

Юрий Наврузов

Структурирование хаоса

Практическое пособие
по формированию
управленческих команд



Юрий Наврузов
Структурирование хаоса или практическое
руководство по управлению командой

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6651421

Аннотация

Что направляет энергию членов команды на достижение поставленной цели? Как правильно сформировать профессиональный и ролевой состав команды? Из каких элементов выстроить систему результативного лидерства? Ответы на эти и другие вопросы вы найдете на страницах книги известного бизнес-тренера Юрия Наврузова «Структурирование хаоса или практическое руководство по управлению командой».

Это пособие предназначено в первую очередь тем, кому в служебной обстановке или в жизни приходится руководить другими людьми. Такой читатель найдет в книге возможности понять, что же лежит в основе гармонизации усилий членов команды. Автор методично рассмотрит множество примеров конструктивного разрешения конфликтов. А участники различных программ MBA научатся оптимально сочетать структурированность системы с мощной энергией мотивационного побуждения.

Содержание

Мотивационный хаос против структурированной системы, или	4
Вместо введения	
Формула успеха	4
Частный пример – общая проблема	6
Как построена книга	8
Глава 1. Структурирование хаоса	9
Краткая характеристика актуальности материала главы	9
1.1. Уроки неудач и успехов: эффективно совершать требуемые действия	10
1.2. Стратегия формирует цель и принципы действий	12
1.3. Операционная эффективность обеспечивает достижение цели	14
1.4. Что направляет энергию команды на достижение цели	16
1.5. Инструменты создания результативной команды	18
Резюме материала главы	20
Практикум по теме главы	21
Глава 2. Система результативного лидерства	22
Краткая характеристика актуальности материала главы	22
2.1. Три принципа успешности	24
2.2. Строительный раствор системы результативного лидерства	25
2.3. Результаты исследований	26
2.4. Система результативного лидерства: общий обзор	28
2.5. Система результативного лидерства: описание строительных элементов	30
2.6. Результативный лидер, или еще раз о строительном растворе	35
Резюме материала главы	37
Практикум по теме главы	39
Глава 3. Использование командных ролей при формировании команд	42
Краткая характеристика актуальности материала главы	43
3.1. Слабое звено	44
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Юрий Наврузов

Структурирование хаоса. Практическое пособие по формированию управленческих команд

Мотивационный хаос против структурированной системы, или Вместо введения

*Удача благоволит тем, кто готов встретиться с ней.
Луи Пастер*

Формула успеха



Из чего складывается рыночный успех любой команды? Ответ на этот вопрос для себя мы сформулировали в простой формуле:

Успешность действий = стратегия действий + результативность действий

Первое слагаемое позволяет выбрать и приспособить под свои особенности набор действенных (правильных) инструментов, ведущих к достижению поставленной цели. Второе слагаемое акцентирует внимание на способности правильно (действенно) использовать эти инструменты в процессе достижения поставленной цели.

Рассмотрение первого слагаемого не является предметом этой книги. Книга сосредоточена на поиске ответа на вопрос, касающийся второго слагаемого – как обеспечить высокую операционную эффективность действий, предпринимаемых определенным кругом лиц для достижения поставленной цели.

Поиск ответа на это вопрос привел нас к пониманию важности положения, выдвигаемого в качестве основной гипотезы книги: превращение «круга лиц» в «команду» позволяет многократно повысить результативность их совместных действий.

Почему эти вопросы приобретают важность именно сегодня? Ответ прост – вклад второго слагаемого в успешность действий становится все более определяющим. Уже общеизвестным является тот факт, что значимость материальных факторов в конкурентной борьбе значительно уступает значимости нематериальных: по оценкам Interbrand на рубеже 20-го и 21-го веков доля материальных факторов составляла около трети всей рыночной стоимости бизнеса. А что дает весомый вклад в нематериальные активы? Конечно же, результативность действий людей, использующих правильные инструменты для достижения поставленных целей.

Частный пример – общая проблема

Из чего складывается операционная эффективность производимых действий? Можно представить ее в виде двух слагаемых: результативность операционно-технологических процессов (включая и процессы системы управления) и результативность процессов взаимодействия между людьми.

В этой книге мы будем касаться операционных процессов постольку, поскольку этого будет требовать описание взаимоотношений между людьми. Последнее же – люди и способы повышения результативности их взаимодействия – составляют главную часть книги. Как правильно поговорить с коллегой, чтобы он воспринял общую для коллектива цель как свою собственную? Достаточно ли объединить профессиональных специалистов в команду, чтобы обеспечить решение поставленной задачи? Всякую ли группу людей мы можем считать командой? Подобные вопросы являются все более и более актуальными для современного бизнеса и будут рассматриваться на страницах книги.

В современном менеджменте борются два начала: системное, ориентированное на результат и его прогнозируемое получение, и творческое, побуждающее к поиску новых идей и «творческое разрушение» для совершенствования достигнутого. Каждое имеет свои собственные ему достоинства и недостатки. Трудно прогнозируемая, хаотическая по своей природе побудительная энергия людей может помочь свершить невозможное. Но, как правило, только единожды. В редких случаях воодушевление позволяет повторить предыдущий результат. И тут на помощь приходит система, главное достоинство которой – обеспечить воспроизводимость требуемого результата.

Представьте себе следующую ситуацию. На часах 17.30. В комнате, где расположены сотрудники отдела экономического анализа, уже чувствуется атмосфера завершающегося рабочего дня: заваривается последний кофе, курильщики делают последний перекур, в разговорах все чаще проскальзывает тема семьи, детей, вечерней телевизионной программы. И в это время вы, руководитель отдела, получаете от вышестоящего руководства указание сделать на завтрашнее утро дополнительные расчеты. Вы понимаете, что их проведение займет не один час. И это означает, что практически весь отдел не должен уйти с работы вовремя. Ваши действия? Как обеспечить выполнение указания?

Приказать или мотивировать? Говорить о требованиях выполнения должностных инструкций или о необходимости обеспечить руководство необходимой для принятия важных решений информацией? Взывать к разуму всех, надеясь разделить работу между большим числом сотрудников, или взывать к чувству тех, кто захочет остаться, понимая что, работая с желанием, работу можно закончить быстрее?

Что вы выбираете? Приказ задержаться всем? Все, конечно, останутся, но с каким настроением они будут работать? Или призыв остаться тем, кто хочет? А если не останется никто?

Очевидно, что такие крайности не сработают каждый раз, когда возникает подобная ситуация. Значит, следует использовать какой-то комбинированный вариант. Систему, которая соединяет и административное, и побудительное воздействие на сотрудников. Использует силу управленческих инструментов, способствующих координации усилий людей, и силу побудительных мотивов, способствующих производить эти усилия с желанием. Позволяет воодушевить для достижения требуемого результата.

Именно такую систему мы и попробуем сконструировать в этой книге. Назовем ее системой лидерства, ориентированного на результат, или говоря короче – результативного лидерства.

В этой книге вы почувствуете борьбу противоположностей и поиск их единения.

Мотивационный хаос вступает в противоречие с прагматической структурированностью системы управления. Если нет внутреннего побуждения, то работа валится из рук, а прагматичная и бездушная система требует ее исполнения. И наоборот, когда нахлынет творческая энергия, то вдруг выясняется, что требуется делать черновую рутинную работу, и руководителю нет дела до ваших блестящих идей.

Как построена книга

Любая система подобна зданию: его архитектура отражает принятую при проектировании логику размещения и силу связывания (сцепления) строительных элементов. Чтобы спроектировать систему результативного лидерства требуется описать ее строительные блоки – элементы системы. В тех разделах, где они будут описываться, будет использован стиль прагматического, лаконичного изложения. Представьте себе человека прагматического, логического, лишённого лирики. Назовите его Прагматиком. Именно такой человек будет автором таких разделов.

Перечень строительных элементов не представляет большого секрета для специалистов по управлению персоналом. Даже для практикующих менеджеров их набор покажется очевидным, возможно даже тривиальным. Но в том то и фишка, что из обычных кирпичей можно сложить и храм, который простоит сотни лет, и простой сарай, который не выдержит и первого порыва ветра. Также и тут: из знакомых и многим кажущихся очевидными (простыми) элементов можно построить устойчивую результативную команду, а можно – просто несвязанную совокупность людей. Чтобы спроектированная система была устойчивой, ее элементы нужно связать. Связывание воедино этих элементов происходит благодаря сильным побудительным мотивам. Создание системы ориентированного на результат лидерства требует от лидера высокого уровня эмоционального накала и способности воспламенить окружающих. Чтобы читатель смог преодолеть скепсис кажущейся очевидности, его нужно постоянно побуждать и воспринимать, и применять полученную информацию. Те разделы, которые задуманы для побуждения читателя к действиям, будут изложены в ярком и эмоциональном стиле. Представьте себе романтика, человека творческих порывов. Назовите его Романтиком. Именно он и будет автором таких разделов книги. Таким образом, мы в соавторстве с Прагматиком и Романтиком и попробуем изложить основные принципы построения и функционирования системы результативного лидерства.

В каждом из нас заложено два начала: рациональное, прагматическое, и эмоциональное, творческое. Стремление обратиться к каждому из этих двух начал также побуждает нас совместить в книге два разных стиля изложения – прагматический и эмоциональный. Наш авторский коллектив надеется, что читатель найдет интересными и полезными плоды нашего совместного творчества.

Человек обогащается не столько количеством полученной информации или пережитых событий, сколько реагированием на них. Поэтому по ходу изложения в книгу включены небольшие задания, выполнение которых способствует как интеллектуальному, так и практическому обогащению. Они снабжены призывом «обогатим себя».

Помимо этого мы предлагаем вниманию читателя набор тщательно отобранных тестов, позволяющих как в некоем зеркале посмотреть и на себя, и на других. Одна часть этих тестов приведена в практикуме после каждой главы. Другая часть – размещена в приложении. Каждый из тестов снабжен ключом для расшифровки и необходимыми пояснениями для использования результатов.

Подготовка книги была целью, объединившей нас в авторский коллектив. Каждый при этом преследовал свою личную цель. И каждый играл наиболее свойственную ему роль. В этом, как нам кажется, и заключается секрет спешности любой команды!

Команда авторов книги

Глава 1. Структурирование хаоса

*Стремитесь к стабильному успеху вашего бизнеса?
Сделайте команду вашим конкурентным преимуществом!*

Краткая характеристика актуальности материала главы



Проведите небольшой опыт. Вначале возьмите монетку двумя пальцами одной руки, разожмите их и попробуйте поймать ее двумя пальцами другой руки. После нескольких попыток вы наконец-то сможете получать желаемый результат постоянно. А теперь попросите кого-нибудь поймать двумя пальцами монетку, которую вы бросаете. Трудно? Практически невозможно. А в чем причина? В высокой степени координации действий ваших двух рук в первом случае, и в отсутствии таковой между вашими пальцами, отпускающими монету, и пальцами вашего помощника, пытающегося ее поймать.

Цель этой главы заключается в том, чтобы продемонстрировать важнейшую роль операционной эффективности компании в ее стремлении достичь рыночного успеха. В чем корень проблемы? Основой операционной эффективности является координация действий различных команд, например, продаж и маркетинга, поэтому поиск резервов ее повышения следует искать именно здесь. Искусное использование инструментов управленского и лидерского воздействия на членов команды одновременно с правильно и четко сформулированной целью коллективных действий может помочь решению проблемы.

1.1. Уроки неудач и успехов: эффективно совершать требуемые действия

Романтик

Часто все отличия между двумя конкурирующими компаниями заключаются не столько в способностях придумать уникальную идею, сколько в способностях претворить в жизнь задуманное.

Если компания эффективнее и результативнее своих конкурентов реализует свои стратегические планы – она неизменно побеждает. В современном, жестоком и высококонкурентном мире бизнеса исполнение, пожалуй, остается уникальным «ноу-хау» создания конкурентных преимуществ, единственной не делегируемой функцией генерального менеджера. В конце концов, ответственность за принятую стратегию топ-менеджер так либо иначе разделяет с теми, кто его назначает на эту должность: то ли совет директоров, то ли собственники – но кто-то да дает ему этот карт-бланш. А вот последующие действия – реализация планов – полной тяжестью ложатся бременем ответственности на плечи руководителя. «Двадцать лет назад, – вспоминал Ларри Боссиди в конце прошлого столетия, – позиция руководителя была гарантией всемогущества. Сейчас наоборот: это реальное и непростое испытание. От руководителя ожидают значительно больших результатов и возлагают больше ответственности».

Отсутствие надлежащей исполнительности – основное препятствие на пути к успеху компаний и главнейшая причина увольнений руководителей-неудачников.

Очень часто генеральные менеджеры рассматривают реализацию планов как малозначимую тактическую сторону бизнеса. Это абсолютно неверно: исполнение не есть тактикой, а есть дисциплиной и системой, которая должна быть встроена в стратегию, цели деятельности и культуру компании.

Почему же руководители часто относятся со снисхождением к вопросам исполнения и дисциплины? Почему, если исполнительность настолько важна, ею пренебрегают? Существует заблуждение, стойко поддерживаемое бизнес литературой и PR-акциями вокруг успешных компаний, что выдающиеся менеджеры стали выдающимися благодаря своим талантам генерировать яркие и революционизирующие бизнес идеи. И уж никак не благодаря своим способностям ежедневными усилиями организовывать, направлять и контролировать реализацию этих идей. Без сомнения, это правда, но не вся. Для полноты картины следует добавить тот факт, что знания и идеи становятся реальной силой только после того, как материализуются, внедряются, превращаются в новый товар или услугу, которые в обусловленное время и с требуемым качеством будут доставлены нужному сегменту клиентов (потребителей) по оговоренной (справедливой и интересной для обеих сторон) цене. И только так приходит успех.

Показательными в этом контексте являются итоги весьма интересного проекта «Лучшие топ-менеджеры Украины», проведенного в 2001 году журналом «апр;». Среди трех важнейших характеристик успешного топ-менеджера было названо умение собрать сильную команду и результативно ею управлять. В интервью с г-ном Дубилетом, председателем правления КБ «Приватбанк», подчеркивается, что его принцип «терпение и труд все перетрут» составляет основу нынешнего успеха команды банка как «результат настойчивого ежедневного труда». Важным условием успеха любой компании, по мнению г-жи Гуцал, генерального директора компании «Камион Ойл», является ее внутреннее развитие и совер-

шенствование. И уж очень красноречивым «гимном исполнению» звучат слова г-на Кардакова, президента компании «Инком»: «Успешный бизнес – результат ежедневной высококачественной работы. Нужно каждое утро просыпаться с мыслью, что сегодня тебе предстоит сделать что-то очень важное».

Самая большая пропасть, отделяющая компанию от успеха, заключается в том, насколько удалены друг от друга цели, определяемые лидером, и способность организации их реализовать. Поэтому исполнение составляет главную часть стратегии и способ достижения ее целей.

Моя главная забота после назначения на должность генерального директора состояла в том, чтобы восстановить утерянную способность компании к дисциплине исполнения. Многие говорят, что вопросы исполнения не относятся к епархии проблем высшего руководителя – они слишком мелки для него. Это – глубочайшая ошибка. Контроль реализации стратегии и внимание исполнению – важнейшие задачи генерального директора.

Ларри Боссиди, бывший генеральный директор Honeywell International

1.2. Стратегия формирует цель и принципы действий

Романтик

Скачущий по дороге всадник спрашивает крестьянина, как проехать в город.

Тот отвечает, что он движется в неверном направлении.

Всадник говорит, что у него есть прекрасный конь.

– Но вам же долго ехать этой дорогой, – говорит крестьянин.

– Ничего, у меня много провианта, – отвечает всадник.

Иногда чем лучше конь и больше провианта, тем дальше вы от цели.

Эта притча как нельзя лучше иллюстрирует взаимозависимость целей и ресурсов для их достижения. Если, к примеру, стратегия компании ставит цель производить лучший продукт за принятую в данном сегменте цену, то важнейшим ресурсом для достижения такой цели является способность организации обеспечить высокие потребительские качества при фиксированных затратах. Если же, наоборот, стратегической целью является производство дешевого продукта с принятыми в данном сегменте требованиями по потребительским качествам, то ее достижение требует минимизацию затрат при фиксированных требованиях к качеству.

В одной организации собрались активные, преданные бизнесу и собственнику люди. Иногда их энергичные усилия приводят к ошеломляющим результатам, однако в сравнении с конкурентами общий уровень их достижений был более чем скромным. В чем причина? Мой ответ – в системе. Вернее – в отсутствии таковой. Если спросить у начинающего бизнесмена и опытного руководителя бизнеса, в чем суть и главная цель их деятельности, то можно услышать два различных ответа: первый скажет, что его целью является получение прибыли, а второй – создание условий для получения прибыли. Всего-то одно слово, но оно как нельзя лучше отражает важность системы.

Все действия руководителя разделяются на две группы:

- Пожарные действия – реагирование на возникающие проблемы путем принятия оперативных решений
- Созидательные действия – построение системы взаимоотношений и способов принятия решений, способствующих прогнозировать появление и упорядочить разрешение проблем.

На этапе создания бизнеса превалирующей является первая группа действий. Отличительной чертой такого стиля управления является непосредственное участие руководителя в принятии всех решений и его стремление «знать все». Со временем начинает преобладать созидательный стиль, формирующий систему управления.

Отсутствие системы и плана действий превращает управленца в заложника событий.

Люди всегда действуют более эффективно, если установлены руководящие их поведением принципы. Совокупность таких принципов формирует стратегию действия группы для достижения поставленной цели. Например, если стоит цель достичь условленного места, на пути к которому расположена гора, то совокупность действий, направляющих группу для достижения цели, может быть сформулирована известной поговоркой: умный в гору не пойдет, умный гору обойдет. Что в данном случае говорит не столько об умственных способно-

стях, сколько о наличии в команде туристов, способных выдержать долгий переход вокруг горы, а не альпинистов.

Из этого примера следует простой и практически важный для создания результативных команд вывод – профессиональный состав группы зависит от принятой стратегии достижения цели: если принимается стратегия обойти гору, то нет оснований формировать группу из альпинистов.

Основы стратегического позиционирования любой компании лежат либо в плоскости предоставления лучшего по качеству и функциональному назначению продукта, либо в плоскости лидерства по цене, либо в стремлении сделать продукт более доступным для потребителя. Каждая из перечисленных выше стратегий формирует свою совокупность принципов, направляющих организационное поведение сотрудников. К примеру, если компания избирает стратегию лидерства по продукту, то среди ее руководящих принципов должны быть такие:

- Всегда существует еще лучшее решение и мы должны его найти
- Нет предела совершенствования продукта
- Постоянное творчество и генерация идей является стилем нашей деятельности
- Конструктивная критика допускается в отношении любого решения

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и сформулируйте перечень руководящих принципов для двух других стратегических позиций:

- Лидерство по цене
- Лидерство по доступности

Говоря метафорически, весь диапазон стратегий лежит между стилем жизни удава и пираньи. Стратегия «типа удав» предполагает следующие действия на рынке: перемещение для занятия наиболее выгодной позиции, ожидание добычи и стремительное нападение с целью ее захвата. Стратегия «типа пиранья» формирует другой набор руководящих принципов: постоянная агрессия, активное перемещение в поиске добычи и немедленная атака. Специалисты говорят, что разница в образе жизни удава и пираньи напрямую обусловлена разницей между их метаболическими процессами. Проще говоря – скоростью усвоения пищи. У пираньи она намного больше, что делает ее постоянно голодной и обуславливает агрессию. Метаболизм удава значительно медленнее, поэтому пока он сыт ни мышки, ни лягушки не вызывают у него никаких агрессивных намерений.

1.3. Операционная эффективность обеспечивает достижение цели

Прагматик

С разницей между двумя типами стратегий стало понятно. А есть ли то, что их объединяет? Какую бы стратегию мы не выбрали, всегда в арсенале наших средств должны быть:

- Понимание и осознание принятой стратегии
- Нацеленность и готовность реализовать стратегию
- Требуемая быстрота и понимание момента начала действий
- Точность и скоординированность действий всех частей
- Способность обучаться и совершенствоваться как при успехе, так и при неудаче.

По словам Бенжамина Дизраэли, секрет успеха заключается в постоянной ориентации на цель. Это означает, что нужно четко понимать, в чем заключается цель, знать и уметь ее отслеживать, иметь соответствующий инструментарий для ее поражения и натренированный организм, готовый в нужный момент выпустить стрелу. Хаотические действия время от времени могут привести к достижению цели. Но созидательные усилия, формирующие систему, позволяют гарантировать желаемый результат каждый раз, когда он требуется. Успех – это не только результат, но и путь его достижения. Стабильность достижения требуемого результата – признак истинного мастерства исполнителя.

Ни одна стратегия в мире не имеет шанса на успех без учета способности организации ее реализовать. Именно поэтому главнейшим среди нефинансовых показателей инвестиционной привлекательности компаний является стратегическая результативность – подтвержденная предыдущим опытом способность организации эффективно реализовывать принятую стратегию. Это не так просто, как может показаться на первый взгляд. Так, анализ рейтинга BW-50 Top Performers, проводимого ежегодно экспертами американского журнала Business Week, показывает, что в течение последних шести лет только одной компании удалось каждый год попадать в этот список. Что же, по мнению аналитиков, способствует повышению стратегической результативности организации? Среди главнейших выделяют следующие показатели:

- Четкость формулирования цели и действий для ее достижения;
- Понимание и осознание командой стратегии действий;
- Качество управленческой команды и стремление к совершенствованию;
- Способность команды приспосабливаться к изменениям окружающей среды;
- Стимулирование всестороннего развития членов команды.

Одиннадцать скрытых резервов повышения операционной эффективности организации

Почему среди двух, по внешним параметрам похожих организаций одна обязательно успешнее другой? Важнейшие причины кроются в искусстве использования внутренних, нематериальных резервов. Среди присущих каждой организации внутренних особенностей своим решающим влиянием на операционную эффективность и результативность компании выделяются следующие:

- *Привлекательность для талантов – способность привлекать, мотивировать и удерживать ярких, компетентных и преданных делу организации сотрудников*

- *Организационная быстрота* – скорость внедрения внутренних изменений, требуемых для реагирования на изменения во внешнем окружении (скорость реагирования на открывающиеся рыночные возможности)
- *Ценность корпоративного бренда* – способность создавать у сотрудников, потребителей и поставщиков устойчивый позитивный имидж организации и благоприятный опыт взаимодействия с ней
- *Добросовестность и исполнительность* – создание атмосферы, стимулирующей высокий уровень исполнения и нацеленности на результат
- *Командный дух* – широкое использование межфункциональных команд для решения комплексных задач и выполнения сложных проектов
- *Обучаемость* – способность организации стимулировать генерирование и накопление идей, а также широкомасштабное и быстрое их внедрение
- *Потенциал лидерства* – способность воспитывать и усиливать лидерский потенциал сотрудников во всех подразделениях организации
- *Ориентация на потребителя* – способность устанавливать и поддерживать плодотворные и обоюдовыгодные взаимоотношения с целевой аудиторией
- *Объединяющая сила стратегии* – способность организации внятно сформулировать стратегические цели, четко и ясно транслировать их по уровням управления и тем самым скоординировать усилия всех сотрудников
- *Инновативность* – способность к постоянному творческому разрушению для совершенствования как построения внутренних процессов, так и их содержания
- *Эффективность* – способность организации управлять затратами для устранения дублирования, расточительства и злоупотреблений

Адаптировано по:

Dave Ulrich, Norm Smallwood. Capitalizing on Capabilities – Harvard Business Review, June 2004, p. 119–122

Наполеону принадлежат слова: ни одна успешная битва не протекает по заранее составленному плану. Тем не менее, каждую из своих сражений он планировал и обдумывал с тщательностью, не свойственной другим генералам. Что и предопределяло успешность его действий.

Как же достичь высокой стратегической результативности компании? Какова роль менеджера, лидера команды в этом?

1.4. Что направляет энергию команды на достижение цели

Романтик

Ответ на это вопрос следующий: в первую очередь – сама цель. В данном случае цель играет роль магнита, притягивающего к себе членов команды. Очевидно, что не всякая цель может быть магнетической, и не всякая может быть привлекательной для всех. Если цель коллективных действий сформулирована так, что она вдохновляет членов команды для ее достижения, то можно говорить о высоком магнетическом ее потенциале. Например, если целью коллективных действий является обогащение акционеров компании, то магнетический потенциал ее невысок. Но если ее сформулировать как стремление к инновационному лидерству, то найдется значительно большее количество людей, признающих достаточно высокий магнетический потенциал.

А при каких условиях коллективная цель становится привлекательной для каждого? Только в том случае, когда ее достижение способствует достижению индивидуальных целей членов команды. Возвратимся к предыдущим примерам. Коллективная цель обогащения акционеров при незначительном магнетическом потенциале может стать достаточно привлекательной, если ее достижение приведет также и к обогащению команды.

Роли менеджера, лидера команды укладываются в простую матрицу, приведенную ниже.



Если лидер ощущает необходимость изменений в стратегии действий своей команды, то он выступает в роли архитектора изменений по отношению к производственным и управленческим процессам и в роли проводника изменений по отношению к членам команды. На уровне операционной эффективности его действия в большей мере направлены либо на контроль процессов, либо на консультирование команды. Важно подчеркнуть, что в каждом из четырех перечисленных случаев формулирование командной цели должно быть одновременно и магнетическим и привлекательным.

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и сформулируйте магнетическую и привлекательную командную цель для таких ролей лидера команды:

- Архитектор изменений
- Проводник изменений

Результативность и эффективность командных действий являются производной от производительности персонала: их индивидуальных способностей к определенной деятельности, их уровня мотивирования и способности гармонично работать в команде, – утверждает Бенсон Шапиро, профессор Гарвардской школы бизнеса. Какие же инструменты есть в распоряжении руководителя для создания результативной команды?

Вы спрашиваете, кого следует назвать лидером? В самом общем случае того, у кого есть последователи (если у человека есть последователи, он уже лидер).

Если вы считаете, что слишком незначительны, чтобы оказывать влияние, попробуйте заснуть в комнате, где летает комар.

1.5. Инструменты создания результативной команды

Прагматик

Таких инструментов всего два: управление и лидерство. Рассмотрим особенности, присущие каждому из них. В чем заключается суть управления коллективом? Управление следует понимать как процесс такого влияния на людей, который обеспечивает эффективную координацию их действий для достижения общей цели. Следовательно, целью управления является эффективная координация. Набор инструментов управления всегда обеспечивает внешнее воздействие на человека: что и как делать, чего не делать, и что будет, если не сделать.

Чем же лидерство отличается от управления? Смысл лидерства заключается в побуждении людей придерживаться общих ценностей при достижении общих целей. Следовательно, цель лидерства заключается в побуждении. Соответственно, лидерская способность заключается в активизации внутренних мотивов для целенаправленной деятельности.

Возможно ли управление без лидерства? Да, возможно, но только в случаях, когда уровень мотивирования членов команды для достижения коллективной цели низок. Вспомним рассмотренный ранее пример цели – обогатить акционеров некоторой компании. Обеспечить эффективную координацию действий сотрудников такой компании возможно только за счет довольно жестких административно-управленческих действий. А возможно ли обеспечить достижение коллективной цели за счет лидерского воздействия на команду? Да, такое возможно, но только в том случае, если члены команды будут высоко мотивированы, другим словами – иметь внутренние побудительные мотивы для достижения цели. А для этого, как мы уже знаем, следует правильно формулировать цель.

Каждый из инструментов – управление и лидерство – имеет свои сильные и слабые стороны. Так, например, слабой стороной лидерского воздействия является то, что побуждение по своей природе хаотично и легко ранимо: часто сотрудники не могут сохранить мотивационную энергию, дойдя до своего рабочего места после вдохновительного заседания рабочей группы в кабинете руководителя, не говоря уже о том, чтобы черпать вдохновение в течение недель и месяцев напряженной работы. Значит нужно искать способы поддержания мотивационного побуждения членов команды и в этом случае структуры управления могут быть весьма полезны.

Хотите осчастливить потребителя? Координируйте работу продаж и маркетинга!

Финансовый результат является главнейшим мерилем успешности любого бизнеса. Он зависит от операционной эффективности бизнеса в борьбе за привлечение, удержание и обслуживание потребителей. Операционная же эффективность определяется множеством факторов, но в основе всегда лежат три: индивидуальные способности сотрудников к определенной функциональной деятельности, уровень их мотивирования и их способность эффективно и гармонично работать в команде.

С точки зрения руководства, а также работников других функциональных структурных подразделений, отделы продаж и маркетинга выглядят очень похожими. И это вызывает предположение, что их действия будут автоматически скоординированы. Напрасные надежды! Без целенаправленных управленческих усилий эффективной

командной работы маркетинга и продаж достичь невозможно. Что же для этого следует предпринять? Первое, четко поясните стратегию бизнеса, переведя ее на язык маркетинга и продаж. Второе, добейтесь понимания необходимости интеграции усилий двух подразделений, поставив перед ними взаимозависимые цели. И третье, обеспечьте хорошо отлаженную инфраструктуру поддержки их действий: подобие построения организационных структур подразделений маркетинга и продаж, единство коммуникационных процессов и одинаковый инструментарий управления действиями сотрудников (принятие решений, определения ответственности, распределения ресурсов, оценки результатов и вознаграждения). Только так можно создать эффективно действующую, ориентированную на потребителя команду продаж и маркетинга.

Адаптировано по:

Benson Shapiro. Want a Happy Customer? Coordinate Sales and Marketing – Harvard Business School Working Knowledge, www.hbsworkingknowledge.hbs.edu

В свою очередь, создаваемая управлением система может привести к выхолащиванию побудительных мотивов к результативной деятельности. Значит необходимо искать пути совершенствования такой системы в направлении рациональной регламентации и предоставления большей свободы действий. Как обеспечить структурирование хаоса, сбалансировать мотивацию и координацию в деятельности людей? Ответу на этот вопрос посвящена следующая глава. Здесь же укажем элементы, использование которых позволит построить систему результативного лидерства в команде:

- Факторы, которые обеспечивают получение желаемого результата;
- Побудительные факторы влияния;
- Поддерживающие факторы.

Следует помнить, что в жизни всегда есть только два выбора: или оставить все как есть, или взять на себя ответственность за изменение положения. Став на путь создания результативной команды, вы разделяете ответственность за достижение результата с командой. Но только в том случае, когда под словом «команда» вы понимаете группу людей – носителей своих природных ролей, объединенных общей целью, достижение которой способствует достижению индивидуальных целей, при этом и первое, и второе основывается на общих нормах и ценностях.

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и сформулируйте перечень простых, но очень эффективных инструментов управления для создания результативной команды.

Резюме материала главы

Стратегия определяет генеральное направление движения компании. Установить цели и способы их достижения – вот главная роль стратегии.

Эффективность текущих действий дает возможность компании двигаться в нужном направлении с требуемой скоростью, затрачивая на перемещение минимум ресурсов. Сбалансированность и скоординированность действий отдельных подразделений компании при достижении стратегических целей составляет суть операционной эффективности.

Отсутствие надлежащего уровня операционной эффективности при реализации стратегических намерений является основным препятствием на пути к успеху, а пренебрежение ею – главнейшей ошибкой руководителя.

Операционная эффективность напрямую зависит от понимания и осознания работниками принятой стратегии, их нацеленностью и готовностью реализовать стратегию, быстроты реагирования и понимания момента начала действий, точности и скоординированности, способности обучаться и совершенствоваться как при успехе, так и при неудаче.

Усилия команды (или совокупности команд) приводит в действие сложный организационный механизм. Но что же питает энергией саму команду? Сама цель действий выступает первоочередным источником командного вдохновения и самоотверженности.

Инструменты управления позволяют добиться координации, но выхолащивают побуждения. Способы лидерского воздействия зажигают сердца, но приводят к хаотическим действиям. Создание системы результативного лидерства позволяет структурировать хаос. В основе архитектуры системы лежат факторы, которые обеспечивают получение желаемого результата, побудительные факторы влияния и поддерживающие факторы управления. Использование инструментов системного лидерства позволит создавать и эффективно управлять командой. Под командой понимается группа людей, разделяющих общие цели и способы их достижения, видящих при этом возможности для достижения индивидуальных целей, исполняющих в процессе работы группы различные, но свойственные им роли.

Практикум по теме главы

Микро-кейс «Робин Гуд»

Начиналась весна. Шел второй год восстания против Ноттингемского шерифа. Робин Гуд, прогуливаясь по весеннему лесу, вспоминал прошлое и думал над тем, что делать дальше.

Восстание началось с личного конфликта между Робин Гудом и шерифом. Понимая, что силы неравны, Робин начал скликать сторонников борьбы против несправедливых действий шерифа. Вначале свое ближайшее окружение он отбирал лично, подолгу беседуя с людьми, выясняя мотивы их решения присоединиться к группе. Однако по мере роста численности команды продолжительность таких бесед сокращалась, и вскоре Робин вообще потерял контроль над процессом приема людей.

Все важные решения, касающиеся деятельности войска, Робин принимал лично. Со временем штаб, в который вошли наиболее доверенные и заслуженные люди, перенял от него некоторые функции жизнеобеспечения. Так ряд лейтенантов отвечала за распределение награбленных ценностей и денег, за снабжение войска продовольствием, за сбором информации о действиях шерифа и его войска.

Увеличение численности радовало Робин Гуда, но одновременно навевало и тревожные мысли. Он видел, что моральный дух ослабевает, в перерывах между походами люди предаются играм и пьянству. Не хватает снаряжения и запасов продовольствия. Падает дисциплина и исполнительность, появляются случаи неповиновения приказам.

Были и другие проблемы, которые беспокоили руководство. Лейтенантам часто не хватало умения и знаний воевать против подготовленных командиров шерифа. Да и войско шерифа закалилось и укрепились.

Изменилась ситуация и с купцами, которые предпочитали обходить владения лесных жителей стороной. А если некого грабить, то откуда же возьмутся деньги на содержание войска?

Несколько раз Робин начинал делиться с лейтенантами своими опасениями и намеревался обсудить варианты изменений, но наталкивался на непонимание. Что же в таком случае можно сказать о рядовых членах команды?

В чем корень проблемы? Что я и мои ближайшие помощники должны сделать, чтобы улучшить ситуацию? Эти вопросы не давали покоя Робин Гуду.

Задание для самостоятельной или групповой работы над ситуацией

- Провести аналогию между сложностями, с которыми столкнулся Робин Гуд, и проблемами организационного роста компании
- Сформулировать тремя пунктами, в чем заключаются главные проблемы описанной ситуации
- Предложить перечень действий из шести пунктов для решения перечисленных выше проблем
- Сформулировать три показателя, по которым можно будет судить об улучшении ситуации во время и после реализации предложенных действий для решения проблем

Глава 2. Система результативного лидерства

Информация о целях деятельности в большей части объединяет людей в организацию, чем власть.

Chester Barnard. The Functions of the Executive

Краткая характеристика актуальности материала главы



В чем заключаются внутренние секреты успеха компаний? Как оказывается, все в большей степени успех определяется качествами команды, собранной руководителем для превращения в жизнь принятой стратегии.

Материал этой главы составляет прагматическую основу книги. В ней представлены и описаны строительные блоки системы результативного лидерства. Знание предназначения каждого из блоков и понимание последовательности их сборки вооружает руководителя правильным пониманием того, какие факторы формируют результативную команду. В написа-

нии материала большую роль играл Прагматик. На долю Романтика отведена только малая, но вдохновляющая часть.

2.1. Три принципа успешности

Прагматик

Управленец без четкого плана действий (своих и команды) становится заложником обстоятельств: подобно флюгеру он будет следовать налетевшему порыву ветра, а не ориентироваться на достижение поставленной цели. Как показывает практика, наличие планов не обеспечивает их автоматического претворения в жизнь. Нужно еще кое-что. Что же? В первую очередь, использование в практике управления трех принципов операционной эффективности:

- исполнение всегда есть производной от дисциплины и составляет центральную интегрирующую часть стратегии,
- формирование и поддержание высоких требований к исполнительности является главной ролью лидера,
- исполнительность и дисциплина должны быть ключевыми элементами организационной культуры компании, рассчитывающей на успех.

Многие считают, что исполнение составляет тактическую сторону любого бизнеса. К сожалению это – глубоко ошибочное и достаточно сильно укоренившееся мнение. Действительно, тактика является центральной частью исполнения, но исполнение не есть тактика. Эффективность исполнения – основа бизнес стратегии и должна формировать последнюю. Ни одна стратегия в мире не планируется без учета способности организации ее реализовать. Дисциплина исполнения отдельных операций и процессов помогает синхронизировать деятельность каждого подразделения, а также вносить необходимые изменения и коррективы в их деятельность. Сердцевиной исполнительской дисциплины любой организации являются три процесса: первый касается людей, второй – операций и третий – стратегии. Каждый из них дает ответ на главные вопросы: Кто делает? Что делают? И для чего делают?

2.2. Строительный раствор системы результативного лидерства

Романтик

Вне зависимости от размера компании, успешность ее стратегии напрямую зависит от роли лидера в этих важнейших процессах – подборе команды исполнителей, установлении стратегических направлений и реализации операций. Человеческий процесс в компании позволяет связать, сementировать ее стратегию и операционную деятельность. Он – важнейшее звено в реализации планов и более значим, чем дизайн операционных процессов или содержание стратегии. По одной простой причине – люди являются движителями стратегии и исполнителями операций. Осознание этого факта руководством уже само по себе превращается в весомый плюс. Что же это дает топ-менеджменту?

Для руководителя погружение в процесс управления людьми позволяет достичь трех целей:

- достоверно и глубоко оценить кандидатов,
- создать систему отбора и развития талантов,
- сформировать действенный резерв.

Мы не должны забывать, что к категории персонала относится также и высшее руководство компании. И что они являются одновременно и участниками, и организаторами человеческого процесса. Мало вдохновлять сотрудников проповедями и призывами. Настоящий лидер заряжает людей энергией собственного примера.

Если говорить о способностях руководства компаниями, то генерация идей и их реализация требуют разных навыков и талантов. Часто сформулировать выдающуюся идею возможно довольно быстро на основании имеющегося опыта и интуитивной оценки ситуации. В то время как трансформирование идеи в исполнимый план действий занимает больше времени и требует более аналитических, интеллектуальных и прагматических способностей. Нобелевским лауреатам присуждаются премии после того, как скрупулезно изучат процесс и получают все доказательства. Эйнштейн относительно быстро высказал идею теории относительности и потом затратил десятилетие для ее подтверждения. Что для этого ему было необходимо? Он был профессионалом, знал показатели, которые могут свидетельствовать в пользу правильности его гипотезы, и искал их экспериментального и теоретического подтверждения.

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и подумайте, насколько пристальным является ваше внимание к «человеческому обличью» вашей компании? На каких аспектах следует сосредоточить больше вашего внимания?

Что необходимо для успешного исполнения стратегии? Чтобы исполнением занимались профессионалы, чтобы они фокусировали свое внимание на правильных показателях, и чтобы делали все вовремя. Все. В том числе и руководители.

2.3. Результаты исследований

Прагматик

Более точный ответ о факторах, влияющих на результативность компании, был получен в результате целенаправленных исследований. Данные этих исследований и положены в основу предлагаемой системы. Поэтому, прежде чем двигаться дальше, остановимся подробнее не целях, задачах и методе исследований.

Романтик

Исследование выполнено группой сотрудников под руководством известного специалиста и консультанта в области управления персоналом Дэвида Майстера в течение 1997–1999 годов. Результаты и методология исследований были опубликованы в книге под названием «Practice What You Preach», что переводится как «Практикуйте то, что исповедуете». В связи с этим названием припоминается любопытная история, рассказанная в свое время на страницах журнала Business Week. В середине 80-х годов прошлого столетия пика моды достигли такие инструменты управления как делегирование и вовлечение подчиненных в принятие решений и ответственности за их реализацию. Проводилось огромное количество семинаров и тренингов, в которых пояснялись достоинства демократических методов управления. И вот одна из тренинговых компаний задалась вопросом выяснить эффективность таких семинаров и решила провести опрос среди участников. Было выяснено, что высказывания примерно двух третей опрошенных свидетельствовали о применении ими новых методов управления в отношении своих подчиненных. На этом, казалось, можно было бы и поставить точку, если бы не возникла мысль перепроверить результаты опроса, задав тот же самый вопрос их подчиненным. Каково же было удивление исследователей, когда выяснилось, что примерно такое же количество опрошенных отметило, что менеджеры много говорят о новых методах управления, но практически в их коллективах ничего не изменилось. Вот уж действительно, применяй то, к чему призываешь!

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и вспомните примеры, когда ваши слова расходились с тем, что вы провозглашали.

- Какие причины послужили тому?
- Можно ли было поступить по-другому?
- Что следует предпринять, чтобы исключить подобное в будущем?

Прагматик

Но вернемся к работе группы Майстера. Цель их исследований была проста – выяснить, какими внутренними причинами обусловлен рыночный успех компании. Для ответа на этот вопрос было отобрано более трех тысяч респондентов – менеджеров среднего и высшего уровня компаний. В исследование было включено около 150 компаний, отобранных по четырем критериям:

- Устойчивый рост дохода за последние три года;
- Устойчивый рост дохода на одного работника за последние три года;

- Устойчивый рост прибыли за последние три года;
- Устойчивый рост прибыли на одного работника за последние три года.

Респондентам была предложена анкета, содержащая 74 вопроса, позволяющие определить значение восьми факторов, влияющих на результативность компании. Варианты ответов на предложенные вопросы распределялись по шкале от 1 до 6 таким образом, что значению 1 соответствовал ответ «это в минимальной степени соответствует нашей компании», а значению 6 – «именно так и происходит в нашей компании».

Какие же факторы были отобраны для исследования? На основании предварительного тестирования к их числу были отнесены следующие:

1. Ожидаемое потребительское качество продукта (товара или услуги), выпускаемого компанией.
2. Ориентация сотрудников компании на потребителя.
3. Уровень удовлетворенности сотрудников своей работой.
4. Уровень стандартов исполнения, принятых в компании.
5. Степень делегирования сотрудникам и передача им полномочий.
6. Степень использования наставничества и других форм постоянного развития сотрудников.
7. Степень справедливости вознаграждения за результаты работы.
8. Степень приверженности сотрудников компании и менеджерам.

В последующем данные опроса обобщались, и по каждому из восьми факторов определялось среднее по выборке значение. Последующий анализ позволил установить статистически значимую взаимозависимость между средними значениями факторов в некоторой компании и показателями ее финансового результата.

И вот тут выяснились очень интересные факты.

Первое, и самое главное, не все из исследованных факторов имеют одинаковое влияние на конечный финансовый результат компании: есть факторы, значение которых является определяющим, и есть факторы, влияние которых сравнительно незначительно.

Второе, существуют группы факторов, между которыми установлено взаимное влияние. Другими словами, есть факторы, высокое значение которых позитивно влияет на рост других факторов.

Укажем важнейшие из результатов исследований. Так, были определены два фактора, оказывающих решающее значение на финансовые показатели деятельности компании. Это – ожидаемое потребительское качество продукта (товара или услуги), выпускаемого компанией, и ориентация сотрудников компании на потребителя. Увеличение их значения на один пункт по шестибальной шкале приводит к росту финансовых показателей вдвое. При этом также выяснилось, что эти два фактора позитивно влияют друг на друга, обеспечивая своего рода синергетический эффект.

Были также определены два других фактора, создающих вместе синергию, но влияющих на финансовые результаты компании в меньшей мере. Это – уровень удовлетворенности сотрудников своей работой и уровень стандартов исполнения, принятых в компании. Влияние этой пары факторов на финансовые показатели деятельности менее значимо, по сравнению с указанными выше, но все же существенно. Рост их значения на один пункт приводит к росту финансовых показателей на 35–40 %.

Влияние остальных четырех факторов значительно меньше и лежит в пределах 10–20 %.

2.4. Система результативного лидерства: общий обзор

Романтик

Задумывались ли вы о том, в чем скрываются резервы повышения эффективности работы людей? Как сделать так, чтобы сотрудник не только мог выполнить все, что от него требуется, но еще и хотел этого? Как и многое другое в человеческом процессе, это требует аккуратного и деликатного отношения руководителя с подчиненными. Очевидно, что существуют определенные, иногда достаточно важные особенности ведения бизнеса, в зависимости от которых следует искать пути к извлечению скрытых ресурсов работников. Однако есть и некоторые соображения, которые являются общими и могут быть использованы каждым. Рассмотрим их вкратце.

Речь пойдет о пирамиде результативного лидерства. Говоря о пирамиде, следует обратить внимание на два важных обстоятельства. Первое, существуют вполне определенные причинно-следственные связи между параметрами, расположенными на разных уровнях пирамиды. И второе, эти параметры играют различную роль в повышении результативности деятельности команды: они могут быть или факторами, которые обеспечивают получение желаемого результата, или побудительными факторами влияния, или факторами поддержки.

Начнем с параметров верхнего уровня. Чем определяются финансовые показатели результативности компании? Высоким качеством услуг или продукции, а также ориентацией персонала на клиента (в первую очередь тех, кто непосредственно соприкасается с клиентом – продажи, сервис, маркетинг и PR). Именно эти параметры, по данным исследования Дэвида Майстера, напрямую определяют конечные результаты деятельности компаний. Это – факторы результата. Они позволяют достичь прорыва в показателях деятельности компании. Их формирование составляет главную заботу и руководства, и службы управления персоналом.

Очень интересным является второй уровень пирамиды – факторы, с помощью которых возможно влиять на фактор верхнего уровня. Как это ни покажется странным на первый взгляд, но параметрами влияния на фактор результата являются высокие стандарты исполнения и удовлетворенность персонала. Да, только удовлетворенные профессионалы могут систематически показывать высокие результаты исполнения и ориентацию на клиента! Обратите внимание на кассиров или продавцов супермаркетов: в начале рабочего дня они улыбки и добродушны, они с готовностью нам помогут или простят наше незнание. А что делается в конце дня? Куда деваются улыбки и как снижаются стандарты исполнения. Покупатели предпочитают обойти такого продавца стороной, показатели продаж падают и... все.



Пирамида результативного лидерства

Чем же можно поддержать удовлетворенность и исполнительность персонала? Наставничество и личный пример руководителя вместе с делегированием значительных полномо-

чий непосредственным исполнителям могут способствовать долгосрочной удовлетворенности людей. Если вы, как руководитель, исполняете то, что проповедуете и контролируете, вы тем самым поддерживаете высокий уровень удовлетворенности своих сотрудников и их ориентацию на клиента. Если ваши сотрудники ответственно относятся к своим полномочиям и стремятся их расширять, не препятствуйте. Наоборот – стимулируйте желание сотрудников повышать свою значимость в жизни компании – это также способствует повышению степени их удовлетворенности.

Как же насчет стандартов исполнения? Тут главную скрипку играют приверженность сотрудников вкупе со справедливой оценкой результатов их работы. Если вы не допускаете искажений в оценке (что наблюдается в реальной жизни частенько), есть все основания надеяться на сохранение высокого уровня стандартов исполнения и дисциплины.

Когда руководитель дает оценку своим сотрудникам, ему нужно указать на два аспекта их поведения и исполнения: что человек делает хорошо, и что он может сделать еще лучше. Все должно быть очень просто и понятно, без излишних премудростей. При этом удобно иметь некоторую классификацию, разложить людей по полочкам в зависимости от того, насколько поведение и исполнение сотрудников соотносится с установленным стандартом. И тогда часть людей попадут в разряд новичков, исполнение и поведение которых ниже стандартного: для них потребуются программа адаптации к организационной среде и ее культуре, а также профессиональное развитие. Те, кто своей неукротимой энергией будут напоминать вам бушующий вулкан, потребуют вашей помощи в структуризации работы для направления их усилий в результативное русло. В категорию золотого фонда войдут лучшие во главе с руководителем компании. Они являются примером, блестящими игроками и играющими тренерами, центром притяжения сотрудников первых двух категорий. Их нужно максимально эффективно использовать и вознаграждать (материально и морально) за полученные результаты.



2.5. Система результативного лидерства: описание строительных элементов

Прагматик

Рассмотрим последовательно, начиная с верхних уровней, строительные блоки пирамиды результативного лидерства, их суть и предназначение в системе. Однако сделаем одно предварительное замечание. В зависимости от особенностей компании, продукта, целевого сегмента рынка и прочих факторов рыночной деятельности, конкретное содержание каждого фактора будет насыщаться своим особенным, специфическим содержанием.

Поскольку сейчас мы будем говорить без привязки к конкретному бизнесу, то основное содержание факторов результативности будем рассматривать в самом общем смысле, сосредоточив свое внимание на понимании общих подходов. А приводимые по ходу изложения примеры будут способствовать пониманию деталей.

Итак, факторами, которые обеспечивают получение желаемого результата, являются:

- ожидаемое потребительское качество продукта (товара или услуги), выпускаемого компанией, и
- ориентация сотрудников компании на потребителя.

Они расположены на самом верхнем уровне пирамиды и напрямую обеспечивают конечный финансовый результат деятельности всей компании.

Что в первую очередь ценит потребитель продукции? Чтобы она соответствовала его ожиданиям, а еще лучше – в чем-то превосходила. Именно поэтому общими требованиями деятельности для компании, претендующей на рыночный успех, являются следующие:

- Делать то, что требуется потребителю.
- Делать то, что требуется потребителю, в обусловленное время.
- Делать то, что требуется потребителю, в обусловленное время и в пределах оговоренных затрат.

Рассмотрим пример компании, работающей на рынке оказания туристических услуг. Вам требуется билет первого класса в город N на завтра. Вы звоните в компанию и просите доставить билет в ваш офис по указанному адресу. Получив от сотрудницы туристического агентства заверения о принятом заказе, вы спокойно продолжаете готовиться в командировку. Но завтра выясняется, что заказанного билета нет. И поскольку все встречи в городе N уже согласованы, и перенести командировку нельзя, вам ничего другого не остается, как сесть в машину и добираться до пункта назначения таким способом. Что вы и делаете, оставив задание своему секретарю разобраться с ситуацией с турагентством. Велико будет ваше возмущение, когда секретарь перезвонит вам на следующий день и сообщит, что в офисе находится курьер агентства, в руках которого билет второго класса на текущий день. Логично предположить, что в дальнейшем вы откажетесь от всяческого общения с этим туристическим агентством.

Питер Друкер замечает, что 80 % успеха зависит от способности оказаться в нужное время в нужном месте и быть готовым сделать то, что требуется.

Что же потребитель ожидает во вторую очередь? Удовольствия от процесса приобретения, обходительного обращения, словом всего того, что подчеркивает ориентацию сотрудников компании, с которыми ему приходится вступать в контакт, на себя, то есть на потребителя. Рассмотрим предыдущий пример, но в условиях, когда ожидаемое качество работ

турагентства вас удовлетворило: вы получили нужный билет, в нужное время. Однако, вместо предупредительного диалога с диспетчером агентства вы в процессе обсуждения деталей заказа натываетесь на грубость и нетерпимость. «Ну хотя бы билет привезли, и то хорошо», – думаете вы с раздражением, и отдаете распоряжение секретарю подыскать другое, более лояльное к клиенту агентство. Отсюда вывод: только та компания, в которой сотрудники

- ставят успех клиента высшим приоритетом своих действий,
- мыслят категориями и потребностями клиента и
- демонстрируют соответствующее отношение и стиль поведения,

может рассчитывать на устойчивый рыночный успех и высокую конкурентоспособность. Как мы уже отмечали выше, конкретизация требования «ставить успех клиента высшим приоритетом своих действий» зависит от особенностей ведения и модели бизнеса. Например, для салона красоты – это означает осчастливить клиента, сделав его красивее, чем он входил в салон. Для супермаркета – обеспечить привычное и удобное для клиента расположение полного ассортимента продукции и ненавязчивое вежливо-радостное обслуживание.

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и сформулируйте, что означает для вашей компании

- ожидаемое потребителями качество продукта (товара или услуги), и
- ориентация сотрудников компании на потребителя.

Итак, теперь мы представляем, какие факторы обеспечивают желаемый финансовый результат. Задача следующего этапа – определить побудительные факторы влияния. Такими являются следующие два фактора:

- Уровень удовлетворенности сотрудников своей работой,
- Уровень стандартов исполнения, принятых в компании.

Рассмотрим, что в основном определяет высокий уровень удовлетворенности работой. Как это ни покажется странным на первый взгляд, само содержание и характер работы является главнейшим параметром, формирующим удовлетворенность сотрудников. Об этом феномене мы поговорим подробнее в последующих главах, а сейчас отметим, что для большинства людей работа приносит удовлетворение в том случае, когда она имеет смысл и четко сформулированные цели. И тогда достижения цели дает нам ощущение сопричастности к результатам деятельности всей компании, а это не может не приносить глубокого удовлетворения. Широко известно мнемоническое правило четко сформулированной цели. Она должна быть разумной, от английской аббревиатуры SMART. Разумность цели означает следующее: она должна быть конкретной (specific), измеримой (measurable), достижимой (achievable), актуальной (realistic) и своевременной (timed).

Обогатим себя

Прервите чтение на несколько минут и сформулируйте цель деятельности для одного из ваших подчиненных по методологии SMART.

Вторым параметром, способствующим повышению удовлетворенности, является атмосфера развития и самосовершенствования. Каждый из сотрудников понимает, что изменение условий ведения бизнеса требует быть всегда на высоте положения. А это означает стремление развиваться, получая новые знания и обогащая арсенал навыков. К примеру, в одном из департаментов для создания условий для самосовершенствования в рабочем расписании было выделено время, получившее название «информационный час», на изучение новой литературы и ее обсуждение.

До сих пор мы говорили о профессиональной стороне дела. Но не следует забывать и о социальной сущности человека, гармония с которой закладывает хорошие основы высокой удовлетворенности. Поэтому, третьим параметром является возможность играть наиболее свойственную человеку командную роль. И это естественно, потому что только в таком случае человек не ощущает давления на себя, оставаясь тем, кто он есть.

Таким образом, высокий уровень удовлетворенности сотрудников способствуют следующие параметры:

- четко сформулированные цели деятельности,
- содействующая развитию и самосовершенствованию атмосфера,
- возможность играть наиболее свойственную роль в команде.

Рассмотрим теперь второй из побудительных факторов влияния – уровень стандартов исполнения, принятых в компании. В каждой организации существует свой набор требований к исполнительской эффективности: принятые решения выполняются, а не обсуждаются, установленный срок выполнения работ является обязательным, инициативность приветствуется и поощряется, коллективно принятое решение определяет персональную ответственность и т. п. Они все разные и зависят от многих факторов, главным из которых является организационная культура компании, но есть одно, что их всех объединяет. Эти требования являются одинаковыми для всех без исключения. В противном случае они просто перестают работать. Практика свидетельствует, что самая сильная эрозия принятых стандартов исполнения происходит от двойных стандартов. Если руководитель выдвигает более жесткие требования к исполнению своих подчиненных, чем те, которыми он руководствуется сам, или же выделяет часть персонала, снижая к ним требования, то такие «стандарты» никак не могут побуждать к качественной работе.

Что еще формирует высокие стандарты исполнения? По нашему мнению, в современном бизнесе к ним следует отнести два параметра. Один из них – это быстрота принятия и исполнения решений, а второй – исполнительская дисциплина. Рассмотрим их последовательно. Почему мы говорим о скорости, а не о, например, правильности принятия решений? Возможно, наш ответ покажется кому-то парадоксальным. Он таков: потому, что правильных решений в менеджменте не существует в принципе. Другими словами это звучит так – решение является правильным только в пределах определенного временного промежутка. За ним оно становится ошибочным. Чем более динамичным является ваш бизнес, тем быстрее принятые как правильные решения превращаются в ошибочные. В пределе последовательность управленческих решений есть ни что иное, как цепь ошибок. В таких условиях кто имеет большие шансы выиграть? Естественно, та компания, стандарты исполнения которой предусматривают быстрое исправление предыдущих ошибок. *Quod erat demonstrandum* – что и требовалось доказать.

Следующим параметром является исполнительская дисциплина. Это означает, что требуемые для получения определенного результата ресурсы предоставляются в необходимом объеме и в установленные сроки и используются с надлежащей эффективностью. А также, что факт получения результата фиксируется по заранее согласованным с исполнителем параметрам.

Итак, вторым побудительным фактором влияния на конечный финансовый результат является уровень стандартов исполнения, принятых в компании. Эти стандарты формируются такими параметрами:

- Наличие единых стандартов исполнения для каждой категории работников.
- Быстрота принятия и реализации решений.
- Исполнительская дисциплина в отношении предоставления и распоряжения ресурсами, процедур фиксирования результата.

Быстрота – это все. Она является определяющим фактором успеха в конкурентной борьбе.

Джек Уэли

Остается рассмотреть последние в нашей последовательности, но далеко не последние по значимости факторы поддержки. Их, как мы указывали выше, всего четыре:

- Степень делегирования сотрудникам и передача им полномочий.
- Степень использования наставничества и других форм постоянного развития сотрудников.
- Степень справедливости вознаграждения за результаты работы.
- Степень приверженности сотрудников компании и менеджерам.

Эти факторы являются достаточно типичными (распространенными) при использовании в системах управления персоналом. Поэтому остановимся на них коротко. Использование инструментов делегирования позволяет решить две задачи. Первая – разгрузить руководителя от текущих, часто рутинных операций, позволив ему тем самым сосредоточить свое внимание на вопросах совершенствования управления, продукта или повышения качества.

Вторая задача заключается в преодолении барьера исполнения «чужой воли» путем вовлечения подчиненных в процесс управления: сотрудник, не имеющий полной информации, не может взять на себя полную ответственность за результат, в то время как обладающему необходимой информацией не остается ничего другого, как нести всю полноту ответственности. Какие можно дать общие рекомендации по использованию делегирования? К делегированию необходимо готовиться и руководителю, и подчиненному. Руководитель должен признать право подчиненных на ошибку, а также научиться передавать не только ответственность за исполнение, но и право на управление требуемыми для такого исполнения ресурсами. У подчиненных нужно воспитывать лидерские навыки и ответственное отношение к делегируемым полномочиям.

Использование наставничества является очень сильным инструментом, формирующим высокий уровень удовлетворенности у сотрудников. Наставничество является одной из наиболее действенных форм профессионального развития персонала. Как правило, все с большой охотой воспринимают передачу наставником его опыта и знаний. Но не каждый из опытных сотрудников захочет стать наставником для молодых. Поэтому, основной камень преткновения в использовании наставничества заключается в создании такой атмосферы, которая может вызвать у наставника доверие.

Как показывает опыт, требуемый уровень доверия гарантируется наставнику только дальнейшим карьерным ростом. Только в таком случае происходит естественный, а не принужденный обмен знаниями и навыками, создается атмосфера обучения и сопричастности к получаемому результату.

Вознаграждение. Этот фактор оценивается многими как критически важный для поддержания требуемого уровня исполнения. Особенное значение он имеет в развивающихся экономиках, к которым относится и украинская. Лаконично это значение было сформулировано одним из участников нашего курса: дайте им (сотрудникам) на 50 гривен больше и делайте с ними (сотрудниками) что хотите. Однако ситуация изменяется, изменяется очень быстро и не в лучшую для работодателей сторону: дефицит профессиональных кадров становится все более острым. Кстати сказать, в одном из украинских исследований рынка труда указывалось, что национальные операторы, входя в регионы, испытывают большие трудно-

сти в привлечении кадров даже на вознаграждение, измеряемое цифрами с тремя нулями в иностранной валюте. Поэтому, говоря о вознаграждении, в большей степени следует говорить не о его размерах, что все больше становится стандартным фактором рынка, а о его справедливости. На этой концепции мы остановимся далее подробнее, а здесь подчеркнем только два факта:

- заслуженное (по оценке полученного результата) вознаграждение справедливым является получить тем, кто имеет осязаемое отношение к результату,
- заслуженное наказание (по оценке неполученного результата) справедливым является получить с такой формулировкой, которая дает возможность улучшить исполнение.

И последнее – приверженность как фактор, способствующий росту исполнительности. Приверженность сотрудника организации проявляется не в период ее расцвета, а как раз в трудные времена. Она вызывает обязательность, повышает уважение к компании и к ее менеджменту, стимулирует энтузиазм сотрудников при исполнении своих функций. Чем формируется приверженность? В ряду других факторов отметим следующие: последовательностью действий руководителей, предсказуемостью их поведения и гарантиями, защищающими сотрудников.

2.6. Результативный лидер, или еще раз о строительном растворе

Романтик

Лидер получает поведение, которое он демонстрирует и исповедует. Культура поведения и исполнения в организации в значительной степени определяется тем, что и как делает ее руководитель. Он должен беспокоиться о том, чтобы стандарты, которыми он руководствуется, распространялись по всей организации: я подбираю талантливых людей, и они в свою очередь подбирают таких же. Если говорить о высших эшелонах власти, то при подборе руководителя перед советом директоров возникает дилемма – или выбрать такого, который демонстрирует широкое видение и концепции, или такого, который способен эффективно исполнять намеченное.

Что же отличает первых от вторых? Наверное, таких отличий множество. Ниже приводятся некоторые из важнейших черт поведения лидеров, нацеленных на исполнение:

- глубокое знание людей и бизнеса;
- ощущение реальности и осознание резервов;
- ясное видение путей достижения целей;
- внимание к качеству исполнения;
- вознаграждение исполнителей;
- развитие людей.

Глубокое знание людей и бизнеса

Не следует надеяться только на информацию, которая приходит к вам служебными каналами – она фильтруется и искажается. Лучше постараться получить дополнительные сведения с поля действий и от людей, которые непосредственно участвуют в реализации планов. Вы будете лучше знать людей и процессы, а также предстанете перед исполнителями доступным и ощущаемым руководителем.

Ощущение реальности и осознание резервов

Реализм – сердце исполнения. Но многие стремятся приукрасить реальность. Почему? Это делает жизнь более спокойной. Поэтому и стремятся держать ящик Пандоры закрытым, припрятать ошибки и избежать конфронтации. К счастью, не все. Например, г-н Когутяк, бывший генеральный директор холдинга «Видео Интернешнл Киев», движущей силой прогресса видит выявление и преодоление проблем: «Если нет сложностей, значит бизнес не развивается».

Ясное видение путей достижения целей

Лидеры, нацеленные на исполнение и получение результата, отличаются тем, что всегда устанавливают несколько важнейших целей и приоритетов. Почему? Потому, что цели сосредотачивают внимание исполнителей, а приоритеты формируют систему первоочередности контроля и распределения ресурсов.

Внимание к качеству исполнения

Исполнительность руководителя транслируется по всей организации, закладывая фундамент успеха. Характерной чертой г-на Мхитаряна, президента корпорации «Познякижил-

строй», является «четкое распределение обязанностей и чрезвычайно требовательное отношение к качеству их исполнения».

Вознаграждение исполнителей

Если вы хотите от людей выдающихся результатов, вы должны вознаграждать их соответственно. Когда вы обнаруживаете компанию с недостаточным уровнем исполнения, будьте уверены, что в ней вознаграждают и продвигают не тех, от кого зависит качество исполнения.

Развитие людей

Как лидер и руководитель, вы являетесь обладателем выдающихся знаний о бизнесе. Один из самых важных аспектов вашей работы – делиться этими знаниями с подчиненными. Помните, что если вы дадите человеку рыбу, вы утолите его голод. Но если вы научите его рыбу ловить, вы спасете его от голодной смерти. Лучший способ развивать сотрудников – стать для них наставником. Наблюдайте за подчиненными и давайте им советы по улучшению работы и повышению качества. Задавайте правильные (иногда – неловкие) вопросы и стимулируйте поиск ответов на них.

Внимание руководства к стратегии позволяет четко определить тот целевой сегмент клиентов, на которых рассчитывается продукция или услуга компании. Операционная же эффективность обеспечивает лояльность клиентов к вашему бизнесу. Именно поэтому так важна исполнительность и дисциплина при реализации стратегии. Иначе однажды вы рискуете потерять правильно выбранного клиента, выйдя на него с конкурентоспособным предложением и не подкрепив его соответствующими вашим обещаниям качеством, сроками, комплектацией и прочим, что относится к вопросам, затронутым в этой главе – исполнительностью и дисциплиной. Рефреном звучат слова г-на Парцхаладзе, президента холдинга «XXI век»: «Не бывает плохого бизнеса, есть плохо организованные процессы. Поэтому, кто-то может заработать миллион, продавая хот-доги, а кто-то – «прогореть», торгуя нефтью». Обращайте более пристальное внимание на скрытые резервы эффективности вашего бизнеса, лежащие в сфере исполнения и дисциплины. И миллионы не заставят себя ждать.

Каждый человек может сомневаться в своем предназначении, и время от времени отступать от него. Единственное, чего он делать не в праве – забывать, что такое предназначение существует. Если руководитель сможет понять свое предназначение, а также разглядеть и понять предназначение своих подчиненных, создание архитектуры результативного лидерства не составит большого труда. И тогда каждый сможет убедиться в справедливости слов Паоло Куэлья.

Резюме материала главы

Благодаря трем принципам операционной эффективности, исполнение возводится в ранг одного из управленческих идолов. Эти принципы следующие:

- исполнение всегда есть производной от дисциплины и составляет центральную интегрирующую часть стратегии,
- формирование и поддержание высоких требований к исполнительности является главной ролью лидера,
- исполнительность и дисциплина должны быть ключевыми элементами организационной культуры компании, рассчитывающей на успех.

Человеческий процесс (читай – управление персоналом) цементирует стратегию и операционную деятельность. Девиз – применяй то, к чему призываешь – является стержнем этого человеческого процесса и дает важнейший ориентир в деятельности лидера.

После результатов недавних исследований группы Дэвида Майстера появилась хорошая перспектива дополнить действия лидера некоей системой, позволяющей «структурировать хаос» – максимально использовать мотивационную энергию сотрудников, усилив ее проявления эффективной координацией их действий. Среди системообразующих факторов наиболее сильными являются два:

- Ожидаемое потребительское качество продукта, производимого компанией, и
- Ориентация сотрудников компании на потребителя.

Совершенствование «человеческого процесса», которое повышает значение этих факторов на один пункт, может превратиться в увеличение финансовых результатов компании на 100 %. Есть за что бороться: практически безресурсная технология позволяет вдвое повысить продуктивность персонала!

Следующие два фактора являются драйверами – двигательными, побудительными факторами влияния на конечный результат:

- Уровень удовлетворенности сотрудников своей работой.
- Уровень стандартов исполнения, принятых в компании.

Следует признать за аксиому, что только удовлетворенные своей работой люди могут демонстрировать постоянную ориентацию на потребителя. И только поддержание – на самом высшем уровне управления компанией – высоких стандартов исполнения может гарантировать ожидаемую потребительскую ценность производимого продукта.

Немаловажное значение в обеспечении устойчивости системы результативного лидерства имеют факторы поддержки. Их всего четыре:

- Степень делегирования сотрудникам и передача им полномочий;
- Степень использования наставничества и других форм постоянного развития сотрудников;
- Степень справедливости вознаграждения за результаты работы;
- Степень приверженности сотрудников компании и менеджерам.

Их роль – заложить и сохранить прочный фундамент для удовлетворенности сотрудников и высоких стандартов исполнения. Часто руководители игнорируют роль этих факторов, считая их «мягкими» и несущественными для получения финансового результата. Глубокое заблуждение! Теперь ясно, что эти факторы и не предназначены для получения финансового результата – они формируют основы, без которых любые построения на верхних уровнях

системы будут напоминать замок из песка, а инвестиции в эти построения будут также мало-заметны, как следы от просачивающейся сквозь этот песок воды.

Практикум по теме главы

В одном руководстве по формированию торговых команд подчеркивалось, что важнейшей чертой успешного торгового представителя является способность к сопереживанию. Результатом этого является способность достигать своих целей не в ущерб окружающим. Такая способность получила название «ассертивности».

Поскольку управление подчиненными есть для руководителя в значительной мере «продажа» им своего видения способа и последовательности действий, ассертивный стиль поведения и способность понять подчиненного следует считать важнейшей чертой успешного руководителя. Именно по этой причине в качестве практического упражнения для этой главы мы выбрали этот тест.

Каждая компания должна провести собственный анализ лучших работников системы продаж и сформулировать, какие черты их характера и способы деятельности позволяют им быть лучшими. Но американские исследователи Майер и Гринберг, на основании собственных данных, пришли к выводу, что главными для построения эффективной сбытовой команды являются только две черты:

сопереживать, то есть способность воспринимать и ощущать переживания и ощущения окружающих, и

стремление к успеху, то есть сильная внутренняя мотивация на достижение результата.

Если торговый представитель имеет высокий уровень сопереживания и низкое стремление к успеху, он хорошо проводит переговоры, но не способен завершить их подписанием контракта (продажей). Сотрудник с высоким стремлением к результату и недостаточным сопереживанием плохо слушают и воспринимают доводы потенциального клиента и раздражают его своей напористостью. Люди с низким стремлением к успеху и слабыми способностями к сопереживанию редко становятся хорошими продавцами.

Адаптировано по:

Стюарт Грант. Эффективне управління збутом. Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002. – 192 с.

Тест на ассертивность поведения

Данный тест предназначен для оценки ассертивности – способности не действовать в ущерб кому-либо, уважая права других людей, но при этом не позволяя «вить из себя веревки».

Инструкция

Обведите кружочком выбранные вами ответы на следующие утверждения:

1. Меня раздражают ошибки других людей.

да нет

2. Я могу напомнить другу о долге.

да нет

3. Время от времени я говорю неправду.

да нет

4. Я в состоянии позаботиться о себе сам.

да нет

5. Мне случалось ездить «зайцем».

да нет

6. Соперничество лучше сотрудничества.

да нет

7. Я часто мучаю себя по пустякам.

да нет

8. Я человек самостоятельный и достаточно решительный.

да нет

9. Я люблю всех, кого знаю.

да нет

10. Я верю в себя. У меня хватит сил, чтобы справиться с текущими проблемами.

да нет

11. Ничего не поделаешь, человек всегда должен быть на чеку, чтобы суметь защитить свои интересы.

да нет

12. Я никогда не смеюсь над неприличными шутками.

да нет

13. Я признаю авторитеты и уважаю их.

да нет

14. Я никогда не позволяю вить из себя веревки. Я заявляю протест.

да нет

15. Я поддерживаю всякое доброе начинание.

да нет

16. Я никогда не лгу.

да нет

17. Я практичный человек.

да нет

18. Меня угнетает лишь факт того, что я могу потерпеть неудачу.

да нет

19. Я согласен с изречением: «Руку помощи ищи прежде всего у собственного плеча».

да нет

20. Друзья имеют на меня большое влияние.

да нет

21. Я всегда прав, даже если другие считают иначе.

да нет

22. Я согласен с тем, что важна не победа, а участие.

да нет

23. Прежде чем что-либо предпринять, хорошенько подумаю, как это воспримут другие.

да нет

24. Я никогда никому не завидую.

да нет

Описание результатов теста приведено в приложении.

Глава 3. Использование командных ролей при формировании команд

*Весь мир театр. В нем женщины, мужчины – все актеры.
У них свои есть выходы, уходы, и каждый не одну играет роль...*
Уильям Шекспир

Краткая характеристика актуальности материала главы

Слаб человек. И он становится еще слабее на фоне усиления технологического потенциала. Та организация, которая сможет усилить это «слабое звено», приобретает долговременные и трудно копируемые конкурентами преимущества в борьбе за рыночную позицию.

Где искать внутренние резервы повышения эффективности человеческого труда? Ответ кроется в том, чтобы понять, какие роли играют люди в организациях, и как их наиболее эффективно использовать. Это – творческая работа, и как всякое творчество оно требует преодоления сложившихся стереотипов мышления и действий. Резервы эффективности относятся к разряду «невидимых преимуществ», и только те, кто смогут «увидеть невидимое», станут способными «сделать невозможное». Так создаются эффективные и нацеленные на результат команды.

3.1. Слабое звено

Прагматик

Право на существование любого бизнеса не дается ему навечно: его нужно постоянно зарабатывать. Какие ресурсы доступны для этого? Первое, что приходит в голову – это наращивание «технологических мускулов» предприятия. Благо, что современная научно-техническая революция дает для этого самый широкий выбор. Однако при всей заманчивости такого пути, существует ряд препятствий, например, ограничения в инвестиционных ресурсах. Конечно, подобного рода препятствия не являются препятствиями непреодолимой силы. И рано или поздно новые технологические линии начинают украшать производственные помещения.

Последующие размышления показывают и другие источники доказательства права бизнеса на существование. Это – ресурсы работников, так сказать «интеллектуальные мускулы» предприятия. Что представляет собой этот ресурс? Исследования показывают, что среди всех качеств и характеристик, присущих человеку, можно выделить две группы: врожденные и приобретенные. Причем приобретенные качества в сильной степени зависят от врожденных. Рассмотрим некоторые из врожденных, присущих *homo sapiens* качеств:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.