

Наталья Гаршина

*Как руководить отделом*

case-study: основано на успешном опыте

12+

Наталья Гаршина  
**Как руководить отделом**

«ЛитРес: Самиздат»

2016

## **Наталья Гаршина**

Как руководить отделом / Наталья Гаршина — «ЛитРес: Самиздат», 2016

Книга будет полезна начинающим руководителям в качестве практического пособия по менеджменту. А именно, с помощью данного кейса Вы можете определить, с чего начать и как последовательно выстроить свою работу в новой должности. Не стоит рассматривать данный кейс как единственный способ управления любым подразделением в любой организации. Каждая управленческая задача требует осмысления. Любая методика требует адаптации к конкретной ситуации. Но эта книга поможет Вам разложить сложную и задачу повышения эффективности работы отдела на простые последовательные действия.

© Наталья Гаршина, 2016

© ЛитРес: Самиздат, 2016

# Содержание

1. Вместо предисловия	5
2. Условие данного кейса	9
3. Действие первое. Определяем цели структурного подразделения	12
4. Действие второе. Проводим проблемно-целевой анализ	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

*Личный профессиональный рост для руководителя является необсуждаемым профессиональным стандартом... Убедитесь, что лидеры команд оцениваются только на основании продуктивности своих команд, а их личная статистика не рассматривается вовсе. Работа лидера состоит в тренировке команды и в первичном реагировании на несоответствие стандартам совершенства.*

***Д. Майстер***

*Case-study – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач, иными словами – решение кейсов. В нашем случае метод case-study был применен и при решении определенной управленческой задачи – вводе в должность руководителя структурного подразделения. Метод case-study особенно эффективен при выработке новых знаний, когда истина не очевидна, когда знания устаревают, когда требуется вовлечение самих исполнителей в процесс поиска решений, их экспертное знание, когда необходимо сформировать у обучаемых навык решения проблем.*

## **1. Вместо предисловия**

Есть такая профессия – руководитель (или менеджер, как сейчас принято называть). И Вы выбрали эту профессию. Возможно, что Вас назначили совсем недавно на должность главы структурного подразделения компании: отдела, департамента, филиала, обособленного подразделения и т. д., и у Вас еще нет опыта руководящей работы. А может быть, Вы уже «тертый калач» в вопросах управления. Независимо от имеющегося опыта, от Вас как от руководителя требуются быстрые результаты. И это несмотря на то, что ресурсы руководителя всегда ограничены: не хватает сотрудников или не удовлетворяет уровень их квалификации, недостаточно времени, а ранее приносившие результаты способы преодоления проблем уже не позволяют решать возникающие задачи. Да мало ли какие еще разного рода трудности возникают. Например, возникает дефицит новых знаний. У многих современных руководителей катастрофически не хватает времени на обучение. И даже если удастся вырваться из суеты и «сесть за парту», то часто теорию, полученную на курсах, семинарах, тренингах, в вузах и на программах МВА, не удастся быстро осмыслить, перевести в конкретные навыки, а значит, и сразу применить на практике в виде хорошо работающих инструментов. Вот как описал подобную ситуацию один из руководителей после посещения семинара по управлению: «У меня появилось больше вопросов, чем до обучения. Информации много, в голове каша, что конкретно нужно делать – не понимаю». Подобное ощущение «осознанной некомпетентности» возникает по разным причинам: на курсах и семинарах часто бывает много различных теоретических концепций, но мало практики, избытие информации, но недостаточно конкретики, большое количество общих вопросов, но нет отражения специфики, и т. д. А времени на приобретение опыта, осознание собственных проб и ошибок, у руководителей катастрофически не хватает. Результат нужно показать здесь и сейчас, да и права на ошибку у менеджера нет, слишком велика ответственность. Для того чтобы современному руководителю удавалось эффективно решать стоящие перед ним задачи, ему необходимо обладать особым набором компетенций. Сегодня мало быть просто хорошим администратором, уметь планировать, считать затраты, брать на себя ответственность за принятые решения. Для того чтобы подчиненные сотрудники добивались результатов, придется овладеть навыками выстраивания взаимоотношений с людьми, научиться получать выдающиеся результаты от сотрудников, не имеющих уникальных компетенций. Талантов на всех не хватает, а результат нужно обеспечить несмотря ни на что.

Зачастую руководитель, особенно начинающий, нуждается в профессиональной обратной связи, в поддержке и наставничестве. Да и практика показывает, что обучение является эффективным только тогда, когда человек проводит диагностику причин как неуспешного, так и особенно успешного опыта, оценивает степень продвижения к поставленным перед собой целям. Провести подобный анализ самостоятельно, без квалифицированной обратной связи, бывает очень непросто. И тогда десятилетний опыт работы является, по сути, однократным опытом, продублированным десять раз. Отсюда и повторяющиеся проблемы, которые привычными методами решить не всегда удается.

Представляется, что современному руководителю нужны какие-то иные формы получения знаний и освоения практических навыков управления, позволяющие быстро научиться решению и внедрению в практику конкретных управленческих задач, необходимых для данной организации. Кроме того, требуются специальные методики, которые позволяют освоить решение как типовых, так и нестандартных задач. То есть нужны не собственно знания, а принципы, подходы, методология поиска эффективных решений. Одной из форм обучения, позволяющей руководителю совмещать теорию и практику «без отрыва от производства», является консультационное обучение, или **co-management**<sup>1</sup>. Совместно с коллегами-консультантами из ГК «РУСКОНСАЛТ» мы создали методологию особого способа консультирования руководителей (co-management), соединив управленческое консультирование, практику собственной управленческой деятельности, коучинг и обучение воедино. Наш консультационный продукт позволяет за короткий срок подготовить руководителя к самостоятельной работе по управлению структурным подразделением (как описано в данном кейсе) или организацией (что особенно актуально при передаче оперативного управления бизнесом от собственников к наемному генеральному директору).

Согласно опросам, которые провели консультанты из ГК «РУСКОНСАЛТ» среди топ-менеджеров и владельцев малого и среднего бизнеса, только 10 % респондентов были довольны результатами деятельности вновь принятых на работу руководителей. Практика показала, что существует огромный разрыв между ожиданиями нанимателей и фактическими результатами работы нанятых на руководящие должности сотрудников. Консультационный продукт co-management, в том числе, призван ликвидировать описанный выше разрыв.

Очень многие российские компании испытывают дефицит качественного управления, особенно среди менеджеров среднего звена – руководителей структурных подразделений (отделов, департаментов, филиалов и т. д.). Часто на такие руководящие должности назначаются вчерашние лучшие сотрудники. Но одно дело быть хорошим продавцом, бухгалтером, юристом и добиваться собственных профессиональных результатов, а другое дело быть хорошим руководителем и достигать успеха силами своих подчиненных.

Руководитель – это особая профессия, достижения в которой зависят не только от знания предметной области, но и от совсем иных навыков, необходимости развития которых ранее у «хорошего специалиста», не имевшего подчиненных, не было.

В процессе co-management решается не только задача обучения руководителя практическим навыкам управления, но и одновременно происходит внедрение необходимых организационных изменений. Роль консультанта-наставника заключается в совместной работе с руководителем по передаче ему определенных технологий регулярного менеджмента и введению его в должность посредством реализации конкретных, необходимых для данного бизнеса задач. Это своего рода «обучение действием». Консультант в подобной ситуации выступает как методолог по внедрению необходимых организации преобразований и коуч-наставник. Руководитель структурного подразделения претворяет в жизнь все необходимые решения, одновременно обучаясь на практике.

---

<sup>1</sup> О проектах по консультационному обучению (co-management) читайте на сайте [www.rusconsult.ru](http://www.rusconsult.ru), [www.orglab.biz](http://www.orglab.biz)

От использования технологии со-management выигрывает не только руководитель структурного подразделения. Дополнительную управленческую прибыль получает и глава компании, в которой реализуется подобная практика. Например:

- снижение управленческих рисков, связанных с назначением на должность руководителя структурного подразделения, так как результат работы нового управленца абсолютно непредсказуем;
- уменьшение затрат на оплату труда руководителя структурного подразделения за счет возможности обучить не имеющего опыта управленческой деятельности, но подтвердившего свою лояльность компании специалиста, а не приглашать на работу «опытного специалиста», положительный эффект от работы которого не гарантирован;
- сокращение сроков внедрения необходимых для развития бизнеса изменений за счет применения полезных именно для данной ситуации технологий управления.

Данная книга описывает конкретную ситуацию введения в должность руководителя структурного подразделения компании, работающей на рынке рекламных и маркетинговых услуг. Внедренные под методическим руководством автора книги практики принесли ощутимый эффект: руководитель-стажер получила инструменты, позволившие ей определять цели, ставить задачи, планировать, контролировать, координировать деятельность подчиненных, а также работать с инициативой, предоставлять действенную обратную связь подчиненным, подбирать адекватные способы воздействия на сотрудников. А руководство компании извлекло дополнительную **управленческую прибыль** за счет своевременного проведения назревших организационных изменений и быстрого ввода в должность нового руководителя, способного эффективно решать поставленные перед ним задачи.

### Для кого эта книга?

Думаю, что эта книга будет полезна начинающим руководителям в качестве практического пособия по менеджменту. А именно, с помощью данного кейса Вы можете определить, с чего начать и как последовательно выстроить свою работу в новой должности. Если Вы недавно назначены руководителем структурного подразделения и не знаете, как снизить риски неопределенности, как спланировать работу и ничего не упустить – откройте книгу и проанализируйте, какие из приведенных в книге методик могут быть применимы к той реальности, в которой находитесь Вы. Не стоит рассматривать данный кейс как единственный способ управления любым подразделением в любой организации. **Технологии, способные полностью заменить человеческий разум, человечеству пока не известны. Каждая управленческая задача требует осмысления. Любая методика требует адаптации к конкретной ситуации.** Но эта книга поможет Вам разложить сложную и задачу повышения эффективности работы отдела на простые последовательные действия.

Если Вы являетесь топ-менеджером и Вам предстоит ввести в должность своего подчиненного – руководителя структурного подразделения, то эта книга может быть Вам полезна в определении последовательных алгоритмов введения в должность нового менеджера. Ведь результат его работы – это показатель Вашей эффективности. Целенаправленный, хорошо спланированный ввод подчиненного в должность поможет снизить Ваши управленческие риски. Кроме того, Вы сможете сэкономить время и получить дополнительный КПД (коэффициент полезного действия), одновременно и обучая своего подчиненного, и внедряя необходимые организационные преобразования.

## **Как написана эта книга?**

Книга пошагово описывает кейс: ввод в должность руководителя структурного подразделения с помощью технологии co-management. Каждое действие изложено в виде теоретических предпосылок (почему мы так сделали) и краткого описания методологии (как мы это сделали). Книга содержит конкретные примеры сформулированных целей, описанных бизнес-процессов, а также схем, иллюстрирующих те или иные процедуры, в частности, предоставление обратной связи сотрудникам, алгоритмы контроля, типологию сотрудников и т. д.

Безусловно, невозможно дать рецепты по повышению эффективности управления на все случаи жизни. Данный кейс не ставит перед собой подобную цель. Предложенная автором методика предоставляет возможность переосмысления своего предыдущего управленческого и профессионального опыта и предлагает расширить возможности для повышения личной эффективности.

Если после прочтения книги у Вас возникнут вопросы, обращайтесь к нам, в группу компаний «РУСКОНСАЛТ» ([www.rusconsult.ru](http://www.rusconsult.ru)), пишите в наш онлайн журнал [www.orglab.biz](http://www.orglab.biz).

Мы всегда открыты для взаимного обмена опытом и идеями.

Наталья Гаршина, автор книги, консультант по управлению, эксперт-практик в сфере организационного развития и управления

## 2. Условие данного кейса

*Хорошее управление состоит в том, чтобы показывать средним людям, как сделать работу превосходных людей.*  
*Дж. Рокфеллер*

**Дано:** Организация (здесь и далее – компания, организация) предлагает рынку комплекс интеллектуальных услуг (рекламных, маркетинговых и т. д.). Структурное подразделение (здесь и далее наименования «отдел» и «структурное подразделение» равнозначны) отвечает за создание рекламных и маркетинговых услуг. Назначен новый руководитель структурного подразделения (далее – руководитель-стажер). Предыдущий начальник отдела покинул компанию (в данном случае нам неважно по каким причинам), и его преемнику предстояло, по словам руководства этой организации, «наладить» работу структурного подразделения.

Проблемы, которые озвучило руководство компании: деятельность отдела неэффективна, сроки проектов не соблюдаются, в отделе постоянные конфликты, компания «теряет лицо» из-за того, что ключевое подразделение компании, отвечающее за создание креативного контента<sup>2</sup>, не справляется со своими задачами.

**Найти:** Необходимо было перестроить работу структурного подразделения, повысить эффективность работы сотрудников, обеспечить стабильное качество производимых услуг в соответствии с требованиями клиентов организации.

Мы (а именно: я – как консультант и менеджер проекта по внедрению изменений – и руководитель данного структурного подразделения, она же руководитель-стажер) начали с определения общей картины, или, как говорят военные, с рекогносцировки. Только в нашем случае мы исследовали не позиции противника, а поле для проведения необходимых боевых (управленческих) маневров (действий).

Для того чтобы увидеть ситуацию целиком, чрезвычайно полезным является «вынесение» своих мыслей, идей, соображений на какой-либо носитель – лист бумаги, флип-чарт, доску. Так гораздо проще представить глобальную задачу во взаимосвязи с другими альтернативами, требующими последовательного урегулирования. Визуализация помогает мозгу человека найти оптимальный выход даже из незнакомых ситуаций. Это очень важно, когда поставлена глобальная задача, но не очень понятно, с какого места к ней подступиться, с чего начать, какие действия производить последовательно, а какие параллельно. Поэтому в данном кейсе мы использовали очень много визуальных способов (таблиц, схем, алгоритмов), позволяющих упрощать сложные управленческие ребусы и раскладывать информацию «по полочкам».

Итак, для наглядности мы изобразили всю нашу предстоящую деятельность по повышению эффективности работы отдела в виде схемы (рис. 1).

---

<sup>2</sup> Здесь и далее упоминается термин «креативный контент», используемый в повседневной разговорной речи сотрудниками компании. Для читателей расшифруем этот термин как «интеллектуальная услуга, создаваемая структурным подразделением, речь о котором идет в данном кейсе».



**Рис. 1. Схема работы по повышению эффективности структурного подразделения**

Для того чтобы «наладить» работу отдела и повысить его эффективность, нам необходимо было четко понимать цели структурного подразделения (которые, разумеется, вытекают из целей организации), затем выделить бизнес-процессы, в которых участвует структурное подразделение, разграничить зоны ответственности в рамках организационной структуры, определить необходимые компетенции персонала и сплотить сотрудников вокруг достижения организационных целей.

Первое, о чем мы договорились на уровне понятийного аппарата с руководителем-стажером – это о понимании роли руководителя в современной организации.

*Основная роль руководителя в современной организации – осуществлять управленческое обслуживание своих подчиненных.*

### **Почему мы так решили и что из себя представляет управленческое обслуживание подчиненных?**

В условиях жесткой конкуренции залогом успеха организации в долгосрочной перспективе является лояльность клиентов, а именно их готовность совершать повторные покупки, делать регулярные заказы, рекомендовать друзьям и знакомым. Поэтому если у компании, работающей на конкурентном рынке, нет серьезного преимущества в сервисе, в отношении с клиентами, то ее будущее рискованно-непредсказуемо.

А для того чтобы компания была по-настоящему ориентирована на потребности своего клиента, необходимо, чтобы деятельность каждого сотрудника этой организации была направлена на данную цель. Исходя из этого понимания меняется и отношение к роли руководителя в организации. Задача руководителя в части обслуживания своих подчиненных заключается в формулировании ясных, достижимых целей, установлении измеримых показателей, принятии своевременных и правильных решений, создании инфраструктуры для эффективного взаимодействия сотрудников, развитии потенциала своих подчиненных и организации среды для создания продуктов, превосходящих ожидания клиентов. При этом управленческое обслуживание подчиненных **не означает заискивающее**: «Чего изволите?». Управленческое обслуживание должно базироваться на принципах продуктного подхода. Продукт руководителя – это четкие цели, задачи, необходимые ресурсы, качественные управленческие решения. Продукт сотрудника – достигнутые цели, выполненные в соответствии с заданными критериями задачи и т. д.

**Ценное понятие:**

*Продуктивный подход к формулированию результатов труда структурного подразделения (организации, сотрудника) заключается в определении итогов деятельности в виде конкретных продуктов. Продуктом может быть информация, документ, решение проблемы, одним словом, все, что можно «приобрести» на внутреннем «организационном рынке», где каждое структурное подразделение или сотрудник «продает» другому структурному подразделению или сотруднику результаты своего труда.*

**Итак, менеджмент существует для того, чтобы помогать людям в местах создания ценности для клиента выполнять свою работу лучше с помощью устранения всевозможных препятствий. Исходя из этого посыла мы и начали проводить свою работу по повышению эффективности структурного подразделения организации.**

### 3. Действие первое. Определяем цели структурного подразделения

*Цели должны быть ясными, простыми и записанными на бумаге. Если они не записаны на бумаге и их каждый день пересматриваешь – это не цели. Это пожелания.*

**Р. Кийосаки**

Руководство компании сформулировало цели данного структурного подразделения следующим образом: обеспечение слаженной работы отдела по созданию креативного контента с целью реализации проектов в срок и в рамках установленных бюджетов.

Мы переформулировали цели структурного подразделения с точки зрения продуктного подхода. Для этого мы ввели в деловой лексикон новые ценные понятия.

#### **Ценное понятие:**

*Внешние клиенты – все клиенты организации, для которых создается креативный контент.*

*Внутренние клиенты – структурные подразделения и/или сотрудники, для которых наше структурное подразделение производит свой продукт.*

От удовлетворенности внешних клиентов зависит благосостояние всего бизнеса. А это означает, что все сотрудники организации должны слаженно взаимодействовать в процессе производства продукта для внешнего клиента, являясь при этом друг другу внутренними клиентами.

Мы сформулировали результаты работы нашего отдела в продуктном выражении (Таблица 1).

**Таблица 1. Результаты работы отдела в продуктном выражении**

Вопрос	Ответ
Какой основной продукт деятельности нашего структурного подразделения?	Основной продукт — это реализованный в срок и в соответствии с заданными показателями проект, соответствующий требованиям клиентов и стандартам компании.
Для кого мы работаем? Кто наши внутренние и внешние клиенты?	Мы работаем для клиентов компании, заказывающих у нас производство креативного контента, — это наши <b>внешние клиенты</b> . Наши <b>внутренние клиенты</b> — это структурные подразделения и сотрудники, с которыми мы взаимодействуем в ходе реализации проектов для внешних клиентов. Это бухгалтерия и отдел по работе с клиентами, а также руководство компании.
Какую потребность внутренних и внешних клиентов мы удовлетворяем?	Для <b>внешних клиентов</b> мы удовлетворяем их потребность в завоевании и удержании ими рыночных позиций с помощью созданного нами креативного контента. Потребности <b>внутренних клиентов</b> : Бухгалтерия — своевременно (в установленные сроки) представленные документы по проведенным хозяйственным операциям. Отдел по работе с клиентами — портфолио успешных проектов, удовлетворенность клиентов качеством работы, подтвержденная их рекомендациями, что обеспечит портфель заказов в долгосрочной перспективе. Руководство компании — возможность выполнения финансовых показателей по прибыли от реализованных проектов, а также приобретение репутации надежного партнера на рынке присутствия.

**Для чего нам было важно переформулировать цели отдела в продуктном выражении?**

Как мы уже отметили ранее, на высококонкурентном рынке давно уже недостаточно просто удовлетворять потребности клиентов, необходимо превосходить их желания. Особенно это актуально для рынка услуг по созданию чего-то нового, нестандартного, как, например, создаваемый нами креативный контент. Развитие спроса клиентов с тем, чтобы предоста-

вить им больше возможностей для процветания их бизнеса, является необходимым условием для сохранения рыночных позиций нашей компании. Поэтому применение продуктного подхода позволило представить результаты труда структурного подразделения в виде конкретных выходов – продуктов, удовлетворяющих требованиям наших внешних клиентов (заказчиков), которые будут оплачивать произведенные нами услуги (креативный контент), и критериям наших внутренних клиентов (внутренних заказчиков), которые будут «приобретать» результаты нашей работы на внутреннем «организационном рынке».

### **Почему продуктный подход важен при определении функций?**

Продуктный подход дает сотрудникам организации, в первую очередь, осознание того, что все работают на общую цель, на удовлетворение потребности внешнего клиента. Когда ценность ориентации на клиента становится разделяемой ценностью всех сотрудников, у руководителя появляется **дополнительный управленческий ресурс** для повышения степени вовлеченности сотрудников. Безусловно, внедрение продуктного подхода в практику управления организацией – это комплексный масштабный проект организационных изменений, затрагивающий множество взаимосвязанных процессов. Но мы на своем опыте доказали, что можно начать изменения в организации, меняя подходы к управлению сначала только в отдельно взятом структурном подразделении. Цепная реакция положительных изменений неизбежна (разумеется, при условии поддержки первого лица компании).

Методологически работу по формулированию результатов труда отдела в продуктном выражении мы проделали следующим образом. Сначала изложили самостоятельно то, какие именно продукты мы поставляем на внутренний рынок. А затем согласовали со своими внутренними клиентами требования, которые предъявляются к результатам нашей работы. В свою очередь, мы сформулировали встречные условия сотрудничества для структурных подразделений и/или сотрудников, для которых мы тоже являемся внутренними клиентами. Таким образом, удалось достигнуть договоренностей о том, что именно каждый из сотрудников организации, с которым взаимодействует наш отдел, делает для того, чтобы обеспечить потребности внешнего клиента самым лучшим образом.

Теперь, понимая, какого продукта от нас ожидают наши внутренние и внешние клиенты, мы приступили к более качественному формулированию целей нашего структурного подразделения.

Мы исходили из того, что цель, сформулированная как «прибыль от реализованных проектов» или «повышение эффективности работы структурного подразделения», вряд ли будет вдохновлять и мотивировать сотрудников нашего отдела – творческих людей, ориентированных на достижение собственных профессиональных целей. Общеизвестно, что любая работа будет выполнена лучше, если она сделана для себя. Поэтому мы решили переформулировать цели нашего отдела таким образом, чтобы они «зажигали», вдохновляли сотрудников, стимулировали желание выполнить работу на максимуме собственных возможностей, используя весь свой творческий потенциал.

Можно ли было не делать этого? Можно. Цели бизнес-организации, разумеется, первичны. И сотрудник, нанимающийся на работу, либо принимает правила игры и выражает готовность реализовывать эти цели, либо выбирает возможность отказаться от подписания трудового договора. Но если мы говорим о **дополнительном ресурсе руководителя**, позволяющем извлекать **управленческую прибыль**, то тогда необходимо расширить арсенал используемых средств, чтобы добиться осмысленной деятельности сотрудников, их вовлеченности и искренней заинтересованности в достижении максимальных результатов своей работы.

Исходя из того, что качественная цель – это дополнительный управленческий ресурс для руководителя структурного подразделения, мы переформулировали цели отдела следующим образом.

**Долгосрочную стратегическую цель** нашего отдела мы обозначили так: создание конкурентного преимущества на рынке присутствия компании за счет разработки креативного контента, не просто удовлетворяющего потребности клиентов, но и превосходящего их ожидания, позволяющего нашим заказчикам достигать поставленных перед собой бизнес-целей.

**Краткосрочную цель** отдела, реализация которой приведет к достижению долгосрочной стратегической цели, мы сформулировали таким образом: выполнение запланированных показателей проектов по созданию креативного контента в 100 % случаев.

При формулировании целей мы исходили из того, что показатели проектов по созданию креативного контента устанавливаются для каждого заказа и содержат все необходимые параметры: требования к конечному результату (продукту проекта), сроки, расходимый бюджет и т. д. Поэтому в данном случае предложенная нами формулировка краткосрочной цели структурного подразделения вполне удовлетворяла параметрам измеримости и конкретности. Что касается реалистичности, то стопроцентное выполнение запланированных показателей проектов в нашей ситуации было вполне достижимо.

Затем мы сформулировали критерии эффективности нашего структурного подразделения в долгосрочном и в краткосрочном промежутках времени, ориентируясь на цели организации. Вот что у нас получилось.

- Эффективность нашей организации в долгосрочной перспективе будет определяться безупречной деловой репутацией компании на рынке присутствия, лидерством компании по нестандартным, уникальным решениям, полностью удовлетворяющим потребности клиентов в развитии их собственного бизнеса. Наше структурное подразделение вносит весомый вклад в достижение этой организационной цели, так как создает креативный контент, который и является основным продуктом компании, поставляемым на рынок. Безупречная деловая репутация компании в конечном счете может быть измерена стоимостью ее бренда на рынке. И в этом будет огромная заслуга нашего отдела. Впоследствии можно оценить лояльность клиентов количеством повторных заказов, приростом новых клиентов, которые приходят в компанию по рекомендациям довольных заказчиков, индексом удовлетворенности клиентов и т. д.

- Эффективность нашего отдела в краткосрочной перспективе будет определяться достижением плановых показателей по проектам. 100 % проектов должны быть реализованы в соответствии с запланированными показателями.

**Таким образом, мы получили более качественные цели нашего структурного подразделения. Вокруг целей компании, которая стремится к созданию ценности для своих клиентов, легче объединить сотрудников, заинтересованных в профессиональном и карьерном развитии. Через достижение преимущества компании на рынке каждый сотрудник может получить более интересный, полезный и разнообразный опыт, который будет во многом определять личную карьеру и благосостояние в долгосрочной перспективе. Цели в данном случае являются дополнительным управленческим ресурсом руководителя для повышения эффективности работы отдела, так как стимулируют осознанное поведение и показывают, как через достижение целей организации каждый может реализовать свои личные планы.**

## 4. Действие второе. Проводим проблемно-целевой анализ

*Наиболее важные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы были, когда создавали их.*

*А. Эйнштейн*

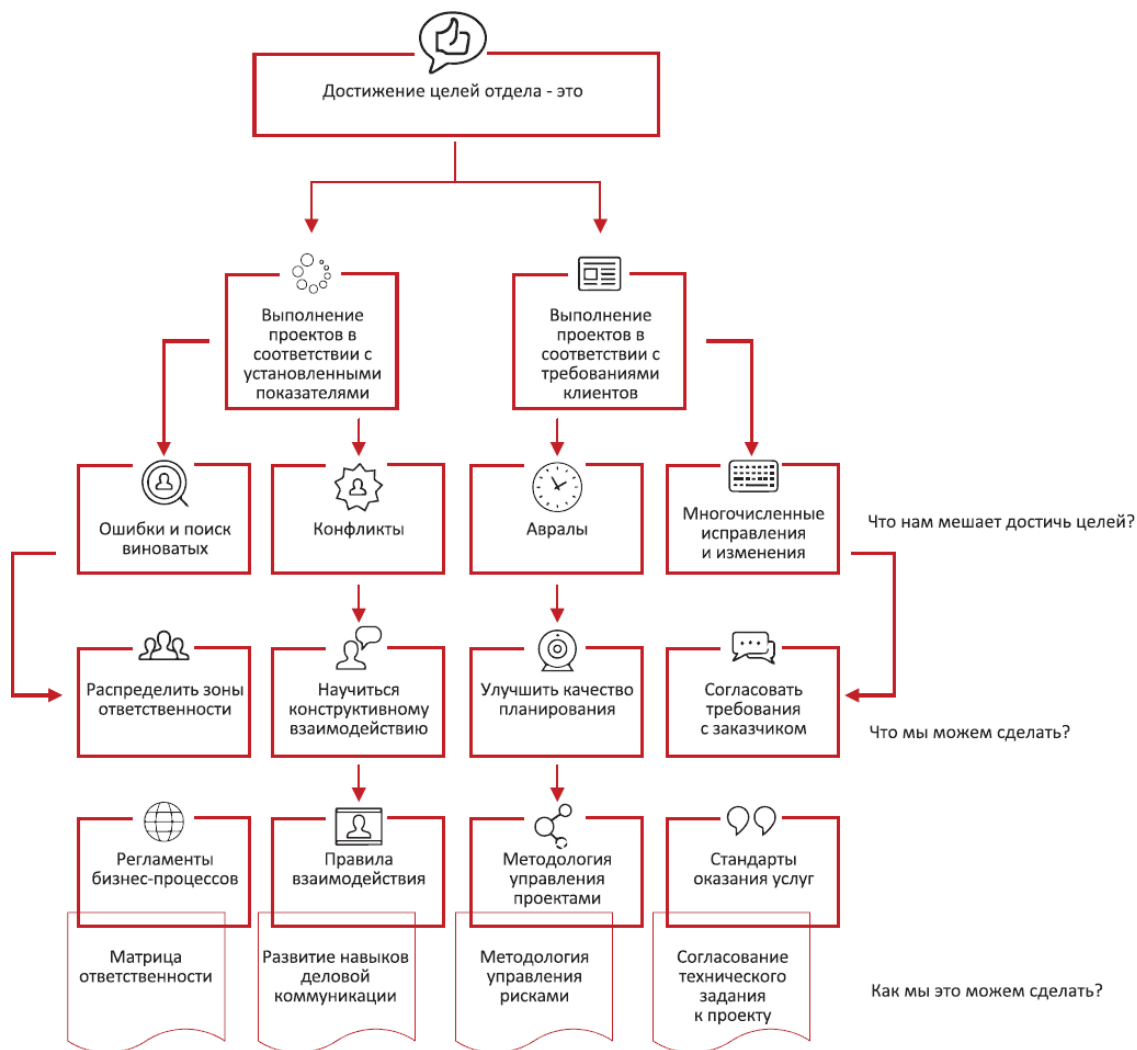
После определения целей структурного подразделения мы провели проблемно-целевой анализ с тем, чтобы выявить основные трудности, которые в настоящий момент мешают или могут воспрепятствовать реализации наших планов в будущем.

Проблемно-целевой анализ мы провели с помощью простой методологии.

Мы составили перечень проблем, которые являются, на наш взгляд, причинами сбоев и недостижения проектных показателей. Например, в этот список вошли конфликты, авралы, срыв сроков, недовольство клиентов, перерасход бюджетов проектов и т. д. Затем мы каждую сформулированную проблему «прокачали» с помощью вопросов:

- Отчего возникла эта проблема?
- Как она взаимосвязана с другими?
- Что влияет на ее решение или усугубляет?
- Как можно устранить эту проблему?

На основании проделанной работы мы получили реестр проблем, имеющих причины, следствия и способы решения. Используя этот реестр, мы построили дерево целей нашего структурного подразделения (рис. 2).



**Рис. 2. Дерево целей структурного подразделения**

Применение несложной методологии проблемно-целевого анализа позволило наглядно обозначить, достижение каких целей и/или решение каких проблем даст возможность повысить эффективность работы отдела.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.