**Столпы управленческого величия**

Теории менеджмента и модные тенденции приходят и уходят. Большинство из них содержат в себе нечто полезное, однако навыки и задачи, которые мы рассмотрим в этом материале, были, остаются и всегда будут необходимы для управления деятельностью других.

Том Гордман (Tom Gordman), старший преподаватель бизнес-школы Леонарда Н. Штерна при университете Нью-Йорка

Навыки и задачи менеджмента имеют одну общую задачу: помочь организовать работу других людей для выполнения текущих задач. Теории менеджмента и модные тенденции приходят и уходят. Большинство этих теорий (и даже некоторые из модных увлечений) содержат в себе нечто полезное для менеджмента. Однако навыки и задачи, которые мы рассмотрим в этой статье, были, остаются и всегда будут необходимы для управления деятельностью других. Они показывают нам, как менеджеру стоит распоряжаться своим временем.

Семью главными навыками и задачами менеджмента являются:

Планирование

Постановка целей

Принятие решений

Делегирование

Поддержка

Коммуникация

Контроль выполнения плана

Правильное планирование предотвращает плохие результаты

Правило пяти «п» — правильное планирование предотвращает плохие показатели — представляет собой исходное начало менеджмента.

Планирование необходимо любой компании, хотя чаще всего оно игнорируется в небольших фирмах. Отсутствие плана приводит к реактивному менеджменту «впопыхах», который чаще всего можно встретить в маленьких фирмах.

План должен существовать в письменном виде. Время от времени вы слышите от кого-то: «У меня есть план. Он у меня тут, в голове», — говорят они, стуча себя по лбу указательным пальцем. У них нет плана. У них есть только идея. Идея может существовать у человека в голове, но план должен быть изложен на бумаге.

В бизнесе существуют различные виды планов, но все они служат одной цели — созданию порядка и дисциплины. План позволяет вам рассматривать будущее в настоящем времени. Те, кто не любит планировать, часто ссылаются на непредсказуемость будущего как на причину, чтобы ничего не планировать. Но несмотря на неизвестность будущего, планирование — мысли о будущем, доставка ресурсов в нужное место, свершение определенных шагов и разработка планов на случаи непредвиденных ситуаций — уже доказало свою значимость.

Большинство планов содержат в себе следующие элементы:

Цель и измерение расстояния до цели

Оценка окружающей среды

Определение сильных и слабых сторон компании

Определение количества существующих и необходимых ресурсов

Серия задач, которые продвинут компанию к цели

Механизм для измерения достижений

Постановка целей: куда идти?

У вас должны быть цель, стремление, намерение перед тем как вы начнете действовать. И что не менее важно, это должна быть правильная цель.

Цели могут быть следующими:

Цель бизнеса: стать крупнейшим экспортером автомобилей в Канаду к 2009 году.

Финансовая цель: увеличить чистую прибыль до 8% от объема продаж в следующем году.

Маркетинговая цель: увеличивать свою долю на рынке безалкогольных напитков на один процент в каждые последующие три года.

Личная цель: стать начальником отдела маркетинга в течение пяти лет.

Каждый из этих примеров показывает три характеристики хорошей цели. Каждая из них:

Конкретная

Измеряемая

Ограниченная во времени

Конкретная цель стоит далеко от кричащих заявлений быть «крупнейшим», «лучшим», «иметь лучшее качество» или других красиво звучащих прилагательных. Она четче и выражается более конкретно. Даже цель, связанная с размерами предприятия, — быть «крупнейшим экспортером автомобилей в Канаду» — является конкретной (и измеряемой).

Цель должна быть измеряемой, чтобы вы могли знать, достигли вы ее или нет. Когда возможно, продуманные цели выражаются в цифрах: то есть в долларах, процентах или численном росте или спаде. Некоторые цели не могут быть измерены численно, но они все равно могут быть четкими, как в варианте «быть начальником отдела маркетинга».

Ограниченная во времени цель имеет свои крайние сроки. Я даже не рассматриваю цель как цель, если у нее нет срока исполнения. Срок исполнения мотивирует тех, кто должен достичь цели. Это создает энергию и безотлагательность.

Цели должны быть адекватной величины: быть достаточно большими, чтобы воодушевить людей, но достаточно маленькими, чтобы быть достигаемыми. Крошечные цели никого не вдохновят, но крупные цели овладевают воображением. Большие цели создают ощущение выполнения миссии, а чувство миссии создает мотивацию. Мотивация толкает вперед энергию людей и увеличивает их приверженность делу.

Помните однако, что ни одна цель не может оставаться постоянной. В 1970-е годы Citibank, агрессивный Нью-йоркский банк, поставил перед собой цель роста на 15 процентов в год. С такими темпами этот огромный банк увеличивался в два раза в размерах каждые 5 лет и через 15 лет собрал бы все вклады Нью-Йорка. Так что достигать эту цель в течение более чем нескольких лет было бы просто невозможно, но это сослужило хорошую службу банку в то время.

**Профессиональный процесс принятия решений**

Возможно, вы уже слышали, как некоторых менеджеров называют «ответственное лицо, принимающее решения». Хороший менеджер всегда является таким человеком.

Большинство менеджеров, которые всегда пытаются переложить ответственность на других, очень боятся сделать ошибку. Любую ошибку они рассматривают как глобальную неудачу.

Однако многим людям просто не известно, как принимать хорошие решения. У них нет схемы для принятия решений. Так что здесь мы опишем шесть шагов процесса принятия деловых решений (а также и личных, раз уж мы рассматриваем этот вопрос) рациональным способом:

1. Определение проблемы. Большинство решений имеют связь с какой-нибудь проблемой, или могут быть представлены в рамках проблемы. Это означает, что принятие правильного решения зависит от изначального правильного определения проблемы. Так что начинайте с вопроса: «В чем состоит проблема?» Это может потребовать изучения.

2. Сбор информации. Хорошие решения в бизнесе основываются на хорошей информации. Определив проблему, соберите всю важную информацию, связанную с ней.

3. Анализ информации. Самой по себе информации еще недостаточно, поскольку разные люди могут делать разные выводы относительно одних и тех же фактов. Поэтому вам нужно будет применить аналитические инструменты для анализа информации.

4. Разработка вариантов действий. Когда вы принимаете решение, у вас должен быть выбор между разными вариантами. Например, чтобы поднять продажи, несмотря на новые условия конкуренции, вы могли бы улучшить качество либо снизить цены. Такие варианты дают вам основание для сравнения и возможность выбора. При наличии нескольких вариантов у вас есть лучший шанс найти верное решение вместо того, чтобы действовать согласно тому, что казалось вам хорошей идеей.

5. Выбор и использование лучшего варианта. Теперь приходит момент истины. Вы должны принять окончательное решение. Если вы прошли все предыдущие шаги, то, возможно, вы примете хорошее решение. Избегайте так называемого «аналитического паралича» — ситуации, когда проблему бесконечно анализируют вместо того, чтобы действовать. Ведь ваша цель — принять решение.

6. Анализ результатов. Вы не можете просто принять решение, а потом забыть о нем (чего вам, может быть, и хотелось бы). В общем, единственный способ узнать, справилось ли ваше решение с проблемой, — это отслеживать его последствия.

С опытом этот процесс из шести шагов может стать для вас самым естественным. Для мелких решений вам не нужно будет искать много информации, иногда достаточно лишь сделать один телефонный звонок. Так же не понадобится и большой список вариантов. Двух может быть достаточно.

В своих различных видах эта схема принятия решений прошла проверку временем. Она помогает принимать рациональные деловые решения, которые можно доносить до других.

**Поручайте все, что можете**

Делегирование — это распределение заданий между подчиненными. Таким образом менеджер координирует деятельность других для выполнения задачи. Постановка задач перед другими и обеспечение их правильного выполнения является неотъемлемой частью работы любого менеджера.

Умение делегировать требует знания следующих принципов: ответственности, подотчетности и полномочности.

Ответственность означает, что у каждого менеджера или работника есть особая функция или участок работы, закрепленный за ним. Это называется сферой ответственности.

Подотчетность обозначает, что каждый сотрудник компании отчитывается перед другими лицами. Каждый отчитывается перед соответствующим лицом за выполнение своих обязанностей.

Полномочность означает, что некоторое лицо наделяется полномочиями для выполнения той или иной работы. Если у вас есть бюджет, у вас есть и полномочия на него, а если вы можете брать людей на работу, у вас есть кадровые полномочия.

Несоблюдение этих принципов приводит к неудачам. Действительно грамотное делегирование — организованное, осмысленное и последовательное — требует усилий.

Ниже представлены руководящие принципы успешного делегирования:

Четко определяйте задачу и сроки ее решения, а также степень важности. Оцените сильные и слабые стороны сотрудников. Старайтесь давать своим подчиненным такие задания, которые помогали бы им развить свои лучшие навыки и преодолеть слабости.

Когда вы поручаете что-то кому-либо, у вас должна быть четкая картина того, какие результаты вы ожидаете получить и когда Ясно изложите поручение в служебном документе. Если вы даете устное поручение, убедитесь в том, что работник понял, чего вы от него ждете.

По мере возможности позволяйте человеку, выполняющему ваше задание, самому решить, каким образом его сделать.

Осознайте, что если даже кто-то не способен выполнить работу так хорошо, как вам бы хотелось, она все равно может быть сделана на высоком уровне. Если эта работа сделана ниже ваших критериев, поручайте ее тем, кто может сделать ее хорошо, а не подгоняйте ваши критерии под работника. Таким образом он поймет, чего от него требуют.

Делегируйте все, что только можете, на низшие уровни организации тем, кто способен взять на себя ответственность за ваши поручения. Не лишайте ваших подчиненных ответственности или полномочий.

Понимайте, что вы делегируете задания и полномочия, необходимые для выполнения этих заданий, но вы не можете делегировать свою ответственность перед высшим звеном. Если что-то идет неправильно на вашем участке, то вы как менеджер в конечном счете и являетесь за это ответственным. Порицание ваших подчиненных является крайне неподходящей формой.

**Оказывайте поддержку своим подчиненным**

Деятельность менеджера не сводится к одному лишь делегированию. Фактически самая трудная работа еще впереди. Чтобы ваши сотрудники добивались результатов, им необходима ваша поддержка.

Работникам нужна поддержка, потому что между ними и желаемыми результатами обычно встают барьеры. Эти барьеры существуют в компании в таких формах, как бюрократия и ограниченные ресурсы, и за пределами компании в виде конкуренции и сопротивления заказчиков.

Еще вашим работникам нужна поддержка просто потому, что они — люди. Они нуждаются в корректировании, подсказках, стимулировании и юморе, особенно когда работа идет тяжело.

Лучший способ поддержать своих сотрудников — это убрать барьеры, стоящие на пути к их успеху, и действовать как хороший наставник. Вот как можно сделать это:

Защищайте своих подчиненных перед лицом вашего начальства и остальных служб организации. Отстаивайте их интересы. Будьте терпимы к ним. Старайтесь изо всех сил предоставить им необходимые ресурсы оборудование, помощь других сотрудников, денежные средства и время — все, что им нужно, чтобы сделать работу хорошо.

Относитесь серьезно к заботам и жалобам своих подчиненных. Подход «прекрати свое нытье» может отдалить вас от них и принести плохую отдачу, когда их тревоги имеют разумные основания.

Если вашим подчиненным нужна корректировка, осуществляйте ее в личной форме. Когда они заслуживают похвалы, хвалите их публично.

Держите своих сотрудников в курсе того, как их усилия способствуют достижению целей компании и приносят пользу всему предприятию.

Помогайте вашим работникам развиваться и двигаться вперед. Большинство людей хочет брать на себя больше обязательств и развиваться, потому что это дает им шанс приобрести новые навыки.

Не заводите себе любимчиков. Это должно быть ясно и так, но вы ведь тоже человек, и кто-то вам может нравиться больше, чем другие. Если вы не будете относиться ко всем с одинаковой справедливостью, то создадите серьезные проблемы морального характера.

Рассматривайте менеджмент как контактный спорт, который ведет нас к следующей задаче.

**Коммуникация: то, что больше, чем слова**

Коммуникационные навыки стоят на вершине списка качеств, которыми должен обладать менеджер. Они включают в себя устную и письменную коммуникацию. В деловом мире нужно говорить понятно, точно, честно и убедительно.

Умение слушать является отправной точкой для хорошей коммуникации. Так мало людей привыкли к тому, что их действительно слушают с полным вниманием, не перебивая, что эта техника может быть просто обезоруживающей. Это соблазнительно, даже естественно — обдумывать свой ответ в то время, пока собеседник говорит вам что-то.

Вместо этого старайтесь слушать с целью понять другого человека. Со временем это понимание создаст связь между обоими людьми. Если вы не слушаете человека, эта связь не устанавливается. Люди понимают, действительно ли их слушают (и вы тоже, не так ли?).

Вне зависимости, слушаете вы или говорите, помните, что не всякая сказанная мысль достигает собеседника. Это потому, что у каждого из нас есть своя система взглядов, сквозь которую мы фильтруем то, что слышим и говорим.

Однако менеджеру необходимо быть точным, когда он хочет, чтобы другие знали, чего он от них ожидает.

**Контроль плана**

В бизнесе есть замечательные слова: «Планируйте вашу работу и работайте по вашему плану». Другими словами, имейте план и используйте его. Обычно это называется контролем выполнения плана, что подразумевает управление ресурсами — людьми, временем, оборудованием и деньгами — по намеченному плану для достижения конкретной цели. Хороший план будет помогать вам на каждом шаге к достижению вашей цели.

План — это не документ, который можно составить, а затем забросить в ящик стола и забыть о нем. Это ваша дорожная карта, помогающая вам по мере продвижения вперед.

Со временем успех в бизнесе, как и в любых стремлениях, приходит благодаря настойчивому, ежедневному соблюдению основных его принципов. В менеджменте «основами» являются шесть управленческих задач: планирование, постановка целей, принятие решений, делегирование, поддержка, коммуникация, а также контролирование плана. Добейтесь мастерства в выполнении их, и вы станете мастером делового администрирования.

**И последнее, что нужно знать**

Менеджмент начинается с планирования и постановки целей и заканчивается контролем выполнения плана. У вас должна быть цель и план для ее достижения; используйте план, чтобы двигаться к цели.

Старайтесь использовать процесс принятия решений, а не действовать впопыхах. Начинайте с определения проблемы, потом собирайте нужную информацию, тщательно ее анализируйте, разрабатывайте альтернативные варианты действий и выбирайте лучший из них. Затем доводите его до конца, чтобы увидеть, что ваш выбор был действительно лучшим.

Грамотное делегирование — это единственный путь сделать работу посредством других. Выбирайте правильных людей для ваших поручений, пусть они выполнят свою работу. Поручайте другим все, что можно и поручайте это на самый нижний уровень, на котором это может быть сделано.

Оказывайте поддержку вашим работникам и убирайте препятствия с их пути к успеху.