

КАРМАННЫЙ СОВЕТНИК  
Нелли Власовой

# правила и табу менеджера



**Нелли Макаровна Власова**

## **Правила и табу менеджера**

## Введение

Карманный советник потому и называется карманным, что он маленький, но включает в себя тома литературы по данным проблемам менеджеров. Поэтому будем краткими. Далее мы даем рекомендации по грамотным действиям менеджера. Это *своеобразный наставник*, который не учит, не объясняет, почему так нужно, а *просто напоминает*. Это не учебник, а скорее *свод истин и принципов*, следование которым повышает эффективность управленца. Объекты управления менеджера слишком сложны, многофакторны и многогранны, чтобы обычный человек смог учесть все это многообразие. Вот поэтому мы и создали для него подсказки – получился свод правил, принципов и табу.

Эдвардс Деминг (автор системы качества) сказал: «Выживание совсем не обязательно». Это ваш выбор. Можно медленно ползти к смерти, конституция страны этого не запрещает. Можно довольствоваться средним уровнем. Тоже к суду не привлекут. Но можно и мечтать взобраться на гору успеха. У каждого свои цели. А кто воспользуется нашими советами, мы не знаем. Просто мы делаем то, что считаем полезным менеджерам всех уровней, включая самые высшие.

Книга из одних рекомендаций – все равно что телефонный справочник. Читать скучно. Менеджер управляет самыми сложными объектами этого мира: задачами, проблемами, энергией людей, их поведением, группами, системами, структурами и процессами. Чтобы автомобиль поехал, в него надо залить бензин. Но чтобы включить сотрудника в какие-то действия, ему надо раскрыть смысл, зачем, почему и для чего он так должен делать.

Представим эти советы как плоды дерева, например яблони. **Итак, советы – это яблоки, которые вы будете есть. Но чтобы они были вкусными и полезными, они должны быть понятными и обоснованными.** Можно обосновать их теориями менеджмента, что и делается во всех больших книгах. **Пусть ствол нашего дерева будет метафорой теории менеджмента.** Но у ствола есть корни, у дерева есть свои ДНК или генетический код.

Теории в этой книге нет, есть только тот «генетический код» человеческого и организационного поведения – основание для научного объяснения всех советов и рекомендаций по выполнению менеджерами своих управленческих функций.

В основу всех советов и рекомендаций по грамотному выполнению перечисленных функций положено знание о человеческих потребностях и ожиданиях. Еще Дейл Карнеги говорил, что на свете есть единственный способ заставить человека что-либо сделать: сделать так, чтобы он сам этого захотел.

Часто в шутку люди говорят: «Продажи были бы лучшей из профессий, если бы не было клиентов». Можно так же сказать и о профессии менеджера. Она была бы лучшей, если бы люди не сопротивлялись. Самое главное ограничение в деятельности менеджера – это преодоление скрытого или явного сопротивления сотрудников. Если бы вы вдруг, как в волшебной сказке, научились гасить, снимать, растворять чужое сопротивление, вы попали бы в Книгу рекордов Гиннеса как самый выдающийся менеджер всех времен и народов, как менеджер – маг и волшебник.

И в то же время вроде бы раскрыт главный секрет. Он заключается в том, что стоит привязать любое свое задание сотрудникам к их потребностям, как они захотят его выполнять.

**Давайте рассматривать свою менеджерскую деятельность как деятельность мага и волшебника, который управляет энергией желания своих подчиненных, чтобы заставить и делать то, что хотите вы.** Вы, наверное, в сказки не верите, поэтому мы с вами просто встанем на этот путь. Трансформацию в мага не обещаем, но повышение эффективности деятельности в разы гарантировано.

Шесть функций менеджера

Менеджер – это управленец. Но управлять можно по-разному – и как

командир, и как лидер. Каждая эпоха требует адекватного стиля управления. Современная эпоха – эпоха лидеров.

### ***Мудрые мысли***

Командир управляет структурами и процессами, лидер управляет людьми.

У любой проблемы, которой занимается менеджер, есть два аспекта: *сущностный* и *ценностный*.

**Сущностный** (левополушарный) включает в себя все условия (кто, где, как, когда) для конкретной ситуации, которую хотелось бы изменить.

**Ценностный** (правополушарный) аспект охватывает ценности, желания, стремления, нужды, которые вызывают к ней интерес.

Как мозг работает целостно, так и решение проблем нельзя разделять на отдельные сущности. Без ценностного аспекта проблему не решить, хотя большинство руководителей упрямо пытаются это проделывать в своей ежедневной практике управления. Ценностный аспект решения всех проблем организации – это и есть управление корпоративной культурой этой организации. Корпоративную культуру можно сравнить с рядом жизненных объектов и явлений.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДОБНА ЧЕЛОВЕКУ. В ней также есть органы (подразделения со своими функциями), есть процессы (это бизнес-процессы) и есть вены и артерии, по которым протекают продукты труда всех исполнителей. Такова система взаимосвязей. В этих артериях, венах и капиллярах течет человеческая энергия. Представим на минуту, что эта энергия поражена тяжелым недугом бездуховности. Болезнь протекает вяло, как при гриппе. Сосуды затромбованы и зашлакованы. Все органы есть в наличии, бизнес-процессы четко прописаны, оргструктура определена. Но при «грязной» атмосфере отношений, недоверии, отсутствии ответственности организм будет больным или вялым.

В сущностном плане в организации все правильно, но в ценностном она может быть неполноценной. Ценности фирмы отражаются на ее

корпоративной культуре.

КУЛЬТУРА ФИРМЫ – это нравственный климат, в котором живут ее работники. Климат воспринимается не столько глазами, сколько через ощущения. Нравственный климат – точно так же. Культура, как ткань, состоит из нитей подлинной преданности сотрудников корпоративным ценностям. Это озон, в атмосфере которого всем дышится легко и радостно. Человек живет в культуре, как рыба в воде. Только сменив культурную среду, мы начинаем осознавать различия в культурных ценностях. Культура связана с ценностями, верой и смыслами.

Культура имеет своих носителей. Перед лицом неопределенности и неоднозначности люди создают символы, чтобы разобраться в путанице, увеличить предсказуемость событий, найти направление и приобрести опору для надежды и веры. Многие события и процессы порождают культурную ткань, сотканную из мифов, героев, ритуалов и историй. Культура – это связующее звено, скрепляющее организацию и объединяющее людей вокруг общих ценностей и убеждений.

**Корпоративная культура** – это иммунная система организации, определяющая уровень ее успеха и организационного здоровья.

Чем дальше мы отстоим от неандертальцев, тем дальше уходим от материального мира в духовный. Историк Арнольд Тойнби построил шкалу моральных ценностей и образа жизни и вывел закон прогрессивного упрощения, который гласит: «Сила жизнестойкости человечества зависит от способности переносить все возрастающее количество энергии и внимания с материальной стороны жизни на ее образовательную и психологическую, культурную, эстетическую и духовную стороны». Если сказать проще, то чем больше мы зациклены на материальном, тем ближе мы к милым животным. А чем ближе к духовным ценностям, тем больше в нас от гомо сапиенс.

**Здоровье фирмы не в норме ее прибыли, а в ее корпоративной культуре.** Здоровье человека определяется не температурой его тела или давлением, а состоянием иммунной системы. Можно стремиться к высокой прибыли, но без устойчивости на рынке вы будете похожи на бабочку-

однодневку. Душа, как и иммунная система, поддерживает здоровое тело. Культурист с накачанным красивым телом без души – дегенерат, и только. Прекрасное «тело» организации без души – мертвая или механистическая структура. Если по организационным венам и артериям не течет энергия красивых человеческих эмоций, пропитанных высшими ценностями, такая организация подходит лишь для роботов. *В современном конкурентном мире устойчивость важнее, чем прибыльность.* Устойчивыми могут быть только «живые» организации, а не «мертвые», механистические.

Душа организации – это система ценностей, которые ее сотрудники разделяют и воплощают в своем поведении

Когда компании продавали товар или услуги, можно было выжить и при красиво построенной организационной системе (оргструктуре, бизнес-процессах, финансовых схемах оплаты и налогообложения, логистике, грамотной стратегии). Когда сейчас компания продает бренд и доверие к себе, выживут только те, кто создает «человеческий рай» внутри своей фирмы. Ибо только сотрудники, живущие в раю доверия, уважения к себе, веры в себя, в атмосфере высокого жизненного тонуса, способны источать эти чувства, которыми заражаются клиенты. А это и составляет сущность бренда этой компании.

Без командного духа, сплоченности, коллективной ответственности, инициативы, взаимной поддержки, стойкости, мужества, терпимости к людям, приверженности идеалам невозможны ни полеты в космос, ни восхождения на Гималаи, ни победы в бизнесе. И все это «альпинистское снаряжение для успеха» создает корпоративная культура.

*Ценность святыx заповедей, полученных от Бога, человечество только сейчас связало с проблемой выживания.*

Прогресс зашел так далеко, что забыл об истинной природе человека. А когда с людьми обращаются как с винтиками или роботами, то они и ведут себя как роботы, да притом еще и как несовершенные роботы.

Что посеешь, то и пожнешь. В психологии это называется законом самоисполняющегося пророчества.

Действия руководителей и даже собственников компаний, которые выглядят скорее как завуалированная и тонкая диверсия против своей же фирмы, объясняются, конечно, не желанием самоубийства, а благими намерениями, которыми, как известно, вымощена дорога в ад. И все это из-за тотальной неграмотности в области человеческой психики.

*Без ценностных ориентиров человечество деградирует, а бизнес живет по волчьим законам.* Потребовалось несколько тысяч лет после вручения людям десяти заповедей, чтобы человечество прозрело и оценило их не как красивое приложение к жизни, а как основные рычаги успешной работы и жизни. Корпоративная культура – это корпоративная Библия и религия, это ее священные заповеди.

Произошли сдвиги в понимании скрытых законов бизнеса. Сила фирмы в ее нравственности, заботе и преданности потребителям.

При этом данные ценности воспринимаются как высшее жизненное призвание фирмы. В успешном бизнесе сильнее не тот, кто умнее и хитрее (хотя современный бизнес и опровергает это), а тот, кто является лучшим духовным наставником своих команд. Ближайшее время докажет правдивость этого утверждения. Все устойчивые фирмы демонстрируют именно это. Все компании, где это кредо не является главенствующим, при всех своих прибылях являются колоссом на глиняных ногах. Их везение пока в том, что мало фирм разделяют эти убеждения. И все они, несмотря на многочисленность, кандидаты в смертники, если только не очнутся.

Возможность системы определяется ее самым слабым местом. Хотите предупредить слом системы, найдите ее наиболее проблемное звено и воздействуйте на него. Самые слабые места вытягивают энергию из системы, ослабляя ее. Найдя слабое звено, можно, без затрачивания гигантских усилий, развернуть всю систему куда более легким способом в сторону успеха. Слабыми звеньями в решении основной задачи по увеличению прибыли являются совсем не те места, которым большинство

руководителей уделяют львиную долю своего времени, внимание, энергию и деньги. Часто они просто не видят истинного слабого звена – корпоративной культуры.

### ***Мудрые мысли***

Дух и вера – такие же мотиваторы, как и деньги, но только сильнее.

Однако нельзя увеличить собственный рост, просто думая об этом. Пространно рассуждая о значимости корпоративной культуры, нельзя ее изменить, не инвестируя в нее ум, талант, терпение и время.

**Духовные лидеры помогают людям найти смысл своей жизни и веру.** Они помогают людям ответить на следующие вопросы.

- х Кто я как отдельная личность?
- х Кто мы как фирма, команда и народ?
- х В чем наша миссия?
- х В чем цель моей жизни?
- х Каким моральным принципам мы следуем?
- х Какое наследство мы оставим своим детям?

Если в организации никто не занимается подобным воспитанием, то люди вправе требовать высокую моральную компенсацию за работу в условиях высокотоксичной атмосферы бездуховности и эгоизма.

**То, что ценно и значимо, должно измеряться. Без измерения истинная ценность останется загадкой.** Как измерить доверие, любовь, преданность, страсть? Измерить можно даже то, что до сих пор считалось неизмеряемым. Кто-то сказал, что разница между профессионалом и сумасшедшим в том, что профессионал делает максимально хорошо то, что наметил сделать. А сумасшедший делает чрезвычайно хорошо то, что не может не делать. Наступила эра сумасшедших лидеров.

**Культура разных организаций измеряется своими параметрами.**

Вот примеры тех измерителей, которыми можно оценивать

корпоративную культуру, в том числе и свою:

- ✓ дистанция власти между нижними и верхними уровнями;
- ✓ отношение к неопределенности (терпимость к неопределенности/рisku или избегание неопределенности/риска и ошибок);

- ✓ уровень индивидуализации и коллективизма;

- ✓ соотношение мужественности и женственности и др.

Лидерство требует балансирования между:

- ✓ косностью и мягкостью (косность истощает энергию, душит инициативу, неправильно направляет ресурсы и ведет к катастрофе, а мягкость разлагает коллектив);

- ✓ стабильностью и анархией;

- ✓ дисциплиной и свободой.

Лидер должен вести людей по узкому проходу между Сциллой надежды и Харибдой страха и отчаяния.

Говорить, что на работе нет места любви и привязанности, значит говорить, что там нет места людям.

Неужели, подходя к проходной, люди оставляют свое сердце и чувства в камере хранения, кладут в карман, оставляют его пульсирующим на тротуаре или закрывают на замок? Если на работе сердце выполняет только анатомическую функцию, значит впустую тратится энергия самого прекрасного и могущественного человеческого органа.

**Любовь как ценность и вид мощной энергии применима не только к противоположному полу, родителям и детям.** О ней уместно говорить и в отношении к работе, к людям вообще, к клиентам, к качеству, к новаторству, к жизни, к себе и пр. Разве может быть что-то стоящее без любви? Так почему большинство руководителей стыдливо заменяют это чувство долгом, обязанностями, ответственностью? Пойдут ли люди за тем лидером, который не раскрыл для них любви к жизни, к своему призванию, к своей миссии, к работе, к окружающим и, наконец, к Родине?

Но даже и любви уже недостаточно. Нужна страсть и одержимость.

Человек без страсти – мерцающая свеча, а с ней – лазерный луч. Любовь придает храбрость, то есть стремление действовать, несмотря на страх. Любовь порождает энергию активности, вдохновения, инициативу и ответственность. Убедитесь, что ваше сердце принимает участие в вашей работе.

Командирский стиль плохо опирается на корпоративную культуру, он опирается на силу власти. А вот лидер воспитывает сотрудников через корпоративную культуру, которую сам же и выстраивает.

Лидерство – национальный ресурс страны

Люди не хотят, чтобы ими управляли. Они хотят, чтобы их вели.

Людей ведут не лидеры, а цели и ценности, которыми заражают их лидеры.

Лидерство – это служение людям, а не планам.

Самый совершенный автомобиль не поедет без бензина. И самая совершенная организационная система не заработает без души и страсти людей. Правда, прогресс зашел так далеко, что потерял из виду людей.

Стоит помнить, что люди тоже любят думать, проявлять инициативу, воображение и много видят. Не использовать это – все равно что не использовать бесплатную энергию и ценные подарки.

Роли посредника, наставника, тренера и учителя делает из руководителя лидера.

Невыполненные обязательства перед людьми – вид терроризма по отношению к их трудовому порыву.

Управление с помощью приказов, давления, страха и унижения вызывает мощный саботаж, а не энтузиазм.

Регулярно обращайтесь с посланиями к фирме. Чем вы хуже президента страны с его ежегодными посланиями к нации? Так люди узнают об общей стратегии фирмы, ее миссии, целях, ценностях и о барьерах на этом пути.

Лидерство – это искусство принадлежать народу. Лидер в отличие от обычных членов команды несет на себе бремя человечности. Лидерство –

это преданность своим идеям, ценностям и людям, которые их разделяют.

В будущее всматриваются все, но только некоторые способны обобщить увиденное в виде нового смысла или миссии. Лидер не просто ставит цели, он задается вопросами к ним: зачем и ради чего? До тех пор, пока не выйдете за облака привычного понимания, чтобы увидеть новые горизонты миссии, вы не способны вдохновить людей. Цели можно достичь привычными методами управления. А вот миссию нельзя реализовать без воспитания причастности, самоотдачи и доверия. Миссия и видение без стратегии – иллюзия, а стратегия без видения и миссии – проход сквозь чащу леса без компаса.

*Цели и ценности – это цемент, соединяющий энергию и потенциал людей при строительстве успеха фирмы.*

Лидеры, осознавшие эту магическую связь, используют все ее составляющие:

- 1) увлекают за собой силой примера;
- 2) используют символы и атрибуты;
- 3) объясняют людям происходящее;
- 4) раскрывают видение и миссию;
- 5) рисуют перспективы и увлекают ими;
- 6) придают значение ритуалам, церемониям, театральности, мифам и историям;
- 7) занимаются строительством корпоративной культуры.

Но независимо от того, кто вы – командир или лидер, вы выполняете разнообразные менеджерские функции. Выделим шесть основных функций менеджера. На самом деле все это условные группы, и разные авторы объединяют менеджерские функции по-разному. В этой книге функций шесть, потому что так их легче запомнить и использовать.

#### Шесть основных функций менеджера

1. Управление организационной средой или условиями работы.
2. Воспитание трудовой дисциплины.
3. Мотивация сотрудников.

4. Контроль и оценка.
5. Управление нововведениями.
6. Формирование кредита доверия.

В следующих разделах рассмотрим их подробнее.

## 1

Управление организационной средой или условиями работы

В организационной среде выделим:

- 1) физическую среду;
- 2) психологическую среду.

Управление физической средой организации

### **Чего хотят люди?**

Физического и эстетического комфорта, безопасности, удобства.

### **Как управлять физической средой, чтобы она не была демотиватором в работе?**

Физический, эргономический и эстетический комфорт среды, в которой работают ваши люди, не гарантирует их трудовых подвигов, даже может снизить их активность не только до уровня «сонных мух», но и до уровня «отсутствия реального присутствия», то есть «пустой вакансии» при заполненном штатном расписании.

Условия труда (беспорядок, слабая освещенность, неудобство, шум, загазованность, неблагоприятный температурный режим и пр.) похожи на мины, на которых подрывается трудовой энтузиазм.

Не контролировать состояние внешней среды – все равно что сознательно создавать «гриппозную атмосферу». А при гриппе какая активность?

Памятка менеджеру по осмотру своей территории (Метод японских менеджеров)

**Цель еженедельного (или ежедневного) осмотра территории – выявление «узких мест» и потерь.**

Осмотр проводится по 4-шаговому алгоритму.

1. М – Мониторинг (наблюдение и осмотр).
2. О – Оптимизационная идея (по результатам осмотра должна родиться какая-то идея, направленная на оптимизацию или улучшение сложившегося положения).
3. П – Планирование (родившуюся идею необходимо превратить в план или программу дальнейших действий).
4. Р – Реализация (план нужно реализовывать, то есть совершать намеченные действия).

**1. М – МОНИТОРИНГ** (наблюдение и осмотр)

А. Объекты:

- ✓ потолок;
- ✓ стены;
- ✓ пол;
- ✓ проходы;
- ✓ разводка;
- ✓ машины и оборудование;
- ✓ поддоны и стеллажи;
- ✓ окна;
- ✓ двери;
- ✓ коридоры;
- ✓ подъезды;
- ✓ инструменты;
- ✓ материалы или сырье;
- ✓ места утилизации отходов.

В объектах оцениваются:

- 1) правильные предметы;
- 2) правильные места;

- 3) правильное количество;
- 4) правильные ответственные;
- 5) правильные затраты.

#### Б. Критерии оценки:

- ✓ безопасность;
- ✓ экономичность;
- ✓ соответствие цели;
- ✓ скорость;
- ✓ простота;
- ✓ приятность (комфортность).

#### В. Места возможных потерь:

- ✓ потери поиска;
- ✓ потери транспортировки;
- ✓ потери ожиданий;
- ✓ потери перепроизводства;
- ✓ потери складирования;
- ✓ потери управления;
- ✓ потери неиспользованного пространства.

### **2. О – ОПТИМИЗАЦИОННАЯ ИДЕЯ**

По результатам осмотра должна родиться какая-то идея, направленная на оптимизацию или улучшение сложившегося положения.

Оптимизационные идеи СУПС:

- ✓ Сокращать.
- ✓ Упрощать.
- ✓ Перекладывать.
- ✓ Совмещать.

### **3. П – ПЛАНИРОВАНИЕ**

Родившуюся идею необходимо превратить в план или программу дальнейших действий.

Планирование дает ответ на 10 вопросов.

Кто? Что? Где? Когда? Зачем? Сколько (количество предметов)? Как? Какого качества? Сколько времени? Сколько денег?

#### **4. Р – РЕАЛИЗАЦИЯ**

План нужно реализовать, то есть совершить намеченные действия.

Виды действий:

- ♦ уборка и контроль (проверять и убирать свое рабочее место и оборудование);
- ♦ порядок (рассортировывать нужное и ненужное и избавляться от ненужного);
- ♦ организованность (раскладывать необходимые предметы для немедленного использования при необходимости);
- ♦ воспитание (дисциплинировать себя с целью выполнения предыдущих правил).

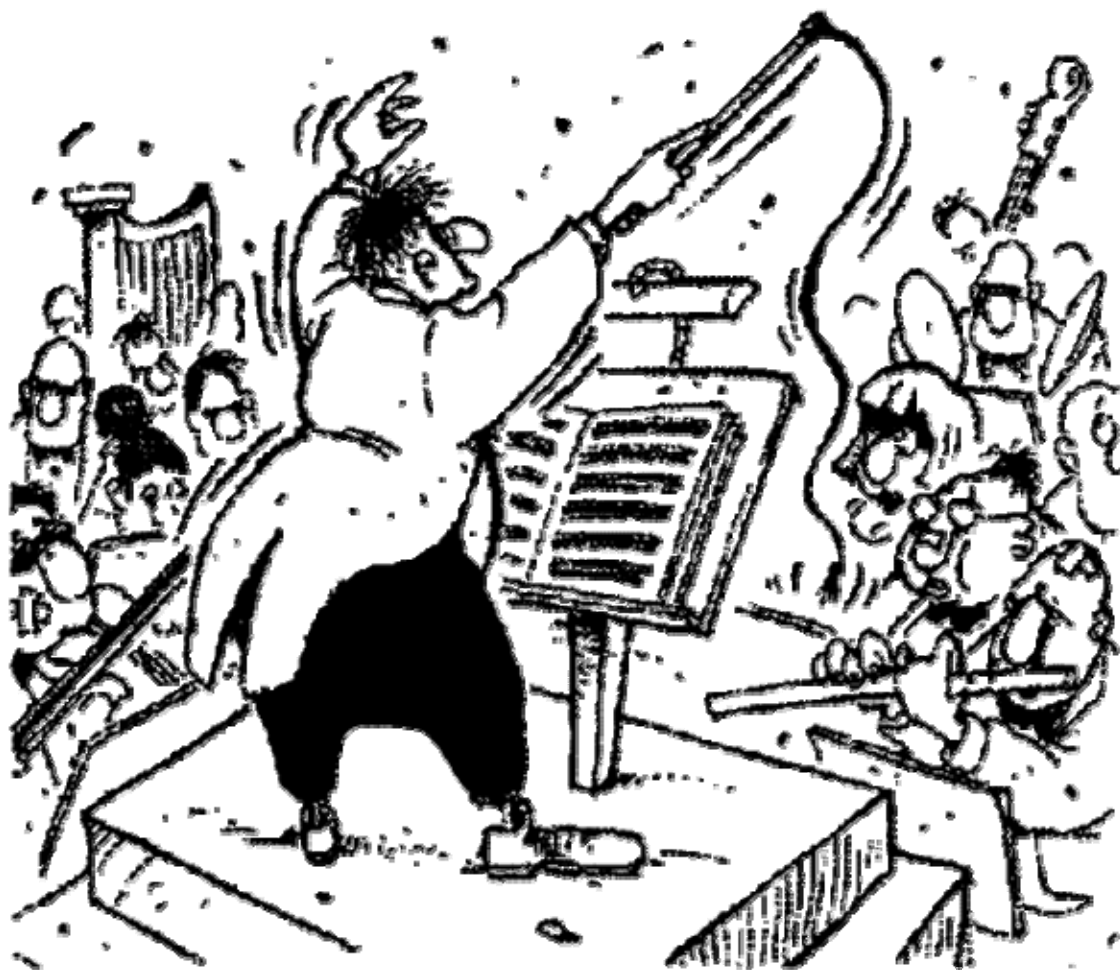
Управление психологическим климатом в коллективе

Чего хотят люди?

Люди хотят находиться в доброжелательной среде, хотят общаться, чувствовать поддержку, свободу и уважение к своей личности.

**Как управлять психологическим климатом, чтобы он не был демотиватором в работе?**

В атмосфере вражды, агрессии, унижения личности можно забыть о продуктивном и эффективном труде, как о проявлении радости и счастья в концлагере. Птицы в клетках не поют. Доброе слово и крокодилу приятно. Цветы без полива не растут, щенки без ласки плохо развиваются. Так что менеджеру совсем не обязательно быть матерью Терезой, но вот мудрым Макаренко он быть обязан. Воспринимайте функции воспитателя или функции управления психологическим климатом в коллективе как рычаг повышения прибыли.



В хорошем климате у людей спокойное настроение, что равноценно психологическому здоровью. Стрессовая атмосфера сродни язве желудка или аритмии сердца. И вы хотите, чтобы в болезненном состоянии люди брали трудовые вершины?

Если не умеете создавать климат сами, поручите тому, у кого есть воспитательские таланты.

Если вы развесите в офисе или в подсобках памятки, воспитывающие этичное поведение как норму работы в коллективе, то они будут дисциплинировать людей, помогут им сдерживать свои неандертальские инстинкты.

### Правила корпоративного поведения

**1.** Все люди имеют головы, души и сердце, а не только руки и ноги. Нельзя обращаться с людьми, игнорируя это. Даже болея всем сердцем за

дело, нельзя забывать о ранимости других людей. И это требует от нас соблюдения правил этики общения.

**2.** Самая эффективная позиция в общении с любым человеком – позиция на равных. Все другие позиции для людей деструктивны, то есть разрушительны. Люди «голосуют» ногами или снижением привязанности к тем, кто ставит их в приниженные позиции.

**3.** Относитесь к людям так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам. Эта библейская заповедь хоть и нарушается во все века, но остается неизблемой. Тот, кто стремится следовать ей, приобретает высокий статус в глазах окружающих.

**4.** Создавайте вокруг себя положительную эмоциональную атмосферу, не забывайте слова «пожалуйста» и «спасибо». Этим вы создаете теплоту в отношениях с окружающими.

**5.** Никогда не говорите того, что может унижить достоинство человека (принцип «не давать человеку потерять лицо»). «Потерю лица» вам никто не простит.

**6.** Различайте себя как личность и как носителя профессиональной роли. Коллеги, руководство, партнеры и клиенты хотят иметь дело с успешными людьми. Наши семейные или личные проблемы не могут отражаться на делах. Не решайте личные проблемы на рабочем месте. Это перенос коммунального стиля поведения в область профессиональных проблем. Там он неуместен.

**7.** Если в общении с подчиненными нет обратной связи, значит вы лишили себя радаров и антенн и живете с завязанными глазами.

**8.** Каждый человек имеет данные ему природой потребности в общении, уважении, признании и самовыражении. Игнорируя это, вы создаете напряжение в ваших отношениях и снижаете свой авторитет в глазах людей.

**9.** Люди, способные извиняться за свои ошибки или промахи, поднимают свой авторитет до небес.

**10.** Для корабля, который не знает, в какую гавань плыть, никогда не бывает попутного ветра (Сенека). Поэтому общение без заранее определенной цели и образа желаемого конечного результата – всего лишь

болтовня.

**11.** Самое слабое умение подавляющего большинства людей – умение слушать. Его необходимо тренировать. Заставьте себя слушать, ведь потом наступит ваша очередь говорить.

**12.** Барьеры коммуникации – это не просто досадные помехи в общении, это норма человеческого общения. Поэтому нельзя сказать ничего такого, чего невозможно понять. Уточняйте, пересказывайте свое понимание, резюмируйте. Это приемы профессионального языка общения.

**13.** Умение сдерживать свои эмоции – не только самое большое достоинство, требующее огромного самообладания, но и демонстрация профессионального поведения. Сдерживать свои эмоции ужасно трудно, но благородно.

**14.** Внимание и поддержка партнера совсем не означают согласие и принятие, но обязательны в профессиональном общении. Они демонстрируют только желание понять. Но на это желание другие отвечают самораскрытием.

**15.** Споры, где люди не слушают друг друга, а только по очереди приводят свои аргументы, свидетельствуют о коммунальном стиле разговора, что непрофессионально. Тут нужно входить в роль дипломата и военного переговорщика. Это и есть профессиональный язык делового спора.

**16.** Помните, что люди такие, какие они есть, а не такие, какими мы хотели бы их видеть. Тот, от кого вы ничего не ожидаете, вас не подведет.

**17.** Помните, что «врага» убедить трудно, сделайте вначале из своего самого непримиримого оппонента «друга». (Дескать, мы с вами не друг против друга, а вместе против возникшей общей проблемы.)

**18.** Обращайтесь с людьми так, как будто вы их видите хорошими. Именно этой стороной они к вам и повернутся. Об этом говорит закон самоисполняющегося пророчества. Люди ведут себя так, как от них ждут окружающие.

**19.** Спор перейдет в пустое сражение, если вы:

✓ не определили для себя сам предмет спора;

✓ не определили четко интересы (почему?) и позиции (как?) сторон;

✓ не определили объективную меру оценки предлагаемых позиций;  
✓ путаете факты и мнения;  
✓ упускаете стержневую линию спора и даете себе и другому уходить в сторону;

✓ позволяете критику, обвинения, агрессию и раздражение.

**20.** Осознайте, в чем ваша сила в общении с людьми.

✓ Если мы ни от кого ничего не хотим, нас невозможно эксплуатировать.

✓ Из двоих отношения контролирует тот, кто менее зависим.

✓ Любая зависимость от кого-либо или чего-либо есть рабство по взаимному соглашению.

✓ Пока вас волнует то, что думают о вас другие, вы в их власти.

✓ Те, на кого вы не рассчитываете, вас не подведут.



## Приемы перевода коммунального стиля общения на профессиональный язык поведения

х Вместо требований используйте форму просьбы, вопросов или предложений.

х Вместо жалоб излагайте свои просьбы или требования.

х Вместо обвинений говорите о фактах нарушения и их последствиях, не забывая внести и свои предложения по исправлению ошибок. (Критикуя, предлагай.)

х Вместо критики личностей или качеств личности критикуйте действия.

х Вместо резкого отказа используйте тактику элегантного противостояния.

х Вместо нагнетания страхов и угроз используйте описание возможных последствий.

х Вместо поиска виновных (кто виноват?) ищите причины и пути исправления (что делать?).

х Вместо споров и прямого «вбивания» своих аргументов и доводов вкладывайте свои аргументы и доводы в систему взглядов клиента.

## Формулы корпоративной этики

1. Хорошие манеры иногда означают просто умение переносить плохие манеры другого человека.

2. Сердце нужно беречь, и не только свое.

3. Торжество разума заключается в том, чтобы уживаться с людьми, не имеющими его.

4. К чему доказывать кошкам, что они кошки?

5. Три поучения равны оскорблению.

6. Можно и сердиться, но не стоит искать реванша.

7. Кто щадит виновных, тот наказывает невиновных.

8. Благодеяние недостойному считается злодеянием.
  9. Ожесточенность – удел завистников и неудачников.
  10. Когда рождается высокомерность, душа засыпает.
  11. Вместо того чтобы плакать о несовершенстве этого мира, лучше это время потратить на открытие истин.
- «Я слишком занят, чтобы беспокоиться».

Гимн оптимиста

**Повесьте его у себя на зеркале, чтобы заряжаться этими истинами.**

☺ Мысли типа «Нет правды на земле, но нет ее и свыше» – не что иное, как мозговой сорняк. Никакого отношения к реальности они не имеют.

☺ Жизнь – это смешение добра и зла, и она всегда нейтральна. Эмоциональный окрас придает ей мой мозг.

☺ Счастье – это не кайф, а способность с достоинством переживать несчастье.

☺ Даю себе зарок: «На жизнь не обижаться!»

☺ Беда лишь тогда несчастье, когда речь идет о жизни близких. Во всех остальных случаях это лишь гримаса жизни.

☺ Неудача – такая же норма жизни, как и успех. Темнота так же необходима для человеческой сути, как и свет.

☺ Сталь закаляется в холодной воде, человек – в кризисе.

☺ И в том, что кажется несчастьем, ищите проблеск солнца.

☺ Те, кто добился успеха, отличаются от неуспешных тем, что знают, как подниматься.

☺ Если пугаться жизни, некогда будет радоваться.

☺ Помните: все временно. Мы будем жить дольше того, что происходит в нашей жизни сейчас, а значит, все это переживем.

☺ Смелость – это готовность к действию, несмотря на страх.

☺ Тем, кто пугается и выжидает, часто достается то, что остается от

тех, кто дерзает.

### Защита от собственного гнева: формулы самовнушения

1. Реагировать на уколы и подлость – значит быть дрессированной обезьянкой и доставлять радость своим «врагам».

2. Если я гневаюсь, обижаюсь или пугаюсь, значит я добровольно занимаюсь самодиверсией и похож на камикадзе.

3. Единственная мудрая реакция на чужую подлость – это игнорирование ее.

4. Всегда прощайте ваших «врагов». Ничто не раздражает их больше.

5. Я отказываюсь добровольно пить яд из гневных мыслей, так как не хочу заниматься членовредительством.

6. Гнев отстреливает минуты из того ограниченного запаса нашей жизни, который мы получили как банковский счет при рождении. Гнев сродни харакири.

7. Умение сдерживаться достойно восхищения.

8. Судить – значит оценивать по мерке «как должно», а не как есть.

9. Быть снисходительным – значит идти своей дорогой.

10. Злые люди – это те, которые больше всех напуганы.

### ***Мудрые мысли***

Как дико хочется быть цивилизованным!

Если хочется, то следуйте нижеприведенным правилам.

### Правила снижения напряженности в трудных ситуациях

х Хладнокровные выигрывают. Сохраняйте величие.

х Будьте терпимы к людям. Они такие, какие есть, а не такие, какими мы хотели бы их видеть.

х Выдерживайте паузу.

х Перемотайте пленку назад (*«Давайте уточним, в чем суть проблемы»*).

х Признайте факт и признайте право партнера на такую реакцию (*«На вашем месте я, наверное, тоже бы так реагировал»*).

х Переведите его жалобу, недовольство в конструктивную форму (*«Что вы предлагаете делать?»* или *«Вместо того чтобы проклинать тьму, давайте поищем свечку»*).

х Сосредоточьтесь не на расхождениях, а на том, в чем есть согласие, и переводите разговор в эту область. (*«И вы, и мы хотим... Давайте поговорим об этом»*).

х Попросите совет.

х Не бойтесь извиняться. (Помните, что извиняться могут только сильные и зрелые личности.)

х Берите ответственность (перед самим собой) на 100% и играйте роль хозяина положения (или дрессировщика).

х Не занимайтесь критикой и указанием на ошибки, просчеты, недальновидность партнера. Вы этим самым загоните его в защиту и получите с его стороны ответное нападение (как лучший способ защиты).

х Не живите в иллюзии, что все понимаете и запоминаете из того, что говорил ваш партнер. Переспрашивайте и уточняйте свое понимание. Непонимание часто является причиной конфликтов или напряженности в отношениях.

х Не расширяйте фон конфликта. Говорите только о том, что было источником данного конфликта. Не вспоминайте все ранние прегрешения партнера и не отвечайте оправданиями на его подобные выпады.

*Вы выполняете подобные приемы в общении с людьми? Если да, то присвойте себе дополнительные баллы по шкале талантливости. Если нет, то не обессудьте: учиться вам и учиться на талантливого менеджера.*

## Воспитание трудовой дисциплины

Можно ли управлять трудовой дисциплиной, честностью, любовью к работе и к клиентам, лояльностью к фирме и другими корпоративными ценностями? Если вы провозгласили такие корпоративные ценности, то должны что-то делать, чтобы люди либо хотели, либо вынуждены были их принять.

Проверенные методы принуждения, подкупа не прошли проверку на годность. Тут кроме идеологии ничего не подойдет. Но идеология должна быть умной и совсем не напоминать работу парткомов в бывшем СССР. В вузах вас не учили, как управлять ментальностью людей и заниматься умной, то есть психологической пропагандой. Давайте попробуем освоить сейчас хотя бы ее азы.

**Первое,** надо понять: а чего хотят люди? А люди хотят:

- ☺ получать одобрение социальной группы;
- ☺ проявлять чувство дружбы, любви;
- ☺ общаться с близкими людьми и получать их одобрение;
- ☺ соответствовать предъявляемым требованиям и социальным ожиданиям;
- ☺ иметь имидж и репутацию хорошего человека;
- ☺ самоуважения;
- ☺ жить в мире и в коллективе;
- ☺ иметь чувство команды и командного духа;
- ☺ они не хотят чувствовать себя изгоями и жить в одиночестве.

Так как же не использовать эти мощные силы Природы? Оказывается, большинству людей нужна только подзарядка для этих сил, чтобы они заставили их изнутри вспыхнуть и делать то, что соответствует их скрытым желаниям.

**Второе,** нужно задаться вопросом: «Почему люди не выполняют многие требования?» Одной из причин является то, что они их часто и не знают. Поэтому первой задачей идеологической работы менеджера со

своими сотрудниками будет задача донести до всех сотрудников миссию, кредо, корпоративные ценности своей организации и те требования, которые она предъявляет к своим сотрудникам. И представить их не как пожелания руководства, а как признаки их профпригодности.

И если вы сделаете ряд обязательных действий, то вероятность выполнения ваших требований будет намного выше, чем это бывает обычно.

### **Что это за действия?**

1. Составьте Контракт взаимоотношений, где опишите, с одной стороны, все то, что фирма представляет сотрудникам, а с другой стороны, что она от них требует как ценностную плату за свои вложения в сотрудника. И на первом месте будет принятие на себя обязательства быть успешным, ответственным и соблюдать требования дисциплины, принятые данной фирме.

2. Далее вы представляете людям документы, отражающие корпоративные ценности фирмы, такие как Манифест о работе, о культуре дисциплины, Кодекс успешного человека и др.

### **Манифест о работе: 10 золотых постулатов**

Работа, являясь такой же наивысшей ценностью, как и сама жизнь, часто недооценивается по своей значимости и роли в жизни людей и воспринимается как бесплатный дар, который предоставляется людям не в обмен на их максимальную включенность, а в обмен на их простое присутствие на рабочем месте.



**1. Миссия человека.** Миссия любого человека – его жизненный успех. Люди без миссии относятся к жертвам. Для нашей организации жертвы являются явным балластом.

**2. Работа – место самореализации.** Человек явился в этот мир только ради того, чтобы себя реализовать. Работа – это место для самореализации. Для своего душевного здоровья человек гораздо больше нуждается в праве на труд, чем в бесконечном количестве иллюзорных свобод.

**3. Лучшая работа – хобби, за которое платят деньги.** Превращая свою работу в любимое дело, человек создает свою миссию. И это превращает его жизнь в маленький шедевр в поле самореализации.

**4. Дорога в тысячу миль начинается с первого шага.** Задачу превратить свою работу в маленький шедевр начинаем решать с простого

шага: *сформулировать свою жизненную цель*. Цель концентрирует усилия подобно линзе, фокусирующей солнечный луч. Цель придает жизни смысл и генерирует молодость и энергию. *Если вы перестаете с оптимизмом смотреть в будущее, вы фактически перестаете жить.*

**5. Успех – это удачное достижение желаемой цели.** Быть успешным – не просто желание, это долг каждого человека. Мы все нуждаемся в победителях, а не в неудачниках. Все, кто не хочет быть победителем, могут оставить нашу организацию.

**6. Хозяин, а не жертва.** Хорошо работать могут только те, кто чувствует себя хозяином своей жизни, а не жертвой. Жертва зависит от обстоятельств, других людей и собственных комплексов. Хозяин – это тот человек, который всю ответственность за свою жизнь, работу, результаты труда возлагает на себя.

**7. Главная задача менеджера – включать рубильник, чтобы запустить энергию энтузиазма.** Люди работают эффективно (не разово, а длительное время) только при одном условии: когда они получают от работы УДОВОЛЬСТВИЕ.

**8. Ответственность – особый вид рабочей энергии.** Работа становится интересной, если человек чувствует свою ответственность перед компанией. Любая система, освобождающая людей от ответственности, обесчеловечивает их. Человек «ржавеет» от простоя. И это укорачивает саму жизнь.

**9. Работа – великая ценность, и она предоставляется организацией.** Работа – это не место отсидки с восьми до пяти. Работа хороша, если у людей есть чувство уверенности в завтрашнем дне. И в то же время за саму возможность работать нужно «платить» отдачей своей энергии и «кипением своих мозгов», а не «просиживанием штанов» на рабочем месте.

**10. Наличные – не единственный способ общения с людьми.** Тот, кто считает, что людей можно мотивировать только деньгами, носит темные очки, через которые не видна реальность. Люди куда сильнее реагируют повышенной рабочей энергией на простое и искреннее признание их заслуг, на похвалу, на придание четкой и ясной

ответственности, на повышение статуса.

## Меморандум о рабочей ответственности

Я, как работник организации, вступая с ней в определенные отношения, получаю от организации социальные блага, в ответ на которые принимаю на себя следующие обязательства.

1. **Быть активным.** Отдавать свой труд, свои способности и таланты на благо организации. Моя пассивность работает на пользу нашим конкурентам.

2. **Наращивать свой потенциал.** Развивать свои знания, умения, навыки и таланты. Если я останавлиюсь в развитии, значит я не буду соответствовать постоянно изменяющимся условиям деятельности нашей организации, обусловленным постоянно меняющимися условиями рынка. Мое нежелание учиться и развиваться является тормозом для развития нашей организации.

3. **Быть патриотом.** Разделять с организацией не только успехи, но и риски, кризисы и тяжелые времена, оставаясь ее лояльным и преданным членом. Поправление интересов организации в ее тяжелые периоды порицается как худший вид предательства.

4. **Быть ответственным.** Отвечать на 100% за все возложенные на меня функции и задачи. Обеспечивать в полной мере ту добавленную ценность, ради которой и создана моя должность. Работа без четко определенных стандартов и нормативов равноценна простым прогулкам по лесу, а не работе как таковой.

5. **Быть инициативным.** Видеть и замечать вокруг себя все «узкие места», в которые утекают ресурсы компании, видеть все «мины», на которых подрывается имидж компании, замечать все точки неблагополучия или неэффективной работы. И я обязуюсь искать решения по устранению этих зон неблагополучия, внося предложения руководству компании. Безынициативность – проявление полного равнодушия к делам своей компании.

6. **Быть воспитанным и этичным.** Соблюдать правила

корпоративной этики в общении с любыми людьми, в конфликтах и спорах. Несоблюдение правил корпоративной этики – вид этического вредительства, что напоминает последствия газовой атаки.

## Манифест о дисциплине труда

В любой организации есть две противоположных тенденции: **предпринимательский дух** и **стремление к порядку**. Первая тенденция плохо развивается в рамках строгого порядка и несвободы. Но вторая нужна для того, чтобы организацию не разнесло от хаоса и анархии. Если превалирует вторая тенденция, то организация погружается в болото. Раковая опухоль посредственности начинает пожирать ее изнутри.

Если превалирует первая тенденция, то организационный хаос может рождать множество новаторских идей, которые, однако, не способны перерасти в готовые продукты.

Данное противоречие разрешается культурой дисциплины.

## ***Мудрые мысли***

Соединив культуру дисциплины и предпринимательский дух, можно создать волшебную смесь для получения исключительных результатов и долгосрочного успеха.

## Постулаты культуры дисциплины

**Культура дисциплины – мера любви и уважения к фирме и коллегам.**

1. **Цели, высеченные на камне.** Задачи, которые мы наметили на текущий год, должны быть высечены на камне. В течение года могут меняться текущие планы, но не конечные задачи. Мы будем фокусироваться не на том, чего мы достигли за год, а на том, чего достигли по сравнению с тем, что обещали достичь.

2. **Измеряемые цели.** Цели, которые возложены на каждого

работника, должны быть представлены в измеряемом виде по любому виду деятельности. Только тогда сам человек сможет управлять их достижением.

**3. Культура дисциплины – это свобода и ответственность в пределах довольно проработанной системы.** Свобода в рамках достижения целей. Сами цели напоминают гавань, в которую нужно приплыть. Но способ добраться до намеченной гавани выбирает сам капитан. Это и есть сочетание дисциплины и предпринимательского духа. Такая политика напоминает работу летчика, которому строго приписывается выполнение стандартов в типовых обстоятельствах и в то же время предоставляется свобода действий в нестандартных ситуациях. Летчик оперирует в границах жесткой системы. У него нет права выхода за ее рамки. И в то же время наиважнейшие решения – когда взлетать, когда садиться, когда катапультироваться – остаются за летчиком. И при этом летчик несет полную ответственность за самолет и жизни людей.

**4. Не путать культуру дисциплины с тиранией.** При всей требовательности к дисциплине работник имеет право сказать нет тем возможностям, которые душат предпринимательский дух.

**5. Табу и запреты.** Важно иметь перечень табу и запретов, которые нельзя нарушать. Но при этом важно ограничить их число до небольшого объема.

**6. Самодисциплина как признак профпригодности.** Чтобы создать культуру дисциплины, нужно нанимать на работу самодисциплинированных людей. Люди без самодисциплины считаются на нашей фирме профнепригодными.

**7. Дисциплина не гарантирует успеха. Дисциплина – важный фактор успеха.** Есть много организаций с прекрасной дисциплиной, которые стройными рядами маршировали к полному краху. Каждый хотел бы стать лучшим. *Но большинство организаций не обладают дисциплиной, чтобы добиться ясного понимания, в чем они могут быть лучшими, и силой воли, чтобы сделать все для реализации своего потенциала.*

**8. Дисциплина требует чаще всего избавления от хлама.** Чтобы избавиться от него, нужны ум и настойчивость.

**9. Эффективность труда, а не дисциплина должна определять**

**ценность человека или подразделения.** Эффективность или результативность труда определяется как соотношение полученных результатов к затратам, которые пошли на достижение данного результата.

**10. Подлинная эффективность выводится не из затраченных усилий, а из полученных результатов.** Глупо хвалить людей за их усилия, старания и дисциплину, если они не достигают хороших результатов. Глупо ругать за опоздания или расхлябанность, если работник выдает хорошие результаты. Огромные объемы работ или высокие знания, которые не дают нужных результатов, сами по себе имеют малую ценность. Образование ради образования или этика ради этики мало что значат.

**11. Компетентность человека проявляется (обнаруживается) в очевидной эффективности, а не в скрытых усилиях.** Не стоит жалеть вложения в повышение знаний, технологий, в любые формы обучения, если только они снижают величины затрат (денег, усилий, времени, материалов), необходимых для получения хороших результатов. Нет нужды оценивать усилия до тех пор, пока не измерены результаты. Большинство существующих систем измерения деятельности людей основаны на оценке качеств, свойств человека, дисциплины, отношения людей к труду и пр. Их нужно отправить на свалку.

**12. Дисциплина труда выполняет не функцию оценки трудовой активности, а функцию имиджа, показателя культуры и чувства долга.** Отсюда следует, что за дисциплиной не следят и не контролируют ее выполнение или нарушение, а рассматривают отклонения в ней (невыполнение обязательств, опоздания, невыполнение сроков и пр.) как нарушение этики взаимных договоренностей, как невыполнение условий для доверия, как создание радиационной атмосферы, в которой никто не хочет находиться, как разрушение важных бизнес-связей. И это карается не наказанием, а скорее презрением к проявлению профнепригодности.

**13. Организационные формы внедрения культуры дисциплины.** Культура дисциплины может быть превращена в истинную культурную норму, принятую в нашей организации, через ряд организационных форм.

1. Обучение. Доведение до всего персонала философии культуры дисциплины, изложенной выше.

2. Разработка «напоминалок» (памяток, лозунгов, кодексов чести, отражающих принципы культуры дисциплины) для рабочих мест.

3. Борьба с «врагом». Все, что мешает самодисциплине, должно быть объявлено «врагом», с которым нужно бороться. Правда, эта борьба должна иметь юмористический характер.

4. Контроль. Слежение за выполнением принципов и табу, составляющих принятую политику фирмы в отношении культуры дисциплины.

5. Символика. Символы, ритуалы, номинации и атрибуты наград, относящихся к поощрению или наказанию по поводу дисциплины.

6. Личный пример.

Если все эти табу и правила не выполняют менеджеры компании, трудно добиться священного отношения к культуре дисциплины среди рядовых работников.

#### Памятка менеджеру по контролю дисциплины

1. Люди, работающие в организации, связаны друг с другом через выполнение своих функций и проектов. Поэтому дисциплина труда является тем условием, в котором это взаимодействие может протекать эффективно или неэффективно. Требование к дисциплине не является прихотью начальства, а диктуется острой необходимостью обеспечивать координацию и взаимодействие между всеми участниками общего процесса.

*Дисциплина – не наказание, а содействие в улучшении качества работы и в преодолении низкой производительности труда.*

2. Люди нарушают дисциплину по разным причинам. Есть злостные

сознательные нарушения принятых требований, но есть много и неосознаваемых нарушений из-за непонимания важности той или иной нормы.

3. Управление таким явлением, как дисциплина, невозможно без высказывания претензий, критики и прямых обвинений.

4. Все претензии к работникам предъявляйте в конкретном виде. Недопустимо обвинять: «Ваши деловые поездки становятся слишком дорогими». Это звучит как выражение недовольства, и только. Подобный коммунальный язык приемлем в обыденной жизни, но на производстве важен профессиональный язык. «Ваши расходы по коммерческой сделке превысили согласованные затраты на три тысячи рублей».

5. Все замечания, критику, претензии и даже обвинения недопустимо выражать эмоционально и в агрессивном тоне. Это вызывает у обвиняемого желание защититься, и следует ответное нападение. Процесс переходит во взаимную атаку.

6. Говорить можно только о действиях человека, а не о качествах, свойствах и привычках личности. Это отличает коммунальный язык претензий от языка профессионального разговора деловых людей.

7. Преподносить разоблачающие факты можно только в случае их достоверности, иначе можно быть привлеченным к суду.

8. Говоря о фактах негативного поведения или о нарушениях принятых табу, обязательно стоит вместо привычной оценки сказать о тех последствиях и потерях, которые несет фирма в результате такого поведения ее сотрудников.

9. Задача обвинений и высказывания претензий – не размазывать человека и уличать его, а вывести на осознание тяжелых последствий, к которым привели его действия, и способствовать принятию им самим ответственности за их исправление.

10. Различные нарушения – нередко хороший повод провести разъяснительную работу среди сотрудников для предотвращения не осознаваемых ими вредных действий для компании.

11. Часто нарушения и отклонения вызваны благими намерениями. И если наказывать за них людей, то можно воспитать слишком осторожных

и безынициативных сотрудников. У японцев есть принцип: наказывать только за повторяющиеся ошибки. На ошибках люди учатся и растут.

12. Часто за ошибками и провалами стоят промахи менеджеров: плохой подбор кадров, отсутствие учебы, неэффективная мотивация и стимулирование, отсутствие требуемых ресурсов или неспособность предвидеть форс-мажоры.

Важно искать причину отклонений, а не виновных.

13. Делать замечания нужно не агрессивно, но твердо. Люди должны почувствовать силу негодования.

14. Важно соблюдать принцип справедливости и «правило горячей плиты». Это правило как метафорический образ наказания представлено в разделе «Контроль и оценка» данного справочника.

15. Выстраивайте прочные отношения с неформальными лидерами.

16. Занимайтесь воспитательной работой, формируя лояльность сотрудника к команде. Сплоченная команда работает лучше.

17. Помогайте сотруднику отрабатывать необходимые навыки и умения. Обеспечивайте ротацию и разнообразие видов деятельности сотрудников.

18. Убедитесь, что все подчиненные регулярно уходят в отпуск для того, чтобы получить новый заряд бодрости.

19. Регулярно проверяйте работу оборудования. Когда оборудование в порядке, высококвалифицированная работа выполняется качественно и в срок.

Табу сотрудника фирмы

У НАС НЕ ПРИНЯТО!

1. **Проявлять неуважение к своим коллегам, за глаза отзываться о них пренебрежительно.** Если льете грязь на других, пачкаетесь прежде всего сами.

2. **Придумывать отговорки, чтобы не выполнять поручения, и**

**оправдания при их невыполнении.** Мастер оправдываться редко бывает мастером в чем-либо еще.

3. **Позволять себе высказывать критику в резком обвинительном и неэтичном тоне.** Гнев лишает нас разума, но, к сожалению, не лишает дара речи. Гневная речь, прежде чем попасть на язык, заглядывает в желчный пузырь.

4. **Пользоваться собственностью компании в личных целях.** Злоупотребления – моральная нечистоплотность.

5. **Заниматься дискриминацией людей по национальным, религиозным, половым или функциональным признакам.** На территории нашей фирмы все люди равны и достойны уважения. Проявляя неуважение, демонстрируешь неандертальские стереотипы.

6. **Богохульствовать, нецензурно выражаться, кричать и терять самообладание.** Ругань – это психологическая рвота. Может, вы и снимаете напряжение, но уж больно неэстетично при этом выглядите.

7. **Опаздывать на работу и совещания.** Теряя время, травмируешь вечность. Опоздания – мера пренебрежения к коллегам.

8. **Подделывать отчеты и любые данные.** Честность – признак профпригодности в нашей фирме. Нечестность напоминает радиацию, в которой гибнет доверие и разрушается психологический климат.

9. **Постоянно брюзжать и быть недовольным.** Энтузиазм заразителен, его отсутствие тоже. Невроз – болезнь заразная.

10. **Плести интриги.** Интриган создает прежде всего вокруг себя мертвую зону отчуждения. Интриги – вид терроризма.

11. **Конфликтовать.** Сотрудничество, а не борьба позиций и интересов развивает отношения и успех. После борьбы остаются лишь горы трупов.

12. **Лгать и обманывать.** Ложь и обман – изощренные формы диверсии в пользу наших конкурентов.

13. **Быть в стороне, не проявлять инициативы.** Безынициативные люди демонстрируют, что они не живут, а просто выживают.

Табу менеджера

НЕЛЬЗЯ!

1. **Давать людям «терять свое лицо».** Эту потерю никто не прощает.

2. **Обсуждать приказы вышестоящего начальника в беседах со своими подчиненными означает подрывать силу дисциплины.** Это вам же обернется боком.



3. **Грубить, хамить, кричать, устраивать публичные разносы.** Это все равно что публично рыгать после перепоя. Суть одна и та же: выбрасывание из себя накопившихся помоев.

4. **Иметь любимчиков.** Это значит иметь море ненависти тех, у кого вы просто не заметили их достоинства.

5. **Менять систему критериев оценки после того, как вы выдали задание,** значит терять кредит доверия, который восстанавливается с трудом.

6. **Менять систему обещанных сотрудникам вознаграждений**

значит обрекать их в будущем на сопротивление вопреки любым вашим обещаниям.

7. **Не выполнять свои обещания.** Это все равно что делать себе харакири.

8. **Игнорировать идеи и предложения, идущие снизу.** Это значит пытаться искать свежие идеи, затаив голову пластиковым пакетом. В смердящей атмосфере собственных стереотипов рождаются уроды, а не идеи.

9. **Нагнетать страхи и стрессы значит ставить людей на плаху.** Смертник думает о ненависти, а не о любви. Ну а в истории изобретений не известны случаи творчества и энтузиазма во имя ненависти.

10. **Использовать тайный и внезапный контроль.** Он подойдет для «врагов», политических противников и неверных супругов. Во всех остальных случаях угроза контроля рождает ненависть и виртуозные обманы. И это вам надо?

11. **Игнорировать национальные, религиозные или другие ценности работников.** Это все равно что плевать против ветра.

12. **Не замечать даже небольшие позитивные сдвиги в работе людей.** Это значит упускать шанс стать умелым дрессировщиком.

13. **Требовать от других трудоголизма, если сам трудоголик.** Это все равно что требовать от антилоп быть львами. Эффект тот же самый, но слишком высока нервная плата.

И если подобные документы не будут пылиться в папках, а будут выставлены так же, как выставлены дорожные знаки на автотрассах, то вероятность их выполнения будет достаточно большой. Все эти памятки и «напоминалки» человеку о его человеческой сущности выполняют функцию раскола, в котором все огурцы становятся солеными без призывов и назиданий.

### ***Мудрые мысли***

Трудно изменить человека, но всегда можно пробудить его сознание. А пробужденное сознание меняет поведение людей.

Снова обращаемся к психологическим потребностям людей. **Чего хотят люди?**

**Они хотят:**

- ☺ кого-то победить, превзойти, опередить;
- ☺ иметь возможность для личностного роста, самореализации, творчества, постижения мира и его тайн;
- ☺ достичь вполне конкретного блага или конкретных целей;
- ☺ обойти конкурента;
- ☺ карьерного роста;
- ☺ проявить себя, свой талант, способности и навыки;
- ☺ проявить свои волевые качества и ответственность;
- ☺ выбирать характер работы под свои индивидуальные способности и таланты;
- ☺ участвовать в принятии решений, реализация которых им предстоит;
- ☺ ясно представлять цели и пути их достижения, понимать смысл и значимость той деятельности, которой они занимаются.

Теперь представьте, что будет происходить, если не выполнять все эти желания, заложенные природой. А будет иметь место поведение «бунтующего детского сада», что, кстати, и происходит на самом деле в подавляющем большинстве предприятий и организаций.

Поэтому все нижеприведенные памятки для менеджера построены на том, чтобы напоминать ему, как использовать силы природы, заложенные в людях, для пробуждения их трудовой активности.

Мотивация – это побуждение людей к деятельности. Можно мотивировать материальными стимулами, а можно и пробуждением

сознания людей.

И второй метод оказывается, по данным статистики, куда более эффективным, чем материальный «подкуп». Ради денег люди не совершают подвиги. А вот ради идеи или ради самореализации все мы способны на многое. И менеджер может управлять активностью сотрудников, воздействуя на них идеологией предстоящей деятельности. Но чтобы стать грамотным вдохновителем трудовых побед своих сотрудников, менеджер сам должен научиться новым методам воздействия на людей, которые можно отнести к идеологическим формам воспитания. И для этого мы представляем для него правила и принципы грамотного идеологического воздействия, которые мы назвали формулами мотивации.

#### Формулы мотивации. Памятка для менеджера

##### 1. Целеполагание

х Представьте себе ярко и отчетливо идеальную компанию и поделитесь этим видением с остальными. *Трудно идти быстро в темноте и в пустоту.*

х Не экономьте время на постановку задач и оценку их значимости и важности. *Ясность понимания – дармовая энергия.*

х Четко определяйте роль участника в соответствии с его индивидуальными особенностями и способностями. Определите для каждого сотрудника его особую личную цель. *Люди намного энергичней, если действуют в рамках своих индивидуальных особенностей.*

х Регулярно просматривайте личные цели и задачи подчиненных, выделяйте приоритеты и распределяйте усилия. *Не стоит делать хорошо то, что вообще не стоит делать.*

х Ставьте цели в измеряемом конкретном виде, высокие, но реалистичные. *Четкая и конкретная цель стимулирует изнутри.*

## 2. Разработка путей достижения цели

✧ Совместно с сотрудниками разрабатывайте тактики достижения победы. *Гималаи могут быть мечтой, но без тактики их покорения они превращаются в фантазии.*

✧ Используйте тактику коучинга при постановке целей и разработке путей их достижения. *Подвиги на футбольном поле не совершаются по приказу. Это хорошо понимают спортивные тренеры. Командиры и начальники действуют приказами.*

✧ Проводите предварительный и последующий анализ возможных помех и трудностей в достижении победы. *Гладко было на бумаге, да забыли про овраги. 80% помех и барьеров можно предусмотреть, если не пренебрегать этим.*

## 3. Демонстрация ожиданий

✧ Относитесь к сотрудникам как к ответственным взрослым людям. *Люди бессознательно ведут себя так, как от них ждут. Если считаешь, что человек глух, он тебя не услышит.*

✧ Верьте в способность ваших людей выполнять работу и не скрывайте этого. *Вера и позитивные ожидания генерируют мощную энергию исполнителя.*

✧ Задавайте ожидаемый образ, из которого людям трудно выйти («Ты у нас ответственный человек...»). *Образ подобен зеркалу, в которое хочется или не хочется смотреться.*

## 4. Механизм мотивации

✧ Когда работа нравится, о мотивации можно забыть, поэтому при распределении работ учитывайте особенности людей. *Работу-хобби люди готовы делать даже бесплатно.*

х Внутреннее удовлетворение (от осознания собственной компетенции, достижений, персонального роста) является эффективным мотиватором. *Похвала и признание добавляют мощную позитивную энергию.*

х Новички и менее опытные подчиненные мотивируются более эффективно при выполнении заданий, направленных на усовершенствование их навыков. *В людях заложена энергия роста и развития, которую нужно использовать на благо дела.*

х Опытные и высококвалифицированные специалисты высоко мотивированы в том случае, если рамки управленческого контроля им позволяют сохранить свой собственный стиль работы. *Уровень самоуважения и признания другими – виды позитивной энергии, которая направляется на работу.*

х Когда зарплата соответствует требованиям человека, ее повышение практически не влияет на мотивацию. *Люди более чувствительны к тем мотиваторам, которые влияют на самочувствие.*

х Подчиненные хорошо мотивируются осознанием справедливости вознаграждений, соответствующих их вкладу. *Несправедливость резко снижает желание делать что-либо.*

## Формулы вдохновения

### **Мудрые мысли**

Откладывание дел на потом – недостаток, исправление которого большинство людей откладывают на потом.

Р. Энтони

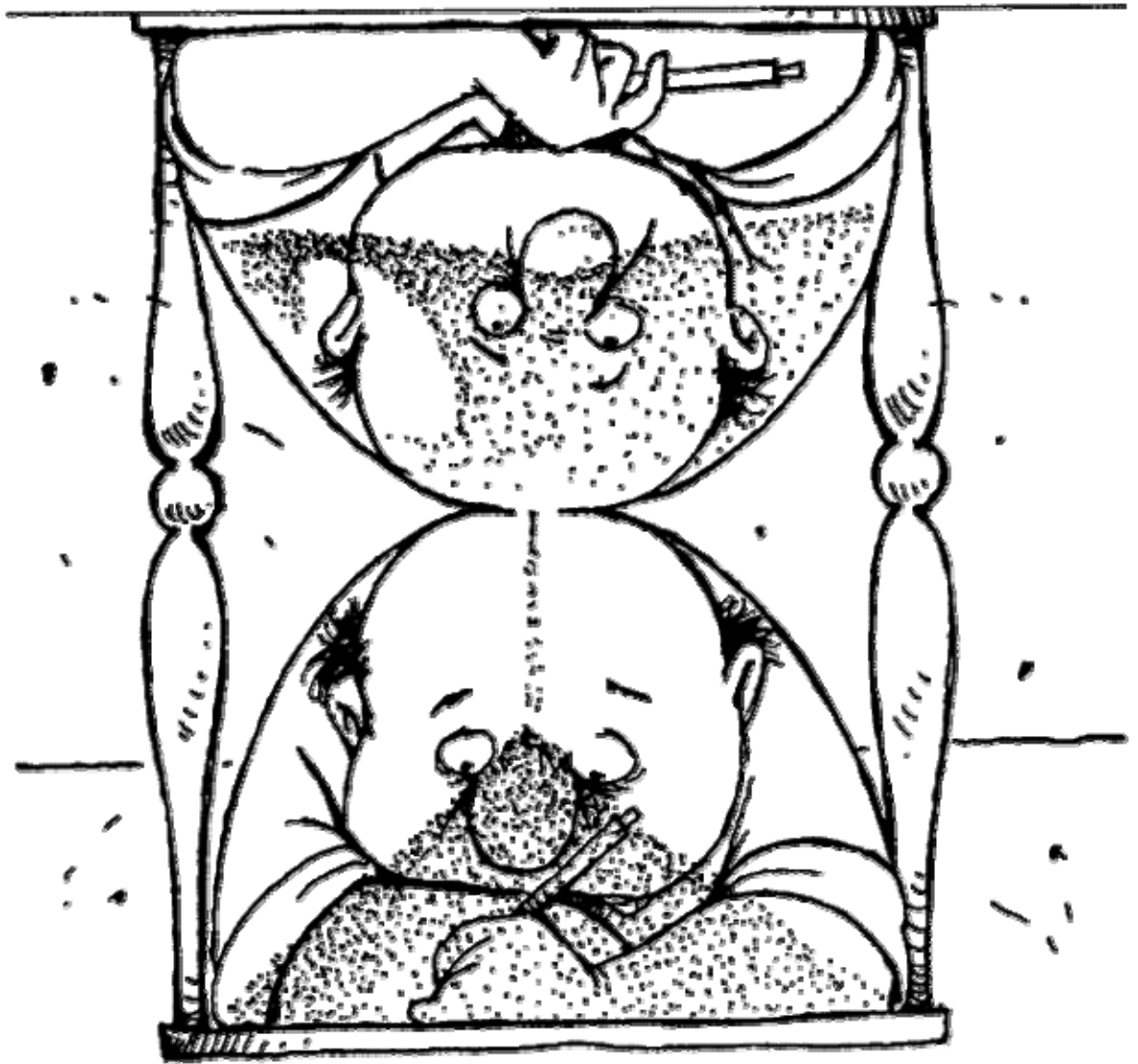
- ♦ Сфокусируйтесь на целях и отодвиньте трудности на задний план.
- ♦ Если пугает сама проблема, то поищите вокруг нее благоприятные возможности, чтобы захотеть ее решать.

- ♦ Старайтесь стать «результатоголиком», а не «трудооголиком».
- ♦ Устанавливайте сроки исполнения.
- ♦ Делайте то, что важно, а не то, что представляется срочным.
- ♦ Выделяйте время на обдумывание.
- ♦ Выпишите ваши разочарования, опасения, проблемы и найдите способы их преодоления.
- ♦ Не откладывайте трудную работу. Начинайте день с нее или зафиксируйте время ее исполнения.
- ♦ Примите себя. Вы уже там, куда пытаетесь прийти. И вы уже тот, кем пытаетесь стать. Осознание этой истины положит конец всем проблемам.
- ♦ Не прячьте голову в песок. Наверняка получите пинок под зад. Отрицая что-либо, мы теряем над этим контроль, потому что считаем, что этого не существует. Таким образом, отрицаемое управляет нами.
- ♦ Вы не можете способствовать чьему-либо развитию, делая за людей то, что они могут и должны делать для себя сами.
- ♦ Задумайтесь, причастны ли вы к проблеме или к ее решению.
- ♦ Когда заняты решением проблем, не ищут виноватых.
- ♦ В попытке – ложь. Правда – в действии.
- ♦ У вас никогда не будет «все в полном порядке» – это все равно что поесть раз и навсегда.
- ♦ Урок всегда важнее решения. Хорошему учатся не всегда на хорошем.

Да, опыт – лучший учитель, но только в том случае, если мы станем лучшими учениками. Запомните урок, забудьте процесс.

### **ФАКТОРЫ-ДЕМОТИВАТОРЫ. ПАМЯТКА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА**

Рассмотрим возможные источники напряжения на рабочем месте, своеобразные мины, которые подрывают рабочий настрой.



#### **А. Факторы работы**

1. Условия труда (беспорядок, слабая освещенность, неудобство, шум, загазованность, неблагоприятный температурный режим и пр.).
2. Неудобные графики работы.
3. Необеспеченность ресурсами.

#### **Б. Характеристики работы**

1. Нечеткие и расплывчатые обязанности и границы ответственности.
2. Неясность целей и стратегии.
3. Конфликтующие ожидания руководителей и сотрудников.
4. Неясность служебных инструкций, сложность понимания служебной документации и распоряжений.

5. Непризнание заслуг.
6. Несправедливость в оценке и оплате труда.
7. Отсутствие информации (информационный голод).
8. Отсутствие взаимодействия и координации между службами.
9. Дискриминация сотрудников (наличие любимчиков).
10. Неясность способов и путей достижения поставленных целей.
11. Недейственная мотивация и стимулирование.
12. Тотальный контроль (недоверие).
13. Отстранение от участия в принятии решений.

## **В. Эмоциональные переживания**

1. Конфликты и споры.
2. Неоконченные дела (потеря интереса).
3. невыполненные обещания (свои и чужие).
4. Чувство обиды из-за низкой зарплаты. Трудные взаимоотношения с коллегами.
5. Жесткий стиль менеджмента.
6. Чувство униженности.
7. Неясность перспектив личного и карьерного роста.
8. Угроза потери работы.

Как минер, отметьте те мины, которые явно присутствуют в вашей организации. А затем придумайте, как их ликвидировать.

4

Контроль и оценка

Декларация о принципах контроля и оценки

Функции контроля

1. **Контроль** является важнейшей функцией менеджера. Контроль должен быть экономным по затратам как денежным, так и эмоциональным. Контроль, как и лекарство, может быть полезен для здоровья организации, но может быть и ядом. Не контроль ради контроля, а контроль ради повышения эффективности работы.

2. **Контроль** может быть выборочным, непрерывным по времени, тотальным, эпизодическим.

3. Для осуществления контроля необходимы **показатели и критерии оценки**, которые должны быть известны оцениваемым.

4. **Система контроля** является таким же важным атрибутом эффективной работы компании, как и постановка целей и планирование.

5. Основные функции **контроля**.

✓ **Ориентирующая функция.** Контроль на фирме – это радар, антенны, глаза и уши, через которые руководство и все работники видят и осознают, где они находятся. Контроль напоминает панель прибора в самолете, по которой летчик видит состояние всех параметров своей системы (самолета) в данный момент времени, а также состояние внешней среды.

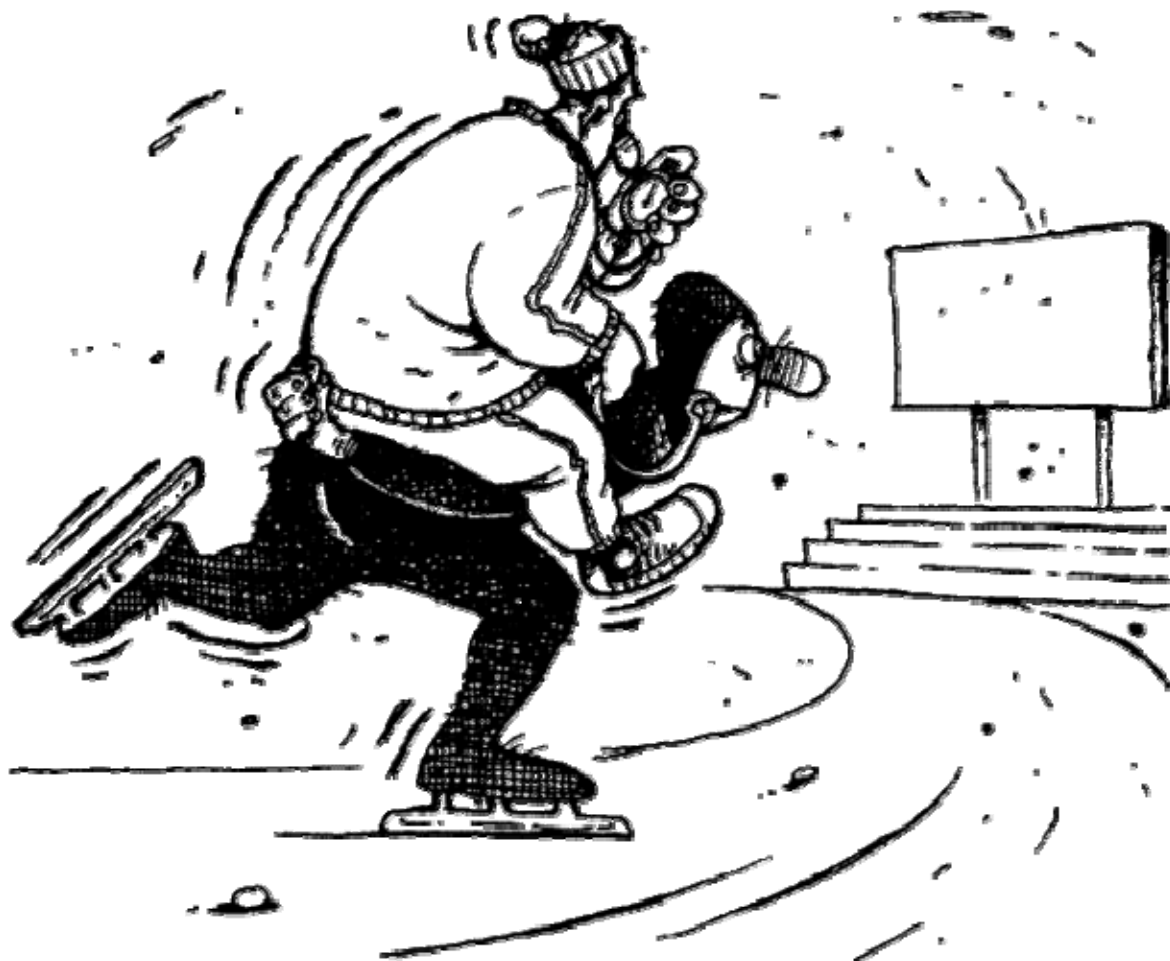
✓ **Мотивирующая функция.** Возможность выявить отклонения в ту или другую сторону, а также наградить или наказать в зависимости от результатов контроля мотивирует людей желанием получить вознаграждение или избежать наказания.

#### Нормативы и параметры контроля

1. Для постоянного отслеживания движения нашей фирмы на рынке нужны измерители, нормативы и точные способы измерения. Там, где нет измерения, управление – сплошная иллюзия. Измерителями являются показатели оценки результатов деятельности подразделений. Измерителями могут быть показатели добавленной ценности (стоимости).

2. Каждое подразделение создано ради чего-то. И это то, что оно должно производить. Каждое подразделение имеет на входе какие-то исходные ресурсы, которые перерабатывает в нужные для фирмы

продукты или услуги. И именно этот результат их деятельности является той добавочной ценностью, ради производства которой и создано это подразделение. Все подразделения должны знать, что именно они должны производить, в каких параметрах (по качеству, срокам, количеству и рентабельности), что считается на фирме хорошим, средним или низким уровнем этих параметров.



3. Зарплата работников находится в прямой зависимости от результатов труда подразделения и отдельных работников. Работники имеют право участвовать в разработке измерителей и нормативов по оценке результатов их труда с правом совещательного голоса.

4. Четко устанавливайте приоритеты. Не все, что может быть сделано, имеет добавленную ценность. Наивысший приоритет нужно отдавать тому, что повышает ценность продукции или услуг, ощущаемую конечным потребителем.

## Формы отчетности и слежения

1. Контроль невозможен без ведения отчетности. Отчетность должна соответствовать требованиям точности, правдивости и полезности отчетной информации.

2. Для сбора данных или информации о ходе всех процессов компании предназначены журналы, дневники, электронные базы данных. Если не полагаться на свою память (которая часто подводит), а письменно отражать важные события в трудовой жизни компании или подразделения, фиксировать события, обстоятельства, полученные уроки, достигнутые успехи, ошибки или улучшения, то подобный вид мониторинга позволит проводить хороший анализ, направленный на улучшение работы компании.

3. Для визуализации сложной процедуры слежения за всем многообразием выданных заданий, проектов, видов работ, выполнения введенных стандартов и других объектов контроля подходят графики Ганта.

## Объекты контроля

**1. Объектами контроля являются те стороны и аспекты деятельности нашей организации, которые определяют ее эффективность, а именно:**

- ✓ выполнение самих технологических процессов;
- ✓ выполнение плановых заданий;
- ✓ объем, номенклатура, ассортимент продукции, состояние качества, оперативности и рентабельности продукции;
- ✓ выполнение дисциплины поставок, сбыта, рекламных кампаний и других бизнес-процессов;
- ✓ выполнение стандартов и нормативов обслуживания клиентов;
- ✓ запасы продукции и сырья;
- ✓ динамика текучести кадров и производительности труда;
- ✓ состояние финансовых показателей работы фирмы и др.

## **2. Контроль предназначен для учета расхода всех видов ресурсов:**

денег, времени, объемов заданий, плановых работ, проектов, информации, площадей, оборудования, продукции, услуг и пр.

### **Учет и мониторинг**

**1. Учет – это подведение итогов деятельности в кратчайший период,** как бы мгновенный срез процессов и результатов на данный момент времени.

**2. Мониторинг – процесс, позволяющий контролировать сразу несколько показателей в их взаимосвязи.** Особенно важно для организации вести постоянный мониторинг качества обслуживания потребителей, чтобы выявлять узкие места и быстро реагировать на изменившиеся запросы рынка. Все члены организации должны чутко улавливать запросы потребителей и доводить свои наблюдения до руководителей.

**3. Руководители подразделений обязаны постоянно получать такую информацию от своих работников, чтобы доводить ее до сведения высшего руководства.** Глухота и слепота по отношению к запросам потребителей или сокрытие этой информации приравнивается к злонамеренным действиям против организации.

**4. Контроль, учет и мониторинг позволяют не только обеспечить качество продукции, услуг и труда в целом, но и экономить средства в долгосрочном периоде.** Поэтому пренебрежение контролирующими функциями является бессознательным вредительством в пользу наших конкурентов.

**5. Перед контролем все равны.** Дружеские отношения не могут быть основанием для послабления. Неравенство перед законом (внутрифирменным контролем) снижает уважение к требованиям и дезорганизует коллектив.

**6. Современные информационные технологии, применяемые в**

**процессе контроля, позволяют передавать информацию со скоростью света.** Их использование экономит такой сверхценный ресурс фирмы, как время, которое эквивалентно деньгам.

Соппротивление внедрению информационных технологий для обработки информации и контролю над ними сродни бессознательному вредительству на благо конкурентов.

#### Виды и формы ответственности за результаты работы

1. В процессе контроля важно правильно оценивать причину или виновных в нарушении запланированных событий или заданий.

2. Но самой правильной, грамотной и разумной для любого менеджера является позиция принимать ответственность за все отклонения на самого себя. Ответственность не есть принятие вины. Ответственность предполагает переоценку своего вклада в получение желаемого результата.

3. Если исполнитель не смог выполнить задачу из-за своей неспособности, то ответственность менеджера заключается в том, что он должен верно распределить задания и наладить работу по подбору кадров.

4. Если исполнитель не выполнил задание из-за неумения или незнания, то, значит, плохо поставлено обучение, нет грамотных технологических стандартов деятельности.

5. Если исполнитель не выполнил поручение, потому что не хотел, то, значит, мотивация и стимулирование не являются действенными и эффективными. Обвинять других в своих проблемах все равно что считать, что мухи – причины свалок. Принять на себя 100% ответственности за все, что делается на вверенной менеджеру территории или участке, значит взять на себя роль хозяина положения. Обвинять других (даже если они виноваты) значит быть жертвой их неспособности, неумения или нежелания.

Менеджер, отдавая распоряжения и приказы, несет полную ответственность за конечный результат. В противном случае его управленческая деятельность не может считаться профессиональной.

6. Правило контроля исполнения гласит: *эффективность деятельности менеджера оценивается не по нашим намерениям и даже не по нашим усилиям («Мы делали»), а по конечным результатам («Что мы получили?»)*. Если результат не удовлетворяет, усилия и намерения не являются оправданием. Их нужно ровно столько, чтобы получить требуемый результат. Иногда нужно не умножать сами усилия, а менять методы.

#### Корпоративные правила контроля

При контроле необходимы корпоративные правила, помогающие выбрать верное решение в противоречивых ситуациях.

✕ **Финансовая дисциплина.** Например, возьмем сделки по товарным кредитам. Тут важно всем знать принятые в компании правила: *сделка считается завершенной не по отправке продукции потребителю и заключению договора, а при занесении денег потребителя на банковский счет фирмы*. Их деньги должны работать на нас. Если счета не оплачены, мы работаем на них. В то же время платить поставщикам раньше установленного срока значит работать на них, а не на себя. Объяснение рядовым сотрудникам простых правил финансовых расчетов и их своевременности, необходимости вести тщательный контроль наличности и счетов, контроль бюджета улучшает приток наличности. В этом случае функцию контроля на свои плечи берут множество дополнительных помощников, заинтересованных в увеличении прибыли.

✕ **Наличие простых показателей финансового контроля.** Трудно и даже почти невозможно контролировать что-то конкретное, если в обсуждении непроизводительных затрат не принимают участие сами работники, включая и низовых. Если людям объяснить финансовые механизмы прибыли на простом, доступном языке, то в процесс учета,

контроля, оптимизации и экономии затрат будут включены мощные дополнительные силы всей разумной части коллектива компании. И это неизбежно приведет к положительным результатам, как если бы в повозку впрягли несколько дополнительных лошадей.

✧ **Хищения.** Наличие простых и понятных правил расходов и отчетности предотвращает многие недоразумения в финансовых потоках компании. Но чтобы предотвращать хищения, важно не полагаться на такие моральные понятия, как доверие или недоверие. Деньги родства не знают. Даже в церкви и монастырях хищения имеют место. Важно, чтобы не были созданы условия для мошенничества.

✧ **Нити от финансовых потоков не соединять в одних руках.** Нельзя создавать возможность для объединения людей в коалицию. Нельзя оставлять бесконтрольными финансовые цепи или потоки. Нельзя оставлять наличность без документального подтверждения чеками или счетами и пр. Честность внутри компании определяется в большей степени организационными причинами, нежели моральными.

✧ **Присвоения.** Кража определяется не размером унесенного материального объекта, а самим фактом присвоения имущества компании. Мелкие присвоения имеют тот же статус кражи, что и большие. Для их предотвращения служит четкий учет и ответственность за все виды поставок и сбыта.

✧ **Физический контроль.** Тщательное наблюдение за всеми поставками и отгрузками, оборудованием, надежная охрана предотвращают нечестности. Строгость к нарушителям и обращение в суд не являются признаками придирок и мщения. Это вполне нормальные и цивилизованные способы предохранения компании от разорения. Это действия в пользу всех честных сотрудников компании и меры устрашения потенциально нечестных.

✧ **Этика и мораль в контроле.** Уносить даже мелкие вещи и детали, принадлежащие компании, не только морально позорно, но и экономически разрушительно. Как из капель состоит море, так и из отдельных рублей набираются тысячи рублей убытков компании. Высокая

этика и мораль в отношении собственности компании является основополагающим принципом ее имиджа и сохранения конкурентных преимуществ на рынке, а значит, и ее выживания и успеха.

✕ **Экономическая безопасность.** Система безопасности выполняет важную функцию сохранения собственности компании. Бдительность сотрудников по отношению к информационным, материальным и финансовым ценностям компании – это их вклад в прибыль компании и в ее успех. Мелкая течь способна потопить и большой корабль.

✕ **Техническая безопасность.** Контроль технической и экологической безопасности также является вкладом в прибыль и успех фирмы. Потери, отчисляемые на выплату пособий, больничных листов и возмещение здоровья, ложатся тяжким бременем на расходы предприятия. Не обращать внимания на соблюдение норм безопасности – все равно что плыть на корабле, разрушая его обшивку.

Для ликвидации течи требуются большие усилия, которые не увеличивают результат или успех, но увеличивают затраты на его удержание, и это снижает конкурентные преимущества. Повреждение электропроводки, розеток, плохо уложенные плитки пола или потолка также могут служить потенциальными убийцами.

Пренебрежение правилами технической и экологической безопасности можно приравнять к внутреннему терроризму или работе на пользу конкурентов.

✕ **Контроль над текучестью кадров.** Объектом контроля являются в том числе кадровые показатели, такие как дисциплина, невыходы на работу. Без статистики по этим вопросам не может быть хорошего управления. Если текучесть кадров более 10% в год, а число невыходов на работу даже по болезни более 3% (без учета отпусков), значит, нужно искать причину симптомов, столь разрушительных для организации, ее имиджа, прибыли и конкурентных преимуществ.

Скорее всего, тут виноват жесткий стиль управления. Показателями

хорошего профессионального менеджмента являются низкие показатели текучести кадров и отсутствия на рабочем месте (несмотря на плохую погоду, ненадежность общественного транспорта и даже вспышку эпидемии гриппа).

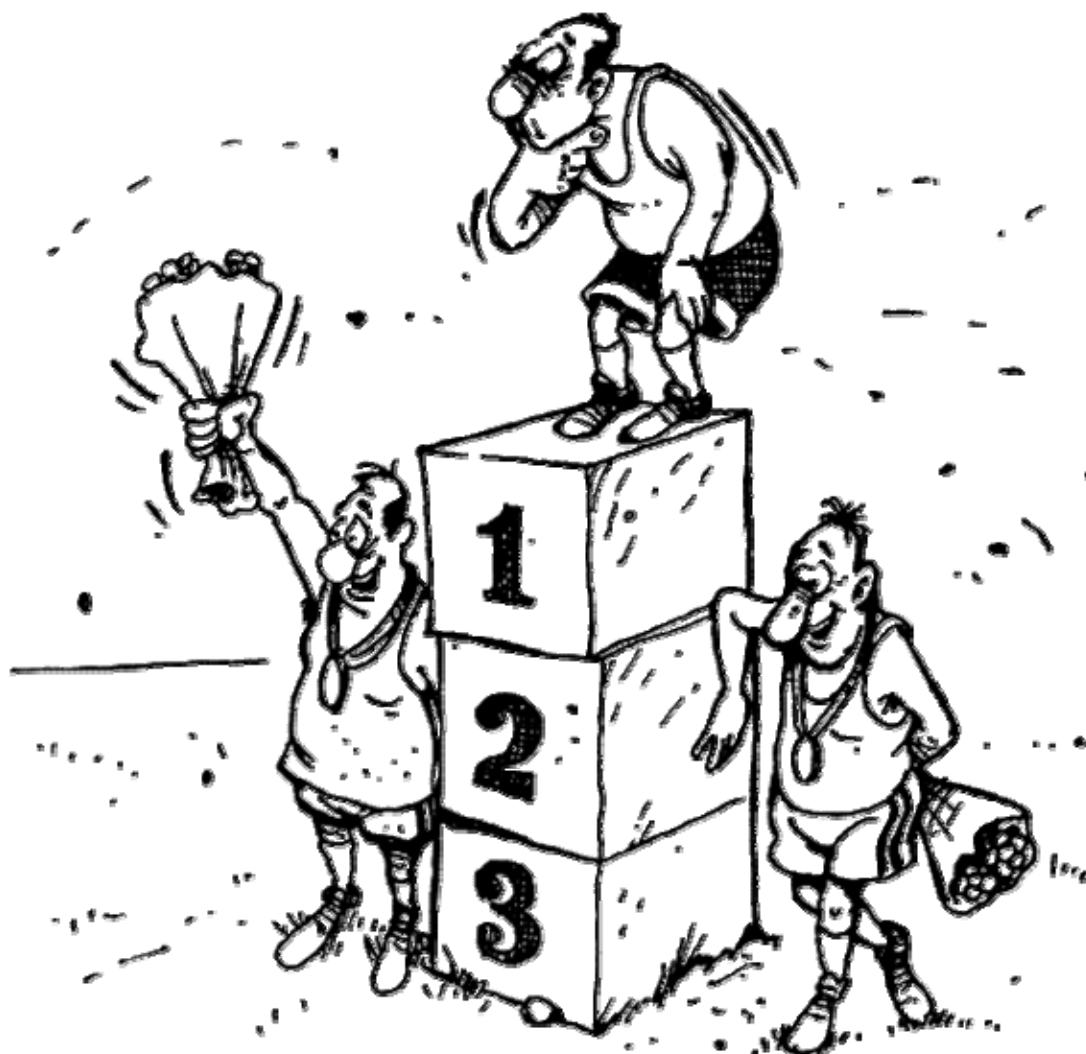
**х Правила оценивания.** Контроль всегда связан с оценкой. Оценка приносит пользу организации. В то же время оценка часто вызывает обиды, чувство несправедливости, страхи. Для создания доброжелательного отношения к самой процедуре оценивания менеджеры обязаны соблюдать принципы и правила оценивания:

- ✓ исключать предубеждения;
- ✓ исключать поверхностное или субъективное оценивание;
- ✓ исключать дискриминацию сотрудников, не делить их на любимчиков и отверженных;
- ✓ не менять критериев оценки после проведения работ;
- ✓ оценивать действия людей, а не их личности;
- ✓ принимать во внимание замечания исполнителей;
- ✓ приводить аргументы и факты в пользу своих выводов после оценивания работы;
- ✓ объяснять критерии, на основе которых выставляется оценка.

**х Правила контроля:**

- ✓ будьте великодушны к мелким оплошностям, и ваши подчиненные поймут, что вы критикуете справедливо и ваш контроль оправдан;
- ✓ избегайте контроля каждого шага;
- ✓ периодически проверяйте, насколько вы последовательны в соблюдении правил;
- ✓ непостоянство порождает неуважение и способствует попыткам нарушить правила;
- ✓ измеряйте результаты и следите за статистикой. Подчиненные лучше работают в том случае, если они знают, что результаты работы регулярно контролируются;
- ✓ установите твердые корпоративные правила и применяйте их ко всем без исключения.

## Поощрение и санкции



- ♦ Величина поощрения должна соответствовать сложности задачи.
- ♦ Чаще хвалите подчиненных за работу, которую они сами считают наиболее значимой.
- ♦ Направьте письмо своему руководству о вкладе в работу сотрудника и передайте ему копию письма.
- ♦ Поощряйте правильное поведение и критикуйте неправильное. Это кажется тривиальным, но об этом часто забывают.
- ♦ Установите квоту одобряющей обратной связи на каждый день. Всегда находите хотя бы одно доброе слово, которое можно сказать о каждом подчиненном.
- ♦ Поощряйте надежность так же часто, как и инициативу.

- ♦ Поощряйте процесс, а не только результаты.
- ♦ Показывайте сотрудникам, что вы заинтересованы в них не только как в работниках, но и как в людях.
- ♦ Не бойтесь критиковать, но критикуйте действия и результаты, не переходя на личность.
- ♦ Никогда не давайте человеку «потерять лицо».
- ♦ Для крупных проектов установите промежуточные цели и пообещайте промежуточное поощрение.
- ♦ Знайте, что нравится и что не нравится вашим подчиненным.
- ♦ Создайте клуб для самых лучших сотрудников.
- ♦ Учредите награду «Лучший работник месяца» и вручите ее публично.
- ♦ Избегайте критики в адрес новых сотрудников до тех пор, пока они не будут знать о ваших стандартах работы и ожиданиях.
- ♦ Никогда не поощряйте работника, если он сделал меньше, чем был обязан.
- ♦ Пусть награда станет неожиданностью.
- ♦ Регулярно используйте похвалу, одобрение и поощрение.
- ♦ Применяйте индивидуальные вознаграждения в зависимости от качества и эффективности исполнения.
- ♦ Похвалу выражайте очень искренне, воодушевленно.
- ♦ Вознаграждайте не только победу, но и личные усилия в борьбе за победу, то есть то, что сотрудник сделал все возможное.
- ♦ Стимулируйте подчиненных такими наградами, которые они сами оценивают высоко.
- ♦ Старайтесь сравнивать сотрудника не с другими, а с ним же, с его динамикой изменений.

### Законы грамотного поощрения

Такие привычные явления, как похвала и поощрение, имеют свои скрытые законы и вытекающие из них правила.

1. Поощрение должно осуществляться незамедлительно. (Похвала к

определенным срокам, юбилеям, может, и приятно, но не имеет стимулирующего эффекта.)

2. Поощрение должно быть конкретным, то есть за определенные результаты, качества или свойства.

3. Поощрение должно быть искренним. («Вы хорошо поработали» – это сухо и абстрактно. «Я просто восхищаюсь, как можно быть таким безупречным в своем деле» – это эмоционально.)

### Правила эффективной похвалы

#### **Похвала эффективна при выполнении следующих условий:**

1. Когда вышестоящие оценивают и хвалят идеи, исходящие снизу.
2. Когда похвала неожиданна.
3. Когда похвала передается через одного другому, минуя того, кого хвалят. (Например, руководитель хвалит сотрудника не напрямую, а рассказывая о нем клиенту, партнеру, другим сотрудникам.)
4. Когда похвала исходит не от личности, а от группы.
5. Когда похвала выделяется на фоне критики по отношению к себе или кому-то.

### Законы грамотного наказания

Наказывать людей можно, но делайте это, соблюдая правило «горячей плиты» при наказании.

Если вы дотронетесь до горячей плиты, вы тут же обожжетесь. Так и наказание должно быть незамедлительным, а не отсроченным, оно должно «обжигать» сразу.

Наказание «горячей плиты» действенно и адекватно степени вины.

«Горячая плита» наказывает только руку, которая к ней прикоснулась. Не расширяйте фон при наказании, не размазывайте всю личность, критикуйте действия, а не личностные свойства или качества.

Закономерность действия «горячей плиты» существует для всех без исключения. У вас не должно быть «неприкасаемых».

Если вы дотронулись до горячей плиты, у вас должно быть средство облегчить боль. Наказанный должен знать, как исправить то, что он совершил или не совершил.

Между работой и ее оценкой должен быть малый промежуток времени. Иначе отсроченная похвала или наказание произведет слабый стимулирующий эффект.

Отдавайте должное малым победам и празднуйте их. Чем больше замечаются даже малые старания в нужном направлении, тем сильнее стимулируются работники.

### Законы справедливости

**Аксиома 1.** Люди оценивают взаимоотношения, сравнивая, что они вкладывают (вклад) и что получают взамен (вознаграждения).

**Аксиома 2.** Неэквивалентность вклада и вознаграждений приводит к возникновению беспокойства, внутренних переживаний.

Если получил больше, чем отдал, возникает чувство вины.

Если отдал больше, чем получил, возникает чувство обиды.

**Аксиома 3.** Люди, не удовлетворенные своими взаимоотношениями и испытывающие чувство несправедливости из-за низких вознаграждений, стремятся восстановить справедливость тремя способами:

✓ уменьшая свой вклад;

✓ требуя увеличения вознаграждений;

✓ прекращая взаимоотношения.

При текучке кадров чаще всего надо искать нарушенную справедливость. А уход одного работника для вашей фирмы равноценен потере полугодового заработка этого работника. Так что несправедливость слишком накладна.

## Памятка по проведению изменений

**Управленческая мечта.** Все сотрудники горят энтузиазмом, они гибкие и мобильные, легко приспосабливаются к изменениям рынка, легко принимают управленческие нововведения и перемены в оргструктуре, системах оплаты труда, методах работы и пр. Но не тут-то было...

**Первый тезис: люди не любят перемен.** Найти сотрудников, любящих перемены, – все равно что найти крокодила на Северном полюсе. Нечего и мечтать. Делать что-то по-новому труднее, чем сохранять привычное. Бороться против этого что против ветра плевать. Привычка сохранять привычное так же устойчива, как привычка носить потрепанные, но любимые тапочки.

**Второй тезис: перемены необходимы.** В сегодняшнем мире эти привычки превращают нас в ментальных динозавров. Среда вокруг нас изменилась, а стереотипы за ней не поспевают. Плестись в хвосте общего потока изменений равносильно самоистреблению. Стенания и жалобы руководства по этому поводу по эффективности равны вою волков на луну. Поэтому остается только стать философом, понять причины нежелания людей расставаться со старыми привычками и методами и попытаться устранить их.

**Третий тезис: есть четкие причины страха перед изменениями.**

**Причины страхов перед изменениями:**

1. Страх перед неизвестным.
2. Утрата чувства уверенности в установившихся отношениях.
3. Угроза появления новых сложных задач и обязанностей.
4. Неопределенность в отношении будущих выгод.
5. Неясность целей.
6. Стремление (бессознательное) сохранять статус-кво.
7. Неверие в возможности достижения новых целей.
8. Беспомощность, которая порождает апатию.

## 9. Страх перед ошибками и провалами.

Вывод: примите это как данность, но постарайтесь устранить все причины сопротивления. Это похоже на прополку сада от сорняков. Выполняйте эту необходимую процедуру, но без обиды и злости на людей. Не стоит рыдать по поводу несовершенства мира из-за того, что люди имеют милую привычку сопротивляться переменам. Сохранять привычное тоже полезно для придания устойчивости жизни.

**Четвертый тезис:** привычки не ломаются легко. С привычками приказами не справишься. Что же делать? Вооружаться методами планомерного внедрения изменений в отдельно взятой компании.

### Как проводить перемены?

Перемены – самое постоянное явление и именно то место, где мы чаще всего наступаем на любимые грабли. Избавиться от шишек почти невозможно, но осторожность и хитрость могут ослабить удары. Принимайте профилактические таблетки в виде предупредительных действий.

х Организуйте обсуждения предлагаемых изменений. Привлекайте людей к участию в принятии решений по нововведениям. Чтобы вызвать любовь к новым методам работы, позвольте людям самим родить это «дитя».

х Находите людей, кровно заинтересованных в тех выгодах, которые принесут изменения, и опирайтесь на их поддержку. Всегда найдется кучка неистовых новаторов или жаждущих заработать больше. Так пусть из их искры возгорится пламя общего энтузиазма.

х Действуйте через неформальных лидеров, используя их влияние на группы. Это же ваша дармовая энергия!

х Не ожидайте немедленного изменения взглядов людей. Это как горячая вода в кране: дождитесь, пока сойдет остывшая.

х Старайтесь не использовать много аргументации. Лучше выделите несколько главных выгод. И правда, зачем размазывать по мозгам

многочисленные доводы?

х Чтобы зажечь людей будущими перспективами, руководствуйтесь формулой БВГ.

✓ **Будущее** (как вы его видите после всех изменений, но представьте его в конкретных образах).

✓ **Выгоды**, которые будут иметь люди, когда они попадут в это будущее.

✓ **Гарантии**. На чем основана ваша уверенность, что вы все туда попадете.

х Избегайте излишней критики прошлого. Люди любят защищать свою молодость.

х Вводите изменения постепенно. Постепенный риск не так пугает.

х Если изменения слишком радикальны, то предложите два варианта нововведений (одинаковых по эффективности). Обсуждая их, люди направят свою энергию на оценку вариантов, а не на сопротивление им.

х Приведите примеры, где после подобных нововведений наступили желаемые улучшения. Не жалейте времени на снижение страхов, сомнений и опасений, высказываемых людьми. Страх сродни нахождению в газовой камере. Хочется поскорее выбраться и сбежать. Обещайте поддержку и помощь тем, кому будет трудно справиться с переменами.

х Бросайте людям вызов, призывая их к риску и преодолению страха перемен. Развесьте на территории лозунги и призывы новаторского толка. Энтузиазм тоже нуждается в подкормке.

х Обеспечьте адаптацию сотрудников к новым условиям. Люди легко переходят из одного помещения в другое, но, к сожалению, переносят туда же и свои стереотипы.

х Определите все силы сопротивления и придумайте мероприятия по их ослаблению. Спрогнозируйте возможные риски и проведите анализ. Что могло бы помешать нововведениям? Придумайте все подстраховывающие мероприятия. Тут не обойтись без коллективного «мозгового штурма».

х Разработайте план внедрения нововведений с указанием

исполнителей, сроков, требуемых ресурсов и контролируйте его выполнение. В головах людей часто рождаются оригинальные эскизы великих свершений. Только далеко не все выходят на дорогу кропотливого труда для их свершения.

х Не забудьте хвалить и награждать людей за шаги в правильном направлении. Доброе слово и кошке приятно.

При проведении любых перемен или нововведений вам не избежать ошибок.

### ***Мудрые мысли***

Ошибок не делают только святые, мертвые и те, кто ничего не делает.

И поэтому важной составляющей политики проведения перемен является отношение к ошибкам.

Отношение к ошибкам и неудачам

### **Пересмотрите свое отношение к провалам и ошибкам.**

1. Если вы не делаете ошибок, вы либо святой, либо мертвый, либо плохо работаете.

2. Когда покажется, что все в жизни рушится, скажите: «Чувствую аромат новых возможностей!»

3. Ошибки – это почти единственное, о чем мы не сожалеем на смертном одре.

4. Самый большой риск в жизни – не рисковать.

5. Хорошему учатся не всегда на хорошем.



И в том, что кажется несчастьем, ищите проблеск солнца. Позвольте и вашим сотрудникам совершать ошибки, иначе фирме грозит застой.

#### Тактические правила при введении изменений

- ♦ Демонстрируйте готовность реализовать идеи и предложения подчиненных.
- ♦ Создайте систему, позволяющую представлять подчиненным свои идеи перед высшим руководством.
- ♦ Заранее объявите об изменениях в компании и готовьте к ним подчиненных постепенно.
- ♦ У вас в команде должен быть хоть один человек, способный сказать вам правду.

♦ Одаренные, но неуверенные сотрудники нуждаются в поддержке. Помогите им отшлифовать свои идеи и поддержите во время их презентации.

♦ Сотрудники имеют право комментировать и обсуждать изменения, которые вводит менеджер.

Разрыв между ожидаемыми и действительными результатами может стать причиной негативных оценок и снижения доверия к программе преобразований.

### Правила оценки и измерения

#### Памятка для инициативной группы

х Оцените время, необходимое для достижения глубинных перемен.

**Нужно настроить людей на реальное время осуществления необходимых перемен, не вводить их в заблуждение и не создавать завышенных ожиданий.**

х Оценивая методы измерения результатов, привлекайте на свою сторону руководство.

х Важна адекватная и своевременная оценка достижений. **Всегда важно дать людям понять, что им удастся добиться успеха.** Нужно определить промежуточные цели и отмечать их достижение. Следить за неожиданными достижениями, не оставляя их без внимания и поощрения. Нужно фиксировать изменения и доводить их до сведения сотрудников.

х Разработайте четкие критерии измерения достижений, критерии успеха и неудач. **Без измерения управление процессом перемен – сплошная иллюзия.**

х Терпимо относитесь к неизбежным задержкам, провалам и ошибкам. **Важно искать причины и способы их исправления, а не виновных и способы наказания.**

х Разработайте стимулы и поощряйте любые позитивные сдвиги в заданном направлении.

х Разработайте визуальные формы отражения всего хода процесса преобразований, чтобы все участники могли видеть его состояние, контрольные точки, объекты контроля, ответственных и картину отставания или опережения графиков реализации отдельных проектов и всего хода.

х При разработке показателей эффективности процесса изменений важно руководствоваться следующими критериями.

✓ *Помогает ли предложенный показатель отслеживанию динамики жизненно важной для компании информации?*

✓ *Отслеживаются ли все аварийные ситуации, грозящие привлечь неблагоприятное внимание извне?*

✓ *Прослеживается ли динамика базовых факторов развития, а не только конечные результаты?*

✓ *Отслеживается ли значение переменных, наиболее важных для целей группы (скажем, наличие квалифицированного персонала в отделе обработке заказов)?*

✓ *Соответствуют ли выбранные показатели целям, которые считает важными ваше руководство?*

## 6

### Авторитет менеджера. Использование кредита доверия

Давайте обратимся к методам воздействия менеджера на своих подчиненных. Менеджер может наказать или поощрить сотрудника. Это право он получает вместе с должностью. Но многие вещи мы не осознаем, хотя они существуют. Мы не всегда понимаем, что одним из инструментов воздействия является сила собственной личности, то есть авторитет. Авторитетным людям подчиняются больше, чем неавторитетным. Следовательно, собственный авторитет является инструментом воздействия. И глупо отдавать его на откуп стихии.

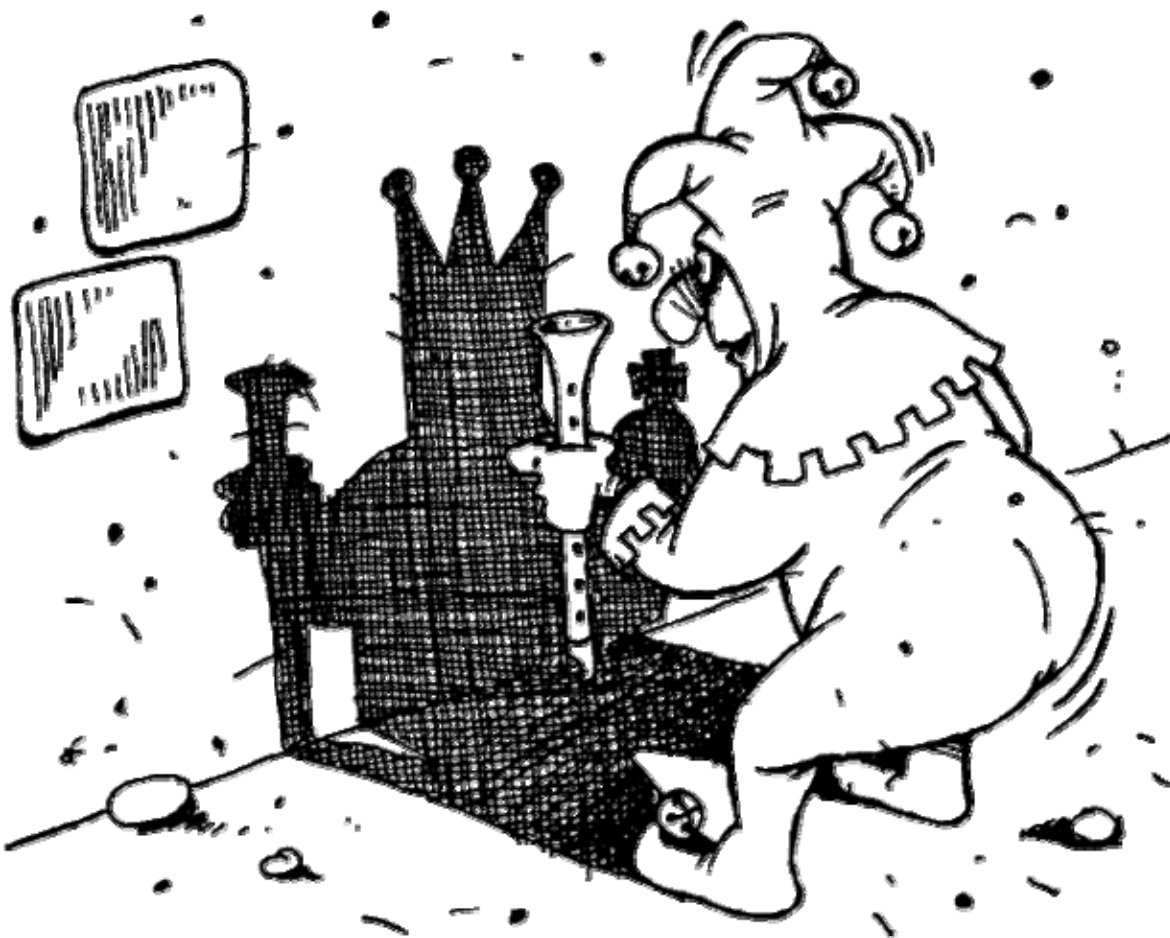
Авторитет базируется на доверии к личности. Поэтому менеджер должен понимать механизм влияния своей личности на подчиненных, чтобы сознательно укреплять те качества, которые особенно сильно воздействуют на них.

#### Памятка менеджеру

##### **Храните свой авторитет как булаву и скипетр.**

✓Подчиненные чувствуют себя уверенно и хорошо работают, когда доверяют своему боссу. *Неприязнь к боссу – вид негативной энергии, которая снижает желание что-то делать.*

✓Избегайте самодурства. *Люди платят признанием авторитета тому, кто уважает их. И отвергают того, кто втоптывает их достоинство в грязь.*



✓Не делайте подчиненных ответственными за ваши ошибки. *Тот, кто*

*делает это, сам является жертвой. Обвинять других в своих бедах – все равно что считать мух причиной свалок.*

✓ Пессимисты, нервные, обвиняющие всех и вся, уязвимые, нетерпимые люди авторитетом никогда не пользуются. *Люди испытывают симпатию и уважение к тому, кто соответствует образу приятного человека. Все перечисленные качества к такому образу не относятся.*

✓ Уважение к людям при любой требовательности не снижает авторитет. *Уважение к людям позволит быть максимально требовательным, не вызывая при этом ответного раздражения.*

Формы, правила и методы личного воздействия как составляющие авторитета менеджера

- ✕ Когда вы не заботитесь о людях, они отвечают тем же.
- ✕ Вы получаете от людей то, что искренне ожидаете от них получить.
- ✕ Наилучший способ привить людям уважение и ответственность – это оказывать им уважение и предоставлять ответственность.
- ✕ Управляя другими, используйте личный пример.
- ✕ Ни человеческая мысль, ни сила мотивации не поддаются чистой логике.
- ✕ Критика позволяет встать на правильный путь, но не начать движение.
- ✕ Лучше обратиться с просьбой, чем отдать приказ.
- ✕ Убеждение более эффективно и действует дольше, чем давление и устрашение.
- ✕ Никогда не поручайте двум сотрудникам ту работу, которую может выполнять один, – это приводит к скуке, апатии и разочарованию.
- ✕ Всегда оставляйте место некой таинственности, чтобы сделать ожидание более напряженным.
- ✕ Будьте терпимее к подчиненным в большей степени, чем к самому

себе.

- ✘ Относитесь к подчиненным так, как вы бы хотели, чтобы они относились к клиентам.

- ✘ Уделяйте много времени накачке духа команды и отдельных ее членов, активизируя в них стремление к успеху и самореализации.

- ✘ Поддерживайте положительное представление сотрудника о самом себе.

- ✘ Опирайтесь на лучшую часть личности сотрудника, а не критикуйте.

- ✘ Наличие большого количества правил деморализует.

Правила самомотивации

**Как поддерживать свою активность для повышения собственного авторитета?**

- ✘ Устанавливайте сроки исполнения и следите за ними. Это как передача денег в долг. Забыв спросить с исполнителя результаты выполнения вашего задания, вы беззвучно кричите, что они вам не нужны.

- ✘ Делайте то, что важно, а не то, что представляется срочным. Важными являются не более 20% ваших дел, но именно они дают 80% успеха. А срочных всегда воз и маленькая тележка.

Критерий мудрости менеджера – способность различать дела по важности.

- ✘ Выделяйте время на обдумывание. Если не тратить время на обдумывание, то откуда брать время на переделку и исправление ошибок?

- ✘ Выпишите ваши разочарования, опасения, проблемы и способы их преодоления. Гладко было на бумаге, да забыли про овраги. На то природа и дала нам способность прогнозировать, чтобы смягчать удары при форс-мажорах. Преступно сей дар не использовать.

- ✘ Не откладывайте трудную работу. Начинайте день с нее или

зафиксируйте время ее исполнения. Сила личности определяется способностью завершать дела.

х Примите себя. Вы уже там, куда пытаетесь прийти. И вы уже тот, кем пытаетесь стать. Осознание этой истины положит конец всем проблемам. Вы нужны миру таким, каким вы являетесь и каким вы задуманы высшими силами.

х Вы не можете способствовать чьему-либо развитию, делая за людей то, что они могут и должны делать для себя сами. Освобождая людей от ответственности, вы обезчеловечиваете их.

х Есть три категории людей: кто творит, кто наблюдает и кто недоумевает: «Что же, черт побери, творится?» Пора определиться, к какому типу относитесь вы.

х Когда заняты решением проблем, не ищут виноватых.

х Жизнь начинается там, где кончается зона комфорта. Недовольство – начало роста.

х Самый большой риск в жизни – не рисковать. Если боитесь неприятностей от реализации вашего плана, то подумайте, чего вы лишаетесь, не выполняя его.

х У вас никогда не будет «все в полном порядке» – это все равно что поест раз и навсегда. «Вся жизнь – борьба, покой нам только снится».

х Урок всегда важнее решения. Хорошему учатся не всегда на хорошем. Да, опыт – лучший учитель, но только в том случае, если мы станем лучшими учениками. Запомните урок, забудьте процесс.

### Саморганизация и доверие

Повесьте у себя на видном месте эту памятку, и пусть она воспитывает вас, пробуждая желание задумываться о доверии к себе и выстраивать его, как выстраивают дом, постепенно, шаг за шагом.

#### **Именно сегодня я...**

1. *Напомню себе о значении доверия. Я буду помнить, что, не*

доверяя людям, я теряю жизненную энергию. Я могу избежать каких-то неприятностей и, возможно, подстрахуюсь. Но это напоминает человека, который, стараясь сохранить сто рублей, нанимает сейф в банке стоимостью в 1000 рублей.

2. *Осознаю значение потери доверия.* Недоверие дурно пахнет. И этот «запах» люди чувствуют интуитивно. В итоге я могу оказаться в изоляции. Недоверие равносильно налогу, который мы платим за свою мнимую безопасность.

3. *Напомню себе, что доверие говорит в большей степени о моей силе, а не о слабости.* Излишняя недоверчивость сжигает впустую много жизненной энергии. Запас жизненной энергии занесен на мой жизненный банковский счет. И он ограничен. Если его не сжигать на стрессы и недоверие, то хватит на долгую жизнь. Если поддаваться страхам и стрессам, то он сгорает быстро, как костер. Я не хочу напоминать игрока, проигрывающего свои «деньги» в жизненном казино.

4. *Вспомню, что когда-то бросался на помощь «тонущему», не подвергая себя размышлениям, стоит ли это делать, и не пожалел об этом.* Испытывая взаимное доверие, мы переживаем редкое чувство, которое впоследствии вспоминаем с теплотой. Доверие делает взаимоотношения более плодотворными и способными к дальнейшему развитию.

5. *Не буду разделять свое доверие по областям.* Я напомню себе, что доверие является первичной основой любых взаимоотношений: дружеских, деловых, семейных, независимо от их характера. Я буду культивировать его как мою общую и цельную установку.

6. *Буду помнить, что доверие к другим начинается с доверия к себе.* Своего доверия, прежде всего, заслуживаю я сам. Я хочу и буду доверять самому себе, хотя это и не всегда получается.

7. *Напомню себе, что недоверие можно сравнить с компьютерным вирусом.* Оно замедляет все процессы, происходящие в организации. Недоверие ведет к паранойе, а паранойя выражается в драконовских методах контроля. Она отвергает любые нововведения и возвращает подозрительность. Недоверие – это яд любых взаимоотношений и яд любой организации.

8. *Буду помнить, что чувство доверия – это отсутствие волнений и подозрений и, следовательно, включение энтузиазма.* Человек занимает недоверчивую позицию при условии, если не будет доверять минимум на 70%. Поэтому я буду стремиться создавать доверие на этом уровне, и не меньше. Способность доверять жизни позволяет находиться в покое и удовлетворении.

9. *Постараюсь делать так, чтобы вернуть утерянное доверие, хотя это сделать очень сложно.* Потеря доверия чрезвычайно опасна. Особенно нужно следить, чтобы уровень доверия не упал ниже 70%. Утраченное доверие подобно утраченной жизни. Оно невосвратно.

10. *Напомню себе, что недоверие к людям и миру подобно свинцу, которым «заливают уши».* Недоверие заглушает голос интуиции. Я буду помнить, что решение моих проблем или затруднений может быть подано мне извне, но для того чтобы я его расслышал, мне потребуется внутренняя открытость и доверие. Я буду сдерживать нетерпение. Сталкиваясь с очередной проблемой, я буду сохранять спокойную невозмутимость, что поможет мне расслышать голос интуиции.

11. *Напомню себе, что доверие экономически выгодно.* При доверии на фирме системы контроля становятся излишними, упрощается управление персоналом, доверие передается клиентам и поставщикам. Лояльность клиентов, как самый важный вид капитала фирмы, становится нормой. Так что доверие является самым ценным капиталом фирмы. Глупо не использовать такой ресурс.

12. *Буду помнить, что эгоистичные люди и эгоистичные фирмы не могут вызывать доверие к себе.* Доверие зависит от способности людей объединяться вокруг единых норм и ценностей и от способности подчинять свои индивидуальные интересы групповым.

13. *Напомню себе, что доверие держится на трех основаниях: вере в результативность человека, вере в его порядочность и уверенности в его заботе о наших интересах.* Доверие держится на абсолютной уверенности в целостности, возможностях или качестве человека или фирмы. Поэтому нарушения в любой из этих областей должны рассматриваться как ЧП или как терроризм по отношению к своей фирме или к себе.

14. *Подвергну ревизии свои действия и поведение.* Неотвеченный звонок или письмо, невыполненное обещание, незаконченное дело подрывают веру людей в мою результативность. Нетактичность, мелкая ложь или злословие подрывают веру людей в мою порядочность. Пренебрежение интересами других, стремление отстаивать только свои интересы подрывают веру людей в мою заботу о них. А все это уничтожает даже следы доверия ко мне или моей фирме.

15. *Напомню себе, что мы видим то, что хотим видеть, а не то, что есть на самом деле.* Подлец видит подлеца, пьяница – пьяницу, воин – воина, а святой – святого. То, что одному кажется змеей, другому – веревкой, а на самом деле это может быть хвостом опасного хищника. Тот, кто умеет доверять, почувствует доверие и к себе. Недоверчивый будет ощущать настороженность окружающих. Мы сами порождаем отношение к себе. Если мне не доверяют, я буду искать причины в себе. Внушая себе картины ада, рая не увидишь.

16. *Не буду путать разные вещи.* Вмешательство не в свое дело – признак назойливости, а не доброжелательность. Непрошенные комментарии – признак подобострастия, а не признак ума. Раболепное повторение чужого мнения – признак подхалимства. Злорадное обсуждение чужих изъянов – признак нетерпимости. Плетение интриг – признак злонравия. Готовность присвоить общий успех – признак ненадежности. Все эти и подобные им пороки создают ауру недоверия. Я не хочу походить на человека, от которого исходит подобное.

17. *Буду помнить, что доверие – это и ответственность за других.* Если у меня есть потребность помогать людям, я должен учитывать, что при этом помогаю им оставаться беспомощными.

Авторитет зависит от того стиля управления, который вам свойственен. Периодически проводите анализ собственного стиля управления, чтобы корректировать его, если вас заносит.

Памятка по анализу собственного стиля управления

Неблагоприятные симптомы в деятельности организации и способы их устранения

<b>Неблагоприятные симптомы</b>	<b>Способы их устранения</b>
<p>ЕСЛИ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ многие работники не знают, кто несет ответственность за происходящее,</li><li>✓ новые работники слишком долго приспосабливаются, прежде чем достигают необходимого уровня производительности,</li><li>✓ люди жалуются, что они не знают, чего от них ждут,</li><li>✓ от персонала требуют одно, а потом ругают за другое,</li></ul>	<p>ЗНАЧИТ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ имеет место неэффективный уровень формализации.</li></ul> <p>Требуется расписать все функции данного подразделения и построить матрицу ответственности, распределив эти функции по должностям. Затем определить конечные продукты труда в терминах добавленной ценности и оценить их конкретными параметрами и нормативами.</p>

Неблагоприятные симптомы	Способы их устранения
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ у некоторых важных видов деятельности нет ответственного (дителя семьи нянек),</li> <li>✓ нет никакого баланса в распределении работ между исполнителями: у одних дел в избытке, у других — мало,</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>ЕСЛИ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ руководитель мало делегирует свои права подчиненным,</li> <li>✓ важные решения находятся исключительно в распоряжении топ-менеджеров,</li> <li>✓ «хозяева положения» так много на себя берут, что не могут со всем справиться,</li> <li>✓ корпоративные цели (если они вообще есть) так неопределенны, что потеряли какое-либо значение,</li> <li>✓ приоритеты работы неясны,</li> <li>✓ планы готовятся в «башне из слоновой кости»,</li> <li>✓ проблемы замалчиваются или обсуждаются тайно,</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ЗНАЧИТ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ имеет место жесткая централизация принятия решений.</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Чтобы ее ослабить, нужно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ выполнять правила и принципы профессионально грамотного делегирования;</li> <li>✓ внедрить практику привлечения сотрудников к процессу принятия решений или хотя бы обсуждения принятых решений;</li> <li>✓ определить зоны самостоятельности для групп или отдельных участников процесса, передав им право принимать решения в этих зонах.</li> </ul>

Неблагоприятные симптомы	Способы их устранения
<p>ЕСЛИ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ каждый отдел или секция хотят стать отдельной империей,</li> <li>✓ при взаимодействии отделов все происходит как в басне про лебедя, рака и щуку,</li> <li>✓ менеджеры отслеживают только работу своего отдела и не стремятся к сотрудничеству с другими,</li> <li>✓ деловые встречи редко бывают продуктивны, отнимают часы, а решения принимаются за минуты,</li> <li>✓ так много споров, что они становятся деструктивными,</li> <li>✓ общение между отделами скорее похоже на вражду, чем на сотрудничество,</li> <li>✓ отделения постоянно воюют друг с другом и нарушают работу других,</li> </ul>	<p>ЗНАЧИТ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ имеет место неэффективный характер взаимодействия между подразделениями.</li> </ul> <p>Чтобы его устранить, нужно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ построить матрицу взаимосвязей между подразделениями и службами и определить меру ответственности каждого перед каждым;</li> <li>✓ организовать проведение горизонтальных совещаний (с участием только взаимодействующих подразделений), на которых будут определены взаимные требования и пожелания;</li> <li>✓ обучить работников правилам проведения собраний, диалогов и дискуссий;</li> <li>✓ внедрить в систему оплаты труда общий для всех компонент оплаты, который зависит от результата труда всей организации. Это создаст взаимозависимость и взаимозаинтересованность подразделений в деятельности друг друга.</li> </ul>

Неблагоприятные симптомы	Способы их устранения
<p>ЕСЛИ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ менеджеры тесно связывают жесткое наблюдение и контроль с повышением производительности и прибыли,</li> <li>✓ из тридцати распоряжений контролируются не более трети,</li> <li>✓ над одними сотрудниками контролеры стоят постоянно, а у других их нет вообще,</li> <li>✓ часто слышны сожаления о старых добрых временах, когда дисциплина действительно что-то значила,</li> <li>✓ люди не понимают, по каким критериям начальство измеряет результаты деятельности,</li> <li>✓ сотрудники обижены тем, что их старания остаются незамеченными,</li> <li>✓ руководство часто ругает за невыполнение каких-то стандартов, а сами стандарты не контролируются,</li> </ul>	<p>ЗНАЧИТ...</p> <p>Имеет место неэффективная жесткость и большой диапазон контроля.</p> <p>Чтобы это изменить, нужно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ внедрить формы визуализации контроля в виде графиков Ганта или календарных планов;</li> <li>✓ определить четкие критерии оценки для всех объектов контроля;</li> <li>✓ определить сами объекты контроля, их периодичность и способы оценивания;</li> <li>✓ внедрить систему моральных поощрений;</li> <li>✓ соблюдать правила профессионально грамотного наказания.</li> </ul>

Отправляясь в полет, летчик по своему чек-листу (списку объектов контроля) проверяет состояние и готовность всех систем самолета к полету.

Если менеджер не будет проверять еженедельно состояние своих систем управления, то станут неизбежными напоминания о его служебном соответствии.

Если у летчика в чек-листе указаны необходимые действия, то у менеджера прописаны необходимые принципы или ментальные установки.

Повесьте данный чек-лист перед глазами в красивой рамке. И он станет вашим молчаливым, но красноречивым воспитателем, формируя в вас ментальность лидера. Лидерство – это не особые гены, это особое сознание.

### Правила лидерского стиля управления

#### Командиры управляют, лидеры ведут

Они полезны, чтобы пропитаться новой идеологией и увидеть новый мир не сквозь замочную скважину своих старых стереотипов командирства, а с помощью нового мощного телескопа, которым являются новые парадигмы управления. Далее эти парадигмы изложены в виде коротких постулатов.



### **1. Синдром «аварийной службы» губителен для долгосрочных целей.**

☀ Упор на ближайшие цели – тактика начинающего шахматиста. Ориентир на долгосрочные – гроссмейстерский подход. Обещание «морковок» за избыточную работу, ведущую к перегоранию, работает только на кратковременные результаты.

Успех в современном бизнесе определяется исключительно долгосрочными целями и ценностями.

☀ Погоня за финансовыми показателями часто приводит к потере контроля над показателями удовлетворенности клиентов сотрудников, что неизбежно негативно сказывается на долгосрочных целях.

☀ Общие долгосрочные цели, не переведенные в конкретные и измеряемые частные цели, – скорее компас, чем четкий ориентир на каждый день. Указание цели типа «Победить противников в футболе со счетом 3 : 1» едва ли гарантирует такой счет. Люди нуждаются в конкретных измеряемых показателях для своих частных целей, а не только в направлении. Непонятна тут как раз, по-моему, конкретная частная цель. Может, привести более показательный пример?

☀ Инвестирование значительных ресурсов в то, что окупится только в будущем, – дальновидная политика, даже если против нее выступают окружающие.

## **2. Мощность энергетического поля.**

☀ Энтузиазм заразителен, его отсутствие – тоже.

☀ Работа со страстью самой работе нравится. Жизнь без страсти отзывается морщинами в душе.

☀ Искренняя вера в свои цели и правильность пути передаются окружающим сразу в подсознание. Поэтому личный пример действует как подзарядка батареек сотрудников.

Лидер тот, кто способен заряжать людей энергией. Ну что может противостоять армии людей, заряженных на успех? Механизм включения известен из психологии. «Мысли – чувства – реакция» – магическая цепочка запуска человеческого поведения в нужном направлении. Лидер – продавец надежды, как сказал Наполеон.

Лидер должен понимать: чтобы получить нужные реакции людей, ему следует вызывать нужные чувства. Для этого он должен формировать нужные мысли, то есть создавать соответствующие желаемым реакциям смыслы деятельности.

Если не устраивает уровень энтузиазма у людей (их реакция), измените их отношение к работе (эмоции). Это происходит с помощью раскрытия нового вдохновляющего смысла в этой работе. Отстранение

людей от участия в разработке планов и стратегий (смыслов) равноценно вычитанию энергии сопротивления из задуманной энергии энтузиазма (эмоций).

### **3. Индивидуальный подход.**

☀ Люди неповторимы, как и их отпечатки пальцев, при всех умных типологиях и гороскопах.

☀ «Да» индивидуальному стимулированию: у каждого человека разные движущие мотивы.

☀ Люди в толпе реагируют на страстные призывы, но больше всего ценят сугубо индивидуальный подход при выдаче конкретного задания.

☀ Время на постановку и обсуждение индивидуальных задач – самые выгодные инвестиции, а не затраты.

### **4. Уважение к людям.**

☀ Сотрудник, не испытывающий уважения к себе, не испытывает уважения к клиенту – к основному источнику доходов.

☀ Приобретенная беспомощность у подчиненных (безынициативность, апатия и безответственность) формируется в атмосфере пренебрежения к их личности.

☀ За ошибки наказывают, но не убивают унижением.

☀ Из здоровой рабочей атмосферы мало кто готов уходить к конкурентам даже за большую плату. Наличные – не единственное средство общения и мотивации.

☀ Чтобы что-то получить, вначале отдай (китайская пословица). Чтобы рассчитывать на уважение людей, вначале уважай их сам, хотя по отношению к некоторым приходится себя насиловать.

☀ Можно любить людей, несмотря на недовольство их действиями. Трудно, но можно, если начать отделять сотрудников от их дел.

☀ Люди, не выполняющие свои обязательства перед организацией, клиентами и коллегами, должны знать, что они автоматически воспринимаются как террористы или шпионы, посланные для развала вашей фирмы. И не бойтесь называть вещи своими именами, естественно,

не унижая личность.

☀ Фраза: «Кажется, у вас есть проблема – вы ведете себя не в соответствии с нашими стандартами. Как я могу вам помочь исправить положение?» – для эффекта воспитания личной ответственности намного эффективней, чем публичные обвинения.

## **5. Вместо культа прибыли – культ рабочей атмосферы.**

☀ Атмосфера обвинений и критики сродни радиации, которая губит лояльность и страсть к работе.

☀ Дисциплина – не фактор повышения производительности труда, а моральный долг человека команды. За его нарушение должно быть стыдно так же, как за другую нетактичность. Только сочетание дисциплины и удовольствия от работы приводит к прибыли.

☀ Развитие и энергизация людей важнее, чем погоня за прибылью. Чем лучше рабочая обстановка, тем выше прибыль.

Этика – краеугольный камень, с которого должно начинаться любое дело. Без этики нет доверия, а без доверия нет приверженности и желания отдавать себя.

☀ Если у вас высокие личные амбиции и нет чувства юмора, ваши подчиненные вызывают сочувствие.

☀ Если целенаправленно не создавать позитивное настроение и отношение к жизни, то тревоги и страхи будут расти, как сорняки в саду, уничтожая культурные растения трудовой атмосферы.

☀ Мрачные лица сотрудников – минное поле для трудового энтузиазма.

☀ Вера сотрудников, что в случае необходимости помощь обязательно придет, наполняет их паруса и снижает тревогу.

☀ Люди нуждаются в постоянном внимании, поощрении и признании любых своих усилий, а не только рекордов и выдающихся результатов.

☀ Превращение совещаний, планерок в разбор недостатков и «проклятие тьмы» вместо поиска «свечи» позитивных сдвигов создает атмосферу психологического Чернобыля.

☀ На 80% эффективность работника зависит от состояния системы и

только на 20% – от его личных качеств. Причинами плохой работы являются недостаточная вооруженность (ресурсами, стандартами работы, современными технологиями), неэффективная система мотивации и наличие мощного количества демотиваторов.

☀ Постоянно позиционируйте фирму и ее конкурентные преимущества не только для клиентов, но и для своих сотрудников.

☀ Не забывайте о совместных вечеринках, ритуалах, досуге и о других формах сплочения людей и их разрядки.

☀ Делайте для людей приятные сюрпризы – это повышает удовольствие от работы в этом коллективе.

☀ Появление нестандартных ритуалов (типа «Празднование лучшей ошибки года» и пр.) воспитывает у людей стремление к риску и творчеству.

☀ Не забывайте награждать людей приятными сувенирами за их нестандартные предложения и идеи, это и есть управление инновационной атмосферой коллектива.

## **6. Создание слаженного оркестра.**

☀ Каждый член команды – часть оркестра, поэтому координация и взаимодействие между ними – важнейшая задача менеджера.

☀ 80% успеха – это выбор «правильных людей». «Правильные люди» – это люди с правильными установками и ценностями.

☀ В оркестре у каждого свои роли и функции и своя партитура заданий и целей, которые, однако, связаны в единое произведение, управляемое дирижером.

☀ Не стоит ждать, что сотрудники будут делать то, что вы сами не стали бы делать.

☀ Следствием вражды между отделами и личностями чаще бывает уборка «трупов и крови», чем празднование побед.

## **7. Политика подбора кадров.**

☀ Не бывает хороших отношений с клиентами, если отдел кадров похож на проходной двор.

☀ Земледельческий подход к кадрам (выращивание героев труда из подручного материала) дает намного больше дивидендов по сравнению с механистическим (замена людей как деталей в автомобиле).

☀ Надежность людей, ответственность, честность, гибкость и мобильность, их способность хладнокровно преодолевать преграды и барьеры (все это составляет так называемый эмоциональный интеллект) при подборе кадров важнее всех других параметров личности. Талант и профессионализм не могут быть оправданием низкого эмоционального развития.

## **8. Работа над созданием своего авторитета.**

☀ Работа менеджера над созданием замечательного рабочего места для людей – это одновременно и работа над собственным авторитетом.

☀ Менеджер, который умеет слушать подчиненных, не только обожаем ими, но и узнает много нового и полезного.

☀ Мужество видеть свое истинное соответствие ожиданиям подчиненных делает из обычных людей больших лидеров.

☀ Авторитет нельзя присвоить, объявить или назначить, он зарабатывается соответствием ожиданиям подчиненных.

☀ Будьте причиной, по которой люди остаются в компании.

☀ Уход от трудных решений, присваивание общих успехов себе, обвинения, наличие любимчиков, льстецов, интриги и закрытость губительны для авторитета.

☀ Желание видеть шефа соседом по лестничной клетке – высший балл для авторитета шефа.

☀ Причину вашего недовольства люди должны видеть в своих действиях, а не в недостатках своей личности.

## **9. Целеполагание и видение.**

Чем выше обзор, тем шире видение. Когда вы забираетесь на высокую гору, вам открывается большой обзор. А это дает по крайней мере две возможности.

1. Вы способны анализировать, так как удалились от места событий,

где вы были игроком.

2. У вас изменилась перспектива. С возвышения вы видите намного больше и иначе, чем внизу.

Эти новые возможности изменяют ваши мысли. А мысли меняют отношение к происходящему. Когда встает какая-то проблема, мозг начинает о ней думать. Но поиски мозга подобны поиску заблудившимся туристом тропинки в лесу. Стоит туристу забраться на гору, чтобы увидеть ситуацию с другой точки обзора, как тропинка становится видна. Он неосознанно использует прием ВИАП. ВИАП подобен перемещению сознания на вершину горы, где включается анализ и изменяется перспектива видения.

### **Прием ВИАП:**

**Высота** (поднимись на высоту).

**Измени перспективу видения** (или смени позицию обзора).

**Анализ** (проведи анализ уже с другой позиции).

**Прими с позиции** уже не игрока, а тренера новое решение.

## **10. Оценка важности задач.**

☀ Не стоит делать хорошо то, что вообще не стоит делать.

☀ Когда на кухне протекает кран, можно вытирать воду, но можно и починить кран.

☀ В жизни больше пустого, чем полезного. Иногда починка старых часов стоит дороже покупки новых. Лучше плохо выполнить нужное, чем хорошо дурное.

Где искать главный рычаг для разворота своей фирмы в сторону потрясающего успеха? Нередко люди ходят далеко искать то, что находится у них под носом. Миллионы долларов расходуются ежегодно на поиск элегантных и глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы.

### ***Мудрые мысли***

В активности людей кипящей

Мне часто видится печально  
Упрямство курицы, сидящей  
На яйцах тухлых изначально.  
И. Губерман

## **11. Отношение к новаторству.**

☀ Вы прислушиваетесь к сообщениям «точного времени» с рынка или сами создаете «часы»?

Ветер поднимает в океане мощную волну. Волны коммуникации, глобализации и меняющихся ценностей создают мощные волнения на рынке. Когда конкуренция строится не на товарах и услугах, а на ценностях, новые конкуренты могут появиться откуда угодно и увести ваших потребителей. Держите ухо востро, глаза в напряжении, нюх включенным.

Вашими главными конкурентами являются создатели новых ценностей, а не продуктов.

Наступившая эпоха кричит, что старые рычаги устарели. Совершенствуя телегу, можно получить только усовершенствованную телегу, но автомобиль – едва ли.

☀ Совершенствуя оргструктуры, бизнес-процессы, финансовые схемы оплаты, стратегическое планирование, логистику, должностные инструкции и системы стимулирования, можно улучшить показатели своей работы, но, как показывает статистика, не более чем на 15–20%.

☀ А где же тот «автомобиль», который позволит в разы улучшить все показатели и привести к успеху? Вам кто-то должен подать пример или вы сами способны возглавить новое течение за рекордные результаты?

☀ Поиск идей в глубинах рынка требует не столько удачи, сколько понимания, что искать.

☀ Были времена, когда бриллианты ничего не стоили. Их можно было

купить за сто рублей, хотя их истинная ценность для знатоков равнялась 500 тысячам. Так и со знаниями. Многие руководители до сих пор не приемлют никакие знания, кроме знаний о том, как «усовершенствовать телегу», на которой едешь. Знания о новом мощном рычаге корпоративного преобразования часто не принимаются всерьез, а совершенно напрасно.

☀ На неверные вопросы нельзя получить верных ответов. Вот самые верные вопросы для современных лидеров.

Что люди говорят, думают, чувствуют, делают? Как выглядят? Во что верят?

Если для вас является тайной хоть один из этих вопросов, то не напоминаете ли вы охотника, стреляющего в утку с завязанными глазами?