осмысленно идут по своим делам, каждый занят конкретно своей работой. Значит, в данной организации планирование работы носит приоритетный характер.

Данный парадокс обусловлен так называемой *«жесткостью времени»*. Время конечно (в сутках 24 ч, в часе 60 мин, в минуте 60 с). Расхожая фраза «Нет времени на нечто» означает лишь, что данная задача (например, сходить к стоматологу) находится не в приоритетном списке ваших проблем. Подождите, и ваш зуб надо будет уже не лечить, а вырывать.

Следующий аспект жесткости времени обусловлен тем, что в единицу времени человек может хорошо выполнять только одну работу. Исключение – гении (Цезарь и Наполеон), лишь подтверждают это правило. Работа малосжимаема. Ускорить процесс можно до определенной степени, далее идет ухудшение качества. Быстрее сделать, чем это делает профессионал невозможно. Если надо сделать быстрее, то будьте готовы к тому, что исполнитель снизит качество изделия (услуги).

Второй парадокс планирования: опаздываешь – тормози.

Он связан с особенностями психофизиологии человека. На рис. 4.22 представлена взаимосвязь наших действий и эмоций в ситуации цейтнота. Представьте, что у вас много работы, а начальник требует все сделать еще вчера, сильно вас запугал или замотивировал. В этой ситуации возникает страх или, как минимум, легкая паника из-за того, что вы не уложитесь в отведенное время. Так возникают (выделенные красным на рисунке) ошибочные действия, которые предопределены нашей психофизиологией. Мы ускоряемся в работе, и это главная ошибка. Приводит это к тому, что снижается качество работы, и проблемы умножаются. В результате в конце дня у вас будет не одна хорошо сделанная работа, а две – плохо сделанные, которые вызовут другие проблемы или неприятный разговор с руководителем.

Таким образом, в условиях повышенной загрузки надо не ускоряться, а сосредоточиться на одной работе и отказаться от желания успеть сделать все.



Рис. 4.22

Третий парадокс планирования: *никогда не делай сегодня то, что можно сделать завтра.* Данный парадокс прямо противоречит мудрости наших предков, которые советовали в пословице поступать противоположным образом. Такая стратегия поведения была обоснована в прошлом веке с его размеренным темпом течения жизни. Событий было немного, и человек мог позволить себе жить расслабленно и ускоряться от случая к случаю, что приносило успех. Для современного человека с бездной различных вводных выполнить все, что наваливается ежеминутно, бессмысленно. Возможность сделать дело завтра является оценочным признаком несрочной работы. И наоборот, если его нельзя перенести на завтра, является признаком срочности, а это значит, им надо заняться в первую очередь.

Пожиратели времени современного менеджера

Если вы приняли для себя решение внедрить в свою жизнь тайм-менеджмент, необходимо знать, что существует масса вещей, которые в вашей работе бессмысленно съедают время. Их принято обозначать как пожиратели времени.

Первый из них – неясные цели выполняемой работы. Нередко случается, что задание обозначено руководителем лишь в общем виде. Из-за этого вы не можете ограничить эту работу по объему, качеству, срокам. Например, если шеф сказал написать черновик тезисов для завтрашнего выступления и пояснил, что не уверен, что они пригодятся или что совещание не очень важное, то вы понимаете, что на эту работу можете позволить себе затратить минимум времени. А если вам сказали, что завтрашние тезисы будут являться ключевыми для того, чтобы подразделение претендовало на премию, или от этого что-то зависит, то временные затраты менее важны, чем качество исполнения задания. Очевидно, что неясность цели работы поглощает ваше время.

Второй пожиратель времени – отсутствие согласованных методов достижения цели. Когда не знаете, как выполнять поставленную задачу, вы неизбежно теряете время на поиск оптимальных методов. Когда распоряжение содержит инструкцию по его выполнению, экономия времени очевидна.

Третий поглотитель времени – отсутствие приоритетности в задачах вышестоящих руководителей или ваших собственных планах. Вводных очень много и необходимо ранжировать выполняемые задачи по их важности или срочности. Неважно кто это будет делать, главное, чтобы у вас до начала работы с этим была полная ясность. Например, ваш шеф дает вам 2–3 задания одновременно, и вы осознаете, что «захлебнетесь» работой. Опытный исполнитель обязательно задаст руководителю вопрос: «А что я должен сделать в первую очередь?», «За что вы будете меня отчитывать, а за что просто голову оторвете, если я не успею?». И тогда станет понятно, что вам делать в первую очередь, а что – в оставшееся время.

Четвертый пожиратель – неумение сказать обоснованное «нет» своим коллегам, подчиненным или руководителям. Если трудно сказать «нет», то вам этих заданий и работ «навалют» выше ваших возможностей. Это личностно-психологическая проблема, которая прямо ведет к исчезновению свободного времени. Бесконечные просьбы подруг или друзей, неадекватное желание начальства загрузить работой удобных (безотказных) подчиненных сделают вас заложником своего характера.

Пятый пожиратель – большое количество заданий, требующих максимальной концентрации. Нередко такое случается, когда в организации проводятся какие-то инновации, внедряются новые технологии,

что требует максимальной загрузки от руководителя и его коллектива. Выход простой – нововведения следует вводить постепенно.

Шестой пожиратель времени – неумение доводить работу до конца. То, что вы не доделали на 100 %, «аукнется» вам в скором времени умножением новых проблем, которые потребуют новых усилий и временного ресурса.

Седьмой поглотитель времени – отсутствие у вас навыков и привычки перспективного обзора развития ситуации в недалеком будущем. Невозможно начинать новый проект, требующий продолжительной и длительной концентрации, в предверии неизбежных новых вводных, которые заставят бросить эту работу недоделанной.

Восьмой пожиратель – недостаток мотивации сотрудников компании. В этом случае у руководителя бездна времени уходит на тотальный контроль за сотрудниками.

Девятый пожиратель – локальные проблемы с шумом в рабочем помещении. Понятно, что есть некоторые виды деятельности, где от шума трудно избавиться. Но можно запретить сотрудникам громко общаться друг с другом через все помещение. На Западе, например, не принято делать какие-то перегородки в общем рабочем помещении. При этом вводится очень жесткий регламент: обращаться друг к другу вполголоса, для чего подходить непосредственно или писать по электронным видам связи.

Десятый поглотитель времени – постоянные телефонные и другие звонки. Раньше коммуникациям человек отдавал на порядок меньше времени. Начиная с 2000-х годов, нас захватила тотальная мобильная и интернет-коммуникация, а разумная культура данного вида общения, к сожалению, не возникла. Мы просто не были подготовлены к подобным резким преобразованиям.

Что обычно следует делать для того, чтобы телефон не мешал работать? Во-первых, при выполнении важных и ответственных работ в смартфоне отключается звук, и он прячется в ящик. Сотрудники между собой могут общаться средствами корпоративной электронной связи. Звонки с внешним миром строго регламентированы по времени и должностным ролям. Обычно наиболее продуктивная первая половина рабочего дня. Она и выделяется для наиболее значимых дел.

Одиннадцатый пожиратель – неожиданные визитеры. Данный фактор является мощным поглотителем времени управленца. Это одна

из причин того, что многие руководители работают по вечерам. Дневные неожиданные визитеры полностью ломают график работы и не дают возможности руководителю сосредоточиться на ключевых проектах. Выход из такой ситуации во внедрении регламентов для самозагрузки подчиненных. Можно ввести правила обращения подчиненных к руководителю по текущим (не экстренным) вопросам в специально выделенные для этого часы. Подчиненный может обратиться к руководителю по любому вопросу, но по определенным правилам. Появление руководителя среди подчиненных не должно стать удобным поводом обратиться к нему.

Двенадцатый поглотитель – недостаточное делегирование со стороны руководителя – серьезная причина, по которой он будет постоянно загружен делами. Все, что менеджер может поручить своим подчиненным, он обязан исключить из своих текущих дел, иначе все придется делать самому.

Тринадцатый пожиратель времени – плохо организованное хранение информации в вашем подразделении. Порядок должен быть наведен у каждого из сотрудников в компьютерах и бумагах. Отдельное внимание следует обратить на организацию доступа к корпоративной базе данных. Взгляните на рабочий стол своего компьютера и поймете, насколько вы умеете упорядочивать свои папки и документы. У многих там выложено все, чем сотрудник занимался последние полгода. Нежелание затрачивать время на систематизацию и организацию легкого поиска нужного материала – прямой путь к хаосу и бессмысленным потерям драгоценных рабочих часов.

Внезапные собрания и совещания также являются типичным пожирателем рабочего времени. Любое собрание, совещание должно быть хорошо подготовленным. Нередко малокомпетентный руководитель наслаждается своими властными полномочиями и вводит «посиделки» в повседневный регламент подразделения. Соответствующая склонность пообсуждать отрывает от работы подчиненных и снижает продуктивность его управленческой деятельности.

Конфликты между сотрудниками и ненормальный психологический климат в коллективе будут вести к большим потерям рабочего времени подразделения. Например, часто отдельные работники отказываются от совместного решения дел в силу глубоких антипатий. В этом случае эффективность любого планирования сводится к нулю.

Шестнадцатый пожиратель – неразвитые управленческие компетенции руководителя, такие как неумение собрать полную информацию о ситуации на рынке и внутри организации, привычка «рубить с плеча», принимать важные решения без рассмотрения альтернатив, бесконечное откладывание неприятных, но необходимых решений. Все они связаны с его непрофессионализмом или личностными особенностями и ведут к общему итогу – многократному перерасходу временного ресурса.

Техники борьбы с поглотителями времени

Для борьбы с поглотителями вашего времени существует множество разнообразных техник. Большинство из них направлены на борьбу с каким-либо одним из поглотителей, но некоторые носят универсальный характер.

Первая универсальная техника – объединять работу в блоки. Предположим, если телефонными звонками вас отвлекают в течение дня, выделите специальное время, когда преимущественно занимаетесь телефонными и другими коммуникациями. Например, с 11-00 до 11-30 вы обзваниваете своих клиентов, контрагентов, вышестоящие организации, сотрудников и т. д. А с утра (с 9-00 до 11-00) вы выполняете самую важную и ответственную работу, пока не набежали посетители.

Вторая универсальная техника – нормирование времени на текучку. Она заключается в том, что вы выделяете определенное время на текущие вопросы. Текучку отменить нельзя, ведь она приносит основной доход организации. Однако определять ей время и место в своем рабочем графике необходимо, иначе она полностью поглотит вас.

Третья техника – управление рабочей нагрузкой. Когда вы планируете свою неделю, свой рабочий день, то в обязательном порядке в графике прописываете время на еду, на сон, как наиболее важное. Вы не можете попытаться что-то сделать за счет своих биологических потребностей. Не имеет смысла экономить на сне, обеденном времени или занятии физкультурой. Результат, как правило, одинаков – ваш организм жестоко отомстит вам и вы, в конечном итоге, не сможете эффективно работать.

Четвертая универсальная тактика – использование «дыр времени». Если проведете подробный хронометраж своего рабочего и личного

времени, вы гарантированно обнаружите временные участки, которые используете очень нерационально. Предположим, вам надо сходить в поликлинику, а это часто не один час пустого ожидания в очереди. Ежедневно вы тратите время на поездки в транспорте, ожидание в приемной и тому подобное. Во время такого рода «дыр времени» обязательно следует выполнять интеллектуальную или техническую работу. В транспорте можно читать конспект или слушать на плеере курс лекций (аудиокнигу). Например, риелтор пока едет в офис с просмотра объекта недвижимости по дороге обзванивает продавцов аналогичных объектов. К возвращению в офис у него уже есть готовое решение по оптимальной оценке квартиры. Подобным образом можно использовать и другие «дыры времени», чтобы успевать больше.

Управляющий филиала банка ВТБ24, чтобы его меньше отвлекали подчиненные и при этом формально не ограничивать их в общении с ним, придумал специальный прием. На доске, которую он выставлял рядом со своим рабочим столом, записывал их фамилии и время, в течение которого они находились в кабинете: «Иванов 10.15–10.31», «Петров 12.15–12.30», «Иванов 15.10–15.40». Специально свои записи он не комментировал, но объяснял, что хочет понять, сколько у него времени уходит на общение. Его сотрудникам стало от этого дискомфортно и многие из них завели папку «Шеф», в которую записывали накопившиеся вопросы. Продвинутые подчиненные пошли дальше и стали кооперироваться между собой и объединять свои вопросы для единственного «ходака». В результате данный управляющий получил явный эффект от сокращения времени на бесконечные разговоры, а личная продуктивность резко выросла.

Таким образом, планирование своего времени на основе тайм-менеджмента резко повышает эффективность управления. Прежде всего это относится к персональному тайм-менеджменту управленца. Прогнозирование ближайших событий позволяет избежать ненужного стресса и повышает комфортность самочувствия. Например, некоторые совещания требуют три дня подготовки. Соответственно, это закладывается в рабочий план, вопросы распределяются между сотрудниками, и совещание проходит с максимальной эффективностью.

Для руководителя немаловажное значение имеет повышение качества своей жизни. Стоит ли много работать для того, чтобы на

это уходило все твое время, исключая короткие часы сна? Если менеджер после работы успевает отдохнуть, посвятить время семье, друзьям, жизнь прекрасна и гармонична. Повышается позитивная энергия, вы понимаете, что сами управляете своей жизнью, становитесь более энергичным, идете на работу с хорошим настроением.

Организовать себя можно до любой стадии: можно планировать на год-два вперед, а можно расписать лишь ближайшую неделю или день, и вы сразу почувствуете результаты. Использование тайм-менеджмента не гарантирует, что вы будете работать меньше. Руководитель, планирующий и работающий спонтанно, проводит за работой приблизительно одинаковое время. Разница заключается в продуктивности: результат работы на порядок больше у тех, кто упорядочил свои рабочие часы. Систематически фокусируйтесь на важном и откладывайте рутинные дела. Научитесь говорить «нет», как бы это не казалось неудобным. Откажитесь от телевизора как пожирателя времени. Избавьтесь от оповещений ваших коммуникаторов и других гаджетов. Не жалеете времени на планирование и результат появится.

Глава 5. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРАКТИЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Планирование является одной из ключевых компетенций руководителя, в состав которых включают организацию, контроль, координацию и мотивирование. Освоение данной компетенции часто происходит спонтанно и вызывает ряд трудностей у начинающих менеджеров. Это связано с тем, что традиционные способы планирования серьезно устарели и не вызывают доверия. В свою очередь многочисленные пособия по тайм-менеджменту предлагают разрозненные техники, которые не выстраиваются в единое целое.

В этом смысле представляет интерес технология планирования, интегрирующая техники тайм-менеджмента, которую предложил А. Фридман в своих работах. Структурировав весь процесс на восемь базовых процедур, он закольцевал всю процедуру планирования. В данном варианте это позволяет использовать ее с успехом как в личной жизни начинающего менеджера, так и внедрять ее в корпоративную практику.

Процедура 1 «Структуризация (визуализация) хаоса». Первая процедура подразумевает упорядочение множества элементов вашей жизни, для чего их следует обозреть и классифицировать. Понятно, что вступление в новый этап существования потребует, как минимум, несколько спокойных дней. Необходимо ограничить текучку, если хотите разобраться с тем, что происходит в вашей жизни.

Вытаскивание всевозможных дел и проблем из вашей памяти производится в обязательном порядке на физический носитель. Это может быть программа на компьютере или другом гаджете, обычная бумага, блокнот и т. п. Главная цель этого этапа – ничего не упустить, так как память человека весьма ограничена и, скорее всего, будет мешать на этом этапе.

Существуют два способа вытаскивания вводных: проще всего вываливать все подряд и выписывать проблемы и дела вне всякой системы. Главное – не упустить ничего, просто зафиксировать. Второй способ заключается в предварительной разметке жизненно-временного пространства. Намечаются некие разделы (например, дом, работа и ее направления: персонал, стратегия, поставщики),

а после этого уже в них вписываются соответствующие элементы вашей жизни.

Для этого этапа планирования существует удобный программный инструмент – MindManager (<http://mindjet.com>). В его основе, а также сходных с ним программ, лежат базовые принципы структурированности мышления человека. Создаваемые подобными программами интеллект-карты возможно распечатывать, сохранять в Word и PDF-форматах и пересылать по электронной почте коллегам. С их помощью удобно проводить подготовку к ответственной встрече. В них можно устанавливать сигнал-напоминание на делегированные задачи, ставить ссылки, прикреплять текст или анимированные значки.

Если вы ставите себе задачу систематизации всей своей деятельности, то можно создать центральную интеллект-карту, в которой подробно прописать основные составляющие вашей жизни. По мере необходимости можно создавать отдельные интеллект-карты по направлениям вашей работы, дробя каждое на составляющие задачи (рис. 5.1). Важно не увлекаться излишними подробностями и создавать не более трех уровней визуализации.

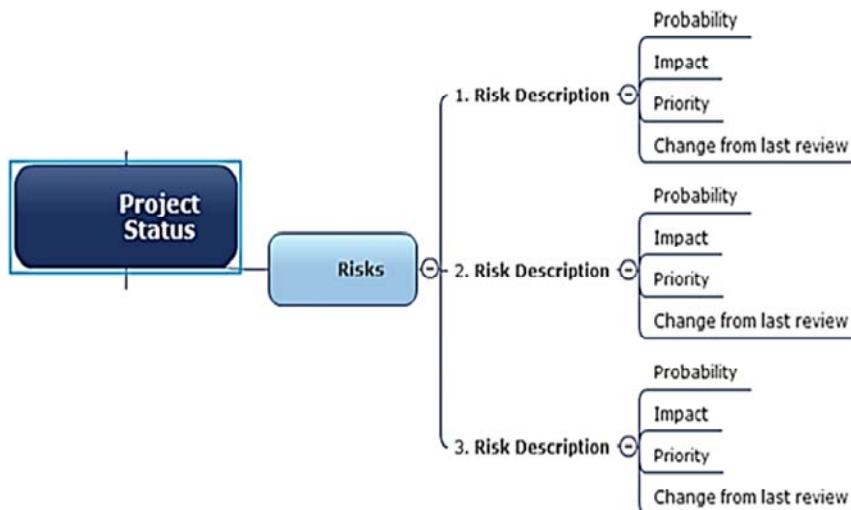


Рис. 5.1

Важное значение в первой процедуре планирования имеет ваш психологический настрой. Можно использовать технику НЛП (типа «Якоря настроения») для вхождения в соответствующее состояние. На этом этапе работы важно не фильтровать свои мысли, считая нечто неважным или второстепенным. Главное охватить все, не упустить важную мелочь, а на следующем этапе можно заняться и структурой ваших дел.

Начинающие руководители нередко забывают прописывать в своем графике жизни управленческие обязанности. А это такой же объект, требующий планирования времени, как и делегирование, контроль или работа с кадрами.

Процедура 2 «Комплектование проекта». Самой важной задачей первой процедуры планирования посредством тайм-менеджмента было не упустить важные детали из вашего проекта. Цель второго этапа – создание структуры направлений из набросанных в кучу дел и проблем. Такая структура должна иметь свою логику и упорядоченность. Например, начинающий руководитель торгового предприятия среди своих регулярных обязанностей должен выделять направления, связанные с финансами, видами продаж, анализом состояния рынка, развитием потенциала подчиненных.

Если первый этап планирования еще мог обойтись без программных средств (вы могли выписывать все на бумагу), то единственным комфортным вариантом работы является использование компьютерных программ, создающих интеллект-карту (типа MindManager). В них удобно создавать главную и второстепенные темы, перемещать, сортировать, добавлять новые элементы, которые пришли в голову в процессе обсуждения проблемы (рис. 5.2).

Главное требование к карте – удобство обзора поля боя. Если вам неудобно, переделывайте и перекраивайте ее до состояния комфортного чтения и понимания всеми заинтересованными участниками.

Существуют стандартные ошибки этапа комплектования проекта. Нередко карту-проект так и не создают, мотивируя отсутствием времени («нет времени точить пилу, надо работать»). Вторая распространенная ошибка: созданную однажды проект-карту не структурируют, особенно это свойственно любителям хронического беспорядка на рабочем столе. Бессмысленным является создание карты-проекта в том случае, если в ней не живут, постоянно корректируя

и совершенствуя. Карта в этом случае быстро устаревает и теряет свое основное назначение.

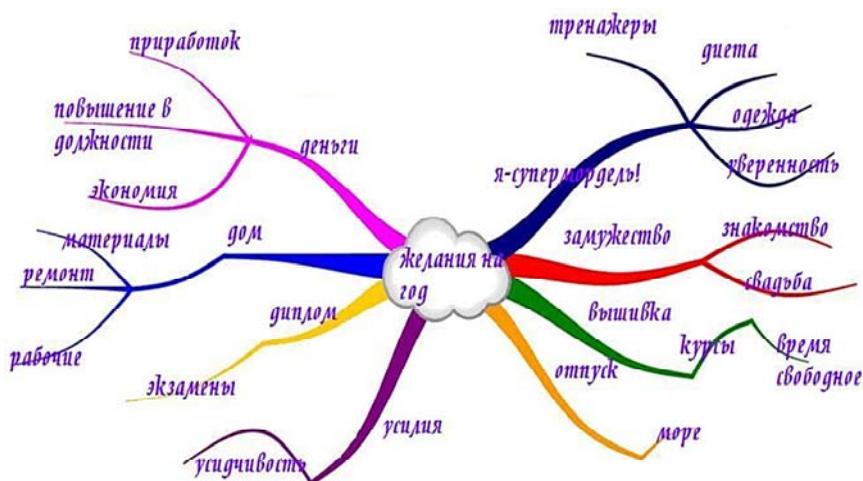


Рис. 5.2

На этапе комплектования проекта становится понятным, что выполнение процедуры тайм-менеджмента по сути и есть реализация функции планирования руководителем, которое заключается в организации его дел во времени и пространстве. Вначале беспорядочное нагромождение различных дел и проблем начинает приобретать осмысленную структуру по направлениям. Но этого явно недостаточно, нужно еще понять, куда вам двигаться прежде всего. Для этого и требуется следующий этап.

Процедура 3 «Формулировка целей». На этом этапе осуществляется формулировка целей, чтобы решить задачи по каждому направлению. Цели удобно формулировать прямо в интеллектуальных картах, в программе типа MindManager. Если на втором этапе получился достаточно громоздкий документ, то для удобства работы из центральной карты можно выделить отдельное направление – боковую карту-проект. В этом случае цель формулируется как на центральные топики карты, так и на отдельные направления.

Основная трудность состоит в выборе правильной формулировки для цели. Не всякие слова адекватно описывают нужный результат, который должен быть достигнут в итоге вашего плана. Чаще всего неправильная формулировка отражает эмоциональные желания, мало-пригодные для последующих действий. В этом случае может помочь метод SMART (формулирование предметно-ориентированных задач), предложенный классиком менеджмента Питером Друкером.

Согласно методу SMART (рис. 5.3), формулировка поставленной цели должна отвечать нескольким принципиальным критериям и, в идеальном варианте, всем сразу.



Рис. 5.3

S – specific (конкретность). Прежде всего, цель должна формулироваться конкретно и исключать различные толкования. Это особенно важно, если данную задачу вы предполагаете транслировать дальше своим коллегам или подчиненным. Лучше не экономить на словах и подробно изложить все нюансы предполагаемого результата.

M – measurable (измеримость). Данный параметр одновременно прост и конкретен. Сформулированная вами цель должна приво-

доть к результату, который можно измерить. Задача «Хочу стать богатым» очевидно не отвечает параметрам измеримости, так как это скорее личностное ощущение себя в мире денег, чем поставленная цель.

A – attainable (достижимость, реалистичность). Немалое значение в формулировке цели имеет выбор уровня трудности ее достижения. Можно ставить легкие, достижимые цели и стоять на месте в своем развитии. А можно брать заоблачные, нереалистичные на данном этапе жизни компании задачи и не продвигаться, но уже по другой причине. Планка достижений цели должна отодвигаться выше разумно, чтобы подтягивать вас в радиус ближайшего развития. Основным критерием может стать понимание того, КАК вам реализовывать задачи.

R – result-oriented, relevant (согласованность–релевантность). Смысл этого параметра заключается в том, что любое планирование протекает в условиях жестких реалий. Каждое из направлений должно быть увязано с большим количеством протекающих событий и ваших личных возможностей. Согласованность цели со всеми остальными жизненными и производственными планами – единственно возможный способ не упереться в непреодолимое препятствие. Например, поставленная вами цель выучить иностранный язык на разговорном уровне может потребовать дополнительных часов обучения с репетитором. Это, вполне вероятно, станет возможным лишь при условии отказа от ваших ежевечерних прогулок с домашним питомцем.

T – time framed, time based (ограниченность по времени). Основной смысл этого параметра заключается в том, что поставленные вами цели должны иметь вполне конкретный срок исполнения. Если этого не происходит, значит, ваша цель не отвечает исходным параметрам SMART.

Процедура 4 «Декомпозиция». Данная процедура является ключевой на этапе планирования по методу MindManager. Суть ее заключается в детализации выполняемых работ. Надо отметить, что декомпозиция является самой трудоемкой из процедур планирования. Ее первый этап лучше всего выполнять в MindManager, а последующий – в программе Microsoft Outlook.

Декомпозировать поставленную вами цель означает ее разбиение на составляющие задачи. Выполнение совокупности всех задач должно приводить к поставленной цели. На этом разбивка не заканчивается. Далее каждая из выделенных вами задач (рис. 5.4) дифференцируется до отдельных мероприятий. Разница между задачей и мероприятием состоит в том, что задача, как правило, выполняется через множество отдельных работ. В отличие от задач, мероприятия выполняются посредством одного доминирующего действия. Таким образом, смысл декомпозиции заключается в построении строгой иерархии, на вершине которой находится цель, а на нижнем уровне – отдельные мероприятия.

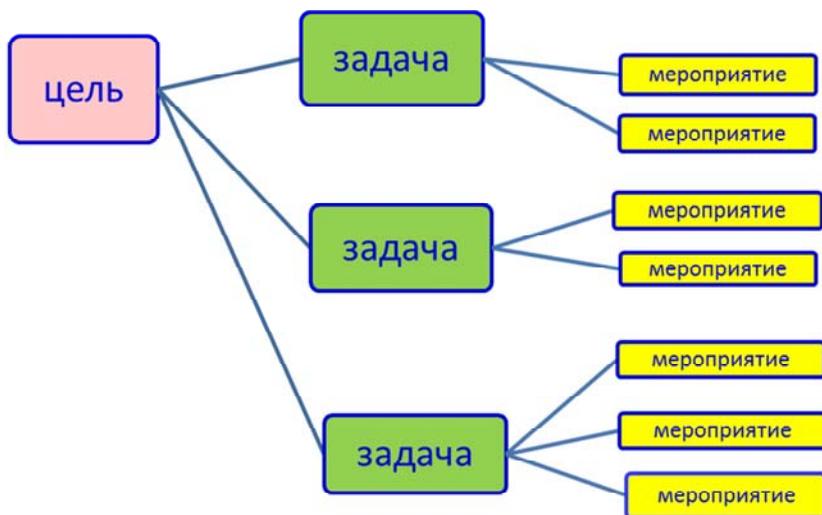


Рис. 5.4

Особенности создания декомпозиции. Предположим, вами были выделены три ключевые задачи для достижения поставленной цели, но каждая из них является достаточно трудоемкой и продолжительной по времени. Поэтому необходимо продолжить разбивку задач до конкретного мероприятия (рис. 5.5). Мероприятие в этом случае будет являться основной единицей планирования, которую можно будет вписать в ваш график жизни.

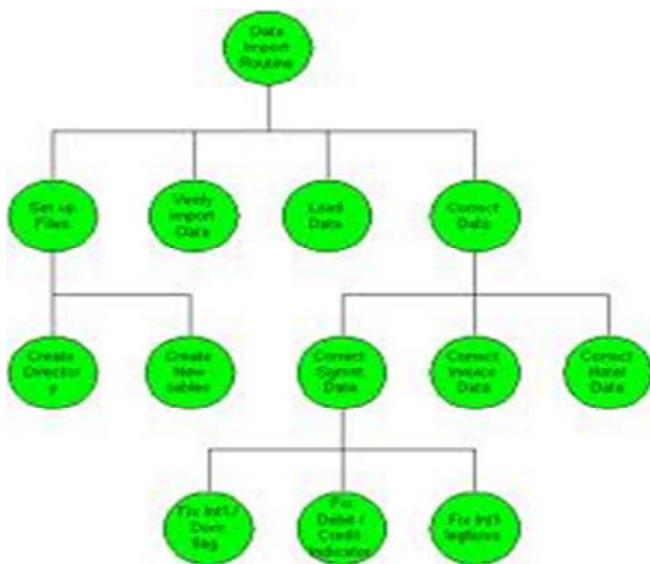


Рис. 5.5

Таким образом, мероприятие – это технологически удобный элемент выполняемой работы, который возможно выполнить без перерыва. Оптимальная его продолжительность до двух часов. Как установили психофизиологи, вначале идет период вработывания в новый вид деятельности, после начинается период основной работы с максимальной производительностью. А через полтора-два часа начинается утомление и спад активности – человеку необходим перерыв. Поэтому лекции и уроки делятся именно этот промежуток времени.

На этапе декомпозиции карту выполняемых работ необходимо довести до конкретных мероприятий продолжительностью до двух часов. Это является трудоемким и требующим квалификации процессом. Поэтому не всю декомпозицию может выполнять сам руководитель от начала и до конца. В ряде случаев будет уместным делегировать выполнение части декомпозиции квалифицированному исполнителю. Но в любом случае кто-то должен довести всю пирамиду планирования до самого конца – до мероприятий. При этом не стоит забывать включать в нее отдельный класс задач по управлению. Следует выделять специальное время для тайм-менеджмента, иначе в вашем графике появятся неучтенные временные затраты.

Преимущества создания полной декомпозиции. В результате создания полной декомпозиции предполагаемых работ руководитель получает целый ряд явных преимуществ. Для начала у него появляется возможность точно рассчитать необходимое время для выполнения поставленной задачи. В итоге оно составит сумму временных затрат на все мероприятия.

Подобная разбивка создает предпосылки для включения ее элементов в рабочий календарь на текущую неделю, месяц или год. Дело в том, что целую задачу включить в календарь сложно. Как правило, она состоит из большого количества сложноструктурированных работ, не помещающихся в ваш рабочий график.

После создания декомпозиции появляется возможность выполнять параллельно несколько работ силами различных сотрудников. Кроме того, раздробленная на элементы работа дает возможность эффективного делегирования ее отдельных кусочков. Оно осуществляется на соответствующем уровне: на уровне цели, задачи и мероприятия.

Мероприятие дает необходимую конкретику по времени исполнения задания, что в свою очередь позволяет руководителю эффективно контролировать их выполнение. Если в организации внедрена процедура тайм-менеджмента, то возможен конструктивный диалог с вашими партнерами по бизнесу и подчиненными. Появляется возможность обосновать выполнение задачи графиком выполняемых работ. Например, если вам говорят, что невозможно выполнить данную работу к 25 ноября, то вы можете попросить обосновать это подробным графиком выполняемых работ. Из него станет ясно: обманывают ли вас или за возражениями стоят объективные обстоятельства.

Точно так же можно бороться с «лодырями» в коллективе. Попытка спекулировать на вашей недостаточной компетентности преодолевается через приемы планирования: можно попросить подчиненного написать детальный план исполнения работ и пообещать отдать его на экспертизу специалистам. Желание обмануть вас пропадает после первой же попытки.

Созданная вами декомпозиция дает оценку реалистичности достижения цели. В свою очередь она сильно мотивирует подчиненных. Увидев путь движения к цели, они усилят свои старания в работе.

Только после полной декомпозиции появляется возможность точной и эффективной работы с несколькими так называемыми «слонами». В любой организации есть важные и крупные задачи, до которых у руководителя не доходят руки. Кажущаяся неподъемность «слона» отпугивает и отбивает желание за него браться. Детальный план выполнения работ позволяет настойчиво и целеустремленно поглощать кусочки «слона» со скоростью, которую позволят вам текущие дела.

Декомпозиция дает возможность выбора оптимального времени – «кайроса» – для различных видов запланированных работ. Вы можете передвигать и сортировать мероприятия, чтобы поручать их узкоспециализированному работнику. Возникающие экстренные ситуации не выбивают вас из равновесия, вы лишь сдвигаете по времени запланированный график их выполнения.

В результате проведенной декомпозиции возникает парадоксальный результат. В компании становится «больше работы». Де-факто – это психологический эффект планирования: вы смогли охватить и увидеть реальный объем работы, без которой вам не достичь поставленной цели.

Процедура 5 «Расстановка приоритетов». После проведения полной декомпозиции становятся видны взаимозависимости между отдельными видами работ. Это позволяет перейти к следующему этапу планирования – расстановке приоритетов между ними. Вначале приоритеты расставляются между всеми проектами, которые находятся в поле зрения руководителя. Следующим уровнем планирования становится ранжирование задач в каждом из проектов. На заключительном этапе проводится расстановка приоритетов между мероприятиями.

1. Приоритеты на проекты.

Расстановка приоритетов на проекты, выполняемые компанией, важна для распределения ее ресурсов. Кроме того, она приучает руководителя к рейтинговому мышлению. Тезис, что все задачи одинаково значимы для организации, является управленческим нонсенсом.

На этом этапе следует учитывать, что первоочередное значение имеют текущие задачи, обеспечивающие ее регулярные денежные поступления. Без них любая организация будет испытывать серьезные трудности.

Кроме того, число приоритетных проектов не следует включать в большое количество (более пяти) инновационных направлений. В этом случае много времени будет уходить на адаптацию и освоение сотрудниками новых регламентов и профессиональных навыков. В данном случае эти проекты будут выступать своеобразным пожирателем времени.

2. Приоритеты на задачи.

Этап расстановки приоритетов на задачи является спорным. Многие ученые считают, что задачи являются вспомогательным элементом декомпозиции и завершаются с выполнением всех мероприятий их составляющих. Задачи могут выступать в качестве вспомогательных элементов при формировании проекта.

Но если есть необходимость расставить приоритеты на задачи, можно применить метод от противного. Представьте себе, что у вас есть несколько мешков разных ценностей. На вас напали разбойники и пытаются отобрать какой-нибудь из мешков (задач). Вам неизбежно предстоит что-то потерять. Далее начинает работать метод неизбежного расставания. Тот мешок, что вы отдадите в первую очередь, является наименее ценным. В таком порядке вы можете проранжировать и все остальные задачи (мешки, рис. 5.6).



Рис. 5.6

3. Приоритеты на мероприятия.

Важнейшим моментом в расстановке приоритетов является ранжирование мероприятий. Для формирования графика выполняемых работ лучше всего подходит матрица Эйзенхауэра (рис. 5.7).

Бывший президент США и по совместительству один из теоретиков менеджмента предложил все выполняемые работы классифицировать по двум параметрам: по важности и по срочности. В обыденном сознании эти показатели часто совмещены. Нам кажется, что срочные дела одновременно являются и самыми важными.



Рис. 5.7

Таким образом, Эйзенхауэр выделил четыре категории дел:

- важные и срочные (А);
- важные и несрочные (В);
- неважные и срочные (С);
- неважные и несрочные (D).

А. Фридман выделяет и пятую категорию мероприятий: «Неплохо бы успеть сделать и их». Это мероприятия, которые потенциально могут стать важными.

Для сортировки мероприятий необходимо знать **признаки максимально важных дел**. Достаточно одного из них, чтобы включить данную работу в категорию важных.

1) Признак «+» – мероприятие является важным, если его реализация дает большой выигрыш (в скорости, качестве, в деньгах).

2) Признак «-» означает, что невыполнение мероприятия грозит существенными потерями в тех же категориях.

3) Признак «Запуск» – мероприятие запускает последующие работы, которые имеют существенное значение. Таким может стать вовремя выполненный чертеж, который позволит приступить к работам по монтажу или строительству очередных объектов.

4) Признак «Бутылочное горлышко» означает, что мероприятие выполняется уникальным ресурсом, за которым стоит очередь, и он имеет свои ограничения по использованию. В строительной отрасли таким ресурсом может выступить использование единственного крана с большой подъемной силой или вылетом стрелы.

Критерий максимально срочных дел один и достаточно простой: то, что нельзя перенести на завтра, является признаком максимальной срочности. Но и здесь существуют нюансы. На первом этапе внедрения тайм-менеджмента срочность означает наступление вредоносных для вас последствий. Со временем, когда планирование обоснуется в вашей жизни, критерием срочности станет выполнение мероприятия в максимально удобное для этого время – использование так называемого «кайроса».

Технология сортировки мероприятий. Для того чтобы последовательно разобраться со всем планом мероприятий следует начать с проекта номер 1. Вы выбираете и сортируете все мероприятия данного проекта. После этого приходит очередь второго проекта, список его дел ранжируется по важности и срочности. Так же мы поступаем со всеми остальными проектами.

Сама процедура сортировки выглядит достаточно просто. Рисуем матрицу Эйзенхауэра (что сегодня можно делать и программными средствами на компьютере) (рис. 5.8). Далее все важные мероприятия заносим в верхний прямоугольник. В нижние прямоугольники заносятся мероприятия неважные.

Матрица Эйзенхаура

Важные	В	А
Неважные	Д	С
	Несрочные	Срочные

Рис. 5.8

Внутри прямоугольника с важными делами проводим сортировку по признаку срочности на два квадрата: срочные и несрочные важные дела.

После этого по критерию срочности проводим деление неважных дел на срочные и несрочные (рис. 5.9).

В результате этой простой процедуры мы получаем четыре заполненных квадрата из дел: срочных и важных, важных и несрочных, срочных и неважных, несрочных и неважных.

Матрица Эйзенхаура

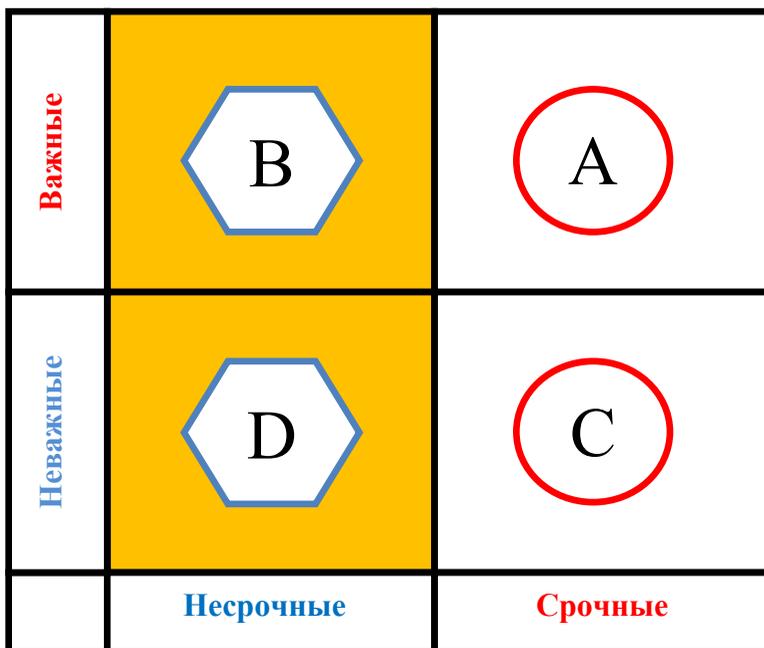


Рис. 5.9

Технология прописывания мероприятий в плане. После распределения мероприятий по квадратам необходимо прописать их в ваш календарный план.

Мероприятия группы «А» планируются жестко на определенный день и время. Следует выполнять их в обязательном порядке. Отмена такого мероприятия возможна лишь в случае, если возникло не менее срочное и важное дело, но большего масштаба. Категория «А» – это «пожарное» мероприятие, ликвидировать которое является первоочередной задачей (рис. 5.10).



Рис. 5.10

Мероприятия группы «В» – важные, но несрочные дела. Они носят развивающий и планирующий характер в программе планирования проекта. Для них назначаем наиболее удобный срок выполнения во временном континууме (то, что ранее было обозначено как «кайрос»).

Это несложно сделать, так как пространство графика еще разрежено и имеет множество свободных мест. Чтобы не забыть их обязательно выполнить, в графике на данный топик ставим сигнал.

Если не выполнять регулярно мероприятия «В», количество «пожаров» (мероприятий класса «А») будет непрерывно расти. Например, торговая компания не уделяет время регулярному изучению рынка. Из этого с неизбежностью последует падение продаж в отдельных нишевых группах товаров.

Мероприятия класса «С» – срочные, но неважные дела, выполняются только в том случае, если на них остается время. Возможны три варианта действий руководителя с такими делами:

- 1) можно их скинуть на подчиненных (но не все и не всегда);
- 2) можно их выполнять, если остается время, или отказаться от них вовсе: рассматривать их как «балласт», демонстрируя здоровый «пофигизм». Мероприятия категории «С» – главный ресурс экономии времени руководителя;
- 3) можно выполнять их в режиме «пакета». Специально выделять мероприятие, в рамках которого работаем с категорией «С».

В это время можно позволять себе параллельно отвечать на звонки или разрешать сотрудникам обращаться к вам с накопившейся текучкой.

С категорией «D» поступать проще всего. Такие мероприятия следует «выбросить в корзину», убрать с рабочего стола, чтобы не отвлекаться на них (рис. 5.11).



Рис. 5.11

Существуют определенные нюансы расстановки приоритетов. Для начала следует учитывать разумную дальность вашего планирования – его горизонт. Если планирование осуществляется на сегодня (завтра), стоит планировать с разбивкой до часа. Планирование на неделю отодвигает ваш горизонт разбивки до одного дня. Месяц планируется до недели. В последнем случае специально выделяются свободные дни, которые выступят вашим резервом в непредвиденных ситуациях. Чем точнее осуществляется планирование, тем больше времени придется потратить на декомпозицию.

Старт процедуры тайм-менеджмента – самый трудный и неблагодарный этап. Логика действий подсказывает, что следует инвестировать время в дела категории «B», но «пожарные» мероприятия категории «A» дают на руководителя. Эффект после внедрения процедуры появляется лишь через 3–4 недели планирования.

Мероприятия групп «A» и «B» – обычно вещи достаточно неприятные для исполнения, поэтому ваше подсознание старается их игнорировать и пытается заняться «вкусными» делами из группы «C» и «D».

Вынос на компьютер или другой носитель помогает вам не путать важные и «вкусные» дела. Выполнить важные, но часто неприятные мероприятия групп «А» и «В» вам поможет правило «Жабы» (рис. 5.12). Если с утра натошак «съесть» противную «жабу», то ничего больше более противного с вами не произойдет. Сделайте неприятный звонок поставщику или проведите неприятный разговор с коллегами, и день далее пойдет легко.



Рис. 5.12

Процедура 6 «Визуализация хода работ». Данную процедуру удобней всего выполнять в программе Microsoft Project. Основной смысл данного этапа заключается в том, что наглядная визуализация хода работы дает возможность одновременно увидеть весь график и поставленные задачи в их взаимосвязях. При этом взаимосвязимости могут быть двух типов: **причинно-следственные и ресурсные**. Их легко иллюстрировать на примере стройки: пока не сделан фундамент здания, нет смысла привозить кирпич для его стен. Причина и следствия планирования хода работ очевидны. Вторая взаимосвязь означает, что в зависимости от всей логики работ вы можете привлекать дополнительные ресурсы, чтобы ускорить необходимый этап выполнения. Например, если оштукатуривание стен сдерживает другие важные работы на всем строительстве, вы можете привлечь (купить, арендовать) для ускорения процесса штукатурную машину, а не делать это силами своих штатных рабочих.

Наглядность всего процесса планирования в Microsoft Project (рис. 5.13) позволяет связать задачи и мероприятия с логикой их выполнения.

рабочих встреч между сотрудниками разных отделов. По умолчанию рабочие календари сотрудников в Microsoft Outlook вывешиваются на корпоративном сервере, и инициатор встречи легко может согласовать удобное время для всех заинтересованных лиц. Руководитель подразделения, имея в свободном доступе календари подчиненных, может в режиме онлайн легко контролировать их рабочую загрузку. Это существенно дисциплинирует работников и снимает вопрос о их перегрузке. Любимая отмазка «Шеф – я зашиваюсь» заканчивается встречной просьбой «Покажи график», что снимает все вопросы. Таким образом, организация планирования жизнедеятельности сотрудников с помощью единого программного инструмента позволяет решать множество задач по менеджменту фирмы.

Для привязки в рабочий календарь декомпозированных мероприятий используется Microsoft Outlook в формате рабочей недели (рис. 5.14). Этот промежуток времени является минимальным полем боя руководителя, чтобы увидеть реальную ситуацию с состоянием дел.

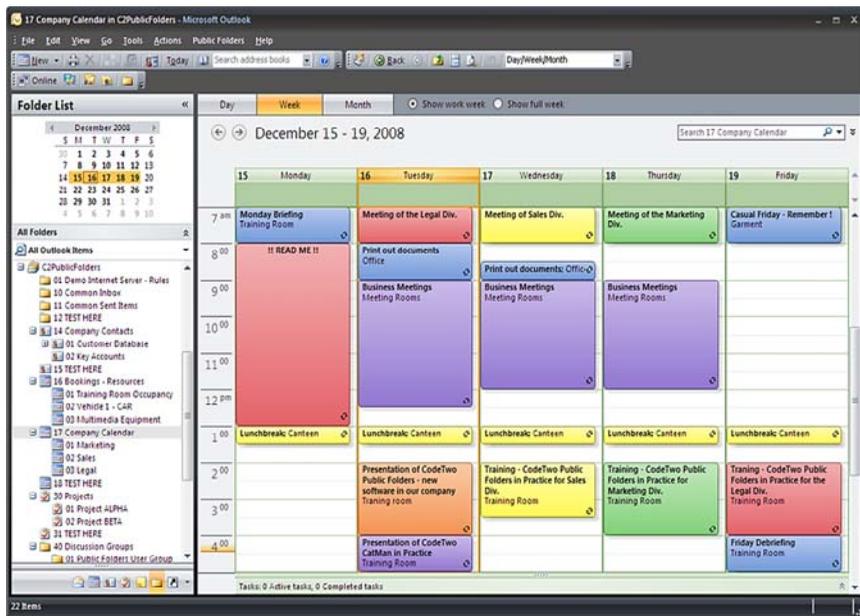


Рис. 5.14

Правила выполнения привязки мероприятий к календарю. Мероприятия «А» и «В» (т. е. важные) привязываются *только на поле календаря*, а не на поле задач. Так как рабочее время конечно, а количество часов строго ограничено, вся работа должна быть выложена на поле календаря, что позволяет увидеть весь объем работ на неделю.

Правило 60/40. Основная ошибка при освоении планирования заключается в попытке заполнить мероприятиями все рабочее время, не оставив в календаре «белых пятен». А расписывать следует не более 60 % своего времени, все остальное необходимо оставлять свободным. Лучше на начальном этапе заполнять лишь 20 % вашего времени мероприятиями из вашего проекта. Это позволяет не развалить текущую работу. Если такое кардинальное изменение вашей жизни пройдет успешно, вы начнете постепенно увеличивать подконтрольное тайм-менеджменту временное пространство, доведя его до 60 %.

В календарь в первую очередь вписываются рутинные мероприятия, а также обед, пятиминутка, итоговое недельное совещание, обзвон клиентов, прием заказов. Рутинная деятельность обеспечивает основной заработок вашей организации. После этого вы переходите к мероприятиям «А» и «В» из вашего проекта. При этом правило 60/40 ограничивает наполняемость вашего календаря. Делами «С» и «D» вы все равно будете заниматься, но удовольствия при этом будете получать меньше, так как этим нарушаете ваши новые принципы жизни по плану.

В дни возможного отсутствия на работе следует заранее предупредить коллег и подчиненных, чтобы никто не обращался в это время. Заменяющему вас вы обязаны оставить право отвечать на вопросы и принимать решения. На дверь своего кабинета можете повесить таблички, регламентирующие взаимодействие с вами: «До 12-00 не беспокоить», «У тебя важно и срочно – тогда заходи, иначе читай табличку».

Планируемые дела прошивать с временным люфтом (минимальный пустой интервал не менее 30 минут). Это позволит решить вопрос вашего кратковременного отдыха и избежать эффекта «Домино», когда дела наползают друг на друга.

Для руководителя важно ввести проверку личного плана работ своих подчиненных. Единообразный подход к планированию существенно упростит управление организацией, снимет ненужные конфликты, а главное, позволит адекватно оценить загрузку работников.

Процедура 8 «Обзорная площадка». Без этой операции вся процедура тайм-менеджмента легко заведет вас в логический тупик. В процессе выполнения работ даже по самому подробному плану вы получаете множество новых вводных, без учета которых продолжение действий может стать бессмысленным делом. Для того чтобы обработать и учесть поступившую информацию, скорректировав ваш график, в конце рабочего дня следует перейти к процедуре «Обзорная площадка».

Данная процедура относится к числу рутинных и должна находиться в вашем календаре в конце каждого учетного периода, т. е. в конце рабочего дня, недели, месяца и планируемого года.

«Обзорная площадка» обычно занимает не более двух часов, если вы подводите итоги за день. За неделю, месяц вам придется потратить больше времени.

Первый этап обзора обозначается как «Аудит» (рис. 5.15). Вы отмечаете, что сделано или не сделано, анализируете причины последнего и корректируете свои действия с учетом возникших проблем. В частности, это может быть дефицит времени, отведенного на мероприятие, что формально означает брак в вашей работе по предварительной дефрагментации.



Рис. 5.15

Второй этап «Обзорной площадки» получил название «Пасьянс». Все новые источники вводных сливаются в одну информационную картину. Необходимо проверить правильность расстановки приоритетов в выполняемых мероприятиях. Предыдущая карта боя, результаты

аудита за отчетный период и новые события интегрируются в целое для постановки скорректированных задач и расстановки приоритетов.

На третьем этапе обзора планируется следующий период и вносятся коррективы в календарь.

Данная процедура, кроме своего организующего потенциала, несет и психологический эффект. Появляется ощущение завершенности действий, голова очищается от множества вводных, перенесенных на программный носитель, нервы успокаиваются и можно переходить к отдыху.

При проведении процедуры планирования важно учитывать и свои психофизиологические особенности. Людям-«совам» (лучше работают вечером) необходимо ставить мероприятия «А» и «В» на вторую половину дня, а в первой половине заниматься менее важными делами. Людям-«жаворонкам» все следует делать с точностью до наоборот.

Глава 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Основные усилия руководителя первичного звена должны быть направлены на непосредственное взаимодействие с сотрудниками. Все остальное: производство письменных и вещественных продуктов, общение с коллегами и начальством, включая совещания, – это вспомогательные области деятельности. Они должны занимать менее 30 % его времени.

Значительную часть делового общения с подчиненными руководитель осуществляет делегирование. Без него управление персоналом практически невозможно.

Делегирование полномочий – это процесс передачи части функций руководителя другим сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Делегирование является самым мощным ресурсом экономии личного времени руководителя, посредством которого он распределяет необходимую работу среди своих сотрудников. В идеальном варианте за руководителем остается лишь общая координация деятельности подчиненных. Но есть области ответственности, которые нельзя перепоручить другим.

Никогда и ни при каких обстоятельствах руководитель *не должен делегировать:*

– *кадровую политику.* Он обязан самостоятельно определять общие принципы подбора и перемещения персонала. В самых ответственных случаях управленец должен лично принимать решение в вопросе назначения претендента на должность. В противном случае руководитель может столкнуться с ситуацией, когда большинство его новых сотрудников будут отличаться лояльностью к его заместителю, курирующему кадровые назначения, а его указания будут тихо саботироваться. Достаточно безболезненно можно делегировать предварительный подбор кандидатов на имеющиеся вакансии;

– *стратегию развития фирмы.* Приоритетные задачи организации руководитель обязан определять лично или делегировать лишь их проектирование. В ином случае может снизиться управляемость структуры, которая по чужой воле свернет на непредсказуемый путь развития;

– *право распоряжаться финансами.* Деньги являются одним из самых важных источников власти руководителя, и добровольно

отдавать их в руки доверенных помощников – рискованное занятие. Безопасно можно выделить лишь ограниченный бюджет подчиненному в рамках делегированного задания.

Многие из руководителей неохотно осуществляют делегирование, что приводит к их собственной перегрузке производственными задачами. Причинами этого являются самые разные обстоятельства управленческой деятельности. К ним следует отнести:

– *желание действовать, а не руководить*. Как правило, руководителями являются люди энергичные, которые готовы все делать сами. Им очень сложно привыкать к тому, что главная задача руководителя – организовывать производственный процесс, а не участвовать в нем;

– *уверенность в собственном превосходстве*. Стремление выполнить задачу наилучшим образом – естественное стремление руководителя. Поэтому он поручает ее самому квалифицированному специалисту, т. е. самому себе;

– *нежелание расставаться с любимым делом*. Часто линейными руководителями становятся наиболее успешные сотрудники, которых руководство повысило в качестве своеобразного поощрения. Именно они «грешат» тем, что сами нагружают себя своими старыми обязанностями, к которым «прикипели» душой за многие годы;

– *опасение перегрузить подчиненного*. Если у руководителя компетенция планирования развита плохо, он часто снижает загрузку сотрудника из-за опасения столкнуться с его недовольством;

– *недостаток управленческого опыта, неуверенность при отдаче распоряжений*. Излишняя зажатость и застенчивость руководителя в деловом общении может мешать ему заниматься делегированием;

– *нежелание столкнуться с сопротивлением*. Опасение испортить отношения с подчиненными мешает руководителю отдавать поручения;

– *неверие в способности подчиненных, боязнь ответственности за их неудачи*;

– *неверие в мотивацию подчиненных*. Это проявляется в виде скрытого страха, что его сотрудник не захочет выполнить его распоряжение. В данном случае руководитель забывает о своих возможностях воспользоваться принуждением;

– *сомнение в понимании контекста задания, полученного подчиненным*. В таком случае руководитель может попросить его рассказать

о порядке выполнения задания, использовании различных ресурсов, этапах и т. д.;

– *излишняя загруженность текучкой;*

– *недостаточная ясность рабочих задач.* Если руководитель не до конца продумал свое поручение и начинает давать распоряжения, его собственное непонимание гарантированно ведет к неясностям у исполнителя;

– *нежелание делиться успехом.* Излишнее тщеславие руководителя приводит к тому, что он сам выполняет важную работу, чтобы все лавры успеха достались лично ему.

Другой проблемой, которая препятствует делегированию является ***сопротивление подчиненных этой процедуре.*** Обычно это вызвано следующими причинами:

– *поручение подчиненному не ясно, он не понимает, как с ним справиться.* Если руководитель уверен, что это не притворство, значит он сам виноват в выборе неправильного формата делегирования, и ему следует показать путь выполнения задания. В ином случае управленец будет иметь дело с одной из форм сопротивления поручению, когда сотрудник не хочет выполнять задание: «тупит», отмалчивается или «включает дурака». Выход из такой ситуации достаточно прост – нужно донести до подчиненного, что от него все равно не отстанут;

– *существует чрезмерная зависимость подчиненного от руководителя.* Чаще всего это проявляется в управленческих системах, где отсутствуют ясные и всем известные правила поведения. Тогда подчиненный, не проявляя никакой инициативы, выполняет лишь то, что ему говорит руководитель;

– *нежелание брать ответственность на себя;*

– *личная неорганизованность подчиненного.* Для ее преодоления руководитель обязан обучать и добиваться безусловного выполнения процедур планирования рабочей загрузки в рамках тайм-менеджмента;

– *перегруженность работой сотрудника.* Чаще всего руководители сами виноваты в этом, предпочитая делегировать работу наиболее толковым и безотказным сотрудникам, вследствие чего их перегружают и вызывают мотивированное сопротивление;

– *отсутствие ясных приоритетов у подчиненного* преодолевается руководителем через обучение его тайм-менеджменту;

– *недостаточная мотивация сотрудника* чаще всего вызвана общей ненастроенностью системы стимулирования персонала. Например, в ситуации, когда разные объемы работы оплачиваются одинаково.

Таким образом, большинство причин, вызывающих сопротивление персонала делегированию вызваны недостаточной квалификацией руководителя в смежных компетенциях, таких как планирование, стимулирование и коммуникативные навыки.

Возможные уровни делегирования

Руководитель, когда дает распоряжение своему сотруднику, может сделать это на разном уровне обобщенности и конкретизации. В менеджменте это определяют как уровни делегирования (рис. 6.1).



Рис. 6.1

1. *Уровень цели.* Делегирование на этом уровне возможно лишь между партнерами в бизнесе, с заместителем, с которым руководитель говорит на одном управленческом языке. Ему достаточно лишь обозначить цель: «закрой эту проблему» и можно переключаться на другие организационные вопросы.

2. *Уровень задач.* Данный уровень предполагает, что инструктирование сотрудника позволит ответить на вопрос «что ему надо делать?». В процессе делегирования руководитель перечисляет подчиненному ряд частных задач, которые он должен решить для достижения общей цели задания.

3. *Уровень инструкции.* На данном уровне руководитель не только помогает сотруднику найти ответы на вопрос «что делать?», но и разобраться в том, «как это делать и в какой последовательности». Обычно данный инструктаж осуществляется в отношении рядовых сотрудников и подразумевает множество подробных пунктов.

Сложность выбора уровня делегирования заключается в том, что необходимо ясно понимать кому, что и как следует поручать. Прежде всего руководителю необходимо оценить уровень квалификации сотрудника и соотнести его с параметрами и сложностью задания. Если оценка сделана неверно, могут возникнуть две типичные управленческие ошибки (рис. 6.2).



Рис. 6.2

Во-первых, квалификация сотрудника может оказаться выше уровня делегирования. В этом случае опытный квалифицированный сотрудник получает от руководителя пошаговую инструкцию. Чаще всего это связано с особенностями личности управленца и с его неверием в своих подчиненных. Это ведет к демотивированию: сотрудник воспринимает это с обидой: «Шеф, наверное, держит меня за идиота». В качестве мести может начать выполнять его указания буквально, повторяя даже случайные ошибки в его инструкции.

Во-вторых, квалификация сотрудника может оказаться ниже уровня делегирования. К примеру, руководитель дал указания подчиненному на уровне задач, а его квалификация (или сложность работы) подразумевает необходимость подробного инструктажа. В результате

этот сотрудник ошибается или тянет время, понимая, что не справится без дополнительных указаний.

Таким образом, ***уровень делегирования всегда должен быть адекватен квалификации сотрудника.***

Кроме его квалификации, при выборе адекватного уровня делегирования для сотрудника следует учитывать и некоторые другие характеристики.

Заинтересованность исполнителя в выполнении поставленной задачи позволяет экономить время и ставить ее в более общем виде. Даже если сотрудник в чем-то не разобрался, интерес к делу заставит его проявить активность, чтобы получить необходимую информацию или отсутствующие ресурсы.

Важное значение при выборе уровня делегирования имеет *репутация подчиненного*. Его старательность и обязательность при выполнении предыдущих заданий позволяет давать ему поручения в обобщенном виде.

Обратное влияние на уровень делегирования имеет *сложный характер работы или ее инновационность*. В этом случае следует возвратиться к подробному инструктажу даже с самыми опытными и ответственными сотрудниками.

Делегирование на уровне «идеи-тезиса» используется в исключительных случаях: для мотивации особо заслуженных подчиненных, которые заслужили определенное доверие. Для этого руководитель использует следующую вербальную формулу: «Думаю ты, Олег, уже готов, чтобы я так тебе ставил задачи».

Для экономии времени руководитель должен стремиться повысить уровень делегирования. Он может сделать это, только затратив усилия на обучение своего подчиненного. К примеру, неопытного сотрудника отдела кадров его руководитель последовательно проводит через несколько стадий обучения профессии.

1 этап. Кадровик разрешает поприсутствовать стажеру при приеме на работу нового работника предприятия.

2 этап. Стажеру дается возможность самостоятельно задавать вопросы новому сотруднику.

3 этап. Стажеру разрешается заполнять документы, но более опытный кадровик сидит рядом и проверяет его работу.

4 этап. Старший кадровик лишь изредка заходит к стажеру, проверяя правильность его действий.

Такая последовательность обучения применима практически к любой профессии, и пренебрегать этим может лишь некомпетентный руководитель, получающий удовольствие от регулярного инструктажа своих сотрудников.

Основные принципы организации встреч с подчиненными.

Организация процесса делегирования имеет свои важные закономерности. Прежде всего встреча для делегирования *должна заранее согласовываться* и планироваться. Конечно, руководитель может в любой момент оторвать подчиненного от текущей работы, но профессионал этим правом не злоупотребляет.

Начальнику важно не раздавать новые поручения сотрудникам на ходу, случайно встретившись с ними в коридоре учреждения. В этом случае подчиненным будет сложно зафиксировать поручение, и они могут упустить существенный элемент задания. В подобной спешке сотрудники вряд ли смогут взять обязательство по обратной связи в отношении нового задания и при первом удобном случае постараются вернуть его шефу.

Место делегирования влияет на степень мотивированности подчиненного и подчеркивает важность поручения. Можно выстроить условную иерархию служебных мест по степени воздействия на восприятие сотрудниками значимости нового задания (в порядке снижения):

- кабинет начальника;
- комната для совещания;
- рабочее место подчиненного;
- коридор, бар, буфет и т. д.

Рекомендуемая *продолжительность встречи* при делегировании должна составлять не менее 30 минут на одно дело с учетом вопросов и уточнений. Иногда в служебной беседе требуется пауза, чтобы подчиненный мог подготовиться и выдать соображения по исполнению задания.

Если при делегировании присутствует более одного сотрудника, руководителю следует накидывать 20 % на каждого дополнительного исполнителя.

Прямая речь руководителя должна занимать не более пятой части их встречи, остальное время должен идти диалог. Если у подчиненного есть дополнительные вопросы не по теме задания, ему стоит заранее уведомить шефа об этом по e-mail или другим способом.

В бизнес-практике применяются специальные регламенты, в которых указывается, в течение какого времени подчиненный обязан ответить на письмо руководителя, а руководитель – на письмо своего сотрудника.

Собирать всех подчиненных одновременно в процессе делегирования имеет смысл только тогда, если задание касается каждого сотрудника отдела.

Содержание делегирования. Подчиненному в процессе делегирования сообщается *собственно задание*: его суть, общий контекст выполнения работы (для чего это нужно), критерии выполнения задания и ограничения при выполнении (что нельзя допустить).

При выдаче распоряжения руководитель должен убедиться, что исполнитель достиг *предварительного понимания*. Желательно избегать общих вопросов типа: «Все ли понятно? Есть ли вопросы?». Правильно спросить: «Расскажи, как ты понял это задание?». Это будет формировать ответственность у исполнителя.

Завершается делегирование определением *срока порученной работы*, который является параметром ее качества. Задание, не выполненное в срок, является основанием для взыскания. Если руководитель не называет срок, то подчиненный обязан сам назвать ему время, к которому он готов выполнить работу. По сути, это двойной предохранитель при делегировании. Если исполнитель не сделает этого, у руководителя есть повод для наказания.

Действия подчиненного при делегировании. После того, как подчиненному были даны поручения, он должен проанализировать целый ряд параметров. К ним относятся:

- достаточность выделенных ресурсов для выполнения задания;
- понимание целей работы;
- понимание оптимальных методов и ограничений при выполнении задания;
- достаточность собственных знаний, навыков и умений;
- достаточность общей и специальной информации для выполнения работы;
- адекватность технологических и человеческих ресурсов. Если работа предполагает использование какой-либо специальной техники, следует понять, будут ли данные ресурсы в распоряжении подчиненного;

– время и длительность порученной работы. Время – это количество часов и дней, которое будет затрачено на выполнение поручения, с учетом ранее полученных заданий. Длительность работы устанавливается после дефрагментации работы до мероприятий;

– достаточность полномочий для выполнения задачи;

– достаточность денежных средств для выполнения задания.

Срок результата анализа своих ресурсов, подчиненный обязан согласовать с руководителем. Обычно до 10 % времени, отведенного на работу, отводится на ее предварительный анализ. На практике такое почти никогда не делается.

При *выявлении ресурсных противоречий* подчиненный обязан как минимум сообщить об этом руководителю. К примеру: «У меня не хватает времени, не хватает подчиненных, информации и так далее...». В максимальном варианте он вносит свои предложения по решению возникших проблем.

Руководитель в свою очередь обязан проверить, соответствуют ли выявленные противоречия действительности. Данная проверка может проводиться с помощью уточняющих вопросов: «Сколько часов по предварительным расчетам займет эта работа?». Если работа по планированию идет в MindManager, можно попросить сотрудника показать карту декомпозиции до уровня мероприятий. В этом случае легко установить, что исполнителем не проделана работа по ресурсному анализу.

От подобной проверки могут быть освобождены лишь подчиненные с безупречной исполнительской репутацией в случае выполнения ими рутинных задач, не имеющие критического значения для организации.

Обратное делегирование. Под обратным делегированием чаще всего понимают ситуацию, при которой сотрудник возвращает руководителю порученную ему работу и чаще всего ту, которую он не хочет выполнять.

Обратное делегирование бывает двух видов.

Прямое – встречается достаточно редко и выглядит следующим образом. Подчиненный приходит к руководителю и прямо просит его сделать что-то, порученное ему ранее. Например: «Шеф, может Вы сами позвоните Иван Ивановичу, Вам сподручнее это сделать. А со мной может не захотеть разговаривать...».

Косвенное обратное делегирование выглядит иначе. Подчиненный сообщает о невыполнении задания или возникших затруднениях, но старается сделать это как бы случайно, мимоходом. Например, подчиненный, встретив шефа, сообщает ему, что не дозвонился до клиента и быстро уходит, не давая руководителю возможности отреагировать.

Причины возникновения обратного делегирования бывают самыми разными. К примеру, подчиненные не хотят рисковать. Они действуют по принципу: лучше пережить замечание за то, что ничего не сделал, чем получить нагоняй за отрицательный результат. Кроме того, подчиненные могут бояться некорректной критики, зная эмоциональность и несдержанность своего шефа. Еще одной причиной обратного делегирования может являться неуверенность сотрудников в себе или своих знаниях.

У исполнителя может не хватать ресурсов для поручения, а на стадии предварительного ресурсного анализа он вовремя не доложил об этом руководителю и пытается избавиться от задания. Слабохарактерность начальника, неумение говорить твердое «нет» позволяет наиболее нахальным сотрудникам возвращать ему его же поручение.

Метод борьбы с обратным делегированием достаточно прост. Прежде всего руководитель должен не допускать служебных разговоров в случайном месте. Ему важно внедрить в своем подразделении простое правило для подчиненных «Не приходи с проблемой, а приходи с решением». Информация сотрудника о возникших трудностях с порученным заданием, всегда должна заканчиваться рядом уточняющих вопросов руководителя. Они помогают подчиненному осознать проблему и обучают его решать подобные ситуации. Например, это будут вопросы типа:

В чем заключается проблема?

Каким требованиям должно отвечать нужное ее решение?

Чего не хватает для решения проблемы?

Какие варианты решения существуют?

Какой вариант из предложенных тобой решений ты считаешь лучшим?

Почему ты выбрал именно этот способ решения?

Если подчиненный последовательно нашел ответы на все заданные вопросы, он со временем запомнит данный алгоритм, и в будущем,

скорее всего, самостоятельно будет справляться с большинством затруднений.

Типичные ошибки делегирования. Наиболее распространенной ошибкой делегирования является реализация этой функции спонтанным образом. Руководитель делегирует так, как на это хватает времени в текущей управленческой ситуации. В большинстве случаев он не затрачивает время на развитие подчиненного.

Следующей типичной ошибкой руководителя является поручение дела сотруднику без обозначения критериев его выполнения, сроков действия полномочий исполнителя и проведения необходимого обучения, если есть сомнения в его компетенции.

В свою очередь часть вины в нарушении правильного порядка делегирования лежит на исполнителе. Типичная вина работника заключается в том, что он согласился на задание, не уточнив критерии качества порученной работы, сроков ее исполнения, а также не осмыслив уровень своей компетентности. Последнее особенно важно для профессионального роста работника с каждым новым поручением руководителя.

Глава 7. РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ КАК КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Один из первых навыков, который должен приобрести руководитель, – научиться администрированию людьми. Это – основа, и без этого не может работать ни один руководитель. На базе анализа администрирования в истории менеджмента возникла так называемая классическая школа в управлении, родоначальником которой был Анри Файоль.

Администрирование состоит из двух основных компонентов. Первый компонент – регламентация, когда руководителем задаются правила служебного поведения и выполнения своих обязанностей подчиненными. Второй компонент – система поощрений и наказаний, т. е. система санкционирования. Например, преподаватель в начале семестра рассказывает студентам, что они обязаны сделать, чтобы получить в конце курса положительные оценки, т. е. преподаватель объявляет регламент поведения.

Администрирование позволяет:

– справиться с ограниченными возможностями управленческих контактов (например, магическая цифра: семь плюс/минус два – это количество людей, с которыми может продуктивно контактировать обычный человек);

– экономить время руководителя на текущие проблемы, т. е. внедрение правил для подчиненных снижает нагрузку на другие управленческие компетенции: есть регламент – не надо постоянно давать задание подчиненному;

– справиться с усложнением организационной структуры;

– справиться с текучкой кадров.

Регламент обеспечивает необходимые стандарты выполнения работ, так как дает точное определение «хорошо выполненная работа» и в подробностях его формализует.

Регламент обеспечивает одинаковое понимание подчиненными правильного выполнения работы (например, квалификация специалистов по продажам осуществляется на основании их знаний о продукте, о рынке и их навыках переговорного искусства).

К различным видам регламентирующих документов относятся:

1. Приказ – описывает порядок выполнения работ.
2. Распоряжение.

3. Стандарт. Из стандартов составляется реестр корпоративных документов.

4. Политика – стандарты на самом высоком уровне обобщения.

5. Инструкция – регламент самого низкого уровня.

Шаблон регламента является основой для создания нового нормативного документа для организации.

В трехвекторной схеме Фридмана регламент выполняет роль силы принуждения. Так регламент заставляет человека выполнять свои обязанности в соответствии с правилами, внедренными руководством.

Регламенты описывают взаимодействие подчиненных внутри компании, в конечном итоге формализуют ранее налаженное управленческое взаимодействие.

Руководитель не обязан сам писать регламенты, но обязан уметь организовать процесс их написания. Лучше поручить составление регламента подчиненному, имеющему навыки.

Регламент по-разному влияет на различные типы подчиненных. Он содействует исполнительным и лояльным подчиненным. Им не надо искать пути, как выполнять задачу, регламент дает им ответ.

Он убеждает «неразумных» подчиненных, колеблющихся между хорошо работать или сачковать. Документ проводит различия между ошибкой и проступком.

Регламент выявляет деструктивных подчиненных (которые отказываются соблюдать правила), лишает их права на незнание правил поведения.

Главное – регламент снижает персонализацию. Любая должность становится легкозаменяемой.

А. Л. Фридман выделяет *четыре уровня корпоративных регламентов*.

Уровень критических задач. В корпоративном регламенте описываются задачи, критически необходимые для существования организации.

Уровень функций. Расписываются все функции, которые необходимо осуществить для выполнения одной из критических задач.

Уровень процедур. Каждая процедура делится на действия, которые прописаны в инструкциях, составляющих четвертый уровень.

Написание регламента на уровне критических задач. Критические задачи – задачи, без которых невозможно достигнуть цели деятельности. Их выполнение является ключевым фактором успеха

компании. Например, открытие кафе. Задачи: закупка и доставка продуктов, подготовка оборудования для готовки, приготовление, сервировка стола, получение денег от потребителя, уборка стола.

Написание регламента на уровне функций. Задачи декомпозируются до уровня функций. Например, приготовление блюда состоит из следующих функций: ставим сковороду на огонь, нагреваем до необходимой температуры, выкладываем продукты на сковороду, готовим несколько минут и т. д.

Важно избегать дублирования функций в параллельных задачах.

Написание регламента на уровне процедуры. Каждая из описанных функций делится на отдельные процедуры. Например, разбитие куриного яйца. Взять нож, взять яйцо, разбить яйцо и т. п.

Написание регламента на уровне инструкций. Процедуры дробятся на ряд подробных инструкций, которыми завершается нормативное документирование.

Таким образом, процесс регламентирования состоит из описания действий на разных уровнях (конкретизации технологии). Возможно вменить в обязанность подчиненному сообщать руководителю об ошибках в регламенте, за что его следует поощрять.

Ошибки в применении регламента:

1. Нередко встречается опора на коллективный разум, когда в отделе ничего не регламентировано. Это оправдано в экстренных ситуациях, когда необходимо в кратчайшие сроки достигнуть результата, и никакой документ предусмотреть все не сможет. Но в любой серьезной компании регламенты должны быть.

2. Гиперрегламентация. Чрезмерная регламентация может стать причиной демотивированности его сотрудников, которых утомляют мелочные инструкции.

Необходимо найти баланс в регламентации: подчиненному должна быть ясна его работа из минимума, прочитанного в документе.

3. Страсбургский синдром. Руководитель признает за подчиненным презумпцию невиновности. Если подчиненный выполняет все по регламенту и совершает ошибку, то он невиновен. Даже если ошибка допущена им с явным умыслом, то руководитель меняет регламент, чтобы такой ошибки подчиненным не допускалось. Происходит злоупотребление регламентом путем нахождения в нем «лазеек», которые подчиненный использует в своих корыстных целях.

4. Ритуальный подход. Например, так внедряются некоторыми вузами новые стандарты образования. На уровне критических задач вуза происходит описание того, что должен делать вуз, чтобы повысить качество образования. Процесс внедрения выглядит так: 1) создается отдел по внедрению стандарта качества. В него переходят несколько сотрудников из отдела кадров; 2) создаются курсы по обучению преподавателей этому стандарту. Основная мотивация такого ректора: побыстрее объявить о внедрении стандарта образования. При этом у него и у руководителей деканата и кафедр отсутствует заинтересованность в увеличении знаний студентов. Внедрение стандарта происходит на ритуальном уровне.

Решение подобной проблемы заключается в получении обратной связи от студентов в связи с внедрением стандарта образования.

5. Приказотворчество. Его еще называют голым администрированием. Такой руководитель имеет множество инструментов для взаимодействия с подчиненными, а занимается исключительно приказотворчеством, т. е. бесконечным выпуском различных инструкций, многие из которых не работают. Неработающий регламент хуже, чем его отсутствие, так как он демотивирует подчиненного. Поэтому регламент должен быть удобен в использовании.

6. Отсутствие техподдержки: необходим не только выпуск регламентов, но и их внедрение.

Основные рекомендации по внедрению новых регламентов в практику компаний, согласно А. Л. Фридману, заключаются в нескольких моментах. Согласно теории регламентации, их следует писать начиная сверху (с уровня задач структурных подразделений, может даже с политики фирмы). Но суровая реальность подсказывает, что делать это следует с проблемных подразделений и ключевых видов работ (танкоопасных направлений – там, где больше всего проблем с качеством в подразделениях).

Если много ресурсов (денег), возможно писать регламенты сверху, а в других случаях разумней провести аудит и выявить самые проблемные места в компании.

Еще важная рекомендация заключается в том, что если нет в подразделении реальной проблемы, не факт, что надо писать там регламенты.

Если внедрение регламента происходит в качестве инновации, то необходимы три ролевые фигуры для ее успешного внедрения:

1. Энтузиаст, кто «не дает спокойно жить коллективу».
2. «Пахан» – административный ресурс, который помогает защищать энтузиаста и дает ему свободу действий.
3. Менеджер – организатор главной работы: он распределяет обязанности и среди отдельных сотрудников.

Этапы внедрения регламента:

1. Продажа идеи преобразования – убеждение людей в полезности нового, при этом сотрудники либо принимают инновацию, либо применяем санкции в отношении их (ограничиваем демократию, несогласных должно быть менее 30 %).
2. Специально вызываем критику от людей, несогласных с инновацией.
3. Вовлекаем сотрудников в обсуждение проблем, составление рейтинга проблем.
4. Планирование и внедрение инновации, подсчет ресурсов.
5. Сотрудничество с исполнителями по внедрению совместного плана.

После внедрения регламента руководителем проводится контроль его внедрения (используют ли сотрудники внедренные инструкции). Кроме того, обязательно проводится проверка работоспособности регламента: нет ли в нем неработающих мест.

Руководителю важно регулярно оценивать эффективность созданного документа. С первого раза редко создается толковый и беспроблемный регламент. Кроме того, в коллективе следует время от времени организовывать продажу полезности нового нормативного документа и постфактум показывать подчиненным, насколько лучше стало работать с новым регламентом. Периодически руководитель проводит донстройку регламента с учетом его работоспособности и выявленных проблем.

Типовые ошибки при описании функций

Основная ошибка новых регламентов заключается в размытости зоны ответственности при распределении отдельных обязанностей между сотрудниками. Эта погрешность легко устраняется с помощью простейшей таблицы, в которой все функции наложены на список работников. Таким образом можно выявить их дублирование и «черные дыры» никому не порученных обязанностей.

Следующая ошибка – неконкретность формулировок – устраняется работой над текстом документа. Так, «внесение должного вклада в работу компании» следует заменить на «корректировку финансовых показателей и разработку стратегии компании».

Существующие регламенты в подразделении руководитель обязан поддерживать доступными ему способами. Для этого составляется полный реестр документации. Это позволяет быстро найти необходимый документ или восстановить отложенный на время выпуск продукции.

Особое влияние на поддержание отношения к внутренней нормативной базе оказывает развитие корпоративной культуры. В данном случае под ней понимается то, что определяет поведение сотрудников вне контроля начальства. Чем выше уровень культуры, тем меньше надо писать регламентов. Культура базируется на документируемой арматуре регламентов. Если вы услышите: «У нас так не говорят с клиентом», значит, в организации положительная культура. Если сотрудники говорят друг другу: «А что ты так напрягаешься?», значит, культура отрицательная.

Глава 8. САНКЦИОНИРОВАНИЕ ПОДЧИНЕННЫХ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Вторая составляющая администрирования – это введение санкций за нарушение установленных регламентов. Практически каждый руководитель пользуется своими методами поощрения и наказания. Санкции устанавливаются индивидуально к каждому из подчиненных, но у хорошего руководителя они, как «ружье» на стене декорации в театре. Подчиненные помнят о существовании санкций, но руководитель-профессионал обязан действовать так, чтобы ими никогда не пришлось воспользоваться. Задача состоит в том, чтобы не допускать поступков, которые требуют применения наказаний.

Руководитель в своей работе никому не обязан доказывать, что его решение о виновности или невиновности подчиненного является правомерным. В отличие от судебных органов он имеет право действовать субъективно, и это одно из его основных прав, с помощью которых он влияет на поступки подчиненных. Если это первый проступок сотрудника, наверное, можно и не наказывать его серьезно, особенно если это обусловлено рядом каких-то личных обстоятельств, которые являются значимыми для этого человека. Например, хороший работник пришел на службу с «запахом». У него, похоже, вчера было серьезное торжество, на котором он явно «злоупотребил», не учитывая, что завтра рабочий день. Его начальнику надо принимать решение; он выяснил, что у сотрудника вчера родился первенец. Если других служебных замечаний работник не имел, то, скорее всего, руководитель санкции применять не будет, потому что для наших людей чрезвычайно важно ощущение справедливости.

Если обратиться к первым социальным наказаниям в истории человечества, то они начались как отлучение от «теплого места» в социуме. В те доисторические времена таким местом был огонь, прирученный первобытными людьми. Возле костра грелась вся человеческая стая. Костер в племени был основой комфортного совместного существования представителей человеческого рода. Все стремились очутиться поближе к пламени, чтобы согреться, но и не обжечься при сильном огне. То есть человеку важно было находиться от костра на оптимальном расстоянии. Огонь притягивал, защищал, согревал и освещал. Вместе с тем он обжигал тех, кто подошел слишком близко.

Метафору «руководитель – огонь» активно использует В. К. Тарсов в своем понимании социальной функции руководителя. Если сотрудник слишком далеко от руководителя, скорее всего, он будет находиться на периферии его внимания и ему будет не очень комфортно работать. Если работник слишком близко подошел к руководителю, «мозолит ему глаза», у него больше шансов попасть под горячую руку начальника. Многие студенты это чувствуют интуитивно и выбирают места подальше, чтобы им было комфортней заниматься своими делами в аудитории.

В истории человечества были эксперименты, когда руководитель пытался обходиться без наказаний. В Англии в начале XIX века стали появляться труды социалистов-утопистов, которые мечтали о мире без насилия и принуждения. Один из них, Роберт Оуэн, был талантливым капиталистом и проводил примечательные эксперименты на своей фабрике. Он решил не наказывать рабочих, а только морально поощрять. К тем из них, кто достигал максимальной выработки за смену, он подходил в конце дня и на станок ставил флажок определенного цвета, предположим, красный. Тот, у кого был второй результат, получал желтый флажок, у кого третий – зелененький, синенький и т. д. Была внедрена негласная иерархия цветов в зависимости от выработки продукции. Так как к начальству не принято обращаться по пустякам, рабочие сами стали обращать внимание, что красный флажок попадает к тому, кто лучше всего работает. Спонтанно началось негласное соревнование, чтобы к концу дня получить престижный флажок. Таким образом, Р. Оуэн не наказывал людей, а только оказывал моральное влияние на них, чтобы стимулировать работать лучше. В результате эксперимента выработка на фабрике поднялась.

Современная реальная трудовая жизнь гораздо сложнее. Санкционирование – это не только наказание, но и поощрение, может иметь знак плюс или минус, и их применение имеет свои законы. Одну из таких систем поощрения и наказания предложил В. К. Тарсов. Он сформулировал **основные принципы санкционирования подчиненных:**

- дистанция между руководителем и подчиненным;
- не завоевав сердце подчиненного, его нельзя наказывать, а завоевав, нельзя не наказывать;

– поощряя и наказывая, не обманывая подчиненного и не прощай ему;

– наказание может быть опережающим, до наступления факта проступка.

В этих четырех тезисах сформулирована целостная система *производственной педагогики*. Как бы не был далек руководитель от системы образования и воспитания, процесс формирования личности человека не заканчивается школьной скамьей. В производственном процессе принуждение работника к нужной ролевой модели поведения требует от руководителя значительных педагогических усилий. Рассмотрим каждый их принципов по отдельности.

Дистанция между руководителем и подчиненным – это универсальный способ поощрения и наказания. Многие замечали, как приятно ловить взгляд руководителя, лестно, когда руководитель обращает на вас внимание чаще, чем на других. Опытные начальники пользуются этим приемом регулярно, как универсальным и дешевым способом поощрения своего подчиненного. У Сунь-цзы есть следующее высказывание: «Полководец, как огонь, к нему невозможно приблизиться». Опытный руководитель, если хочет поощрить подчиненного, согревает его своим вниманием. Если он считает, что подчиненный ленится или неправильно повел себя в какой-то ситуации, шеф увеличивает дистанцию, добавляется холода в общении. Обычно это заставляет нервничать большинство сотрудников, особенно если происходит с женской половиной коллектива.

В своем максимальном проявлении данное наказание может переходить в информационное дистанцирование, полубойкот сотрудника. В этом случае руководитель как бы не замечает подчиненного, не обращается к нему специально, а только отвечает на его прямые вопросы. Это очень неприятное ощущение, когда вы осознаете, что руководитель вас игнорирует.

Само понятие дистанции в общении может не совпадать в глазах руководителя и подчиненного. В этом случае работает коммуникативная компетенция управленца, его навыки делового общения. Руководитель, обычно знает, как держать себя с каждым из подчиненных, и изменение этого расстояния обычно не вызывает особых проблем.

Другая ситуация у подчиненного с небольшим жизненным опытом. Ему кажется, что лучше быть поближе к шефу, пытаться обратить на себя внимание уместным вопросом, оказывая мелкие услуги.

Он ошибочно полагает, что это и есть лучший способ установить с ним контакт. Со стажем работы это проходит, зрелые сотрудники тонко чувствуют грань безопасной дистанции в общении с начальством. Аналогия с костром работает в полной мере: если расслабишься, то не заметишь, что костер разгорелся, и ты можешь обжечь ноги. Руководитель на заигравшегося сотрудника «рвякнет» так, что быстро поставит его на место.

Не завоевав сердце подчиненного, нельзя его наказывать, а завоевав, нельзя не наказывать. Данный принцип В. К. Тарасов заимствовал из классических китайских философских работ. Его проще рассматривать по частям, каждая из которых имеет свое глубокое обоснование в системе человеческих отношений (рис. 8.1).



Рис. 8.1

Не завоевав сердце подчиненного, нельзя его наказывать. Наказывать можно лишь того, кто уважает своего руководителя, к кому он хорошо относится, кому он отдал свое сердце в данной метафоре. Если сердце подчиненного не завоевано и руководитель мало что значит для него, ваши санкции не будут иметь в его глазах нужной силы.

Без решения руководителем проблемы «завоеванных сердец» слабо будет работать и первый способ воздействия на подчиненных – удаление-приближение в общении с сотрудником. Если руководитель не имеет авторитета, то его «приближение в общении» для подчиненного не ценно, дополнительное внимание не срабатывает, а его наказание только наносит ущерб вашему авторитету. Таким образом, наличие первичного должностного статуса помогает срабатывать методам санкционирования.

Лучший способ реакции на нарушение правил сотрудником при незавоеванном сердце – реакция силы, реакция безразличия. Руководитель дает понять: «Да, я все вижу, вы нарушаете, и к этому вопросу мы обязательно вернемся через какое-то время». Неотвратимость санкции в данном случае висит моральной угрозой над нарушителем дисциплины.

Существует одно исключение из этого принципа наказания. Не завоевав сердце сотрудника, его можно наказывать за нарушение регламентов, установленных вышестоящим руководством или предшественником руководителя на этом посту. Он может действовать, опираясь на чужой авторитет. Формула внушения будет выглядеть так: «Правила внутреннего распорядка в отделе устанавливаю не я, устанавливает приказ директора завода. За 15 минут опоздания записываю тебе замечание, второе замечание – идешь на штраф, последующее – на увольнение».

Завоевав сердце, нельзя не наказывать подчиненного. Вторую часть данного принципа лучше всего проиллюстрировать примером. Представьте, что вы установили прекрасные отношения с сотрудником. В коллективе он слышит, если не вашим любимчиком, то «вашим» человеком, готовым поработать сверхурочно, сделать что-то, что прямо не входит в круг его обязанностей. Но в какой-то момент сотрудник теряет чувство дистанции и свое главное ролевое качество: готовность выполнить приказ, не зная ничего о его содержании. Он может спросить: «Зачем я туда поеду? Зачем это надо вообще и т. д.». Если подобная ситуация возникла, то данный сотрудник для вас еще не завоеван, он не ваш, он не управляем в должной мере. Он пытается фильтровать ваши распоряжения в соответствии с тем, как они способствуют его интересам, продвижению по службе, его более высокой зарплате. Ему хочется извлечь дивиденды из «особых» с вами отношений. Тут и наступает момент истины, время применить вторую часть правила «завоеванного сердца». Вашего «любимца» следует обязательно наказать, но учитывая «особость» отношений, лучше это сделать, применяя лишь моральное воздействие, – просто увеличить дистанцию в общении. Подчиненный сразу почувствует, что отношения изменились и приложит усилия, чтобы вернуться к прежнему комфортному общению.

Поощряя и наказывая, не обманывай и не прощай. Данная формула, заимствованная из трактата «Искусство войны», в версии В. К. Тарасова распадается на несколько значимых частей.

Первая часть формулы: *поощряя подчиненного, не обманывай его ожиданий.* Лучше рассмотреть действие этой максимы на нескольких примерах из семинаров В. К. Тарасова. Два офицера перед началом боя обсуждают противника. Один говорит: «У противника столько войск, что с ним будет сложно сражаться», а другой: «Ерунда, справимся. Я у него раньше служил, он много обещает, но ничего не выполняет, поэтому я сомневаюсь, что солдаты его будут стойко сражаться». Еще более яркий пример в легенде о восточном правителе, который подавился орехом. Он почти задохнулся и из последних сил призывал подданных ему помочь. Случайно проходящий лекарь умело шлепнул его по спине так, что орех выскочил, шах задышал и в приливе великодушия сказал: «проси у меня, что хочешь». Ответ мудрого лекаря был такой: «Дайте мне хотя бы 1 % того, что Вы готовы были мне дать, когда этот орех торчал у Вас в горле».

Две истории вскрывают механику типичного обмана, который регулярно имеет место в отношениях по вертикали. Когда есть проблема, руководитель готов на многое, лишь бы его подчиненные решили необходимый ему производственный вопрос. Когда проблема исчезает, у руководителя резко падает желание сдержать свои обещания в полном объеме. Подчиненный ждет оплаты в конце месяца, а у руководителя рука дрогнула выписать ему в квитанции именно то поощрение, которое пообещал. И вместо 100 % от обещанного указывает только половину, успокаивая себя, что чуть-что, объяснит причину необязательности на словах. Это приводит к демотивированию работника, в следующий раз словам шефа уже не поверят, трудовых подвигов от сотрудников ждать не придется.

Руководителю, чтобы избежать этой ситуации, следует соблюдать достаточно простой алгоритм действий.

Во-первых, всю сумму оплаты следует оговорить до начала работы. Во-вторых, схему оплаты (премирования) не следует устанавливать на всегда, а только на определенный срок. И последнее, формула оплаты должна иметь оговорки на разные случаи форс-мажора. Все это гарантирует, что руководитель не будет у своих подчиненных порождать ненужные ожидания, которые сам потом разрушит.

Вторая часть интерпретации формулы Сунь-цзы: *наказывая подчиненного, не обманывай его ожиданий наказания*. Изредка в управленческой практике встречается ситуация, когда руководитель проявляет слабохарактерность и кидает в адрес своих подопечных грозные реплики типа: «Ты у меня дождешься!», «Вот я Вас...». Пустые угрозы вечно остаются без последствий. «Шеф-тряпка» является комфортным элементом декорации для его коллектива. Понятно, что пустые декларации о наказании только снижают авторитет начальника.

Другой пример действия этой части формулы хорошо знаком из дошкольной педагогики. Нет лучше способа воспитать избалованного ребенка, чем пустые угрозы родителя: «Придешь после 23-00, я тебя выпорю!», «Ну ладно, заходи, но, чтобы это было в последний раз». А ребенок запомнил, что его обманули с наказанием, и поступать он будет в дальнейшем, основываясь на этом опыте.

Третья часть формулы: *наказывая подчиненного, не прощай его*. Прощение – это тот же отказ от наказания – следовательно, обман его ожидания. Просто отпустить нельзя. Можно совершить специальную процедуру помилования (или амнистирования). Амнистирование относится к коллективному проступку нескольких человек, если всем отделом дружно прогуляли, опоздали. Оно возможно при наличии серьезных оснований для этого. Помилование руководитель осуществляет в индивидуальном порядке и строго по определенной процедуре. Руководитель последовательно выступает в нескольких ролях: судьи, следователя, прокурора, службы исполнения наказания и адвоката. Важным моментом процедуры является признание вины нарушителем. Без признания вины помилование не совершается. Далее он начинает отбывать наказание и ждет ходатайства о помиловании от милосердных членов коллектива. И только после всего этого руководитель доводит до работника, что его наказание заменено на более простое, легкое. Только такая процедура имеет необходимое воспитательное действие на работника.

Опережающее наказание

Высшим пилотажем в санкционировании являются упреждающие действия руководителя, пресекающие возможные нарушения установленных регламентов. Например, отец посылает детей за водой

к горному ручью и дает сыну подзатыльник. На вопрос «за что?» сын получает ответ: «Знаю я, ты будешь бежать, зацепишься, упадешь и разобьешь кувшин». Дочь обходится без напутствия, за нее отец спокоен. Он точно знает, как тот или иной будет вести себя в данной ситуации.

В свое время Аристотель внушал своему питомцу Александру Македонскому: «Прежде чем люди сделают что-либо плохое, они говорят об этом. Не будешь наказывать слова – будешь наказывать за дела». За слова можно наказать гораздо мягче, чем за совершенный проступок, а значит, это более своевременная мера. Слова о возможном нарушении подсказывают, что руководителю пора санкционировать. Обычно человек обговаривает в группе свои возможные действия, чтобы люди от него не отвернулись, когда он поступит «неправильно». Это придает ему моральные силы и возможность сделать плохое, сначала на ментальном уровне. Схема развития проступка представлена ниже (рис. 8.2).



Рис. 8.2

Слова подчиненного о том, что он готов нарушить установленный порядок, требуют немедленной реакции его начальника. Этим наказанием для него будут являться серьезные слова шефа о последствиях проступка. Для этой же цели общество придумало цензуру как способ борьбы с потенциальным инакомыслием, предтечей возможного бунта.

Если подчиненный позволил себе пошутить на тему о возможном нарушении дисциплины, его начальник должен быть начеку и готов к адекватному реагированию. Санкции за говорение не всерьез (в шутку) о нарушении должна быть ответная шутка руководителя. Как правило, подобный юмор – проверка на бдительность шефа: если он не отреагирует, можно прикинуться дураком и исполнить «шуточное» нарушение на деле.

Самое сложное научиться руководителю наказанию за мысли потенциального нарушителя. Вся проблема в том, чтобы адекватно эти мысли прочитать. С жизненным опытом руководитель разбирается в невербалике своих подопечных, как реагирует на его слова, отвел ли глаза, скривился. В любом случае, если есть повод отреагировать за неправильный ход мыслей подчиненного, на это следует нужная невербалика шефа или максимально мягкое словесное внушение. Важное значение имеет контакт глаз между ним и сотрудником.

Время применения санкций и их эффективность

Наказание чем эффективней, чем быстрее выполняется. Если наказание где-то далеко, то для человека эта санкция не страшна. Есть версия, что курильщики сокращают свою жизнь на 4–5 лет, 50 % из них получает рак легких, но это мало кого останавливает. Инфаркт (инсульт) курильщика с угрозой умереть в течение года приводит к отказу от курения в подавляющем большинстве случаев. В менеджменте руководитель должен стараться применить наказание в отношении нарушителя максимально быстро.

Немедленное поощрение экономит ресурсы руководителя. Точно такая же закономерность с поощрением. В. К. Тарасов экспериментировал со своими рабочими на заводе. Он предложил грузчикам премию либо каждому по 30 % сейчас, либо дать премию 300 долларов к какому-то празднику через 3 месяца. Бригада долго совещалась, но большинство сошлись на 30 долларах, но немедленно. Основываясь на этом принципе, можно выдавать небольшие суммы поощрения виртуально. Для этого на специальной доске ежедневно (!!!) отмечается сумма поощрения за сделанную работу за день. В результате работник стимулируется постоянно, но сами деньги получают в кассе по итогам месяца.

Отложенное санкционирование

Бывают ситуации, когда наказывать или поощрять немедленно очень сложно, лучше повременить с дисциплинарными мерами. В этом случае можно действовать согласно определенному алгоритму. Руководитель должен зафиксировать нарушение, дать понять, что он видел проступок или героическое действие сотрудника.

Далее он должен взять паузу, выбрать подходящее время, например, когда всех поощряют или устраивают «разбор полетов». Далее он демонстративно обращает внимание на виновника прошлого действия и внятно объясняет ему суть поощрения или наказания. В результате таких действий подчиненные запоминают, что шеф практикует отложенную систему санкций и на всякий случай ведут себя в соответствии с принятой в коллективе нормой.

Важно индивидуализировать санкции, подбирать их для каждого человека. Одна и та же санкция может быть как наказанием, так и поощрением. Например, полиция задержала банду хулиганов и решила, что один из них меньше всего виноват, его отпускают. Полиции кажется, что это поощрение, а хулигану – что наказание, так как остальные члены шайки будут его осуждать.

Санкции должны быть адекватны к картине мира человека. Они должны вызывать негативные эмоции у нарушителя и осознание того, что он сам – причина этого. Хороший руководитель обязан решить вопрос с подчиненным, если он совершил какой-то проступок, не прибегая к реальным наказаниям, используя только через моральное воздействие. Основной инструмент – это внимание (дистанция). Если руководитель правильно выстраивает отношения, то к серьезным санкциям прибегать не приходится.

Руководитель, используя лидерские навыки, должен причинять боль подчиненному в строго необходимой дозировке, в соответствии с ситуацией. Иначе он заслужит репутацию садиста, который даже за малейшие проступки обрушивается на не совсем виновного человека. Если на предприятии увлекаются системой штрафов, то есть одно общее правило: финансовые санкции должны применяться к сотрудникам только за ущерб, ведущий к прямым финансовым убыткам.

Глава 9. КООРДИНАЦИЯ И КОНТРОЛЬ КАК КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

По мнению многих авторов, главным признаком профпригодности сотрудника является его способность придерживаться правил игры в команде, адекватно взаимодействовать с руководителем и другими членами трудового коллектива. Другим компетенциям при должной мотивации возможно обучить практически любого работника. Опытные руководители хорошо понимают, что идеальных подчиненных нет. Гораздо проще найти человека на должность с небольшими корректируемыми проблемами. В этой ситуации особое значение приобретают компетенции руководителя, направленные на формирование грамотного и знающего специалиста, *компетенции координации и контроля*.

Координация как информационная поддержка подчиненного

В операционной системе управления – регулярном менеджменте – по мнению А. Л. Фридмана, работает трехвекторная схема воздействия на подчиненных. Три силы: мотивирование, поддержка и принуждение – одновременно заставляют работника выполнять необходимые руководителю действия. В этом разделе будет рассмотрен такой важный фактор силы, как поддержка. *Координацию как компетенцию руководителя можно определить, как информационную поддержку подчиненного, которая заключается в обозначении действий подчиненного в непредвиденных ситуациях, передаче ему новой или напоминание старой информации, особо значимой для работы.*

Во время делегирования часто невозможно сообщить все подробности выполнения задания. С развитием производственной ситуации постоянно возникают новые вводные, и если сотрудник не учтет их в процессе выполнения задачи, дело будет безнадежно завалено. Поэтому руководитель подсказывает своему подопечному, что он должен принять во внимание и что может игнорировать из прежних данных для получения искомого результата. Не лишне время от времени напоминать старую, но критически важную информацию подчиненному, если в процессе делегирования появились сомнения, что он в должной мере не оценил ее значение.

Например, шеф напоминает сотруднику: «Когда вы будете отдавать отчет за третий квартал, обязательно передайте таблицы, которые находятся в красной папке, без них отчет не примут». Несмотря на это, подчиненный, закончив отчет досрочно, торопится сдать его заказчику, забыв про приложение. С таким персонажем новая информация и напоминание старой являются необходимыми элементами координации (информационной поддержки), без которой выполнить работу не получится.

Цель информационной поддержки заключается в том, чтобы подчиненный чувствовал, что он всегда может опереться на знания своего шефа. Сотруднику должно быть комфортно от ощущения того, что он не один, что всегда есть к кому обратиться. Если авторитарный руководитель действует по-другому, полагая, что его бездельники-подчиненные крадут его время, это может привести к критическим ошибкам. Сотрудник лишней раз не обратится к шефу за информацией (или даже помощью), разбираться с этим будет на порядок сложнее.

Момент начала координации работы. На первом этапе управленческого взаимодействия проходит делегирование: подчиненному расписывается задание, оговариваются его полномочия, сроки выполнения, необходимые ресурсы. Когда подчиненный эту работу принял и пошел ее выполнять, с этого места и начинается момент координации. Подчиненный попадает в поле информационного влияния своего руководителя. В качестве одного из пунктов задания можно отдельно прописать ему обязанность обращаться по возникающим неясностям к определенным источникам: «Если у тебя возникнут общие вопросы, обращайся ко мне, по вопросам финансов звони такому-то специалисту. А если тебе кто откажет и будет нужна силовая поддержка, то можешь сослаться на меня». Все эти нюансы могут быть прописаны в задании, а при повторении однотипных работ их можно ввести в регламент, что стандартизирует выполнение заданий на будущее.

При координации существует проблема с пониманием подчиненным содержания работы. Предположим, вам поручили работу, и она кажется простой и понятной, тем более, что вы ее несколько раз выполняли. Но руководитель вас предупреждает, что там есть «подводные камни», так как у клиента появились особые требования к конечному продукту. В процессе работы приходит понимание,

что с такими критериями обычным способом вы данную работу выполнить не сможете. Возникает ситуация в соответствии с пословицей «Чем дальше в лес, тем больше дров». Сотрудник уперся в проблему и понял, что работа не до конца спланирована, нет полной декомпозиции и он остро нуждается в информационной поддержке со стороны руководителя.

Направления информационной поддержки подчиненного

В процессе координации руководитель обязан сообщать своему подопечному о целом ряде моментов, которые он не до конца обсудил с ним во время делегирования и которые нуждаются в оперативном уточнении с учетом меняющихся обстоятельств. Он должен постоянно быть готов сообщить подчиненному:

– что следует делать исходя из ожидаемых конечных результатов работы, обозначить, как результат работы выглядит в итоге. Ясность цели дает возможность подчиненному менять какие-то аспекты своей работы, исходя из конечного результата;

– границы полномочий исполнителя, что ему можно делать, а что нельзя, на что он имеет право, а что требует специального обращения к шефу. Особо следует выделить ситуацию, когда задание выполняют несколько человек. Руководитель обязан наделить одного из них полномочиями решать общие вопросы. В армейских уставах это решено давно и неукоснительно соблюдается. Если командир отделения посылает двоих или троих солдат для выполнения задания, всегда назначается старший. Это делается для того, чтобы в случаях конфликта каких-то интересов, при рассогласовании работ было кому принимать конечное решение (и отвечать за него соответственно);

– что делать в непредвиденной ситуации и какие проблемы подчиненный имеет право решать сам, а когда должен обращаться за поддержкой. У авиадиспетчеров этот вопрос давно решен. Если ситуация штатная, дежурный диспетчер продолжает руководить полетом самолета. Если объект отклонился от курса или же сообщил о нештатной ситуации, то авиадиспетчер передает это задание старшему по смене. Это несложное правило в условиях жесткого дефицита времени на принятие решения позволяет разгребать потенциально опасные ситуации. Безусловно, непредвиденные

ситуации являются важнейшим вектором, по которому руководитель обязан оказывать поддержку подчиненным;

– что такое хорошо сделанная работа. Сотруднику необходимо знать критерии оценки сделанной им работы. Как она выглядит выполненной на 3 балла, как на 5, как на 9 и т. д. Если руководитель объясняет заранее (или в процессе выполняемой работы), это позволяет позитивному подчиненному самому координировать свое старание и реже обращаться к руководителю;

– когда сотрудник выполнил задание на отлично. Руководитель должен морально вознаграждать за работу выше стандартного качества. Одна из компетенций оперативного лидерства заключается в создании моральных правил, в рамках которых руководитель поощряет или наказывает;

– если подчиненный совершает ошибку, руководитель должен обязательно отметить, где и в чем он ошибся. Стандартная ошибка уже самого руководителя – пропускать промахи подчиненного, а потом, когда они накопились и исправить их достаточно сложно, руководитель срывается: «Ну, сколько можно, почему он все время портачит?!». Это означает лишь то, что руководитель не оказывает достаточной поддержки подчиненному и ему следует гораздо больше уделять времени и сил для оперативного контроля;

– должен подсказывать своему подчиненному, что исправлять ошибки следует делать за счет своего свободного времени, так как рабочее ему уже оплатили. Можно профилировать старательность для некоторых сотрудников предостережениями типа: «Ты не выключай вечером телефон, если накосячишь в отчете, я тебе позвоню, чтобы ты подъехал в офис и исправил к утру все ошибки». Если подчиненный допускает регулярно ошибки из-за своей расхлябанности, самый лучший воспитательный момент – предложить в нерабочее время все переделать. Как правило, это резко поднимает производительность труда в коллективе в целом;

– регулярно сообщать подчиненному, в чем заключается его вклад в общее дело. Выполнение внешне бессмысленных задач демотивирует работника, а когда показывают их место в системе общих целей предприятия, человек старается и показывает хороший результат без дополнительных материальных рычагов;

– *очень важно показать подчиненному, что он интересен руководителю как личность*. Не обязательно влезать в душу, но обяза-

тельно показывать, что человек интересен сам по себе. Если подчиненных много и их достаточно сложно запомнить, опытный руководитель заводит отдельную картотеку на них. В западных фильмах нередко показывают, когда к какому-нибудь рабочему подходит босс и спрашивает: «Джон, ну как там у тебя сынишка? Его команда опять выиграла в бейсбол как в прошлом году?» Естественно, рабочему приятно, и он говорит в курилке: «Какой у нас внимательный шеф, и как он все помнит...». Можно такие штуки проделывать регулярно, так как это имеет значительный психологический эффект. Например, вы отпустили сотрудника полечить зубы и пометили себе это в картотеке. А через месяц заботливо спросили, ничего ли не болит у него, попросили дать отзыв на этого стоматолога. Это создаст вам авторитет как заботливого руководителя;

– отмечать в разговорах с сотрудниками, что они получают обещанную награду за работу в соответствии с регламентами и особую награду за работу высокого качества. При этом важно оговаривать все возможные случаи, чтобы не попадать на эффект обманутого ожидания. Большинство сотрудников хорошо понимают особые обстоятельства, главное, они должны быть заранее оговорены. Например, если компания останется в текущем году без прибыли, то не будет премии у всех.

Изменение методов координации для развития квалификации подчиненных

Существует зависимость между квалификацией подчиненного и степенью свободы руководителя от текучки. Если квалификация подчиненного высокая, у руководителя больше времени на другие дела. Он меньше времени занимается координацией, уверен, что работник и сам справится. Если квалификация низкая, то приходится уделять много времени своему подчиненному, следить за его работой, отмечать ошибки, подсказывать и т. д. Эта зависимость создает руководителю прямую мотивацию повышать квалификацию исполнителя.

Основной способ развить профессиональные навыки работника – это обучение. Лучше всего им заниматься в спокойные дни для организации, а когда нужно будет справиться с большим объемом работы, вы сможете смело поручить этому сотруднику уже знакомое ему задание.

Второй способ – повышать квалификацию сотрудников через обратную связь в разных формах делегирования. Это более сложная технология, которая предполагает, что более общая постановка задачи перед исполнителем воспринимается им как особая форма доверия, требующая работы над собой, чтобы не подвести шефа.

Одно и то же поручение можно отдать в разной форме в соответствии с уровнями делегирования. В данном случае отдельные формы обращения разнятся даже внутри каждого из уровней, на котором руководитель обращается к сотруднику. Опишем их в порядке ослабления жесткости и увеличения потенциала доверия.

Приказ – самая простая и примитивная форма делегирования. В этом варианте руководитель отдает распоряжение, в котором описывает действия подчиненного на уровне мероприятий. Приказ уместен в кризисной ситуации, с маловменяемым подчиненным либо как демонстративное оскорбление сотрудника, который «включил дурака». Плюс приказа в его краткости. Это удобно в кризисной ситуации. А минус заключается в том, что с людьми квалифицированными и интеллигентными он практически не уместен, убивает инициативу, обижает человека, выжигает мышление и отучает его думать.

Продажа своего решения. Данная форма делегирования является более мягкой, так как к приказу руководитель добавляет объяснение своего распоряжения. Например: «Ты идешь туда-то и делаешь это. Понимаешь, тут приехало начальство, нам надо успеть к такому-то сроку сделать работу, поэтому надо это кому-то поручить. Ты свободен, поэтому давай делай». Это, естественно, более мягкая форма, которая щадит самолюбие сотрудника.

Постановка задачи. На следующем уровне руководитель называет конечную цель поручения и совместно с сотрудником начинает обсуждение и выработку мероприятий для ее достижения. Сами мероприятия может предложить работник или подсказать его шеф. Диалог между ними может выглядеть так: «Ты должен сделать то-то, для этого надо решить ряд задач, давай обсудим, что ты должен для этого делать и в каком порядке». Понятно, что подобная форма обращения работает как учеба и развивает в сотруднике навыки планирования.

Описание проблемы. Когда вы ставите проблему, подчиненный должен сам ее сформулировать и создать список необходимых для ее решения задач. После чего он должен перейти к разработке

перечня мероприятий. Данная мягкая форма делегирования и информационной поддержки позволяет сформировать подготовленного к самостоятельной работе сотрудника.

Изложение фактов. В процессе делегирования руководитель даже не формулирует возникшую на производстве проблемную ситуацию, а просто ее описывает. Заканчивает обычно словами: «Ну и что нам сейчас делать?».

Слушание о текущих делах. Понятно, что такая форма делегирования уместна только с самыми близкими по статусу сотрудниками (заместителями, коллегами на уровне отделов), когда просто принимается информация, а разработка плана действий и так находится в их должностной инструкции.

Для того чтобы делегировать в мягкой форме, руководитель должен заниматься развитием квалификации подчиненных. Поставить задачу на уровне проблемы невозможно подчиненному, у которого нет опыта решения задач в определенной сфере. Наши руководители часто не занимаются развитием квалификации подчиненного, объясняя это нехваткой времени. Возникает замкнутый круг: отсутствие времени на обучение ведет к дополнительным трудозатратам на его поддержку в производственном процессе.

Важный вопрос о конечной цели при развитии квалификации сотрудника. В чрезмерном (для руководителя) развитии подчиненного существует серьезный подводный камень. Возникнет вопрос, а что с ним делать дальше? Ему будет скучно выполнять прежнюю работу. Он может уволиться, так ему неинтересно в компании, где нет достойной работы для его нового профессионального уровня. Не требуются в большом количестве токари 6-го разряда и штатное расписание этого не предусматривает. В этом случае срabатывает разумный эгоизм руководителя: развивать максимум до 3–4 уровня (ставим задачу, описываем проблему), так как следующий уровень квалификации подразумевает, что его можно делать своим заместителем.

Источники ошибок подчиненного в работе

Координация как компетенция руководителя возникает из-за того, что подчиненные в своей работе регулярно допускают ошибки. Это приводит к невыполнению заданий или к выполнению с низким качеством. Соответственно, в ходе информационной поддержки

руководитель вынужден эти ошибки исправлять, затрачивая свое время. Большинство причин кроются в личности самого работника. А. Л. Фридман систематизировал некоторые из них, а также способы их нейтрализации:

– *беспечность*. Есть такой тип людей, который очень легко относится к жизни. Легкое отношение к неудачам на рабочем месте, как правило, сказывается негативно на конечном результате. Любимое их слово – «авось». Единственный способ борьбы с такими персонажами – это отсеивать при приеме на работу. Беспечные – это один из самых проблемных типов подчиненных;

– *безразличие*. Работнику на все наплевать, работает он по инерции, обычные мотиваторы на нем не срабатывают. Ему рассказывают про премию, более легкий режим работы, а ему ничего не интересно. И в этом случае кадровики должны проявлять особую бдительность. Если руководитель такого человека обнаружил, значит его следует сразу уволить, его не исправить. Этот человек рано или поздно подставит коллектив своим «пофигизмом»;

– *недостаток знаний*. Это самый распространенный источник ошибок подчиненного и самый простой в плане исправления. Таких сотрудников увольнять не стоит, а следует просто обучить. Желательно проверять при приеме на работу уровень знаний новичка, но, если претендентов недостаточно, этот пробел компенсировать гораздо проще при должной мотивированности кандидата на должность;

– *недостаток опыта*. Это сходный с отсутствием знаний источник ошибок. С недостатком опыта легко бороться, тренируя сотрудника выполнять определенную работу в спокойном режиме. Самое лучшее время для учебы – когда нет горячки, когда мало инновационных работ;

– *беспорядочность мысли* и, как следствие, неправильная картина мира у работника. Он неправильно понимает, что для него главное, а что второстепенное, что от него ждут на работе и в чем его выгода, что он здесь может получить и т. п. Объяснить сотруднику что к чему – прямая лидерская функция любого руководителя. После этого, как правило, проблема снимается;

– *спешка*. Под ней руководитель понимает выполнение работы за время меньшее, чем необходимо для качественной работы. Если сотрудник начинает спешить, он гарантированно делает больше ошибок. Эта проблема устраняется усилиями руководителя по правильной

организации планирования. Он должен проверить расчеты подчиненного в отдельных операциях: где он перегружен, а где должен провести более равномерную разбивку работы по мероприятиям. Лучше всего это делать в процессе делегирования задания.

Контроль как компетенция руководителя

Следующая важная компетенция руководителя – контроль за деятельностью подчиненных. В целом это достаточно простое направление управленческой работы при одном важном условии, что все остальное в организации налажено и функционирует нормально. Это означает, что в рамках регулярного менеджмента делегирование, планирование, стимулирование и санкционирование выполняются по всем правилам.

Смысл контроля заключается в измерительной процедуре, в процессе которой руководитель сопоставляет то, что он видит в действиях подчиненных, с тем, как это должно быть. Проверочная функция распространяется и на вещественные результаты труда работников на разных стадиях производства.

Ключевой характеристикой контроля являются затраты во временных ресурсах руководителя на осуществление контроля. Как правило, руководители стремятся к тому, чтобы минимизировать эти затраты и нередко экономят свои силы на контроле подчиненного. Чем плотнее контроль, тем он затратнее, тем сложнее руководителю находить на него время.

Измерение результатов деятельности сотрудников может осуществляться с помощью *контроля и мониторинга*. Есть важное отличие между этими сходными компетенциями. Мониторинг (как вид наблюдения) пассивен, и его руководитель может поручить доверенному помощнику: «Иди, посмотри, что там делается на третьем участке». У этого сотрудника нет полномочий делать корректирующие замечания исполнителю и оценивать состояние дел, особенно если он пришел к авторитетному опытному работнику.

В отличие от мониторинга, контроль – это активная функция с обязательной обратной связью. Руководитель обязан в конце данной процедуры сделать оценивающее суждение. Если этого не происходит, и не важно, это будет позитивная, негативная или нейтральная оценка

состояния дел, работника это дезориентирует или он даже попадает в состояние фрустрации.

Необходимость давать оценки работе сотрудника требует от руководителя соответствующего боевого настроя, готовности к возможной конфронтации с подчиненным. Мало кому из подчиненных нравится, когда ему делают замечания, которые воспринимаются как вербальная агрессия. В соответствии с базовой биологической реакцией человеку хочется либо напасть (огрызнуться), либо убежать (уйти-заплакать). Некоторые неопытные руководители стараются избегать делать замечания, если видят, что подчиненный способен резко ответить. Они совершают ошибку, когда молча уходят, оттягивая неприятный разговор на потом. В результате вся эта длинная цепочка недомолвок и скрытых оценок приводит к еще большим проблемам. Таким образом, готовность вступить в конфронтацию немедленно является непременной личностной составляющей состоявшегося руководителя в процессе контроля.

Другой психологической ошибкой руководителя при проведении контроля является излишне эмоциональная реакция на обнаруженные нарушения хода работ. Степень вины исполнителя и влияние внешних обстоятельств, которые имели место, проявляются далеко не сразу. Если руководитель не сдерживается и реагирует резко и часто, даже невиновный исполнитель приучается бояться подобных вспышек гнева начальства.

Это приводит к тому, что от шефа пытаются скрывать плохую информацию (синдром «гонца, приносящего плохие вести») и всячески уклоняться от процесса контроля. Поэтому для руководителя чрезвычайно важно пересиливать себя и благодарить подчиненного за любые новости, подчеркнув, что они помогают в конечном итоге скорректировать планы действий и избежать худших последствий.

Создание контрольных точек

Важным элементом для проведения проверки состояния дел на объекте является создание контрольных точек. Они выбираются специально с высокой степенью искусства, для того чтобы измерительный процесс протекал быстро и при этом сообщал максимальное количество информации руководителю. Контрольная точка характеризуется двумя основными параметрами: временем, на которое

назначена измерительная процедура, и способом, посредством которого она проводится. Лучше всего это рассмотреть на примерах из истории менеджмента.

У капитана морского судна есть регулярная необходимость быстро проверить комплектность экипажа перед выходом из порта. Для этого придумана такая штука, как судовая роль. Перед тем, как сойти с корабля на берег, каждый матрос берет свой индивидуальный жетончик с доски, как в гардеробе, а при возвращении на корабль вешает его на место. Когда кораблю надо отчаливать от берега, его капитан подходит к доске с судовыми ролями экипажа и сразу видит, кого нет на месте. Он не бегает по кораблю, не опрашивает помощников, а за несколько секунд оценивает ситуацию и принимает решение о выходе в море или поиске на берегу незаменимого моряка.

Из истории шпионажа в Советском союзе известно, что разведчики стран НАТО при изучении промышленности легко определяли, какой завод относится к военной промышленности, а какой – к гражданской. На военных заводах была высокая степень дисциплинированности, обусловленная, в частности, более высокими зарплатами. Поэтому его работники приходили на работу строго к назначенному времени. Шпион делал так: вставлял тестер в розетку в гостинице, которая находится недалеко от завода, и фиксировал прыжок напряжения ровно в 7-00 утра, когда все станки на предприятии включили одновременно. Можно было сделать проще: наблюдать за проходной завода после начала рабочего времени и считать, сколько опоздавших попадет в его поле зрения. Такая контрольная точка была разработана мастерами шпионажа.

В производственной сфере опытный руководитель для контроля дисциплины назначает ежедневную планерку на самое начало рабочего дня. Это приучает сотрудников вовремя приходить на работу. Более того, в первые пять минут планерки руководитель сообщает сотрудникам все ключевые новости. Это мотивировало их приходить вовремя. В этом случае контрольная функция руководителя совмещалась с делегированием и координацией, что повышало ее эффективность.

Контрольные точки бывают разной степени глубины. Это связано с тем, что чем глубже контроль, тем он более затратен по ресурсам. Чтобы их экономить, создается система из методов проверки состояния дел с нарастанием глубины контроля. Отрицательная оценка,

поставленная управленцем в первой контрольной точке, требует включения проверки по второй и последующим. И наоборот, если состояние дел оценено положительно, нет смысла тратить время и силы на дальнейшую проверку объекта.

Во время работы директором школы В. К. Тарасов применял систему контрольных точек для проверки состояния дел в учебном классе после недели отсутствия. Зайдя в класс, педагог последовательно фиксирует следующее:

- встали ли все дети при его появлении (не оперся ли кто-то рукой о парту);
- положили ли все ученики дневники на край стола;
- открыли ли все страницу с записанным домашним заданием.

В том случае, если хотя бы один ученик не выполняет полностью первое требование педагога, следует второе и третье распоряжение, уточняющее ситуацию. В случае отрицательного ответа на все три команды учитель дает контрольную работу по теме домашнего задания. Понятно, что это самый затратный способ установить, насколько ученики отстали от графика учебного процесса. Но сама система контрольных точек в итоге помогает существенно сэкономить время, если педагогический процесс не запущен.

Три вида контроля

Большинство специалистов по менеджменту выделяют три основных вида контроля в зависимости от времени его проведения в процессе выполнения задания подчиненным.

Контроль предварительный. Цель данного вида проверки: убедиться в том, что подчиненный располагает всеми необходимыми ресурсами перед началом работы. Этот вид контроля совмещается с делегированием. Если работа сложная, то обычно сотруднику необходимо составить план ее выполнения, произвести разбивку до мероприятий и полностью структурировать ее. Предварительный контроль в таком случае заключается в анализе планирования, которое выполнил подчиненный.

Промежуточный (текущий) контроль. Цель такого контроля: убедиться, что работа выполняется в соответствии с графиком. Если работа протяженная, имеет несколько этапов, то подчиненный в процессе выполнения должен быть готов, что к нему может подойти

руководитель и проверить, как он работает: отстает или не отстает, выбивается ли из графика, возникли ли у него проблемы.

Количество точек текущего контроля зависит от сложности, важности или инновационности задачи, которая выполняется. Непосредственное влияние на частоту промежуточных посещений оказывает квалификация исполнителя. Очевидно, что чем она выше, тем реже можно заглядывать на рабочее место сотрудника. Количество точек контроля назначается руководителем на этапе планирования работы, и они заносятся в график, отмечаемый в Microsoft Project.

Существуют две точки промежуточного контроля, которые руководитель должен учитывать особо. **Dead line** (линия смерти) – это точка выполнения работы, после которой ситуация с допущенными ошибками при выполнении задания необратима и успеть в срок невозможно. **Red line** (красная линия) – место контроля, позволяющее реанимировать ситуацию, подключив дополнительные ресурсы, и успеть выполнить задачу в срок. Основное правило при назначении промежуточного контроля заключается в том, *что в обязательном порядке проверка назначается до точки невозврата (Red line)*.

Финишный контроль. Его цель: убедиться, что работа выполнена и имеет 100%-е качество. Этот контроль проводится перед сдачей работы, если работа сдается в другую организацию, или после сдачи работы, если она передается своим сотрудникам.

Различные виды контроля неодинаково используются большинством руководителей. По факту из-за нехватки времени преобладает финишный вид контроля. Руководитель постоянно откладывает проведение проверки состояния дел из-за текущей нагрузки. Но если в работе подчиненного хватает ошибок, то их исправление займет в результате еще больше драгоценного времени у руководителя. Поэтому в оптимальном варианте должны доминировать предварительный и промежуточный вид контроля. В этом случае финишный контроль будет сведен к простой формальности.

В заключение темы следует отметить типичные ошибки, которые совершает руководитель в процессе контроля. Основная из них – это *нерегулярность контроля*. Сам контроль ограничивается инцидентами. При нерегулярности контроля у подчиненных возникает желание поиграть в игру «Поймай меня шеф».

Другой противоположной ошибкой является *тотальность контроля*, когда каждое движение сотрудника фиксируется начальством.

Это порождает небрежность, отучает человека от ответственности за выполняемую работу. Он переходит в позицию «А почему же вы мне не подсказали, что я неправильно делаю?». Из этой же области еще одна вопиющая управленческая ошибка – напоминание. Если вы будете регулярно напоминать своим подчиненным, что они должны сделать, то подчиненные будут рассматривать вас как своего персонального секретаря. Лучше дать ему один раз ошибиться под вашим контролем, а потом устроить подчиненному «головомойку» и разъяснить, что это его функция внимательно следить за соблюдением технологии. Пример тотального контроля в одном из белорусских банков представлен на рис. 9.1.

Следующая ошибка – *неожиданный контроль* со стороны руководителя, отягощенного определенными личностными особенностями. Ему кажется, что, внезапно нагрянув, он сможет застать работника за чем-то запретным. Такой контроль вызывает у большинства сотрудников раздражение и ощущение что «им не доверяют».

Формально-декларативный контроль проходит как лишь обозначение данного направления работы руководителем. Он только напутствует своих подопечных: «Работать надо хорошо. Учтите, я все проверю». Сотрудниками это скоро начинает восприниматься как пустые угрозы и сотрясение воздуха. Они уверены, что руководитель лишний раз не зайдет к ним, не поинтересуется, как выполняются задания.

Контроль, вызванный недоверием, приводит к обидам в коллективе. Если у руководителя складываются непростые отношения с подчиненным, лучше сделать так, чтобы контроль выглядел достаточно случайным. Вы заходите по какому-то другому поводу к подчиненному, а заодно просите показать, на какой стадии находится работа, которую поручили ранее. В этом случае такая проверка выглядит естественной и обоснованной.

Грубая ошибка со стороны руководителя – *контроль без обратной связи на конце*. Например, начальник подошел к подчиненному, проверил, как он выполняет работу, и перед уходом проворчал нечто невнятное: «Ну ладно...», «Ну-ну», «Работай...». Если шеф ничего не сказал по поводу выполняемого задания, это приведет к тому, что подчиненный будет дезориентирован и не будет понимать, как ему действовать дальше. Вместе с тем, высказанная оценка работы, особенно вместе с конструктивными замечаниями, будет являться психологической опорой для дальнейших действий сотрудника.

ЧЕК-ЛИСТ
контрольной проверки ЦБУ

Наименование ЦБУ: зал обслуживания 1

Дата: 05.12.2016

ФИО и должность работника, осуществляющего контроль: Иванчук М.С., ведущий экономист ККС

	Сидяков М.С. (старшепр)	Лукисевич А.И.	Козаченко О.В.	Сторук М.Ю.	Лавин В.А.	Масюков В.В.	Перучинков В.Ю.	Кутяксов Р.В.	Шевцова А.И.	Фино Работника
	Расставьте значения: 1- да, 0 - нет									
1.1. Подготовка к началу рабочего дня										
Своевременный приход на работу и присутствие на рабочем месте в момент начала работы	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Запуск программ на ПК, подключение офисной техники	0	1	1	1	1	0	1	-	1	1
Проведение планерки Руководителем ЦБУ/участие Работников в планерке	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
Итого среднее значение по п.1.1:	52%									
1.2. Организация рабочего места										
Порядок на рабочем месте (нет грязи, пыли, мусора, хаотичного нагромождения предметов, документов, спутанных проводов, наклеек на оргтехнике и т.п.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Информационные носители (буклестницы, папки) в исправном состоянии, имеют презентабельный внешний вид	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отсутствуют личные вещи и посторонние предметы (верхняя одежда, еда, фотографии, косметика, лекарства, кроссовки, шахматы и т.п.)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Отсутствуют рекламно-информационные материалы, предметы канцелярии (ручки, календари) или иные предметы сторонних организаций	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Наличие исправной корпоративной ручки для Клиента	0	1	1	1	1	1	1	1	1	-
Итого среднее значение по п.1.2:	98%									
1.3. Содержание внешнего вида										

Рис. 9.1

Глава 10. ПРОГРАММИРОВАНИЕ ПОДЧИНЕННЫХ КАК КОМПЕТЕНЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

По мнению ряда авторов организационная культура является универсальным рецептом для повышения эффективности менеджмента. Под ней обычно понимают совокупность базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые господствуют в организации и являются его основой. На заре развития менеджмента как науки это называлось «корпоративным духом» (рис. 10.1). В одной компании принято не торопиться выполнять распоряжения начальника – а вдруг его отменят, в другой, наоборот, принято делать все сразу и без обсуждения. В каждой фирме существуют свои негласные правила, которые приходится осваивать новым сотрудникам, вливающимся в трудовой коллектив.



Рис. 10.1

Выделяют несколько уровней корпоративной культуры. *Первый уровень* – самый заметный, обобщенно его можно обозначить как корпоративный стиль. Его проявления: логотипы известных компаний

можно встретить на каждом шагу в виде каких-то элементов оформления офиса, рекламных логотипов на зданиях, билбордов или униформы служащих компании (рис. 10.2). Над этим специально работают дизайнеры, долго и тщательно разрабатывают его элементы. Стоимость товарных знаков нередко исчисляется в миллионах долларов.



Рис. 10.2

Следующий уровень – зафиксированные общие ценности и принципы, которые целенаправленно внедряются в сознание работников коллектива. Наши руководители, которым кажется, что они усвоили основы рыночного менеджмента, с упоением пишут сочинения на темы «Миссия нашей фирмы», «Моральный кодекс поведения сотрудников фирмы "КАКТУС"». Типовые положения из них часто дублируются. Их нередко можно встретить на видном месте торгового или сервисного предприятия.

Третий уровень организационной культуры составляют традиции и неписанные правила поведения. Регламентировать и прописать их на каждый случай непросто, и чаще всего они закрепляются на уровне так называемых правообычаев. Именно на этом уровне виден «корпоративный дух фирмы», отражающий внутреннее отношение сотрудников к своей работе, своим коллегам и предприятию.

Человек как существо социальное в процессе своего цивилизационного развития проходит долгий путь освоения различных правил, задающих нормы и границы его поведения. Если на стадии первобытного общества их было ничтожно мало, то в настоящее время их огромное количество. Можно выстроить целую пирамиду,

чтобы понять какие нормы и правила определяют служебное поведение работника (рис. 10.3).



Рис. 10.3

На самом верху пирамиды, безусловно, располагаются общие ценности и нормы человеческого бытия, выработанные еще в лоне базовых аврамических религий. Они усваиваются и передаются еще в семье, начиная с дошкольного возраста. В советское время, когда воспитательная функция составляла важный компонент школьного образования, данные нормы и ценности активно транслировались ученикам в ходе обучения в школе. Нормы человеческого сосуществования по праву располагаются на вершине пирамиды регламентации поведения.

Второй уровень, который задает нормы поведения любому человеку, – это законодательная система его страны проживания. Она включает конституцию и всю сложную систему законов государства на разных уровнях.

Третий уровень регламентации руководит нашим служебным поведением в его организации – это общие правила поведения сотрудников. Они могут быть прописаны в виде абстрактной миссии и общих ценностей работников фирмы. А могут присутствовать лишь в виде «корпоративного духа» или правообычаев поведения, что можно заметить по репликам типа: «У нас так принято (непринято) делать...».

На нижнем этапе нормирования поведения находятся всевозможные регламенты отделов и должностные инструкции для конкретных сотрудников. Для каждого рабочего места существуют свои должностные правила, которым подчиняется сотрудник.

В этой пирамиде особое значение для эффективной организации управленческой деятельности имеет уровень общекорпоративных правил регламентации поведения сотрудников. Среди их множества необходимо выделить те гласные и негласные нормы, которые относятся к взаимодействию руководителя и подчиненного. Очевидно, что в директивном, манипулятивном, импровизационном и регулярном менеджменте свой набор подобных инструкций. От того, насколько сознательно руководитель их будет внедрять среди своих сотрудников, зависит объем усилий, затраченных на выполнение служебных обязанностей, а значит и конечная эффективность его деятельности. Недалекий начальник может пустить этот процесс на самотек, решая проблемы по принципу ручного управления. В этом случае его подчиненные будут самостоятельно вырабатывать и транслировать эти правила, и, вероятно, они во многом будут отражать личные пристрастия менеджера, плохо коррелируемые с конечными целями предприятия.

Неписанные правила управленческого взаимодействия в регулярном менеджменте А. Л. Фридман и называет парадигмами поведения сотрудников. Далее будут подробно рассмотрены предложенные им семь правил, которые руководитель, исповедующий операционную систему регулярного менеджмента, обязан инсталлировать в головы своих подчиненных. Подобное программирование сознания сотрудников должно осуществляться начальником постоянно.

Если правила не формировать специально, то негласные формы поведения возникнут стихийно и смогут наносить прямой ущерб деятельности организации. Например, фирме важно, чтобы во время обеда кто-то оставался дежурить на корпоративном телефоне, чтобы не пропустить звонок потенциального клиента или вышестоящего начальника. Если будет работать стихийное правило, то последний

задержавшийся на обед сотрудник будет вынужден его пропустить, дожидаясь своих сослуживцев. Часть работников будут обижены этой ситуацией, и возникнет ненужное напряжение в коллективе. Если руководитель эту ситуацию заметит и внедрит скользящий график обеда для сотрудников по очереди, проблема испарится.

Когда руководитель какое-то из правил инсталлировал, для авторитета немаловажно добиться его безусловного исполнения. Неработающее правило свидетельствует о слабости или глупости власти и его лучше отменить. Добиваться безусловного выполнения локальных регламентов – лучший способ укрепить энергетическое поле власти руководителя.

Существуют как минимум две причины, отвлекающие персонал от соблюдения внедряемых норм поведения. Инновационное правило может мешать подчиненному существовать комфортно на своем рабочем месте, и он предпринимает всевозможные попытки от него уклониться. Вторая причина состоит, как правило, в слабой проработке внедряемого новшества. Подчиненный не видит способ выполнить задание с использованием предлагаемых алгоритмов поведения. Нужна «ясность пути», чтобы убедить работника следовать им. Руководитель также может внедрять «правило коррекции правила». Это позволит приучить сотрудников к мысли, что разумная корректировка новых регламентов, согласованная с начальством, приветствуется, если она идет на пользу делу.

В самом сжатом виде вся деятельность руководителя сводится к одному: ему нужно научиться управлять другими людьми. Сделать это возможно путем постоянных управляющих воздействий на подчиненных, которые наиболее полно описывают его служебные функции (планирование, делегирование, контроль, оперативное стимулирование и прочее). Другой, более эффективный способ – заставить его усвоить простые и ясные правила служебного поведения. Первый тип воздействия наиболее действенен для подчиненного и гарантирует результат руководителю. Вместе с тем он связан со значительными физическими усилиями и постоянными временными затратами руководителя, который находится в перманентном состоянии контроля за действиями своих подопечных. Второй тип воздействия на сотрудников предполагает опосредованное воздействие, когда первоначальные установки и правила усваиваются персоналом и реализуются им в автоматическом режиме.

Таким образом, программирование подчиненного – *это внедрение в его сознание кодекса правил и обязанностей при взаимодействии с руководством*. Таких правил может быть много и в различных типах управления они, безусловно, отличаются. Директивный руководитель, возглавив подразделение после уволившегося либерального начальника, сразу начнет форматировать свой личный состав под свои, как ему кажется, единственно разумные требования.

В системе регулярного менеджмента западного типа А. Л. Фридман выделяет семь таких правил, обозначив их как парадигмы для подчиненных:

- 1) о необходимости предварительного анализа;
- 2) об обязательности 100%-го выполнения задания;
- 3) уперся – сообщи;
- 4) не приходи с проблемой, приходи с решением;
- 5) о необходимости предоставления аргументов;
- 6) расширенное толкование заданий не допускается;
- 7) о правильном обращении с собственным мнением.

Правило № 1 «О необходимости предварительного анализа». Это важнейшее правило регулярного менеджмента, которое определяет основные действия сотрудника в ситуации делегирования ему любого задания руководителем. Для подчиненного данная ситуация автоматически подразумевает, что он обязан сразу все проанализировать, чтобы убедиться в наличии ресурсов для его выполнения. Данный анализ начинается с того, что сотрудник должен дословно записать полученное задание. В свою очередь это предполагает, что перед визитом к руководителю он позаботится о наличии у себя средств дословного фиксирования поручения (блокнота, планшета или другого гаджета).

Нередко и сам руководитель мешает выполнению этого правила тем, что в ситуации делегирования предпочитает тех сотрудников, которые не задают вопросов. С одной стороны, это естественно, так как экономит время руководителя, с другой – необходимо заставлять себя бороться с этим рефлекторным желанием.

До начала работы сотрудник, получив задание, обязан проанализировать все его нюансы и при необходимости задать вопросы своему руководителю относительно всех неясных для него моментов.

Направления ресурсного анализа полученного задания.

1. *Понимание цели работы.* Для начала подчиненный обязан понять, для чего он будет выполнять новую работу. Если цель неясна, необходимо задать соответствующий вопрос. Нередко возникает ситуация, когда ему надо будет принять решение, а шефа не будет рядом. Правильное и очевидное действие может быть произведено лишь при условии знания конечной цели.

2. *Понимание оптимальных методов и ограничений.* Данное направление анализа подразумевает, что подчиненный отчетливо представляет себе способы, с помощью которых он будет выполнять полученное задание, а также запреты и ограничения при его реализации (рис. 10.4).

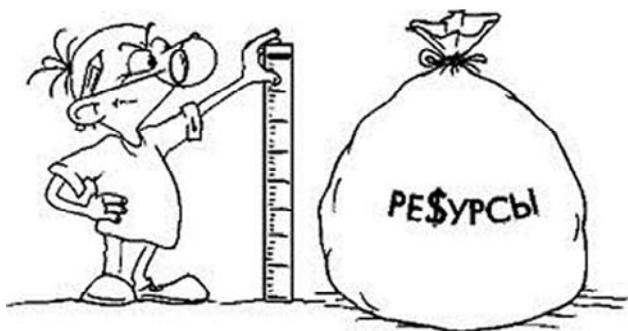


Рис. 10.4

3. *Уровень собственных знаний.* Когда руководитель дает задание, он изначально предполагает определенный уровень компетентности своего подчиненного. Но он может ошибаться. Данное направление ресурсного анализа позволит заблокировать подобную ошибку. Подчиненный обязан соотнести будущую работу со своей компетентностью и доложить шефу о возможной проблеме.

4. *Достаточность общей (в контексте задания) и специальной информации (что касается этого поручения).* Нередко новое задание предполагает использование дополнительной информации, в этом случае сотрудник обязан получить ее у руководителя еще до начала работы.

5. *Объем и продолжительность работы.* Анализ этого параметра предполагает изначальноную квалификацию сотрудника в области

тайм-менеджмента. Он обязан рассчитать количество часов на его выполнение, а также необходимый руководителю конечный срок получения результата. (Учитывая ежедневную нагрузку и по другим направлениям работы.)

6. *Полномочия.* Новое задание нередко связано с тем, что сотруднику придется вторгаться в сферу чужих компетенций. Это необходимо учесть и запросить у руководителя необходимые полномочия.

7. *Бюджет, выделяемый на задание.* Если полученное задание носит затратный характер, необходимо проверить хватит ли денежных средств для его выполнения.

8. *Адекватность выделяемых технологических и человеческих ресурсов.* Задание может носить многоплановый и многоуровневый характер, предполагает привлечь несколько людей, различное оборудование. Ответственному за это сотруднику необходимо провести тщательное изучение соответствия этих ресурсов поставленной задаче.

В результате проведенного ресурсного анализа подчиненный обязан *как минимум:* доложить руководителю о выявленных ресурсных противоречиях. *А как максимум:* в дополнение к этому дать шефу предложение о том, как их разрешить. Например, сотрудник может посоветовать руководителю отложить некоторые второстепенные работы, привлечь дополнительного сотрудника, не загруженного в данный момент, применить другую технологию. Все возможные, по его мнению, варианты, снимающие противоречие и позволяющие успеть выполнить задание в поставленный срок, он представляет своему шефу.

В свою очередь для закрепления в сознании сотрудников данного правила руководитель обязан проводить контроль выполненного ресурсного анализа. Это могут быть устные вопросы типа: «Ты успеваешь? Сколько часов займет работа по твоей прикидке? А ты считал это?». В случае подозрения на саботаж или имитацию бурной деятельности со стороны сотрудника нелишне проявить здоровый бюрократизм: попросить его написать служебную записку с проведенным анализом, предупредив, что ее проверят специалисты. То, что человек представляет на бумаге – к этому он относится более ответственно. В этом случае мало шансов, что подчиненный вас обманет. От проверки ресурсного анализа можно отказаться в отношении подчиненных с безупречной репутацией и если ситуация на фирме не критична.

9. *Сроки ресурсного анализа и сроки о сроках.* Любое задание должно заканчиваться установлением срока. Его может назвать руководитель или рассчитать подчиненный в результате проведенного анализа. Иногда начальник может назначить срок, к которому должен быть выполнен анализ возможного времени выполнения (так называемый «срок от срока»).

Следует учитывать, что анализ серьезной работы может занимать до 1/5 части времени самой работы. Иногда это могут быть и несколько дней, если график сотрудника серьезно уплотнен или сама работа достаточно объемна.

Алгоритм выполнения данного правила снабжен двойным предохранителем: если руководитель забыл назначить срок выполнения работы, подчиненный обязан спросить его об этом или предложить свой вариант. Если сотрудник забыл упомянуть (или умышленно не задал вопрос) о времени, он должен быть наказан начальником как за серьезный проступок.

В результате ресурсный анализ проводится на всех трех этапах выполнения полученного задания. Сначала делается предварительный анализ, и его итоги докладываются шефу. Далее предварительный анализ уточняется на этапе стартапа. Начало работы сразу выявляет множество нюансов, которые уточняют ваш план. Третий этап корректировки может понадобиться в процессе основной работы, в ходе которой всегда могут появиться дополнительные неучтенные помехи.

Правило № 2 «Об обязательности 100%-го выполнения задания». У Михаила Булгакова в произведении «Мастер и Маргарита» буфетчик осчастливил мир понятием «осетрины второй свежести», чем сильно разгневал Воланда. Нельзя перепрыгнуть пропасть в два прыжка. Ее можно или перепрыгнуть, или провалиться. То же самое бывает в отношении порученной вам работы в регулярном менеджменте. Она бывает выполненной на 100 % и невыполненной. Второе правило должно быть инсталлировано в сознание всех сотрудников подразделения.

Любое распоряжение предполагает 100%-е выполнение по качеству, количеству и сроку исполнения. Если один из этих параметров не соблюдается, соответственно, работа (распоряжение) считается невыполненной. Проблема внедрения этого правила заключается в том, что некоторым руководителям психологически сложно требовать

безусловного его выполнения. Многие из них склонны учитывать и входить в обстоятельства, не позволившие сотруднику справиться с заданием полностью и в срок. Правильно сделанный, но запоздавший отчет о какой-то работе, считается не сделанным, и подчиненный заслуживает порицание. Ни в какие объективные причины руководитель не обязан «входить». Руководители часто морально не готовы стандартизировать работу на выполненную и невыполненную. Они находят для себя психологическое оправдание: «Ну, он же старался. Ну, он же делал. Как ему не заплатить за это?». В результате это приводит к снижению авторитета руководителя. Если руководитель пойдет на такие компромиссы, то качество работы, стандарты работы, принятые в организации, будут из-за этого страдать.

Бывают ситуации, когда руководителю надо принять решение по наказанию за не до конца сделанную работу. Была ли у сотрудника ситуация форс-мажора или нет? Критерий здесь очень простой. Если подчиненный сделал все, что от него зависело, но тем не менее результата нет – значит форс-мажор имел место и подчиненного не наказывают. Если предварительный разбор ситуации показал, что сотрудником не были предприняты все возможные усилия, он однозначно виноват. Предположим, клиент пропустил очередной страховой платеж, несмотря на заранее высланное ему напоминание. Вроде как работник не виноват, но в регламенте страховой фирмы расписан порядок действий сотрудника в ситуации после двух дней просрочки. Вот этих-то действий (документально подтвержденных) руководитель и не увидел со стороны своего подчиненного.

Правило № 3 «Уперся – сообщи». Если расшифровать данное правило полностью, то получится следующее: «Если у сотрудника возникло препятствие к 100%-му выполнению задания, то следует об этом немедленно сообщить руководителю и всем заинтересованным лицам».

Причина появления этого правила в регулярном менеджменте связана с тем, что руководителю (и подчиненному на стадии предварительного анализа) все предусмотреть невозможно, а усложнять планы многочисленными ситуациями форс-мажора бессмысленно. Кроме того, данное правило помогает руководителю справиться с управленческими ситуациями вне точек контроля. По умолчанию с сотрудником, если от него не поступает сигнала, предполагается,

что все проходит по предварительно согласованному плану. Если подчиненный проинструктирован о правиле № 3 «Уперся – сообщи», то руководитель всегда может быть уверен, что избежит проблем или минимизирует возможные потери от них. Недонесение о препятствии расценивается как злостное нарушение служебного регламента (рис. 10.5).



Рис. 10.5

Данное правило предусматривает, что сотрудник после того, как сообщил руководителю о проблеме, не почивает на лаврах с чувством выполненного долга, а продолжает действовать. Для начала он продолжает бороться с препятствиями, т. е. в силу своих возможностей старается выполнять задание в прежней конфигурации. Во-вторых, запрашивает ресурс для борьбы с этим препятствием. В-третьих, обдумывает и предлагает руководителю варианты возможных действий. И, конечно, ждет команды от руководителя по корректировке плана его действий.

Если бы это правило не действовало, представьте, как могут развиваться события. Водитель грузовика попал в ДТП и спокойно дожидается дорожной полиции, уверенный в том, что причина его опоздания уважительная, а руководитель транспортной фирмы предполагает, что все идет по плану, продолжает отдавать бессмысленные распоряжения, не зная о новой конфигурации событий.

Правило «Уперся – сообщи» наиболее важно для руководителя, так как снижает его личную нагрузку на контроль за подчиненными. Если нет сообщений, значит у него все идет по плану, без препятствий.

Понятие «немедленно сообщить» не регламентируется, время сообщения сопоставляется с общим сроком исполнения задания и здравым смыслом. Это хороший тест на выявление идиотов среди сотрудников.

Достаточно просто понять, о каких препятствиях должен сообщать подчиненный. Ими являются те, что влияют на 100%-е качество выполнения работы. Если появилось нечто, что мешает вовремя и полностью выполнить поручение, и оно не поддается корректировке без ущерба намеченному плану, следует сообщить о нем шефу и далее действовать по его инструкции.

Выполнение этого правила иногда может быть связано с мелким саботажем: подчиненный с сарказмом докладывает, что муха села на броню танка, который с такой нагрузкой двигаться не может. Если такое происходит, то подчиненный хочет поиграть в роль «прилежного исполнителя», искренне непонимающего кто и зачем ввел такие нелепые правила. Руководитель в такой ситуации должен помочь сотруднику испытать дискомфорт, высмеяв его публично на собрании.

Существуют препятствия для внедрения данного правила. Во-первых, в менталитете наших людей «доносительство» на коллегу (или коллег) не приветствуется. А он (или они) не редко может и являться препятствием для вашего задания. Душевный дискомфорт и нежелание стать доносчиком можно преодолеть только страхом подчиненного перед неизбежным наказанием, которое последует в этом случае от шефа.

Во-вторых, некоторые из сотрудников, кто любит «вольницу», максимально сопротивляются правилу «Уперся – сообщи». Они считают, что это ограничивает их права на самостоятельные решения. Рецепт лечения тот же, что и в первом случае: жесткие и неотвратимые санкции.

Правило № 4 «Предложения о решении проблемы предпочтительней информации о ее возникновении». Коротко это правило можно переформулировать так: «Не приходи к шефу с проблемой, приходи с ее решением». Если представить, что это правило не установлено в коллективе, и никто его не придерживается, то рабочий день руководителя превратится в кошмар оперативного управления. «Шеф, все пропало!!! Там что-то произошло... Жду инструкции!». И такие вводные будут идти ему сплошным потоком.

Иная ситуация, когда сотрудник приходит к начальнику и докладывает: «Вы мне дали такое-то распоряжение, выполнить я его не могу, потому что возникла такая-то проблема. Шеф, я прикинул тут, для того чтобы ее решить, надо привлечь либо дополнительного человека, либо арендовать подъемник. Как Вы считаете, как лучше поступить?». Руководителю приходится выбрать только оптимальный вариант из тех, которые ему предложены. В этом режиме работать несравненно проще.

В западном менеджменте есть такое понятие, как «солвер», под которым понимают человека, нацеленного на конструктивное разрешение препятствий. Данный термин у нас не распространен отчасти от того, что с наличием креативности у наших людей нет особых проблем. Чем больше «солверов» в подразделении, тем проще жить его руководителю.

Общие принципы решения производственных проблем те же, что и любой креативной задачи. В нижеизложенной последовательности можно взяться за любую проблему.

– Формулируем проблему, т. е. вместо потока сознания типа «все плохо» пытаемся вычлнить то, во что все уперлось и мешает решить поставленную задачу.

– Просчитываем последствия, которые создает эта проблема, какие потери понесет организация из-за этого.

– Вводим некие критерии решения проблемы: что требуется и как будет выглядеть устранение препятствия.

– Вводим ограничения для правильного решения, т. е. какие-то разумные финансовые, технические и ограничения по людским ресурсам, например, не дороже 400 \$. Иначе можно все деньги, которые есть на фирме, потратить на решение проблемы.

– Составляем рейтинг условий решения проблемы, что наиболее важно для ее решения, что наименее важно.

– Генерируем различные решения. Лучше всего это поручить «солверу», который составит список из возможных вариантов. Просчитываем возможные затраты на них.

– Выбираем оптимальный из предложенных вариантов решения.

Таков универсальный алгоритм работы с возникающими проблемами. Однако нередко возникает ситуация, когда подчиненный приносит даже не проблему, а сплошной эмоциональный речевой поток, из которого следует, что что-то пошло не так. В этой ситуации

руководитель обязан включить свои педагогические навыки и попросить его внятно перевести деструктивные высказывания в конструктивные: «Переформулируйте ваш вопрос, чтобы мне было легче оказать вам содействие» (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Варианты возможных диалогов

Реплика подчиненного	Перевод на язык руководителя
«Откуда я знаю, как это сделать!»	«Где мне получить информацию для принятия решения?»
«Вы что – озверели, я это все не успею сделать!»	«Будьте любезны, помогите мне расставить приоритеты по выполнению моих работ!»
«Скажите точно куда идти и что делать!»	«Мне лень думать за вас! Вы начальник – вы думайте»

Если проблема реальная и лежит вне сферы компетентности сотрудника, то руководителю следует ей уделить серьезное внимание. При этом не следует вести подобные разговоры в нерабочем месте. Если «тупик реальный», то начальнику следует взять работу себе.

Следует обязательно поощрять конструктивные подходы со стороны подчиненных. Четвертое правило «Не приходи к шефу с проблемой, приходи с ее решением» одними репрессиями не внедрить в сознание сотрудников. Продуктивно будет ввести моральные номинации в подразделении «Лучший солвер месяца» или «Лучший поставщикдохлых кошек» (для тех, кто чаще приносит проблемные новости без вариантов их решить). Безусловно номинант «Солвер» заслуживает материальной премии по итогам работы за отчетный период. Это стимулирует сотрудников работать над собой и искать варианты решения проблем вместе (или вместо) руководителя.

Правило № 5 «Факты и аргументация предпочтительней мнения».

Когда подчиненный приходит к руководителю и начинает ему рассказывать о производственных проблемах и трудностях их решения, он должен привести некие аргументы для обоснования своей позиции. В свою очередь руководитель обязан его приучать к тому, что информация должна содержать доказательства. Высказывания подчиненного типа: «Я считаю», «Нам не надо это делать» – не допустимы в общении по вертикали. В служебных отношениях работает правило № 5 регулярного менеджмента «Факты и аргументация должны лежать в основе коммуникации между руководителем и подчиненным» (рис. 10.6). Отказ делать что-то воспринимается как саботаж и основание для увольнения.



Рис. 10.6

Если сотрудник получает от руководителя распоряжение, которое сложно выполнить, как ему кажется, он обязан вернуться к правилу № 1 «До начала работы необходимо ее проанализировать и доложить шефу о ресурсных противоречиях». После этого у него появится необходимая аргументация, чтобы предоставить руководителю обоснованные данные о трудностях по выполнению работы. В идеале ответ шефу на полученное реалистичное задание должен выглядеть так: «Я все понял. Через пару часов я представлю полный план выполнения этой работы». После его составления появляются

аргументы по невыполнимости данного задания в указанном формате, проверенные в расчетах.

Если сотрудник выполнил подробную дефрагментацию работы, расписал ее в календаре и предъявил в соответствующем виде, конечное очевидное решение следует оставить за руководителем. Этим подчиненный снимает с себя полную ответственность за непродуманное распоряжение и последующие серьезные проблемы. Теперь у него есть основание сказать: «Дорогой шеф, я Вас предупреждал».

Правило № 6 «Расширенное толкование полученного задания не допускается». В регулярном менеджменте не действует презумпция невиновности, оправдывающая действия подчиненного прямо не запрещенные руководителем. В ином случае жизнь начальника превратилась бы в кошмар, когда в процессе делегирования он был бы обязан прямо перечислить все то, что не должен делать его сотрудник.

Данное правило запрещает отклоняться от выданных инструкций, даже если они кажутся сотруднику немного абсурдными. Например, руководитель поручает подчиненному к пятнице к 17.00 написать отчет и положить его на рабочий стол шефа. В этот день в 15.00 руководитель уезжает из офиса, сообщив секретарю, что его сегодня не будет. У сотрудника возникает соблазн: «Зачем мне делать этот отчет, шефа все равно нет. Он появится в понедельник, так что я дома спокойно все доделаю». В субботу по дороге в аэропорт шеф заходит в приемную, чтобы забрать отчет для выступления на совещании у клиента, и обнаруживает, что его распоряжение не выполнено. Сотрудника начинают искать, он за городом, телефон отключен – поездка сорвалась. В результате он сдает билет и в понедельник наказывает подчиненного.

Подчиненный обязан действовать в рамках тех полномочий, которые дал руководитель, и ему строго запрещено изменять конфигурацию задания. Например, если специально руководитель не указал, что отчет можно сделать в черновом варианте, его следует проверить на грамматические ошибки и отпечатать на качественной бумаге по внутренним стандартам отдела. Если же руководитель сказал: «Знаешь, сильно не упирайся, все равно этот отчет лишь заготовка». Получив такие санкции, можно отклониться от стандартов выполнения работы.

Существует определенная закономерность в том, как обычно расширяются трактовки приказов. Все расширения идут, как правило, на пользу послабления условий выполнения приказа. Руководитель лишь за сам факт отклонения от рамок распоряжения обязан строго наказывать подчиненного, даже если печальные последствия не наступили в силу счастливых обстоятельств.

Точно так же санкционируется излишнее усердие работника (например, он сделал три варианта проекта вместо одного). В данном случае легкое наказание последует по той причине, что он использовал свое рабочее время не вполне рационально. Надо отметить, что в другом типе менеджмента, где все строится на инициативе и проявлениях творчества подчиненных, шеф поощрил бы работника.

Правило № 7 «Несогласие с параметрами задания или регламентами выполнения не может служить поводом для их игнорирования». Если подчиненный получил задание, он обязан его выполнять. Если возникла ситуация, когда ему дали работу, которая явно противоречит его душевным устремлениям, представлениям о добре и зле, и задание идет во вред предприятию – действовать следует согласно простому алгоритму.

Первое, что сотрудник обязан сделать, – заявить о своем несогласии руководителю.

Второе – привести по возможности убедительные аргументы, почему так не надо делать.

Третье, если руководитель не изменил свое распоряжение, сотрудник все равно обязан его выполнять (рис. 10.7).



Рис. 10.7

В регулярном менеджменте категорически недопустимо уйти и проигнорировать распоряжение. Руководителем это будет караться вплоть до увольнения. Другой излюбленный способ выражения несогласия «шутником» – выполнить работу так, чтобы доказать, что шеф дурак, что у него неадекватная картина мира, «сам не понимает, о чем просит». Реакция руководителя на такое поведение будет однозначна – это саботаж, а он карается не менее сурово.

Кейс на эту тему: предположим, руководитель поручил подготовить и отправить документы клиенту, после чего получить подтверждение от клиента об этом. Сотрудник письмо отправляет, но вот подтверждение о получении этого письма не получает и не докладывает об этом шефу. Он оправдывает себя простым тезисом: «Не моя работа ответы получать. Пусть довольствуется тем, что я и так чужую секретарскую работу делаю». В результате у клиента появилась возможность заявить, что он не получил эти документы, а поэтому и не перечислил деньги в срок. Сотрудник был сурово наказан.

Полезность правильной «прошивки» сознания подчиненного.

Таким образом, использование всех семи правил регулярного менеджмента в практике управления организацией дает кумулятивный эффект. Эти правила (парадигмы) образуют некоторую «универсальную прошивку» сознания каждого из подчиненных, что позволяет прийти к ряду полезных результатов.

Во-первых, инсталляция свода правил обеспечивает предсказуемость поступков подчиненных. Руководителю не надо гадать, как они поступят вне зоны его контроля. С другой стороны, сотрудникам довольно комфортно существовать при наличии четких правил, не надо думать, как поступать в сложной ситуации и опасаться реакции шефа на свои действия.

Во-вторых, инсталляция свода правил позволяет поставить диагноз подчиненному как исполнителю вашей воли. За отдельным поступком легко выявлять тенденцию. Действия под лозунгом «От работы кони дохнут» никак не совместимы с исполнением правил регулярного менеджмента и требуют кадрового решения.

В-третьих, правила существенно экономят время руководителя на контроль за сотрудниками. Можно окружить их сплошным контролем, а можно внедрить свод правил. Универсальность свода правил снимает вопрос о частных договоренностях с шефом и особом

статусе сотрудника. Руководствоваться подходом типа «Если я действую во благо фирмы, то могу не соблюдать ее правила» становится небезопасно.

В-четвертых, инсталляция правил упрощает для руководителя процесс регламентации. Излишне подробные клеточки поступков будут опускаться и не обсуждаться, так как они, очевидно, прописаны сводом правил.

В-пятых, свод правил позволит уменьшить количество сущностей. То есть уйти от обсуждения абстрактных сценариев развития событий при выполнении конкретного распоряжения, не обсуждать, что такое хорошо, а что такое плохо. Наступление неожиданного сценария автоматически запустит одну из программ поведения сотрудника, которая на 99 % охватывает любые ситуации.

Инсталляция свода правил регулярного менеджмента. Безусловно, в руководстве людьми не существует некоей волшебной палочки – универсального механизма. Управленческие задачи решаются с помощью нескольких инструментов, примененных в правильной комбинации. При всей своей значимости свод правил регулярного менеджмента должен дополняться другими способами воздействия, такими как контроль или оперативное стимулирование. Тем не менее, их значимость требует внедрения их в практику руководителя как можно скорее. Существует ряд требований к процессу их инсталляции к организации.

1. Свод правил должен внедряться руководителем без излишней демократической декорации и без обсуждения с подчиненными.

2. Правила поведения сотрудников вводятся всем пакетом (все семь), иначе с высокой вероятностью можно попасть на управленческие тупики. Каждое из правил подстраховывает целое направление «неправильного» поведения и направляет действия подчиненного в нужное для руководителя русло.

3. Если кто-то из подчиненных пытается игнорировать хотя бы одно из свода правил, то следует объявить ему «вендетту». Руководитель обязан его вызвать для профилактической беседы и объяснить, что «с таким отношением к работе ему не жить в компании». Пропуск отдельных случаев игнорирования правил разбалансирует всю ситуацию в группе подчиненных.

4. Начинать инсталляцию правил лучше со своих непосредственных подчиненных, стоит расширять зону «твердого» непосредственно рядом с собой. «Строить» чужих подчиненных – пустая трата своего управленческого времени.

5. При форс-мажоре все правила мгновенно отменяются, и руководитель занимается ручным управлением.

Корпоративная культура в результате внедрения свода семи правил регулярного менеджмента начинает формировать некое общее психологическое пространство. Все работники начинают мыслить одинаково и, соответственно, вести себя нужным образом. Через определенный промежуток времени иной способ поведения сотрудника уже представляется чем-то инородным и неестественным.

Глава 11. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

HR (англ. *human resources*) или человеческие ресурсы – этот термин сейчас широко используется современными кадровыми службами и агентствами для обозначения своей сферы деятельности. Они давно поняли ценность квалифицированного работника для предприятия и успешно продают соответствующую информацию заинтересованным клиентам. Некоторые владельцы предприятий вообще отдают данное направление работы на аутсорсинг кадровым агентствам.

По одной из классификаций деятельность руководителя можно разделить на две части: оперативное управление, куда входят такие направления работы, как планирование, делегирование, координация, контроль, текущая мотивация и развитие кадрового потенциала, куда входят все аспекты работы с кадрами.

Об успешном руководителе его менее удачливые коллеги говорят с завистью: «Как ему повезло, что у него замечательные люди работают!», «Вот попались же ему такие, и все ответственные». Но чудеса редко случаются, обычно все это зависит от отношения начальника к такому направлению деятельности, как работа с кадрами и долгой, продолжительной селекцией персонала, в результате которой большинство его сотрудников находятся на своем месте.

К основным *направлениям работы руководителя с кадрами* в рамках HR-компетенций следует отнести:

1. *Планирование и прогнозирование численности персонала.* Значение этого направления работы связано с целым рядом факторов. В данное время затраты на оплату труда составляют значительную часть бюджета предприятия. Кроме того, потребность в персонале часто меняется, может иметь сезонную зависимость и территориальную специфику. В некоторых районах страны имеет место повышенная безработица, а где-то невозможно найти нужного специалиста. Если руководитель не отследит эти тенденции вовремя, он может столкнуться с ситуацией дефицита кадрового ресурса. Другая крайность заключается в том, что управленец может подорвать экономическую рентабельность фирмы избыточным количеством работников, в то время как его конкуренты перешли на новые безлюдные технологии.

2. *Оценка трудовой деятельности и аттестация персонала.* При принятии кадровых решений руководитель должен опираться на понятные объективные критерии оценки работы персонала. Это несложно делать, если фирма небольшая и все люди подбирались им лично. При изменении размера компании происходит качественный скачок в проведении такой работы и приходится регламентировать данное направление деятельности. Для этого кадровая служба с помощью линейных руководителей и экспертов производит замеры качества работы в подразделениях. Стандартизация полученных оценок позволяет перейти к регулярной аттестации кадров.

3. *Обучение, профориентация, адаптация.* Все три аспекта этой кадровой работы связаны с улучшением качества человеческого материала, попавшего на крупное предприятие. Так как необходимого сотрудника найти на открывшуюся вакансию очень сложно, кадровики организуют специальные обучающие курсы, на которых дают им необходимые знания, оценивают профессиональные навыки, а при необходимости адаптируют новичков.

4. *Набор, отбор и подбор персонала.* В оптимальном варианте руководитель должен лично заниматься привлечением любого нового сотрудника, а в случае крупной организации он обязан контролировать набор новичков, всегда оставляя последнее слово за собой.

5. *Перемещение персонала.* Повышение сотрудника, перемещение в другое подразделение или понижение по должности, если человек явно не тянет, но готов трудиться на менее ответственной должности – все эти кадровые решения время от времени входят в список актуальных задач управленца. В качестве крайней меры руководитель принимает решение об увольнении подчиненного, если использовать его в складывающихся условиях невозможно.

Методы поиска кандидата на вакантную должность. Основную трудность для создания идеального коллектива исполнителей представляет работа руководителя по поиску необходимых сотрудников. Рассмотрим наиболее распространенные методы этой работы.

1. *Поиск сотрудника внутри своей организации.* Данный метод не требует значительных финансовых затрат на поиск и адаптацию сотрудника. Руководитель просматривает своих подчиненных из тех, кто работает в параллельных подразделениях на предмет замещения вакансии в своем отделе. Минусом такого метода является то,

что внутри организации может не оказаться нужного человека. Если этот метод становится доминирующим, соответственно, в организацию не приходят новые идеи, которые появляются обычно с рекрутированным извне работником. Кроме того, отделы из которых забирают человека, пытаются избавиться от слабых и не отпустить лучшего сотрудника.

2. *Подбор с помощью сотрудников.* Данный метод несет небольшие финансовые издержки, так как информацию о вакансии можно распространить на производственном совещании. Плюсом этого метода является также то, что рекомендацию новичку дает проверенный сотрудник, который в дальнейшем несет ответственность за его моральные качества, которые на собеседовании проверить обычно сложно.

3. *Самопроявление кандидата на должность.* На Западе этот вариант найма распространен очень широко. У нас чаще всего это выглядит как электронные письма с резюме-характеристикой, которые регулярно приходят на корпоративную почту. Если данный кандидат руководителю покажется перспективным, имеет смысл пригласить его на собеседование, даже если свободных должностей нет. Таким же образом поступают наиболее дальновидные кадровики крупных предприятий, формируя базу данных из претендентов по востребованным специальностям. Когда появляется вакансия, они не теряют время на поиск и начинают обзванивать свои списки.

4. *Объявления о вакансиях в СМИ.* Основная проблема данного метода заключается в выборе правильного электронного или печатного издания для размещения объявлений. Для этого следует знать рейтинг данного СМИ, его целевую аудиторию, включая демографический и профессиональный состав. В этом случае повышается шанс получить отдачу от потраченных денег, когда к вам будут обращаться подходящие по возрасту и компетенциям кандидаты на работу.

5. *Обращения в институты и другие учебные заведения.* Обычно используется очень крупными организациями, когда они не могут заполнить вакансии по массовым или дефицитным специальностям. В настоящее время такие методы используют, например, крупные IT-фирмы.

6. *Подбор через государственные агентства занятости.* Руководитель использует этот канал, когда необходимо заполнить вакансии людьми низкой квалификации, где качество работы мало страдает от регулярной текучки кадров.

7. *Подбор через рекрутинговые агентства.* Профессиональные агентства составляют базы данных по персоналу по наиболее востребованным специальностям. Они выполняют заказы для руководителя по поиску необходимого сотрудника, часто с редкой квалификацией. Иногда найм работников предприятия отдается такому агентству на аутсорсинг. В качестве оплаты за успешно подобранный вариант специалиста рекрутинг обычно получает оплату в размере двух-трех его окладов.

Важное значение имеет *подготовка руководителя к собеседованию* (интервью) с потенциальным претендентом на вакантную должность. Этот процесс не стоит пускать на самотек и надеяться на свой коммуникативный талант. Даже если претендент на вакансию явно не подойдет, наброски по итогам разговора послужат основой для передачи соответствующего профиля должности в кадровую службу или в рекрутинговое агентство.

Подготовку к собеседованию стоит начать с изучения особенностей выполняемой работы (проекта), на которую подбирается кандидат. После этого создается *профиль должности*, в котором определяются обязательные, желательные и нежелательные компетенции, согласно особенностям проекта. Профиль послужит основой для разговора с претендентом или для подготовки заявки рекрутерам. После чего готовятся вопросы или ситуации-кейсы, позволяющие выявить наличие у кандидатов обязательных и нежелательных компетенций (рис. 11.1).



Рис. 11.1

Под компетенциями будущего сотрудника понимаются профессионально значимые характеристики сотрудника, его способности, знания, навыки, модели поведения. Их делят:

– на *развиваемые компетенции*, которые могут существенно измениться за разумный для целей проекта срок;

– *неразвиваемые компетенции*, развитие которых либо прекратилось на определенном этапе, либо требует продолжительного времени для существенных изменений.

Подобный подход подразумевает, что нет «хороших» и «плохих» компетенций, а есть полезные (обязательные) для успеха конкретной деятельности и вредные в условиях конкретного проекта (рис. 11.2).



Рис. 11.2

Когда собеседование закончено, все вопросы заданы и получены ответы, руководителю остается сопоставить подготовленный профиль со своими оценками компетенций кандидата. Есть два важных правила, которые стоит учитывать в окончательном решении.

1. Слабая необходимая, но развиваемая компетенция у претендента – не препятствие для принятия его на работу.

2. Выраженная нежелательная компетенция либо отсутствие необходимой не развиваемой компетенции – веская причина отказать от человека.

Подобный технократический подход уместен в организациях, где на первый план выходит высочайшая квалификация специалистов, например, в IT-индустрии. В обычной практике руководители обращают внимание прежде всего на другие характеристики претендента. Например, Е. Сатановский, специалист по Ближнему Востоку и успешный бизнесмен, считает, что следует обратить внимание на три основных параметра претендента:

- лояльность к руководителю;
- профессиональную компетентность;
- личностную неконфликтность.

Отсутствие любого из них является основанием для отказа в приеме на работу (рис. 11.3).

Обращаем внимания на три параметра :	«Неуправляемый»	«Пустое место»	«Задира»
Лояльность (взаимодействие с шефом)	-	+	+
Компетентность (выполнение работы)	+	-	+
Личностная не конфликтность (взаимодействие с коллективом)	+	+	-

Рис. 11.3

Прием новичка на работу обычно проходит через *испытательный срок*. Это время, за которое руководитель обязан принять окончательное решение, нужен ли ему этот человек, не ошибся ли он при собеседовании в оценке его личных и деловых качеств. Важно успеть проверить сотрудника во всех режимах деятельности организации. После испытательного срока новый сотрудник – уже головная боль руководителя. Иногда случается, что принимается сотрудник с испытательным сроком, а руководитель уезжает в командировку. После возвращения время уже упущено и в коллектив попадает сотрудник

с малоразвиваемыми необходимыми компетенциями. Избавиться от него на этом этапе бывает практически невозможно.

Существует множество **классификаций и типологий подчиненных**, созданных специалистами по менеджменту и психологии управления. Все они служат одной задаче: помочь руководителю идентифицировать сотрудников, чтобы более точно выстроить кадровую работу по отношению к ним.

В своей классификации В. К. Тарасов выделяет семь категорий подчиненных, основываясь на их поведении во время выполнения руководителем базовых инструментальных функций (рис. 11.4).



Рис. 11.4

Данные типы сотрудников по-разному взаимодействуют с шефом, когда он занимается определением порядка, доведением порядка до подчиненных, при выполнении контрольных функций и, что особенно важно, при их санкционировании.

Подробное описание всей типологии подчиненных можно легко найти в работах и аудио-семинарах В. К. Тарасова. Более важно привести его рекомендации по работе с каждым из выделенных типов сотрудников.

«Воюющих» с руководителем он рекомендует без разговоров увольнять, даже если данное рабочее место является очень важным в производственной цепочке организации, и человек там нужен в любом варианте. Жизнь доказывает, что оставить такого будет хуже при любом раскладе. Иногда «воюющих» можно перекупать и из недовольных делать довольных.

«Перехватывающие управление» сотрудники находятся просто не на своем месте, они без конца лезут со своими советами к руководителю. У них есть управленческий потенциал и им надо найти более подходящее место в оргструктуре предприятия. «Перехватывающие управление» часто допускают неадекватное поведение из-за избытка сил и организационного потенциала.

При массовом неприятии руководителя в новом коллективе В. К. Тарасов рекомендует увеличивать зону «твердого, а не ликвидировать пустое», и заняться теми, кто готов к послушанию. Например, своим работникам по управляемости вы выставили оценки от «1» до «5». В этом случае следует заниматься теми, кто оценивается на «4». Руководителю важно задать тенденцию подчинения, остальные быстро сообразят, в какой лагерь им следует переметнуться. Расширение группы лояльных и приверженных создают начальнику твердую опору для решения производственных задач.

Другой подход к классификации сотрудников представлен в работах А. Л. Фридмана. Он считает, что в любом трудовом коллективе до 10 % – это работники, которые физически не могут плохо работать и взаимодействовать с руководителем. Они были обозначены как корпоративные «ангелы». Для них удовольствие работать хорошо, и с ними никаких проблем у руководителя не возникает.

10 % от личного состава попадает в категорию саботажников или корпоративных «чертей». В классификации В. Тарасова это «воюющие». Они свое «эго» реализуют путем сопротивления системе. Для них руководитель всегда враг, с ним надо, если не бороться, то, по крайней мере, держать в тонусе, чтобы он знал, что не все «ему смотрят в рот».

Остальные работники являются смешанной категорией со сложным набором своих позитивных и негативных компетенций. Они нуждаются в оценке и принятии соответствующей программы действий со стороны управленца.

По мнению А. Л. Фридмана, важно предостеречь неопытных руководителей от совершения стандартной ошибки – сражаться с корпоративными «чертями». Новичку кажется, что он должен их победить и тогда будет мир и порядок. Смысл этого заблуждения в смещении главной задачи руководителя: получить производственный результат, прибыль с минимальными затратами, тогда как на войну с «чертями» теряется время. Своей бессмысленной борьбой руководитель фактически работает на них, удовлетворяет амбиции корпоративных «чертей». Правильное поведение по отношению к «чертям» – это либо игнорирование этих людей, либо разборки с ними в нужном месте и в нужное время.

Основные принципы реагирования на подчиненного в сложной ситуации заключается:

- во-первых, в умении брать паузу, чтобы сгоряча не наломать дров и успеть включить логику для разбирательств с подчиненным;
- во-вторых, следует реагировать на сотрудников с позиции силы, а не слабости. Позиция силы – всегда взвешенное рациональное действие, отвечающее на вопрос «Что мне это дает?». Позиция слабости – всегда спонтанное и эмоциональное действие, которое «черт» с нетерпением ждет. Игнорировать провокационные выпады можно и нужно, если выгода жесткой реакции для дела неочевидна.

Аттестация сотрудников

Существует несколько основных способов проведения изучения и аттестации сотрудников.

1. Наблюдение за поведением сотрудников. Для этого руководитель может использовать не только свои оценочные суждения, но и мнение клиентов или поставщиков, имеющих дело с конкретным сотрудником.

2. Экспертные оценки. Важно подготовить продуманный список экспертов, которые имеют дело с оцениваемым сотрудником на разных ролевых позициях, разработать перечень критериев, по которым эксперты будут оценивать работника. При обработке результатов следует учитывать коэффициент значимости суждения каждого из экспертов и степень согласованности их оценок. Если оценки кардинально расходятся – это требует дополнительного анализа.

3. *Анализ результатов деятельности.* Главный эксперт в этом вопросе – сам руководитель. Следует обращать внимание на объективные показатели результатов, такие как объем продаж, число новых клиентов, своевременность сдачи баланса, отсутствие штрафов. Они обычно имеются на любой фирме.

4. *Профессиональное тестирование* используется в основном там, где бывают достаточно простые и однородные виды деятельности. Оно позволяет достичь формализации аттестационных процедур. Это могут быть тесты для менеджеров по продажам, для управляющего складом, экспедиторов, кладовщиков и т. д.

5. *Психологическое тестирование.* Эффективный метод, который является обязательным, когда результаты деятельности сотрудника во многом зависят от особенностей его личности. Например, работники МВД имеют дело с оружием и лицами, провоцирующими конфликтное поведение. В этом случае не обойтись без специальных личностных тестов.

В результате аттестации руководителем готовится и подписывается *аттестационная характеристика*. С ней сотрудника обычно знакомят, и она подшивается в его личное дело. Аттестационная характеристика во многом влияет на карьерный рост сотрудника, уровень его заработной платы и сопровождает его по жизни, пока он не уволится из этой фирмы.

Для организации аттестационной работы следует тщательно отбирать экспертов. Основное значение имеет их опыт делового общения с оцениваемым персоналом. Обычно несколько из них берутся выше по должности аттестуемого, несколько человек – на одной должности с ним и несколько человек – ниже должности, что обеспечивает более объективную оценку. Каждому эксперту присваивается определенный вес в зависимости от его профессионального опыта и знаний. Для тонкой дифференциации оценок достаточно использовать десятибалльную шкалу.

Оценивают, как правило, две большие группы качеств: деловые (квалификационные) и личностные качества (потенциал развития и способность к коллективной работе). Набор из характеристик может быть очень разный применительно к задачам руководителя. Например, А. Л. Фридман предлагает оценочный комплекс для деловых и личных качеств, представленный на рис. 11.5.

Квалификация	Потенциал
<ul style="list-style-type: none"> Знание процедур и стандартов компании 	<ul style="list-style-type: none"> Гибкость и открытость мышления
<ul style="list-style-type: none"> Уровень профессиональной компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> Эмоциональная устойчивость
<ul style="list-style-type: none"> Уровень управленческой компетенции 	<ul style="list-style-type: none"> Готовность к командной работе
<ul style="list-style-type: none"> Знание должностных обязанностей 	<ul style="list-style-type: none"> Степень ответственности
<ul style="list-style-type: none"> Навыки аналитической работы и саморазвития 	<ul style="list-style-type: none"> Готовность к соблюдению правил игры
	<ul style="list-style-type: none"> Умение доводить работу до результата

Рис. 11.5

В результате анализа всего комплекса аттестационных оценок и мнений руководитель дифференцирует своих подчиненных по потенциальному кадровому решению. Можно выделить четыре основных группы.

1. *«Человек не тянет»*. В эту категорию попадают сотрудники, которые ни по профессиональным, ни по личностным качествам не соответствуют требованиям рабочего места. К ним можно отнести и «воюющих» и «корпоративных чертей». Рекомендацию кадровых действий по этой категории в шуточной форме А. Л. Фридман сформулировал так: «Расстрелять немедленно». Это означает незамедлительное увольнение сотрудника. Исключение допустимо в случае оголения важного участка работы, тогда человека терпят до найма на работу подходящего кандидата.

2. *«Мысленно с нами»*. В эту категорию попадают подчиненные, которые лишь присутствуют на рабочем месте, работают кое-как, у них, скорее всего, своя карьерная программа действий, не рассчитанная на данный коллектив. Подобным персонажам стоит «помазать лоб зеленкой», как делали когда-то с приговоренными к смерти. В данном контексте это обозначает – пометить (выделить) данного сотрудника из числа других и избавиться от него при первом

удобном случае. Кадровой службе дается заказ на поиск нового претендента на потенциальную вакансию в отделе.

3. *«Человек на своем месте»*. Эта категория сотрудников – золотой кадровый фонд руководителя. В данном случае имеет место полное соответствие квалификационных и личностных характеристик сотрудника занимаемой должности. Кадровые действия руководителя в этом случае заключаются во всяческих предпочтениях, оказании должного внимания и регулярном поощрении таких подчиненных.

4. *«Звезда»*. В эту редкую категорию сотрудников руководитель относит тех, чья квалификация явно выше требований, которые предъявляет его рабочее место. Понятно, что такой сотрудник вряд ли надолго задержится на фирме, поэтому главная задача руководителя – по максимуму использовать его профессиональный потенциал. Для этого стоит разработать и обсудить с ним его персональную программу карьерного роста. Можно предложить ему более перспективное место, чтобы задержать его на предприятии на возможные 1–2 года.

Главное при планировании кадровой работы – руководителю необходимо регулярно выделять время и персонально обдумывать каждого из своих сотрудников. В результате должно появиться отчетливое понимание, к какой из категорий кадровых действий следует отнести подчиненного. Руководитель обязан регулярно пересматривать свои отношения с каждым из подчиненных, а если нет информации о нем, нужно проявить внимание и вызвать для разговора. Не лишне завести личную картотеку на каждого сотрудника и регулярно пополнять.

Время от времени руководитель может проводить корректирующие беседы, если видит, что подчиненный ведет себя неправильно. Главное при этом иметь внутреннюю готовность уволить хоть всех сотрудников, что является системообразующей характеристикой уверенного в себе руководителя.

Глава 12. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПОДЧИНЕННЫХ КАК КОМПЕТЕНЦИЯ

В свое время Д. Эйзенхауэр удачно определил, что «мотивация – это когда люди делают то, что мне надо, потому что им самим этого хочется». В этой формулировке под мотивацией понимаются внутренние психологические причины, по которым человек выполняет порученную работу. Понятно, что возникает такое желание не спонтанно, а в результате комплексного воздействия на сотрудников системы мер, относящихся к такой *компетенции руководителя, как стимулирование подчиненных*. Следует пояснить, что в учебниках по менеджменту вместо термина «стимулирование» чаще используется понятие «мотивирование», что не вполне корректно и с чем часто не согласны психологи. Мотивация как устойчивая характеристика личности формируется в результате взаимодействия внешних стимулов и внутренних причин. На последние руководитель повлиять не может, поэтому использует лишь доступные ему внешние факторы, формирующие желание человека поступить необходимым ему образом (рис. 12.1).



Рис. 12.1

Следует различать *оперативное стимулирование* как компетенцию руководителя, создающую мотивацию сотрудников к производительному труду, и *корпоративное стимулирование*. Под последним

понимается система материального и нематериального поощрения сотрудников, включающая все виды выплат в рамках всего предприятия. Обе системы стимулирования могут находиться в руках одного человека, если он возглавляет небольшую коммерческую фирму. Но чаще всего руководитель обладает возможностями лишь небольшого материального поощрения в пределах премиального фонда, в то время как основные выплаты его сотрудники получают согласно тарифной сетке предприятия.

Определяясь с будущей профессией, школьники, кроме личных интересов, обычно ориентируются на системы корпоративного стимулирования труда, принятые в различных видах деятельности. Для них важно выбрать те профессии и организации, где традиционно высокий уровень заработной платы и развитая система нематериального поощрения.

В этой главе основное внимание будет уделено оперативному стимулированию, т. е. тому, что должен делать руководитель, чтобы повысить у своих сотрудников интерес к производственным достижениям. В трехвекторной схеме давления на подчиненного А. Л. Фридман мотивацию считает таким же важным фактором, определяющим правильные действия сотрудника, как и поддержка и принуждение.

Основная проблема стимулирования заключается в правильном применении имеющихся у руководителя способов стимулирования. Его цель: превратить стимулы в личностные мотивационные факторы своих сотрудников, влияющие на производительность их труда и нормативное поведение в коллективе.

Сам мотив как движущая сила производственного поведения человека имеет два основных параметра:

– *количественный параметр*, который показывает, как сильно он хочет это делать или получить нечто. В зависимости от него мотивация может быть сильной и слабой;

– *параметр рентабельности*, который показывает соотношение силы желания сделать (получить) что-либо и готовности затратить на это определенное количество усилий. Очевидно, что чем выше готовность к затратам, тем ниже рентабельность вашей мотивации.

Существует несколько направлений в разработке теорий трудовой мотивации. К самому многочисленному и традиционному направлению относятся содержательные теории. В них акцент делается

на выделении и структуризации различных потребностей человека, основываясь на которых руководитель применяет различные управляющие стимулы. Представителями этого направления являются А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд и Ф. Герцберг.

В процессуальных теориях мотивации к потребностям как предмету изучения добавляется еще несколько новых переменных. В одном из таких подходов на формирование основного мотива влияет восприятие ожиданий. Предположим, руководитель решил вознаградить вас, но ваше ожидание этой награды во много раз превышает то, что вы получаете в итоге. Соответственно, вознаграждение превращается в «антистимул», и вы не улучшаете работу, а наоборот, начинаете работать хуже. Это направление приставлено теорией ожиданий В. Врума, теорией справедливости С. Адаме, моделью Л. Портера и Э. Лоулера.

Третья группа изучения мотивации представлена разработкой типов экономического поведения человека. Дуглас Мак-Грегор – создатель теорий «X» и «Y», которые описывают две противоположные модели, характеризующие варианты отношения человека к труду, и соответствующие им стили руководства таким персоналом. Его научная деятельность оказала значительное влияние на развитие менеджмента.

Остановимся на самой известной содержательной теории, так называемой *«пирамиде потребностей»* Абрахама Маслоу, как наиболее популярной модели в теории мотивации (рис. 12.2).

В основе этой пирамиды лежат физиологические потребности. Они присущи любому живому существу. Какие бы у вас высокие мечты не были, но если вам, нечего есть, некогда и негде спать, вам постоянно холодно, у вас что-то болит, вам нет возможности поддерживать свое тело в чистоте, то все другое уходит на задний план. Поэтому в базисе наших потребностей лежит наша физиология, как у любого живого существа.

Следующая базовая потребность по А. Маслоу – потребность в безопасности. Она заключается в желании удовлетворить физиологические потребности на постоянной основе, причем делать это абсолютно безопасно, чтобы вам ничего не угрожало. Представьте, что все у вас есть (и еда, и дом), и все у вас хорошо, но в стране идет гражданская война, и опасность погибнуть становится уже не гипотетической, а реальной.



Рис. 12.2

Третий уровень пирамиды – уровень социальной потребности или принадлежности к социальной группе. Данный уровень характерен только для человека, в отличие от предыдущих, свойственных любым живым существам (в частности нашим домашним питомцам). К социальным потребностям относится стремление человека к близким теплым отношениям со своим ближайшим окружением.

Вторая содержательная теория была предложена Фредериком Герцбергом. Занимаясь опросами людей на производстве, он обнаружил, что есть факторы неудовлетворенности и удовлетворенности работой. Первые, это *гигиенические факторы*, мешают человеку чувствовать себя на работе комфортно, что вызывает неудовлетворенность. К ним он отнес заработную плату, условия труда, порядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами, подчиненными. Собственно *мотивирующие факторы*, к числу которых он отнес возможность достижений по службе, признание коллег, чувство ответственности за порученное дело, возможность карьерного роста, заставляют человека выкладываться, стараться, проявлять креативность, работать эффективно.

Для того чтобы две наиболее популярные теории мотивации было удобно использовать в производственной деятельности, можно их интегрировать. Водораздел в пирамиде А. Маслоу в этом случае пройдет по факторам социальной принадлежности, т. е. потребностям, свойственным только человеку. Нижняя часть пирамиды, естественно, интегрируется с гигиеническими факторами Ф. Герцберга, а высшие социальные потребности (в самоуважении и самореализации) являются одними из основных мотивирующих факторов (рис. 12.3).



Рис. 12.3

Регуляторы мотивации (они же гигиенические или физиологические потребности) отвечают работнику на главный вопрос: «А что я, собственно, делаю на этом предприятии? Что меня здесь держит?». Если он не находит положительный и ясный ответ на этот вопрос, у него возникает мысль об увольнении.

Главные мотиваторы дают сотруднику ответ на второй основной вопрос: «А зачем мне стараться на этой работе? Вроде и так все устраивает, зачем мне напрягаться?». В этом случае мотивирующий эффект могут дать высшие социальные потребности человека: желание, чтобы его уважали, и желание проверить, на что он способен.

Регуляторы мотивации (гигиенические факторы) можно сравнить с запускающим клапаном для стимулов, который применяет руководитель в своей деятельности. Если этот клапан закрыт, то потенциальные сотрудники либо не придут на рабочее место вообще, либо будут просто отбывать положенное рабочее время, не включаясь в полноценную работу. Такое может случиться с неудачно распределенным выпускником вуза, попавшим на военные сборы программистом или с временно безработными, направленными на уборку территории по линии службы занятости. В результате люди либо откровенно бездельничают при отсутствии контроля, либо имитируют бурную деятельность.

Регуляторы мотивации. В состав регуляторов мотивации включают три основных группы стимулов:

- материальное вознаграждение;
- рабочие условия;
- уверенность в своем положении в компании.

Материальное вознаграждение становится мотивом у человека при соблюдении двух условий.

1. Работник понимает, как формируется его заработная плата, за что и сколько ему платят, и он может легко рассчитать свою зарплату.

Основная проблема заключается в том, что система денежного поощрения в большинстве организаций предельно запутана. Работник не понимает, что ему выплатили в качестве оклада, что составляют надбавки, а что сняли в качестве штрафов. Иногда в подобных системах оплаты труда путается даже их разработчик, особенно когда в них внесено несколько противоречивых поправок. Чаще всего с подобным явлением можно столкнуться в структурах с государственной формой собственности.

Еще один проблемный аспект действия материального вознаграждения как стимула заключается в том, что за нужную, но вспомогательную работу не всегда платят, если она прямо не относится к обязанностям сотрудника. Значительный объем такой работы часто не соответствует размеру выплаченного в конечном итоге вознаграждения и вызывает обиду.

2. Второе условие эффективного срабатывания материального вознаграждения заключается в том, что у работника должна существовать вера в справедливость оплаты его труда. Такое ощущение

может возникнуть лишь тогда, когда у специалиста есть отчетливое представление об уровне оплаты данной профессии на рынке труда в его населенном пункте. Если же он знает, что на соседнем предприятии за аналогичную работу платят больше, несмотря на всю прозрачность системы материальных выплат, работать он станет хуже и может уволиться.

Рассмотрим каждую из составляющих денежного стимулирования.

1. Оклад – это базовая позиция. По размеру оклада можно понять, какого класса это предприятие, какого уровня профессионала оно способно привлечь на службу. Как правило, всевозможные надбавки в меньшей степени интересуют работника, чем размер оклада. В настоящее время складывается тенденция, что при первой возможности руководитель предприятия инвестирует свои ресурсы в более высокие зарплаты сотрудников, чтобы привлечь профессионалов экстра-класса. Это дает со временем мультипликативный эффект увеличения прибыли за счет повышения производительности труда и конкурентоспособности организации на рынке. Если нельзя сразу предложить высокий оклад перспективному работнику, его можно увлечь согласованной с руководством программой карьерного роста на предприятии.

2. Персональная премия по результатам деятельности прямо стимулирует старательность и усердие работника. За право иметь персональный фонд стимулирования любой вменяемый руководитель должен драться со своим начальством, не соглашаться работать в подразделении без рычагов финансового воздействия на своих сотрудников.

3. Премия по результатам работы подразделения. Такая выплата уместна, если есть понимание совместного решения задач скоординированными усилиями всех сотрудников. Если работа в отделе во многом индивидуализирована, то подобные выплаты становятся приятным, но незаслуженным подарком со стороны начальства.

4. Бенефиты. Премии за стаж работы выплачиваются в любом случае и для всех работников для их закрепления в организации, так как они стимулируют лояльность человека. Такие поощрения могут носить и нематериальный характер, например, это может быть специальная медицинская страховка.

5. Премия по результатам деятельности всей компании встречается достаточно часто, но, как правило, она мало стимулирует

рядовых сотрудников. К тринадцатой зарплате быстро привыкают, и когда она не выплачивается, это вызывает раздражения у персонала предприятия. Единственный смысл как стимул она имеет лишь для топ-менеджеров компании.

Например, в одной из торговых сетей Москвы продавец, соблюдая все регламенты и правила без нарушений, периодически получает надбавку к зарплате в размере 20 %. Если к нему нет замечаний при проверках, которые проводятся за первую половину года, ему выплачивают 13-ю, а за вторую половину – 14-ю зарплату. В том случае, если у продавца средний чек в магазине выше, чем у его коллег, он получает фиксированную премию за высокий показатель работы.

В практическом менеджменте важно, чтобы размер денежной премии имел достаточно сильный мотивирующий эффект для работника. Первые эксперименты в этой области проводил еще Ф. Тейлор. Он установил, что эффективный размер премии для работника зависит от особенностей выполняемой им деятельности. Различные виды работ Ф. Тейлор разделил на четыре группы, где типологизация была проведена по степени их физической и умственной нагрузки на человека (рис. 12.4).



Формула премирования труда Ф.Тейлора

	Легкая физическая	Тяжелая физическая
Легкая умственная	20 % от оклада (сортировка гаек)	60 % от оклада (грузчик)
Тяжелая умственная	40 % от оклада (программист)	80 % от оклада (спецназ на задании)

Рис. 12.4

Было показано, что при легкой умственной и легкой физической работе можно добавить к окладу лишь 20 %, и сотрудник будет мотивирован в достижении необходимого результата. В тяжелом умственно и легком физическом виде деятельности необходимо добавить к окладу премию в 40 %. На тяжелой физической и легкой умственной работе минимально эффективная премия составит 60 % оклада. Самые высокие премии (80 % от оклада), которые заставят достигать повышенных обязательств, имеют оптимальный эффект на тяжелых умственных и физических работах одновременно.

Современная бизнес-практика позволяет сформулировать несколько важных *правил денежного стимулирования подчиненных*.

1. Размер премии не должен быть менее 30 % от зарплаты сотрудника. В ином случае вместо стимулирующего эффекта руководитель может получить эффект обманутого ожидания или частичного разочарования.

2. Эффективность экономических методов резко возрастает при их сочетании с социально-психологическими методами поощрения. Например, это может быть публичное вручение премии сотруднику, чтобы человек чувствовал гордость за то, что его так высоко ценят. В этом случае будет задействована потребность человека в признании (один из уровней пирамиды потребностей А. Маслоу).

3. Руководитель должен избегать ошибки слишком далеких премиальных выгод. В свое время на производстве Владимир Тарасов проводил эксперимент со своими грузчиками. Он предложил им выбрать вид премии за ударную работу: либо прямо сейчас выплатить небольшую сумму, либо получить в пять раз большую сумму, но через несколько месяцев. Большинство в бригаде захотели получить деньги немедленно. Таким образом, чем ближе выплата денег, тем больше это стимулирует сотрудника и больше можно сэкономить премиальный фонд.

Если регламент бухгалтерии не позволяет немедленно выплачивать бонусы, можно на стенде или ином доступном работнику информационном ресурсе, регулярно указывать премию по результатам труда за день. В этом менеджер будет ежедневно стимулировать человека своими отметками, а накопленные мелкие суммы отдавать ему в конце расчетного периода.

Рабочие условия. О стимулирующем значении обстановки, в которой осуществляется производственный процесс, известно давно. Но, как и денежное вознаграждение, этот параметр срабатывает по принципу запорного вентиля: либо подталкивает человека согласиться с предложением работодателя на работу, либо при первом удобном случае сменить рабочее место на более комфортное. Таким образом, условия, в которых человек трудится, отвечают ему на вопрос «зачем я пришел в эту организацию».

Иногда случается, что даже достаточно тяжелые условия труда в конкретной профессии могут выступать весомым мотивом для трудоустройства. Во-первых, сотрудник должен быть твердо уверен в их справедливости, т. е. они являются обычными (средними) для данной специальности на рынке труда конкретного региона. Во-вторых, даже худшие условия работы (помещения, инфраструктура, режим работы) могут быть компенсированы пониманием работника, почему так временно сложилось и что делается руководством для их улучшения.

Уверенность работника в своем положении в компании. Данный фактор срабатывает, как базовая потребность в безопасности, у человека (второй уровень пирамиды А. Маслоу), учитывая, что его основная жизнь проходит в обществе, а не в дикой природе.

Подобная уверенность у сотрудника формируется на основе отражения всех аспектов своего статуса в организации. Работнику важно осознавать, что у него вменяемый начальник, что он всегда востребован на работе, у него достаточная квалификация как у специалиста. Все эти моменты составляют основу безопасного мироощущения работника.

Существует и иной аспект уверенности сотрудников в своей работе. Он связан с положением всей организации в системе рыночных отношений. Зачем им трудоустраиваться на предприятие, если завтра оно может обанкротиться, как не выдержавшее конкуренции. Важное значение в этом случае имеет репутация руководителя компании, в которую приходит сотрудник. Наиболее дальновидные из них об этом узнают заранее. Со сменой первого лица в небольших организациях нередко начинается спонтанный исход кадров. В этом смысле у крупных государственных структур, включая таможенный комитет, есть конкурентное преимущество.

В своей практической деятельности, чтобы обеспечить запуск всех трех компонентов регуляторов мотивации, руководитель обязан следовать нескольким важным правилам.

1. Прежде всего он должен разъяснять своим подчиненным принципы начисления заработной платы. Следует убедиться, что все они понимают, как и за что им платят. Особое внимание уделяется системе премирования, если она носит сложный, многоступенчатый характер.

2. Руководитель обязан регулярно и по собственной инициативе информировать сотрудников о стоимости их вакансий на рынке труда. Делать это он должен деликатно, особенно если компания может платить им выше рыночных цен. Подобное информирование выполняет роль прививки от сказок, которыми потчуют сотрудников их знакомые с других предприятий. В любом случае эти данные скрыть сложно, учитывая влияние СМИ, интернета и спонтанного общения людей. Такая просветительская работа с подчиненными вселяет в них уверенность в их личной безопасности, а главное, в устойчивом положении предприятия на рынке.

3. В ситуациях, когда нет возможности повысить сотруднику зарплату до рыночной, руководитель обязан назвать причины и предложить возможные способы компенсации этого, и, главное, обозначить сроки, в которые он исправит данную ситуацию. Подобный откровенный разговор обычно удерживает большинство работников от лихорадочного поиска новых вакансий на рынке труда.

4. Наряду с денежным поощрением, руководитель может активно использовать стимулирование подчиненных через улучшение условий их труда. Предположим, руководитель объявляет: «Мы очень заинтересованы в контракте с фирмой «Х». Тот, кто добудет долгосрочный контракт с этой фирмой, получит новое рабочее кресло». Коллективные усилия отдела можно поощрить покупкой в их комнату нового кондиционера или кофеварки. Такой метод со стороны начальника повышает производительность труда подчиненных и привязывает их к комфортным условиям в своем подразделении.

5. Руководитель обязан информировать подчиненных о прочности положения его организации на рынке с учетом сложившейся конкурентной ситуации. Это создает уверенность у работников в том, что все идет нормально, можно работать и ни о чем не беспокоиться.

Главные мотиваторы

Среди главных мотиваторов трудовой активности можно выделить следующие показатели.

1. Удовлетворенность от работы в компании.
2. Перспективы карьеры и саморазвития.
3. Творчество и соревнование.

Если регуляторы мотивации приводят человека на порог его будущей организации или способствуют его досрочному увольнению, то вышеприведенные факторы повышают производительность его труда. Если они не действуют, то и желания выкладываться на работе у сотрудника, скорее всего, не будет.

1. Удовлетворенность от работы в компании. Данный показатель известен специалистам довольно давно, со времен первых социально-психологических исследований в рамках школы «человеческих отношений». Можно выделить три основных показателя, влияющих на самоощущение работника на производстве. Прежде всего это *социальная среда и сложившаяся практика общения* в коллективе. Обычно она обозначается суждением «Люди у нас работают хорошие».

Вторым показателем, влияющим на удовлетворенность от работы, является *вовлеченность работников в процесс принятия решений*. Партисипативные методы руководства, развитие практики привлечения подчиненных к принятию решений по неключевым (!) вопросам повышают социальное самочувствие.

Корпоративная культура, а точнее ее высокий позитивный уровень, способствуют повышению удовлетворенности сотрудников от причастности к коллективу с особым отношением к труду, к своей истории и традициям.

2. Перспективы карьеры и саморазвития личности. На социальное самочувствие работника во многом влияет осознание им перспектив его дальнейшего движения. Ощущение тупика развития в профессии, предела квалификации мало кого устраивает. Задача руководителя воспользоваться этим стимулом и провести индивидуальную работу с перспективным сотрудником. Следует помочь ему выбрать либо горизонтальное, либо вертикальное направление в его карьерном росте. Часто горизонтальная карьера является более предпочтительной для человека, так как повышает его экономиче-

скую независимость. Предоставление сотруднику более ответственной и самостоятельной работы с продвижением в управленческой иерархии – важный стимул для того, чтобы ему стараться работать и выкладываться полностью. В любом случае важно обеспечить возможность подчиненным обсуждать эти вопросы с непосредственным начальником или в кадровой службе.

3. *Творчество и соревнование* в процессе работы являются одним из основных мотиваторов в процессе труда. Творчество в целом свойственно человеку, и он стремится при первой возможности его проявить. Руководитель может этим воспользоваться и распределить более креативные задачи среди сотрудников в качестве способа поощрения.

Для повышения производительности труда в монотонном потоке производственных будней, начальник может стимулировать дух соревнования и соперничества между отдельными подразделениями и сотрудниками. Для этого достаточно объявить о назначении премий за специальные производственные достижения. Например, в торговле устанавливается премируемое звание «Продавец месяца» или «Самая крупная продажа месяца».

Соревнования должны быть организованы правильно, чтобы в них интрига сохранялась до конца. Шанс победить в специальной номинации обязан быть и у тех, кому трудно соревноваться с опытными продавцами. Предположим, в торговой сети есть магазины, где покупательский поток гарантирует победу его работникам по объему абсолютной выручки. В этом случае руководитель вводит специальные поправочные коэффициенты, позволяющие проявить усердие и вырваться вперед всем сотрудникам.

Глава 13. ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ТАМОЖЕННОЙ СФЕРЕ

Одной из прикладных отраслей психологической науки является психология таможенной деятельности. Ее предмет – психологические особенности сотрудников таможни в специфических условиях таможенной службы. Следует отметить малочисленность отечественных исследований в этом направлении. В основном они направлены на разработки отдельных рекомендаций занятым в сфере таможенного дела и тем, кто изучает таможенные дисциплины в вузах.

Основным содержанием и проблематикой психологии таможенной деятельности являются:

- личность сотрудника таможенной службы;
- психология профессионального общения и воздействия в таможенной деятельности;
- психологические особенности конфликтов в условиях таможенной деятельности;
- этнопсихологические аспекты общения в таможенной деятельности;
- психология здоровья, особенности преодоления стрессов и кризисов, возникающих у сотрудников таможенных органов.

Перспективным направлением изучения в недалеком будущем должно стать содержание управленческого взаимодействия между сотрудниками таможни. К сожалению, запрос на эти исследования пока не достаточно выражен.

Условия деятельности сотрудников таможенных органов.
Руководитель таможенного подразделения вынужден осуществлять свою управленческую деятельность при значительном многообразии средств и орудий труда у его подчиненных. К ним относятся: специально оборудованные для выполнения функциональных обязанностей помещения и участки местности, компьютерная техника с уникальным программным оснащением, защищенные средства связи, технические средства таможенного контроля, а также средства специального назначения. В деятельности таможенников вероятен контакт с оружием и другими поражающими спецсредствами. До настоящего времени успешно идет работа со специально обученными служебными собаками в целях предотвращения таможенных нарушений.

Руководителю в его работе в таможенном подразделении необходимо учитывать непростые *санитарно-гигиенические условия службы*. К ним следует отнести:

- некомфортный микроклимат бытовых помещений таможни (таможенного поста);
- закрытое помещение с резкими изменениями микроклимата;
- открытое помещение технологического характера;
- транспортные средства (виды транспорта: автомобильный, железнодорожный, морской, речной, авиационный);
- работу на открытом воздухе в естественных природных условиях;
- необычные условия (например, предприятия с вредным или опасным производством).

В этих условиях руководитель-таможенник осуществляет свои компетенции, учитывая специфический регламент деятельности своих подчиненных.

Значительное влияние на управление оказывает и *режим труда таможенников*. К его основным отличиям следует отнести:

- нерегламентированный рабочий день;
- командировки, выезды, рейды;
- специальные операции таможенных органов;
- регулярные дежурства;
- охрану объектов таможенной инфраструктуры.

Такие сложные условия труда может переносить далеко не каждый сотрудник, и руководителю таможни следует более внимательно относиться к вопросам подбора и расстановки кадров. Следует проводить индивидуальную работу с сотрудниками с учетом состояния их здоровья и личностных характеристик.

На процесс управления важное влияние оказывает *содержание профессиональной деятельности сотрудников таможенных органов*. Было установлено, что их работа осуществляется под постоянным волевым контролем, сила которого во многом определяется: продолжительностью работы таможенника, сложностью взаимоотношений с различными категориями лиц, проходящих таможенный контроль, физиологическим состоянием таможенника (нервно-психическое утомление, стресс, болезнь).

Степень эмоционального напряжения как рядовых сотрудников таможни, так и руководителей во многом зависит от характера выполняемых действий, профессионального опыта и индивидуальных

психологических особенностей. К важнейшим *стрессогенным факторам* следует отнести:

- большую персональную ответственность работников таможни и связанное с ним психологическое давление на самооущение работника;

- наличие компетентных органов оставив контролирующую работу и гарантированную возможность идентификации допустившего нарушение специалиста;

- необходимость постоянной готовности к неожиданным ситуациям;

- воздействие постоянно меняющихся объектов наблюдения и внешних факторов;

- достаточно высокий уровень конфликтных ситуаций, возникающих при таможенном контроле и оформлении;

- постоянное воздействие криминогенных структур, стремящихся оказать психологическое давление, шантаж, подкуп таможенников, создать возможности для нарушения действующих правовых норм;

- межличностное противоборство в профессиональном общении.

Особенное внимание руководитель таможни должен обратить на снижение воздействия на своих подчиненных *стрессогенных факторов*. Это возможно лишь при овладении базовой компетенцией руководителя по планированию деятельности в таможенном подразделении и обучению навыкам тайм-менеджмента своих подчиненных и методам преодоления стрессовых ситуаций.

Начало созданию биологической концепции стресса положил Ганс Селье в 1936 г. Одна из главных функций психики по его мнению – это уравнивание деятельности организма с постоянно изменяющимися условиями внешней среды. Он выделял два основных вида стресса.

Эустрессы («полезные» стрессы). Для успешного существования каждому из нас необходима некоторая доза стресса. Именно она является движущей силой нашего развития. Это состояние можно назвать «реакцией пробуждения». Для достижения рабочей активности нужен толчок, небольшая порция адреналина. Эту роль и выполняют эустрессы.

Дистрессы (вредные стрессы), возникающие при критическом напряжении. Именно это состояние и отвечает всем представлениям о стрессе. На рис. 13.1 представлен график соотношения между

степенью стрессового возбуждения и показателями самочувствия и здоровья работников.

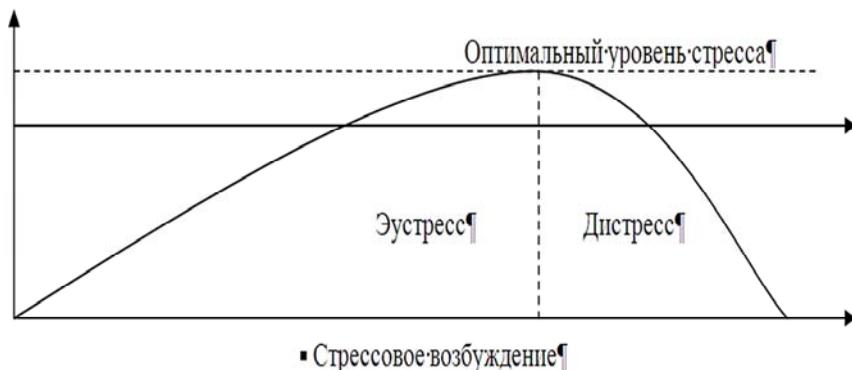


Рис. 13.1

Г. Селье выделяет три основные стадии развития стресса:

1) реакция тревоги, во время которой сопротивление организма патогенному фактору сначала понижается («фаза шока»), а затем включаются защитные механизмы («фаза противошока»). Селье назвал реакцию тревоги стадией «боевой тревоги». Эта реакция представляет собой встряску всего организма, своеобразный призыв «К оружию!», мобилирующий защитные силы организма;

2) стадия резистентности (устойчивости), когда за счет напряжения функционирующих систем достигается приспособление организма к новым условиям. Если воздействие стрессора будет продолжаться, адаптивные механизмы, участвующие в обеспечении состояния гомеостаза, исчерпают себя;

3) стадия истощения, в рамках которой выявляется несостоятельность защитных механизмов и нарастает нарушение согласованности жизненных функций.

В настоящее время к наиболее распространенным причинам стресса на работе чаще всего относят:

- дефицит времени у сотрудника и высокую ответственность вместе с боязнью совершить ошибку;
- неясные перспективы профессионального роста и развития карьеры, кризисы ее завершения;

- социальную значимость, престиж профессии и стремление к ее соответствию внутренним запросам личности;
- напряженный психологический климат в организации, рабочей группе;
- изменение характера информационных нагрузок как следствие внедрения в организации IT-технологий;
- деперсонализацию профессиональных контактов;
- проблему распределения времени, отсутствие навыков тайм-менеджмента.

На рис. 13.2 обобщенно представлены основные ситуации стресса на рабочем месте.

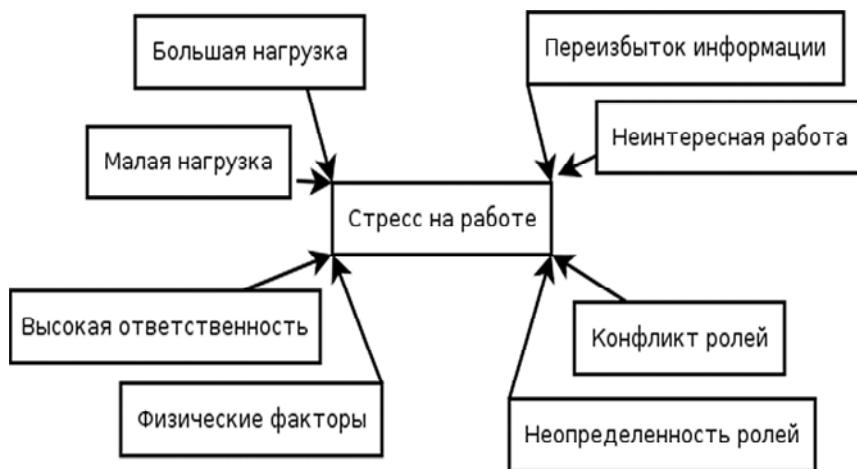


Рис. 13.2

В качестве способов преодоления стресса руководителю можно организовать обучение подчиненных методам антистрессовой техники. В специфических условиях таможни можно использовать несколько вариантов: метод концентрации (как средство борьбы со стрессом), прогрессивной релаксации и релаксационные упражнения. Один из таких кейсов предполагает обучение преодолению страха в конфликтной ситуации, которая постоянно возникает в профессиональном общении. Эффективным может оказаться проведение специальных занятий по освоению противострессового дыхания,

минутным релаксациям на рабочем месте (в уместные моменты), переключению на успокаивающие темы и т. п.

Таким образом, современная *концепция стресс-менеджмента* предполагает, что руководитель таможни организует обучение сотрудников компании по нескольким направлениям. Во-первых, навыкам диагностики стрессовых ситуаций (они проводятся в индивидуальном порядке, поскольку реакции людей на стресс сильно разнятся). Во-вторых, приемам смягчения негативных воздействий с учетом собственных «слабых мест». И, наконец, способам максимально быстрой и эффективной нейтрализации закономерных, с точки зрения физиологии, реакций человеческого организма на изменения внешней среды.

Особенности работы с кадрами в таможенных органах. На работу с кадрами у руководителя определяющее влияние оказывает организационная структура таможни. Подразделения таможни, учитывая содержание деятельности сотрудников, можно условно объединить в пять блоков:

- финансово-экономический;
- правоохранный;
- таможенного оформления;
- кадровый;
- около таможенной инфраструктуры.

Особенности деятельности сотрудника по каждому из этих направлений требуют, чтобы руководитель отбирал своих подчиненных, учитывая основной профиль их высшего образования.

Так, для сотрудников финансово-экономического блока на данный момент обязательным является экономическое образование; для служащих правоохранный блока на первое место выдвигается требование юридического образования; инспекторам блока таможенного оформления зачастую требуются экономические и юридические знания; сотрудникам кадрового блока требуются знания в области педагогики и психологии.

Правильная расстановка и использование специалистов с соответствующим профильным образованием позволяет руководителю таможенного подразделения успешно реализовывать поставленные перед ним задачи. Допускается и приветствуется взаимозаменяемость сотрудников в соответствии с должностными инструкциями.

В структуре таможенной организации руководитель заполняет вакансии специалистов по следующим направлениям работы: сотрудник отдела по борьбе с таможенными правонарушениями, сотрудник отдела дознания, сотрудник отдела таможенных расследований, сотрудник отдела по борьбе с контрабандой, сотрудник юридического отдела, сотрудник отдела таможенной охраны.

Круг обязанностей таможенных специалистов достаточно широк и включает в себя многие должностные задачи. Среди них следует выделить:

- обеспечение соблюдения таможенного законодательства, защиту интересов и прав государства, физических и юридических лиц при выполнении таможенного контроля и оформления;

- осуществление контроля за перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу;

- физический досмотр товаров и транспортных средств лиц, пересекающих государственную границу;

- борьбу с контрабандой и незаконным оборотом наркотиков, вооружения или боеприпасов, оружия массового поражения, культурных ценностей, в отношении которых установлены специальные правила перемещения через таможенную границу;

- борьбу с уклонением от уплаты таможенных платежей;

- осуществление мер предупреждения по борьбе с нарушением таможенных правил и правонарушениями, совершаемыми участниками внешнеэкономической деятельности;

- проверку правильности предоставления таможенных преференций: транзитных и налоговых льгот;

- контрольные функции на объектах хозяйствования и на транспорте;

- организацию и проведение оперативно-розыскной деятельности;

- организацию службы таможенной охраны.

Такое разнообразие компетенций предполагает специальную работу руководителя по повышению профессионального мастерства и углублению знаний у подчиненных по их профилирующему направлению. С этой целью им должна проводиться периодическая аттестация сотрудников, направление их на курсы повышения квалификации, индивидуальный коучинг.

Особое внимание следует уделить социально-психологической и профессиональной адаптации молодых специалистов. Для этого

используется метод прохождения испытательного срока с установлением жестких критериев отбора. В ряде случаев возможно его сокращение в связи с успешностью деятельности новичка, обусловленной индивидуальными особенностями личности. Отличные результаты показывает наставничество, если помощь новому сотруднику оказывается со стороны опытного, подготовленного специалиста. В этом случае следует предусмотреть обязательное материальное поощрение наставника, чтобы стимулировать продолжение подобной практики на систематической основе.

Отдельную проблему для руководителя таможенного подразделения составляет досрочное увольнение сотрудника таможенных органов. Чаще всего это связано с демотивированностью работника, что было подробно рассмотрено в 12 главе. Для того чтобы потребности сотрудника, поступающего на службу в таможенные органы, реализовывались максимально полно, а лояльные сотрудники и профессионалы не покидали организацию, необходимо детальное изучение мотивационных факторов, влияющих как на трудоустройство, так и на увольнение из таможенных органов. Особого внимания требует разработка гибкой системы стимулирования должностных лиц и работников таможенной системы, которая, к сожалению, на данный момент далека от совершенства.

Профессиограмма таможенного специалиста. В работе с личным составом руководитель таможенного подразделения может опираться на разработанную универсальную профессиограмму таможенного специалиста. Она включает как его необходимые знания, так и навыки и умения сотрудников таможенных органов. Такого рода идеальная матрица характеристик работника может помочь руководителю лучше понять пробелы в подготовке его сотрудников и внести необходимые коррективы в работу с кадрами.

Так, к необходимым знаниям *таможенного специалиста* относят:

– знание нормативных актов по уголовному и таможенному праву и делу;

– знание правил и инструкций, регламентирующих деятельность подразделений таможни (таможенного поста), а также организаций, предприятий, юридических и физических лиц – участников внешнеэкономической деятельности;

- знание механизмов и способов преступного поведения в сфере внешнеэкономической деятельности юридических и физических лиц;
- знание особенностей оформления документов, участвующих в таможенном процессе;
- знание конструктивных и прочих особенностей транспортных средств и средств доставки товаров, следующих через таможенную границу;
- знание основных путей контрабанды наркотиков, вооружения и боеприпасов и других объектов контрабанды, их характеристик, приемов и способов укрытия от таможенного контроля;
- знание психологических особенностей и поведенческих реакций типичных контрабандистов;
- знание основ работы с вычислительной техникой, средствами связи, техническими средствами таможенного контроля, штатного оружия и специальной техники;
- знание объектов таможенной инфраструктуры, особенностей охраны и безопасности таможенных помещений, складов и т. п.;
- знание правовых основ и принципов оперативно-розыскной деятельности.

Совокупность этих знаний в процессе работы позволяет сформировать *необходимые умения таможенного специалиста*:

- умение логически мыслить и организовывать свою деятельность в условиях дефицита времени;
- умение организовывать и проводить дознание по делам, отнесенным к компетенции таможенных органов;
- умение проводить неотложные следственные действия: осмотр, обыск, выемку, освидетельствование, задержание, допрос подозреваемого, допрос свидетеля и потерпевшего и др.;
- умение принимать решение с осознанием личной ответственности за его последствия;
- умение эффективно работать с людьми, устанавливать психологический контакт в интересах выполнения поставленной задачи;
- умение грамотно и полно составлять компетентные заключения, протоколы по фактам таможенных нарушений, максимально подробно отражать субъективную сторону составов преступлений;
- умение соблюдать установленный порядок неразглашения сведений, относящихся к служебной деятельности;

– умение следить за сохранностью технических средств таможенного контроля, штатного оружия и боеприпасов, техническим состоянием специальной техники;

– умение противостоять негативному воздействию со стороны участников внешнеэкономической деятельности;

– умение быстро ориентироваться в различных условиях обстановки;

– умение применять различные подходы к оценке возникшей ситуации, отсутствие шаблонов и стереотипов мышления;

– способность устанавливать исходя из той или иной модели поведения контакт с людьми, оказывать на них психологическое воздействие;

– умение выстраивать межличностное общение, адекватное моменту (от сотрудничества с коллегой до острого соперничества с опрашиваемым по делу о нарушении таможенных правил);

– готовность корректировать свое поведение, модель общения и стиль взаимоотношений с окружающими в процессе выполнения задач таможенной службы;

– владение навыками нейтрализации конфликтных ситуаций и выхода из них, методиками улучшения взаимоотношений с окружающими;

– умение провести визуальную диагностику личности партнера по общению, распознавать подлинный смысл его движений, жестов, мимики, слов;

– освоение методики снятия стресса и улучшения собственного самочувствия.

На основе этих характеристик руководитель таможенного звена сможет проводить как аттестационную работу среди сотрудников, так и планировать мероприятия по повышению их квалификации.

Этнопсихологические аспекты подготовки сотрудников таможни. Отдельной проблемой для руководителя таможни является подготовка сотрудников к взаимодействию с представителями других этнических групп. Знание иностранных языков является лишь основой для развития у них полноценных навыков общения с представителями других этносов. Для организации такой подготовки сотрудников таможни можно выделить несколько основных направлений.

Первый подход предполагает использование «общекультурных программ», включающих обучение сотрудников таможни с представителями различных этносов во время выполнения ими служебных обязанностей.

Наиболее распространенной формой, относительно несложной и экономически недорогой, является *просвещение*. Данная форма предполагает передачу сотрудникам таможни информации о культуре, этнопсихологических характеристиках и других особенностях представителей других этносов, чаще всего пересекающих таможенную границу. Просвещение осуществляется двумя путями: через организацию лекций и бесед по проблемам, с которыми встречаются сотрудники таможни в служебном общении. Второе направление представлено самостоятельной работой сотрудников таможни с рекомендованной литературой, в которой раскрываются трудности взаимодействия работников таможни с иностранцами и рекомендации по оптимизации этого процесса.

Следующей формой является *ориентирование*, которое дает возможность ознакомить сотрудников таможни с новыми для него ценностями, нормами и правилами поведения представителей различных этносов, с которыми они будут общаться. Данный подход заключается в показе стратегии, позитивных и негативных сторон отдельных этнических групп.

Инструктирование как метод более обстоятельно и конкретно раскрывает возможные трудности общения и взаимодействия с основными этническими группами. Сотрудникам таможни могут предлагаться конкретные пути и способы их преодоления.

Одной из методических форм подготовки сотрудников таможни к общению с иностранцами является «*культурный ассимилятор*», заключающийся в развитии межэтнической сензитивности и способности к пониманию конкретных ситуаций с точки зрения представителей чужого этноса, видения мира с позиции другой культуры. Обычно культурные ассимиляторы состоят из трех частей. Первая часть включает описания различных эпизодов, в которых общаются представители двух разных этносов. Вторая часть предлагает несколько вариантов, объясняющих причины поведения и действия одного из персонажей. В третьей части анализируются все предлагаемые причины поведения, показываются их соответствие-несоответствие этнопсихологическим нормам и правилам

жизнедеятельности этноса, с которыми сотрудники таможни будут регулярно общаться.

Тренинг является основной методической формой подготовки сотрудников таможни к общению, так как только он формирует у сотрудников таможни позитивные установки по отношению к представителям других этносов, а не только дает знания по оптимизации общения. У таможенников будут формироваться навыки умения профессионального установления контактов и взаимодействия с представителями других этносов. С педагогической точки зрения это является основным критерием эффективности психологической подготовки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вашему вниманию представлено учебно-методическое пособие по психологии управления. По мнению авторов его право на существование вызвано рядом причин. С одной стороны, в последние годы в отечественной научной литературе по психологии управления накоплен значительный материал, в котором по-новому переосмысливается практика управления организацией и интегрирован опыт западного менеджмента. С другой стороны, рост рыночной экономики в постсоветских государствах, детерминированный потенциалом предпринимательской инициативы, вызвал активность многих бизнес-тренеров, работающих на конечный результат обучения руководителей. В. К. Тарасов внес огромный вклад в разработку теории и практики управленческой борьбы. На территории РФ прошло уже несколько чемпионатов по новому направлению развития уникальных навыков ролевого бизнес-общения. Проживающий в Риге А. Л. Фридман во многом переосмыслил управленческие компетенции руководителей, работающих в парадигме регулярного менеджмента. Такого рода примеров системного бизнес-обучения эффективному менеджменту достаточно много, и непростительно игнорировать их в процессе обучения в вузе.

Основная трудность написания данного учебно-методического пособия заключалась в необходимости найти гармоничное сочетание между практически ориентированным бизнес-обучением и основными структурными направлениями в теоретической психологии управления. Если ставить задачу получения студентами знаний, предельно легко конвертируемых в навыки и умения управленческого взаимодействия в профессиональной жизни, – данный подход, полагаем, имеет полное право на существование.

Данное учебно-методическое пособие содержит тринадцать глав, в которых рассматриваются общие закономерности управленческого взаимодействия и ключевые компетенции руководителя любой производственной структуры, включая таможенные органы.

В первой главе описываются предмет, история и методы психологии управления.

Вторая глава пособия посвящена вопросам технологии управления персоналом. В ней простые, но важные вопросы о том, что заставляет одного человека подчиняться воле другого, раскрываются через

описание различных способов влияния в процессе организационного управления.

Третья глава посвящена описанию процесса формирования основных управленческих компетенций руководителя. Оригинальный подход В. К. Тарасова, предлагаемый им в своих бизнес-семинарах, но неопубликованный в академических изданиях, предлагает стройную систему развития навыков руководителя, основанную на закономерностях формирования организационной структуры. Основная ценность предложенных В. Т. Тарасовым «ступеней управленческого мастерства» заключается в большом обучающем потенциале будущих управленцев и их подопечных.

Последующие главы пособия посвящены базовым компетенциям руководителя небольшой организации, как наиболее типичного уровня управления, с которым столкнется в начале своей карьеры выпускник вуза.

В четвертой и пятой главах рассматривается такая ключевая функция руководителя, как планирование. Данная компетенция начинается с самоорганизации руководителя посредством освоения личного тайм-менеджмента – одного из перспективных направлений в современной науке управления. В пятой главе содержится описание поэтапного внедрения системы тайм-менеджмента как объект управления. Предложенный А. Л. Фридманом способ планирования через восемь последовательных процедур является технологичным и неоднократно проверенным в его практике бизнес-консультирования.

Шестая глава пособия рассматривает делегирование как компетенцию руководителя. В ней подробно описаны ключевые моменты, связанные с организацией взаимодействия руководителя и подчиненных, в зависимости от уровня компетенции участников этого процесса.

Регламентирование в процессе управления является важнейшей составляющей навыков руководителя. В седьмой главе пособия рассмотрены в основном прикладные аспекты действий руководителя по внедрению регламентов разного уровня и практическому применению, казалось бы, рутинного процесса управления.

Восьмая глава рассматривает важнейшую компетенцию руководителя по освоению производственной педагогики. Правильные навыки санкционирования подчиненных, основанные на принципах восточной философии, дают управленцу важный инструмент воздействия на своих подопечных.

В девятой главе рассматривается координация как значимый навык начальника оказывать всестороннюю поддержку своим подчиненным и контроль как традиционная компетенция любого менеджера. В данном разделе подробно описаны важные прикладные аспекты реализации данных функций руководителем.

Десятая глава учебно-методического пособия посвящена семи правилам регулярного менеджмента, которые позволяют правильно «запрограммировать» подчиненных по взаимодействию с начальством. Эта новая и важнейшая компетенция руководителя, предложенная А. Л. Фридманом, позволяет экономить значительные усилия руководителя по реализации большинства других функций по управлению персоналом.

В одиннадцатой главе пособия рассматривается развитие кадрового потенциала как управленческая компетенция руководителя. В ней предложены к изучению основные направления управленца с кадрами с учетом различных этапов карьеры сотрудника.

Двенадцатая глава посвящена рассмотрению вопросов оперативного стимулирования персонала в практике работы руководителя. Классические теории трудовой мотивации представлены в данном разделе под углом практических действий руководителя в создании у его подчиненных стремления работать с полной отдачей.

В заключительном разделе рассматриваются особенности менеджмента в организациях, работающих в таможенной сфере. В главе уделяется внимание организационным структурам таможни, что позволяет понять, какие механизмы управленческого взаимодействия работают там в первую очередь.

Надеемся, что данная работа окажется полезной для изучения теоретических основ менеджмента и практического приобретения навыков непосредственного взаимодействия руководителя и персонала.

Авторы учебно-методического пособия посвящают эту работу светлой памяти Резникова Евгения Николаевича, профессора, доктора психологических наук.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тарасов, В. К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления / В. К. Тарасов. – Москва: Добрая книга, 2010.

2. Тарасов, В. К. Технология жизни. Книга для героев / В. К. Тарасов. – Москва: Добрая книга, 2008.

3. Фридман, А. Л. Вы или Вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя / А. Л. Фридман. – Москва: Добрая книга, 2009.

4. Фридман, А. Л. Вы или Хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента / А. Л. Фридман. – Москва: Добрая книга, 2016.

5. Фридман, А. Л. Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом. Профессиональная технология для регулярного менеджмента / А. Л. Фридман. – Москва: Добрая книга, 2017.

6. Володько, В. Ф. Психология управления : учебно-методическое пособие : в 2 т. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 1 : Психология объекта и субъекта управления.

7. Володько, В. Ф. Психология управления : учебно-методическое пособие : в 2 т. – Минск: БНТУ, 2012. – Т. 2 : Психология делового общения.

8. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – Москва: Гардарики, 2005.

9. Психология менеджмента : учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – Санкт-Петербург: Питер, 2004.

10. Свенцицкий, А. Л. Социальная психология : учебник / А. Л. Свенцицкий. – Москва: ТК Велби; Проспект, 2005. – 336 с.

11. Сунь-цзы, Искусство войны / Сунь-цзы; перевод Н. И. Конрада. – Москва: Центрполиграф, 2012.

12. Аграшенков, А. В. Психология в таможенном деле : учебно-практическое пособие / А. В. Аграшенков. – Санкт-Петербург, 1995.

13. Демченко, А. А. Организация и управление в системе таможенных органов : курс лекций / А. А. Демченко. – Москва, 1997.

14. Селье, Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – Москва: Прогресс, 1982.

15. Основы таможенного дела : учебник / под общ. ред. В. Г. Драганова. – Москва, 1998.

16. Таможенное дело : учебное пособие / Т. В. Сорокина [и др.]; под ред. Т. В. Сорокиной. – Минск: БГЭУ, 2006.

17. Резников, Е. Н. Психология этнического общения / Е. Н. Резников; Ин-т психологии РАН. – Москва, 2007.

18. MindManager [Electronic resource]. – Mode of access: <http://mindjet.com>. – Date of access: 01.03.2018.

19. Microsoft Project [Electronic resource]. – Mode of access: <https://products.office.com/ru-RU/project>. – Date of access: 01.03.2018.

20. Microsoft Outlook [Electronic resource]. – Mode of access: <http://ms-office.com/ms-outlook>. – Date of access: 01.03.2018.

Учебное издание

РЕЗНИКОВ Владимир Евгеньевич
БРОВКА Геннадий Михайлович
РЕЗНИКОВ Вадим Евгеньевич

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие
для студентов специальности 1-96 01 01 «Таможенное дело»

Редактор *Т. В. Грищенкова*
Компьютерная верстка *Н. А. Школьниковой*

Подписано в печать 18.04.2018. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Ризография.
Усл. печ. л. 14,18. Уч.-изд. л. 11,09. Тираж 100. Заказ 641.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя
печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.