



## Предисловие

Цель данной книги — научить менеджеров и руководителей управлять своими сотрудниками так, чтобы добиваться лучших результатов и решать любые проблемы.

Основной акцент делается на обязанностях менеджеров, непосредственно работающих с персоналом. У компании может быть прогрессивная кадровая политика, но именно менеджеры воплощают ее в жизнь. Многие из них вынуждены действовать, не получая поддержки со стороны отдела кадров. Именно они являются целевой аудиторией данной книги, которая призвана помочь им в работе.

В книге представлено 17 упражнений, которые помогут проверить понимание материала и позволят изучить поднимаемые проблемы на более глубоком уровне. Также в приложении содержатся пояснения к каждому упражнению.

## 01

# РУКОВОДСТВО: ЧТО ДЕЛАЮТ МЕНЕДЖЕРЫ?

---

**Ч**ем занимаются менеджеры? Один из возможных ответов — достигают результатов. Действительно, менеджер отдела розничной торговли должен достичь желаемого уровня продаж или даже превзойти его. Но помимо этого необходимо, чтобы покупатели оставались довольны. Прочитайте приведенный ниже факт и постарайтесь определить, чем менеджеры, о которых идет речь, отличаются друг от друга.

### Повод задуматься

В 2016 году европейская сеть заправочных станций, насчитывающая более 150 точек, наняла маленький финский стартап *HappyOrNot*, чтобы выяснить, насколько довольны ее клиенты. В результате исследования были выявлены станции с самыми довольными и самыми недовольными клиентами. Однако на степень удовлетворенности клиентов могут влиять показатели, не относящиеся к качеству обслуживания. Чтобы разобраться, в чем причина, руководство компании поменяло менеджеров лучшей и худшей станции местами. Вскоре станция, которая прежде демонстрировала лучшие результаты, опустилась в конец списка, а та, чьи клиенты ранее были недовольны, вышла в первые ряды. Одному из менеджеров пришлось искать новую работу (Оуэн, 2018).

Разный уровень удовлетворенности клиентов можно объяснить многими факторами, но главная причина, вероятнее всего, кроется в том, *как* эти менеджеры управляли своими сотрудниками. Ведь по сути задача менеджера — достигать результатов, эффективно используя труд людей. Поэтому менеджеры должны:

- разъяснять своим сотрудникам поставленные задачи и контролировать их выполнение;
- давать своим сотрудникам задачи, которые отвечают их навыкам, и следить за тем, чтобы сотрудники применяли свои навыки при выполнении этих задач;
- быть лидером команды;
- мотивировать свой персонал;
- хорошо относиться к людям — то есть быть справедливым, уважительным, внимательным;
- успешно решать проблемы, которые неизбежно возникают в ходе работы.

### **Повод задуматься**

#### ***Сравниваем менеджмент и руководство***

Менеджмент и руководство — это одно и то же или разные вещи? Некоторые считают, что руководство — это и есть менеджмент. Другие полагают, что это разные, но тесно связанные друг с другом и одинаково необходимые виды деятельности. Наконец, третьи рассматривают менеджмент как разновидность руководства. Ниже представлены взгляды некоторых известных авторов на этот вопрос.

- «Менеджеры руководствуются целесообразностью, следуют правилам и принимают статус-кво, в то время как руководители бросают вызов правилам и нацелены на эффективность» (Беннис, 1989).

- «Менеджеры занимаются планированием, управляют бюджетом, организуют и контролируют, в то время как руководители определяют направление, вносят изменения и мотивируют персонал» (Коттер, 1991).
- «Менеджмент – это руководство в условиях бизнеса» (Херси и Блэнчард, 1998).

А вы как думаете?

Независимо от того, являетесь вы менеджером, руководителем или сочетаете эти функции, работать бывает непросто. Начальство требует достижения наилучших результатов. Каждый рабочий день менеджера проходит в условиях турбулентности и не похож на предыдущий. Иногда менеджер не понимает, чего от него ожидают или какую стратегию выгоднее всего избрать в той или иной ситуации. Менеджер должен быть специалистом по работе в условиях неопределенности, ведь неожиданные события могут подстергать его на любом этапе деятельности. Иногда принятые решения могут привести к непредвиденным последствиям. Кроме того, менеджеры уделяют много времени работе с людьми, не склонными к сотрудничеству, а действия персонала порой бывают непредсказуемы.

#### **Повод задуматься**

##### ***Качества, необходимые менеджерам***

В 2014 году в ходе исследования, проведенного Комиссией по вопросам будущего менеджмента и руководства, было выявлено 10 характеристик, которыми должны обладать менеджеры.

1. Ясное понимание своего предназначения.
2. Твердые ценностные установки и внутренняя целостность.

3. Готовность через коучинг и менторство помогать другим развивать свои способности.
4. Навык работы в условиях неопределенности.
5. Способность вовлекать людей в рабочий процесс и поддерживать коммуникацию на всех уровнях.
6. Умение анализировать свои поступки, рефлексия.
7. Открытость к сотрудничеству, наличие развитой сети социальных связей, неиерархичность.
8. Живой ум, инновативность, владение современными технологиями и интерес к новшествам.
9. Способность быстро восстанавливать силы, твердость характера, стойкость.
10. Безупречная репутация благодаря мастерскому выполнению своих обязанностей.

По шкале от 0 до 10 оцените, насколько вам присуща каждая из этих характеристик.

Возможно, именно управление людьми является самым сложным аспектом в работе менеджера. Как руководителю подразделения добиться того, чтобы его сотрудники с удовольствием трудились вместе и не теряли мотивацию? Как организовать работу, основанную на добровольной кооперации, а не на вынужденном подчинении? На эти и другие вопросы отвечают следующие главы книги, но с одним из подходов ознакомимся сейчас.

### **Мудрые мысли**

«Будучи менеджером, я стараюсь почаще позволять моим сотрудникам устанавливать стандарты своей работы, а затем мы обсуждаем, какими они должны быть. При этом я побуждаю мой персонал

принимать во внимание как сильные, так и слабые стороны» (Бринкер, 2017).

### **Повод задуматься**

«Глубокое понимание менеджером своих задач оказывает значительное влияние на эффективность его работы. Успех зависит от того, насколько хорошо менеджер осознает сущность своей работы, справляется с давлением и проблемами. Поэтому менеджеры, склонные к рефлексии, достигают наилучших результатов» (Минцберг, 1990).

Проанализируйте свои сильные и слабые стороны, выявив которые вам помогла шкала оценки в предыдущем разделе «Повод задуматься». Как они отражаются на вашей способности управлять людьми? Есть ли аспекты менеджмента, в которых вы хотели бы улучшить свои навыки? Если да, изучите соответствующие главы данной книги и используйте информацию себе на пользу!

### **Упражнение 1.1**

#### **Роль и обязанности руководителя подразделения**

Проведите исследование и выявите главные обязанности руководителя подразделения. Если вы менеджер или руководитель, проанализируйте свою деятельность за три-четыре дня по следующим пунктам:

- планирование дальнейшей работы;
- общение с начальством, коллегами или клиентами;
- организация деятельности;
- принятие решений;
- работа с сотрудниками: инструктаж, оценка результатов, обучение, рассмотрение жалоб, личные, производственные и дисциплинарные проблемы.

Если вы не являетесь менеджером, попросите своего руководителя проанализировать его работу и поделиться с вами результатами. Изучив их, подумайте о том, что вы узнали о роли и обязанностях менеджера.

### **Коротко о главном**

Менеджер должен:

- достигать результатов, эффективно используя труд людей;
- хорошо относиться к людям – то есть быть справедливым, уважительным, внимательным;
- руководить, мотивировать персонал и повышать его заинтересованность в работе.



## ПРАВИЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ЛЮДЯМ

---

**П**равильное отношение к людям заключается в справедливости и уважении. Оно не подразумевает снисхождения. Важно быть как справедливым, так и строгим, устанавливать стандарты и добиваться соответствия им. Эд Лоулер, ведущий американский эксперт по менеджменту, считает, что «правильное отношение к людям — фундаментальный ключ к достижению организационной эффективности». Он также отмечает, что концепция грамотного отношения к людям принимает во внимание тот факт, что «к успеху стремятся и организация, и люди. Достичь его друг без друга они не могут» (Лоулер, 2003).

Семь принципов правильного отношения к людям:

1. Относитесь к людям с уважением.
2. Обращайтесь с людьми справедливо.
3. Создайте подходящую рабочую среду.
4. Помогайте людям развивать их способности и навыки.
5. Руководите.
6. Узнайте своих сотрудников.
7. Четко обозначьте стандарты работы и следите за их соблюдением.

---

### **Мудрые мысли**

«В эту новую эпоху людей надо расценивать как драгоценный капитал, более важный для процвета-

ния организации, чем капитал финансовый, и относиться к ним соответствующе. Сейчас в большинстве сфер бизнеса люди могут быть первоисточником конкурентного преимущества организации. Грубо говоря, именно от отношения к людям все чаще и чаще зависит, удастся ли компании продолжить свое развитие или даже попросту удержаться на плаву» (Лоллер, 2003).

## Относитесь к людям с уважением

Уважать человека значит с пониманием относиться к его личным качествам и признавать за ним право на самоуважение, автономию и частную жизнь. Уважайте чувство собственного достоинства своих сотрудников и будьте вежливы: ваш персонал должен знать, что его ценят. Унижение и травля недопустимы.

Необходимо помнить, что все люди разные. Цените вклад каждого сотрудника в общее дело и прислушайтесь к каждому мнению. Если кто-либо из персонала выступает с конструктивной жалобой, отнеситесь к этому благосклонно и рассмотрите ее оперативно и в полной мере.

К людям следует относиться с уважением, но и уважение к себе нужно заслужить.

### Мудрые мысли

«Уважение — неотъемлемая часть работы с людьми. Под “людьми” мы здесь понимаем сотрудников, партнеров и клиентов... Мы имеем в виду не только конечного покупателя; человек, который стоит рядом с тобой у конвейера, — тоже твой клиент» (Кацуаки Ватанабе, генеральный директор *Toyota*; из Стюарта и Рамана, 2007).

**Повод задуматься**

Что необходимо сделать, чтобы заслужить уважение к себе?

**Обращайтесь с людьми справедливо**

Справедливое отношение к людям подразумевает объективность, постоянство, понимание и беспристрастность. Несправедливо обойтись с человеком — значит быть к нему менее благосклонным, чем к остальным, или пренебрегать его нуждами. С этим связано понятие процессуальной справедливости — то, как сотрудники оценивают отношение к ним руководства и насколько эффективно реализуется организационная политика.

**Мудрые мысли**

Пять факторов, которые влияют на оценку процессуальной справедливости:

1. К мнениям сотрудников прислушиваются.
2. Отношение к персоналу непредвзято.
3. Решения руководства в отношении сотрудников принимаются по определенным критериям и отличаются постоянством.
4. Сотрудникам заранее предоставляется информация о последствиях принятых решений.
5. Руководство объясняет персоналу, почему было принято то или иное решение (Тайлер и Байис, 1990).

**Повод задуматься**

Что включает в себя справедливое отношение к людям?

## Создайте подходящую рабочую среду

Люди должны чувствовать, что трудятся не зря. Работа должна позволять им применять свои навыки и реализовывать способности, а также содержать определенный процент автономности, чтобы сотрудники могли в той или иной мере самостоятельно контролировать свою деятельность и принимать решения. Еще сотрудники нуждаются в обратной связи — информации о том, насколько успешно они справляются с задачами. В идеале эти сведения сотрудники получают по результатам работы, а не от руководителя. Наличие всех этих факторов повышает внутреннюю мотивацию, то есть ту, которая исходит непосредственно от рабочего процесса (см. главу 3). На эти факторы может существенно влиять стиль организации рабочей системы.

Прежде всего, рабочая система должна быть гибкой и эффективной. Необходимо, чтобы все процессы и деятельность проходили гладко, а ресурсы — труд, оборудование, финансовый капитал — использовались эффективно. Однако создавая рабочую систему или управляя ей, нельзя забывать и о правильном отношении к людям. Система должна обеспечивать сотрудникам разнообразие деятельности, интересные задачи и автономность — тогда они будут чувствовать удовлетворение от работы. Позаботьтесь также о качестве рабочих условий и безопасности персонала: стремитесь свести уровень стресса к минимуму и оснастить рабочие места эргономичным оборудованием.

## **Помогайте людям развивать их способности и навыки**

Повышение квалификации сотрудников, развитие их способностей и навыков — в ваших интересах и в интересах вашей компании. Будьте наставником и ментором, позволяйте своему персоналу совершенствоваться, предоставляя соответствующие возможности и ставя непростые задачи. Это часть «правильного отношения к людям». Достигая лучших результатов на своих рабочих местах, получая навыки и опыт, необходимые для продвижения по карьерной лестнице, ваши сотрудники будут получать большее удовлетворение от своей работы.

Подмечая ситуации, в которых дополнительное обучение и практика могут пойти на пользу тому или иному сотруднику, вы способствуете его развитию. Необходимо предоставлять своему персоналу возможность получать новые навыки. Особенно важна ваша роль как наставника, тренера. Каждый раз, когда вы ставите перед своим сотрудником новую задачу, вы создаете возможность для обучения.

## **Руководите**

Суть руководства — правильное отношение к людям, которое подразумевает направление их деятельности и оказание необходимой помощи. Если персонал четко понимает свои цели и получает поддержку в процессе их достижения, то вы хороший руководитель.

## Узнайте своих сотрудников

Пока вы не узнаете своих сотрудников лично, ни о каком правильном отношении к ним не может быть и речи. Вам нужно знать их сильные и слабые стороны, их амбиции и переживания. В этом могут помочь регулярные встречи руководителя с персоналом, на которых обсуждается проделанная работа. Разговаривайте со своими сотрудниками каждый день. Чем больше общения, тем лучше вы узнаете их. Прятаться в офисе, сидя за рабочим столом, — не лучшая идея. Нужно выйти и говорить с людьми — прием, известный как «управление посредством присутствия». Это один из лучших способов построения хороших отношений. Исследование, проведенное среди сотрудников *Google*, выявило, что лучшими менеджерами считаются те, кто уравновешен и спокоен, находит время для встреч один на один, помогает решать проблемы задавая вопросы, а не диктуя ответы, и интересуется жизнью и карьерой своих подчиненных (Брайант, 2011).

## Четко обозначьте стандарты работы и следите за их соблюдением

Правильное отношение к людям включает в себя разъяснение сотрудникам, что от них ожидается. Персонал должен понимать и принимать стандарты работы и поведения. Вам необходимо объяснить, у кого какая роль в рабочем процессе, каких целей нужно достичь и как это сделать. Важно взаимное согласие: менеджеры существуют не для того, чтобы просто отдавать приказы. Вы должны стремиться к добровольной кооперации, а не к вынужденному подчинению.

Однако вам нужно следить за тем, чтобы стандарты соблюдались. Если этого не происходит, проявите строгость. Хорошее отношение к людям не подразумевает снисхождение. Если кто-либо не достигает поставленных целей без хороших на то причин или нарушает дисциплину, возьмите дело в свои руки.

### Упражнение 2.1

#### Относитесь к людям правильно

Испытывали ли вы на себе несправедливое отношение руководства? Если да, проанализируйте обстоятельства и подумайте, как, по вашему мнению, стоило разрешить эти ситуации.

#### Коротко о главном

- Правильное отношение к людям – это, помимо всего прочего, справедливое обращение и уважение. Оно не подразумевает снисхождения. Важно быть как справедливым, так и строгим.
- Семь принципов правильного отношения к людям:
  1. Относитесь к людям с уважением.
  2. Обращайтесь с людьми справедливо.
  3. Создайте подходящую рабочую среду.
  4. Помогайте людям развивать их способности и навыки.
  5. Руководите.
  6. Узнайте своих сотрудников.
  7. Четко обозначьте стандарты работы и следите за их соблюдением.

**У**правляя людьми, вы должны стремиться к тому, чтобы они делали все возможное для достижения желаемых результатов. Иными словами, вы руководитель: именно вы задаете направление и побуждаете людей идти за вами.

Руководство — это процесс, который включает в себя разработку стратегии, объяснение ее персоналу, мотивацию сотрудников, наставничество и поддержание вовлеченности других в работу. Руководители знают, чего хотят достичь, и направляют своих сотрудников к цели.

Чтобы быть успешным руководителем, вам необходимо:

- знать, чем занимаются руководители;
- владеть разными стилями руководства;
- понимать, какими качествами обладает хороший руководитель;
- учиться на примере эффективных руководителей;
- понимать реалии руководства;
- знать, как лучше всего развить свои лидерские качества.

## Чем занимаются руководители

Наиболее полно деятельность руководителей проанализировал Джон Адэр (1973). По его мнению, у руководителя есть следующие три основные задачи.