

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

В КУРСЕ!



С. В. Потанов

КАК УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

С МАКСИМАЛЬНОЙ ОТДАЧЕЙ,
БЕЗ СТЕШКИ

С. В. Потанов

КАК УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

МОСКВА

EKSMO EDUCATION

ЭКСМО

2006



7 ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

7 УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУКА

- 8 ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА К ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ
- 9 Подход с позиций выделения управленческих школ
- 9 Подход, рассматривающий управление как процесс
- 9 Подход с позиций системности
- 10 Ситуационный подход
- 10 СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ
- 10 Управление производством
- 11 Управление финансами
- 11 Управление сбытом
- 11 Управление снабжением
- 12 Управление персоналом

12 ПОНЯТИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

- 14 ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ
- 14 Проблема № 1: управленческий цикл не имеет завершения
- 16 Проблема № 2: информационные перегрузки
- 16 Проблема № 3: переработка информации

17 АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

- 18 АНАЛИЗ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ
- 18 Этап 1
- 19 Этап 2
- 20 Этап 3
- 20 Баланс сильных и слабых сторон

21 ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ

- 22 ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ
- 22 Нагромождение работ
- 23 Неэффективный информационный обмен

- 24 Слабая мотивация труда
- 25 ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ
- 25 Постоянная спешка
- 26 Постоянные доработки дома
- 26 Суетливость
- 27 Бесплановость работы
- 28 Нежелание видеть проблему
- 29 **ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА**
- 31 ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА
- 31 Масштабы целей
- 33 Характеристики цели
- 33 Конкретность и измеримость целей
- 33 Достижимость целей
- 34 Взаимно поддерживающие цели
- 35 ОЦЕНКА СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ
- 36 Внешние ограничения
- 37 Внутренние ограничения
- 39 ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ
- 40 Создание плана
- 41 Сначала — главное
- 41 Отклонять помехи
- 42 Своевременно делать паузу
- 42 Соблюдать размеренный темп
- 43 Использовать временные промежутки
- 43 Начало и завершение рабочего дня
- 44 КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ ПЛАНА
- 45 Предварительный контроль
- 46 Текущий контроль
- 46 Заключительный контроль
- 47 Разработка стандартов
- 48 Сопоставление достигнутых результатов со стандартами
- 48 Корректирующие действия
- 50 **ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ**
- 50 **СКОЛЬКО НУЖНО РАБОТАТЬ**
- 51 МЕНЕДЖЕР-ИГРОК
- 53 Менеджер со стороны
- 54 Слишком высокая цена контракта
- 54 Слишком длинный подготовительный период
- 55 Внутренние взаимоотношения в коллективе

- 55 Синдром матери-героини
- 57 КАК РАБОТАТЬ
С ПОДЧИНЕННЫМИ**
- 58 «Ребенок»—«родитель»
- 59 «Ребенок»—«взрослый»
- 60 Методы решения проблемы
- 62 «Взрослый»—«взрослый»
- 64 ВАЖНОСТЬ
ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**
- 65 ЧТО НЕОБХОДИМО
ДЕЛЕГИРОВАТЬ
- 66 Условия для делегирования
- 68 Пределы делегирования
- 69 Какую же работу стоит
делегировать?
- 72 ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ
НЕ ДЕЛЕГИРУЮТ
- 74 Проблема № 1: потеря
власти
- 74 Проблема № 2: слишком
много власти
- 75 Проблема № 3: еще не
время
- 76 Проблема № 4: другие все
испортят
- 77 Проблема № 5: я сделаю
лучше
- 78 Проблема № 6: некому
передать работу
- 79 Проблема № 7:
начальство не делегирует,
и я не буду
- 80 Проблема № 8: снижение
авторитета
- 80 Проблема № 9: новое
дело — новые проблемы
- 81 Проблема № 10:
управление не нужно
- 82 Препятствия делегированию
- 84 ДОСТОИНСТВА
ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**
- 85 Выгода № 1: передавая свои
полномочия, руководитель
может освоить другие
- 85 Выгода № 2: сотрудники,
принимаящие полномочия,
будут иметь опыт и смогут
подменить руководителя без
ущерба для эффективности
- 86 Выгода № 3: свободное
время
- 87 Выгода № 4: личный
прогресс
- 87 Выгода № 5: улучшение
взаимоотношений
в коллективе
- 88 Выгода № 6: появляется
время для работы
с подчиненными

- 89 Выгода № 7: оптимизация условий для выполнения работ

91 ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЛЮДЬМИ

91 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ

- 92 СТИЛИ РУКОВОДСТВА
- 92 Авторитарный стиль руководства
- 93 Демократический стиль руководства
- 95 Либеральный стиль руководства
- 95 Сравнение стилей руководства
- 97 Адаптивный стиль руководства
- 98 Управленческая власть
- 100 Взаимодействие руководителя с группами
- 100 Формальные группы
- 101 Неформальные группы

102 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ

- 104 Эффективность обмена информацией

111 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ

- 111 ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ
С КЛИЕНТАМИ
- 111 Независимость клиента
- 111 Необходимость изучения мотивации и поведения клиента
- 112 Поведение клиента поддается воздействию
- 112 Поведение клиента социально законно
- 113 Типы клиентов
- 114 Мотивы клиентов
- 118 Специфика корпоративных клиентов
- 119 Отличия корпоративных клиентов от индивидуальных
- 119 Малочисленность клиентов
- 119 Клиенты крупнее
- 120 Клиенты сконцентрированы географически
- 121 Клиенты-профессионалы
- 121 Корпоративные клиенты

123 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

123 РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

- 127 Личные контакты
- 127 «Похитители времени»
- 128 «Тени из прошлого»
- 129 Информационные потоки
- 131 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
ГРАФИКОВ И ПЛАНОВ
- 132 Планирование совещания
- 132 Повестка дня
- 133 Затраты времени
- 133 Четкость формулировок
- 134 Подведение итогов
- 135 Графики проведения работ
- 137 ПРАВИЛО ПАРЕТО
- 138 Важнейшие выводы
- 140 Допущения
- 141 ПЛАНИРОВАНИЕ
ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ
- 142 Анализ трудовых привычек
- 143 Польза дневника
- 144 Когда записывать
- 145 Что записывать
- 145 Как увеличить полезность
записей
- 146 Условные знаки
- 147 Результаты
- 148 Анализ рабочего дня по
дневнику
- 149 Схема анализа
- 150 Гибкость плана
- 150 Время на работу
с подчиненными
- 152 Оптимизация рабочего дня

152 МЕТОДЫ МИНИМИЗАЦИИ ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ

- 153 В данное время занимай-
тесь только одним делом
- 153 Несложные, ежедневно
повторяющиеся дела
доведите до автоматизма
- 153 Не вините себя, если
чего-то не успели
- 154 Эффективный начальник —
эффективный подчиненный
- 154 Не пытайтесь достичь
совершенства
- 155 Учитесь правильно читать
- 155 Избегайте церемоний
- 156 Не торопитесь
- 157 Активнее используйте
оргтехнику
- 157 Планируйте свой отдых
- 158 Согласовывайте расписание
- 158 Умейте сказать «нет»
- 159 Любите порядок
- 159 Всегда ставьте перед
собой цель





ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА



Кто выиграл время, тот выиграл все.

Жан Батист Мольер



1. УПРАВЛЕНИЕ КАК НАУКА

Началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований считается 1911 г., когда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления». Но главной силой, которая подстег-

Необходимость выделения управленческой деятельности в отдельную функцию возникла в конце XIX — начале XX веков.

Идея о том, что управление само по себе может внести значительный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

нула интерес к управлению еще раньше, была промышленная революция в Англии.

Именно в этот период началось формирование некоторых приемов организации производства, которые позволяли повысить его эффективность. Но в то время управление не рассматривалось как самостоятельная сфера деятельности, а считалось неким вспомогательным средством, позволяющим улучшить работу.

ЧЕТЫРЕ ПОДХОДА К ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

По мере развития управленческой науки сформировались четыре основных подхода, каждый из которых имеет



свои особенности и вносит свой вклад в развитие теории и практики управления.

Подход с позиций выделения управленческих школ

Здесь рассматриваются четыре основные школы управления, такие как школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и науки о поведении, а также количественная школа.



Подход, рассматривающий управление как процесс

Сторонники этого подхода утверждают, что управленческая деятельность представляет собой непрерывный процесс осуществления управленческих функций, каждая из которых в свою очередь тоже представляет собой непрерывный процесс.

Подход с позиций системности

В данном случае организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов.





Ситуационный подход предполагает, что наиболее эффективным методом в каждом конкретном случае является метод, который более всего соответствует данной ситуации.



Основные из этих элементов: структура, задачи, технологии и люди. Каждая из составляющих системы ориентирована на достижение присущих именно ей целей.

Ситуационный подход

Он концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.

Поскольку существует огромное количество факторов, влияющих на эффективность, как внутри организации, так и во внешней среде, не существует единого «лучшего» способа управлять.

СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ

В рамках отдельной организации выделяются обособленные области деятельности, менеджмент каждой из которых имеет свою специфику. Сюда относятся производство, финансы, сбыт и маркетинг, службы снабжения, работа с персоналом.

Управление производством

Предполагает оптимизацию использования материально-технического,

ресурсного и кадрового потенциала предприятия с целью производства продукции надлежащего качества с наименьшими затратами и в установленные сроки.



Управление финансами

Включает в себя регулирование денежных потоков, формирование инвестиционного портфеля, определение доли собственных и заемных средств в структуре капитала предприятия и контроль всех финансовых показателей его деятельности.



Управление сбытом

Эта деятельность по разработке маркетинговой стратегии предприятия, формированию каналов сбыта готовой продукции, отслеживанию конъюнктуры рынка, проведение рекламных и пиар-мероприятий, а также контроль и корректировка объемов продаж.



Управление снабжением

Включает составление графиков поставки сырья и материалов, конт-



роль за своевременностью поставок, а также за качеством поступающего сырья и комплектующих. Менеджмент снабжения предполагает также заключение договоров на поставку и поиск наиболее подходящих поставщиков.

Управление персоналом

Сюда входит деятельность по тестированию и отбору потенциальных сотрудников организации, разработка способов стимулирования труда, а также работа с сотрудниками внутри предприятия с целью повышения эффективности информационного обмена между различными уровнями управления и внутри различных функциональных подразделений фирмы.



2. ПОНЯТИЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Кроме управленческой деятельности, направленной во внешнюю среду, которая осуществляется в виде указаний и распоряжений, существует понятие самоменеджмента.

Сущность самоменеджмента, или управления собой, заключается в умении использовать все предыдущие наработки, как теоретические предпосылки, так и практические приемы, которые уже доказали свою эффективность в повседневной жизни, для оптимизации использования своего личного времени.

Самоменеджмент в чем-то сродни управлению организацией; здесь тоже необходимо определиться со стратегическими и краткосрочными целями, уметь организовать свое рабочее время и четко определить, что и в какие сроки необходимо сделать, выяснить для себя мотивацию тех или иных действий, а также проконтролировать исполнение намеченного.

Но, кроме умения управлять своим временем, профессиональный руководитель должен знать, как эффективно организовать рабочее время своих подчиненных, чтобы конечные цели функционирования организации достигались не только с наименьшими материальными затратами, но и в более оптимальные временные промежутки.

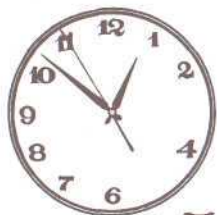
Исходя из этого тайм-менеджмент можно определить как планирование, организацию распределения и контроль

Умение управлять другими людьми начинается с умения управлять самим собой.



23:55





В течение рабочего дня руководителю необходимо выполнить огромное количество разнообразных работ в очень напряженном темпе.

за использованием рабочего времени в организации и собственного времени руководителя с целью повышения эффективности работы отдельных подразделений и организации в целом.

Необходимость выделения управления временем в отдельную область исследований обусловлена постоянно нарастающими темпами изменений во внешней среде, увеличением информационных потоков, которые приходится отслеживать руководителю и ростом в связи с этим требований к мобильности и организованности менеджеров.

ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ДНЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Пытаясь эффективно организовать свой рабочий день, руководитель сталкивается с определенными проблемами.

Проблема № 1: управленческий цикл не имеет завершения

Работа руководителя отличается от обязанностей, например, рабочего на производстве, который должен просто выполнить дневную норму выработки,

Как руководители расходуют свое время



после чего спокойно может идти домой. Работа руководителя, особенно высшего звена, не имеет четкого завершения, ему приходится отслеживать ситуацию и принимать решения практически постоянно, в связи с этим он всегда чувствует, что должен сделать что-то еще.





При переработке информации руководитель вынужден отсеивать менее важную, с его точки зрения, информацию, что иногда приводит к потере и нужных сведений.

Проблема №2: информационные перегрузки

Весьма актуальной для менеджеров является и проблема информационных перегрузок. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения».

Проблема №3: переработка информации

Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, просто не в состоянии эффективно реагировать на все сообщения.

Чтобы преодолеть все эти трудности и проблемы, чтобы у руководителей к концу рабочего дня не оставалось ощущения, что, проделав огромную работу, он так и не сделал главных, наиболее срочных дел, всем руководящим работ-

никам необходимо проводить анализ использования своего рабочего времени.

3. АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ



Существует несколько признаков, которые указывают на то, что руководитель испытывает трудности с использованием и распределением своего времени.

1. Не имеется детального расписания работ на предстоящий день — когда руководитель неявно представляет себе, что именно необходимо сделать сегодня, какие дела являются важными и неотложными, а какие могут подождать, какова очередность предстоящих дел.
2. Руководитель постоянно запаздывает с ответами на деловые письма — когда менеджер никак не может сосредоточиться на просмотре корреспонденции и, едва взявшись за очередное письмо, тут же отвлекается на какое-то другое занятие.
3. Менеджер часто сталкивается с мелкими помехами в работе — когда его то и дело тревожат телефонные звонки, то неожиданные посетители, и он стремится сам решать все сиюминутные проблемы, даже если они не обладают большой значимостью и их решение можно поручить кому-то другому.

4. Руководителю часто приходится решать задачи за своих подчиненных и выполнять их работу — когда менеджер не желает передавать свои полномочия другим сотрудникам, считая, что лучше и надежнее будет, если он сделает эту работу сам и, не замечая, что потери во времени обходятся ему гораздо дороже, чем предполагаемые потери в качестве, которые зачастую существуют только в его воображении.
5. При выполнении поручений высшего руководства часто возникают проблемы со временем — когда менеджеры среднего звена, не умея рационально организовывать свое время, слишком поздно приступают к выполнению поручений высшего руководства, в результате чего возникает боязнь не успеть к сроку и приходится торопиться и работать в авральном режиме.



АНАЛИЗ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Если вышеперечисленные симптомы налицо, то очевидно, что рабочее время используется руководителем неэффективно и необходимо провести анализ с целью устранения недостатков и составления наиболее оптимального графика работы. Такой анализ проводится в несколько этапов.

Этап 1

На первом этапе необходимо зафиксировать фактические затраты времени на тот



или иной вид деятельности руководителя в течение нескольких рабочих дней в виде следующей таблицы.

Фактические затраты времени

<i>Виды работ</i>	<i>Затраченное время, мин</i>
Телефонные переговоры	
Оформление документации	
Просмотр корреспонденции и др.	

Определив оптимальные величины затрат времени, менеджер сможет оценить, где были допущены слишком высокие затраты времени, и составить для себя график рабочего дня, который позволит использовать рабочее время гораздо эффективнее.



Сопоставив затраты времени на один и тот же вид деятельности за несколько дней, можно найти оптимальные величины временных затрат на основные виды работ, которые приходится выполнять руководителю.

Этап 2

На следующем этапе анализа необходимо рассмотреть непосредственно те виды деятельности, в которых приходилось участвовать руководителю. Весьма вероятно, что многие из них окажутся не столь важными, и справиться с ними будет по силам другим сотрудникам орга-





низации. Переложив на них ответственность за выполнение таких дел, руководитель сможет высвободить для себя дополнительное время на решение стратегических задач.

Этап 3

Часто нерациональное использование времени на работе бывает обусловлено отсутствием личной самодисциплины и внутренней неорганизованностью руководителя.

Кроме анализа затрат времени как таковых, каждому руководителю полезно будет провести анализ своих личных качеств с точки зрения сильных и слабых сторон.

Баланс сильных и слабых сторон

Анализ личных качеств можно также представить в виде таблицы, в которой перечисляются основные достоинства и недостатки руководителя и которая наиболее наглядно может показать, что следует поощрять, а над чем еще нужно поработать.



Одна из граней анализа личных качеств — баланс поражений и неудач. Составив такой баланс, менеджер получит более наглядную картину и сможет понять, отсутствие каких качеств помешало добиться успеха.

Проводя анализ использования рабочего времени, необходимо помнить о том, что львиная доля временных затрат менеджера приходится на работу с информацией.

Часто случается, что руководитель тратит слишком много времени на усвоение информации из-за неэффективной системы коммуникаций на предприятии в целом. В таком случае нужно более детально рассмотреть схему движения информационных потоков внутри организации и при необходимости внести соответствующие коррективы.

**Время, затра-
ченное на обра-
ботку информа-
ционных
потоков,
необходимо
проанализиро-
вать отдельно.**



4. ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ

«Что значит золото и серебро в сравнении со временем, когда одной минуты нельзя купить за все золото мира, и когда малейшее мгновение стоит



Проблема дефицита времени часто возникает вовсе не от того, что в сутках только 24 часа, а от неумения эти часы рационально распределить.



вечности?» — вопрошал Иоанн Златоуст еще на заре цивилизации, но и тогда уже сетовал, что люди не умеют ценить самую драгоценную в мире вещь.

Человек, умеющий эффективно распоряжаться своим временем, всегда более успешен, большего добьется в жизни и в конечном итоге сможет полнее реализовать себя.

Причины, вызывающие нехватку времени в работе менеджеров, можно подразделить на внешние и внутренние.

ВНЕШНИЕ ПРИЧИНЫ

Внешние причины дефицита времени обусловлены воздействиями окружающей среды и не зависят от личных качеств и способностей руководителя. Сюда в первую очередь относятся следующие.

Нагромождение работ

Такая проблема возникает, когда руководитель стремится делать всю работу сам и часто за выполнением мелких и незначительных дел не успевает

занияться наиболее важными. Это говорит о том, что он не имеет представления о степени важности работ, не занимается установкой приоритетов и разбивкой задач на более и менее значимые.

Помочь в этом случае может анализ и постоянное сопоставление данной, конкретной работы, которую необходимо выполнить, с конечными, стратегическими целями организации. Такое сопоставление наглядно покажет, какие задачи связаны с решением ключевых вопросов и поэтому должны быть выполнены только руководителем, а какие не имеют глобального значения и могут быть поручены другим сотрудникам организации.

Неэффективный информационный обмен

Если система коммуникаций на предприятии продумана плохо, руководителю приходится тратить дополнительное время на получение необходимой информации.

Руководителям организаций, в которых существует подобная проблема, необходимо пересмотреть схему движения



Плохо продуманная система коммуникаций всегда отрицательно сказывается на качестве и своевременности выполнения работ.



информационных потоков внутри организации и более четко определить, с какими именно блоками информации должно работать каждое конкретное подразделение фирмы.

Движение информационных потоков в организации



Слабая мотивация труда

На предприятиях, где высшее руководство не заботится о создании системы стимулирования труда, как правило, традиционно низкая производительность. Менеджеры среднего и низового уровней не стремятся сделать свою работу эффективной, работают с прохладцей, что в результате порождает несвоевременное выполнение производственных заданий и хроническую нехватку времени.

Выходом из этой ситуации будет разработка мероприятий, направленных на усиление мотивации у сотрудников предприятия, с учетом того, что мотивом для повышения эффективности труда может быть не только материальное поощрение, но и перспективы карьерного роста.

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ

Внутренние причины дефицита времени зависят от характеристик личности руководителя, таких как организованность и самодисциплина, особенности темперамента, склонность к самоанализу, умение признавать свои ошибки. Среди таких причин можно выделить следующие.

Постоянная спешка

Иногда руководителям кажется, что чем чаще они будут демонстрировать нехватку времени, тем значимее будет выглядеть их персона в глазах подчиненных. Но на самом деле это самообман, и в современных организациях, где основная часть работников имеет достаточно высокий уровень образования, такая тактика давно уже не проходит.



Руководитель, постоянно спешащий и никуда не успевающий, создает у своих подчиненных нервность, заставляя и их в свою очередь спешить, что в результате может привести к ошибкам в работе и негативно сказаться на общих результатах деятельности предприятия.

«Поспешай медленно» — гласит народная мудрость. Заранее продумав распределение дел в течение рабочего дня, менеджер избавит себя от необходимости брать работу на дом и, сделав свой график более сбалансированным, сможет одинаково полноценно отдыхать и трудиться.

Кроме того, само восприятие образа такого руководителя у подчиненных будет скорее всего отрицательным, и в глазах сотрудников он будет выглядеть не как человек, несущий непосильную ношу срочных и неотложных дел, а как человек, не умеющий организовать свое время.

Постоянные доработки дома

Эта проблема тесно связана с предыдущей, поскольку все время спеша и не успевая ничего сделать на работе, руководитель вынужден доделывать свои дела в нерабочее время. Постоянно действуя в таком режиме, руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности и в конечном итоге ведет к упадку здоровья.

Суетливость

Эта черта во многом обусловлена характером и особенностями темперамента человека, ему часто бывает трудно бороться с самим собой. Но когда руководитель ясно видит, что какие-то его личностные качества отрицательно сказываются на результатах работы, он



должен сознавать, что если хочет быть успешным в своем бизнесе, то необходимо от таких качеств избавиться.

Кроме того, суетливость может быть вызвана неумением организовать свой день, когда плохо спланированная последовательность дел заставляет метаться от одного к другому и в результате в конце рабочего дня у руководителя остается ощущение, что не сделано ничего.

Бесплановость работы

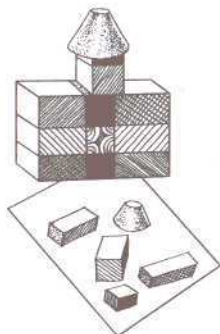
Человек, привыкший все делать спонтанно, решать проблемы по мере их возникновения, не думая о том, что многие из них можно было бы предотвратить, не видит необходимости в планировании своих действий. Придерживаясь таких принципов в личной жизни, он переносит их и на общий стиль жизни своей организации.

Постоянный дефицит времени неизбежно будет являться неотъемлемой частью подобного поведения. Ведь, не желая продумывать свои действия хотя бы на несколько шагов вперед, руководитель не сможет предвидеть и того, сколько времени понадобится для решения очередной возникшей проблемы или



Только планомерное выполнение текущих работ, постановка целей и определение необходимых для их достижения средств и ресурсов, в том числе и временных, позволят эффективно управлять жизнью организации и добиться успеха в бизнесе.





для выполнения очередной неотложной задачи. Неслучайно планирование выделяется как одна из основных функций управленческой деятельности.

Нежелание видеть проблему

Иногда менеджер не воспринимает постоянную нехватку времени как результат своей неорганизованности, а склонен думать, что все дело в том, что сейчас у него накопилось слишком много дел, но через некоторое время поток неотложных дел схлынет, и он снова будет все успевать. Не усматривая в существующем положении проблемы, менеджер не будет пытаться решить ее, что в конечном итоге грозит завести его во временной цейтнот.



Чтобы не доводить дело до крайности, необходимо периодически проводить анализ своего рабочего дня, сопоставляя запланированные работы по их значимости для конечных результатов деятельности фирмы, а также контролируя затраты времени на выполнение этих работ.

5. ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Чем подвижнее и изменчивее внешняя среда, тем больше необходимость планирования как средства разработки определенной линии поведения в этой среде. Американскими исследователями установлена высокая положительная корреляция между планированием и успехом организации.

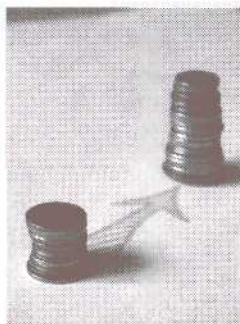
И действительно, менеджер, четко представляющий, что и когда ему необходимо сделать, имеет очевидные преимущества перед тем, кто вынужден беспорядочно переходить от одного вопроса к другому, не замечая за повседневной суетой, что львиная доля времени тратится на решение второстепенных задач, которые



Планирование — одна из важнейших управленческих функций, от которых зависит успех организации.



Планировать
нужно лишь тот
объем задач,
с которыми есть
возможность
реально спра-
виться.



можно было бы перепоручить подчиненным.

Планирование осуществляется поэтапно, сначала на продолжительный период времени (несколько лет), затем этот период разбивается на более мелкие временные промежутки. Чем меньше отрезок времени, тем более детальным должен быть план.

После того как составлен план на несколько ближайших лет, составляется план на год, а затем квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым бюджетом.

На основе показателей квартального плана составляется план на месяц и подекадные планы, включающие конкретные количественные показатели, которых необходимо достичь за предстоящий период.

Последним этапом в планировании рабочего времени является дневной план, который представляет собой наиболее важную ступень планирования. Он представляет собой список конкретных заданий, которые необходимо выполнить в течение дня, а также предполагает разбивку дел на группы по их значимости и выделение задач, исполнение которых необходимо делегировать.

При составлении плана дня лучше оставить 40% рабочего времени свободными, чтобы иметь резерв для решения непредвиденных задач.

Планирование рабочего времени не менее важно, чем планирование деятельности организации в целом, и является составной частью самоменеджмента. Такое планирование предполагает постановку целей, оценку способов их достижения и выбор наиболее оптимальной альтернативы использования рабочего времени из всех возможных.

Чтобы осуществлять планирование эффективно, необходимо прежде всего четко представить себе свой бюджет времени.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Постановка цели — важнейший этап в планировании, поскольку ясно сформулированная цель служит концентрации усилий на важных направлениях.

Масштабы целей

Цели в менеджменте определяются периодом планирования. Если составляется план на перспективу, то и цели здесь устанавливаются наиболее общие, стратегические. В них отража-

Цель описывает конечный результат. Даже самый лучший способ работы безнадежен, если заранее не обозначены результаты, которых необходимо добиться.



При планировании в первую очередь определяются стратегические цели, затем для их обеспечения разрабатываются цели на более близкие промежутки времени.

ются наиболее важные, глобальные результаты, которых должна достичь фирма, чтобы выполнить свою миссию.

При составлении плана на период 3—5 лет цели формулируются более конкретно и многие из них имеют совершенно определенные количественные характеристики. Эти цели могут касаться повышения уровня производительности, технической оснащенности, разработки новых товаров.

Наиболее конкретными являются цели, которых необходимо достичь в пределах выполнения годового плана предприятия. В этом случае разрабатываются совершенно определенные задания для основных подразделений фирмы и устанавливаются показатели, которых необходимо достичь.

С приближением горизонта планирования к конкретному дню рамки целей сужаются.

Занимаясь определением целей на тот или иной период, менеджер одновременно занимается и планированием времени, устанавливая, в какие именно временные промежутки должен быть достигнут каждый конкретный результат.

Характеристики цели

Кроме четкой ориентации во времени, цели организации должны обладать и другими важными характеристиками.

Конкретность и измеримость целей

Самый простой способ обеспечить эффективное достижение цели — представить ее так, чтобы она поддавалась количественному измерению. Это позволит создать условия для объективной оценки хода работ, а также тех мероприятий, которые предпринимаются фирмой для достижения данной цели.

Например, если одной из целей организации является достижение большей удовлетворенности своих сотрудников, то конкретным и измеримым показателем, выражающим такую цель, может быть снижение текучести кадров на 10% в год.

Достижимость целей

Цели, которые руководство ставит перед организацией и ее сотрудниками, должны соответствовать имеющимся в наличии финансовым, произ-

Пример

Руководство фирмы может установить в качестве долгосрочной цели увеличение общей производительности на 25% за 5 лет. Тогда среднесрочной целью будет повышение производительности на 10% за 2 года. Чтобы достичь этого, устанавливаются краткосрочные цели в таких конкретных областях, как повышение квалификации сотрудников, модернизация производства, более эффективное использование мощностей, разработка дополнительных способов стимулирования и т. д.



**Заведомо
недостижимые
цели могут отри-
цательно повлиять
и на мотивацию
работников,
поскольку в со-
знании людей
вознаграждения
и карьерный рост
обычно связаны
с решением опре-
деленных задач
и достижением
конкретных
результатов.**

водственным и прочим ресурсам. В противном случае организация, слишком высоко поднявшая планку, может оказаться в катастрофическом положении.

Взаимно поддерживающие цели

Крупная фирма, имеющая множество функциональных подразделений, не может ограничиться разработкой двух или трех основных направлений работы. Она должна устанавливать цели для каждого, даже самого мелкого из своих подразделений. И, чтобы организация могла работать эффективно, эти цели не должны противоречить друг другу, а напротив, должны друг друга поддерживать, чтобы достижение одной цели не мешало достижению других.

При постановке целей необходимо также учитывать их адресность, чтобы каждое из подразделений фирмы имело четкое представление, за достижение каких именно целей оно отвечает. Это позволяет эффективнее контролировать процесс выполнения поставленных задач и при возникновении каких-либо проблем быстро найти и устранить причину.



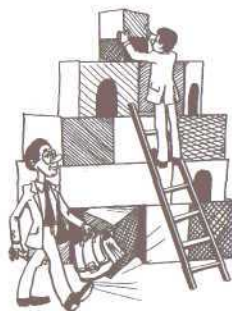
ОЦЕНКА СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Способы достижения целей оцениваются руководителем в зависимости от того, о каких именно целях идет речь в каждом конкретном случае.

Планирование рабочего времени, как правило, связано с достижением краткосрочных, текущих целей. Здесь особенно важно правильно сопоставить желаемые результаты и ресурсы, которые имеются для их достижения, в том числе и временные.

Чтобы провести качественную оценку способов достижения той или иной цели, необходимо учесть все ограничения, которые накладывает реальная ситуация. Например, желание руководителя отвести больше времени на совещание с производственным отделом по какой-либо возникшей проблеме может не осуществиться из-за неожиданного визита представителей органов финансового контроля, которые потребуют внимания к себе.

Все ограничения, с которыми может столкнуться руководитель при достижении поставленных целей, можно подразделить на внешние и внутренние.



Внешние ограничения

К внешним ограничениям относятся следующие.

1. Ресурсные ограничения.

При постановке целей необходимо сопоставить желаемые результаты с реальными возможностями и оценить, имеет ли организация соответствующие финансовые, трудовые и материальные ресурсы для того, чтобы намеченные задачи были решены. Если по какому-то из этих параметров существует нехватка, то скорее всего цель окажется недостижимой.

2. Недостаточный уровень квалификации персонала.

Когда достижение поставленных целей связано с новыми перспективными областями деятельности либо с применением новых технологий, может оказаться, что на предприятии нет достаточного количества работников, имеющих подходящую квалификацию. В этом случае руководство может либо отказаться от достижения данной цели, либо принять решение о приеме на работу новых сотрудников.

3. Законы и этические соображения.

Иногда достижение желаемых целей ограничивается законами, которые руководитель не властен изменить, либо этическими соображениями, когда достижение поставленной цели может создать дискомфорт во внутренних взаимоотношениях между работниками организации.

3. Сужение полномочий.

Для руководителей среднего и низового звена существенным ограничением в достижении поставленных целей может быть

определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех работников организации. В некоторых случаях при эффективно организованном обмене информацией внутри предприятия взаимопонимание между различными уровнями управления вполне достижимо, и подобные ограничения легко устранить.

Внутренние ограничения

Внутренние ограничения при определении способов достижения целей связаны непосредственно с самим менеджером, с его уровнем образования, физическим состоянием, здоровьем, культурой поведения, компетентностью. Кроме этого, при оценке способов достижения целей большое значение имеют следующие факторы:



1. Личностные оценки руководителя.

Это субъективные представления о важности и приоритетности того или иного качества или блага. Они выступают в виде компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий.

У каждого из нас имеется своя внутренняя система ценностей, которая влияет на наши поступки и определяет те средства, которые мы используем для достижения своих целей. Поэтому, например, если руководитель ставит во главу достижение определенных финансовых результатов, то скорее всего он не будет слишком беспокоиться об улучшении условий труда для своих сотрудников.

2. Культурные различия.

Культурные различия тоже играют не последнюю роль в определении способов достижения цели. Согласно исследованиям руководители, например, из Австралии более склонны прислушиваться к мнению подчиненных и уделять внимание их проблемам, а руководители из Южной Кореи главное значение придают силе и предпочитают беспрекословное подчинение.

3. Критерии оценки цели.

Кроме ограничений, при определении способов достижения намеченных целей необходимо выделить и критерии оценки наиболее подходящих вариантов. Если выбранный способ не соответствует принятым критериям, его нельзя рассматривать как реалистичный.

Критерии оценки могут быть как количественными, так и качественными. В связи с этим может возникнуть проблема сопоставления тех или иных критериев, которые не имеют схожего выражения. Невозможно сравнивать вещи, если и они не однотипны. Чтобы избежать этого, необходимо выразить все критерии в определенной форме. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель.

В бизнесе главным приоритетом является прибыль, поэтому и критерии для коммерческих организаций лучше всего представить в денежном выражении либо в форме оценки их относительного влияния на прибыль. Например, материальные затраты на единицу продукции не должны превышать 1000 рублей и составлять более 20% от себестоимости продукции.

В организациях, не занимающихся коммерческой деятельностью, основной задачей является минимизация расходов. Поэтому

здесь денежное выражение подойдет как критерий для сравнения последствий использования разных способов достижения целей для похожих организаций.

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ

Оценив все возможные способы достижения поставленных целей, руководитель должен выбрать наиболее оптимальный из них. Такой выбор почти всегда представляет собой компромисс, поскольку любой способ достижения цели скорее всего будет сопряжен с некоторыми отрицательными аспектами.

Если предварительная работа по выявлению ограничений и установке критериев была проведена тщательно, выбрать подходящую альтернативу будет несложно. Для этого можно составить следующую таблицу.



ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ

Альтернативные способы достижения цели	Ограничения		Критерии		Вероятность реализации альтернативы
	Внеш- ние	Внутрен- ние	Коли- чествен- ные	Качест- венные	

Оценив каждый из способов достижения цели в соответствии с обозначенными кри-



**Руководитель
в силу специфики
своей работы
всегда сталкива-
ется с высоким
уровнем неопреде-
ленности и не
может предусмот-
реть всего.**



териями, менеджер сможет выбрать наи-более подходящий из них.

Создание плана

Необходимо отметить, что на практике руководитель не всегда стремится выбрать способ, который можно было бы назвать оптимизирующим, а чаще склоняется к поведению, которое является «удовлетворяющим». Для того чтобы выбрать наилучший вариант, менеджеру иногда просто не хватает времени, особенно если количество таких вариантов велико. Препятствием здесь может быть и слишком большой объем информации, которую необходимо обработать, чтобы выбрать наилучшее направление действий.

Конечным результатом планирования является упорядоченный график распределения рабочего времени на ближайшую перспективу: квартал, месяц, неделю, рабочий день. Поквартальные планы и планы на месяц представляют собой достаточно приблизительную оценку временных затрат с учетом будущих корректировок, которые могут возникнуть по причине изменившихся обстоятельств.

План на неделю содержит основные мероприятия и работы, которые необходимо совершить руководителю в течение этого рабочего отрезка, такие как еженедельные совещания, заседания, деловые встречи, поездки, осмотры, а также ориентировочные затраты времени на отдых в выходные дни.

Наиболее детальным с точки зрения распределения временных затрат является план на день. Здесь четко расписывается, сколько времени может быть затрачено на ту или иную работу, а также предусматривается некоторое количество незапланированного времени.

При организации своего рабочего дня необходимо учитывать некоторые правила, которые позволят менеджеру, работая с высокой отдачей, в то же время сохранять бодрость и рабочий настрой с начала и до конца рабочего дня.

Сначала — главное

Приходя утром на работу, необходимо в первую очередь взяться за разрешение ключевых задач, имеющих определяющее значение для успешности и эффективной работы предприятия в целом.

Отклонять помехи

Часто случается, что в разгар рабочего дня, когда все силы и внимание сосредоточены на решении какой-либо

Распыляя с самого начала рабочего дня свое внимание на множество мелких проблем, руководитель рискует не решить ни главных, ни второстепенных задач.



важной задачи, неожиданно возникает совсем непредвиденная проблема, требующая немедленного реагирования. В таких случаях менеджер должен оценить, является ли проблема в действительности такой неотложной и, если это так, делегировать полномочия по ее решению кому-либо из своих подчиненных.

Своевременно делать паузу

Чтобы сохранять одинаково высокую работоспособность в течение всего рабочего дня, менеджер должен время от времени делать небольшие перерывы. Они должны быть заранее внесены в распорядок рабочего дня и соотноситься с выполнением намеченных задач таким образом, чтобы не стать помехой в достижении целей.

Соблюдать размеренный темп

В советский период функционирования отечественной экономики периодичность работы по схеме «простой — аврал» была почти правилом. Но рыночная экономика требует иных ритмов работы. Сейчас предприятия не могут

позволить себе плановых простоев, а если случаются авралы, ничего, кроме проблем, они не приносят, даже если связаны с неожиданным поступлением крупных заказов.

В соответствии с изменившимися условиями и руководители планируют свою работу иначе.

Использовать временные промежутки

Не всегда руководитель сталкивается с проблемой нехватки времени.

Иногда случается так, что определенная работа выполнена раньше намеченного срока и остается немного свободного времени. Каждый руководитель заранее должен продумать, как наиболее эффективно использовать такие временные промежутки, следует ли потратить это время, например, на работу с корреспонденцией или на общение с работниками фирмы.

Начало и завершение рабочего дня

Таким же незыблемым правилом и ритуалом, как, например, ежеутрен-

Стабильный, размеренный темп работы, когда основные дела заранее распределены и все происходит в свое время, является показателем профессионализма менеджера и устойчивого положения предприятия в целом.



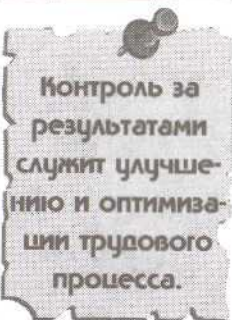


ная и ежедневная чистка зубов, у руководителя должны стать определенные постоянные действия, которые он производит в начале и в конце рабочего дня.

Взяв за правило, что утром обязательно нужно просмотреть письма и документы, подготовить рабочее место к новому дню, чтобы не приходилось искать необходимые бумаги в самый неподходящий момент, а вечером подвести краткий итог тому, что сделано, и наметить план на следующий день, руководитель, иногда сам того не подозревая, научится распределять свое время гораздо эффективнее и будет больше успевать.

КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ ПЛАНА

При отсутствии контроля за исполнением намеченных планов достижение целей не будет столь эффективным, а возможно, они и вовсе не будут достигнуты. Поэтому необходимо всегда проверять свои планы и изменять их, если они оказываются невыполнимыми или не позволяют достичь поставленной цели к сроку.



Умение вовремя замечать свои ошибки и исправлять их еще в самом начале, пока они не переродились в серьезную проблему и не стали угрожать достижению главных целей организации — это очень важная характеристика, определяющая успех в любом виде деятельности.

Поскольку процесс функционирования организации и достижения ее целей сложен и многогранен, для того чтобы отследить все его нюансы, используется несколько видов контроля.

Предварительный контроль

Это контроль, который осуществляется до фактического начала работ и реализуется в трех направлениях.

1. *Люди* — контроль в этой области предполагает изучение и анализ знаний и навыков, которые необходимы для кандидата на ту или иную должность, а также отбор кандидатов, наиболее соответствующих заявленным требованиям.
2. *Материальные ресурсы* — здесь объектом контроля являются поступающие на предприятие сырье и материалы; для его успешного осуществления необходимо иметь минимально допустимые стандарты уровня качества таких ресурсов. Соответствие или несоответствие этим стандартам выявляется в ходе проверок сырья в момент отгрузки.

Контроль за выполнением поставленных задач позволяет сделать процесс достижения целей фирмы более эффективным и, кроме того, дает возможность выявить возможные проблемы еще на стадии их зарождения, оперативно отреагировать на них и скорректировать работу задолго до того, как проблемы перерастут в кризис.

3. Финансовые ресурсы - предварительный контроль финансовых ресурсов осуществляется в момент составления бюджета организации. В бюджете планируется распределение средств по основным направлениям деятельности и таким образом создается гарантия, что когда тот или иной вид деятельности потребует финансовых ресурсов, эти ресурсы незамедлительно будут предоставлены.

Текущий контроль обычно проводят руководители низового и среднего звена, наблюдая за действиями своих подчиненных.

Текущий контроль

Данный вид контроля осуществляется по ходу выполнения работы. Залог эффективности текущего контроля в его регулярности. Периодические проверки позволяют вовремя выявлять отклонения от нормального хода производственного процесса и предпринять все необходимые действия, чтобы не сорвалось выполнение намеченных планов.

Заключительный контроль

Осуществляется после проведения работ. Заключительный контроль выполняет две основные функции:

- ✓ информационную. Если речь идет о работе, которая характеризуется повторяемостью, то руководство может получить ценную информацию для планирования такой работы в будущем, сравнив результаты, полу-



ченные фактически, с теми, которые получить предполагалось;

- ✓ **мотивационную.** Контроль результатов очень важен для мотивации, поскольку именно с высокими результатами работы чаще всего бывают связаны мотивационные вознаграждения.

Непосредственно сам процесс контроля включает в себя три этапа: разработку стандартов, сопоставление реальных результатов со стандартами, корректирующие действия.

Разработка стандартов

Качественно разработанный стандарт должен включать отрезок времени, необходимый для выполнения работы, а также критерий оценки, который давал бы представление о том, насколько хорошо выполнена работа.

Стандарты для таких показателей деятельности предприятия, которые можно измерить в денежном выражении, процентах или единицах объема и веса, установить довольно легко. Гораздо сложнее определить ориентиры для достижения таких целей, которые невозможно представить в цифрах.

Чтобы устранить всякие сомнения в справедливости вознаграждений, заключительный контроль необходимо проводить четко и объективно.

Пример

Для руководителя, который заботится о своих сотрудниках, важной целью будет повышение их удовлетворенности своим положением на предприятии. Такую величину очень трудно представить численно, поэтому здесь может использоваться относительная оценка, такая как снижение количества увольнений.

Установите
стандарты

Выработайте
показатели
результативности

Сравните
достигнутые
результаты со
стандартами

Установите масштаб
отклонений
Измерьте результаты
Эффективно
информируйте
о результатах

Выбрать
подходящую
линию
поведения

Ничего не предпринимать
Устранить отклонение
Пересмотреть
стандарт

Сопоставление достигнутых результатов со стандартами

Для эффективного осуществления контроля на этом этапе менеджеру необходимо четко определить для себя масштаб допустимых отклонений от стандарта, чтобы определить ту грань, за которой такие отклонения будут представлять опасность, и когда следует предпринимать корректирующие действия.

Корректирующие действия

Они могут осуществляться в трех направлениях:

- ☒ **бездействие.** Если производственный процесс протекает нормально и результаты, фактически достигнутые, соответствуют требованиям стандартов, значит, намеченные планы выполняются и нет необходимости вмешиваться в ход процесса;
- ☒ **корректировка.** В некоторых случаях при проведении контроля выявляются отклонения от нормы, и тогда менеджеру необходимо осуществить корректировку процесса. Ликвидация отклонений не должна носить поверхностный характер, поскольку иногда

отклонения свидетельствуют о проблемах функционирования системы в целом;

- ❑ изменение стандартов. Отклонения от принятых норм не всегда являются следствием нарушений в работе. Иногда сами эти нормы содержат в себе изъян. Возможно, при разработке стандартов требования были завышены, и у организации нет реальных возможностей для достижения таких показателей в текущий период, тогда стандарты следует пересмотреть в сторону понижения.

Используя планирование и все инструменты, которыми пользуется менеджер для оценки выполнения намеченных планов, можно достичь оптимальной организации своего рабочего дня и отдыха, эффективного распределения задач и времени, отведенного на их разрешение.





ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ



Время — драгоценный подарок, данный нам, чтобы в нем стать умнее, лучше, зреее и совершеннее.

Томас Манн



1. СКОЛЬКО НУЖНО РАБОТАТЬ

Менеджер, который стремится организовать свое время рационально, всегда имеет представление о том объеме работ, который он должен выполнить за

день. Если он какое-то время работал уже в должности руководителя, он может определить и время, необходимое для выполнения запланированных работ, и в какой-то степени спрогнозировать те неожиданности и нюансы, которые могут возникнуть при их выполнении.

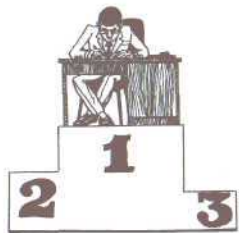
Одна из распространенных проблем связана с тем, что руководители, как правило, набираются из наиболее перспективных специалистов в той или иной области функционирования предприятия и первое время никак не могут избавиться от желания выполнить за других свою прежнюю работу.

МЕНЕДЖЕР-ИГРОК

Синдром менеджера-игрока можно объяснить довольно-таки легко, если применить аналогию со спортом. Некоторые игроки, которые по каким-то причинам не могут продолжать играть, становятся тренерами своей команды. Но быть игроком в чемпионате — это одно, а вот быть тренером — совсем другое. Тут необходимы несколько иные качества и навыки: разработка общей стратегии игры, наиболее эффективное применение талантов каждого из игроков, а также

Менеджерами не рождаются, и прежде чем человек, только что пришедший на руководящую работу, наберется опыта именно управленческой деятельности, чтобы выяснить для себя не только то, что он должен делать, но и то, чего он делать не должен, новоиспеченный менеджер может наделать массу ошибок.





работа с общественностью, с организаторами, судьями и спонсорами команды. Умения гонять мяч здесь просто недостаточно. Но все перечисленные функции пока чужды новому тренеру, ему не нравится этим заниматься, поскольку делать эту работу он не умеет и, выполняя свои новые функции, постоянно ощущает дискомфорт. Его все тянет туда, на поле, в гущу сражения, где происходят настоящие события, а не какие-то бесконечные и часто безрезультатные переговоры с людьми, которые, оказывается, имеют на все свою точку зрения, не совпадающую с его взглядами. Поэтому при каждой возможности он стремится уйти от скучной волокиты, вернуться в родную стихию, почувствовать всю прелесть игры так, как он привык — на поле, а не наблюдая за ее ходом издалека. Видя, как играет его команда, он считает, что, если бы он участвовал в соревновании, он сыграл бы гораздо лучше. Поэтому часто такие тренеры мечутся по отведенному им пространству, как тигры в клетке, и, хватая себя за голову, кричат что есть силы на своих игроков.

Очень часто руководителя назначают из сотрудников, выбирая лучшего из них. Логика такого выбора понять несложно:

если человек сумел проявить себя в своей специальности, можно надеяться, что он проявит себя и как руководитель. Куда более странным было бы, если бы основанием для выдвижения на руководящую должность явилось то, что человек не достиг никаких результатов на предыдущей работе.

Но существует и другой подход. Иногда высшее руководство, видя, что тот или иной работник прекрасно справляется со своими обязанностями, делает вывод, что это именно тот человек, который необходим для данной должности, и самое лучшее — оставить его на ней пожизненно. Возникает довольно абсурдная ситуация, когда именно высокие профессиональные качества мешают карьерному росту.

Менеджер со стороны

Одной из альтернатив при подборе кандидата на управленческую должность является возможность взять менеджера со стороны. Но такой вариант не всегда оказывается приемлемым для фирмы. Наиболее частыми причинами, почему высшее руководство отказывается от приглашения менеджера со стороны, являются следующие.

Не так уж часто руководители склонны разбираться во всех особенностях характера своих подчиненных, и, если сотрудник на своем рабочем месте слишком часто о чем-то задумывается, скорее всего руководитель решит, что это ближайший кандидат на увольнение. Хотя на самом деле возможно, что это будущий блестящий управленец, и мысли, которые приходят ему в голову на протяжении рабочего дня, оказались бы полезными для предприятия.

Если руководство приглашает на должность менеджера человека, который никогда раньше не работал в этой фирме, оно как минимум должно быть уверено в высоких профессиональных качествах такого человека.

Слишком высокая цена контракта

Кандидатами на должность менеджера, как правило, являются люди, уже зарекомендовавшие себя в данной области деятельности на других предприятиях и достаточно известные в своей среде. А такие люди обычно не испытывают недостатка в предложениях и оценивают свои услуги довольно дорого.

Слишком длинный подготовительный период

Даже если предполагаемый кандидат со стороны является профессионалом в своем деле, ему все равно понадобится какое-то время, чтобы адаптироваться и подстроиться под особенности функционирования именно данного предприятия. Иногда руководство считает, что такой период может оказаться слишком длинным и проще и эффективнее будет назначить на открывшуюся вакансию специалиста, который, хотя и не имеет управленческого опыта, зато давно работает в организации и досконально знаком со спецификой ее деятельности.



Внутренние взаимоотношения в коллективе

В небольших организациях, где уже очень долгое время работают одни и те же люди, как правило, имеются установившиеся внутренние отношения, определенная гармония, которую может нарушить появление нового человека.

Все эти причины побуждают высшее руководство в большинстве случаев ориентироваться на внутренний рынок кадров и набирать менеджеров из специалистов.

Новоиспеченного руководителя, который пока еще плохо представляет себе свои управленческие обязанности, так и тянет заняться работой, которую он выполнял раньше и в которой чувствует себя на высоте. Он все время стремится оттереть подчиненного с рабочего места, занять это самое место и показать, «как надо». При этом и подчиненные начинают испытывать комплексы и сомнения в своей профпригодности, да и самому менеджеру в конце отчетного периода отчитываться часто бывает не в чем.

Синдром матери-героини

Менеджер-игрок часто испытывает синдром матери-героини. Жен-



Сотрудники предпочитают работать в определенной обстановке, соблюдая установившиеся традиции и ритуалы, и не склонны принимать в свой мир кого-то постороннего, особенно в качестве руководителя.



Главная отличительная черта, которая характеризует менеджера «мать-героиню», — это хроническая нехватка времени. Несмотря на то что в его подчинении находится не такая уж большая группа сотрудников, он постоянно чего-нибудь не успевает и часто задерживается на работе до ночи, а иногда и переносит решение некоторых вопросов домой, тратя на это время, предназначенное для отдыха.



щина, у которой пять и более детей, вынуждена посвящать им все свое время. Ей некогда ходить на работу, некогда следить за собой, некогда отдыхать. 24 часа в сутки занимают уход за детьми и забота о них. Полное отсутствие перспективы на ближайшие несколько лет. Единственное, что может примирить с этим, — то, что все жертвы приносятся ради детей.

Менеджер, который стремится делать все за своих сотрудников, постоянно опекать их на работе и даже за ее пределами, — та же мать-героиня. Такой руководитель и подчиненных себе подбирает под стать — беспомощных и безынициативных. А иногда в силу своего характера может лишиться инициативы и тех, у кого эта инициатива была, уничтожая всякую мотивацию к труду и лишая желания работать.

Ему комфортно в таких условиях, он доволен, что полностью контролирует ситуацию, и не замечает, что помимо того что сам вынужден затрачивать слишком много усилий, выполняя и свою, и чужую работу, еще и снижает эффективность работы своей организации в целом, поскольку и руководитель, и специалист он только наполовину и никак не может сосредоточиться на чем-нибудь одном.

Неудивительно, что, постоянно работая в таком авральном режиме, руководитель в конце концов начинает испытывать проблемы со здоровьем. Ведь, выполняя даже небольшую часть работы за каждого из своих подчиненных, скажем, 20%, он вынужден нести двойную нагрузку, поскольку его собственные обязанности за него исполнять никто не будет.

Поэтому каждый руководитель, вступающий в должность, прежде всего должен четко для себя уяснить: чтобы такой сложный механизм, как современная организация, работал эффективно и без сбоев, необходимо, чтобы каждый занимался своим делом.



2. КАК РАБОТАТЬ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Эрик Берн, известный американский психолог, классифицировал состояния человека следующим образом: «взрослый», «родитель», «ребенок». Сотрудник, который боится любой ответственности, ходит и ноет, как ему тяжело и трудно справляться с работой, был назван «ребенком». «Родителем» является тот сотрудник, который критикует, распоря-





жается, дает всем советы, как надо работать и вообще жить.



«Ребенок» — «родитель»

На предприятии сотрудник-«ребенок» то и дело обращается к своему руководителю за помощью, не может самостоятельно принять даже самое простое решение и панически боится ответственности. В свою очередь руководитель, если он прирожденный «родитель», будет ворчать и изображать недовольство, но тем не менее никогда не откажет «ребенку» в помощи и сделает за него работу, иногда даже в ущерб себе. Он готов по несколько раз на дню объяснять «ребенку», как использовать принтер и на какую кнопку надо нажать, чтобы включить чайник.

От сотрудника-«ребенка» постоянно слышатся только жалобы и просьбы о помощи: «Я не могу справиться с покупателем (партнером, принтером, чайником и т. д.).»

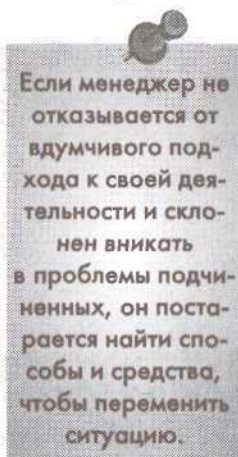
Единственное, что не нуждается в дополнительных объяснениях для сотрудника-«ребенка», — это процедура получения заработной платы. И ему даже в голову не придет, что он заслужил своей работой всего лишь часть этой оплаты, потому что его работа наполовину (или даже больше) выполняется руководителем-«родителем». Но здесь ему уже не требуется помощь, чтобы определиться, он твердо знает, что такого-то числа должен получить такую-то сумму.

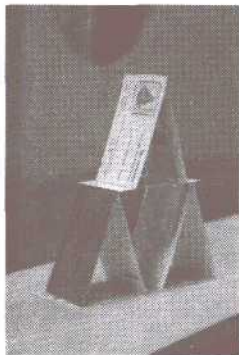


«Ребенок» — «взрослый»

Однако не всегда в отношениях царит такая идиллия. Если подчиненный-«ребенок» попадает к начальнику-«взрослому», ситуация чревата конфликтами. Высока вероятность того, что два таких разных психотипа не достигнут взаимопонимания, и в результате начальник будет думать, что данный сотрудник просто отлынивает от работы, а подчиненный будет воспринимать своего руководителя как монстра, не имеющего никаких человеческих чувств.

При возникновении такой проблемы очень многие руководители предпочтут просто уволить нерадивого работника





Добиться от подчиненных самостоятельности при выполнении своих обязанностей поможет также установление правил работы.

и снять обувь со своей шеи. Но можно попытаться перевоспитать капризного «ребенка» и сделать его немного взрослее.

Методы решения проблемы

Одним из таких средств может быть разработка четкой процедуры выполнения тех или иных операций. Процедура описывает последовательность действий, которые необходимо предпринять в конкретной ситуации. Имея перед собой конкретные рекомендации, даже беспомощный «ребенок» сможет справиться с решением задачи.

Правила существенно ограничивают свободу действий сотрудников, фактически они обязывают их достигать конкретных целей конкретными жестко регламентированными способами. Но неуверенному в себе «ребенку» именно это и нужно, поскольку чаще всего он страдает не от недостатка свободы, а от ее переизбытка.

Четко разработанные процедуры и правила дают и другие преимущества.

1. Являясь результатом прошлого опыта, процедуры и правила указывают, в каком направлении необходимо действовать, чтобы успешное достижение намеченных целей было наиболее вероятным.

2. Поскольку процедуры и правила содержат в себе уже отработанный алгоритм решения идентичных по своему содержанию задач, это позволяет исключить непроизводительные повторения и избавляет от необходимости заново изобретать колесо.
3. Поскольку выполнение процедур и правил является обязательным для подчиненных, руководитель всегда будет знать, что предпримут его сотрудники в той или иной конкретной ситуации.
4. Выполнение четко обозначенных процедур и правил позволяет увеличить эффективность сравнения достигнутых результатов работы за счет повышения точности такого сравнения.

Если, используя все преимущества процедур и правил, менеджер в добавление к этому наладит эффективный контроль за их исполнением, у него есть все шансы добиться продуктивной работы не только от подчиненного-«ребенка», но и от всех своих сотрудников.

В тех случаях, когда и начальник, и подчиненный имеют эго-состояние «взрослый», не нужно начинать учить своих сотрудников жизни, разъяснять, что правильно, а что нет, критиковать «из общих соображений». Необходимо просто и лаконично обрисовать сотруднику круг его задач и четко дать понять, что надлежащее выполнение этих задач будет тщательно проконтролировано.



Отношения
«взрослый»—
«взрослый»
строятся, как
правило, на вза-
имном уважении
и внимании
к точке зрения
другой стороны.

Можно не сомне-
ваться, что если
продвижение по
служебной лест-
нице в организа-
ции зависит от
работоспособ-
ности и профес-
сиональных
качеств, подчинен-
ный выполнит
такую работу
с удовольствием
и даже без допол-
нительного денеж-
ного вознагражде-
ния.

«Взрослый»—«взрослый»

Если отношения между руководителем и подчиненным определяются схемой «взрослый»—«взрослый», наиболее характерной чертой их является практицизм и отсутствие излишней эмоциональности. В результате достигается равновесие, когда и начальник, и подчиненный выполняют свои обязанности на 100% и никто не стремится переложить свои задачи на плечи другому.

Но если подчиненный ориентирован на развитие и карьерный рост, если он хочет чего-то большего, чем его сегодняшнее положение, он постарается найти способ чем-то выделиться из общей массы и стать заметнее в глазах своего руководителя. Таким способом вполне может оказаться выполнение части работы за своего непосредственного начальника.

Что же произойдет, если не руководитель сделает за каждого из своих подчиненных по 20% их работы, а наоборот, каждый из подчиненных выполнит 20% работы руководителя? Неужели у него совсем не останется работы? Зачем же тогда он будет нужен?

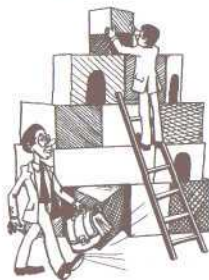
Подобные опасения могут возникнуть только при поверхностном взгляде на

ситуацию. В предыдущей главе уже указывалось, что управленческий цикл не имеет завершения и эффективный менеджер никогда не будет сидеть без дела. А высвободившееся время он может использовать для того, чтобы подумать. Ведь думать — это важная часть работы менеджера. Сколько управленческих решений оказывались неудачными и приводили к краху даже успешные и сильные организации только из-за того, что руководители не имели времени достаточно хорошо их обдумать.

А как будет выглядеть такой менеджер в глазах высшего руководства? Не решит ли оно, что он даром получает свою зарплату? Конечно, на его участке все делается в срок, но сам он как-то подозрительно свободен. Нет ли здесь какого-либо подвоха?

При высокой организационной культуре менеджеры, которые не боятся передавать свои полномочия, оказываются в особой цене. Ведь такие менеджеры, будучи свободными, могут сами разгружать вышестоящих руководителей от их работы.

Ситуация, когда менеджер того или иного уровня управления достаточно свободен в распоряжении своим временем и при этом еще выполняет часть



Необходимо отметить, что очень многое во взаимоотношениях руководителей и подчиненных зависит от уровня общей культуры отношений в организации.



работы руководителя более высокого звена, является наилучшей и с точки зрения мотивации. Ведь в этом случае каждый менеджер получает нечто большее, чем то, на что он мог бы рассчитывать, исходя из должностной инструкции, и видит перед собой реальные возможности роста.

2. ВАЖНОСТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Необходимость делегирования обусловлена тем, что для достижения целей организации нужно выполнить огромное количество самых разнообразных задач, и руководитель просто физически не в состоянии будет справиться сам с такими объемами работ.

Для того чтобы воплотить в реальность поставленные цели, необходимо обеспечить фактическое выполнение каждой из поставленных задач. Но чтобы это выполнение было эффективным не только само по себе, но и с точки зрения организации в целом, необходимо четко скоординировать внутренние взаимоотношения между ее подразделениями и людьми, которые в конечном итоге и занимаются решением конкретных вопросов. Такая координация достигается с помощью **делегирования полномочий**.

Процесс делегирования предполагает, что определенные задачи или полномочия передаются работнику, который с этого момента несет ответственность за их выполнение.

Кроме того, поскольку выполнение тех или иных задач часто требует специальных навыков, очевидно, что лучше поручить это человеку, имеющему соответствующую квалификацию и опыт. Делегируя полномочия, руководитель может одновременно добиться и более эффективного выполнения заданий, и экономии собственного рабочего времени.



ЧТО НЕОБХОДИМО ДЕЛЕГИРОВАТЬ

Когда работник организации берется за выполнение какой-либо задачи, он прежде всего принимает на себя ответственность за выполнение этой задачи. Такая ответственность представляет собой обязательство выполнить поставленную задачу, а также обеспечить необходимый уровень качества такого выполнения.





Но собственно делегирование осуществляется только в отношении полномочий, поскольку ответственность не может быть делегирована.

Полномочиями обладает должность, а не человек, который занимает эту должность в данный момент.

Обычно под полномочиями подразумеваются право на использование ресурсов, а также возможность поручать тем или иным сотрудникам организации определенные задания.

Руководитель среднего звена несет полную ответственность за результаты работы вверенного ему подразделения, хотя и не должен выполнять лично каждую из задач. Руководитель высшего звена отвечает за деятельность организации в целом независимо от того, какая часть вопросов находится в его личной компетенции.

Условия для делегирования

Принимая на себя ответственность за выполнение той или иной задачи, работник должен получить и возможности для такого выполнения. Ему должны быть предоставлены финансовые, человеческие и материальные ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. Это осуществляется с помощью передачи полномочий.

Перейдя на новую должность, работник потеряет полномочия, которые имел на предыдущей. Но поскольку решением задач занимается человек, а не его должность, то принято говорить о передаче полномочий тому или иному сотруднику.

Традиционная схема передачи полномочий выглядит как упорядоченное делегирование задач по нисходящей: высшее руководство определяет полномочия

среднего звена, руководители низового уровня ставят задачи непосредственно перед специалистами в той или иной сфере либо перед рабочими на производстве.



Пример

В коммерческой организации руководитель отдела кредитования получает свои полномочия от заместителя главного бухгалтера, а тот — от вице-президента по финансовым вопросам, который в свою очередь — от президента, получающего полномочия от совета директоров. Если проследить дальше, совет директоров получает полномочия от акционеров, обладающих полномочиями, предоставленными институтом частной собственности в соответствии с конституцией и законами страны.



Делегируя полномочия, необходимо также соблюдать правило, согласно которому каждый подчиненный должен отчитываться только перед одним руководителем. Это позволит избежать путаницы и нарушения координации при выполнении заданий.

Немаловажным является и количество подчиненных, находящихся под контролем одного руководителя. Если в подчинении менеджера находится чересчур большое количество людей, скорее всего он не сможет взаимодействовать с ними эффективно. Поэтому, определяя круг сотрудников, с которыми руководителю придется работать непосредственно, нужно следить за тем, чтобы этот круг не был слишком широким.

Пределы делегирования

Любые полномочия, даже самые широкие, имеют свои пределы, превышение которых недопустимо. В общем случае пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров и президент крупной акционерной компании должны отвечать перед акционерами, если издержки значительно превышают общий бюджет. Высшие чиновники фирмы не могут, например, повысить себе зарплату без одобрения совета директоров.

Одним из ограничений при делегировании являются традиции и культурные стереотипы. В любом обществе существуют представления о том, какое поведение отвечает общепринятым нормам морали и считается социально приемлемым. Менеджер не может передать полномочия, которые противоречили бы таким представлениям.



Какую же работу стоит делегировать?



Часто повторяющаяся работа

То, что делается изо дня в день, легко описать, легко показать другому, а когда такие задачи будут делегированы, менеджер сможет разгрузить себя ровно настолько, сколько раз данная работа будет еще повторяться.

Когда руководитель принимается за какую-то новую работу, ему заранее стоит подумать, является ли эта работа одноразовым специализированным зада-





Тому, в чем руководитель чувствует себя экспертом, он легко сможет научить других и, кроме того, ему легко будет оценивать, насколько качественно справляется с заданием тот, кому переданы полномочия.



нием или впоследствии необходимо будет повторять ее выполнение вновь и вновь. Если справедливо второе, то необходимо сразу же принять решение о том, кто будет выполнять эту работу в дальнейшем и каким образом организовать эффективное ресурсное обеспечение такого выполнения.

Хорошо знакомая работа

Именно она мешает человеку прогрессировать в качестве управленца. Привыкнув к выполнению одних и тех же функций, менеджер чувствует себя комфортно, зная, что уж в этом-то деле ему нет равных, и часто не хочет менять положение на менее удобное и приниматься за новые дела, в которых он, чего доброго, может допустить ошибку.

Если менеджер видит, что в той или иной части своей деятельности он уже достиг совершенства и дальше ему некуда развиваться, он должен делегировать такую работу кому-либо из своих сотрудников.

Нелюбимая работа

Трудно хорошо справляться с тем, что не нравится. И дело здесь не в эмо-

циях, а в том, что это может отрицательно повлиять на эффективность работы организации и препятствовать достижению ее целей.

Работа, которая получается плохо

Ее тоже нужно постараться передать по той же причине, что и нелюбимую. Не стоит комплексовать по поводу своего неумения делать что-то. Один человек не может одинаково хорошо справляться абсолютно со всеми делами. Просто необходимо найти такого человека, у которого эта работа будет получаться хорошо, и возложить на него ответственность за ее выполнение.

Работа, которая очень нравится

Такие обязанности тоже лучше всего передать, поскольку здесь есть опасность увлечься. Бурные эмоции хороши во время отдыха, например при просмотре кинофильма, а в работе руководителя, от которого зависят положение многих людей и результаты деятельности предприятия, предпочтительнее строгий расчет и спокойный прагматизм.

С нелюбимой работой нужно расставаться как можно быстрее и без сожалений.



Если работа вызывает у менеджера слишком сильные эмоции, ее лучше делегировать.



Работа, которая поможет развитию других

Кроме представления о том, какие виды работ следует передать, менеджер должен иметь четкое представление и о людях, которым будут переданы полномочия. Вся работа, которая может развивать подчиненных, разнообразить рутину, расширять пределы возможностей, укреплять командный дух, должна делегироваться в первую очередь. Тогда менеджер получит в свое распоряжение такую команду, мотивации которой позавидует любой.



Делегирование полномочий — один из важнейших факторов оптимизации управленческой деятельности.

ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ НЕ ДЕЛЕГИРУЮТ

Делегирование полномочий позволяет эффективнее использовать рабочее время и, кроме того, если понимать управление как умение добиться выполнения работы другими, становится ясно, что делегирование — именно та функция, которая делает человека руководителем. Но, несмотря на это, менеджеры не всегда склонны передавать свои полномочия другим.

Существует несколько основных проблем, с которыми сталкивается руково-

датель, делегирующий свои полномочия. Иногда эти проблемы реальные, иногда мнимые, но и те и другие создают препятствия и мешают эффективному делегированию.

ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ НЕ ДЕЛЕГИРУЮТ?

Проблема № 1
Потеря власти

Проблема № 10
Управление
не нужно

Проблема № 2
Слишком много
власти

Проблема № 9
Новое дело —
новые проблемы

Проблема № 3
Еще не время

Проблема № 8
Снижение
авторитета

Проблема № 4
Другие
все испортят

Проблема № 7
Начальство
не делегирует
и я не буду

Проблема № 5
Я сделаю лучше

Проблема № 6
Некому передать
работу

Проблема № 1: потеря власти

Некотрые думают, что, утратив часть своих полномочий, они потеряют и власть, связанную с этими полномочиями, поскольку часто в сознании людей ставится знак равенства между понятиями «иметь полномочия» и «иметь власть». Но в действительности реальная власть часто абсолютно не зависит от объемов полномочий того или иного должностного лица.

Чтобы проиллюстрировать это, многим достаточно будет вспомнить секретаршу своего шефа, очертить мысленно круг ее полномочий и сравнить это с той властью над подчиненными своего начальника, которой она, без сомнения, обладает.

Итак, очевидно, что человек, обладающий властью, не утратит ее, передав часть своих полномочий другому, ну а если менеджер не имеет хотя бы крупницы власти в организации, где он работает, ему не помогут и самые широкие полномочия, поскольку полномочия — это данное человеку право что-то сделать, а власть — это реальная способность сделать что-то.

Проблема № 2: слишком много власти

Существует и совершенно противоположная причина того, почему менеджеры не хотят перекладывать свои полномочия на других. Иногда руководители боятся, что подчиненные и коллеги будут думать, что они берут себе слишком много власти и совсем не хотят участвовать в общем производственном процессе, а стремятся только руководить. Словечки типа «зазнался» и «заелся» так и возникают в воображении, и человек готов работать 24 часа в сутки, выполняя работу, с которой вполне могли бы справиться и другие, только бы не подумали о нем плохо.

Устранить это во многом иллюзорное препятствие будет очень просто, если менеджер сумеет наладить эффективные коммуникации на своем предприятии. Повелительные указания «сделай то», «сделай это» давно уже канули в прошлое, современные люди научились требовать уважения к себе. Если руководитель хочет добиться эффективной работы от своих подчиненных, одним из главных факторов успеха является подробное объяснение поставленной задачи. Растолковав человеку, что от него требуется, почему именно ему, а не кому-то другому поручена эта работа, не забыв мелочей, выслушав вопросы и даже замечания сотрудника, руководитель в итоге получит и успешное выполнение задачи, и прекрасное отношение к себе подчиненных.

Проблема № 3: еще не время

Иногда причиной нежелания передавать полномочия является то, что руководителю выполнение той или иной работы представляется несвоевременным. Он не видит необходимости поручать кому-то выполнение данной задачи просто потому, что считает, что слишком рано и что, когда придет время, он сделает это сам. Но известно, что современный бизнес — очень мобильная среда, насыщенная самыми разнообразными рисками и неопределенностями, и, чтобы в такой среде быть успешным, необходимо работать на опережение.

Еще в древнем кодексе самураев было сказано, что «сейчас» и «то самое время» — это одно и то же, а кто же больше похож на самурая, чем современный предприниматель, вынужденный в условиях жесточайшей и не всегда добросовестной конкуренции не просто существовать, а добиваться успеха? Увы, одному человеку не под силу отследить все факторы, которые обеспечивают этот самый

успех, и чем крупнее организация, тем чаще руководителям приходится передавать свои полномочия. Главное — сделать это вовремя. Или чуть-чуть пораньше.

Проблема № 4: другие все испортят

Тому, кто начинал свое дело с нуля, известно, какой это титанический труд, каково это — спать не больше 3 часов в сутки, а едва добившись более-менее стабильного положения, в одночасье потерять все из-за очередного дефолта или любой другой неожиданности, на которые так горазд стихийный рынок. Такие люди, наученные горьким опытом, предпочитают контролировать все самостоятельно, никому ничего не доверяя, в твердой уверенности, что другие могут только навредить. Довольные, что все главные

рычаги находятся в их руках, они не желают перепоручить кому-либо часть работы и вместе с ней часть ответственности, уверенные, что настоящее положение — самое лучшее, и не подозревают, что они сами себе закрывают пути к развитию.

Боясь, что другие люди все испортят, что пойдут прахом результаты тяжелой работы, такие руководители не доверяют полномочия другим, воспринимая их как посторонние, чужеродные элементы в своем хорошо отлаженном и взлелеянном бизнесе. Но, как уже было сказано, один человек не может



контролировать все, не может уметь все, не может быть одинаково компетентным сразу во всех областях, поэтому, не желая передавать полномочия, привлекать в бизнес новые, свежие силы, руководитель ограничивает рост своей организации и в конце концов рискует потерпеть фиаско.

Если руководитель стремится к расширению своего бизнеса, он должен принять как неизбежность то, что часть руководящих полномочий ему придется передать. Но совсем не обязательно сразу отдавать в чужие руки главные рычаги руководства компаний. Среди обязанностей руководителя очень много таких, выполнение которых не сказывается на эффективности напрямую. Обработка текущей корреспонденции, подготовка документации по уже заключенным сделкам, предварительные переговоры — все это функции, которые без ущерба для общего дела можно переложить на плечи других сотрудников организации. В дальнейшем, наблюдая за их работой, руководитель сможет выделить для себя тех, кому можно поручать и более ответственные задания, и таким образом обеспечит динамичное развитие своего бизнеса и в то же время не будет беспокоиться о том, что кто-то нанесет ему вред, зная, что полномочия переданы проверенным людям.

Проблема № 5: я сделаю лучше

Другая сторона той же проблемы — когда менеджер не хочет доверять работу другим, будучи уверенным, что лучше него с задачей никто не справится. Он не думает, что коллеги могут как-то навредить делу, но не сомневается, что кому бы он ни поручил работу, она все равно не будет выполнена так идеально, как сделает он сам. Поэтому он говорит вышестоящему руководству: «Это

сделаю я, и это сделаю я, и это сделаю я», и в результате оказывается, что он взял на себя ответственность за такой объем работы, который просто физически не в состоянии выполнить. Последствия такой самонадеянности предугадать нетрудно — пострадает и сам менеджер, который наверняка будет иметь очень неприятные объяснения с начальством, пострадает и организация в целом, поскольку работа, которую предполагалось выполнить идеально, не будет выполнена никак.

Здесь уместно будет вспомнить о таком обязательном качестве для руководителя, как умение адекватно оценивать ситуацию. Правильно сопоставить задачи и возможности для их выполнения — только это может обеспечить успех. И тут уже возникает вопрос не только о передаче, но и о принятии полномочий. Если руководитель среднего звена, получая указания от своего начальства, видит, что объем работ для него одного слишком велик, он может принять решение об отказе от данных полномочий. Но если уж он берется за выполнение задачи, он должен понимать, что часть функций по ее выполнению вынужден будет передать другим, даже если уверен, что сам он сделал бы это лучше.

Проблема № 6: некому передать работу

В некоторых случаях процесс делегирования полномочий не может осуществиться просто потому, что в организации нет работников, способных такие полномочия принять. Здесь важно четко представлять себе, идет ли речь в действительности об отсутствии подходящих кандидатов или все дело в субъективной оценке руководителя, который, возможно, склонен занижать профессиональные качества своих подчиненных.

Если организация на самом деле испытывает дефицит кадров, проблему помогут решить кадровые службы и объявление конкурса на вакантную должность. Во втором случае решение будет найти сложнее, так как человек, который недооценивает способности уже известных ему работников, скорее всего будет так же относиться и к новым кандидатам. Такому руководителю, возможно, было бы полезно более четко определить для себя, какие именно качества он хочет видеть в предполагаемом кандидате, и попытаться выявить подходящего человека с помощью тестирования.

Проблема № 7: начальство не делегирует, и я не буду

Руководитель, который никак не может определиться с тем, кому же передать те или иные полномочия, и в конце концов так и не осуществивший такую передачу, побуждает вести себя так же и нижестоящих менеджеров. Те в свою очередь, видя, что начальник не склонен осуществлять делегирование, и сами не делают этого, боясь, что, проявляя излишнюю инициативу, вызовут его недовольство, и это — еще одна причина, по которой менеджеры не хотят передавать полномочия.

Однако подобная тактика поведения в конце концов может отразиться отрицательно на общих результатах деятельности организации. Не делегируя свои полномочия, менеджер часто вынужден выполнять слишком большой объем работ, что почти всегда приводит к их низкому качеству. Поэтому таким менеджерам необходимо определиться, что для них является меньшим злом — предполагаемое недовольство вышестоящих по поводу неуместной инициативности или все более неудовлетворительное качество выполнения работ, которое в итоге может грозить увольнением.

Проблема № 8: снижение авторитета

Иногда менеджеры не хотят отказываться от старой работы и делегировать полномочия своим подчиненным потому, что опасаются потерять уважение и авторитет среди своих коллег. Им кажется, что, пока они исполняют привычные, давно известные обязанности (и исполняют их хорошо), они занимают некую свою нишу, свое место в организации, являются авторитетом в определенных вопросах и благодаря этому имеют признание и уважение среди своих коллег. А передав часть своих полномочий другим, они потеряют эту нишу, а вместе с ней и уважение.



Но время не стоит на месте, методы и приемы выполнения работ постоянно обновляются, и руководитель, который слишком долго придерживается одного и того же алгоритма действий, рискует в один прекрасный день услышать, что

он работает неэффективно, как бы ни был хорош старый алгоритм. Поэтому современный менеджер не должен бояться перемен. Даже если он чувствует, что, отказавшись от прежних полномочий, вступает в сферу с высокой неопределенностью, это не причина для того, чтобы останавливаться и возвращаться к старому, а скорее стимул и мотивация для продвижения вперед и познания нового.

Проблема № 9: новое дело — новые проблемы

Боязнь перемен обусловлена и еще одна причина нежелания менеджеров отказываться от своих прежних полномочий. Им

кажется, что, переходя к исполнению новых функций, они будут иметь только новые проблемы, тогда как в нынешнем своем положении чувствуют себя спокойно и уверенно.

Такая тактика свойственна человеку, не склонному к развитию, и скорее всего такой сотрудник не будет представлять большой ценности в глазах руководства. Известная пословица гласит, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом, поэтому менеджер, который не стремится к росту, не хочет занять какие-то более высокие позиции в своей организации, рискует в конце концов потерять и то, что имеет.

Проблема № 10: управление не нужно

Ну, и последняя причина отказа от делегирования, о которой следует упомянуть, — это когда менеджеры слишком сосредотачиваются на выполнении производственных функций и почти не уделяют внимания функциям управленческим. Часто это свойственно руководителям низовых звеньев, которые ближе всего к производству и не всегда склонны правильно оценивать значимость деятельности чисто управленческой.

Такой подход был широко распространен в XIX веке, когда необходимо было просто обеспечить население товарами, и вследствие этого именно вопросы производства и производительности выходили на первый план. Но с тех времен многое изменилось, и среди современных руководителей вряд ли кто-то станет отрицать важность управленческой деятельности как таковой. Тому же, кто и сегодня рискует заявлять, что «управление не нужно», можно посоветовать только одно — не постесняться сесть за парту и постараться повысить уровень своей компетентности.

Осуществляя делегирование, нельзя забывать о том, кому передаются полномочия.



Как и во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, при делегировании полномочий обе стороны имеют большое значение для достижения успеха.

Препятствия делегированию

Делегирование полномочий — один из наиболее результативных приемов, позволяющих добиться эффективного взаимодействия всех подразделений организации и обеспечить внутреннюю гармонию. Не учитывая личные качества и потребности сотрудника, которому делегируется задача, руководитель создает предпосылки для возникновения серьезных проблем в будущем.

Делегирование тесно связано с процессом коммуникаций, поскольку, принимая на себя часть обязанностей руководителя, подчиненный должен четко представлять себе, что именно от него требуется. Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством, поскольку руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи.

Эффективный менеджер должен представлять себе, почему в некоторых случаях подчиненные отказываются брать на себя те или иные полномочия. Обычно это происходит по ряду причин.

✓ *«Я лучше спрошу у босса».* Иногда работники считают, что, обратившись за рекомендациями к своему начальнику, они лишний раз продемонстрируют лояль-

ность, тогда как, попытавшись решить проблему самостоятельно, могут создать у начальства ощущение неуважения.

✓ *Опасение критики.* Новые полномочия и сопутствующая им новая, плохо знакомая сфера деятельности повышают вероятность ошибок, и, не желая подвергаться за эти возможные ошибки наказаниям, подчиненный отказывается от новых полномочий.

✓ *«Мне и без этого есть чем заняться».* В некоторых случаях сотрудники организации не желают брать на себя дополнительные полномочия, поскольку считают, что и так перегружены работой.

✓ *Неуверенность в своих силах.* Подчиненный может отказаться принять на себя ответственность за выполнение задачи, если сомневается в том, что справится с ней.

✓ *Отсутствие мотивации.* Дополнительные полномочия обычно воспринимаются как дополнительная нагрузка, а выполнение дополнительной нагрузки должно вознаграждаться. Когда такое вознаграждение отсутствует, подчиненный скорее всего откажется принимать на себя новые полномочия.



Из изложенного следует, что существует очень много препятствий, которые могут помешать делегированию. Но руководитель, осознавший его важность и значимость для обеспечения успешности своей фирмы, должен учиться преодолевать эти препятствия и стремиться сделать процесс передачи полномочий как можно более результативным.

Своевременное делегирование, несомненно, делает более эффективным процесс управления и является показателем высокой организационной культуры на предприятии.

ДОСТОИНСТВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

В некоторых случаях неэффективность процесса делегирования обусловлена тем, что руководители не до конца представляют себе выгоды, которые сулит им передача полномочий. Можно выделить следующие выгоды от делегирования полномочий.

ДОСТОИНСТВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

ВЫГОДА № 1

Передавая свои полномочия, руководитель может освоить другие

ВЫГОДА № 4

Личный прогресс

ВЫГОДА № 2

Сотрудники, принимающие полномочия, будут иметь опыт и смогут подменить руководителя без ущерба для эффективности

ВЫГОДА № 5

Улучшение взаимоотношений в коллективе

ВЫГОДА № 6

Появляется время для работы с подчиненными

ВЫГОДА № 3

Свободное время

ВЫГОДА № 7

Оптимизация условий для выполнения работ

Выгода №1: передавая свои полномочия, руководитель может освоить другие

Отказываясь от видов деятельности, которые уже хорошо освоены и досконально известны, руководитель переходит к таким видам работ, которыми ему, возможно, еще не приходилось заниматься. Приступая к новым видам деятельности, он неминуемо осваивает какие-то новые навыки, получает новый опыт как профессионал и прогрессирует как управленец.

В свою очередь высшее руководство предприятия обязательно заметит сотрудника, который стремится попробовать себя в новом качестве и, вполне вероятно, предоставит ему возможность попрактиковаться не только в разных видах деятельности, но и поработать в более высоких должностях.

Выгода №2: сотрудники, принимающие полномочия, будут иметь опыт и смогут подменить руководителя без ущерба для эффективности

Вполне вероятна такая ситуация, что менеджер, позитивно проявивший себя и постоянно стремящийся осваивать новые функции, в конце концов уйдет на повышение, и на какое-то время подведомственное ему подразделение фирмы останется без руководителя. Если раньше он не боялся делегировать свои полномочия подчиненным, такая ситуация не перерастет в проблему, поскольку сотрудники, знакомые с работой руководителя, легко смогут подменить его на какое-то время.

Да и в менее глобальных ситуациях (например, уходя в отпуск или уезжая в командировку) менеджер, склонный к делегированию, не будет беспокоиться, что в его отсутствие произойдет что-то непо-

правимое. Он будет знать, что сотрудники в его подразделении имеют и соответствующий опыт, и необходимые навыки, чтобы самостоятельно обеспечить эффективность работы, а при необходимости — и решение возникших проблем.

Выгода № 3: свободное время

Руководитель в современной организации — это, как правило, человек, загруженный, что называется, «под завязку». Ему приходится перерабатывать огромные потоки информации, работать с людьми, изучать документацию и еще находить время для обдумывания и принятия решений. Очевидно, что, не делегируя другим хотя бы часть своих полномочий, менеджер не сможет долго работать в таком ритме. Чтобы успеть все, он должен разгрузить себя, и, если он осознает все преимущества, которые дает делегирование, он сможет не только освободиться от части своей нагрузки, но и получить свободное время.

Многим руководителям кажется, что свободное время — это для них несбыточная мечта. Они мысленно представляют себе весь объем работ, которые необходимо выполнить за день, и видят, что не только

рабочего, но и свободного времени им может не хватить. Пасуя перед бесконечной вереницей дел, каждое из которых представляется важным, они не хотят понять, что работа руководителя состоит вовсе не в том, чтобы стараться выполнить все задачи самостоятельно, а в том, чтобы обеспечить их выполнение другими людьми. Как только руководитель начинает понимать это и активнее осуществлять делегирование, свободное время появляется у него само собой.

ИЮНЬ

Пн	5	12	19	26	
Вт	6	13	20	27	
Ср	7	14	21	28	
Чт	1	8	15	22	29
Пт	2	9	16	23	30
Сб	3	10	17	24	
Вс	4	11	18	25	

Выгода № 4: личный прогресс

Принимая на себя ответственность за выполнение каких-либо новых заданий, сотрудники предприятия получают возможность развиваться и узнавать что-то новое. В этом смысле процесс делегирования является фактором профессионального роста. Осваивая все новые нюансы своей деятельности, работник начинает смотреть на нее с новой, более прогрессивной точки зрения, и, разумеется, ценность такого работника для предприятия в целом возрастает.

Но возможность личного развития получает не только сотрудник, принимающий новые полномочия, но и менеджер, их передающий. Для него делегирование будет уже фактором роста должностного. Переложив часть своих функций на другого и высвободив уходившее на выполнение этих функций время, менеджер может заняться самообразованием либо изучением функций вышестоящих руководителей, выявляя, в чем он может оказаться им полезным. Как первое, так и второе, несомненно, весьма положительно скажутся на его карьере.

Выгода № 5: улучшение взаимоотношений в коллективе

В организациях с высокой внутренней культурой, где важность делегирования ни у кого не вызывает сомнений и этот процесс протекает свободно и гармонично, как правило, гораздо меньше проблем, связанных с отсутствием взаимопонимания между руководителями и подчиненными. Не боясь делегирования не только второстепенных, но и важных заданий, руководство тем самым ощутимо повышает мотивацию сотрудников, что в конечном итоге приводит к более эффективному достижению целей всего предприятия.

В свою очередь работники организации, видя, что руководство доверяет им, приветствует проявление инициативы и открыто к вос-

приятию новых идей, обязательно оценят такое внимание и будут благодарны за возможность развития и создание перспектив роста. Известно, что в хорошем настроении любое дело спорится, не говоря уже о том, что доброжелательная и комфортная обстановка как ничто другое способствует появлению новых идей.

Выгода № 6: появляется время для работы с подчиненными

Делегирование далеко не единственное действие, возможное для руководителя по отношению к подчиненному. Работа с персоналом — обширная и многогранная сфера деятельности. Именно недостаточное внимание к сотрудникам часто является причиной снижения общей эффективности работы предприятия. Переложив на других выполнение некоторых своих функций, руководитель может вплотную заняться определением критериев оценки работы своих подчиненных, а также поиском дополнительных способов мотивации.

Часто, объясняя новое задание, руководитель не дает точного определения, что именно требуется от подчиненного. Это вызывает у работника чувство неуверенности, сомнения в том, правильно ли он выполнил свою работу, и может привести к тому, что задание будет выполнено неправильно или недостаточно хорошо. Чтобы избежать этого, руководитель должен иметь четкие критерии оценки тех или иных видов деятельности и, получив благодаря делегированию дополнительное время, может подобные критерии вырабатывать и эффективно применять.

Наряду с оценкой результатов труда большое значение имеет и мотивация. Но и ей часто руководитель не может уделить должного внимания из-за проблем со временем. Только передав часть своих полномочий, менеджер сможет уделить достаточное внимание

нуждам своих подчиненных и выяснить, что для них является значимым в сфере жизненных интересов и какие именно мотивационные воздействия будут эффективны в каждом конкретном случае.

Выгода № 7: оптимизация условий для выполнения работ

Кроме выгод качественных, таких как возможность развиваться или улучшение взаимопонимания, делегирование имеет и количественные выгоды, которые можно представить в цифрах и процентах. Ведь любая работа характеризуется совершенно конкретными объемами и сроками выполнения. И совсем нетрудно подсчитать, например, разницу во времени на обработку документации в случае, когда этим занимается один человек, и в том случае, когда документы, разбитые на смысловые блоки, обрабатывают несколько сотрудников. Скорее всего разница будет настолько очевидной, что сможет убедить даже самого закостенелого противника делегирования.

Столь же показательные расчеты можно произвести и по отношению к объемам работ. Несколько человек всегда сделают больше, чем один. Количественная оценка — последний и наиболее наглядный аргумент для тех, кто не хочет экономить свое время и отказывается от делегирования. Со времен Цезаря осталось слишком мало людей, которые в одно и то же время могут делать несколько дел. В данный момент времени руководитель может эффективно работать только в одном направлении, а следовательно, все остальные направления он должен делегировать своим сотрудникам.





Современные руководители, как правило, уже не отрицают важности делегирования и осознают, что это — один из самых действенных инструментов управления, который позволяет не только оптимизировать использование рабочего времени, но и положительно сказывается на результатах работы организации в целом. Поэтому они активно используют этот инструмент, получая все выгоды, которые он предоставляет.



ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЛЮДЬМИ



За свою жизнь я убедился, что всего больше и всего незаметней отнимают время разговоры с друзьями; друзья великие грабители времени.

Франческо Флетрарка



1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ

Значительная часть рабочего времени руководителя расходуется на взаимодействие с подчиненными. При этом основная его задача заключается в том, чтобы оказать на них влияние и добиться





эффективного выполнения работ, необходимых для достижения целей организации и воплощения в жизнь ее миссии.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА

В зависимости от способов, которые выбирает руководитель для того, чтобы влиять на своих подчиненных, различают авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.



Авторитарный стиль руководства

Если менеджер предпочитает самостоятельно решать все вопросы и не склонен делегировать полномочия, то его стиль руководства можно определить как

авторитарный. Менеджер-автократ строит свои отношения с подчиненными, исходя из следующих принципов.



1. По своей природе человек не склонен трудиться, и, если у него будет такая возможность, постарается уклониться от выполнения работы.
2. Люди скорее предпочтут, чтоб ими руководили, чем возьмут ответственность на себя.
3. Одной из главных ценностей для людей является защищенность.
4. Человек будет выполнять работу только в том случае, если убедить его, что за невыполнение ему грозит наказание.

Опираясь на подобные представления, руководитель, склонный к авторитаризму, стремится сосредоточить в своих руках все рычаги управления, а для подчиненных устанавливает правила и рекомендации, которые фактически лишают их самостоятельности и отнимают всякую возможность проявления инициативы.



Демократический стиль руководства

Менеджер, предпочитающий в управлении демократические методы, наоборот, стремится передавать свои полномочия, приветствует участие

Менеджер-демократ не боится перекладывать часть ответственности на плечи других



сотрудников в принятии решений. В своих отношениях с подчиненными руководитель-демократ руководствуется следующими положениями.

1. Потребность в осуществлении какой-либо созидательной деятельности заложена в каждом человеке, а при наличии дополнительных мотивирующих факторов люди будут сами стремиться к труду без понуканий и давления со стороны начальства.
2. Работники, имеющие четкое представление о том, какие задачи стоят перед организацией в целом и в чем заключается смысл ее существования, смогут самостоятельно решать текущие вопросы и осуществлять контроль промежуточных результатов.
3. Личное участие в достижении целей организации отождествляется в сознании работника с вознаграждением, которое он может получить, если их достигнет.
4. В любой организации имеется немало сотрудников, которые могут находить нестандартные решения, но и рядовые работники способны принести фирме ощутимую пользу.

Опираясь на принципы демократичного руководства, менеджер будет добиваться выполнения заданий другими людьми с помощью создания продуманной системы стимулирования, основанной на изучении потребностей работников организации.

В отличие от авторитарного руководителя, большая часть времени которого уходит на то, чтобы решать возникающие проблемы и текущие вопросы, связанные с функционированием организации, менеджер-демократ тратит свое время на координацию, следит за тем, чтобы усилия, которые прикладывают сотрудники его подразделения для решения поставленных задач, не вступали в противоре-

чие с общими целями фирмы, и заботится о том, чтобы подразделение получало необходимые для работы ресурсы вовремя и в нужном объеме.

Либеральный стиль руководства

Наибольшей свободой в своем поведении и принятии решений пользуются подчиненные руководителя в том случае, если стиль его руководства определяется как либеральный. «Не трогайте, оставьте» — таков смысл этого слова во французском языке и именно таковы принципы, которые воплощает в жизнь руководитель-либерал.

Сравнение стилей руководства

Каждый из перечисленных стилей руководства имеет и свои достоинства, и свои недостатки. Если ставить во главу угла достижение максимальной производительности, то здесь скорее всего преуспеет руководитель-автократ. Его жесткие методы и скрупулезная регламентация всех действий подчиненных позволяют добиваться стабильно

На практике участие руководителя-либерала в решении проблем минимально, сотрудникам

предоставлены широкие возможности для проявления личной инициативы.

Менеджер, ориентированный на успех и стремящийся к профессиональному росту, не может все время следовать однажды выбранному стилю руководства, даже если этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Для организаций, которые занимаются, например, научными изысканиями, либеральный способ руководства подойдет как нельзя лучше, но на производстве он скорее всего приведет к снижению качества и объемов работ.



высоких производственных результатов. Однако здесь абсолютно не учитывается человеческий фактор, не уделяется внимание мотивации и отношениям в коллективе, тогда как именно это является сильной стороной демократического стиля руководства.

Либеральный стиль руководства находится на последнем месте по уровню производительности, но зато на первом — по степени лояльности к руководителю. При таком подходе появляется больше игры, и это наилучшая почва для инноваций. Подчиненные имеют почти полную свободу в определении своих целей и контроле за собственной работой.

Поскольку большинство руководителей не предполагают долгие годы оставаться на одной и той же работе, а активно стремятся к продвижению на более высокие должности, они всегда должны быть готовы к переоценке своих суждений и, если это окажется необходимым — к изменению стиля руководства.

Начальник небольшого производственного подразделения, перед которым стоят достаточно узкие специальные задачи, связанные с точным соблюдением технологии и с обеспечением выпуска запла-

нированных объемов продукции, может вполне успешно пользоваться в своей работе приемами, характерными для авторитарного стиля. Но если он переводится на более высокий уровень управления, где ему приходится работать с такими подчиненными, которые сами являются для кого-то руководителями, он должен пересмотреть свои управленческие приемы, иначе не сможет на новой должности работать эффективно.

Адаптивный стиль руководства

Ни один из существующих стилей руководства не может быть одинаково эффективным во всех ситуациях, которые могут возникнуть в организации. Поэтому наилучшим можно назвать адаптивный стиль, или стиль, ориентированный на реальность, а наиболее эффективным руководителем в этом случае будет тот, кто сможет вести себя по-разному в зависимости от требований реальной ситуации.

В некоторых случаях эффективными окажутся подробное структурирование задач и непрерывный контроль за всеми действиями подчиненных, в других —



Рассматривая способы, с помощью которых руководитель может повлиять на своих подчиненных, нельзя забывать, что управление — это двусторонний процесс, и подчиненные тоже оказывают определенное влияние на своих руководителей.



Лучше всего в использовании управленческой власти поддерживать определенное равновесие. Власть, которой обладает руководитель, должно хватать для достижения поставленных целей, но ее количество не должно превышать предел, за которым подчиненные начнут ощущать себя обделенными и в отместку захотят продемонстрировать непокорность.

предоставление большей свободы и возможностей для проявления инициативы. Со временем те же самые руководители могут изменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

Управленческая власть

Власть руководителя над подчиненными обусловлена тем, что именно он назначает задания и определяет вознаграждение за их успешное выполнение, может способствовать карьерному росту и оказать помощь в тех или иных социальных вопросах. Влияние подчиненных на руководителя проявляется в том, что именно от них в конечном итоге зависит качественное выполнение заданий. Они поставляют информацию, необходимую для принятия большинства управленческих решений и, кроме того, могут оказывать влияние на своих коллег, формируя их мнение относительно многих важных вопросов.

Вдумчивый менеджер всегда должен учитывать эти нюансы и помнить, что показ-

ное и слишком явное использование власти может спровоцировать негативную реакцию подчиненных, и тогда они тоже захотят показать свою власть. Не предоставив вовремя нужную информацию или отказываясь от обработки текущей документации, подчиненные могут создать серьезные проблемы для руководителя и отрицательно повлиять на уровень достижения целей.



БАЛАНС ВЛАСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОДЧИНЕННЫХ



Позитивный менеджер скорее будет заботиться о реализации общих целей фирмы, помогать работникам организации в определении таких целей, обеспечивать подчиненных средствами для их достижения и оказывать им поддержку, а также утверждать для каждого объем его компетенции.

Не стоит демонстрировать власть, как демонстрирует ее крепостной барин, ожидающий беспрекословного подчинения.



Взаимодействие руководителя с группами

Кроме взаимодействия с тем или иным сотрудником лично, в работе руководителя важное место занимает взаимодействие с группами. Различают формальные и неформальные группы.

Формальные группы

Это некрупные производственные подразделения, которые создаются по инициативе руководства для более эффективной организации работ. Во многом возникновение формальных групп обусловлено горизонтальным и вертикальным разделением труда. Распределяя уровни управления и создавая функциональные подразделения фирмы, высшее руководство в итоге получает множество мелких формальных групп, каждая из которых решает свою определенную задачу.

Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга.

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему.

Неформальные группы

Как только создана формальная организация, она сразу же становится социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных групп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество неформальных групп.

Руководство организации, как правило, не участвует в создании неформальных групп, но тем не менее такие группы могут играть достаточно серьезную роль в делах фирмы и даже влиять на управленческие воздействия руководителей. Более того, неформальные группы имеют свойство смешиваться друг с другом. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным группам.

Отношение к неформальным группам у руководителей не всегда позитивное. Часто им кажется, что такой факт, как наличие в их организации неформальных объединений, является следствием какого-то недосмотра и что недосмотр этот следует как можно быстрее устранить вместе с возникшей неформальной группой. Но в действительности пол-



Вместо того чтобы стараться устранить неформальные группы, руководитель должен работать с ними. Затратив небольшую часть своего времени на анализ, он увидит, что неформальные объединения не только не причиняют вреда, но могут принести и существенную пользу, способствуя достижению общих целей организации.



ностью уничтожить такое явление, как неформальные группы, попросту невозможно, и вместо одной скорее всего очень быстро возникнет другая.

Для эффективной работы с неформальными объединениями необходимо следующее:

1. Понять, что формальные и неформальные группы неразрывно связаны между собой и одни не могут существовать без других;
2. Учитывать точку зрения представителей неформальных объединений;
3. Принимая управленческие решения, учитывать то, как они могут отразиться на деятельности неформальной группы;
4. Привлекать членов неформального объединения к обсуждению возникающих проблем и приветствовать их участие в разработке методов их решения;
5. Для предотвращения возможностей возникновения слухов и домыслов четко наладить коммуникационный процесс внутри организации, обеспечив тем самым оперативное получение точной информации всеми ее подразделениями.

Здесь как нельзя более подходит библейское выражение: «Поступайте с людьми так, как хотите чтобы они поступали с вами».

2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОЛЛЕГАМИ

При взаимодействии менеджера со своими коллегами важнейшим условием эффективности является принцип паритета.

В качестве коллеги менеджер обычно воспринимает руководителя, находяще-



гося на одном с ним уровне управления, но работающего в другом функциональном подразделении фирмы. Так, начальник отдела сбыта будет воспринимать в качестве коллеги главного бухгалтера или начальника производственного отдела. Рядовых бухгалтеров или руководителей более мелких производственных подразделений (мастера, начальника участка) такой менеджер не будет воспринимать как своих коллег, хотя и подчиненными его они тоже не являются.

Руководители функциональных подразделений постоянно взаимодействуют между собой и находятся в зависимости друг от друга.



**Информацион-
ный обмен явля-
ется основным
объектом взаи-
модействия
менеджера со
своими колле-
гами.**



Все функциональные подразделения фирмы тесно взаимосвязаны. И действительно, ассортимент продукции, который выпускают производственные подразделения, определяется предварительными исследованиями спроса, т. е. зависит от маркетинговых служб, а качество этой продукции во многом зависит от уровня компетентности специалистов, а следовательно, от работы отдела кадров.

Эффективность обмена информацией

Такая тесная зависимость указывает на то, что только при доброжелательных отношениях в коллективе, при хорошо налаженном процессе обмена информацией между подразделениями возможна высокая эффективность работы организации в целом. Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры, поэтому здесь уместно будет остановиться на том, что же влияет на эффективность обмена информацией.

Восприятие

Как правило, большинство людей реагирует не на то, что в действитель-

ности происходит вокруг них, а на то, что воспринимается ими как происходящее, поэтому одну и ту же информацию люди могут интерпретировать по-разному, в зависимости от накопленного опыта и суждений. Если какое-либо сообщение противоречит привычным понятиям, оно может не восприниматься вообще или восприниматься в искаженном виде.

Чтобы попытаться хотя бы отчасти предотвратить возникновение подобных проблем при общении со своими коллегами, менеджер должен прежде, чем начать разговор, тщательно обдумать и проанализировать вопросы, проблемы или идеи, которые он намерен сделать объектом информационного обмена.

Семантика

Люди передают информацию с помощью слов. Поэтому иногда возникают проблемы, связанные с использованием слов в качестве символов, т. е. семантические преграды. Например, если вы просите своего коллегу: «Сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность», что вы имеете в виду: «как можно скорее» или «когда у вас будет время»?



Семантические преграды можно преодолеть, если не прибегать при разговоре к двусмысленным словам или утверждениям, а также обратить внимание на точность формулировок. Например, если главному бухгалтеру необходима срочная информация от начальника отдела сбыта, формулировка «завтра, к девяти утра» будет намного понятнее, чем выражение «как можно скорее».



Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и меняется в зависимости от контекста — ситуации, в которой использован символ. Поэтому в каждом конкретном случае информационного обмена всегда есть опасность недопонимания, когда собеседники придают разные значения одним тем же символам.

Невербальные каналы

Именно через невербальные символы собеседник воспринимает основную часть информации, передаваемой с помощью слов, и именно они могут либо подчеркнуть ее значение, либо придать сообщению противоположный смысл.

Кроме вербальных символов (слов), существуют и другие способы передачи информации. Жесты, выражение лица, интонации, модуляция голоса, плавность речи — все это примеры невербальной передачи информации, которая предполагает использование любых символов, кроме слов.

Доброжелательные слова, произнесенные с негативными интонациями в голосе, скорее всего не будут восприняты как таковые, поскольку невербальные символы очень сильны и зачастую полностью подавляют вербальные.

Менеджер, который хочет эффективно взаимодействовать со своими коллегами, подчиненными и начальством, должен

внимательно следить за тем, насколько его интонация, выражение лица и прочие невербальные знаки соответствуют смыслу информационного сообщения, которое он хочет донести до своего собеседника.



Обратная связь

Чтобы информационный обмен был в действительности эффективным, необходимо удостовериться, что переданная информация воспринята и понята именно в том смысле, который придавался ей изначально. Для этого можно использовать следующие способы.

- 1.** Задавать вопросы. После передачи какого-либо информационного сообщения своему коллеге менеджер может спросить у него, как он смотрит на данную проблему, либо побудить его передать высказанную только что мысль своими словами. Получив интерпретацию проблемы с точки зрения собеседника, он сразу поймет, где возникло недопонимание и какие аспекты необходимо пояснить более подробно.
- 2.** Следить за невербальными символами собеседника. Если в выражении лица человека, которому передается информация, возникает напряженность, либо он избегает смотреть в глаза, это знаки, свидетельствующие о замешательстве или непонимании. При появлении таких знаков менеджер должен прекратить передачу информации и поинтересоваться у коллеги, чем вызвана его неудовлетворенность.

3. Контролировать результаты. Когда менеджер обращается к кому-либо из своих коллег с просьбой или поручением, касающимся профессиональных обязанностей последнего, он легко может понять, насколько точно была понята информация, по первым результатам, связанным с выполнением этой просьбы или поручения. Если воплощенные в жизнь результаты отличаются от задуманных, значит, имело место недопонимание и необходимо внести коррективы.

Многим кажется,
что слушать
означает лишь
вести себя спо-
койно и дать
другому чело-
веку говорить.
Но это лишь
часть процесса.



Умение эффективно *слушать*

При взаимодействии со своими коллегами важно научиться не только эффективно передавать информацию, но и эффективно воспринимать ее. Необходимо уметь слушать. Исследования американских ученых показали, что умение слушать является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера. Согласно тем же исследованиям большинство управляющих слушают лишь с 25%-ной эффективностью.

Профессор Кит Девис в своей книге «Человеческие отношения на работе» приводит десять правил эффективного слушания.

1. *Перестаньте говорить.* Невозможно слушать, разговаривая.
2. *Помогите говорящему раскрепоститься.* Создайте у человека ощущение комфорта и свободы.

3. *Покажите говорящему, что вы готовы слушать.* Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
4. *Устраните раздражающие моменты.* Во время разговора не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумагу.
5. *Сопереживайте говорящему.* Постарайтесь встать в положение собеседника.
6. *Будьте терпеливым.* Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
7. *Сдерживайте свой характер.* Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
8. *Не допускайте споров или критики.* Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
9. *Задавайте вопросы.* Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.
10. *Перестаньте говорить!* Это правило идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него.

Эмпатия

Итак, для того чтобы обеспечить эффективное взаимодействие со своими коллегами, менеджеру необхо-

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.



«Что представляет собой человек, с которым я сейчас буду разговаривать? Чем он живет? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» — вот те вопросы, которые в первую очередь должен задать себе менеджер, желающий проявлять эмпатию по отношению к своему собеседнику.

димому прежде всего научиться эффективно передавать и получать информацию. Кроме перечисленных факторов, влияющих на процесс обмена информацией, существует еще один верный способ достичь взаимопонимания. Это — эмпатия и открытость.

Коммуникабельный, открытый для общения человек всегда доброжелателен по отношению к своему собеседнику и проявляет эмпатию интуитивно. Тому же, кто чувствует необходимость в совершенствовании своего умения общаться, нужно помнить, что эмпатия — это готовность участвовать в жизни других людей, сопереживать им, искренне сочувствовать неудачам и радоваться их достижениям.

Начиная беседу, необходимо прежде всего ясно определить для себя личность своего собеседника.

Необходимо избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Гораздо полезнее попытаться понять точку зрения своего собеседника и взглянуть на ситуацию с его позиций. Это вовсе не означает, что следует соглашаться со всем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

Работая с клиентурой, менеджер должен учитывать несколько основных принципов, которые позволят организовать взаимодействие наиболее эффективно.

Независимость клиента

Она проявляется в том, что его поведение ориентируется на определенную цель. Товары или услуги, предоставляемые организацией, могут приниматься или отвергаться клиентом в той мере, в которой они способствуют достижению его целей. Понимание этого и своевременное приспособление к изменяющимся потребностям клиента являются важными критериями эффективности работы менеджера.

Необходимость изучения мотивации и поведения клиента

Исследования мотивации и поведения клиентов осуществляются с помо-

Организация достигнет успеха, если обеспечит клиенту возможность выбора и реальную выгоду.

Модель поведения клиента должна содержать количественные показатели, отражающие систему приоритетов данного типа клиентуры и позволяющие менеджеру определить наиболее эффективные способы взаимодействия именно с этими клиентами.



щью моделирования этих процессов. Существенно различаясь по таким параметрам, как цели и объемы закупок, специфика рыночной деятельности и условия поставок, типы клиентуры имеют и некоторые общие черты, которые необходимо учитывать, моделируя их поведение.

Поведение клиента поддается воздействию

На поведение клиента влияют различные факторы, прежде всего факторы внешней среды: законы и традиции, социокультурная среда, экономическая ситуация. Кроме этого, поведение во многом определяется личными особенностями, такими как характер, темперамент, образ жизни, увлечения, материальное положение и др.

Поведение клиента социально законо

«Покупатель всегда прав» — гласит высказывание, уже ставшее афоризмом. Но это не просто меткое выражение, оно имеет вполне реальный практический смысл, поскольку в любой цивили-

Особое место занимает психологическое влияние на клиента, которое может быть как прямым, которое осуществляется при непосредственном общении, так и косвенным — через рекламу, пиар-мероприятия и т. д.

зованной стране существуют законы, защищающие права потребителей. Поэтому соблюдение таких прав является важнейшей задачей не только общества в целом, но и отдельных организаций. Обман, низкое качество товаров, отсутствие ответа на законные претензии, оскорбления и другие действия представляют собой погрешение законных прав и должны быть наказуемы.



Типы клиентов

В своей работе менеджер имеет дело с двумя типами клиентуры: индивидуальные клиенты (физические лица) и клиенты-организации (юридические лица). Взаимодействие с каждым из этих типов имеет свою специфику, поскольку мотивы поведения и алгоритмы принятия решений у индивидуальных и корпоративных клиентов существенно отличаются.

На поведение индивидуальных клиентов очень часто решающее влияние оказывают факторы психологического порядка. Здесь может иметь значение все, включая внешность менеджера, его национальность, манеру говорить и даже цвет волос. Разброс индивидуальных





предпочтений настолько широк, что практически невозможно предугадать, что именно может вызвать положительную реакцию, а что — отрицательную.

Мотивы клиентов

Существуют некие более определенные факторы, которые может использовать менеджер при работе с индивидуальными клиентами. Это — мотивы, которыми руководствуется клиент, приобретая тот или иной товар или услугу. Из всего разнообразия мотивов можно выделить следующие.



Мотив выгоды

Данный мотив обусловлен желанием человека разбогатеть, наращивать свою собственность, эффективно расходовать деньги. При работе с клиентами, у которых данный мотив является доминирующим, менеджер должен сделать акцент на том, какие выгоды может предоставить предлагаемая сделка. Кроме того, подобные клиенты всегда положительно реагируют на предоставление скидок и дисконтов.

Мотив снижения риска

Обусловлен потребностью чувствовать себя уверенно и надежно, иметь гарантии сохранения стабильности. Для таких клиентов всегда имеют значение репутация фирмы, давность ее существования, солидность обстановки. При заключении контракта или оформлении покупки покупатель такого рода обращает внимание на гарантийные сроки обслуживания и наличие страховок.

Мотив улучшения имиджа

Выражается в стремлении подчеркнуть свой статус. Если менеджер видит, что приобретение товара фирмы клиент связывает с повышением своего имиджа, он смело может называть самую высокую цену. Это не только не отпугнет клиента, а наоборот, добавит ему веса в собственных глазах. Главное — убедить его в том, что приобретаемая вещь действительно сможет повысить его престиж.

Мотив удобства

Обусловлен желанием облегчить, упростить свои действия, отношения с другими людьми. Главное желание подобных клиентов — не слишком напрягаться при совершении покупки. Это — любители приобретать товары по каталогам. Задача менеджера при работе с такими клиентами состоит в том, чтобы объяснить все особенности предлагаемого товара или услуги как можно короче. Если клиент почувствует утомление, считайте, что вы его упустили.

Мотив свободы

Обусловлен потребностью в самостоятельности, независимости во всех сферах деятельности. Общаясь с подобным клиентом, менеджер должен показать, что он уважает его мнение и признает его право самому принять окончательное решение. Ни в коем случае недопустимы даже намеки на то, что клиент может быть некомпетентен в каких-то вопросах. Менеджеру следует ненавязчиво обрисовать основные достоинства товара и предоставить клиенту самому сделать выбор.



Мотив познания

Обусловлен постоянной ориентацией на новые знания и открытия. Для таких клиентов важен уровень инновационности товара. Подобные покупатели весьма восприимчивы к новинкам либо к более современным модификациям уже известных товаров. Именно на этом и должен сосредоточить внимание менеджер при работе с клиентом в данном случае.

Мотив коллективизма

Возникает, когда человек хочет сделать приятное окружающим его людям. Варианты здесь могут быть самые разные: это и желание облегчить жене работу на кухне, и подготовка приятных сюрпризов ко дню рождения, и покупка пирожных к чаю в обеденный перерыв для своих коллег. Менеджеру важно помнить, что в этом случае товар или услуга приобретаются клиентом не для него самого, а для других, и сосредоточить внимание на том, чтобы показать, чем именно данная покупка может оказаться приятной или полезной для предполагаемого адресата.



Мотив самоутверждения

Обусловлен стремлением достичь целей, поставленных в жизни, реализовать намеченные установки. Здесь необходимо сделать акцент на практической стороне дела. Для подобных клиентов, как правило, является важной реальная полезность того или иного товара или услуги. Поэтому менеджеру не стоит тратить время на рассказы о престижности или о том, что изделие существует в единственном экземпляре. Главное, на чем следует сосредоточить внимание, — это технические характеристики, экономичность и срок службы.





При работе с корпоративными клиентами менеджеру следует учитывать ряд соображений, которые обычно не имеют места во взаимоотношениях с индивидуальными клиентами.

Специфика корпоративных клиентов

Во-первых, корпоративные клиенты, такие как организации и промышленные предприятия, закупают товары и услуги для наиболее эффективного достижения результатов своей деятельности, получения прибыли и выполнения обязательств перед своими партнерами.

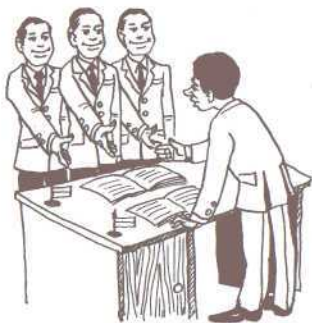
Во-вторых, в принятии окончательного решения о закупках нередко участвует несколько человек. Обычно это специалисты нескольких направлений, и они подходят к принятию подобного решения с различными критериями.

В-третьих, представители корпоративных клиентов, которые непосредственно договариваются об условиях закупок, т. е. те, с кем и приходится чаще всего работать менеджеру, не могут действовать от своего имени, а чаще всего руководствуются достаточно жесткими инструкциями, которые устанавливает их руководство.

В-четвертых, при работе с корпоративными клиентами большое внимание уделяется оформлению сопутствующей документации.

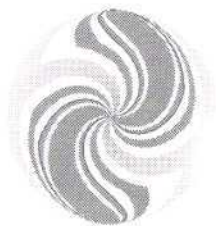
Отличия корпоративных клиентов от индивидуальных

Кроме этих особенностей, определяющих в общем построение взаимоотношений с корпоративными клиентами, необходимо принять во внимание и то, чем сами эти клиенты отличаются от индивидуальных. Основными отличиями являются следующие.



Малочисленность клиентов

Количество индивидуальных клиентов, в качестве которых могут выступать практически все жители страны, разумеется, не идет ни в какое сравнение с количеством клиентов-организаций. Ограниченность клиентуры тех фирм, которые работают только с корпорациями, заставляет менеджеров прилагать все усилия, чтобы получить заказ, и здесь трудно переоценить такие качества, как профессионализм и умение убеждать.



Клиенты крупнее

Как уже было сказано, в корпорациях решение о закупках зависит от не-



Объемы контрактов, заключаемых с корпоративными клиентами, намного превышают объемы контрактов с клиентами индивидуальными.

скольких человек. Это связано с тем, что подобное решение затрагивает интересы не какого-то индивида, а огромного числа людей, работающих в организации, и в конечном итоге сказывается на финансовых и производственных результатах. Все эти особенности делают привлекательным заключение сделок с крупными корпорациями, но одновременно и усложняют работу менеджера.

Клиенты сконцентрированы географически

Эта особенность корпоративных клиентов наиболее ярко выражена в таких отраслях, как нефтяная, химическая, добывающая промышленность, сельское хозяйство. Географическая концентрация способствует снижению издержек, и, если схема поставок хорошо продумана, менеджер сможет предложить клиенту-организации определенные скидки. Однако при этом не стоит забывать, что ситуация может измениться, и тенденции изменения географической концентрации необходимо постоянно отслеживать.



Клиенты-профессионалы

В связи с тем, что закупки корпоративных клиентов намного больше по объему, чем закупки клиентов индивидуальных и, кроме того, часто характеризуются высокой технологической сложностью, они, как правило, осуществляются профессионально подготовленными людьми, которые разбираются во всех тонкостях технологии и особенностях приобретаемого товара. Поэтому обязательным условием пригодности менеджера, работающего с клиентами-организациями, является высокий уровень компетентности в технических, экономических и прочих вопросах, связанных с контрактом.

Работа с клиентами — одна из наиболее сложных и неоднозначных сторон работы менеджера. Здесь могут возникнуть нюансы и препятствия, которые невозможно предвидеть.

Корпоративные клиенты

Основными разновидностями корпоративных клиентов, с которыми приходится работать менеджеру, являются:

- ☒ **промышленные предприятия.** В этом случае товары и услуги закупаются для производства других товаров и услуг. При взаимодействии с агентами промышленных предприятий основное внимание необходимо уделять возможностям снизить цену контракта, а также уровню качества поставляемого сырья и комплектующих;



✓ организации-посредники. Это фирмы, приобретающие товары для перепродажи. При работе с ними менеджеру необходимо акцентировать внимание на удобствах предлагаемой схемы поставки и на ассортименте;

✓ государственные учреждения. В данном случае речь идет об организациях, приобретающих товары и услуги, необходимые им для выполнения своих основных функций по осуществлению власти. Здесь внимание часто уделяется цене контракта, и заказ получает тот, кто предложит минимальную цену.



Только учитывая все особенности подхода к различным типам клиентуры, менеджер сможет помочь своей организации успешно заключать контракты и получать заказы, а следовательно, и иметь гарантированные объемы работ на будущее.



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ



Время идет медленно, когда за ним следишь. Оно чувствует слежку. Но оно пользуется нашей рассеянностью. Возможно даже, что существуют два времени: то, за которым мы следим, и то, которое нас преобразует.

Альбер Каю



І. РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ

Человек, который никогда не задумывался о том, насколько эффективно





Очень много
времени за-
частую уходит
на выполнение
работ,
в общем
и целом беспо-
лезных.

он использует свое время, в конце концов сталкивается с ситуацией, когда бесконечную вереницу дел, каждое из которых по-своему важно, уже невозможно втиснуть не только в рабочие часы, но и в те 24 часа, которыми исчисляются сутки. А ведь следующие сутки чреваты новыми делами, такими же неотложными, и человек начинает понимать, что положение его безвыходно.

Наверное, каждый хоть раз в жизни сталкивался с подобной ситуацией. На грани цейтнота, понимая, что ничего не успеваем, и от этого теряя способность рассуждать здраво, мы готовы схватиться разом за все, хотя интуиция подсказывает, что это все равно не поможет. Лучшее, что можно предпринять в такой ситуации, — успокоиться и 15–20 минут просто посидеть, ничего не делая. А после этого смириться с тем, что чего-то вы сегодня все-таки не успеете, и выделить для себя те дела, которые еще реально сделать за оставшееся время.

Группы дел

Перечень дел, которые необходимо переделать за день, включает не только деловые встречи, работу с доку-

ментацией и прочее, что касается профессиональных обязанностей менеджера. Даже если вы отчаянный трудоголик и бесконечно преданы своей фирме, вы так же, как и любой другой человек, должны в определенное время поесть, поспать и отдохнуть. Это привычные повторяющиеся занятия, которых нельзя избежать и которые, разумеется, требуют времени.

Кроме повседневных занятий, которые связаны с жизнеобеспечением и по определению предсказуемы, почти ни одного дня не обходится без того, чтобы не возникло что-нибудь неожиданное и очень часто срочное.

Еще одна группа занятий, которую можно выделить, структурируя свой день, — это дела запланированные. В этот блок входит значительная часть того, что необходимо сделать на работе, а также некоторые бытовые мелочи тоже весьма полезно бывает заранее распределить по времени и по степени важности.

Для того чтобы правильно распределить все упомянутые виды занятий в течение своего дня, необходимо прежде всего решить для себя, какие из них имеют наибольшую, а какие — наименьшую зна-



Вероятность возникновения срочных дел тоже необходимо учитывать тому, кто хочет использовать свое время рационально.



Необходимо отметить, что в организациях, где уделяется достаточно внимания мотивации и профессиональный рост зависит от реального вклада работника в общий успех фирмы, личные и корпоративные цели обычно взаимосвязаны и одни достигаются за счет других.

чимость, т. е. необходимо расставить приоритеты.

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

Приоритетность того или иного явления для каждого конкретного человека зависит в первую очередь от того, какие жизненные цели ставит перед собой этот человек. Но если он занимает руководящую должность в какой-либо организации, то свои личные цели он должен соотносить с целями корпоративными и, уже исходя из этого, создавать список приоритетов, на которых нужно сосредоточить внимание в первую очередь.

Если в список ваших личных целей входят материальное благополучие и карьерный рост, то самый надежный способ достигнуть этого — приложить все усилия для эффективного достижения целей организации, в которой вы работаете. А для этого необходимо научиться определять, на что нужно тратить время в первую очередь.

Перечень областей, в которых менеджер может устанавливать приоритеты, довольно широк. Но поскольку основные



направление работы руководителя — это работа с людьми и работа с информацией, то именно на них необходимо обратить внимание в первую очередь.

Личные контакты

Устанавливая приоритеты в области личных контактов с людьми, менеджер для начала должен составить список тех, с кем ему приходится чаще всего общаться. Фиксируя, кто и по какому поводу обращался к нему (предположим, в течение недели), руководитель со всей очевидностью поймет, что очень многие контакты не имели никакой пользы. А ведь он тратил на это свое время!

«Похитители времени»

Наиболее непродуктивными являются контакты с людьми, которые не только не способны предложить ничего позитивного, но и норовят еще переложить свои обязанности на плечи руководителя. Причем мотивируют они это именно стремлением повысить эффективность. «Иван Иванович, не могли бы вы позвонить в фирму N, с вами они гораздо быстрее решат этот вопрос, чем



При работе с сотрудниками руководитель должен четко и однозначно дать понять, что даже в том случае, если он согласится помочь, данная проблема ни на минуту не станет его проблемой.



Еще одна группа собеседников, контакты с которыми лучше всего исключать, — это люди из прошлого.



со мной, рядовым сотрудником». И вот уже Иван Иванович, кроме своих прямых обязанностей руководителя, имеет еще и поручение от своего подчиненного, которому он теперь как будто бы чем-то обязан.

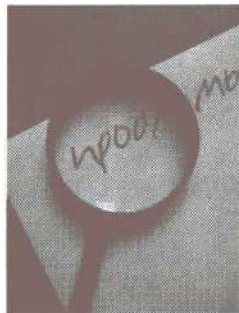
Необходимо напомнить подчиненному, что, работая в организации, он получает заработную плату именно за то, что решает подобные проблемы, и никто, кроме него, не должен нести ответственность за их успешное разрешение.

«Тени из прошлого»

Одноклассники из школы, где вы когда-то учились, одноклассники из института, который вы давно закончили, коллеги с бывшей работы — все это люди, с которыми у вас давно уже нет общих интересов и трудно ожидать, что они появятся в будущем. Поэтому, какой бы жесткой не показалась такая рекомендация, контакты с такими людьми необходимо прервать как можно быстрее. Они будут тянуть вас в прошлое, а вы должны думать о будущем.

Анализируя список своих контактов, менеджер не только сможет получить информацию о тех, с кем общаться не

следует, но и более четко выделить для себя тех людей, общение с которыми приносит несомненную пользу. Сюда могут относиться более опытные руководители, которые всегда могут дать подсказку или научить чему-то. Полезной может оказаться и беседа с некоторыми подчиненными, если они творчески относятся к своей работе и готовы предложить новые идеи. Время на такие контакты всегда должно быть предусмотрено в графике эффективного менеджера.



Информационные потоки

Устанавливая приоритеты в области информационных обменов, руководитель прежде всего должен распределить все информационные потоки, которые поступают в организацию, на три основные группы.



Первая группа: информация, поступающая непосредственно к руководителю

Это могут быть документы на подпись, информация от постоянных крупных клиентов фирмы, доклады руководителей функциональных подразделений о внутренних проблемах и достижениях, сообщения о внештатных ситуациях, представляющих угрозу существованию организации.

Вторая группа: информация, поступающая к руководителю после предварительной обработки

Некотрые информационные сообщения руководителю вовсе не обязательно изучать полностью. Например, при выборе поставщика тех или иных сырьевых ресурсов предварительное изучение имеющихся предложений производится специалистами службы снабжения. Они отбирают наиболее приемлемые варианты, исходя из соотношения цена — качество, и только после этого представляют на рассмотрение руководителю небольшой перечень вариантов, из которых он сможет выбрать окончательный, не расходуя на это слишком много времени.

Третья группа: информация, которая не должна поступать к руководителю

Это текущая информация, которая необходима сотрудникам производственных подразделений для осуществления их повседневных профессиональных обязанностей. Например, для обеспечения качества выпускаемой продукции необходимо осуществлять контроль на каждой стадии производственного процесса, но информация о результатах такого контроля становится достоянием руководителя лишь в том случае, если возникают существенные отклонения от нормы. Если же процесс протекает нормально, специально информировать об этом руководителя нет нужды, и ситуация признается удовлетворительной по умолчанию.

Распределив информационные потоки и выделив ту информацию, с которой он будет работать сам, руководитель и здесь должен произвести своего рода сортировку.

Очень часто относительная значимость информации оценивается руководителем интуитивно. Неосознанно он подразумевает, что, проработав достаточное время в этой организации, он в состоянии разобраться в ее потребностях и вполне способен определить, что для нее главное, а что — второстепенное.

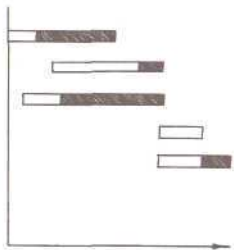
Но приоритеты будут установлены намного точнее, если, оценивая важность сообщений, руководитель в качестве ориентира использует цели организации. В этом случае значимость информации оценивается исходя из масштаба ее возможного воздействия на достижение целей независимо от чьих-то субъективных представлений. Именно этот критерий позволяет четко распределить сообщения по степени важности и дает гарантию, что время руководителя будет потрачено не зря.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГРАФИКОВ И ПЛАНОВ

Чем подробнее структурировано время руководителя, тем эффективнее оно

Чтобы время, отведенное на обработку информации, использовалось как можно более эффективно, необходимо все имеющиеся сообщения подразделить по степени важности.





расходуется. Именно поэтому рекомендуется составлять расписание рабочего дня, в котором каждому делу отводится совершенно определенный ограниченный период времени. Но такое расписание не единственный инструмент, с помощью которого руководитель может более четко регламентировать свои временные затраты.

Не секрет, что очень большая доля рабочего времени руководителя приходится на проведение всевозможных собраний и совещаний. И здесь имеется очень большой ресурс для экономии времени.

Планирование совещания

Если перед проведением совещания руководитель потратит некоторое время на предварительную подготовку, то сможет убедиться, насколько заранее спланированные мероприятия отличаются от спонтанных. Потому, прежде чем проводить совещание, полезно обратить внимание на некоторые моменты.

Повестка дня

Даже короткая утренняя планерка пройдет гораздо эффективнее, если

Даже если менеджеру кажется, что он имеет достаточно четкое представление о том, какие вопросы необходимо обсудить, может оказаться, что, попытавшись изложить их на бумаге, он увидит перед собой несвязный набор слов.

менеджер имеет перед собой перечень вопросов, актуальных именно на данный момент, которые необходимо затронуть при обсуждении заданий на текущий рабочий день. Тем более важно иметь план при проведении более продолжительных совещаний, касающихся стратегических аспектов деятельности организации.

Затраты времени

Часто при проведении совещаний, где предполагаются дискуссии и обсуждения разных мнений, невозможно точно предугадать, сколько именно времени понадобится на рассмотрение того или иного вопроса. В таких случаях руководитель должен определить для себя максимальный промежуток времени, который он сможет отвести на обсуждение каждого вопроса, и строго придерживаться установленного регламента, иначе совещание может затянуться до бесконечности, а результаты так и не будут достигнуты.

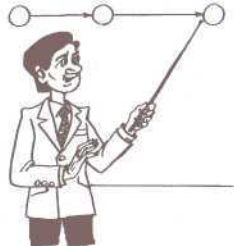
Четкость формулировок

При составлении плана или повестки дня совещания необходимо уделять

Повестка дня позволяет сократить непродуктивные затраты времени и более четко организовать обсуждение, сосредоточив внимание на главном и не отвлекаясь на второстепенные детали.



действие — результат — вознаграждение



Подведение итогов совещания позволит обеспечить контроль за исполнением решений и послужит дополнительной гарантией эффективности проведенного собрания.

внимание тому, чтобы пункты повестки были сформулированы как можно более предметно. Например, если предполагается уделить внимание обсуждению способов мотивации работников предприятия, то вместо обобщающей формулировки «рассмотреть дополнительные способы стимулирования труда» гораздо более эффективным окажется конкретный перечень возможных способов. Обсуждение пойдет быстрее и результативнее, если данный пункт повестки будет выглядеть примерно так: «выбрать наиболее приемлемые способы дополнительного стимулирования из следующих:

- ☒ премирование за перевыполнение норм выработки;
- ☒ поквартальное, полугодовое, годовое премирование;
- ☒ бесплатное питание;
- ☒ частичная оплата медицинских услуг и т. д.».

Подведение итогов

После проведения совещания необходимо зафиксировать его результаты, принятые решения, назначенные задания

с указанием сроков исполнения и ответственных лиц.

Графики проведения работ

Планирование совещаний, составление расписания рабочего дня, планов на неделю и месяц позволяют организовать работу в рамках четко определенных календарных промежутков.

Но далеко не все работы в организации начинаются с первого числа месяца и заканчиваются тридцать первого. Большинство производственных циклов и разрабатываемых проектов не привязаны по срокам к началу или окончанию месяца или года.

Например, при строительстве дома определяются календарные сроки выполнения той или иной части работ и параллельно с этим составляется график временных затрат, необходимых для завершения этапов строительства в порядке очередности: возведение коробки, внутренняя отделка, остекление, создание внутренней системы коммуникаций, электро-, газо- и водоснабжение и т. д.

Таким образом, менеджер имеет перед собой график, где указывается время,

Кроме разработки календарных планов, обычно составляются графики проведения тех или иных работ, необходимых для успешного осуществления производственного процесса.



Параллельное использование графиков проведения работ и календарных планов позволяет более четко регулировать временные затраты на весь процесс.

Хотя составление графиков и планов само по себе требует времени, но это с лихвой окупается теми часами, а иногда и днями, которые позволяет сэкономить качественное планирование работ.

необходимое, например, для полной внутренней отделки дома, и календарный план, где указаны сроки отделки каждого подъезда. Если, например, графиком предусмотрена полная отделка пятиподъездного дома за 60 дней, то менеджер, планируя начало работ с первого числа месяца, поставит задание перед подчиненными закончить отделку первого подъезда к 12 числу.

Учитывая, что почти всегда возникают какие-либо отклонения, менеджер имеет возможность сократить сроки выполнения работ несложных и предсказуемых, выделив за счет этого резерв на непредвиденные затраты времени для работ сложных и чреватых неожиданностями. Таким образом, хотя календарные сроки и будут варьироваться, но вся совокупность работ будет выполнена в срок.

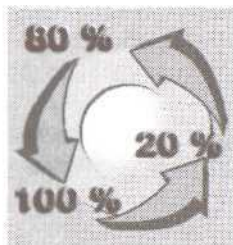
Главное здесь — не слишком увлекаться, пытаясь предусмотреть все возможные нюансы будущего, а помнить, что, обеспечив выполнение важнейших задач, легко добиться выполнения и второстепенных. Однако, распыляя свое внимание на подробности, можно оказаться у разбитого корыта, не

достигнув ни стратегических, ни текущих результатов.

ПРАВИЛО ПАРЕТО

В общем случае это правило гласит, что 80% результатов системы обеспечиваются 20% процентами затрат. Этот закон был выведен итальянским экономистом Вильфредо Парето в XIX веке. Изучая распределение богатств, он обратил внимание на то, что большая часть средств сосредоточена в руках меньшей части населения, и из этого вывел пропорцию 20 : 80, которая иллюстрирует не только распределение богатств, но и достаточно широкий круг самых разнообразных явлений.

Применительно к использованию рабочего времени данный закон означает, что лишь 20% времени, затраченного на выполнение определенного задания, обеспечивают максимальный эффект. В дальнейшем количество усилий, расходуемых на получение единицы полезности, возрастает, и в конце концов оказывается, что получаемые результаты абсолютно неадекватны затратам.



Пример

Подстригая газон с помощью газонокосилки, вы скорее всего не добьетесь того, чтобы все травинки были одинаковой длины, но сможете за довольно непродолжительное время добиться хоть и не идеального, но вполне приемлемого результата. Если же вы будете продолжать работу, пытаясь получить совершенно ровный «ковер», то, потратив несколько дней на дополнительные замеры и стрижку, получите приблизительно то же самое, но уже за гораздо большую цену вашего времени и усилий.



Если через 10 минут разговора клиент подтверждает свое согласие на сделку, не нужно тратить еще полчаса, рассказывая, как ему повезло. Это время можно провести гораздо эффективнее, попытавшись добиться согласия от других клиентов.

Важнейшие выводы

Для менеджера правило Парето полезно тем, что наталкивает на два очень важных вывода.

Не следует стремиться чересчур тщательно делать все дела

Здесь уже упоминалось об определении приоритетов и очевидно, что список дел, имеющих первостепенную важность, будет небольшим. Эта группа заданий и есть та работа, которую следует делать на 100%, поскольку от тщательности их выполнения зависит достижение основных целей организации. Все прочие дела совсем не обязательно прорабатывать во всех подробностях, тратя на это свое время.

В каждом деле необходимо определить момент, когда оно будет считаться завершенным

В управленческой работе трудно создать завершенность. Менеджер постоянно находится в поиске новых идей, способов повышения эффективности выполнения работ, и иногда все новые и новые идеи, возникающие в процессе выполнения какой-либо работы, приводят к тому, что эта работа никак не может закончиться. Чтобы избежать этого, менеджер должен всегда представлять себе конкретный практический результат, которого необходимо достичь при решении данной задачи. Как только такой результат достигается, работу сразу же нужно прекратить, поскольку дальнейшие усилия, затраченные на ее выполнение, согласно правилу Парето будут использоваться непродуктивно.

Таким образом, правило Парето еще раз подтверждает важность для руководителя такого качества, как умение сосредоточить свои усилия на главном, не распыляясь на второстепенное. Четко обозначенные цели при проведении профессиональных встреч и осознанная постановка вопросов, на которые необходимо получить ответ при изучении

Соотношение 20:80 можно использовать и при анализе некоторых других аспектов деятельности руководителя. Например, в области профессиональных контактов с большой долей вероятности можно утверждать, что лишь 20% встреч обеспечивают основную долю (80%) эффективности. Так же и в отношении информации, которую ежедневно приходится изучать менеджеру, можно предположить, что лишь небольшая часть ее (20%) окажется действительно полезной.

Даже научившись с максимальной эффективностью выполнять свои повседневные профессиональные задания, менеджер не будет выглядеть в глазах руководства как перспективный работник, если он не стремится к чему-то еще.



информации, позволят в действительности получить максимальные результаты, затратив минимальное количество времени и усилий.

Допущения

Но этот закон имеет и другую сторону. Сосредоточив свое внимание исключительно на приоритетах, менеджер рискует оказаться среди слишком ограниченного круга явлений, что чревато упущенными возможностями развития.

Поэтому ограничивать свою деятельность только теми вопросами, которые имеют сиюминутную прикладную важность, не стоит даже в том случае, если это объясняется экономией времени. Встречаясь с людьми, никогда нельзя заранее знать, кто именно окажется наиболее позитивным собеседником, а изучая информацию, можно выделить те самые полезные 20% не раньше, чем изучив все 100%. Поэтому к использованию данного закона необходимо подходить творчески.

Менеджер, ориентированный на развитие, всегда сумеет предусмотреть в своем графике время не только на важ-

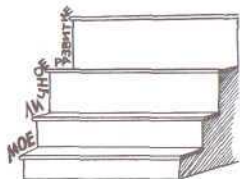
нейшие 20% дел, которые обеспечивают 80% результатов, но и на прочие занятия.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО РАЗВИТИЯ

Стремясь повысить эффективность использования своего рабочего времени, менеджер на определенном этапе сталкивается с проблемой изменения своих трудовых привычек. Изучая затраты времени в течение дня, руководитель неизбежно придет к выводу, что количественное сокращение временных промежутков, отводимых на ту или иную работу, не даст слишком глобальных результатов. Чтобы ситуацию с экономией времени можно было оценить как реальный прорыв, необходимы изменения качественные.

И здесь руководителю необходимо задуматься не столько над тем, что он делает в течение рабочего дня, сколько над тем, как он это делает. Другими словами, он должен подробно рассмотреть свои трудовые навыки и произвести их оценку с точки зрения эффективности и возможностей усовершенствования, т. е. опреде-

Общение
с коллегами, чтение литературы, в том числе и специальной, внимание к проблемам подчиненных хотя и не сказываются непосредственно на производительности, но создают комфортную атмосферу, улучшают психологический климат в организации и в результате работают на ту же производительность.





лить для себя направления личного профессионального развития.

Анализ трудовых привычек

Выявление своих трудовых привычек — задача, которая только на первый взгляд может показаться простой. Как правило, человек не задумывается над тем, как он работает, он просто выполняет задание, и часто ему даже в голову не приходит, что те или иные действия можно производить как-то иначе. Поэтому пытаться вспомнить, что же из повседневных действий можно отнести к трудовым навыкам, — затея совершенно бесполезная. Эти навыки уже стали вашей второй натурой, вы применяете их, не думая о них, и, пытаясь что-то припомнить на эту тему, только зря потеряете время.

Наиболее простая и результативная рекомендация для тех, кто хочет определить свои трудовые привычки, — вести систематический учет расходов своего времени. Это путь долгий, но надежный.

Имея перед глазами реальную картину фактических затрат времени в течение длительного периода (не менее двух-трех месяцев), руководитель уже сможет получить некоторое представление о своих трудовых навыках. Но если отнестись к таким записям творчески, можно в несколько раз увеличить их полезность и получить гораздо более

полную картину своего личного стиля работы.

Польза дневника

Ведение дневника давно вышло из моды, а напрасно. Следуя избитым стереотипам, многие думают, что вести дневник — прерогатива старомодных или слишком юных барышень, которым больше нечем заняться.

Чтобы дневник действительно оказался полезным в определении и оценке своей профессиональной индивидуальности, необходимо ответить на несколько вопросов относительно того, как именно нужно делать записи.



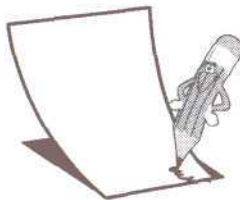
Ежедневные записи своих поступков и впечатлений могут принести огромную и совершенно реальную, практическую пользу человеку, который хочет больше узнать о себе самом.





Когда записывать

Ведение записей о расходовании времени само по себе требует времени, и многие руководители скажут, что у них и без того нет ни секунды лишней, а тут еще какой-то дневник. Да и вообще (еще большой вопрос), будет ли польза от этих детских забав? Что можно ответить на это? Да, изучение времени требует времени, но, не узнав, как вы расходуете свое время сейчас, вы никогда не сможете узнать, как же расходовать его эффективнее.



Поэтому, не отвлекаясь на эмоции, лучше попытаться определить, не найдутся ли в течение дня 10—15 минут, когда вас не будут беспокоить и вы спокойно сможете подвести итоги проделанной работы и зафиксировать их письменно. Это может быть время перед уходом с работы домой, когда подчиненные уже разошлись, все дела переделаны, в кабинете тихо и атмосфера вполне подходит для того, чтобы ненадолго сосредоточиться и вспомнить, как прошел день.



Вполне подойдет также вечернее время дома перед отходом ко сну. Даже в самых шумных семьях в эти минуты обычно все стихает и можно уделить некоторое

время самому себе. Припоминая все, что произошло за день, и отражая письменно эти события, необходимо помнить, что записи ведутся только для личного пользования с целью наиболее точного отражения собственных трудовых привычек, поэтому не стоит ни приукрашивать свои поступки, ни стараться щегольнуть скромностью.



Что записывать

Чтобы ваш профессиональный дневник содержал как можно больше полезной информации и был максимально конкретным и лаконичным, необходимо каждую запись разбить на три позиции.

1. Что именно вы сегодня делали на работе?
2. Как вы осуществляли эти действия?
3. Почему вы выполнили эту работу именно так, а не иначе?

Какувеличитьполезность записей

Чтобы провести анализ и оценку эффективности использования вре-

Подходя к каждой из операций, выполненных за день, с этих трех точек зрения, вы сможете не только дать себе полный отчет об использовании своего рабочего времени, но и создать предпосылки для анализа и оценки эффективности этого использования.



Система услов-
ных знаков
быстро войдет
в привычку
и не будет тре-
бовать особых
усилий.



мени, совсем не обязательно погружаться в длительные размышления относительно того, что записано в вашем дневнике. Такую оценку можно сделать тут же, в этих же самых записях. Для этого нужно просто придумать для себя несколько символов, которые будут показывать вам, насколько хорошо или плохо выполнена та или иная задача и есть ли у вас какие-то замечания по поводу способа ее выполнения.

Условные знаки

Чтобы не слишком забивать себе голову, символы лучше использовать самые простые. Например, восклицательный знак, поставленный в скобках после указанной задачи, может означать, что она, по вашему мнению, выполнена на «отлично». А если запись подчеркнута прямой линией, значит, при выполнении возникли проблемы, над которыми следует поразмыслить.

Польза от применения системы условных знаков очевидна. Просмотрев свои записи за несколько недель, вы получите ясную картину, отражающую ваши индивидуальные трудовые привычки, а также

достоинства и недостатки именно ваших приемов в работе.

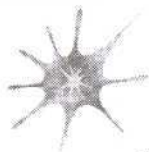
Результаты

Определившись с тем, как и когда вы будете делать записи, необходимо запастись терпением и в течение нескольких недель аккуратно заполнять свой дневник, не пропуская ни дня, не делая себе поблажек и не пытаясь объяснить свою лень недопомоганием. Если вы сделаете все как надо, то через относительно короткий период времени будете вознаграждены сторицей, поскольку ваши записи позволят определить:

- ☒ долю времени из общего бюджета, которая затрачена на каждый вид работ;
- ☒ пропорцию, отражающую относительный расход времени на основные функции, связанные с управлением;
- ☒ расход времени на повторяющиеся операции, связанные с повседневной практикой;
- ☒ расход времени на разовые управленческие действия.

Отслеживая на протяжении всего периода своих записей способы выполнения ежедневных повторяющихся операций, вы увидите, что есть очень много возможностей экономии времени на эти операции.

Кроме этих чисто математических расчетов, ваш дневник даст вам массу полезной информации, не поддающейся цифровому исчислению, но носящей





**Анализируя
записи в днев-
нике, можно
мысленно нари-
совать себе
типичную схему
своего рабочего
дня и выявить
все ее не-
достатки и узкие
места.**

качественный характер. Наверняка полови-
ну выполняемой вами работы без
ущерба для дела удастся перепоручить
другим сотрудникам, а это масса свобод-
ного времени, которое можно будет
потратить с гораздо большей пользой,
повышая, например, свою квалифика-
цию.

Анализ рабочего дня по дневнику

Внимательно рассмотрев те дела, кото-
рые приходится делать в течение дня,
можно столкнуться с удивительными
открытиями. Например, может оказаться,
что многие функции вы выполняете про-
сто по привычке, соблюдая некий ритуал,
но никакой практической полезности
выполнение этих функций не приносит.

Иногда выясняется, что руководитель
затратил время на решение определен-
ных задач, не подумав о том, что резуль-
таты этих задач могут понадобиться еще
не скоро. Например, вместо того чтобы
в начале рабочего дня просматривать всю
корреспонденцию, гораздо эффективнее
поручить секретарю рассортировать
письма и документы и предоставлять
информацию по тому или иному вопросу

именно в тот момент, когда этот вопрос становится актуальным.

Схема анализа

Составив на основе записей в дневнике примерный перечень ежедневно выполняемых работ, можно приступить к их рационализации. Выполнение работ, перечисленных в вашем списке, можно сделать намного более эффективным, если четко ответить на следующие вопросы:

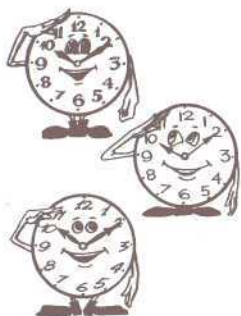
- ☒ в чем заключается действительная цель данной работы, нужна ли она на самом деле, какими должны быть ее результаты, нельзя ли выполнять ее более простым способом;
- ☒ каков уровень приоритетности данной работы, является ли она обязательной или ее можно вообще исключить из перечня ежедневных работ;
- ☒ можно ли делегировать данную работу.

Если каждая из ежедневно выполняемых работ будет скорректирована с учетом всех перечисленных позиций, планирование рабочего дня будет происходить гораздо эффективнее. Именно исходя из этого нужно составлять обновленное, более оптимальное расписание своего рабочего дня.

**Руководитель
в первую оче-
редь должен
выполнять
самую важную
работу и тратить
свое время на
решение прио-
ритетных задач.**



Чтобы новый план был по-настоящему эффективным, он должен быть гибким.



Гибкость плана

Планирование рабочего времени не означает, что нужно составить жесткое расписание, в котором поминутно будут расписаны все ваши движения, и придерживаться его во что бы то ни стало. Более того, такая политика скорее всего приведет к непроизводительному расходованию времени, поскольку какая-нибудь запланированная, но неожиданно сорвавшаяся встреча может поставить руководителя в тупик, и он не будет знать, чем же ему занять этот непредвиденный перерыв.

Реальный план эффективного использования своего времени должен, кроме основных, изначально намеченных целей, предусматривать и дополнительные. В этом случае, если случится непредвиденная отмена каких-либо мероприятий, руководителю достаточно будет просмотреть список намеченных дополнительных работ, чтобы понять, как с наибольшей пользой можно использовать образовавшийся временной промежуток.

Время на работу с подчиненными

Кроме гибкости, при составлении нового оптимизированного плана

использования рабочего времени следует более четко регламентировать время на работу с подчиненными. Для этого необходимо:



- ✓ установить четко определенные часы, в которые подчиненные могут обращаться к руководителю, и объяснить, что в другое время они могут его побеспокоить только в том случае, если речь идет об экстренной проблеме;
- ✓ требовать от подчиненных как можно более четкого и конкретного изложения сути вопроса, по которому они обращаются к руководителю;
- ✓ принять за правило, что, обращаясь к руководителю с какой-либо проблемой, подчиненный должен вместе с этим предложить и возможные пути ее решения.

Составляя обновленный бюджет своего рабочего времени, необходимо проанализировать, сколько времени в прошлом уходило на оценку всевозможных факторов, не имеющих непосредственного отношения к делу, а также на принятие управленческих решений, в которых не было необходимости. В новом бюджете таких непроизводительных временных затрат необходимо избегать.

Иногда внешние обстоятельства складываются так, что менеджеру кажется, что в той или иной сфере своей деятельности организация вот-вот может столкнуться



**Руководитель,
который хочет
использовать
свое время
эффективно,
должен зани-
маться только
практическими
вопросами.**



Чтобы предотвратить потери, руководитель в своей работе должен опираться на реальные факты, а не на предчувствия и решать только те проблемы, которые действительно существуют.

с серьезными угрозами. Он начинает предпринимать действия для предотвращения предполагаемых угроз, и тут выясняется, что ситуация вовсе не такая критическая и он потратил время зря.

Оптимизация рабочего дня

Проанализировав свои трудовые привычки, определив способы их усовершенствования и разработав новую, более оптимальную схему планирования своего рабочего времени, руководитель получает реальную возможность для повышения эффективности своей управленческой деятельности и открывает для себя новые перспективы дальнейшего профессионального роста.

2. МЕТОДЫ МИНИМИЗАЦИИ ПОТЕРИ ВРЕМЕНИ

В процессе анализа и разработки новых, более эффективных способов использования рабочего времени необходимо принимать во внимание некоторые практические рекомендации, позволяющие снизить потери времени.

В данное время занимайтесь только одним делом

Полное сосредоточение на конкретном вопросе позволит решить его быстро и с максимальным количеством полезных результатов.

Несложные, ежедневно повторяющиеся дела доведите до автоматизма

Действия, которые производятся нами автоматически, мы в конце концов перестаем замечать и, следовательно, не тратим ни времени, ни усилий на их обдумывание. Но, разумеется, сначала нужно очень тщательно проанализировать свой рабочий день, чтобы определить, какими именно несложными делами нужно заниматься самому и доводить их до автоматизма, а какие лучше делегировать подчиненным.

Не вините себя, если чего-то не успели

Чувство вины само по себе — фактор крайне непродуктивный, и уж тем более неуместно оно в рабочей обстановке, где основой любого решения дол-

Решив вопрос, лучше всего забыть о нем как можно скорее, поскольку это дело уже сделано и вам нужно переходить к другому.



Ваше время принадлежит только вам, и только вы можете решать, как вам его использовать.



В стремлении оптимизировать свою деятельность всегда необходимо помнить о людях, с которыми вы взаимодействуете и взаимно влияете друг на друга.

Не стоит тратить время, чтобы доводить до совершенства то, что может быть использовано и в черновом варианте.

жен быть прежде всего прагматизм. Тот факт, что вы чего-то не успели, не повод для ненужных эмоций, а скорее симптом, показывающий, что вы должны уделить дополнительное внимание планированию своего рабочего дня.

Эффективный начальник — эффективный подчиненный

Даже если вы сумели найти идеальную формулу рабочего дня и ни одной минуты вашего времени не пропадает даром, это ничего не даст при плохой работе ваших подчиненных. Поэтому, воспитывая себя, параллельно нужно воспитывать и своих подчиненных, приучая и их более эффективно справляться со своими обязанностями и давая понять, что вы как руководитель будете требовать от них постоянного совершенствования.

Не пытайтесь достичь совершенства

Приступая к очередному делу, менеджер должен четко представлять себе допустимую степень его законченности. Если вы проводите предварительную

встречу с потенциальным клиентом, совсем не обязательно заказывать в типографии буклет, иллюстрирующий ваши предложения. Достаточно будет набросать их от руки на листке бумаги и упомянуть в разговоре, а более детально проработать только те направления, которые клиента интересуют.



Учитесь правильно читать

Существуют различные техники быстрого чтения, но для руководителя важно не умение за короткое время прочесть максимальное количество страниц, а умение выделять в тексте важное и отметить второстепенное. Во время чтения полезно делать заметки на полях, выделять или подчеркивать то, что показалось вам важным. Все эти приемы позволят сделать чтение эффективным и гарантируют, что внимание будет сосредоточено на информации, действительно необходимой и полезной.

Прежде чем прочитать что-либо, необходимо четко определить для себя, зачем вам это нужно и на какие вопросы вы хотели бы получить ответ, прочитав данную книгу или статью.

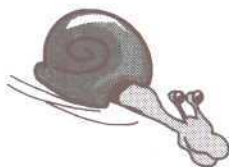
Избегайте церемоний

Иногда руководители хотят показать свою важность, подчеркивая, что обратиться к ним можно только через

Чтобы рабочее время использовалось эффективно, схемы взаимодействия с сотрудниками должны быть максимально упрощены.



секретаря либо по предварительной записи, или устанавливают сложные многоступенчатые процедуры рассмотрения деловых бумаг. Такая политика не только отрицательно сказывается на достижении общих целей организации, но и в большинстве случаев мешает работать самому руководителю. Необходимо только упорядочить такие контакты, назначив специальные часы, когда каждый работник может обратиться со своим вопросом непосредственно к руководителю.



Не торопитесь

«Поспешай медленно» — говорит пословица, и с ней трудно спорить. Спокойное, размеренное выполнение запланированных заданий — залог успешного достижения намеченных результатов. В состоянии цейтнота, когда очевидно, что работа не будет выполнена в намеченные сроки, кроме временных, действуют еще и психологические факторы, из-за чего многократно возрастает вероятность совершения ошибок. Поэтому лучше всего дела до такого состояния не доводить, а если уж авральная ситуация возникла, нужно постараться



скорректировать первоначальный план и перестроить работу так, чтобы минимизировать отрицательные последствия. Категорически противопоказано в таких ситуациях нагнетать атмосферу и провоцировать своим поведением еще большую нервозность.

Активнее используйте оргтехнику

Современная промышленность выпускает огромное количество вспомогательных средств, позволяющих руководителю эффективнее организовать свой производственный процесс. Сюда относятся и сложные технические средства, такие как компьютер, ксерокс или сканер, и обыкновенные настольные конторки или разноцветные папки, которые позволяют сортировать документацию и быстро находить те бумаги или письма, которые необходимы в данный момент.

Планируйте свой отдых

Отдыхать и расслабляться нужно тогда, когда вы устали, а не тогда, когда появится возможность. Среди напряженного трудового дня она может



Эффективный менеджер не должен пренебрегать вспомогательными средствами, ведь и они при правильном использовании помогут ему сэкономить немало времени.

Иногда достаточно просто закрыть глаза и откинуться на спинку стула, чтобы почувствовать прилив новых сил.



**Окружающие
научатся ценить
ваше время,
когда увидят, что
вы сами умеете
ценить его.**

вообще не появиться, либо к тому времени вы будете просто валиться с ног. Чтобы на протяжении всего рабочего периода постоянно быть в тонусе, нужно делать короткие, но достаточно частые перерывы на расслабление.

Согласовывайте расписание

Планируя собственное рабочее время, не следует забывать и о времени других. Сотрудники одной организации находятся в постоянном взаимодействии друг с другом, и, назначая время для встреч или совещаний, необходимо согласовывать его с планами своих коллег и с расписанием работ своих подчиненных.

Умейте сказать «нет»

Отзывчивость — прекрасное качество, но руководитель, которого отрывают от работы по каждому пустяку, никогда не выполнит тех задач, для которых он поставлен на это место. Поэтому, вступая в контакт с подчиненными или коллегами, сразу уточните, сколько времени им может понадобиться, и, если в данный момент вы такими резервами времени не располагаете, перенесите встречу.

Любите порядок

Иногда, анализируя свое рабочее время за день, руководитель с удивлением видит, что почти 10% его ушло на переворачивание и перекладывание вороха бумаг, кучей наваленных на рабочем столе. Каждому документу — свое место: вот правило, которое позволит организовать работу эффективно и иметь нужную бумагу в руках именно в тот момент, когда в ней возникла необходимость.

Хаос на рабочем столе, отнимающий дополнительные минуты на поиск нужных бумаг, незаметно приводит к ощутимым потерям времени.

Всегда ставьте перед собой цель

Возможно, это главная рекомендация по эффективному использованию времени. Если вы не стремитесь к достижению какой-либо цели, то вам не нужно время и на ее реализацию. Помня о долгосрочных, стратегических целях, нельзя упускать из вида и текущие, повседневные результаты. Постоянно держа в голове результат, к которому вы стремитесь, вы незаметно для себя будете действовать намного организованнее и, не растрачивая свое время по пустякам, сможете все внимание и силы уделить главному.

Приступая к выполнению работы, необходимо знать точный ответ на вопрос, зачем вы это делаете.

Эта книга для тех, кто хочет эффективно управлять своим временем. Один час — и вы в курсе, как сделать ваш день максимально продуктивным: успеть сделать все важные дела и при этом иметь достаточно времени для отдыха. Результат: вы все делаете правильно, опережая других и в работе, и в жизни. Лучшие техники тайм-менеджмента помогут вам достичь успеха!

Интерактивный подход в изложении материала позволяет быстро найти ответы на интересующие вас вопросы. Нестандартный «пространственный» подход к построению структуры книги делает восприятие текста максимально эффективным.

Учитесь управлять собой и своим временем!

УДК 159.9
ББК 88.4

ISBN 5-699-18251-9

© ООО «Издательство «Эксмо», 2006

Практическое руководство

Потапов Сергей Вадимович

КАК УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

Зав. редакцией *И. Федосова*

Ответственный редактор *И. Ескевич*

Художественный редактор *С. Лях*

Дизайн обложки *В. Степанова*

Художник *И. Сибикиева (рисунки)*

Компьютерная верстка и внутренний дизайн *С. Салеева*

Корректор *Н. Алексеева*

В оформлении использованы фото *Е. Свиридова*

ООО «Издательство «Эксмо»

127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Подписано в печать 31.07.2006.

Формат 70×108 1/32. Печать офс. Бумага тип. Усл. печ. л. 7,0.

Тираж 3 100 экз. Заказ № 4329.

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Можайский полиграфический комбинат».
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.

ISBN 5-699-18251-9



9 795699 182519

В КУРСЕ!



Эта книга для тех, кто хочет эффективно управлять своим временем. **Один час** – и вы в курсе, как сделать ваш день максимально продуктивным, успевать сделать все важные дела и при этом иметь достаточно времени для отдыха. Результат: вы все делаете правильно, опережая других и в работе, и в жизни. Лучшие техники тайм-менеджмента помогут вам достичь успеха!

Интерактивный подход в изложении материала позволяет быстро найти ответы на интересующие вас вопросы. Нестандартный «пространственный» подход к построению структуры книги делает восприятие текста максимально эффективным.

Учитесь управлять собой и своим временем!

