

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление	9
ГЛАВА 1. Базовые понятия и определения	12
Понятия «управление» и «менеджмент»	12
Компетентность и управляемость	18
Цели и результаты	19
Главная полезная функция	24
Функции менеджера	27
Уровни управления	28
ГЛАВА 2. Контексты взаимодействия	30
Рабочие контексты	30
Параллельные миры	33
Прыжки в сторону	36
Диалог между начальником и подчинённым	36
ГЛАВА 3. Управление коммуникацией	40
Точка	43
Клин	58
Развилка	64
Указатель	69
Инструменты управления коммуникацией	77
ГЛАВА 4. Контекст Управления	79
Роли и правила взаимодействия	79
Инициация контекста Управления	80
Технология инициации контекста Управления с новым непосредственным подчинённым	82
ГЛАВА 5. Уровень Распоряжений	88
Технология выдачи распоряжения	89
И снова инициация контекста Управления	96

ГЛАВА 6. Уровень Поручений	105
Подготовка к выдаче поручения	108
Технология выдачи поручения	110
ГЛАВА 7. Виды поручений	126
Задание	126
Задача	128
Проблема.	130
Линия управления	134
ГЛАВА 8. Контроль непосредственных подчинённых	138
Контроль задания	139
Технологическая цепочка	140
Контроль задачи	152
«Взятие на излом».	154
ГЛАВА 9. Контролирующая беседа	158
Запрос у непосредственного подчинённого	159
Контролирующая беседа с опосредованным подчинённым.	160
Выяснение у непосредственного подчинённого.	164
ГЛАВА 10. Статистический контроль	167
ГЛАВА 11. Надёжность подчинённого	172
Айсберг	172
Слова и поступки не являются частями единого целого	174
Несоответствие размерности слов и поступков	176
ГЛАВА 12. Законы и правила	179
Законы.	179
Базовые правила	180
ГЛАВА 13. Дороги к жизни.	188
«Я виноват»	188
«Я не виноват».	189
Подмена задания.	190
Подтасовка результата	192
Перекладывание ответственности	194
Выбор начальника.	196
ГЛАВА 14. Принцип единоначалия	201
ГЛАВА 15. Три точки	208

ГЛАВА 16. Ресурсы и полномочия	219
Технические ресурсы и полномочия на них	220
Организационные ресурсы и полномочия на них	225
Технология передачи полномочий	229
ГЛАВА 17. Передача дел	232
ГЛАВА 18. Уровень Предложений	238
Подготовка к осуществлению предложения	240
Технология предложения	240
Некоторые рекомендации и комментарии	241
ГЛАВА 19. Линия управления	246
ГЛАВА 20. Эффективность	250
ГЛАВА 21. Инициация контекста Управления новым начальником	256
Что делать на общей встрече нельзя и почему	257
Технология инициации	258
Начальник, выросший из коллектива	264
ГЛАВА 22. Кадровая политика	266
Послесловие	273
Дополнительные материалы	274
Технология Рамки	274
Контекст Обучения	284
Собеседование	287
Технология Гвозди	298

Только когда первая обезьяна на заре цивилизации взяла в руки палку, остальные начали трудиться.

Андрей Кнышев

ВСТУПЛЕНИЕ

Обычно, когда я захожу в магазин и беру с полки книгу для бизнеса, пытаюсь по предисловию понять, нужна она мне или тем, кому ищу подарок. Предисловие должно сориентировать, соответствует ли книга читательскому запросу. Убеждён, если невозможно воспользоваться тем, что прочитаешь, то книга из раздела «бизнес-литература» для тебя бесполезна.

Надеюсь, мои ответы помогут вам сделать осознанный выбор.

О ЧЁМ ЭТА КНИГА? _____

В этой книге даны пошаговые инструкции по использованию коммуникационных инструментов и технологий управления непосредственными подчинёнными. Все технологии подробно разбираются, есть примеры формулировок. Внедрение происходит «без отрыва от производства» и революционных изменений — плавно и последовательно, с созданием чётких, понятных и удобных правил как для начальника, так и для его подчинённых.

В результате вы сможете создать систему результативного взаимодействия с каждым из своих сотрудников, которая обеспечит достижение целей, стоящих перед вами как руководителем.

ДЛЯ КОГО? _____

Для всех, у кого есть подчинённые, независимо от должности, статуса, вида деятельности, личного опыта, лидерских качеств и размера харизмы. Для начинающих — это хороший инструментарий

для старта, возможность минимизировать количество ошибок; для опытных — систематизация знаний и устранение «белых пятен». Чем вы опытнее, тем больше понимание практической целесообразности применения технологий. Стоит ли читать книгу, если у вас нет подчинённых? В какой-то степени это может быть полезным, но всё же она предназначена для управленцев.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КНИГУ? _____

Как самоучитель: читать с перерывами на практику. Рекомендации, как и с кем тренировать новые навыки, будут даны. После использования того или иного инструмента или технологии рекомендуется перечитывать главу ещё раз, сверять результаты с описанием, выявлять ошибки и корректировать. Повторять, добиваясь правильности использования и автоматизма. Внедрять. А иначе зачем?

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ? _____

Максимально — вы сможете использовать всё, что есть в книге, как целостную систему, поднимите свою профессиональную ценность как управленца и личный авторитет в глазах подчинённых и руководителей. Минимально — улучшите качество работы с подчинёнными. И вам, и им будет легче понимать друг друга, проще взаимодействовать.

ЧЕМ ЭТА КНИГА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ? _____

Это не учебник для вуза или научный труд со множеством ссылок и цитат. Книга написана по мотивам тренинга «Технологии управления». По сути, это переработанный конспект, который постоянно менялся, дописывался, сокращался и корректировался за счёт обратной связи от участников и личного опыта.

Сам же тренинг возник в результате моего сотрудничества (в то время я уже был бизнес-тренером в одной из крупнейших тренинговых компаний России) с бизнес-консультантом, политтехнологом Алек-

сандром Цветковым, внёсшим значительный вклад в теоретические основы, подходы и определения тех или иных терминов. Нашим источником вдохновения была реальная деятельность самых разных управленцев во всех положительных и отрицательных проявлениях. Наблюдение, обобщение, систематизация и методика внедрения технологий — всё это и сформировало тренинговую программу, которая, по отзывам слушателей, закрывает практически все вопросы и ситуации, требующие личного взаимодействия с подчинёнными.

КТО АВТОР?

Помимо ведения тренинга «Технологии управления» (и только его) на протяжении 20 лет я периодически занимал управленческие должности в компаниях разного профиля, в том числе для обкатки и доработки программы обучения менеджеров. Весь этот опыт пригодился мне и при развитии собственного бизнеса.

Одним из моих давних хобби являются настольные игры. Это огромный мир для людей любого возраста. Погружение в «настолки» даёт эмоциональное, интеллектуальное и коммуникационное удовольствие. С 2015 года хобби переросло в собственный бизнес, и я стал одним из создателей издательства настольных игр Crowd Games. Совмещать становилось всё сложнее, времени и сил на тренинги оставалось всё меньше. После отмены тренинга весной 2020 года в связи с пандемией я решил прекратить ведение тренингов. Меня часто спрашивали, не планирую ли я написать книгу. Я отшучивался, что займусь, когда перестану быть бизнес-тренером. Закончил. Начал писать. Стечение ли это обстоятельств или провидение, но уже осенью ко мне обратилась редактор книги Евгения Трибунская и предложила заключить договор с издательством «Бомбора».

ГЛАВА 1

БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Для работы с этой книгой необходимо договориться о некоторых базовых понятиях. Используя слово «договориться», я подразумеваю следующее: ваш жизненный опыт и полученные ранее знания могли сформировать другие представления. Но без единого понимания терминологии, на которую опирается материал книги, освоить технологии будет сложно. Рекомендую периодически возвращаться к этой главе для уточнения определений. Это обеспечит качество восприятия и практического взаимодействия с подчинёнными.

ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ» И «МЕНЕДЖМЕНТ»

Суть нашей с вами деятельности — менеджмент. Важно чётко понимать, что означает это слово. Подход простой: *если вы не можете дать определение тому, чем вы занимаетесь, то откуда вы знаете, что занимаетесь именно этим?*

Английские толковые словари дают несколько определений, где основное — это *управление, заведование, руководство, в том числе людьми*. Есть и устаревшее понимание этого слова: **«менеджмент — осторожное, бережное, чуткое отношение к людям, зависящим от тебя»**. И хотя в словарях это обычно идёт 5 или 6 пунктом, мне оно очень нравится. Я убеждён, это определение деятельности управленца обязательно должно быть внутри каждого, пусть даже пятым пунктом.

Если вы откроете любой учебник по менеджменту или научный труд на эту тему, то на первых же страницах найдёте определение.

Поскольку каждый автор стремится не повторять предшествующих, будут вариации, но, по сути, менеджмент определяют через перечисление функций менеджера. Чаще всего это *планирование, организация, мотивирование, контроль, развитие персонала*. Можно столкнуться и с определением через перечисление ресурсов, находящихся в распоряжении менеджера: *финансы, материально-технические и информационные ресурсы, персонал и т.д.*

Ещё можно встретить разнообразные словосочетания. Например, *финансовый, информационный, стратегический, экологический, кадровый менеджмент* и т.д. Есть *риск-менеджмент, стресс-менеджмент* и даже *само-менеджмент*.

Мы с вами будем рассматривать только ту часть менеджмента, которая относится к *процессу взаимодействия* начальника и его подчинённых. Всё остальное отрицать не будем, но и заниматься этим тоже не станем.

Если я не ошибаюсь, ещё дедушка Аристотель утверждал, что давать определение через другой термин — грубая ошибка. Значит, надо разобраться с термином «управление».

Хотя в названии этого раздела стоит слово «менеджмент», в дальнейшем я буду использовать в этой книге, как и в её названии, термин «управление».

Надо понимать, что управление людьми — это частный случай управления вообще. Можно ещё управлять аппаратами, приборами, животными.

В любом случае (кем или чем бы вы не управляли), этот процесс возможен лишь тогда, когда есть тот, кто управляет — *субъект управления*, и тот, кем управляют — *объект управления*.

Отличие субъекта от объекта в том, что первый оказывает *воздействие* на второго тем или иным образом. Но до тех пор, пока, например, пульт телевизора лежит в стороне, и вы его не трогаете, никакого воздействия на телевизор не осуществляется, и вы не являетесь субъектом, а он — объектом управления. Включение, переключение каналов,

изменение громкости, в конце концов, выключение — это и есть воздействие. Одного воздействия для того, чтобы понять, что процесс управления состоялся, недостаточно. Управление произойдёт лишь в том случае, если в результате оказанного воздействия возникнет соответствующее изменение деятельности объекта. То есть телевизор адекватно ответит на ваши манипуляции с кнопками: выключится, включится, прибавит громкость, сменит канал и т.п. Однако, если нет электричества, в пульте сели батарейки или какой-то из приборов неисправен, то сколько бы пользователь ни жал на кнопку, ничего не произойдёт, а следовательно, не будет реализован процесс управления. Та же история и с любыми объектами управления. Включая подчинённых.

Ещё несколько примеров:

Субъект	Объект	Воздействие	Изменение
Водитель	Автомобиль	Нажатие на педаль газа	Ускорение
Кучер	Лошадь	Вожжи на себя	Лошадь встала
Начальник	Подчинённый	«Все свободны, а вас, Штирлиц, я попрошу остаться»	Все двигаются к выходу, а Штирлиц к столу

Таким образом, получается:

Управление — это воздействие субъекта, в соответствии с которым объект меняет свою деятельность.

Для того чтобы понять, является ли какой-либо элемент нашего определения необязательным, попробуем изъять его из модели и посмотреть, останется ли определение работоспособным. Если «да», то данный элемент обязательным не является и должен быть исключён.

Мы имеем четыре ключевых элемента:

- субъект управления;
- объект управления;
- воздействие субъекта;
- изменение деятельности объекта.



Если нет того, кто управляет, то есть *субъекта управления*, то не может быть управления. Представьте: вы шли на вёсельной лодке и вдруг выпрыгнули из неё. По инерции какое-то время движение продолжится, возможно, течение будет нести лодку в нужную сторону, но так или иначе она окажется *неуправляемой*.

Процесс управления отсутствует и в том случае, если *субъект управления* есть, а управленческая деятельность не осуществляется, то есть нет *воздействия*. Предположим, сидите вы в лодке и ничего не делаете. История повторится. Она или остановится, или упрётся в берег, но назвать её управляемой будет несправедливо.

Понятно, что если нет лодки (*объекта управления*), то и управлять нечем. И вы хоть сто раз называйте себя лодочником или даже капитаном судна, ничего не изменится.

Если в результате воздействия нет требуемого *изменения деятельности объекта* управления, то это всё, что угодно, только не управление. Вы активно гребёте, но лодка села на мель. Или течение сильнее ваших усилий. Вы не получаете ожидаемого результата. Ситуация, увы, опять *неуправляемая*.

Подставьте мысленно на место лодки своих подчинённых. Знакомо?

Итак, все элементы определения являются обязательными.

Несколько важных добавлений.

Профессиональный управленец отличается от дилетанта тем, что знает две вещи.

Первая — как *при минимальном воздействии* получить требуемое *изменение деятельности объекта*.

Вернёмся к примеру с пультом телевизора. Если вы решили, что он у вас сенсорный и еле прикоснулись, то ничего не произойдёт. Вам потребуется нажимать ещё раз, затрачивая дополнительное время и силы (пусть и минимальные). Если вы очень сильный человек и нажали так, что пульт сломался, не удивляйтесь, что телевизор не отреагирует на команду.

Наверняка знакома ситуация: начальник что-то буркнул, подчинённый не отреагировал, а потом начинается выяснение, кто недосказал или недослышал.

Или так: подчинённый давно уже всё понял, а начальник продолжает толочь воду в ступе, объясняя прописные истины и отклоняясь в другие темы. Есть большие сомнения, что такое управление сработает, не говоря уже об эффективности.

Второе, что знает профессионал, — это *оптимальность загрузки и вариативность использования объекта* управления (именно это обозначено на схеме второй стрелкой).

Оптимальность загрузки означает, что, с одной стороны, объект управления постоянно и результативно работает, с другой — он не настолько перегружен, чтобы выдохнуться через пару месяцев.

Вариативность использования крайне важна. Это в первую очередь расширяет возможности самого руководителя. Слишком узкая специализация не может обеспечить взаимозаменяемость и лишает вас альтернативы.

Известно, что большинство пользователей компьютерных программ (например, Excel) задействует в лучшем случае 30% (а то и мень-

ше) возможностей софта и не прикладывает усилий для понимания всего инструментария. Такая же история и с подчинёнными. Один в один.

К слову, такие причины увольнения, как «мне стало скучно» или «я не вижу перспектив развития» — от неумения начальника задействовать весь потенциал подчинённого (уже бывшего).

«Исправный» объект управления (извините, что так и о людях, в том числе) отличается от «неисправного» тем, что не просто реагирует на воздействие, но и делает это в соответствии с воздействием. Мало того чтобы ваша собака при команде «Ко мне!» начала перемещаться в пространстве, надо ещё, чтобы она бежала именно к вам, а не куда-то. Хотелось бы, чтобы она, выполнив базовую команду, ещё и села у ноги, а не встала лапами на плечи хозяину.

Поскольку уже говорилось, что управление подчинёнными — это частный случай управления в целом, то, подставив в общую формулировку вместо субъекта «начальника», а вместо объекта «подчинённого», мы получаем такое определение:

Менеджмент — это воздействие начальника, в соответствии с которым подчинённый изменяет свою деятельность.

Им и будем пользоваться в дальнейшем.



КОМПЕТЕНТНОСТЬ И УПРАВЛЯЕМОСТЬ

Сразу разграничим два термина: «компетентность» и «управляемость» подчинённых.

Компетентность — это уровень знаний и практический опыт, определяющие скорость, качество и стоимость результата. Необходим минимально достаточный уровень компетентности как для выполнения той или иной функции, так и для получения конкретного результата.

Управляемость означает, что на чёткое воздействие начальника, обеспеченное всеми необходимыми ресурсами (вернёмся к этому, обещаю), соответствующее сфере деятельности и уровню компетентности подчинённого, следует требуемое изменение деятельности.

Безусловно, управляемость — это вовсе не умение «брать под козырёк» в любом случае. Управляемость — это ещё и готовность отказаться от невыполнимого и поставить руководителя в известность о ненадёжности получения результата в текущих условиях. Важно, чтобы подчинённый делал это только тогда, когда задача действительно не имеет решения, и не подвергал сомнению свою компетентность в глазах начальника. В этом заключается надёжность и ответственность подчинённого. Означает ли в подобных случаях, что начальник не всё учёл? Да. Не всегда можно учесть всё, или на это потребуются слишком много времени.

Компетентность — это ресурс подчинённого, который должен рационально использоваться начальником.

Бывают специалисты высочайшего уровня, но абсолютно неуправляемые. Бывают — очень управляемые, но с полным отсутствием требуемой компетентности.

Одному можно поручить сложное дело, но он ненадёжен, может и провалить. Другой рад бы вывернуться наизнанку, но толку всё равно не будет — нет должного уровня знаний и опыта. Одно без другого не работает. Чтобы воздействие на конкретного подчинённого приводило к требуемому результату, необходимо понимать,

что у него с компетентностью и управляемостью. И только потом, если это целесообразно, воздействовать соответствующим образом.

/ ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Практически в любом определении менеджмента присутствует понятие «цель» или «результат». Безусловно, управление ради управления — вещь бессмысленная. Даже муштра на плацу до изнеможения имеет под собой совершенно конкретную цель и определённый результат.

Важно понимать, что означают эти понятия в рамках отношений с подчинёнными. По сути, связка «начальник/подчинённый» — это минимальная бизнес-ячейка, неделимый элемент системы, в котором присутствует менеджмент. Нет этой связки — и мы имеем дело с индивидуальным предпринимательством или ремесленничеством без наёмных работников и подмастерьей.

Если исходить из того, что начальник оказывает воздействие, а подчинённый в результате изменяет свою деятельность (например, начинает выполнять некую работу), то в этой связке «цель» всегда принадлежит начальнику, «результат» — подчинённому. Речь не идёт о том, что один другому говорит: *«Ты греби правым веслом, а я левым. Раз-два, раз-два!»* Речь именно о том, чтобы каждый занимался своим делом.

Конгруэнтность цели и результата — это норма.

Другими словами, чтобы результат соответствовал цели, у начальника и подчинённого представление о конечном итоге деятельности должно быть одинаковым.

Следовательно, если понимание цели присутствует только в голове начальника, и он не владеет искусством передачи мыслей на расстоянии, подчинённый не сможет обеспечить требуемый результат.

Отсюда логически вытекают следующие определения:

Цель — это чёткое описание требуемого результата.

Результат — это то, что реально получено и соответствует поставленной цели.

Таким образом, обязанность начальника дать подчинённому чёткое понимание того, что требуется, а обязанность подчинённого — осознать цель и обеспечить результат. Это норма. Как сформулировать цель и проконтролировать наличие результата, разберём позже.

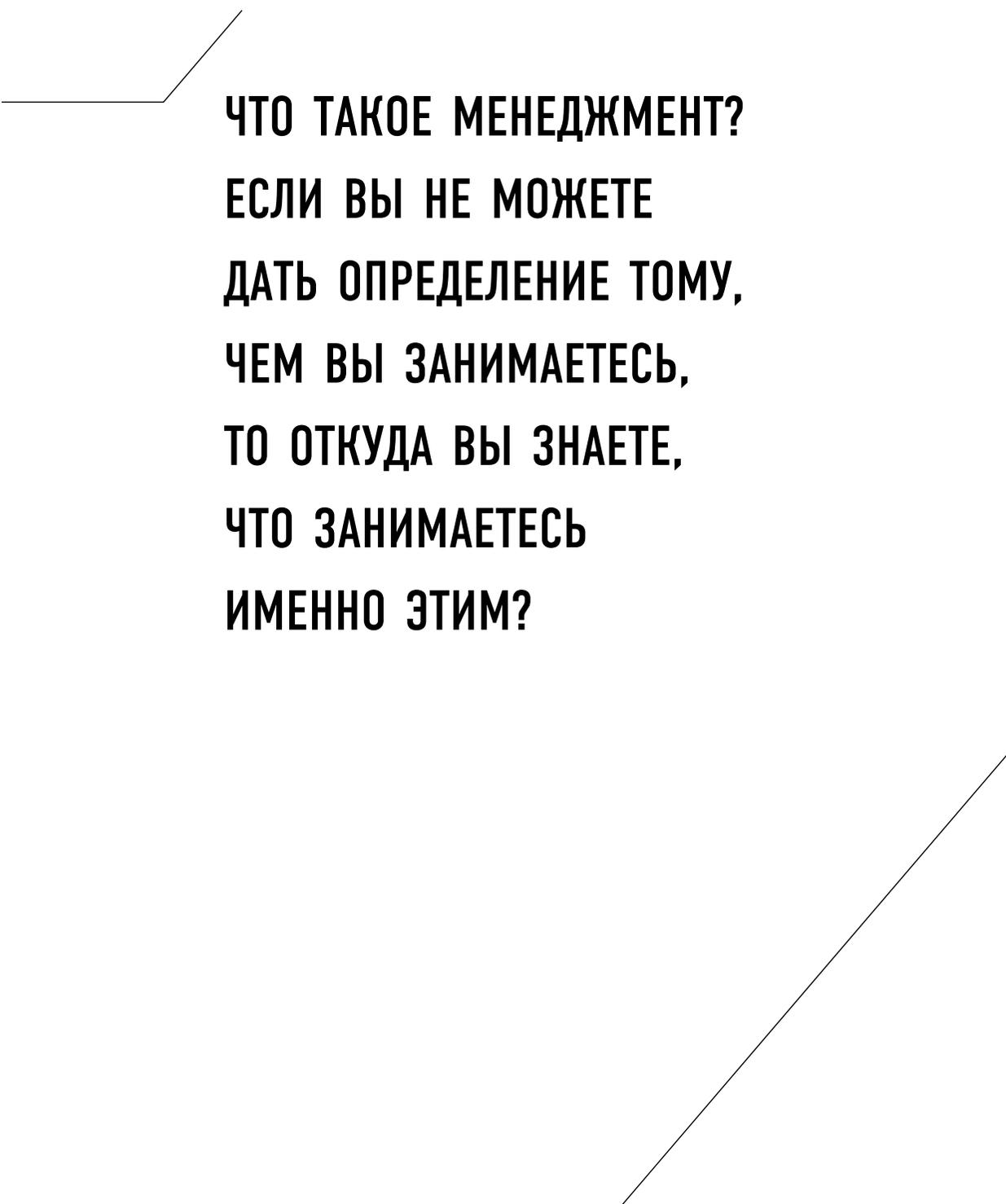
Но ведь возможна и другая ситуация. Представьте такую картину: у вас есть цель, нужен конкретный результат, вы мысленно перебрали всех подчинённых, вздохнули тяжело, закатали рукава и... сделали сами.

Обычно так бывает либо когда не хватает свободных рук, либо когда эти руки (возможно, лишь как вам кажется) «кривые», то есть не хватает уровня квалификации.

За исключением случаев, когда вы — фактически старший специалист с дополнительными функциями руководителя, и создание результатов собственными силами — ваша обязанность, это происходит ещё по двум причинам.

Первая — неуправляемость подчинённых. «Ой, сейчас начнутся отговорки, объяснения, почему это сделать невозможно и прочая ерунда. Я лучше уж сам», — приходит в голову мысль, и начальник вместо того, чтобы «управление управлять» начинает «работу работать». Убеждён, что практически нет неуправляемых, есть те, кто не умеет управлять. У хорошего руководителя такой сотрудник либо меняется, либо устраняется (в смысле увольняется).

К сожалению, для части руководителей подход «хочешь, чтобы было сделано хорошо, сделай сам» является единственным выходом. Ведь ответственность за результат никто не снимал. Но чаще всего, это прикрытие собственной управленческой некомпетентности и самооправдание размера заработной платы: «Я же работаю, не жалея сил». Да, но своей ли работой вы в этот момент занимаетесь?



**ЧТО ТАКОЕ МЕНЕДЖМЕНТ?
ЕСЛИ ВЫ НЕ МОЖЕТЕ
ДАТЬ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОМУ,
ЧЕМ ВЫ ЗАНИМАЕТЕСЬ,
ТО ОТКУДА ВЫ ЗНАЕТЕ,
ЧТО ЗАНИМАЕТЕСЬ
ИМЕННО ЭТИМ?**

Тут может возникнуть возражение: «Я мало кого могу уволить и заменить на другого, да и взять специалистов негде». Чуть позже поговорим о кадровой политике, в дополнительных материалах вы найдёте и технологию найма сотрудников, будут разобраны и вопросы, касающиеся ваших полномочий. Уволить — далеко не лучшее решение. Рост управляемости и компетентности подчинённых во многом зависит от компетентности самого руководителя. Опять же: практически нет необучаемых, есть неумеющие учить. Просто придётся над этим работать. Возможно, сейчас и надо сделать самому, но превращать это в подход, в систему, опасно.

Вторая причина, по которой руководители сами выполняют работу, кроется в боязни начальника потерять квалификацию и стать ненужным. Некоторые умышленно забирают себе ключевые этапы, чтобы быть незаменимыми. Такой подход понять можно, но принять сложно. Ведь если ваш руководитель его вычислит, ни к чему хорошему это не приведёт.

Основная задача руководителя — максимально эффективно обеспечивать результат, используя имеющиеся ресурсы и полномочия, оперируя различными формами воздействия на непосредственных подчинённых. Собственно, занимаясь управлением. В тот момент, когда вместо управления вы осуществляете деятельность, непосредственно направленную на получение результата своими руками, вы фактически перестаёте выполнять свою работу и делаете чужую, которая стоит меньше. Это как минимум растрата. Делая чужую работу, вы не делаете свою: производительность подчинённых при «отсутствующем» на своей работе начальнике снижается. Ещё убытки. Когда это превращается в систему, это уже экономическое вредительство. Умышленное или нет, значения не имеет.

Принцип «делающий не управляет, управляющий — не делает» подразумевает, что у начальника и подчинённого разные функции.

Представьте себе полководца, который с шашкой наголо бросается в гущу врага и мастерски рубит головы противника налево и направо. Может ли он сейчас ещё и кем-то руководить? Видит ли он,

что происходит у него на флангах? А что в тылу? В состоянии ли он принимать решения? Кроме того, он рискует собой, а, следовательно, его войско может оказаться обезглавленным. А как же «личным примером повести за собой»? Допустимо. Но осознанно, при необходимости, зная, зачем это делается, понимая, к чему должно привести. Ну или это жест отчаяния, когда просто другого выхода уже нет, и полководец готов погибнуть в бою, чтобы попасть в Вальхаллу¹, ну или ещё куда-то.

Что касается потери квалификации — то это очень маловероятно, если вы занимаетесь контролем работы подчинённых. Можно иногда «тряхнуть стариной», показать мастер-класс. Опять же если это не для системного затыкания дыр своим телом, а для других целей.

Если и «цель», и «результат» принадлежат начальнику, то нет и речи об управлении. Другими словами, цель может быть достигнута без процесса управления.

Возможна ли ситуация, когда процесс управления безупречен, начальник и подчинённые компетентны, но результат не достигается? Да сплошь и рядом!

Пример: начальнику отдела поручили обеспечить участие компании в отраслевой выставке. Он грамотно распределил зоны ответственности между подчинёнными, дал конкретные поручения. Пошёл процесс, стали обеспечиваться промежуточные результаты. Внезапно в голову руководства пришла замечательная мысль: «А ну её эту выставку! Не будем в ней участвовать». Ну или её перенесли из-за вируса. Причины могут быть самые разные. И даже вполне объективные.

Итак, запланированный результат может быть получен при отсутствии процесса управления, и, наоборот, управление может осуществляться в полном объёме и завершиться без получения запланированного результата. Следовательно, включать в определение «управление» понятия цель и/или результат нельзя. Поэтому они и не включены.

¹ Вальхалла — в германо-скандинавской мифологии — рай для доблестных воинов, павших в бою.

ГЛАВНАЯ ПОЛЕЗНАЯ ФУНКЦИЯ

Прежде чем перейти к функциям менеджера, необходимо разобраться в одном крайне важном вопросе.

У всего, что окружает нас, есть функциональное предназначение. Если мы его не понимаем или не можем воспользоваться (либо нам эта функция не нужна), то предмет становится бесполезным. Например, у меня на балконе лежит топор. Ещё дедушкин. Никогда не умел рубить дрова, да и не нужно мне это. Если у предмета (объекта) нет функции, или она утрачена, то он становится безделицей, безделушкой.

Некоторые предметы используются не только по их прямому назначению. Топором можно двери ломать, гвозди забивать, говорят, можно побриться, а кто-то умеет топоры (и не только их) метать по мишеням. Про суп из топора мы тоже все помним. Есть предметы многофункциональные. Например, кухонный комбайн. Реже встречаются объекты, у которых несколько неоднородных функций. Например, зонтик-трость.

У любой организации, будь то индивидуальный предприниматель или корпорация, у любого сотрудника, будь то председатель совета директоров или грузчик, есть определённая главная полезная функция (ГПФ). Могут быть и вспомогательные, но всегда есть главная.

Чтобы определить ГПФ чего угодно, надо ответить на несколько вопросов.

Основной вопрос имеет несколько вариантов:

- для чего в целом (в первую очередь) этот предмет/человек предназначен (нужен);
- что является результатом его использования или его действий;
- что он обеспечивает и за что несёт ответственность (для организаций и людей).

Часто в названии предметов, должностей и рода деятельности компаний (магазин, издательство, мастерская) заложено определение главной функции.

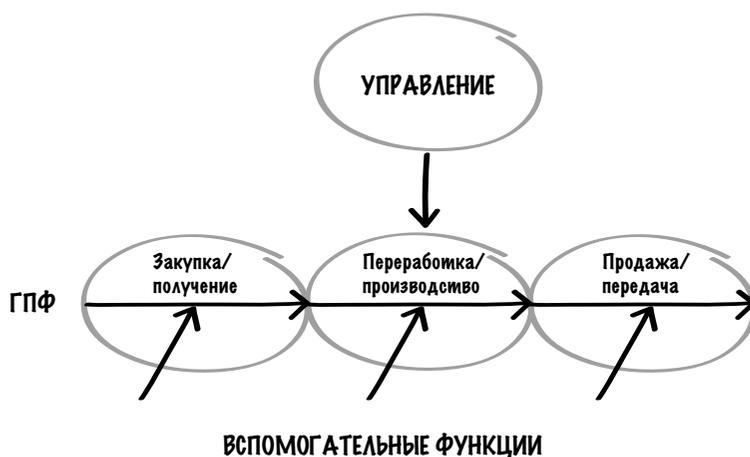
Второй вопрос — для кого предназначен. То есть кто является потребителем, получателем. Ответ на этот вопрос даёт более точное понимание ГПФ.

Ещё точнее определить функцию позволяет формулирование основных и принципиальных отличий от аналогов. Продавец настольных игр много чем отличается от продавца оружия.

Определение ГПФ не надо путать с перечислением функциональных обязанностей или выполняемых действий (операций). Например, предназначение уборщицы будет звучать так: *обеспечивать чистоту и порядок в офисных помещениях*, а не содержать перечисление глаголов (мыть, вытирать, поливать, выносить и т.д.)

Декларируемая и фактическая главная полезная функция могут не совпадать. Конечно же, нас с вами всегда интересует фактическая.

У организаций и сотрудников ГПФ делится на три части: принимающая/перерабатывающая/отдающая.



Управленческая функция является надстройкой. Задача любого руководителя — обеспечить выполнение ГПФ его организации (компании, департамента, отдела, группы).

Необходимо различать главную и вспомогательные функции. Если у вас производственная компания, то на линии ГПФ находятся закупка (+ склад), производство (+ склад) и продажа. Все остальные: АХО, ИТ, ремонтники, маркетинг, транспорт, охрана и даже бухгалтерия (как это для них и не оскорбительно) выполняют вспомогательные функции. Да, без них главная не сможет работать, но без обеспечения производственного цикла вспомогательные просто не нужны.

У конкретных сотрудников тоже есть главная и вспомогательные функции. Для продавца — приёмка товара, продажа (выявление и удовлетворение потребности покупателя, а также осуществление обмена товара на деньги) и выдача товара — ГПФ. Всё остальное (выкладка, инвентаризация, поддержание чистоты, отчётность и прочее) являются вспомогательными функциями. Это не означает, что можно сфокусироваться только на главной, а остальное не делать или делать по остаточному принципу. Здесь важно, чтобы не произошло подмены, когда всё время уходит на что угодно, кроме обеспечения главной полезной функции. К сожалению, так бывает.

Безусловно, руководитель должен чётко и ясно понимать ГПФ каждого непосредственного подчинённого. Впрочем, как и сам подчинённый. Вспомогательные добавляются только после того, как определена главная.

Чтобы понимать, кто из подчинённых работает на линии ГПФ подразделения, которым вы руководите, а кто обеспечивает вспомогательные функции, надо сформулировать ГПФ этого подразделения и, как следствие, свою собственную. Это и будет ответом на вопрос, за что вы в целом несёте ответственность и что обеспечиваете, кто является вашим поставщиком, а кто потребителем, в чём ваша уникальность и неповторимость.

Очень рекомендую записать ГПФ своей компании, своего подразделения и всех подчинённых. Убеждён, что очень многое после этого встанет на свои места.

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Как «любовная лодка разбивается о быт»¹, так и наши цели, даже корректно поставленные и хорошо просчитанные, нередко разбиваются в процессе реализации. Многократно, если это подразумевает использование подчинённых.

Напомню определение:

Управление — это воздействие начальника, в соответствии с которым подчинённый изменяет свою деятельность.

Воздействие — это и есть главная полезная функция менеджера!

Чтобы оно было эффективнее, не грех всё спланировать, продумать систему контроля, решить организационные вопросы и параллельно обеспечить рост квалификации подчинённых для последующих задач, а ещё создать условия, при которых сотрудники будут мотивированы продолжать работу именно с вами, а не в другой компании.

Иначе говоря, всё, что направлено на эффективность воздействия, важно, но является вспомогательной деятельностью и, безусловно, относится к функциям руководителя.

Делая акцент на основной деятельности руководителя, так или иначе в книге мы затронем и вспомогательные виды деятельности менеджера.

Во многих книгах и учебниках по менеджменту вы найдёте детализированный разбор различных вспомогательных функций. Из них можно почерпнуть, как улучшить свою работу и деятельность сотрудников. Но, предположим, вы получили в наследство фабрику по производству мебели и решили сами ей управлять. Вы начнёте погружаться в тему с изучения вопросов бухгалтерии и охраны или всё-таки с организации производства? Вот и я о том же!

¹ Отсылка к фразе из стихотворения В. В. Маяковского «Любит? не любит? Я руки ломаю...»

/ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

В среде ТОП-менеджеров бытует мнение: *«Мы уже на таком уровне управления, что воздействием не занимаемся. Мы больше по стратегическим вопросам, а воздействие на подчинённых — это там, внизу. У нас такие подчинённые, что им воздействие не требуется».*

Действительно, на разных уровнях управления задачи, ресурсы, полномочия, ответственность не одинаковые.

Начальник отдела управляет несколькими специалистами и не более, руководитель компании — опосредованно всеми сотрудниками, менеджерами высшего звена и последующими уровнями руководителей, сколько бы их там ни было. Но непосредственно в его подчинении находится небольшое количество подчинённых.

Начальник отдела, как правило, управляет подчинёнными, в сфере деятельности которых он и сам является специалистом, либо неплохо разбирается. Это облегчает ему работу как по формулированию заданий, так и по контролю. Направления деятельности подчинённых руководителем высшего звена самые разные — он по определению не может быть специалистом во всех. И хотя его подчинённые сами являются руководителями, это не означает, что управлять ими легче. Часто наоборот. Именно с ними нужно держать ухо востро, именно для них нужен полный арсенал управленческих инструментов и технологий.

Как известно, вне зависимости от статуса водителя, дорога у всех одна. Автомобиль может быть более или менее комфортным и качественным, малолитражной легковушкой или многотонным грузовиком, но принципы и механизмы управления примерно одинаковы. С подчинёнными — то же самое.

Всё, что ты делаешь в компании, должно быть на благо самой компании, всё то, как ты это делаешь — должно работать на твой авторитет.

Этот важный принцип означает, что любой руководитель в своей деятельности должен стремиться к безупречности в прямом смысле

этого слова. То есть замечать, анализировать исправлять свои собственные управленческие ошибки и двигаться к тому, чтобы ни у вас, ни у начальника, ни у подчинённых или коллег не было поводов упрекнуть вас в непрофессионализме. Чем выше должность, тем более значим авторитет.

Достижение должности вовсе не означает, что её обладатель умеет грамотно управлять. Преимущество того, кто достиг более высоких должностей (помимо материальных благ), зачастую в том, что он чаще принимал участие в «бегах по граблям». Опыта, безусловно, больше. А раз больше опыта, то и лучше понимание всех тонкостей и нюансов управленческой работы.

Я точно знаю, что чем больше ваш управленческий опыт, тем глубже и точнее вы сможете понять и качественнее применять инструменты и технологии, изложенные в этой книге. Уверен, что часть из них вы уже используете. Надеюсь, что книга позволит усовершенствовать и дополнить свой арсенал, систематизировать и убрать лишнее.

Находясь в обычном рабочем режиме, прислушайтесь к диалогам между начальниками и подчинёнными: вашего начальника с вами или с другими сотрудниками. Обратите внимание на «воздействие» и его формы, наличие или отсутствие «изменения деятельности». Попробуйте определить степень управляемости подчинённых. С первого раза всё получается, или требуются дополнительные усилия? Понятно ли сформулирована цель, или в основном «пойди, принеси, выйди вон»?