

Владимир Лавров



# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПАСЬЯНС

Великая миссия организовывать людей  
в команды и добиваться выдающихся  
результатов

**Владимир Сергеевич Лавров**  
**Управленческий**  
**пасьянс. Великая миссия**  
**организовывать людей**  
**в команды и добиваться**  
**выдающихся результатов**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=42673716](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42673716)*  
*ISBN 9785449690845*

**Аннотация**

Сесть в кресло руководителя может любой. Но грамотно руководить людьми, создавать эффективные команды, правильно организовывать время сотрудников и добиваться желаемых результатов – это дано не каждому. Однако каждый может этому научиться! Из этой книги вы узнаете о ключевых управленческих навыках, о корпоративном обучении, об алгоритме Scrum и системе грейдов, научитесь организовывать команды и поймёте, как получить в своё распоряжение чужое время и чужие деньги.

# Содержание

Введение. Вы уверены, что хотите быть руководителем?	5
Глава 1. Некомпетентность – бич современного рынка труда	8
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**Управленческий пасьянс  
Великая миссия  
организовывать людей  
в команды и добиваться  
выдающихся результатов**

**Владимир  
Сергеевич Лавров**

© Владимир Сергеевич Лавров, 2019

ISBN 978-5-4496-9084-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Введение. Вы уверены, что хотите быть руководителем?

Друзья, если вы думаете, что любой Ванька с токарного цеха может эффективно руководить людьми, то смею вас огорчить – это далеко не так. Чтобы руководить людьми, нужно многое знать и уметь. И самое важное – **нужно хорошо разбираться в той сфере, в которой предстоит руководить**. Чтобы как бы чего не вышло: к вам придёт в кабинет подчинённый с предложением заменить шарнирные механизмы на коленчатый вал с подшипниками, а вы его не поймёте и отправите обратно в цех, гайки крутить. Какой вы после этого руководитель? **Чтобы быть руководителем над инженерами, нужно самому быть инженером и разбираться в механизмах, над которыми работают ваши подчинённые**. Иначе беда будет у вас с подчинёнными, а у подчинённых – с вами.

Ну и мышление должно быть соответствующим! Если вы хотите занимать высокий пост (не занять, занять любой дурак может, а долгое время занимать) – у вас должно присутствовать четыре важных качества мышления, выгодно отличающих вас от остальных сотрудников:

- системность
- дальновидность

- гибкость
- эффективность



### *Мышление руководителя*

Вы должны видеть дальше, чем подчинённые, иначе подчинённые начнут вас обходить стороной, а то и гонять по цепям, как Тузик Мурзика, чтобы не мешались под ногами. Готовы ли вы к этому?

Про то, что **вы должны при этом умудряться яснее и масштабнее мыслить, быстрее принимать решения, чем подчинённые** я даже заикаться не буду – это само собой разумеется, поскольку явно вытекает из умения видеть любой процесс, любую проблему целиком, как систему. Поэтому **системность мышления вам нужно оттачивать в первую очередь. Долго и упорно.** Пока подчинённые не начнут терять дар речи перед вами и делать «ку» с приседанием, чтобы выразить вам своё почтение и уважение.

Если вы хотите руководить долго и счастливо (и выйти на пенсию в один день со своими подчинёнными) извольте соответствовать занимаемой должности – **учитесь мыслить!** Системно, дальновидно, гибко, эффективно. И **постоянно повышайте свою компетентность!**

### **Вводная практика**

*– Что вы сегодня сделали для того, чтобы улучшить свои интеллектуальные способности? И что вы планируете сделать с этой целью завтра?*

Подумайте об этом прямо сейчас.

# Глава 1. Некомпетентность – бич современного рынка труда

Большинство руководителей, даже хорошо образованных, не понимают элементарной вещи: **не существует плохих сотрудников; есть только необученные и незамотивированные сотрудники.** Если сотрудник плохо работает – это всегда вина руководителя! Когда руководитель плохо справляется со своей работой, то и его подчинённые начинают работать плохо. **Когда руководитель не обучает, не заботится о развитии ключевых навыков своих сотрудников и не мотивирует их к новым достижениям и победам, то сотрудники работают кое-как и приносят не те результаты, ради которых их нанимают на работу.**

Любой вменяемый руководитель должен понимать и доносить до подчинённых всего 3 вещи:

- *чёткие задачи на месяц, три месяца и полгода вперёд* (чем именно нужно заниматься; у каждого сотрудника должна быть одна чёткая и понятная зона ответственности);
- *конкретные результаты, которых нужно добиться к концу запланированного периода* (что именно и сколько нужно достичь);
- *чёткая и прозрачная система мотивации* (что именно



и сколько за достигнутые результаты получит сотрудник, как в деньгах, так и в нематериальных ценностях).



### *Рабочее поле сотрудника*

**У каждого сотрудника над рабочим местом должна висеть таблица, в которой явным образом прописана его персональная задача, ожидаемый результат на отчётный период и система мотивации.** Если этого нет, считайте, что сотрудники не работают, а находятся в режиме ожидания поступающих команд. Нужны ли вам такие сотрудники?

Как правило, неразумные руководители пытаются повесить на одного сотрудника массу задач и потом упрекают его же в том, что он не показывает никаких результатов. Но откуда им взяться при таком подходе? Руководитель дол-

жен сначала сам разобраться в том, что ему нужно от сотрудника – многозадачность с отсутствием результатов или хороший результат в чём-то одном, конкретном. И потом обучать и мотивировать сотрудника в соответствии со сделанным выбором. **Отсутствие хороших результатов у сотрудника – это в 99 случаев из 100 – некомпетентность руководителя, а не проблема сотрудника.**

Сотрудник должен знать, какие конкретные результаты требуются руководителю. Если сотрудник этого не знает, он не даст нужных результатов.

Сотрудник должен знать, что он получит, когда покажет нужные результаты. Он должен заранее знать, сколько ему заплатят и на что он сможет претендовать кроме денег. Если он этого не знает, он не добьётся нужных результатов.

И конечно, **руководитель должен обучать сотрудников, а не только ставить им задачи и контролировать их выполнение. Если руководитель не обучает своих сотрудников работать эффективнее – они никогда не будут работать эффективно.**

Во многих небольших компаниях нет вменяемых руководителей. Особенно, руководителей отделов продаж. Во многих небольших компаниях функции руководителей осуществляют сами собственники, которые практически всегда отсутствуют на рабочем месте. Соответственно, сотрудники предоставлены самим себе и делают, что хотят. А хотят они, как правило, сидеть в социальных сетях, слушать музыку,

пить чай и мило общаться друг с другом, обсуждая последние новости. Как правило, никаких чётких задач персонально каждому сотруднику, никаких чётких результатов и никакой прозрачной системы мотивации и в помине нет. Всё сводится к банальным призывам работать больше и лучше. А как это измерить? Руководители сами не знают. Поскольку некомпетентны ни в управлении, ни в продажах, ни в постановке целей.

При этом, МВА и мини-МВА не являются панацеей. Хотя на курсах МВА многому обучают, но не учат самым главным вещам – человеческому отношению к людям, умению эффективно коммуницировать с людьми и добиваться результатов во что бы то ни стало. Из МВА выходят хорошие управленцы, которые умеют управлять процессами, но они не умеют руководить людьми. Для того, чтобы эффективно руководить людьми и повышать их результативность, нужно уметь находить общий язык с людьми, иметь развитый эмоциональный интеллект, заниматься спортом и постоянно преодолевать себя. Этому на курсах МВА не учат. Оттуда выходят абсолютно некомпетентные руководители. Они могут грамотно управлять финансами, они могут грамотно управлять маркетингом, они могут грамотно управлять логистикой. Но они не могут управлять людьми, потому что на курсах МВА этому не учат!

**Чтобы управлять людьми, нужно понимать природу людей! А этому нигде не учат! Этот навык нужно**

**осваивать самостоятельно!**

**Чтобы доносить до людей важность тех или иных решений, нужно иметь внутренний стержень, уверенность в себе! А этому нигде не учат! Это нужно в себе развивать самостоятельно!**

**Чтобы убеждать людей в чём-либо, нужно обладать развитым эмоциональным интеллектом, иметь хорошие переговорные навыки и навыки продаж! А этому нигде не учат! Это нужно осваивать и развивать самостоятельно!**

**Чтобы мотивировать людей на великие достижения, нужно самому уметь добиваться нужных результатов во что бы то ни стало! А этому тоже нигде не учат! Этот навык тоже нужно осваивать самостоятельно!**

Если руководитель сам ничего не умеет, он не может ничему научить и своих подчинённых. А если он не может научить – он не получит и нужные результаты. Некомпетентность – это бич современного рынка труда. Руководители массово не умеют руководить и не всегда хотят этому учиться. Сотрудники массово не умеют работать и не беспокоятся об этом, перекладывая всю ответственность на руководителей. Продавцы массово не умеют продавать и порой даже гордятся этим! **Только постоянное обучение и переобучение может решить проблему некомпетентности**

# 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.