

A yellow pencil is positioned diagonally across the cover, pointing from the top right towards the bottom left.

Виктория Зайцева

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА:

*правила деловых
достижений*

основано на реальных событиях

Виктория Зайцева
Руководитель отдела:
правила деловых достижений

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69413182

SelfPub; 2023

Аннотация

В этой книге ответы на самые часто задаваемые руководителями отделов вопросы, примеры рабочих ситуаций реальных российских управленцев, пошаговые алгоритмы их решения, ключевые факторы успеха, вопросы для самоанализа ваших ситуаций, упражнения, кейсы. Ответы на вопросы: Как перестать выполнять работу за своих сотрудников? Как уволить незаменимого сотрудника? Почему обучение сотрудников не дает желаемого результата? Что делать, если начальство вас не достаточно ценит? и многие другие.

Содержание

Благодарности	4
Введение	6
Руководителями рождаются или становятся?	10
Истории становления двух управленцев	
В чем заключается работа руководителя?	21
Раздел 1. Профессиональное развитие	32
сотрудников	
1.1. Сотрудники сели мне на шею! Как	32
сделать их самостоятельными?	
1.2. Какой стиль управления самый	45
эффективный?	
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Виктория Зайцева

Руководитель

отдела: правила

деловых достижений

Благодарности

Нет возможности перечислить всех людей, которые, обычно не осознавая этого, помогли мне написать эту книгу. Она не вышла бы в свет без всех моих клиентов, с которыми мы разобрали бесчисленное множество сложных управленческих ситуаций. Именно их вопросы, решения и результаты вдохновили меня на то, чтобы поделиться с другими начальниками отделов найденными или адаптированными алгоритмами решения сложных ситуаций, с которыми рано или поздно сталкивается каждый линейный руководитель.

Этой книги не было бы без моих первых читателей – Лидии Плетневой и Ронжиной Екатерины. Они изучали мои пробные тексты, которые тогда были еще только разрозненными описаниями интересных кейсов. Именно позитивная обратная связь этих людей и их слова: «А не пора ли собрать это все вместе?», вдохновили меня на создание структуриро-

ванного пособия с теорией, советами, примерами и упражнениями.

Спасибо каждому, кто поддерживал меня в этом процессе!

Введение

Я, как никто, знаю, как мало у руководителей времени. А особенно – у руководителей отделов, то есть линейных руководителей. Когда назначают нового руководителя отдела, то обычно выбирают наиболее успешного сотрудника, но управлять никто не учит. И поэтому на руководство сотрудниками и отделом в целом у него уходит много эмоциональных сил. Каждая ситуация воспринимается как новая, и требуется много времени, чтобы самому в ней разобраться и придумать решение. При этом, часть линейных задач руководителю отдела приходится выполнять самостоятельно, так как он (особенно по началу) – главный знаток общего дела, последняя надежда на выполнение поставленных показателей. Почему я это знаю? Потому что 6 лет работаю управленческим консультантом.

Однако сразу раскрою карты: вашего желания быть успешным и эффективным руководителем достаточно для того, чтобы им стать. А чтобы энергии и сил на управление отделом уходило меньше, а результат больше – важно использовать инструменты. Техники, основанные на опыте успешных руководителей и психологии поведения. Чем больше у вас инструментов, тем больше задач вы можете решить. Это как сборка мебели. Самому без инструментов собрать сложно, с инструментами – легче и быстрее, а с ин-

струкцией – так вообще в миг. И без неприятных эмоций.

Цель книги – дать вам инструменты, которые успешно применяются, показать, где и как они могут быть полезны вам.

Я помогла уже более 100 молодым руководителям отделов стать успешными, благодаря, в частности, этим инструментам. В этой книге я собрала наиболее часто встречающиеся вопросы, с которыми ко мне обращались опытные руководители, как к консультанту. Уверена, что во многих описанных ситуациях вы найдете сходство со своими. Чужой опыт – как успешный, так и неудачный – всегда полезен. При этом в каждом вопросе я буду приводить и объяснять инструменты, которые мы применяли для решения непростой для руководителя ситуации, чтобы вы смогли применить его самостоятельно в аналогичной ситуации. Как говорится, я буду объяснять, где была карта в рукаве, что именно было ключевым фактором успеха в решении представленных ситуаций.

В конце каждой главы – короткое описание самого алгоритма решения или ее резюме, чтобы при необходимости вы смогли быстро вспомнить основную суть решения. Так же я включила в книгу тренажеры для вашей индивидуальной отработки этих инструментов. Ведь как известно, сотрудники – люди живые, на них тренироваться негуманно, а вот бумага стерпит все. Поэтому благодаря выполнению заданий в тренажерах, перед своими сотрудниками или руководителями вы уже выступите подготовленными и уверенными в се-

бе. Для фиксирования ваших ответов и идей вы можете использовать страницы для заметок в конце книги.

Эта книга в основном написала для линейных руководителей и тех, кто собирается ими стать. То есть это управленцы первого уровня, у которых в подчинении находится 3-10 сотрудников, выполняющих непосредственно работу с клиентами, товарами или услугами. Особенность таких руководителей заключается в том, что они являются главными экспертами по работе своего отдела. Например, начальник отдела продаж обычно и один из наиболее компетентных продавцов. Поэтому одной из их основных функций, в отличие от топ-менеджеров, является развитие и поддержание профессионализма своих сотрудников, передача им личных знаний и компетенций. Поэтому в этой книге мы сразу будем предполагать, что сам руководитель хорошо разбирается в линейной работе своего отдела. Если это не так, то задача руководителя №1 – самому освоить базовую работу своих сотрудников. Иначе им будет очень просто дезинформировать вас о том, насколько качественно они выполняют свою работу, и сделана ли она вообще.

Все описываемые в книге ситуации реальные, некоторые собраны из нескольких запросов руководителей, чтобы наиболее ярко и наглядно продемонстрировать использованные техники. Однако, имена изменены, так как сейчас многие из моих клиентов являются руководителями подразделений, кто-то сам стал тренером, а многие присылают ко мне уже

своих руководителей отделов.

Надеюсь, эта книга будет вам полезна, вы сделаете свою работу еще более результативной и комфортной!

Руководителями рождаются или становятся? Истории становления двух управленцев

Хочу рассказать реальную историю о молодом руководителе, которая зародила в мою голову мысль, что настоящими руководителями все-таки иногда рождаются.)))

Мой приятель Игорь работает в кафе. Он пришел на собеседование на должность официанта, его сразу взяли на начальника смены, и на момент этой истории рассматривался (как сообщила ему директор по секрету) вариант его повышения до управляющего кафе. Для принятия решения о повышении, приятеля пригласили на совещание инвесторов и попросили сделать доклад об итогах работы его заведения в дни распродажи.

А надо сказать, что Игорь работает в сети кафе, которые размещены в разных зданиях в городе, а именно его точка размещена в главном торговом центре города, но в удаленном углу на предпоследнем этаже. Однако в дни распродаж в торговый центр приходит больше народу, и, соответственно, начальство ожидало увидеть от приятеля организационную работу, направленную на максимальный рост продаж.

Какова же была ситуация в кафе в дни скидок на самом деле? В связи с общеизвестным фактом грядущих распро-

даж, мой приятель заказал больше булок, тортов и бутербродов (это все, чем торгует кафе из еды). Просто «больше», так как Игорь не знал насколько больше нужно. Он ткнул пальцем в небо. Особо много не закажешь, ведь по законодательству страны булки можно продавать только в день их приготовления. А торты и бутерброды – только 2 суток. При этом инвесторы поставили задачу уменьшить количество выбираемой непроданной продукции в конце рабочего дня.

Итак, Игорь заказал больше продукции. Настал первый из трех дней распродаж и к 17,30 он обнаружил, что булки продаются лучше всего и поэтому заканчиваются! А работает кафе до 21, и вечером ожидается самый наплыв посетителей. При этом, даже на следующие дни объем поставок приятель изменить не может, так как товар заказывается за неделю. Что делать? Тут Игорь вспоминает, что есть еще два кафе, которые закрываются в шесть. Он быстро звонит им, выясняет, что у них остались булки, и так как все равно им их завтра продавать нельзя, он договаривается забрать их и привезти в свое кафе. Мчится, перевозит булки. Проблема, вроде, решена, товара хватает почти до закрытия. Приятель выдыхает, но все начальники смен других кафе знают, что ему не хватило его заказа продукции в важные и наиболее прибыльные для всех скидочные дни.

И тут его просят отчитаться о работе в этот период, и по секрету сообщают, что от этого во многом зависит его повышение. В каком формате отчитываться, о чем говорить, ка-

кие цифры интересуют – никто не уточняет, так как такое совещание проводится впервые. Просто «отчитайся» и все. Приятель посмотрел в специальной программе, что его продажи составили 40 000. Но хорошо это или плохо? Как же об этом факте отчитаться так, чтобы его повысили?

И как вы думаете, что сделал Игорь, после чего я все же решила, что руководителями иногда рождаются?

Рубрика «самоанализ»: Представьте себя на его месте. А что бы сделали вы? Как бы «отчитывались»? О чем бы говорили? Какие данные еще вам были бы нужны? Упомянули бы вы факт нехватки товара? Если да, как бы это объяснили?

На совещании свой доклад Игорь начал с напоминания собравшимся о том, что его просили отчитаться о результатах. А как можно оценить результаты, как решить, плохие они или хорошие? Нужно сравнить с таким же прошлым периодом. Конечно, в прошлом году кафе только открылось, и процессы толком были не налажены, о новом заведении никто из жителей не знал ... но об этом приятель не говорил.

Далее Игорь перешел к следующей теме. За счет чего выросла прибыль? Конечно, за счет роста продаж, за счет оптимизации процессов, которая позволила сократить количество сотрудников, одновременно присутствующих в кафе в дни распродаж по сравнению с прошлым годом.

Красивая формулировка, не правда ли? А знаете, что за ней стоит? Дело в том, что при выходе на рынок в прошлом году найм сотрудников был проведен сразу во все кафе. Но

вот открытие нескольких точек было задержано, поэтому у уже открывшихся кафе, например, у Игоря, был переизбыток сотрудников. И «оптимизация» заключалась в том, что в этом году все сотрудники уже работали в тех заведениях, в которые их и нанимали изначально. Но высшее руководство, присутствовавшее на собрании, либо забыло об этом, либо не погружалось настолько детально в функционирование своей сети. Что очень характерно для высшего руководства.

Потом Игорь сказал, что рост прибыли связан еще и с тем, что даже в загруженные распродажные дни он не забывал о цели, которую поставило руководство – сокращение объемов выкидываемой непроданной продукции. Поэтому, имея доступ к общей базе данных и зная, сколько продукции утилизируется в других кафе, он заказал такое количество товара, чтобы не только полностью продать его, не выкидывая ничего, но и забрать оставшийся товар из других точек. И подумав, что если он расскажет о таком своем решении другим начальникам смен, то те закажут больше, чем обычно, он решил... внимание... специально не сообщать им заранее. И таким образом, он не только уменьшил процент выбрасываемого товара в своем кафе, но и улучшил общую прибыль организации, уменьшив этот показатель в других заведениях, как и просили инвесторы!

В итоге, выступление Игоря было по общему мнению оценено как «великолепное» (о чем опять же по секрету ему со-

общила его руководитель), и через 2 недели ему сообщили, что решили повысить его не до начальник кафе, а сразу сделать управляющим данной сети в соседних странах.

Этот пример показывает, что руководитель, чтобы быть оцененным и успешным в своей должности, должен уметь красиво преподносить результаты работы своей команды, отдельно выделяя свой личный вклад, и обязательно, связывать эти данные с общими целями высшего руководства и компании в целом. Уметь видеть все результаты своей работы, считать показатели и, что более важно (ведь посчитать может и эксель и бухгалтерия), объяснять их – хорошие они или плохие, почему они изменились, какие факторы повлияли, и как это будет учтено в дальнейшем. Более подробно об отчетности начальству мы поговорим в главе 3.1.

Но приведу и другой пример.

Как-то раз ко мне в проект на дистанционное обучение управленческим навыкам пришел новоиспеченный начальник отдела Сергей, которого только что повысили из линейных специалистов. Он очень хотел руководить, но совершенно не представлял, что делает руководитель, как ставить задачи, как вести себя со старыми сотрудниками, которые 2 дня назад были его коллегами, а теперь стали подчиненными, как проводить найм... При этом и линейные компетенции у него были не изумительными, но он это трезво оценивал и жаждал знаний.

В течение года он записывался практически на все обу-

чения. Директор в начале не был 100% уверен в успешности своего выбора на должность начальника отдела. Он просто быстро назначил его из трех имеющихся сотрудников, в связи с тем, что старый руководитель внезапно ушел, а так же с тем, что найм директор проводить не хотел, да и бизнесом своим заниматься вплотную, как в пору его создания, когда он сам лично и продавал, и назначал встречи, и нанимал, он уже тоже не хотел. А в глазах Сергея, который САМ пришел к нему и предложил себя как замену уходящему начальнику их микро-отдела, от увидел инициативность, готовность узнавать новое, желание управлять людьми, брать ответственность и внедрять новое. Именно из-за этой инициативности, горящих глаз и уверенности «я смогу» и повысили героя этой истории.

Так как директор в начале не был готов особо вкладываться в его развитие, то на тренинги в другие города Сергея не посылали. Но через год он прошел уже все дистанционные программы нашего учебного центра, все тренера знали его по имени. Он обучался и линейным навыкам, и управленческим. Но так как новой информации для него было очень много, то РАЗВИТИЕ шло медленно. Помню, как я дала ему задание поставить задачу сотруднику по кейсу. Кейс описывал ситуацию, и какого результата хочет руководитель. Задача Сергея была прописать свою прямую речь – как он сформулирует все это подчиненному. Кейс был вводный, без усложнений, и ответы всех учеников были весьма типичны и

занимали максимум 3 абзаца текста и 5 минут на проверку. Сергей прислал мне 2 листа текста, прочтя которые два раза я, даже наизусть зная условия кейса, так и не смогла понять – что же он хочет от сотрудника.

Его реальным менеджером тоже непросто было понять, что же от них хотят и, следовательно, выполнить поставленные задачи. Поэтому часто им приходилось повторно возвращаться к клиентам, чтобы доделать поставленное перед ними руководителем задание. Сергей говорил мне, что его сотрудники идиоты, работать с ними невозможно. Но это он говорил только мне, а с ними он был как брат, помогал, объяснял пусть долго, но часто, всегда был готов ответить на их вопросы. Он покорял коллег своей открытостью, человеческим подходом и тем же огнем в глазах с уверенностью, что у них все получится. Он был готов признавать свои ошибки, устраивал корпоративы и... за всю его карьеру (на данный момент) от него не уволился ни один сотрудник.

Герой продолжал учиться, иногда успешно. А иногда он, в отыгровках управленческих кейсов, не справившись с задачей проведения беседы о нарушении дисциплины, увольнял опытного менеджера только за то, что тот опоздал на обучение; он забывал про промежуточный контроль и поэтому только через месяц обнаруживал, что клиентам не была донесена информация о важных изменениях в продукте; он устно ставил задачи по пересылке договора, забывал про нее и только звонок разгневанного клиента показывал ему, что

задачи поставленные устно и нигде не зафиксированные чаще всего не выполняются. Но Сергей делал выводы, например, после этого звонка клиента, он взял себе в правило ВСЕ задачи записывать.

Через какое-то время директор почувствовал первые результаты – показатели стали улучшаться, никто из сотрудников не уволился, что часто бывает при смене руководителя, а наш герой продолжал сыпать инициативами, ввел собрания и перераспределил нагрузку так, что подчиненные стали укладываться в сроки работ. После этого, удостоверившись в правильности своего интуитивного выбора, директор стал отправлять нашего героя на очные обучения.

После первого тренинга Сергей решил, что... управленческая деятельность – это не его, что то как-то слишком все сложно. Конечно, это произошло из-за того, что тренер допустил ряд ошибок, так как обычно после обучения участники наоборот испытывают эмоциональный подъем. Но Сергей взгрустнул, приопустил руки, и по возвращении директор увидел немного потухшие глаза. Тут уже пришла пора внешнему окружению отдать часть той энергии и поддержки, которая была в них вложена. И директор, и сотрудники, и я – мы все поддержали героя, показали ему, чего он уже достиг, напомнили, чем можно гордиться, показали его развитие как управленца. Директор сказал, какие результаты его работы он видит, и надежду на какие результаты возлагает на него в дальнейшем.

Сергей приободрился и снова стал учиться и внедрять потихоньку те инструменты, которые все же вынес с тренинга. Но он уже стал более аккуратен с новыми технологиями, стал оценивать, что подходит или нет для его ситуации, стал адаптировать инструменты под себя, убирать лишние графы в стандартной отчетности, добавлять важные неучтенные показатели в предложенную систему оплаты труда, писать собственные чек-листы по линейным технологиям и т.д.

Сейчас он уже успешно прошел полный цикл «найм – адаптация – выведение на стабильный результат нового сотрудника», вывел отдел в лидеры по ряду показателей среди всех компаний дистрибьюторской сети, самостоятельно разработал схему заработной платы для своего отдела, которая учитывает новый (дистанционный) формат работы с клиентами. Когда он сдавал ежегодную аттестацию по управленческим навыкам, по части кейсов я запросила у него разрешения транслировать его решения как образцы для следующих начинающих руководителей...

Эти две истории говорят, что управленцами и рождаются и становятся. Таких, кто рождается, мало, и с них часто снимают технологии, их успешный опыт анализируется и из него формируются инструменты, которые эти «прирожденные» люди используют неосознанно. Сами они не могут сказать, за счет чего у них такие хорошие результаты и научить этому других. На вопросы: «А по каким критериям ты нанимаешь сотрудника? Или какова твоя структура отчетности пе-

ред руководителем?», они отвечают что-то типа: «Это как-то интуитивно... Это надо чувствовать на кончиках пальцев... Я ничего особого не делаю, оно идет как идет». Именно поэтому существуют целые методики проведения структурированных интервью, которые позволяют специально обученным людям снять этот опыт у прирожденных руководителей, обобщить его и сделать из него алгоритм, инструмент. Разгадать, как они делают тот или иной фокус, и показать это другим людям, которые хотят стать такими же успешными начальниками отделов.

И для второй категории, для людей которые не родились с врожденной управленческой интуицией, но очень хотят стать руководителями, успех определяется двумя пунктами – именно желанием и готовностью учиться, пробовать и делать выводы из своего опыта.

Мой опыт работы более чем с 100 молодыми руководителями показывает, чем больше желание, чем лучше человек понимает, зачем ему становиться управленцем, тем больше шансов на успех. С обучающих курсов, а потом и с должностей руководителей уходили всегда те, которых повысили насильно, кто сам не хотел быть начальником и занял эту должность так как «Больше некому» или «Так как меня очень попросили», или «Так как я очень обязан этой компании, не смог отказать директору». У таких людей часто не хватает мотивации для того, чтобы пройти через неизбежные первые трудности, через сопротивление персонала новому руково-

дителю, через свои управленческие ошибки, через большой объём новой информации, которую надо изучить и через количество навыков, которые надо отрабатывать на живых людях, через книги, которые надо прочесть, и в которых изложены инструменты, снятые когда-то с самых успешных начальников... Поэтому они либо уходят из компании, где их повысили, и нанимаются на линейную должность уже в другой компании, либо с приходом нового человека, который хочет руководить и готов брать на себя ответственность, радостно отдают ему бразды правления, а сами спускаются обратно на свою любимую линейную должность к нему же в подчинение. И все счастливы.

Поэтому главный вопрос: Вы хотите быть руководителем? Если да, то вам все по плечу. И это подтвердили десятки начинающих управленцев, которые приходили ко мне без малейшего понимания, что им теперь делать, и уходили с четким видением своих задач, как руководителя, с набором инструментов для их достижения и, через какое-то время, с хорошими показателями своих отделов. А кто-то и с блестящими.

Успешными руководителями и рождаются, и становятся. Во втором случае критерии успеха – желание стать руководителем и готовность многому учиться. Если вы хотите и готовы – у вас все получится!

В чем заключается работа руководителя?

В рамках данной книги мы будем рассматривать работу линейного руководителя в разрезе его функционала с точки зрения теории ПОМКК (авторская интерпретации концепции Анри Файоль). Поэтому сейчас мы изучим ее более подробно.

С помощью этой главы начальники -новички наконец-то узнают, в чем же теперь заключается их работа, а опытные руководители смогут провести аудит совей управленческой деятельности – выявить пробелы, при необходимости составить план по их закрытию.

Часто молодые руководители, не осознавая своих новых функций, как управленца, погружаются с головой в «помощь» менеджерам в выполнении их линейных функций. Это легко понять – во первых, им эта деятельность хорошо знакома, они могут показать себя здесь как эксперты и тем самым утвердить свой авторитет. Во-вторых, они помогают решать сложные случаи с клиентами, а значит подчиненные довольны. Вроде бы плюсы на лицо. Но такая организация работы – это бомба замедленного действия. Минусы такого формата взаимодействия с сотрудниками очень четко высвечивают упражнения, моделирующие данную эту ситуацию на

различных управленческих тренингах.

Я, например, для того чтобы эта «бомба» взорвалась в учебном классе, а не в реальном коллективе при выполнении реальной задачи использовала описанное ниже упражнение. Оно всегда проходило очень реалистично, и далее я поделюсь его типичными результатами. А вам я рекомендую сейчас представить, как бы вы действовали, если бы проходили его сами.

Мысленный эксперимент: вам выделяют группу в 6 человек. Вы – их руководитель. У вас есть образец бумажного веера (согнутый 6 раз лист формата А4, в детстве все такие делали), стопка бумаги А4, секундомер, линейка, 5 минут времени и улыбающаяся команда из 6 человек. Ваша задача – сделать через 5 минут 39 точно таких же вееров. Время пошло. Что вы будете делать? Прямо представьте эту ситуацию – с чего вы начнете? Будет ли какой-то план? Чем закончите? Когда 5 минут пройдут, что вы, как управленец, сделали за это время?

На тренингах через 4 минуты обычно наблюдается такая картина: все 7 человек увлеченно с максимальной скоростью делают веера. Через 4 минуты 59 секунд минут... картина все та же. Ровно через 5 минут тренер говорит: «Стоп, время закончилось. Теперь все сотрудники замирают, а руководитель выходит вперед». В этот момент руководитель обычно недоуменно сидит за столом с недосогнутым веером в руках, в глазах читается мысль: «Как время кончилось?!». Он

медленно встает, как будто идет к доске в школе, не выучив урок, и часто либо пытается быстро посчитать сколько у его команды вееров, но это ему не удается, так как они разбросаны по всему столу, и не ясно, где удачные образцы, а где нет; либо он начинает шепотом срочно спрашивать своих сотрудников: «Сколько вееров ты собрал? А ты?» Когда он все же выходит, тренер задает ему, как начальнику, вопросы: «Вы справились с заданием? Сколько вееров собрала команда? Насколько ты уверен, что веера точно такие же, как образец?»

Обычно на эти вопросы ответов нет. А если и есть, то они не уверенные и не точные: «Я думаю, мы собрали около 30 вееров. У меня все ребята хорошие, поэтому скорее всего веера соответствуют образцу». Если перевести этот ответ в реальные задачи, то получилось бы что-то типа: «Я думаю, мы выполнили план. Наверное ...». Согласитесь, такой результат не устроит ни самого начальника, ни собственника.

В чем же ошибка? В том, что руководитель включился в выполнение линейных задач – он сам стал собирать веера. А как вы думаете, что он должен был сделать, чтобы проявить себя как истинный управленец и уверенно прийти к выполнению поставленного перед ним и командой задания?

Если вы сделали предложенный выше мысленный эксперимент, то сейчас вы можете **проверить себя**. Руководитель должен был:

- 1) сообщить команде саму задачу, цель, которую они хо-

тят получить в итоге.

2) проверить достаточность необходимых ресурсов – как физических (например, хватает ли бумаги), так и навыков (все ли умеют делать веера?).

3) спланировать работу в течение заданного периода времени. Распределить, кому сколько вееров нужно сделать, к какому примерно сроку и выделить себе немного времени в конце на контроль.

4) процессе деятельности проводить промежуточный контроль. Во-первых, отслеживать получаемый результат. Нужно ли качества участники делают веера? Не сгибает ли кто-то семь раз вместо шести? Во-вторых, контролировать время. Требуется ли ускориться? Не стоит ли человека, который уже все сделал, похвалить и отправить на помощь отстающему?

О своих наблюдениях руководитель периодически сообщает команде – сколько времени осталось, укладываемся ли в срок, сколько уже вееров и т.д.

5) Если кто-то из команды делает веера, не подходящие под образец (то есть делает работу не качественно) – откорректировать его после первого же веера.

Это нужно для того, чтобы сотрудник остановился и понял, что именно делает не так, изменил (под присмотром руководителя) свою технологию и уже второй веер сделал хороший, а не сидел через 5 минут с десятью неподходящими веерами. Иначе получится, что он вроде и старался, и делал

быстро, и устал, а результата нет. Одна демотивация.

б) Примерно за 30 секунд до конца выделенного времени подвести итоговый контроль, собирать все веера, пересчитать, выборочно проверить качество.

И при такой организации процесса за секунду до конца упражнения руководитель спокойно сидит с тридцатью девятью веерами хорошего качества рядом. А в идеале он еще успевает поблагодарить команду и сказать, что они отлично справились, и ему было приятно работать с такими профессионалами. Так что группа тоже сидит спокойная и довольная.

В чем же ключевая разница между этими двумя поведением капитанов команд? В первом варианте, руководитель, лично включившись в выполнение линейной работы, потерял общее видение процесса, поэтому не мог его контролировать и быть в курсе общей ситуации, не мог своевременно заметить допускаемые сотрудниками ошибки и исправить их, не мог перераспределять ресурсы в зависимости от опытности сотрудников, так как не отслеживал кто как себя проявляет при выполнении такого (на первый взгляд простого, но так прекрасно все иллюстрирующего) задания.

Во втором варианте капитан сам не выполнял линейную работу, а именно руководил процессом ее выполнения. И делал он это, применяя **базовые функции любого управленца**:

1. Мотивировал – рассказал цель задания, его смысл, хва-

лил успешных сотрудников.

2. Планировал выполнение деятельности – определил и сообщил кто что должен делать, и к какому результату в какие сроки необходимо прийти.

3. Организовал выполнение – проверил достаточность ресурсов, распределил их между командой, проверил наличие у всех необходимых навыков и при их отсутствии либо обучил сотрудников, либо заменил их на более компетентных по этой задаче, следил за перераспределением ресурсов при необходимости, за передачей необходимой информации от одного сотрудника к другому.

4. Контролировал результаты работы – осуществлял промежуточные проверки в процессе выполнения задания, следил за временем, произвел контроль итоговых результатов и по кол-ву и по качеству.

5. Корректировал работу подчиненных – максимально быстро выявлял ошибки в работе сотрудников и исправлял их технологию, проверяя, что после коррекции их работа стала соответствовать необходимым критериям.

Таким образом вот вам и ответ на вопрос – что же я теперь должен делать, как начальник? Вы должны Планировать, Организовывать, Контролировать, Корректировать и Мотивировать своих менеджеров на выполнение задний. Поэтому аббревиатура управленческих функций и известна как ПОМКК.

Это основные функции руководителя, которые есть в лю-

бой деятельности – от продаж до строительства ракет, и которые применимы к любым сотрудникам: от зеленых новичков до опытных сотрудников. Конечно, в зависимости от опыта подчиненного сами эти функции вы будете реализовывать по-разному. Кому-то для выполнения задания нужно дать четкую инструкцию, а у кого-то спросить: «Знаешь, как делать, да? Будут вопросы – заходи». Но о том, как ставить задачи, контролировать и мотивировать в зависимости от опытности сотрудника мы поговорим позже.

РЕЗЮМЕ: Руководитель планирует, организует, контролирует, корректирует и мотивирует. Сам он линейные функции не выполняет. Ему платят за то, чтобы он сделал так, чтобы их хорошо выполняли менеджеры.

ЛАЙФАК: как пройти собеседование на управленческую должность? Как показать, что вы не линейный сотрудник, а готовы руководить? Решая предложенные на собеседовании кейсы, задания или тесты никогда не выбирайте варианты развития событий, где вы берете работу подчиненного на себя. Этим вы покажите нанимателю, что вы как раз из тех людей, кто будет сам собирать веера. Вы должны показывать и рассказывать о том, как вы организовали сбор вееров другими людьми. И как вы успешно решали ситуации, когда вееров было недостаточно, не садясь их собирать самостоятельно. Если такие истории не приходят вам на ум сразу, повспоминайте их перед собеседованием)))

Конечно, в зависимости от ситуации к этим базовым

функциям могут добавляться и дополнительные – найм, адаптация, целеполагание. Это уже зависит от распределения функционала в компании: есть ли отдел кадров, есть ли внутренний тренер. А вот базовые функции – это основа деятельности линейного руководителя. Для эффективного управления их необходимо освоить каждому.

Для того, чтобы бегло оценить, какие функции вы уже регулярно применяете, а на какие вам стоит обратить внимание для поднятия эффективности работы вашего отдела, **ответьте себе на следующие вопросы:**

1. Какие ваши действия направлены на планирование работы ваших сотрудников? Есть ли у вас понимание, какими этапами каждый член команды будет достигать ежемесячных/ ежеквартальных / годовых целей?

2. Каким образом вы организуете работу ваших подчиненных? Как вы распределяете ресурсы, выделяете приоритеты в работе менеджера? Какие мероприятия направлены на оценку навыков и компетентности сотрудников?

3. Как вы осуществляете промежуточный контроль? А итоговый? Насколько регулярно вы его проводите? Какие методы вашего контроля направлены на проверку объема выполнения заданий, а какие – на качество? Как перед началом выполнения задания вы получаете уверенность, что сотрудник справится с этой задачей? (Предварительный контроль)

4. Как вы проводите процедуру коррекции, если выявляе-

ны ошибки в работе менеджеров? Как быстро после нее сотрудник возвращается к технологии?

5. Какие ваши действия направлены на мотивацию команды? Насколько каждый из ваших подчиненных хочет выполнять свою работу? Что ему нравится в его функционале, что он предпочел бы изменить? Когда вы в последний раз хвалили каждого из ваших сотрудников? Какова, по мнению менеджера, цель его работы и совпадает ли его понимание с вашим?

Так же есть типичные сложности, которые вызывает недоделка по одной из управленческих функций. Отметьте, какая из перечисленных ниже сложностей является основной причиной не достижения показателей. Это покажет вам, работа над каким элементом ПОМКК даст наибольший результат в вашей ситуации.

1. Если сотрудники делают, как им сказали, не выдвигают своих предложений и не берут на себя ответственность, говорят: «Я сделал, как вы мне предложили, не сработало – я не виноват» – не хватает мотивации, ваши подчиненные не видят цели, смысла своей работы, либо не согласны с технологиями ее достижения.

2. Если в конце отчетного периода вы с удивлением обнаруживаете, что не сделано и половины задач, а если и сделано то не так, как было надо – страдает много функций, но среди них точно есть промежуточный контроль. Необходимо добавить контрольных точек в процессе выполнения за-

даний, чтобы вы раньше узнавали об отклонениях в показателях и успели на это повлиять до конца отчетного периода или сроков сдачи.

3. Если вы выявляете ошибки менеджера почти сразу после их совершения, сообщаете ему о них, но он продолжает совершать их же снова без улучшений (даже временных) – страдает процедура коррекции. Необходимо не только указывать на недочеты в работе сотрудника, но и выяснять их причину, согласовывать план ее устранения и контролировать соблюдение плана и возврат подчиненного к нужным показателям и технологиям.

4. Если БОльшая часть работы вашего отдела – срочная, все валится на вас и каждый день новое; или если вы выполняете показатели путем сверхчеловеческого рывка за неделю до срока, задерживаясь сами и задерживая сотрудников по вечерам, то у вас не достаточно налажено планирование выполнения задач.

5. Если ваши менеджеры не могут добыть необходимую для работы информацию из других отделов, если кто-то зашивается, а другой сидит в соц. сетях, при этом они работают на схожем участке работы, если сотрудник не может ответить, какие перед ним стоят задачи, и периодически делает не то, что вам от него нужно, если он не верно распределяет приоритеты в работе, то есть понимание приоритетов различно у подчиненного и руководителя, то вопрос к организации работы отдела и обеспечению доступа сотрудников

к необходимой информации.

Раздел 1. Профессиональное развитие сотрудников

1.1. Сотрудники сели мне на шею! Как сделать их самостоятельными?

«Менеджер не может без меня ни одного решения принять! – возмущался на одной из консультаций мой клиент-руководитель. – Все время со мной советуется, но я-то понимаю, что это он ответственность хочет на меня переложить. Как будто бы не он решил, а мы, или даже я сам это решил. А мне его выслушивать некогда, мне нужен результат. Уже взрослый мальчик, давно пора самому решения принимать, десять раз одно и тоже: «Тут мы же так поступаем, да? А тут мне, наверное, нужно так поступить, как считаете?» А я считаю, что ему самому уже пора как то считать и брать на себя ответственность. Вот что с ним делать?»

Возможно, вы тоже вспомнили какого-то своего подчиненного, нынешнего или бывшего, который ведет себя вот точно также. Действительно, достаточно часто менеджеры пытаются возложить свои задачи на руководителя, так сказать, делегировать ему свою работу. Поэтому этот процесс получил название «обратное делегирование». Он заключа-

ется в том, что сотрудник, зная слабые места своего начальника, его особенности, начинает перекладывать на него свои же обязанности. Те обязанности, которые менеджер делать либо не хочет, либо не умеет, либо боится сделать их некачественно и не получить из-за этого премию. Тогда, он под различными предлогами пытается убедить руководителя сделать эту работу за него (но деньги заплатить менеджеру).

Звучит это из уст сотрудников примерно так: «Помоги, я не справлюсь сам, а клиент такой важный!», «Здесь нужен твой авторитет руководителя. Со мной, с простым менеджером, он общаться не станет», «Ты справишься с этим лучше всех», «Это задача твоего уровня», «Я так боюсь звонить, а вдруг он мне откажет. Давай ты позвонишь, а я послушаю еще раз!» и т.д. и т.п. Знакомо? И руководитель, окрыленный тем, что его так ценят в коллективе, что он главный эксперт в организации, что он своих в беде не бросит, летит... и делает работу за менеджера. А сотрудник получает деньги, а заодно понимает, что такое поведение с руководителем срабатывает, можно и дальше так действовать.

Иногда руководители эту попытку обратного делегирования четко видят и хотят изменить, как в примере в начале главы. Но часто управленцы могут и не подозревать, что находятся в такой же ситуации, пока кто-то не скажет им со стороны, что они выполняют функционал своих менеджеров чаще, чем занимаются решением непосредственно управленческих задач.

Пример из практики: Клиентка рассказывала о том, как она организует процесс продаж действующим клиентам, как контролирует, как помогает сотрудникам набросать план разговора с директором, а иногда... и лично выезжает на встречу с ним. Я поинтересовалась, в каких случаях она начинает лично работать с клиентами, и услышала в ответ: «Иногда менеджеры говорят: «Ты тут лучше справишься, чем мы!», «Тут нужен твой опыт». И я еду...». Я спросила: «А кто в таких случаях получает деньги за продажу? – Они. – А как так получается, что наиболее сложный блок работы провела ты, а деньги получили они?» Здесь можно было бы задать и другие вопросы: «Почему вы взяли эту задачу? Как это влияет на развитие сотрудника?» И главный вопрос: «Кто кем тут управляет?»

Но давайте подумаем, что делает здесь руководитель на самом деле, помогает ли он подчиненному в долгосрочном плане? Как такие действия влияют на профессиональное развитие менеджера, как вы думаете?.. Да никак! Он ничему не учится из-за такой «помощи», сложные ситуации так и останутся для него не решаемыми. В следующий раз он снова придет к вам. А если вы будете в отпуске? Долго ли проработает такой сотрудник в организации? Скорее всего, нет.

При этом, за руководителя-то никто его работу не сделает. Так что начальник, «помогающий» своим менеджерам, начитает зашиваться, оставаться вечерами и вскоре понимает, что «подчиненные на шею сели, сил никаких нет!!!»

Как выйти из этой ситуации, чтобы действительно помочь сотруднику, но при этом не делать за него его работу?

Иногда, безусловно, у руководителя, как у главного компетента в отделе, возникает необходимость вмешаться и решить задачу самому, чтобы выйти на требуемые показатели. Но чтобы остановить поток таких ситуаций в будущем, важно после того, как вы вмешались, задаться вопросом, а чего не хватило вашему сотруднику, чтобы он смог решить эту ситуацию самостоятельно? Какой компетенции ему не хватает? (Случай, когда менеджер все умеет, просто хитрит и не хочет выполнять сложную работу, мы рассмотрим в конце главы).

Когда вы определили компетенцию (например, ваш подчиненный не умеет общаться с клиентами-руководителями высшего звена, нелояльными к вашему продукту), проанализируйте, как вам выгоднее действовать дальше. Есть два варианта.

Первый – вы обучаете сотрудника этой компетенции. В нашем примере – потребовалось бы обучить, как общаться с топ-менеджерами, как вести с ними переговоры на равных, как их заинтересовать, как выстроить диалоговую форму общения и т.д. Это требует с вашей стороны времени и умения обучать, поэтому этот вариант подходит для типичных рабочих ситуаций, с которыми подчиненный сталкивается часто, как минимум несколько раз в месяц.

Второй – менеджера не обучать, остаться единственным

компетентом по решению таких ситуаций. Но в этом случае важно отдавать себе отчет, что в будущем вы будете отрабатывать все эти сложные случаи с клиентами самостоятельно, и не стоит ожидать и тем более требовать от команды их решения.

Дело в том, что у линейного руководителя всегда 2 фронта работы. Работа над показателями отдела и работа над компетенцией сотрудников. Если вы самостоятельно решаете вопросы с клиентами за менеджера – вы работаете на показатели. Для того, чтобы вам не приходилось этого делать постоянно, чтобы снять подчиненных с шеи, необходимо работать и над вторым фронтом – над компетенциями и самостоятельностью сотрудников. А самостоятельности не добиться никаким другим образом, кроме как предоставлением им права самостоятельного принятия решений. Если вы им это право даете, а они его у вас не берут – нужно мягко, но решительно им его все же передать.

Пример из практики: на одном из моих тренингов мы с группой учились анализировать статистику работы клиентов с продуктом, который продавала компания, заказавшая тренинг. Для наглядности, мы рассматривали статистику на примере одного из филиалов этой компании. Я удалила всю указывающую на него информацию, но, конечно, при этом я взяла статистику того филиала, о работе и результатах которого имела представление. И вот анализ этой статистики показал нам, что клиенты данного представительства их ком-

пании редко работают с продуктом, используют только некоторые его блоки и то нерегулярно, при этом сам продукт у них периодически не работает по техническим причинам. Из этого можно было сделать косвенный вывод, что пользователи скорее всего недовольны и часто не продлевают договора.

В перерыве тренинга ко мне подошла одна из опытных топ-менеджеров лидирующего подразделения этой сети, и спросила, какие реальные показатели у разбираемого нами филиала. Я ответила, что, вопреки статистике, показатели хорошие – большинство клиентов продолжают сотрудничество. «Тогда все понятно, – ответила опытный топ-менеджер. – Значит, у них очень компетентный руководитель отдела. Он просто все ценовые переговоры с директорами клиентов ведет сам». Я промолчала, но это была правда. Дальше она вздохнула: «Значит, он скоро зашьется и уйдет. И показатели рухнут».

К сожалению, именно так и произошло. Через полгода ушел руководитель, и почти сразу рухнули показатели по продлению договоров, так как кроме него никто из менеджеров эти переговоры вести не умел.

Чтобы такого ни произошло с вами, передавайте свои компетенции и право принятия решения команде. Для этого, когда сотрудник приходит к вам с просьбой: «Помоги мне, сделай за меня то-то и то-то,» – выясняйте, в связи с чем он сам, по его мнению, не справится с этой задачей? Какой вариант развития событий его пугает? На какой вопрос кли-

ента он боится не ответить? Что именно вы, по его мнению, делаете лучше него? Как ему мешает отсутствие у него «авторитета руководителя»? И т.д.

Если ответ какой-то конкретный, поздравляю, вы нашли зону роста менеджера, и теперь ваше дело – его обучить. Дайте ему речевку, алгоритм, вместе разработайте план, как поступить в такой ситуации, попросите его вспомнить, что у него уже срабатывало в схожих ситуациях и т.д.

Если ответ расплывчатый, например: «Мало ли что пойдет не так, а клиент важный...», то тут вам нужно самому сначала понять, обладает ли ваш сотрудник базовыми компетенциями по этому вопросу. Как это понять? Проиграйте с ним эту ситуацию в офисе. Если вы видите, что он готов – сообщите ему об этом и скажите, что этих умений достаточно. Дальше ему нужно пробовать применять их на практике. И этот клиент – отличная возможность.

Если вы видите, что он не готов, а клиент действительно важный и времени обучать менеджера нет, то идите на встречу с клиентом сами, но **ОБЯЗАТЕЛЬНО** возьмите с собой сотрудника, проведите для него мастер-класс: до встречи расскажите свой план действий, попросите его отслеживать, как вы этот план будете реализовывать, а после встречи **ОБЯЗАТЕЛЬНО** разберите что и зачем вы делали. И далее, уже после спасения клиента, переходите к обучению. Так вы не только повысите компетенции вашего менеджера, но и покажете ему, что «обратное делегирование» не прокатит.)))

И еще одно. Если вы знаете, что подчиненный у вас все умеет и знает, что он просто манипулирует, то на его просьбу помочь, вы можете, улыбаясь, сказать ему, глядя в его распахнутые хитрые глаза: «То есть ты хочешь, чтобы я сам сделал твою работу. А деньги мне тогда кому за нее платить? Тоже себе? А ты тогда за меня мою работу сделаешь? А как ты думаешь, что мне тогда делать с сотрудником, который не умеет делать свою работу?» Обычно, после одной из таких фраз менеджер улыбается и переходит к конструктивному разбору рабочей ситуации и поиску решений.

Однако, еще раз отмечу, эта стратегия приведет к успеху, только если сотрудник **УМЕЕТ** делать то, что от него требуется, но **НЕ ХОЧЕТ**. Если он не умеет, то такой ответ руководителя просто покажет ему, что в этой организации «каждый сам за себя». Скорее всего, он перестанет приходить с вопросами и начнет скрывать от своего начальства информацию об ошибках. Поэтому, как мы и говорили, важно сначала проверить, умеет ли сотрудник выполнять данную задачу.

Итак, чтобы менеджеры слезли с вашей шеи, вам нужно обучить их, как действовать в тех ситуациях, в которых они обращаются к вам за помощью. После этого, убедившись, что они умеют сами их решать, меняйте тактику. Если они приходят к вам за помощью, не выполняйте за них их задачи, а спрашивайте, что именно они не могут сделать самостоятельно или в чем их сомнения по данной задаче. И да-

лее просите вспомнить, что говорилось об этой ситуации или аналогичной ситуации на обучении.

Часто задаваемые вопросы по этой теме:

1) Но если все мои менеджеры будут уметь работать с клиентами так же хорошо, как я, вдруг меня тогда уволят?

Безусловно, владение уникальными компетенциями повышает ценность сотрудника для компании. Однако, если вы – руководитель, то вашими уникальными компетенциями могут быть планирование, развитие команды, умение выводить ее на результат и т.д. То есть управленческие функции. Конечно, это ваш выбор – оставить за собой и часть линейных компетенций. Но не ожидайте тогда, что когда вы решите, что менеджерам пора это делать самим, они тут же это и сделают. Это будет ваша работа.

Одна моя клиента приняла такое решение. Для нее это нормально – выполнять часть работы, которую могли бы делать ее подчиненные. Она не против задерживаться вечерами, она ощущает драйв от того, что все обращаются к ней в сложных ситуациях, и она одна может их решить. Но... тут я бы беспокоилась на месте собственника. Что будет с компанией, когда она уйдет? Его бизнес зависит от одного человека, компетенции замкнуты на ней. Это опасно для любой организации, но это уже другая история...

2) А не нарушит ли это мои отношения с менеджером, если я откажусь ему помогать? Вдруг он обидится и перестанет ко мне с вопросами подходить?

Здесь все зависит от формата высказывания. Безусловно, нужно объяснить сотруднику, почему вы раньше иногда по его просьбе самостоятельно ездили к его клиентам, а теперь вдруг начали вместо этого задавать ему какие-то вопросы. Если вы открыто скажете, что считаете его уже достаточно компетентным для того, чтобы решать такие вопросы самостоятельно, но готовы помочь ему разобраться в офисе, как именно ему поступить в ситуации, с которой он пришел, то обычно менеджеры реагируют на это конструктивно.

Если же проблема заключается в том, что сотрудник постоянно приходит к вам пообсуждать варианты действий в сложной для него ситуации, то вы можете пару раз, не давая советов, попросить его описать плюсы и минусы каждого варианта и выбрать одно решение. Если он выбирает правильное – так и скажите, что он прав и в будущем вы доверяете ему самостоятельное принятие решений по этому поводу, так как это входит в его обязанности, и вы видите, что он к этому готов.

Если он склоняется к неправильному решению, значит он не верно понимает критерии, по которым это решение нужно принимать. В этом случае, вам нужно совместно их обсудить, и в следующий раз уже спрашивать менеджера, каким образом его вариант решения учитывает критерии, о которых вы говорили.

3) А если клиент очень важный, я пошлю туда сотрудника, а он сделку запрет?

Отдавайте себе отчет что и почему вы делаете. Вы готовы продолжать решать вопросы по всем важным клиентам самостоятельно? Что такого еще не умеет делать ваш менеджер, что может привести к уходу клиента? Если он действительно чего-то не умеет, то, конечно, лучше учиться и тренироваться на не очень важных клиентах. Но если он на них уже потренировался, то важно понять, что он никогда не сможет работать с важными клиентами, если не попробует с ними работать.

Берите его вместе с собой, передавайте эту работу постепенно – сначала часть делает он, часть вы. Потом пусть он делает работу полностью, а вы стойте рядом, чтобы если что, взять инициативу в свои руки. Но как бы ни постепенно вы передавали важных клиентов (или важный производственный процесс) сотруднику, все равно рано или поздно вы должны будете отпустить его к ним одного. И все равно останется риск, что у него не получится. Этого не избежать. Единственный другой выход – делать это самостоятельно. А это тупик, так как ваше время ограничено.

4) А если я уже проводил мастер-класс и объяснял, как поступить в такой ситуации, но менеджер снова приходит и просит поехать с ним и показать еще один мастер класс?

Если вы что-то объяснили, то в следующий раз при вопросах по этой теме попросите сотрудника самостоятельно изучить записи вашего разговора. Если вдруг он не записывал ценные рекомендации, которые вы ему давали, или выводы

из мастер-класса – обратите его внимание на это, и попросите в дальнейшем все фиксировать, чтобы не рассматривать один и тот же вопрос два раза. Но, как говорится, на первый раз прощается. Повторите ему под запись выводы или речевки, как ему потупить в этой ситуации.

Если менеджер настаивает, что записи ему не помогают, уточните, чем, по его мнению, эта ситуация отличается от той, которую вы рассматривали. Если отличий нет, то попросите его действовать по аналогии, сами инструкции повторять не нужно – это трата времени, ведь они у него уже должны быть записаны. Если отличия есть – разберите именно их, расскажите, что ему нужно добавить в его работу, чтобы учесть эти отличия. Но опять же, весь алгоритм снова пересказывать не нужно.

Таким образом, сотрудники научатся ценить ваше время и уважительно относиться к информации, которую вы им сообщаете, так как они будут знать, что повторять ее без особых причин – не в ваших правилах.

Тренажер: вспомните последние случаи, когда вам пришлось вмешаться в работу подчиненных, или они сами попросили выполнить что-то вместо них, будь то принятие решения или выполнение какого-то этапа работы. Запишите три таких случая.

По каждому из них ответьте на вопросы:

Была ли ситуация типичной, может ли она повториться в течении пары месяцев? Стоит ли передать менеджерам ре-

шение таких ситуаций?

Какой сотрудник не справился с задачей, и что ему помешало? Что именно он не смог сделать сам?

Почему он сам это не сделал: он не умеет это делать, или умеет, но не хочет?

Если он не умеет: кто, как и когда может его этому научить?

Если он не хочет: что вы скажете ему в следующий раз, когда он попросит вас выполнить какой-то блок работы вместо него?

1.2. Какой стиль управления самый эффективный?

Этот вопрос часто возникает у руководителя. Как все же эффективнее выстроить работу с сотрудниками? Еще несколько десятилетий назад теория управления строилась на директивном подходе. Всем выдать инструкции, контролировать их выполнение, проставить сроки работ. Сейчас же, наоборот, очень популярен делегирующий, или «мягкий» стиль взаимодействия с командой – задавать сотруднику вопросы, стимулировать его самому находить наиболее продуктивные решения, так как никто лучше него не знает всех деталей его рабочей ситуации. Контролировать при делегирующем стиле предлагается только результату, а если результат не устраивает рекомендуется проводить с менеджером развивающие беседы. Результатом бесед должен стать самостоятельно сформулированный сотрудником план, который поможет ему достичь требуемых показателей.

На самом деле, эта ситуация напоминает маятник. Сначала его удерживали в одном крайнем положении: «Директивный стиль – лучший!». Но потом стало очевидно, что чисто директивный подход не всегда эффективен, т.к. требует у руководителя больших временных затрат, а так же экспертности по всем рабочим вопросам. А это возможно только в очень маленьких организациях из 2-4 человек. Тогда

маятник «отпустили» и его по инерции качнуло в противоположную сторону: «Делегирующий стиль решит все наши проблемы!». Но тогда встали другие вопросы. А как поручать поиск решения проблемы новичку, у которого нет опыта в этой области? А что делать с заданиями, которые должны быть выполнены по инструкции, ведь явно легче ее дать, чем ждать, пока человек методом проб и самоанализа до нее сам дойдет?

Так какой же подход тогда лучше? Ответ прост – истина всегда посередине. А именно – наиболее эффективен для сотрудника тот стиль, который соответствует его уровню умений и опыта по данной задаче. Для новичка, который, например, не знает, как лепить пельмени, нужна инструкция, пошаговый контроль и постоянная обратная связь с коррекцией. А опытному шеф-повару нужно помочь недирективными вопросами самому прийти к решению о том, как ему изменить рецепт его пельменей, чтобы достичь максимальной прибыли. И как раз меняя свой стиль руководства, постепенно ослабляя контроль и передавая сотруднику право самому принимать решения, мы и обеспечим подчиненному самый эффективный для него способ управления на данный момент по данной задаче.

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.