

ГЛАВА 5

Ключевые функции менеджмента

Успех или провал любого руководителя зависит от нескольких главных, можно сказать, жизненно важных функций менеджмента. Идея «жизненно важных функций» позаимствована из области медицины и физического здоровья. Оказывается, иногда очень полезно взглянуть на свою работу и карьеру под таким необычным углом.

Представим себе, что вы отправились к врачу, чтобы пройти полный медицинский осмотр. И он сообщил вам, что у вас есть несколько потенциальных проблем: лишний вес, высокое кровяное давление, возникшие из-за того, что вы не занимаетесь физкультурой, питаетесь неправильно и имеете вредные привычки.

Если вы хотите быть по-настоящему здоровым, вам придется кое-что предпринять и изменить для восстановления каждой из этих функций организма. Сами по себе жизненные функции описываются такими показателями, как частота ударов сердца, температура, кровяное давление, активность мозговых волн, мышечное напряжение

и другие. Каждая функция организма — жизненно важна. Сбой в любой из них может служить клиническим симптомом жизни или смерти. Если одна из жизненных функций организма окажется «на нуле», это будет означать, что с клинической точки зрения вы мертвы.

Вооружившись полученной информацией, вы решаете изменить образ жизни и привычки. Для начала обещаете себе ежедневно совершать получасовую прогулку, что составляет примерно 210 минут ходьбы в неделю — идеальное количество минут, которое нужно проводить в движении, чтобы наслаждаться отменным физическим здоровьем. Но когда вы начинаете двигаться по 30 минут в день, чтобы избавиться от лишнего веса, это сказывается на частоте вашего пульса, давлении, мышечном тонусе и даже мозговой активности. Каким образом? Да самым положительным! Улучшая одну функцию, вы одновременно начинаете улучшать и все остальные.

То же самое происходит и в менеджменте. Совершенствуясь в одной важной управленческой функции, вы повышаете свои показатели и в других областях. Концентрируясь на улучшении одного отдельно взятого менеджерского умения, вы одновременно начинаете развивать и остальные навыки управленца.

Думая о том, как повысить свое мастерство в одной области, вы начинаете лучше понимать и чувствовать, как можно самосовершенствоваться и во всем остальном, чем вы занимаетесь. На практике возникает мультипликативный эффект, который может быстро привести к целостному улучшению ваших навыков и умений и повышению ценности того вклада, который вы вносите в дело компании.

Жизненные функции менеджмента

В менеджменте семь жизненно важных функций. Чтобы выполнять свою работу блестяще, руководитель должен демонстрировать достаточно высокий уровень владения каждой из них. Игнорирование хотя бы одной может привести к провалу.

Планирование

Планирование — первая из важнейших функций. Умение составлять планы — ключевое для менеджера. Способность заранее тщательно спланировать все, что нужно сделать, позволяет достичь гораздо более высоких результатов, нежели можно было бы добиться, работая без плана.

Правило успеха в менеджменте требует «думать на бумаге». Записывайте все свои задачи и четко формулируйте цели, которые мечтаете реализовать. Составляйте подробные списки шагов, которые нужно предпринять для достижения этих целей. Создавайте перечни необходимых действий в хронологическом порядке, чтобы получить «рецепт», или алгоритм, которому можно следовать шаг за шагом.

Уже давно замечено, что действие без плана неизбежно ведет к провалу. И наоборот, действия, которым предшествовало тщательное планирование, обязательно станут успешными. Умение планировать очень важно для каждого руководителя, и, к счастью, со временем и практикой его можно развить.

Кстати, у вас есть четкий письменный план всего, чего вы хотите достичь? И еще вопрос: в курсе ли ваших планов все те люди, чья помощь вам понадобится? Они себе ясно представляют, какую роль им придется сыграть в процессе претворения этих планов в жизнь?

Чем яснее будет их представление о ваших целях и своей роли в их достижении, тем быстрее они примутся за работу и тем лучше ее выполнят.

Организация

Вторая жизненно важная функция менеджмента — организация. После того как план составлен, для его претворения в жизнь необходимо привлечь соответствующих людей, деньги, ресурсы и инструменты.

Все хорошие руководители блестяще справляются с функциями планирования и организации. Они способны аккумулировать и координировать деятельность множества людей и реализовывать необычайно сложные задачи.

Например, во время подготовки Олимпийских игр в Лос-Анджелесе в 1984 году наступил настолько сложный момент, что, казалось, крупных финансовых потерь не избежать. То же самое произошло и во время подготовки к Зимним Олимпийским играм в Солт-Лейк-Сити в 2002 году.

И тогда возглавить организационный комитет в Лос-Анджелесе пригласили председателя объединения бейсболистов-профессионалов Питера Уэбберота, а в Солт-Лейк-Сити — Митта Ромни, кандидата от Республиканской партии на президентских выборах 2012 года.

В обоих случаях эти исключительно талантливые руководители незамедлительно принялись за планирование,

организацию и координирование действий десятков тысяч людей, находящихся нередко на огромном расстоянии друг от друга. Они взялись за обдумывание и проработку миллиона деталей, и им удалось вытащить города-организаторы из финансовой трясины. Благодаря менеджерскому таланту обоих Игры не просто обошлись без крупных финансовых потерь, но даже принесли значительный доход и обернулись огромным успехом, по мнению участников и зрителей.

И опять-таки, ключом к хорошей организации служит привычка «думать на бумаге». Обсудите, что должно быть сделано, со всеми, от кого зависит выполнение плана. Чем больше времени вы выделите на планирование и организацию работы, прежде чем приступите к действиям, тем выше вероятность, что эти шаги увенчаются успехом. По данным многих исследований в области тайм-менеджмента, каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут на выполнение работы или получение желательных результатов. В бизнесе вам не грозит опасность оказаться сверхподготовленным.

Поиск лучших людей

Третья из главнейших функций менеджмента — это комплектование штата, или подбор персонала. От способности выбирать правильных людей во многом зависит, сможете ли вы достичь поставленных целей и, соответственно, добиться успеха как руководитель. Нередко один слабый или некомпетентный работник на ключевой должности способен привести к провалу все предприятие. Наверняка вы регулярно замечаете в финансовой прессе публикации

о топ-менеджерах, которые принимали неправильные решения и чуть не обанкротили свои корпорации.

Чтобы сделать свой самый ценный вклад в бизнес, вы должны проводить интервью и нанимать на работу только самых лучших специалистов, одновременно освобождаясь от тех, кто не способен достаточно хорошо трудиться и добиваться поставленных целей.

К счастью, все менеджерские умения *можно развить*. Учась и практикуясь, вы приобретете и такое важное качество, как умение выбирать лучших из лучших. Одна эта способность позволит вам добиваться во столько раз больше результатов, сколько людей вы наймете. Таким образом, вы существенно повысите свою продуктивность и эффективность.

Делегирование

Четвертая жизненная функция — делегирование полномочий. Отточив свое мастерство в выполнении этой важнейшей управленческой функции, вы сможете добиваться от подчиненных максимально высоких результатов.

К счастью, умению делегировать тоже можно научиться, и вы обязаны сделать это, чтобы максимизировать продуктивность людей, входящих в вашу команду.

Контроль за ходом работ

Пятая важнейшая функция в менеджменте — это осуществление надзора. Для его успешного проведения необходимо сделать так, чтобы люди ясно представляли себе,

чего вы от них хотите и по каким стандартам будете оценивать их труд. Далее вам следует регулярно проверять их, чтобы убедиться: выполнение проекта идет с соблюдением графика и в соответствии с согласованными ранее стандартами.

Когда подчиненные знают, что их работа для вас действительно важна — раз вы их регулярно проверяете, — они с большей вероятностью будут вкладывать в нее все свои силы и выполнят ее в срок.

Поддержание информированности сотрудников

Шестая ключевая функция — предоставление информации. Наверняка вам знакомо выражение: если в лесу упало дерево, но никто этого не видел и не слышал, то, как знать, действительно ли оно упало?

Допустим, вы выполнили работу на отлично или же у вас возникли проблемы и трудности; что бы ни произошло, очень важно, чтобы окружающие об этом узнали — как о хорошем, так и о плохом.

Позаботьтесь о том, чтобы коммуникация между вами и вашим шефом проходила без сбоев и искажений. Введите в практику регулярно встречаться с ним один на один и подробно информировать его о том, чем вы занимаетесь и как идут дела.

С руководителями следует придерживаться принципа «Никаких сюрпризов!», особенно в случае возникновения неожиданных трудностей и неудач. В детстве нам

говорили: «Если попадешь в переделку, раструди новость первым». Иными словами, беги домой и первым расскажи родителям, что брошенный тобой камень попал в соседское окно. Не допусти того, чтобы они узнали о случившемся от чужих людей и были вынуждены проводить с тобой воспитательную беседу.

На работе также важно донести новость до босса первым, чтобы информация, которая неизбежно поступит к нему из другого, возможно, враждебного вам источника, не застала его врасплох.

Помимо этого, важно наладить коммуникацию и с коллегами и сослуживцами, и с людьми, находящимися у вас в подчинении, которым нужно знать, что вы делаете, для выполнения работы на достаточно высоком уровне.

Третья область коммуникации охватывает ваших сотрудников. Придерживайтесь политики открытых дверей. Сообщайте коллективу все, что происходит: и хорошее, и плохое, и даже ужасное. Как показывает ежегодно проводимое исследование американской организации Great Place to Work, довольные своим местом работы сотрудники часто подчеркивают, что им доставляет особое удовольствие всегда быть в курсе всего происходящего в компании.

Визуально или вербально?

В ответе на этот вопрос кроется ключ к хорошей коммуникации. Одни люди воспринимают информацию лучше, когда она подана в визуальной форме, другие — в вербальной. Одни любят видеть все «черным по белому»,

другие — воспринимать на слух. Вам следует выяснить, какую форму донесения сведений предпочитает ваш шеф, и позаботиться о том, чтобы он всегда получал любые данные именно в таком виде.

Несколько лет назад мне довелось работать на владельца крупного конгломерата предприятий и фирм. Ежеженедельно я встречался с ним, чтобы отчитаться о проделанной работе. Я составлял перечень вопросов, которые хотел бы с ним обсудить, и во время беседы проходил их по очереди.

Но через несколько недель я заметил, что начинаю все больше раздражать его. Он нервничал и придирался, не скрывая своей неудовлетворенности и неодобрения.

И однажды меня осенило: он визуал, а я даю ему информацию в устном виде! Этого мне было достаточно. Я начал составлять для моего работодателя письменные повестки дня наших с ним бесед и дополнять их необходимой для обсуждения очередных вопросов информацией. С того момента я ни разу больше не встречался с ним, не подготовив для него заранее отчет на бумаге, который он мог подержать в руках, повертеть и почитать, пока мы с ним разговариваем. Всего за неделю мои проблемы с боссом исчезли и больше никогда не возникали.

Собираясь отчитаться о проделанной работе или обсудить какие-то вопросы со своими начальниками, коллегами или подчиненными, изложите информацию на бумаге и вручите им при встрече. Пусть у людей будет возможность ознакомиться с текстом в письменном виде, даже если вы собираетесь объяснить им все вслух. Таким образом вы получите гарантию, что все поймут ваши слова.

Установка четких стандартов

Седьмая жизненно важная функция менеджмента — это измерение результатов. Как я уже говорил, вы должны установить четкие стандарты выполнения работы, чтобы каждый сотрудник точно знал, как будет оцениваться его труд.

Вы наверняка слышали фразу: если что-то нельзя измерить, то им нельзя управлять. Заставьте себя и свою команду измерять все, что вы делаете. К счастью, практически любая бизнес-деятельность подлежит измерению, обычно финансовому. Но даже если ее нельзя оценить в деньгах, то можно измерить в других числовых показателях. Ваша задача — помочь людям выбрать правильную систему измерения их труда в той или иной области, а затем сосредоточиться на выполнении и перевыполнении установленных показателей.

В конце разговора с сотрудником, после того как вы обсудите все детали выполнения работы, всегда задавайте следующий вопрос: «Как мы будем измерять успешность реализации задачи?» Убедитесь, что всем подчиненным известно, какими показателями вы будете пользоваться, чтобы они четко знали, к чему стремиться.

Резкое повышение продуктивности

Чтобы повысить собственную эффективность как менеджера и существенно развить свою способность добиваться результатов, вам необходимо применить «концепцию

жизненных функций» к задаче улучшения своих управленческих умений.

Для начала оцените себя в каждой из перечисленных областей или функций менеджмента по шкале от 1 до 10, где единица — самая низкая, а десятка — самая высокая оценка. Итак, насколько хорошо вы справляетесь с планированием? С организацией? С подбором людей? И так далее.

Будьте честны с собой. По одним показателям ваши оценки будут выше, по другим — ниже. По сути, это не важно. Важно то, какими они станут. Именно будущее нас интересует больше всего.

Какую бы оценку вы себе ни поставили в каждой области, примите ее за базовый уровень 1,0. Это ваша отправная точка. Теперь перед вами стоит цель — в течение следующих 12 месяцев улучшить свою продуктивность всего лишь на 10 процентов.

Если вы будете улучшать свои показатели на 10 процентов каждые 12 месяцев, то что получится в итоге?

Повышение продуктивности мультиплицируется

Ответ на заданный вопрос таков: вы получите рост не в арифметической, а в геометрической прогрессии. То есть не простое прибавление результатов, а их умножение. Рост вашей продуктивности будет повышаться в несколько раз.

Если вы улучшите свои показатели в области планирования на 10 процентов, то в конце года сможете поставить

себе 1,1 балла — при исходном значении 1,0. Иными словами, в этой сфере вы станете работать на 10 процентов лучше. При этом добиться подобного прогресса можно практически мгновенно: просто начните больше думать о планировании и записывать на бумаге свои решения, прежде чем приступить к работе.

Итак, если вы станете на 10 процентов эффективнее в каждой области, это будет означать, что в конце года по каждому показателю вы получите 1,1 балла.

Но мы имеем дело с геометрической прогрессией, следовательно, каждый из показателей улучшения умножится на каждый другой показатель. На практике улучшение в каждом направлении усиливает улучшение в любом другом. В итоге вы будете совершенствоваться намного быстрее, чем до сих пор считали возможным.

Если вы станете на 10 процентов эффективнее справляться с планированием и на 10 процентов — с организацией, помножьте 1,1 на 1,1 и получите общее улучшение продуктивности в 1,21. Если вы на 10 процентов повысите каждый показатель, то, умножая его на 1,1, получите рост продуктивности, соответственно, в 1,33, 1,46, 1,61, 1,76 и, наконец, в 1,94 раза. И все это благодаря тому, что за 12 месяцев вы стали на 10 процентов лучше работать в каждой области.

Закон накопления

Данное явление часто называют принципом прогрессивного совершенствования. Японцы используют для его

описания термин «система кайдзен». Другие именуют его законом накопления.

Постепенно работая в течение 12 месяцев все лучше и эффективнее в каждой из вышеперечисленных семи областей, вы в итоге улучшите управленческие качества не на 10 процентов. На практике вы удвоите свою продуктивность и результативность. А теперь представьте, что это повторится и в следующем году, и в следующем... Становясь из года в год все лучше — понемногу, но стабильно и непрерывно, — вы умножите свои результаты в несколько раз по сравнению с усилиями, которые будете вкладывать в работу.

Многие руководители усвоили рекомендуемый нами подход и смогли повысить свои результаты в собственной зоне ответственности в два раза всего за 30 или 60 дней.

Нам также известно, что если за год ваши продуктивность, эффективность и результативность вырастут в два раза, то и ваши доходы вскоре догонят темпы роста вашего вклада в бизнес. Почему некоторые менеджеры зарабатывают гораздо больше, чем другие? Ответ очевиден: они постоянно стремятся быть лучше и лучше в каждой важной области своей работы и таким образом мультиплицируют свои достижения, быстро превращаясь в наиболее высоко ценимых людей в компании.

Вам необходимо сегодня же дать себе слово совершенствоваться в каждой жизненно важной функции менеджмента и посвятить себя постоянному и непрекращающемуся саморазвитию в каждой области.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

