

Поляхова Анна

# Настольная книга руководителя

16+

Анна Поляхова

# **Настольная книга руководителя**

«Автор»

2020

**Поляхова А. С.**

Настольная книга руководителя / А. С. Поляхова — «Автор»,  
2020

Когда я работала руководителем, проходила много тренингов, но все это было не то. Мне чего-то не хватало, чтобы стать «супер-руководителем». Спустя какое-то время я поняла, что мне было бы проще внедрить идеи в работу команды, если бы всю информацию я получала от человека, который варился в том же "котле", что и я. На практике так и есть, хочешь быть хорошим учителем, ты должен испытать на себе все методы, которые предлагаешь для эффективной и качественной работы. Когда я начала писать эту книгу, то моя цель была подсказать руководителям и лидерам команд, как нужно работать. Поэтому, я решила пойти самым простым путем и описать, что именно я применяла в работе, и как это отразилось на действиях и результативности моих команд.

© Поляхова А. С., 2020

© Автор, 2020

## Содержание

Предисловие	5
Почему так?	7
Ты пример для команды!	9
Мотивации. Что это? Какие бывают? И как их применять?	11
Влияние руководителя на работу команды	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# Анна Поляхова

## Настольная книга руководителя

### Предисловие

"Я написал то, что мне хотелось прочитать. Люди этого не писали, пришлось самому."

Клайв Стейплз Льюис

Хочу рассказать, почему я решила написать эту книгу. Шла я к этому долго, но, как говорится "путь в 1000 миль начинается с первого шага". И вот я делаю этот шаг.

Когда я работала руководителем, то, чтобы соответствовать своей должности, проходила много тренингов, общалась с коучами, но все это было не то. Да, на тренингах говорилось много умных слов, а коучи рассказывали мне, как я должна себя вести с командой, и как работать. Вот только мне чего-то не хватало, чтобы стать «супер-руководителем». Спустя какое-то время я поняла, что мне было бы проще внедрить идеи в работу команды и поверить в услышанное на тренингах, если бы всю информацию я получала от человека, который варился в том же "котле", что и я. На практике так и есть, если хочешь быть успешным учителем, то ты должен испытать на себе все методы, которые предлагаешь для эффективной и качественной работы.

В моем понимании, работа руководителя – это не только выполнение административных задач. На практике наблюдала, как под «плитой» этих самых задач погибали хорошие управленцы. Руководитель – это в первую очередь творческая, амбициозная и смелая личность, а также генератор огромного количества идей. Управленец должен уметь создавать правильную, в соотношении типов сотрудников, команду. Ставить задачи не для галочки, а с целью их выполнения. Каждый управленец должен уметь мотивировать персонал, с учетом того, что каждый сотрудник имеет право на личную мотивацию. Понимать, что развитие персонала, это не только обязанность управленца, но и шаг к эффективной работе команды. А также руководитель должен уметь использовать все доступные методы и способы, для достижения поставленных целей.

Мой опыт- это победы моих команд. Это достижение целей и получение запланированных результатов. Я занималась не только развитием основного персонала, но и обучением новых сотрудников, которые в дальнейшем работали под началом других руководителей. На практике я сталкивалась с сотрудниками, которые не верили в достижения поставленных целей. Вы, как руководители, не сможете избежать этого, а значит вам надо уметь работать с таким персоналом и менять их работу и взгляды на выполнение поставленных задач. Также я не смогла избежать в какой-то момент профвыгорания. Решить эту проблему получилось благодаря помощи уже моего руководителя, что также дало мне дополнительные знания и понимание, что сотруднику в любой должности, требуется помощь и поддержка. Я работала с командой, которая не могла достичь результатов и получить удовлетворение от своей работы, и также, внедряя определенные правила и способы выполнения поставленных целей, мы совместными усилиями, я и моя команда, смогли изменить сложившуюся ситуацию.

Здесь я хочу поделиться своим опытом с Вами. В книге описаны методики, расписаны ситуации, а также есть рекомендации, как поступать, как действовать, для того, чтобы команда работала эффективно и качественно. Все это я и мои коллеги использовали на практике, и могу сказать, что это работает. Главное, чтобы Вы понимали, что все описанное в книге будет работать, если вводить это на уровне системы, а не попробовать однажды, а потом ждать результат.

Надеюсь, тебе, дорогой читатель, поможет моя книга.

## Почему так?

Когда я посещаю организации, то в силу своей должности и своего опыта, не могу не обращать внимание на работу персонала. Расскажу одну историю о работе магазина N.

Хожу я в этот магазин раза три в неделю. В нем работают четыре продавца в смену и руководитель. В зале чисто, цены верные, около кассы стоять и ждать, когда продавец наберется смелости и подойдет, чтобы пробить товар, не надо. На личные темы в зале сотрудники не разговаривают. Рядом с магазином всегда чисто. В общем, приходишь и чувствуешь, что они действительно заинтересованы во мне, как в покупателе.

Но тут, руководителя перевели в другой магазин, и, конечно, на его месте начал работать новый. Остальные сотрудники остались в том же составе. И, что теперь я наблюдаю. Стою жду возле кассы самого смелого продавца. Теперь я отлично осведомлена о политике компании, за что им платят, за что удерживают, какие планы им ставят и что сегодня обязательно нужно продать, а все это благодаря их внезапной любви к общению на личные темы в зале при покупателях. Рядом с магазином грязно и их это устраивает, руководителя же устраивает, а они не хуже.

Все я знаю, все я вижу, кроме одного... Я не вижу, что они заинтересованы во мне, как в покупателе. И теперь, если рядом откроется подобный магазин, то я начну ходить туда, так как мне мало интересно, что им нужно мне сегодня продать... А, ведь в магазине поменяли только руководителя.

Вы как управленец должны понимать, что отношение к компании, выполнение своих обязанностей, стремление к развитию, как внутри своей должности, так и для построения карьеры в компании, это в свою очередь личный пример. Личный пример – это фундамент взаимодействия между командой и их лидером, т.е. вами, и также он является фундаментом взаимодействия между сотрудниками и компанией. Своим «личным примером» Вы показываете как нужно работать и какие действия приведут к успеху.

Но не только личный пример является значимым фактором для успешной работы команды. Можно демонстрировать лучшие свои качества, но при этом не обращать внимание на работу сотрудников и на их ошибки.

В случае, когда руководитель осознано игнорирует ошибки в работе и действиях своей команды, необходимо найти причину, по которой управленец ведет себя таким образом. И срочно менять ситуацию. Если этот пункт относится к Вам, то задайте себе несколько вопросов. Они на первый взгляд обычные, но если Вы ответите на них честно, то сможете повлиять на ситуацию и свое отношение к действиям или бездействиям вашей команды. И так:

- 1) Когда я первый раз проигнорировал(а) ошибку в работе сотрудника?
- 2) Почему я это сделал(а)?
- 3) Что я думаю, когда мои сотрудники некачественно, не правильно выполняют свои обязанности?
- 4) Почему я бездействую, когда вижу, что мои сотрудники совершают действия, идущие в разрез с правилами и регламентом компании?
- 5) «Взгляд в будущее». Что произойдет и с чем я столкнусь, если буду продолжать бездействовать и не буду менять или исправлять ситуацию?
- 6) Какая мотивация мне нужна, чтобы изменить свой подход к работе и выполнению своих обязанностей?

В случае, когда руководитель делает это неосознанно, например, есть факт выгорания, то решить эту проблему можно с помощью тренингов либо сессий. Если ваша организация проводит внутренние тренинги, для развития персонала, посетите один из них, если компания такой вид обучения не применяет, то можно записаться на тренинг у сторонней организа-

ции. Это поможет вам не только в плане вашей работы, но также будет иметь влияние на ваше эмоциональное и физическое состояние вне стен организации, что, согласитесь, будет для вас плюсом. Для развития персонала применяются и коучинг-сессии, которые помогают решить проблему в индивидуальном порядке, разобраться в состоянии сотрудника и понять в каком направлении ему теперь надо идти. Во многих компаниях есть психолог, если ваша компания имеет в штате такого сотрудника, то можно обратиться к нему. Также, есть бюджетные варианты, прохождение тренингов онлайн, либо специализированная литература, которая доступна каждому. Способов изменить ситуацию очень много, от вас требуется начать ими пользоваться, и не в коем случае не откладывать на первое число или понедельник. Так как меняться нужно сразу, как только вы осознаете, что ваши действия приводят к отрицательному результату.

Главное, чтобы вы понимали, что ваше отношение к работе и выполнению своих обязанностей, напрямую влияет на работу вашей команды в целом.

Управленец – это стержень команды! Если руководитель считает, что-то не важным, его команда будет считать также.



## Ты пример для команды!

В этой главе мы продолжим обсуждать как работа руководителя, выполнение им обязанностей и соблюдения правил и регламентов компании, влияет на работу его команды.

Как часто Вы сталкиваетесь с тем, что Ваши сотрудники не соблюдают правила установленные компанией?

А, как часто Вы соблюдаете эти правила?

В некоторых случаях можно наблюдать такую картину, руководитель приходит на работу после начала рабочего дня, но при этом требует от сотрудников быть на рабочем месте в установленное время. Или, есть регламент по сдаче ежемесячных отчетов. И такая же картина, руководитель требует, но сам сроки не соблюдает. Внеплановые перерывы (не имеющие отношения к работе), уход с работы раньше времени, разговор на личные темы в разгар рабочего процесса и т. д. Одна из проблем руководителя, это требование от своей команды того, что он сам не выполняет. Если ты требуешь приходить на работу вовремя, то сам никогда не опаздываешь. Хочешь, чтобы команда выполняла поставленные задачи в срок, ты также должен соблюдать это правило. Можно перечислять и перечислять. Правила будут различаться в зависимости от сферы деятельности компании и ее корпоративной культуры. Но, неизменно должно быть то, что руководитель своим отношением к правилам компании, должен показывать пример своей команде.

Вы не добьетесь от сотрудников соблюдения регламента и инструкций, пока сами не начнете работать согласно им.

Если Вы узнали себя в вышесказанном, то срочно меняйте подход к своим обязанностям.

Также соблюдение инструкций с вашей стороны, поможет вам добиться соблюдения инструкций со стороны своей команды. Если они будут видеть, что их лидер соблюдает правила компании, то они безо всяких оговорок также будут их соблюдать. К вам будут прислушиваться. Ваш авторитет вырастет. И вам будет легче работать с такой командой, в которой сотрудники не только видят в лидере руководителя, но и пример, как нужно работать, и к чему стремиться.

Рассмотрим более подробно.

В компания работает система оповещений обо всех новых изменениях. Вы, как руководитель, не всегда их просматриваете, т. е. допускаете погрешность в своих знаниях и в своей осведомленности. Мало того, что Вы можете нанести ущерб компании, и в последствии это может отразиться либо на отношении к Вам вышестоящего руководства, либо на Вашей зарплате, так еще Вы продемонстрируете своей команде, что нарушать правила можно, но при этом будете требовать от них безоговорочного их соблюдения.

Какие последствия вас ждут? Ваш авторитет в глазах команды будет подорван, сотрудники не будут к вам прислушиваться (Вы же требуете одно, а сами делаете противоположное), ваша команда, также не будет соблюдать правила компании, в итоге Вы придете к хаосу, который потом нужно будет перестроить в систему. И, если Вы ничего не меняете, то компания, скорее всего предложит Вам увольнение.

С чего начать, для изменения отношения вашей команды к правилам компании?

Начните с изучения должностной инструкции сотрудниками. Не просто раздать ее и дать задачу ознакомиться. А проверить на практике знания сотрудников. Проведите тестирование или опрос. Результат: все сотрудники знают и понимают каждый пункт своей должностной инструкции.

Когда вы даете задание изучить какой-либо материал, в первую очередь вы должны обсудить с командой, что они получают, и насколько качественнее они будут выполнять свою работу, если будут обладать этими знаниями. И не забывайте, изучение теоретической части,

это только половина дела, важно уметь применять свои знания на практике. Контроль за практической частью также должен выполняться управленцем. И если вы видите, что сотрудник неверно применяет свои знания или не применяет их совсем, то нужно незамедлительно корректировать его действия. Вы также не должны исключать, что остальные члены команды, видя ваше снисходительное отношение к ошибкам одного сотрудника, будут действовать также. В будущем ситуацию исправить будет в разы сложнее. Поэтому вы всегда должны быть внимательными к работе и действиям своей команды. И конечно же, руководитель должен знать весь материал, знания по которому требует от своих сотрудников и уметь применять знания на практике.

Иногда, нам хочется проигнорировать правила. Это случается в силу усталости, отсутствия мотивации и т.д. Немногие могут соблюдать все правила, установленные компанией безоговорочно на протяжении всего времени сотрудничества с организацией. Но прежде чем нарушить или проигнорировать правило, задумайтесь на минуту, сколько проблем это может принести вам в будущем и сколько времени и ресурсов вам придется потратить для решения создавшейся проблемы. Не забывайте у каждого действия есть последствия. Иногда чтобы не нарушать правила, достаточно сравнить количество времени и сил, потраченных на соблюдение регламента, и количество сил и времени потраченных на решение проблемы или ситуации, которая возникнет вследствие нарушения.

Важно:

!!! соблюдаете правила Вы, соблюдает и Ваша команда!!!

!!! ты пример, для своей команды !!!

!!! требуй от своей команды то, что сам готов сделать !!!

## **Мотивации. Что это? Какие бывают? И как их применять?**

И так, что такое мотивация?

Мотивация- это способ заинтересовать сотрудника в выполнении каких-либо действий. От людей, которые занимаются развитием персонала, часто можно услышать, что мотивация- это способ манипулировать людьми, создавая иллюзию поощрения. Что же, каждый имеет право на свое мнение. Замечу только, что как бы Вы не интерпретировали это слово, суть остается неизменной. Каждому сотруднику нужен стимул и поощрение, для заинтересованности в выполнении поставленных задач и в достижении поставленных целей.

Далее, мы рассмотрим какими бывают мотивации.

**Материальная.**

Это самый распространенный вид мотивации. К ней относятся такие поощрения, как премии, бонусы, путевки и т. д. Зачастую, управленцу нужно только следить, чтобы сотрудники знали о поощрениях и вознаграждениях компании, так как большинство из нас заинтересованы в увеличении своего дохода, и единственное сопротивление, которое может встретить руководитель, это неверие в выполнение задачи. Например, компания ввела дополнительное премирование за выполнение определенных показателей, но сотрудники не уверены в выполнении поставленной задачи, следовательно, даже материальная мотивация не поможет достичь результатов. О том, как решить эту проблему я расскажу в главах «Руководитель и команда» и «Как поставить задачу».

Я не рекомендую управленцу внедрять такую мотивацию самостоятельно. У Вас есть другие виды мотивации, о которых я напишу далее.

**Нематериальная.**

Как бы не хотелось верить в то, что материальная мотивация, это основной вид стимуляции сотрудников, практика показывает, что этого мало для эффективной работы персонала. Вы, наверное, заметили, что относительно недавно были переименованы некоторые должности и названия отделов в различных компаниях. Это один из способов нематериальной мотивации. Сделать любую должность престижной, это одна из задач компании. Согласитесь, «уборщик» и «сотрудник клининга» или «клининг-менеджер» воспринимается по-разному. Несколько лет назад многие компании переименовали ряд должностей внутри своей организации. Так продавцы стали менеджерами по продажам, администраторы стали директорами или управляющими, и т. д.

Также к нематериальной мотивации относятся тренинги, семинары и другие обучающие мероприятия. Многие соискатели выделяют компании, предлагающие развитие и обучение за их счет, среди других.

А какие нематериальные мотивации можете использовать Вы, как руководитель?

Вы можете создать рейтинг для своей команды. Внесите туда направления, которые, по Вашему мнению, требуют улучшения (только не создавайте объемный рейтинг с множеством пунктов, Ваша команда просто запутается, и эффект окажется нулевым). Обязательно укажите пару направлений, которые будут ощутимо влиять на зарплату сотрудников, а также добавьте пункты, которые касаются развития команды (например, 100% по внутреннему тестированию), и укажите условия, при соблюдении которых, все результаты будут засчитаны. Я применяла такую мотивацию, и могу сказать, что даже те сотрудники, которые изначально относились к рейтингу скептически, в дальнейшем были самыми активными участниками.

Еще одна разновидность нематериальной мотивации, это похвала сотрудника за его успехи. Например, Вы можете в конце каждого месяца вешать плакат с лучшими сотрудниками

и указанием (в свободной форме) его успехов. Для стажеров я писала «Лучший ученик», для действующих сотрудников «Гуру КРІ», «Лучший фотограф» и т. д., больше креатива и позитива должно присутствовать на таких плакатах.

Также не забывайте, что сотруднику должно быть комфортно на своем рабочем месте. Следите за исправностью оборудования, чтобы у сотрудников все было под рукой для выполнения задачи. Если команда видит Вашу заинтересованность в их условиях работы, то это будет хорошей мотивацией для них, выполнять поставленные задачи.

Если в Вашей «власти» сделать сотруднику дополнительный выходной, то это тоже отличная мотивация.

Также можно создать рассылку с фотографиями и именами лучших работников. Я договаривалась на собрании со старшим по должности, чтобы это внедрили на общем уровне, результат всех порадовал. А один из управляющих создавал видео в стиле приключенческого фильма и делал рассылку, команды были в восторге.

Не забывайте, что открытое общение со своим руководителем, это тоже, своего рода, нематериальная мотивация. В данном случае, сотрудник ощущает свою нужность и влияние, для многих это немаловажный фактор. Данный метод, который носит название «метод открытых дверей», также влияет на желание сотрудника делать личный вклад в общее дело команды.

Создавайте комфортную атмосферу внутри своей команды. Если сотрудникам будет интересно приходить на работу, то и выполнять они ее будут с энтузиазмом. Для этого можно проводить различные мероприятия, например, корпоративы, поездки на природу, спортивные игры, а также поздравления с различными праздниками, касающиеся, как лично сотрудников, так и компании.

Позвольте сотрудникам проявлять инициативу в выполнении поставленных задач, конечно, если это не противоречит нормам и правилам труда и компании. Нестандартный подход к работе, позволит сделать ее более интересной для сотрудников, и кто знает, возможно, Вы увидите новый супер-способ выполнения заданий.

Как я писала выше, развитие сотрудников тоже является мотивацией. Вы можете давать задания, которые позволят сотруднику получить новые знания.

Делайте работу интересной. Согласитесь, если мы монотонно выполняем свои обязанности, то в конце концов перестаем получать положительные эмоции от процесса. Например, Вы можете ставить задачи в виде игры.

Как видите, способов нематериальной мотивации очень много. Здесь я привела примеры того, что применяли на практике я и другие руководители.

Для того, чтобы внедрять тот или иной вид мотивации, Вам нужно тесно работать с командой, чтобы понять, какой вид мотивации будет работать с тем или иным сотрудником. И, чтобы не запутаться самим, я рекомендую разработать план работы в этом направлении, который будет включать в себя все необходимые Вашей команде мотивационные инструменты.

Мотивируйте и вдохновляйте свою команду!

## **Влияние руководителя на работу команды**

Мы часто задаемся такими вопросами, как:

- почему моя команда не работает так же эффективно, как у других?;
- почему мы из месяца в месяц на последних местах по показателям?;
- почему моя команда не выполняет поставленные задачи?;

Далее, мы попробуем дать ответ на каждое "почему". И так начнем.

Для эффективной работы персонала нам потребуется знание о том, какая именно мотивация подходит отдельно взятому сотруднику. Определить мотивацию сотрудника можно не только с помощью беседы и задавая вопросы, но и наблюдая за сотрудником в течении рабочего дня. Почему мы ориентируемся не только на вопросы, для определения мотивации. Потому что сотрудник может либо сам еще не знать конкретного ответа (такое бывает у новых сотрудников), либо он может посчитать не нужным делиться с Вами этой информацией. Если Вы будете ориентироваться только на информацию полученную, в процессе диалога, то и мотивацию сотрудника Вы определите не верно. После того, как Вы определите мотивации сотрудников, Ваша задача выстроить работу команды так, чтобы сотрудники чувствовали себя комфортно на рабочем месте и у них был стимул работать эффективно.

Следующее «почему» – это последние места по показателям. Вариантов для ответа может быть несколько, вот некоторые из них:

- незнание сотрудников;
- отсутствие мотивации;
- неверие сотрудников в достижимость цели;
- непонимание, зачем это нужно.

Первое – незнание сотрудников. Это, может быть, незнание продукта, товара, услуги, и это, может быть, незнание, как выполнить задачу. Вы должны проконтролировать изучение информации по товару, продукту, услуге. Чем меньше пробелов будет в знаниях сотрудников, тем увереннее они будут предлагать, продавать, продвигать товар, продукт, услугу.

Например, компания подписала контракт с фирмой на продажу товара, как эксклюзив, который можно приобрести только в этой компании. Был запущен обучающий курс, проведен тренинг от фирмы, были сделаны распечатки с информацией по товару.

А теперь, давайте рассмотрим два варианта исхода событий:

Руководитель проконтролировал изучение товара сотрудниками. Проверил, как теоретические знания о товаре, так и практические. В данном варианте, сотрудниками будет выполнена поставленная задача, касающаяся предложения, продвижения, продажи товара.

Руководитель довел до сотрудников то, что нужно знать характеристики товара, но не проконтролировал знания команды о товаре. В этом варианте сотрудники не выполняют задачу по продвижению, продаже товара.

Вывод: чем больше знает сотрудник о товаре, услуге, продукте, тем увереннее он будет продавать, продвигать данную позицию, так как зачастую отсутствие заинтересованности сотрудника в выполнении показателя, это незнание, либо частичное знание продукта, товара, услуги.

Мотивация также имеет влияние на выполнение показателей. Это, может быть, как материальное вознаграждение (дополнительные бонусы, премия), так и нематериальное (признание, поощрение и т. д.).

Также Вы можете столкнуться с отрицанием сотрудника в том, что цель достижима, в нашем случае, отрицание возможности выполнить показатели. Здесь Вы можете провести беседу с сотрудником, в ходе которой Вы должны узнать причины неверия сотрудника в выполнение показателей, задавая соответствующие вопросы. Далее Вы можете обсудить, что может

сделать сотрудник со своей стороны, чтобы выполнить задачу, с учетом помощи с Вашей стороны и помощи со стороны коллег. Затем, нужно определить, когда будут промежуточные точки контроля. После чего, с Вашей стороны, нужен будет контроль выполнения договоренностей, и если Вы пообещали помощь, то Вы должны ее оказать.

Сотрудник может элементарно не понимать значимость выполнения показателей. Он может не задумываться над тем, что выполнение тех или иных задач влияет не только на развитие и рост компании, но и на зарплату, карьерный рост и нужность данного сотрудника в компании. Здесь Вы должны дать обратную связь сотруднику и объяснить важность задачи.

Мы с вами знаем, что нужно делать для эффективной работы команды, как общаться с клиентами, мотивировать сотрудников и т.д. Но всегда ли мы выполняем действия, которые помогают достичь нам этих целей?

Ответ прост: нет, не всегда.

Что же нам мешает? Подумайте, что для Вас более желанно:

1. Получить результат здесь и сейчас;
2. Получить результат спустя длительное время.

И если быть честными, то первый вариант наберет большее количество голосов. Так и в работе, нам проще выполнить краткосрочную задачу, в то время, как компания заинтересована в выполнении долгосрочных задач в первую очередь. Другими словами, меняться нам придется сейчас, а вот результат мы получим, только спустя время.

После того, как мы ставим цель, мы начинаем составлять план по ее достижению. Пишем много пунктов. Ставим перед собой промежуточные задачи. Только, есть одно «но», а вы можете со 100%-ой уверенностью сказать, что изо дня в день, без каких-либо отговорок, будете выполнять все пункты плана? И второе, а Ваша команда согласна выполнять все эти пункты? Как писал один из моих любимых авторов: "Не говорите мне что надо делать, лучше спросите меня, почему я этого не делаю".

Если руководитель не верит в то, что все пункты плана будут им выполняться ежедневно, то от команды, тоже ждать соблюдения договоренностей не стоит.

## **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.