

Оглавление

Становление лидера. Круг первый.	
Стать лидером: все гениальное просто	2
Модель лидерства: теория и практика.....	6
Подробнее о делегировании полномочий	10
Важнейшая компетенция руководителя. Принятие решений.....	15

Сотрудники и их обучение. Круг второй

Как научить руководителя обучать сотрудников?.....	22
Коучинг как способ обучения	27
Мотивация сотрудников. Тратим или зарабатываем?	33
Лояльность, удовлетворенность, вовлеченность: сводим воедино	39

Организация как система. Круг третий

Системная организация. Что это такое?	46
Один в поле не воин. Подключаем к работе HR-специалиста	53
HR-служба как центр развития компании.....	58
Оргструктура и бизнес-процессы: что нужно знать про них руководителю?	63

Заключение	69
------------------	----

СТАНОВЛЕНИЕ ЛИДЕРА. КРУГ ПЕРВЫЙ Стать лидером: все гениальное просто

Сколько книг написано о лидерстве? Сколько фильмов снято? Человек испокон веков хотел ответить на вопрос: является ли лидерство даром от природы или этому можно научиться?

Когда-то убеждение у большей части человечества было простым: если ты не родился первым сыном в определенной семье, позиции лидера тебе не видать.

Позже вариантов стало больше, особенно после промышленной революции, когда возможностей стать лидером, руководителем, появлялись везде: открывались производства, мануфактуры, компании росли в размерах, в них увеличивалось количество уровней иерархии. И

каждый раз перед назначением нового руководителя существующий лидер организации задавался вопросом: что из него получится? Будет ли толк? Как определить это и как построить обучение нового руководителя таким образом, чтобы он быстро смог войти в курс дела и начал организовывать работу других людей?

Мы и сейчас сталкиваемся с этими задачами. До сих пор ответа на вопрос «Является ли лидерство даром природы?» нет, по крайней мере, окончательного. Однако мы можем спросить руководителей, уже эффективно справляющихся со своими обязанностями: «Было ли вам легко руководить с самого начала? Все ли у вас получалось?». И большинство из них ответят: «Нет. Я делал массу ошибок, часто не знал, как поступать – просто шел вперед».

Говоря о развитии лидеров, прежде всего стоит учесть, что многие из нас получали управленческий опыт в то время, когда суть экономики, рыночной системы была одна: контроль. Через страх, через закрытую информацию, через системы наказаний и доносчиков руководители всех рангов стремились к контролю ради контроля. Качество товаров, прибыль и удовлетворенность потребителей были не важны в этой рыночной системе – план спускали сверху, заказы тоже. Многие предприятия работали даже не за деньги – по системе внутриминистерских взаиморасчетов. А, соответственно, снижать затраты на производство продукции было тоже не нужно – зачем трудиться? Все те навыки, образ мышления руководителей, которые присущи рынку конкурентному, не были востребованы. О них даже не подозревали. Эта ситуация называлась рынком закрытым, или командным.

Закрытого рынка по большей части уже нет. Мы боремся за место на конкурентном рынке. Но как гласит известный эксперимент с обезьянами: «В клетке уже не осталось тех обезьян, которых поливали холодной водой за попытку схватить бананы. Но новых обезьян, которые тянутся за едой, бьют уже те обезьяны, для которых привычным стало не лезть за бананом, хоть они и не понимают, зачем они это делают».

В консалтинговой практике мы часто сталкиваемся с руководителями, действия которых, если рассмотреть их через

призму повышения прибыльности компании, вредят бизнесу. Лидер, разговаривающий в ходе совещания по телефону, возможно, считает, что решает «срочный и важный вопрос», хотя на самом деле подрывает мотивацию сотрудников и собственный авторитет. Ведь абсолютно очевидно: он попросту не умеет планировать время и управлять корпоративной информацией.

Изначально, развивая лидерство в своей компании, начинайте ориентировать людей на то, что их каждое действие должно в конечном результате принести прибыль бизнесу – через повышение мотивации сотрудников, через похвалу, через признание заслуг других. Конечно, с помощью критики нужно останавливать неправильное поведение подчиненных, но только наладив положительное взаимодействие с сотрудниками, основанное на взаимном уважении и вежливом отношении друг к другу, можно добиться изменения привычного образа действий.

Руководитель – это человек, который выполняет работу руками других людей. А поскольку люди лучше трудятся, когда понимают, что они делают и зачем, а также тогда, когда их хвалят в той или иной форме за результат, то хороший лидер демонстрирует еще один интересный навык. А именно лидер умеет ставить задачу, объясняя подчиненному ее цель простыми словами и в терминах конкретных действий. Что должен сделать подчиненный, дабы руководитель сказал: «Цель достигнута»?

Зачастую все происходит немного по-другому. Наши лидеры говорят: «Если бы я хотел выполнять твою работу, я бы делал ее сам. Думай, изобретай, сочиняй». И все бы хорошо, только что происходит дальше? Руководитель очень детально описывает подчиненному, с чем он не справился, хотя изначально ожидаемый результат был представлен крайне неконкретно. В принципе с таким лидером у подчиненного нет шансов быть успешным. Что бы он ни сделал, всегда есть повод раскритиковать!

Когда лидер говорит своему ассистенту: «Улыбнись посетителю, вошедшему в приемную, скажи «Добрый день! Чем я могу вам помочь?», узнай, назначена ли встреча со мной, на какое время, и пока гость ждет, предложи ему чай или кофе, с молоком или без, с сахаром или без, печенье или конфеты». Так ассистент знает, что ему делать. А если

задача ставится фразой «Нам нужно повышать клиентоориентированность и удовлетворенность наших потребителей» – то ассистент такого руководителя практически не сможет добиться успеха. Ведь он не знает, что конкретно ему сделать.

Одной из наиболее применимых и простых моделей для развития навыков руководителя является **модель ситуационного лидерства**. Внедряя ее в компании, мы начинаем с того, что руководитель описывает полный перечень задач своего подчиненного. А затем определяет, какого рода инструкции должен получить сотрудник, чтобы выполнить каждую задачу из перечня на тот максимум, на который он сейчас способен. Стилль управления руководитель выбирает: а) применительно к каждой отдельной задаче, которую выполняет его подчиненный; б) в настоящем времени, т. е. отталкиваясь от готовности, понимания, мотивации сотрудника, которые он демонстрирует сейчас.

Первый стилль управления так и называется – **«Простые инструкции»**. Мы его применяем, когда человек только начинает выполнять какую-то задачу. Ключ к его эффективности – в том, чтобы руководитель был очень сдержан с похвалой и при этом максимально спокоен, точен и конкретен в инструкциях. Время на выполнение задачи – короткое, продолжительность работы между точками контроля – максимум один–два часа.

Лишь после того как сотрудник выполнил простые инструкции пять–шесть раз, можно переходить к более сложным задачам. Руководитель делает то, что в теории коммуникации называется **«группировка действий»** или **«обобщение»**. Ряд простых действий становится единым целым и называется одной фразой, например: «встреть клиента». Подчиненный расширяет понимание задачи, готов выполнять комплексные инструкции, и здесь его пора хвалить. Он уже заслужил психологическое вознаграждение. Это стилль лидерства под названием **«Продажа/Присоединение»**. Вы помогаете человеку присоединиться к компании, «продаете» ему идею и ценность организации.

До следующего шага доходит мало сотрудников. В наших компаниях крайне редко человек становится по-настоящему приверженным организации. Многие руководители говорят (зачастую бессознательно): «Как здорово, что сотрудник считает себя частью компании! Можно ему

меньше платить. Или больше нагружать работой». Люди очень быстро понимают это и перестают руководителю верить. В то время как лидер, понимающий, что дает компании приверженный сотрудник, знает, насколько легче работать с человеком, каждое действие которого нацелено на пользу всей организации. На этом уровне ему нужно от вас участие, обсуждение, психологическая поддержка, мудрое слово. Стиль управления называется **«Участие»**. Рассказывать, как выполнить задачу, уже практически не нужно – подчиненный знает практически все нюансы. А вот поддерживать, хвалить – вот ваша задача на этом уровне развития сотрудника (по каждой отдельной задаче).

И лишь после прохождения предыдущих уровней можно делегировать сотруднику выполнение определенной задачи. Только тогда руководитель будет уверен: подчиненный выполнит задачу именно так, как от него требовалось, достигнув той цели, которая ставилась. Почему? Потому что они вместе прошли все предыдущие уровни. После этого руководитель может со спокойной душой поручить сотруднику работу, сказав какие результаты и к какой дате ему нужны. Все остальное называется не «Делегирование», а «Сваливание ответственности за неудачу».

Модель лидерства: теория и практика

Наполеон когда-то говорил так: «Я не отдам ни одного приказанья, пока не буду убежден в том, что оно будет исполнено».

Знакомясь с методикой ситуационного лидерства, можно обнаружить желание получить ответ на один простой вопрос: «Ну и что?». Как эту модель можно использовать в компании? Идея в основе методики интересная, описания разных уровней рабочей зрелости точные и понятные, информация о каждом из четырех стилей руководства тоже есть. Вроде бы все ясно. Но в какое время и как часто использовать один из стилей руководства, как его выбирать?

Вы помните, что работник может находиться на одном из четырех разных уровней рабочей зрелости по выполняемой им задаче. Соответственно, в зависимости от уровня рабочей зрелости сотрудника руководитель и выбирает один из четырех стилей лидерского взаимодействия: Простые

Инструкции, Продажа или Присоединение, Участие и Делегирование. Описание каждого из стилей руководства есть в первой и в книге Management of Organizational Behavior автора методики Пола Херси (Paul Hersey) и на целом ряде сайтов и форумов по вопросам лидерства и управления.

Одни из наиболее часто встречающихся вопросов руководителя любого уровня к менеджеру по персоналу: «Когда ты мне найдешь хороших сотрудников? Разве не видишь, что этим ничего нельзя поручить? Можешь сделать хоть что-нибудь?!». Эти комментарии часто относятся и к вопросу выбора кандидатов в кадровый резерв, т.е. тех, кто в будущем станет руководителями в компании.

Да, менеджер по персоналу – это человек, одной из обязанностей которого является составление программы обучения и развития сотрудников. В ходе дискуссии он помогает определить перечень ключевых компетенций для компании в целом и для каждой позиции, в т. ч. для руководящих, и подобрать такую программу обучения, которая бы включала в себя развитие этих компетенций у сотрудников.

Почему стоит обратить внимание на возможность включения модели ситуационного лидерства в программу обучения руководителей?

О выборе тренингов сказано и написано очень много. Но что интересно – мало кто говорит о том, как выбирать модели, на которых основывается та или иная программа. Ведь тренер по запросу менеджера по персоналу создает некий набор моделей – из них и составляется программа обучения. Иногда заказчики считают, что ситуация в компании настолько уникальна, что никакая готовая программа не способна ответить на все необходимые вопросы. Как будто бы тренер или ведущий семинара сможет за месяц-другой создать (без достаточной исследовательской и практической базы) программу, которая будет содержать решения, не известные ранее никому в мире менеджмента (маркетинга, продаж, переговоров и т. п.).

Понаблюдав за работой иностранных коллег, хочется отметить, что там выбор тренинга основывается на двух параметрах: качестве работы самого тренера или ведущего (о методах оценки такой работы тоже написано немало, вспомним хотя бы модель Киркпатрика) и на качестве

самой модели. А вот здесь, как правило, зарубежные специалисты в области управления персоналом полагаются на соответствие модели следующим трем параметрам:

1. Успешный послужной список (successful track-record). HRспециалисты за рубежом, как правило, не рассчитывают на то, что тренер сможет сходу создать нечто, никем не слышанное ранее, и не надеются, что в их компании это нечто сработает. А вот если модель была описана в учебной литературе и успешно применяется в других компаниях, схожих с вашей, тогда стоит обратить на нее внимание.

2. Легкость в изучении (easy to learn). Громоздкие модели и описание, схемы из 21 шага и 11 ступеней по 3 подступени в каждой, может, и будут выглядеть впечатляюще, но как их выучить? Ведь вашим сотрудникам и так приходится постоянно знакомиться со специфическими нюансами работы, характеристиками продуктов, изучать показатели рынков, финансовые индикаторы. А тут еще и какиенибудь «85 способов успешно делегировать» падают, как снег на голову.

3. Легкость в использовании (easy to use). Каждая новая информация, даже самая интересная, должна быть применима быстро и просто. В чем секрет успеха Apple? Как правило, основная функция программы или устройства выведена на самую большую кнопку. И то, что вы нажимаете чаще всего, оказывается под рукой, а не где-то на пятом уровне второго подменю. Рассматривая тему и структуру тренинга, задайте себе вопрос, как быстро смогут ваши сотрудники начать применять изученное?

Модель ситуационного лидерства соответствует всем трем перечисленным выше критериям, а потому уже более 30 лет пользуется заслуженной популярностью на рынке моделей менеджмента. Не стараясь решить все проблемы менеджмента сразу, она применяется для ответа на один вопрос: каким образом руководитель должен взаимодействовать с подчиненным каждый раз, когда он обсуждает какую-либо отдельную задачу? Долго или кратко общаться, насколько детально давать указания, быть сдержанным или поддерживающим? Все это делает ее удобной для использования любым руководителем и заслуженным претендентом на место в первой пятерке бизнес-моделей,

которые HR-ы включают в образовательные программы для лидеров компаний.

Однако на что руководителю обращать внимание при определении того уровня рабочей зрелости, на котором находится подчиненный? Когда ее определять? Какими шагами? Этого, как правило, нет в самой модели, и менеджер по персоналу, составляя программу обучения, может попросить добавить навык уточнения уровня рабочей зрелости в тренинг.

Итоговая производительность сотрудника при прочих равных (наличие ресурсов: рабочее место, инструменты, и т. д.) определяется по низшему из двух параметров: 1) навыки и умения по определенной задаче; 2) психологическая мотивация к выполнению этой задачи. Проверить это очень просто: если у специалиста высокая компетентность, но низкая мотивация – результаты будут заведомо низкими. И наоборот, если человек хочет что-то сделать, но не знает, что и как делать – результаты тоже будут невысоки.

Мы рекомендуем пользоваться следующим общим правилом: перед встречей (собранием, совещанием, конференц-коллом с сотрудником) прежде всего определите его навыки и умения по каждой задаче, которую вы собираетесь обсуждать. Формула очень простая: **«С чем сотрудник успешно справился в рамках выполнения обсуждаемой задачи, работая на меня, за последнее время?»**.

Каждая из частей этой фразы несет в себе подсказку для руководителя. «С чем сотрудник успешно справился» – подсказывает вам, какие компетенции, навыки, информация есть у специалиста в рамках выполняемой задачи. «В рамках выполняемой задачи» возвращает нас в поле конкретики. Как говорят, «хороший парень – это не профессия». Конечно, преданность, готовность работать и т. д. – это замечательные и нужные качества, но они редко влияют на качество какой-то отдельно выполняемой задачи. «Работая на меня» – очень важный пункт, который часто упускают из виду. Это позволяет вам лично контролировать качество выполняемой работы, не полагаясь на слухи, отзывы с прошлого места работы (зачастую несколько, скажем, приукрашенные) или слова самого исполнителя (он вам, думаете, скажет, что ничего не умеет?). «За последнее время» – важно хотя бы потому, что технологии меняются, навыки забываются, и если ваш подчиненный отлично

справлялся с подготовкой выставочной группы год назад, а за год ничего не делал в этом направлении, то некоторые нюансы он мог просто забыть.

Если сотрудник успешно выполнял задачу, которую вы собираетесь с ним обсуждать, один–пять раз, то можно предположить, что его навыки и умения (первый параметр, определяющий производительность, а, соответственно, и уровень рабочей зрелости) находятся на первом уровне. Если он выполняет какую-либо задачу успешно 10–15 раз (или по времени один–три месяца), то можно предположить, что навыки и умения находятся на втором уровне. Если он выполняет задачу успешно в течение четыре–шесть месяцев, и вы понимаете, что вы не особо можете ему помочь с деталями и рассказали уже практически все основные моменты выполнения задачи – это показатель третьего уровня навыков и умений. Все, что выше – четвертый уровень.

Самые известные лидеры современности, Ли Якокка, Стив Джобс, Джэк Уэлч, славились своей жесткостью и недоверчивостью. Джобс мог перепроверять работу даже у самых заслуженных сотрудников, а Якокка известен тем, что он начинал прислушиваться к мнению коллег (другими словами, воспринимал навыки и умения сотрудника как находящиеся на более высоком уровне) лишь через несколько лет их упорной работы в компании.

Второй параметр, психологическая мотивация, определяется еще проще. Мотивация на первом уровне – это любая негативная эмоция (страх, недоверие, злость). Если сотрудник находится в любом положительном эмоциональном состоянии – это значит, что его мотивация к выполнению работы находится по крайней мере на втором уровне. Мотивация к выполнению работы на третьем уровне приводит к тому, что человек начинает использовать в речи слова, показывающие его психологическую привязанность: «моя работа», «наши клиенты», «наша компания». Если работник находится по уровню психологической мотивации на четвертом уровне, то его состояние можно охарактеризовать двумя словами: «спокойная уверенность».

Вы наверняка хорошо помните, как чувствовали себя, когда были готовы к выполнению работы и не нуждались в дальнейших указаниях,

поддержке и объяснениях – когда вам хотелось только одного, чтобы руководитель сказал: «Ну все, можете идти и выполнять работу».

А теперь – самое интересное. Перед началом каждой встречи, перед каждым общением с подчиненным руководитель сначала проверяет послужной список сотрудника по всем обсуждаемым задачам (просто отвечая себе на приведенный выше вопрос). Затем, уже непосредственно при встрече, руководитель определяет по внешним признакам уровень психологической мотивации, и решает какой стиль лидерского взаимодействия использовать (отдельно по каждой обсуждаемой задаче).

Это дополнение является, по нашему мнению, необходимым для включения в программы обучения руководителей любого ранга ситуационному лидерству. Однако метод настолько прост, что HR-менеджер может с легкостью подсказать в ходе текущей работы своим коллегам-руководителям, как дополнить уже имеющиеся навыки тем ключом, который сделает модель эффективно и точно применимой в ходе десятков встреч и элементов общения с подчиненными.

Подробнее о делегировании полномочий

Лучше я буду получать 1 % денег в результате усилий 100 человек, чем 100 % в результате своих собственных усилий.

Пол Гетти, американский промышленник, в середине XX века самый богатый человек в США

Делегирование полномочий – это мечта! Мечта для любого руководителя, для владельца компании, для руководителя отдела. Об этом феномене написана уйма книг, сложено немало легенд и бизнессказок. Делегирование – сродни скатерти-самобранке: все мечтают ее иметь! Так, чтобы ничего не делать самому, а чтобы сотрудники все делали. И можно было так, как говорит одна из получающих большое распространение на постсоветском пространстве модель ведения бизнеса: *«Роль собственника – не принимать участия в бизнесе. Он нанимает директора, дает ему активы... и получает доход... Цель создания бизнеса – создать компанию, которая... будет*

работать сама по себе, без нашего участия, как целостная, саморазвивающаяся и приносящая прибыль система». Интересно, правда? А как заманчиво – просто создать бизнес и получать прибыль, а, главное – ничего больше не делая!

Только вот те, кто пробуют идти по этому, в принципе, верному пути, неумолимо наталкиваются на целый ряд вопросов: «Как делегировать, и при этом верить в то, что человек выполнит порученное задание? Как обезопасить себя от попыток нецелевого использования средств компании? Как быть уверенным, что человек сделает работу качественно, а не найдет хорошую отговорку вдобавок к проваленному проекту? Кому из своих сотрудников я могу делегировать, какие задачи, и как определить – кому что делегировать?» Этих вопросов очень много, и все они важные, потому, что без ответа на них идея делегирования полномочий так и останется хорошей идеей.

Одна из популярных книг современности, которую называют учебником для управленцев, под названием «Менеджер мафии» дает следующий рецепт делегирования: «Три основных правила эффективного управления временем: 1. Распиши свои задачи. 2. Передай их другим. 3. Передай другим то, что осталось». Отличная последовательность действий. Немного неполная, но давайте посмотрим, что с этим делать на практике. Правда, до первого пункта любому руководителю стоит задать себе один непростой вопрос: «А что будет, если я раздам все свои задачи подчиненным?» И ответ не столь очевиден, как кажется на первый взгляд. Попробуйте ответить сами, прямо сейчас. Задумайтесь на минуту, что будет, когда все, вот прямо все-все-все ваши задачи делают ваши подчиненные. Причем, как положено при хорошем делегировании, даже не подходят к вам за советом, и контроля не требуется – система работает как часы. И что дальше?

Мы получаем несколько вариантов ответов (конечно, их в теории может быть бесчисленное множество, но на практике получается не так уж и много). Первый, характерный для собственников бизнеса: «До того, как занять себя чем-то другим, я буду контролировать своих подчиненных еще более тщательно, а вдруг все на самом деле не так хорошо. Ведь нельзя оставлять дыры за спиной!» И будьте уверены, такой человек получит свой результат – всегда можно найти ошибку в любой работе, даже если ее там нет. На этом попытки делегирования, как правило,

прекращаются, наказывают всех, и собственник продолжает управлять бизнесом сам. Второй ответ, который часто дают наемные работники: «Я буду чувствовать себя неуверенно, а вдруг собственнику я буду уже не нужен, ведь все работает и без меня». Такой человек не сможет эффективно делегировать, пока не будет решен вопрос с защищенностью его рабочего места. Он будет создавать свою ценность для бизнеса, замыкая на себя ключевые элементы процессов, и, как правило, становясь «бутылочным горлышком» для компании. И третий, опять же характерный для собственников: «Если я отдам все свои текущие задачи сотрудникам – я не буду знать, чем заняться, ведь я много лет отдал этому бизнесу, все свободное время посвящал работе. А теперь, чем я буду заниматься?»

Это те ответы, которые очень часто встречаются в практике консалтинговой работы. И пока на них ответов нет – дальше двигаться непросто потому, что человек сам себе будет мешать делегировать, искать отговорки, находить причины, почему нужно еще немного продолжать контролировать работу. Приходится излечивать руководителей от диагноза, который описал когда-то Радислав Гандапас – «Невроз контроля». Это ситуация, при которой руководитель искренне убежден, что только он знает, «как надо», и если перестанет вмешиваться во все малейшие детали – система рухнет. Поскольку его на контроль всего и вся не хватает – он начинает контролировать выборочно, дергать сотрудников, наказывать за невыполнение своих задач, но – несистемно, хаотически. На выходе получаем сотрудников, которые пытаются скрыть свои неудачи, и руководителя, который рвет на себе волосы, не зная, что с этим всем делать.

Когда мы ответили на вопрос: «Чем я буду заниматься, если распределю все свои текущие задачи» – двигаться к делегированию будет легче. В качестве подсказки стоит привести несколько функций управленца из работ Анри Файоля: получение обратной связи от работников (читай – понимание того, как улучшать существующие рабочие процессы), прогноз и планирование. Это как раз те задачи, которые руководителю делегировать нельзя – этим он и отличается от любого обычного работника. Собственник тоже здесь найдет ответ на вопрос, чем ему заниматься, чтобы быть полезным компании (что происходит с собственниками, которые не занимаются своими организациями в нашей стране, думаю, рассказывать не стоит): именно Совет учредителей

определяет политику компании, ее стратегические направления развития и основные принципы ведения бизнеса. Также сюда можно добавить коммуникацию с основными стейкхолдерами компании – это тоже функция, которую смело на себя могут взять люди, делегирующие основную часть операционных задач подчиненным.

А дальше – вспоминаем «Менеджера мафии». Пункт первый: «распишите все свои задачи». Если у вас есть этот список – прекрасно. Если нет – составьте его, он будет подспорьем для вашего продвижения к эффективному делегированию. Его сделать довольно просто: по очереди записывайте то, что вы делаете в течение дня. Сразу перед выполнением задачи, или сразу после нее – запишите. Это перечень ваших задач – то, что вы делаете каждый день. Задавшись целью записать все свои задачи в течение недели, вы получите довольно точный перечень своих т. н. регулярных задач.

Как их передать своим подчиненным? Да и зачем? В качестве мотивации приведем мнение Хаймана Джорджа Риквера, адмирала США, отца американского атомного флота: «Работая 24 часа в день, человек может себя утроить. Чтобы умножить себя больше, чем в три раза, единственный выход – научить других принимать на себя часть вашей работы». Прекрасная мысль, грамотно и просто – чтобы компания была более эффективной, нужно обучать других выполнять вашу работу. Именно обучать, а не просто сваливать работу на другого человека, а потом наказывать его за невыполнение – это не делегирование.

Обучать необходимо, конечно, всех. Мы хотели бы сказать, что есть прибор, который определяет способности человека выполнять задачи за вас, но, к сожалению, такого прибора не существует. И интуиция здесь скорее вредна, чем будет служить инструментом. Стоит попробовать со всеми. И не ждать мгновенных результатов. Хороший результат – если сотрудник научится выполнять задачу, с которой вы справляетесь хорошо, за год. Это не так долго, ведь вспомните, сколько у вас времени ушло на то, чтобы добиться того качества выполнения работы, которое есть у вас сейчас? Много лет. Можно ли всему этому обучить за неделю? Нет, конечно, это миф, и весьма опасный. Так что запаситесь терпением. К счастью для нас, чем больше вы делегируете, тем легче потом станет работать, но первые шаги в обучении будут очень маленькие, едва заметные.

Гарольд Дженин, одна из зубастейших акул американского капитализма, генеральный директор International Telephone and Telegraph Corporation, сказал как-то: «Тот, кто делегирует полномочия, не зная деталей дела, которое перепоручает другим, рискует оказаться ненужным». Вот один из наиболее неизвестных секретов делегирования: необходимо знать ту задачу, которую вы хотите делегировать, и уметь обучить сотрудника ее выполнению!

В течение года, который вы выделите на делегирование текущих задач, обучайте своих подчиненных постепенно, в такой последовательности:

1. Выберите одну задачу, которую вы хотите делегировать.
2. Объясните, как называется задача, которую вы будете показывать.
3. Выполняя задачу на глазах сотрудника, предложите ему записать ее в виде последовательности шагов.
4. Выполняйте самостоятельно задачу по инструкции, созданной сотрудником. И вместе корректируйте инструкцию, добавляя пропущенные шаги или исправляя неточности в описании действий.
5. Предложите сотруднику самому выполнить задачу у вас на глазах, и корректируйте его шаги в ходе выполнения.
6. Предложите сотруднику выполнить задачу без вас, и проверьте результат до того, как он будет передан в следующий бизнес-процесс (например, проверьте счет до того, как он будет отправлен на оплату).
7. Сделайте пункт 6 раз тридцать, добиваясь раз за разом отличного результата и высокого качества работы.
8. Поздравляем! Вы можете эту задачу делегировать своему подчиненному. Параллельно, конечно, можно учить целому ряду задач, но от пункта к пункту можно переходить только после четырех–пяти успешных повторений выполнения задачи. Таким образом мы получаем и качество выполненной работы, и довольных сотрудников.

Иногда вы будете замечать, что, несмотря на все ваши усилия, сотрудник не очень хорошо выполняет порученную задачу. Как будто не лежит у него к ней душа. Делать-то он делает, но через силу. Тут приходит на ум один афоризм: «Можно и курицу научить лазить по деревьям. Но лучше взять для этого кошку». Наблюдайте за предпочтениями сотрудников, и перераспределяйте задачи так, чтобы они сами хотели их выполнять. У кого-то лучше получается креатив, у кого-то – учет. Внимательно относясь к склонностям подчиненных, мы сможем быстрее передать текущие задачи, сняв их со своей повестки дня.

В ходе отчетных совещаний или по результатам своих наблюдений вы периодически будете делать вывод, что в определенной задаче стоит что-то исправить. Тут стоит пользоваться подсказкой, данной основателем «Евросети» Евгением Чичваркиным: «Конечно, если ситуация на работе требует твоего участия, надо впрягаться. Но если нужно впрягаться надолго, правильно разделить работу с кем-нибудь еще. Поэтому, если я вижу, что топ-менеджеры в нашей компании «зашиваются», порой насильно заставляю их брать помощников». Эта рекомендация помогает учитывать, что иногда задачу, с которой справляется один очень опытный сотрудник, необходимо разделить на две, попроще, и отдать ее двум людям с более низкой зарплатой. Так и задача будет выполнена, и деньги сэкономлены, и опытный сотрудник будет заниматься полезным делом.

Делегирование – это просто. Выполнение определенной последовательности действий по передаче своих задач другому человеку. Но успешное делегирование – это еще и тщательность в выполнении каждого шага, терпение и немного – искусство.

Важнейшая компетенция руководителя. Принятие решений

Наша компания является лидером на рынке. Мы пользуемся самыми современными средствами сбора и анализа информации, данных о клиентах, конкурентах, о технологических разработках и тенденциях на рынке. Мощный парк серверов и совершенное программное обеспечение позволяет сократить количество альтернатив до двух–трех. И только после этого наш генеральный директор подбрасывает монетку, чтобы выбрать, что делать дальше...

Управленческий анекдот

В современном мире человек принимает за один день больше решений, чем наши прародители из каменного века за всю свою жизнь. Мы вынуждены принимать их быстро, как можно точнее, и такая спешка в принятии огромного количества решений накладывает свой отпечаток на мышление современного человека. Особенно данное положение дел актуально в бизнесе, об этом писал еще П. Друкер в своей книге «Эффективный управляющий»: «...принятие решений – это типично управленческая задача... Только начальники принимают решения».

Посчитайте, сколько решений вы вынуждены принимать в течение одного дня? Наверняка они у вас где-то фиксируются: в блокноте, ежедневнике, в Outlook или Lotus Notes, в телефоне. Количество перевалит за сотню, и это только до обеда. Руководители захлебываются в ворохе вводных, учете нюансов, мнений, информации. Кто с этим может справиться, да и в силах ли это одному человеку?

Тот же П. Друкер дает еще одну подсказку, ссылаясь на римское право: «Магистрат не рассматривает пустяковых дел». Мудрая мысль. Здравая. Какие именно решения должен принимать руководитель, скажем, компании или отдела? И как право принимать решения можно делегировать подчиненным?

Правильного ответа на этот вопрос, наверное, нет. Ситуация с выбором уровня принятия решений слишком динамичная, чтобы ее можно было описать однозначно и в рамках одной главы книги. Но несколько рекомендаций стоит все-таки учитывать. Прежде всего: вы как руководитель должны заниматься только теми вопросами, которые требуют исключительно вашего опыта и ума! Все остальное постарайтесь передать сотрудникам: мелкие решения, специализированные вопросы, текущую деятельность. Учтите также, что не сразу сотрудник сможет принимать такие же решения на своем уровне, как приняла бы вы, будь вы на его месте. Здесь возникает опасность т. н. невроза контроля, о котором мы говорили выше. Это ситуация, в которой руководитель не доверяет сотрудникам принимать никаких решений вообще, считая, что слишком высока вероятность того, что они будут неверными. Что интересно – такое мнение руководителя вызывает соответствующее поведение у подчиненных.

В своей практике нам пришлось столкнуться с руководителем крупного производственного холдинга, который настолько не доверял сотрудникам, что в буквальном смысле согласовывал платежи на сотни гривен на канцелярские принадлежности. Это отнимало массу времени у него, потому что текущие платежи шли потоком, и, кроме того, сотрудники никак не могли понять, в чем причина такого к ним недоверия. В конце концов задержки в платежах привели фактически к остановке работы нескольких предприятий холдинга, поскольку

руководитель достаточно часто находился в командировках, но попрежнему не позволял пропускать ни один платеж без своего ведома, даже при наличии соответствующих бюджетов. Соответственно, никто из сотрудников и не трудился понимать логику решений руководителя, поскольку тот все равно даже мельчайшие решения принимал сам.

Все авторы в области менеджмента, и успешные руководители-практики как один говорят: «Сотрудники будут допускать ошибки в процессе обучения. И это нормально. Обучения без ошибок не бывает». И когда мы учим людей принимать решения, то должны давать возможность им ошибаться, набивать шишки, принимать неверные решения, просто подстраховывая, но не делая всю работу за них. Это ключ к успеху бизнеса.

Однако как же все-таки принимать решения в бизнесе? Ведь чем больше качественных, точных и выверенных решений примет руководитель, тем более эффективным будет компания. Что нужно учесть, какому процессу следовать? Авторы, такие как П. Друкер и другие, описывают процесс в целом, говорят об ограничениях, о примерах, но редко кто дает методику принятия решений.

Мы рекомендуем следующую последовательность действий, которая называется **«Точки Принятия Решений в бизнесе»**. Четыре простых шага, четыре вопроса. И пока мы не получаем ответ на каждый вопрос, мы не двигаемся к следующему.

Первая Точка Принятия Решений: «Стоит ли решать возникшую проблему, рассматривать проект, задачу?». В настоящее время количество задач превышает все возможности любого, даже самого талантливого бизнесмена. Поэтому очень часто мы с самого начала должны сказать: «Нет. Не сейчас» или «эта задача не в моей области компетенции», или «нашей организации это не интересно». Нет – это хорошее решение в бизнесе, где руководитель свои усилия должен направлять на решение только тех задач, которые несут ключевую пользу для его компании. Если руководитель на первую Точку Принятия Решений ответил отрицательно – он перестает принимать обсуждаемое решение, и вопрос либо снимается с повестки дня, либо откладывается на оговоренный срок.

Вторая Точка Принятия Решений: «Достаточно ли у меня/нас информации для принятия решения?» Чаще всего ошибки в принятии решений, особенно в практике отечественных бизнесменов, происходят именно на этой стадии.