

Павел Безручко

практики регулярного менеджмента

Управление исполнением
Управление командой



Альпина. Бестселлер (Бизнес)

Павел Безручко

**Практики регулярного
менеджмента**

«Альпина Диджитал»

2019

Безручко П.

Практики регулярного менеджмента / П. Безручко — «Альпина Диджитал», 2019 — (Альпина. Бестселлер (Бизнес))

ISBN 978-5-9614-2866-7

Эта книга рассказывает о том, как правильно планировать, делегировать и контролировать работу, давать обратную связь, проводить совещания, подбирать и развивать сотрудников, проводить оценку их эффективности и потенциала и принимать верные кадровые решения. Хотя все перечисленное – часть стандартной управленческой работы, именно здесь у многих руководителей по прежнему сохраняются плохие привычки, приводящие к дорогостоящим ошибкам. Освоение практик регулярного менеджмента поможет повысить качество операционного управления и получать устойчиво высокие результаты во всей организации. Книга написана для занятых людей, поэтому в ней нет пространного сторителлинга или ультрамодных управленческих теорий. Каждая из практик описана в виде четкого алгоритма и набора принципов и сопровождается примерами из жизни. Книга адресована первым лицам, которые намерены трансформировать производственную систему и культуру своей организации – перейти от ручного управления или бюрократии к регулярному менеджменту, а также руководителям любого уровня, которые хотят улучшить свои управленческие навыки. В формате epub представлен издательский файл.

ISBN 978-5-9614-2866-7

© Безручко П., 2019
© Альпина Диджитал, 2019

Содержание

Предисловие от «СИБУРа»	6
Предисловие от «ЕВРАЗ»	9
Предисловие от «Газпром нефти»	11
Выжимка книги	13
Введение	14
Глава 1. Управленческое планирование	15
Глава 2. Делегирование и контроль	17
Глава 3. Обратная связь	20
Глава 4. Проведение совещаний	21
Глава 5. Кадровые решения	23
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Павел Безручко

Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой

Редактор В. Подобед

Главный редактор и руководитель проекта С. Турко

Дизайн обложки Ю. Буга

Корректоры Ю. Сычева, Н. Витько

Компьютерная верстка М. Поташкин

© Павел Безручко, 2019

© ООО «Альпина Пабlishер», 2019

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

* * *

Предисловие от «СИБУРа»

«СИБУР» – крупнейшая нефтехимическая компания в СНГ, Центральной и Восточной Европе, образованная в 1995 году в результате ряда слияний и поглощений. Быстрый рост компании привел к определенным трудностям: процессы, практики работы и культура существенно различались между предприятиями. В конце 2009 года мы задумались о создании единой производственной системы.

Разумеется, нет предприятий, где производственная система полностью отсутствует. Какая-то система есть везде. Какая-то... Вопрос был в другом: как добиться того, чтобы на разных предприятиях применялись одни и те же хорошие идеи или лучшие практики работы? Как сделать так, чтобы на всех заводах люди занимались непрерывными улучшениями и этот процесс не зависел от личности конкретного генерального директора и состава его команды? Думаю, что к поиску «общего знаменателя» нас подтолкнул и кризис 2008–2009 годов. Кроме того, нас интересовало, что делают компании – лидеры мировой индустрии, чтобы быть эффективными и устойчиво развиваться.

Мы обратились в компанию «Дюпон», которая в свое время создала одну из лучших в мире производственных систем в нефтехимии. Их завод в Люксембурге произвел на нас сильное впечатление. Мы вернулись оттуда уверенные в необходимости разработки своей производственной системы. В то время мы делали с «Дюпон» проект в области охраны труда и промышленной безопасности и видели реальный эффект, а тема внедрения нового и долгосрочной приживаемости лучших практик важна как для безопасности, так и для производственной системы.

Центральное место в производственной системе «СИБУРа» (ПСС) занимает стандарт работы руководителя (СРР). Говоря простым языком, СРР – это набор стандартных практик, необходимых для управления и непрерывных улучшений в ежедневной работе каждого руководителя. Для нас СРР – это демонстрация лидерства и готовности руководителя изменяться, развиваться самому.

Второй элемент ПСС – это процесс управления, или то, как мы управляем непрерывными улучшениями. К нему относятся процедуры целеполагания, формирования ключевых показателей (КПЭ) и фокусов в операционной деятельности.

Третий элемент – способности персонала – имеет отношение к тому, как мы развиваем людей, чтобы они могли применять предыдущие два элемента.

Наконец, корпоративная культура, в которой выгодно заниматься улучшениями и управлять на основе СРР, является четвертым элементом нашей производственной системы.

Переход к новой производственной системе постепенно изменил философию работы каждого руководителя в компании. К примеру, с 2008 года я генеральный директор «Томскнефтехима». В ситуации кризиса 2008–2009 годов я мог действовать по-старому: собрать руководителей и вместе с ними определить, какие расходы нужно «срезать». На этом моя работа была бы закончена. А в рамках производственной системы у меня появилась библиотека лучших практик, в том числе и для управления в кризисных ситуациях.

Другой пример – постановка агрессивных целей. У нас было около 60 остановок производства полиэтилена в год. Действуя по-старому, мы могли бы планировать от достигнутого: поставить перед собой годовую цель «снизить число остановок до 55», не проводя принципиальных изменений. В новой производственной системе мы изучили и взяли в качестве ориентира лучшую практику мировых лидеров: менее 30 остановок в год. Помимо этой цифры мы сформулировали набор необходимых мероприятий на 2 года вперед – иными словами, перешли от краткосрочного фокуса к более долгосрочному, требующему принципиальных изменений.

А вот совсем простой пример из области развития и наставничества. На предприятии работает опытный токарь. Привычный подход таков: давайте прикрепим к нему на год молодого рабочего, пусть перенимает мастерство. В новом подходе мы сначала зададим вопрос: а будут ли эта профессия и это рабочее место востребованы в будущем? Возможно, работе на этом станке учить уже не нужно, а следует перейти к новым моделям оборудования с ЧПУ (числовым программным управлением)? Хотим ли, чтобы обучаемые просто копировали то, что опытный токарь делает сегодня, – или нам нужны новые компетенции? В итоге новичка прикрепляют к опытному токарю на 3 месяца, затем он едет на стажировку к производителям станков с ЧПУ, а после этого работает на другом заводе, где подобное оборудование уже есть.

Новая философия работы не всегда внедрялась легко. Мы постоянно задавали вопрос: почему один руководитель ей следует, а другой нет? Спрашивали людей: «Почему не работаешь по-новому?» – и порой получали ответ: «А мне никто не дал конкретного указания!» В результате мы сформулировали несколько важных принципов управления в «СИБУРе»:

Каждый руководитель должен постоянно улучшать то, что делает он и его сотрудники, а не просто исполнять приказы.

Обязанность руководителя – развивать своих людей в ежедневной работе.

Мы ждем от руководителей проактивной позиции по отношению к изменениям.

Вернусь к первому элементу нашей производственной системы. В «СИБУРе» внедрены десять практик СРР:

1. Решение проблем;
2. Делегирование;
3. Управление сложной беседой;
4. Приверженность безопасности;
5. Планирование;
6. Беседы по эффективности;
7. Визуальное управление;
8. Обратная связь;
9. Линейный обход;
10. Наставничество.

Для формирования этих практик у нас было несколько источников. Во-первых, мы использовали опыт «Дюпона» и результаты управленческого аудита, проведенного «Дюпоном» на предприятиях «СИБУРа». Во-вторых, опирались на обычный здравый смысл. Тут как с яблоком Ньютона: я уверен, что яблоки падали и на других людей, но именно Ньютон осмыслил этот процесс в виде закона физики. Нечто сходное сделали и мы: исследовали, что и как делают в своей управленческой работе самые эффективные руководители на производстве, формализовали это и распространили лучший опыт по всем предприятиям.

К примеру, на заводе течет крыша. Почему проблема не решается? Причина в том, что те, кто знает о проблеме, и те, кто отвечает за ее решение, – разные люди. Визуальное управление (доска, на которой отмечены проблемы) помогает создать общее информационное пространство, где проблемы решаются, а не висят.

Еще один пример: по данным учетной системы, на предприятии «все хорошо», однако рабочие постоянно говорят о сбоях и проблемах. Очевидно, компьютер врет. Руководителю стоит сделать линейный обход. Он уже делает обходы? Давайте посмотрим, как их делать правильно и эффективно, чтобы наблюдения и разговоры касались действительно важных вещей и приводили к реальным улучшениям. Отсюда выросла наша практика линейных обходов и бесед по эффективности.

Для меня все практики СРР можно разделить на три группы:

1. Делай работу правильно.

2. Делай правильную работу.
3. Следуй нашим ценностям.

Десять практик показывают, где и как именно руководитель должен следовать ценностям «СИБУРа» в своей каждодневной работе.

Производственной системе «СИБУРа» и стандарту работы руководителя мы обучаем всех новых руководителей в обязательном порядке¹. При этом обучение в классе короткое, поскольку основное развитие происходит в процессе работы. И здесь ключевую роль играет личный пример руководителя. Например, Дмитрий Конов одним из первых завел доску визуального управления и разместил ее перед своим кабинетом. Приезжая на предприятия, он обязательно ходит на линейные обходы (и проводит их образцово), дает обратную связь и проводит развивающие встречи с подчиненными ему руководителями. Аналогичным образом сейчас действуют и другие руководители «СИБУРа».

Внедрение производственной системы позволило существенно повысить вовлеченность людей. Мы начали ставить перед собой агрессивные цели и быстрее внедрять лучшие практики. Улучшилась и командная работа. Теперь источником идей для совершенствования стала вся наша компания, а не только подразделение, в котором работает конкретный руководитель.

Я рад, что Павел Безручко написал эту книгу. Она будет особенно полезна руководителям компаний, еще не приступившим к созданию своей производственной системы или находящимся в процессе ее трансформации. Таким руководителям я могу дать два совета:

Ищите правильный баланс между hard-системой и soft-культурой, установками и навыками людей. Не увлекайтесь только hard-мерами, ведущими к росту прибыли. Результат не будет устойчивым, если вы не измените каждодневную управленческую работу.

Верьте, что ежедневные усилия по улучшению работы людей, их развитию, совершенствованию безопасности дадут свои плоды. Нельзя получить ноль несчастных случаев или ноль процентов брака сразу – это работа вдолгую, но в горизонте от двух до пяти лет результат обязательно будет достигнут.

*Игорь Климов, член правления ООО «СИБУР», генеральный директор
Тобольских предприятий компании*

¹ Автор книги помогал «СИБУРу» в создании учебных программ по СРР в 2011–2012 годах.

Предисловие от «ЕВРАЗ»

«ЕВРАЗ» внедряет у себя бизнес-систему (БСЕ – бизнес-система «ЕВРАЗ»), состоящую из пяти элементов:

1. Амбициозное целеполагание;
2. Принципы «ЕВРАЗ»;
3. Развитие сотрудников;
4. Эффективное управление, составной частью которого являются СПР (стандартные практики руководителя);
5. Совершенствование процессов.

Мы начали строить ее девять лет назад, и в 2017 году она сформировалась именно в таком виде. Цель внедрения бизнес-системы – добиваться большего, чем позволяет рынок, и устойчиво развиваться.

В сердце БСЕ находится амбициозное целеполагание. Если мы сразу понимаем, как достичь той или иной цели, это означает, что она не амбициозная, а потому не очень интересная. Мы верим, что масштаб и сложность целей должны вызывать развивающий дискомфорт: только в этом случае компания и люди действительно идут вперед.

Каждая бизнес-система уникальна – она отражает опыт, специфику и культуру конкретной компании, является частью ее ДНК. Я посещал Toyota и другие организации, где внедрены развитые производственные или бизнес-системы, – эти системы нельзя просто скопировать. Такие попытки, разумеется, предпринимались, но они неизменно заканчиваются неудачей. Даже у японцев доля успешных внедрений составляет лишь около 20 %. То, что мы читаем в книгах, посвященных производственной системе Toyota, было 10–15 лет назад – вероятно, поэтому Toyota и другие открыто рассказывают о своем опыте. Их система постоянно развивается, и сейчас они, конечно, ушли далеко вперед. Наши пять элементов БСЕ вы тоже нигде не встретите именно в таком виде. Скажем, классическое «бережливое производство» – продукт сборочной индустрии, а у нас в горно-металлургической отрасли нельзя дернуть за рычаг и остановить доменную печь, поэтому мы не только заимствуем успешный опыт, но и находим свой путь. В наибольшей степени наши особенности отражает пятый элемент БСЕ – постоянное совершенствование процессов.

Помимо отраслевых различий определенную роль играет и национальный характер. К примеру, японцы меньше задаются вопросами «зачем?» и «почему?». А вот нашим людям нужно больше объяснять, но зато когда они понимают «зачем», то с готовностью работают по-новому не хуже японцев или европейцев. В то же время ссылки на национальные черты зачастую являются лишь отговоркой или оправданием того, почему система не работает или что-то не удается улучшить.

При внедрении производственной или бизнес-системы ключевая роль принадлежит руководителям, и в частности первому лицу организации. Можно сколько угодно поддерживать новые подходы на словах, но если поступки говорят другое, то люди не поверят и не начнут действовать по-новому. Большинство наших руководителей имеют инженерное образование, их учили решать технические проблемы, а не руководить. Бизнес-система основана прежде всего на вовлечении сотрудников в достижение амбициозных целей и в процесс непрерывных улучшений. Это кардинально меняет роль руководителей: от индивидуального решения производственных проблем они переходят к тому, чтобы больше слушать и вовлекать людей, формулировать вопросы, а не только давать готовые решения. Поначалу эта трансформация вызывает сложности, но постепенно руководители начинают видеть пользу и результативность такого подхода.

Книга, которую вы держите в руках, посвящена эффективному управлению (у нас это четвертый элемент БСЕ). Мы считаем, что именно управление формирует ту систему и культуру, которые важны для достижения амбициозных целей и непрерывных улучшений. Мы проанализировали, чего нам для этого не хватает, и поняли, что многие руководители не умеют общаться с людьми так, чтобы достигать результата, используя всю их энергию и потенциал. Вовлечение начинается с простых вещей: нужно проводить совещания таким образом, чтобы у сотрудников была возможность высказаться, внести свой вклад, а обратная связь должна побуждать к осмыслению и к новым идеям. То же можно сказать и о других стандартных практиках руководителя. Именно в области управления людьми мы сейчас видим основной простор для совершенствования.

На внедрения любых инноваций, в том числе инструментов индустрии 4.0, – доверие между работниками и руководителями. Величайший из барьеров, стоящих на пути изменений, – страх, который сковывает креативность индивидуума и организации. Взаимное доверие создает среду, в которой люди не боятся пробовать и ошибаться, искать новые пути. БСЕ, задавая понятные правила, выступает мощным инструментом формирования культуры доверия.

Внедрение БСЕ происходит у нас в несколько этапов. Первый из них – проект БСЕ-трансформации, который напоминает краткосрочное погружение в языковую среду при обучении иностранному языку: за короткий период руководитель знакомится со всеми инструментами и принципами бизнес-системы. Этот этап является необходимым, но не достаточным – в дополнение к нему мы проводим годовую программу развития «Топ-300» для начальников цехов и директоров шахт, важным элементом которой выступает наставничество по внедрению БСЕ.

Я уже говорил о важности объяснения и демонстрации на личном примере, но вернусь к этому. Если мы не объясняем новое, срабатывает правило трех отрицаний: сначала я не понимаю, затем это мне не нравится, и в конечном итоге вы (мой руководитель) мне не нравитесь. Возникает своеобразная «циклическая ссылка». Объяснение того, зачем мы что-то хотим делать так, а не иначе, требует времени, и именно понимание вызывает эмпатию.

У нас, как и везде, работает принцип 20:60:20: 20 % людей поддерживают изменения с самого начала, 60 % выжидают, а еще 20 % относятся к изменениям скептически. Мы понимаем, что стопроцентная вовлеченность и принятие нового недостижимы. Поэтому наша главная задача – сделать так, чтобы 60 % примкнули к поддерживающим, а оставшиеся 20 % скептиков подтянутся или уйдут.

Если говорить о достижении амбициозных целей, то сейчас мы их перевыполняем. Основной вызов для нас – постоянная генерация и внедрение идей по улучшению. Это важно, поскольку мы уже подходим к той точке, где легко реализуемые идеи повышения эффективности будут исчерпаны. Но результат БСЕ – это не только и не столько достижение амбициозных целей в коротком периоде. Начинать трансформацию бизнес-системы и культуры без «длинного горизонта» – долгосрочного взгляда на организацию – распространенная ошибка. Если у вас в приоритете краткосрочная прибыль или вам нужно «подтянуть» компанию для последующей продажи, системную и культурную трансформацию начинать не стоит. В нашей индустрии «длинный горизонт» – это как минимум 10–15 лет, и для меня важно, чтобы спустя два десятилетия, когда сменится поколение руководителей, организация продолжила работать по этим принципам и сохранила культуру непрерывного совершенствования. Именно это я буду считать успехом.

Я рад, что Павел написал эту книгу. Он и его компания «ЭКОПСИ» помогают нам в большом и интересном деле. И я надеюсь, что наш совместный опыт будет полезен читателям.

Алексей Иванов, старший вице-президент «ЕВРАЗ»

Предисловие от «Газпром нефти»

Предпосылкой внедрения практик регулярного менеджмента в группе компаний ПАО «Газпром нефть» (ГПН) стала недавняя актуализация стратегии ее развития. Мы поставили перед собой амбициозную цель: удержать возврат на вложенный капитал на уровне, существенно превышающем среднеотраслевые показатели, одновременно наращивая объемы производства, с тем чтобы остаться в десятке крупнейших вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире. Для решения столь масштабной задачи необходимо было найти новые источники повышения операционной эффективности, в полной мере раскрыть потенциал организации и мобилизовать резервы, заложенные в оптимизации ее производственных процессов. Для этого, в свою очередь, требовалось выстроить вовлекающую среду, которая мотивирует сотрудников активно участвовать в развитии культуры непрерывных улучшений.

Создание вовлекающей среды невозможно без нескольких абсолютно базовых составляющих: необходимо коммуницировать стратегические цели на языке сотрудников, культивировать единые корпоративные ценности, формировать адекватное ценностное предложение сотрудникам в ответ на их лояльность ценностям организации и, наконец, последовательно демонстрировать, что руководители привержены стратегическим целям и ценностям и сами стремятся к непрерывному развитию и совершенствованию.

Действительно, стратегия может быть идеальной – но если сотрудники видят, что слова руководителей расходятся с делами, то это побуждает их заниматься профанацией. Такое положение дел губительно не только для компании, стремящейся к развитию, но и вообще для любой бизнес-организации.

Практики регулярного менеджмента (ПРМ) задают базовый, «гигиенический» уровень управления, который обеспечивает исполнение стратегии и соответствие ценностям. В ГПН мы начали разрабатывать и внедрять ПРМ примерно два года назад, в 2017 году, и Павел вместе с компанией «ЭКОПСИ Консалтинг» стал активным участником этого проекта.

Вначале мы договорились о самом простом и одновременно практичном формате описания практик, сведя все к элементарным алгоритмам и принципам регулярных управленческих действий. Затем мы определились со спонсорами этой новой программы. Лидерами разработки и внедрения ПРМ в нашей компании стали члены правления – именно они формируют ожидания и приоритеты и в развитии системы управления в целом, и в создании необходимых инструментов. Далее были пристально изучены уже существующие в нашей компании и в других производственных компаниях управленческие практики. Проведя исследование, мы поняли, что у нас есть около 50 по-разному сложившихся управленческих практик. Мы убрали из этого перечня то, что относилось скорее к поддержке профессиональных компетенций или являлось нестандартной управленческой работой. Затем отставили в сторону то, что не было востребовано повсеместно. И, наконец, в прямом контакте с представителями наиболее проактивных руководителей отобрали практики, которые касались всех и выглядели самыми универсальными.

В результате мы выбрали, описали и приступили к внедрению шести ПРМ, которые в наибольшей степени помогают в развитии нашей производственной системы и культуры в данный момент:

1. Проведение совещаний;
2. Линейный обход;
3. Визуальное управление;
4. Обсуждение эффективности;
5. Диалог о развитии;
6. Обратная связь.

Разумеется, оставили мы и задел на будущее – предварительно описанные и пока не получившие распространение практики второй волны. Однако мы решили не переходить к новым инструментам, пока не добьемся глубокого понимания и использования шести приоритетных управленческих практик по всей организации.

Сейчас, когда с точки зрения внедрения пройдено уже больше половины пути, можно сказать, что самым сложным в этом процессе было согласовать терминологию и представления о правильном менеджменте, найти «метаязык», одинаково понятный руководителям, работающим на нефтедобывающих предприятиях, нефтеперерабатывающих заводах, в подразделениях сбыта и корпоративном центре.

Внедрение ПРМ выстроено у нас «сверху вниз». Вначале практикам и порядку их применения были обучены члены правления. Затем прошло каскадное обучение руководителей на 2–3 уровня ниже в управленческой иерархии. Самым важным было правильно организовать процесс наставничества для тех руководителей, которые уже начали применять практики. В этом нам помогает развитый институт внутренних тренеров и инструменты мониторинга приживаемости практик. Мы связали этот мониторинг с общей оценкой зрелости нашей системы управления.

Внедрение еще идет, поскольку «Газпром нефть» – крупная компания, так что окончательные итоги подводить, наверное, пока рано. Однако уже можно сказать, что внедрение ПРМ стало серьезным объединяющим фактором: руководители из разных блоков и функций смогли выработать единую систему координат и общий управленческий лексикон. Для больших организаций это действительно важно. И, пожалуй, не менее важно понимать, что наше движение к совершенству производственной культуры и развитие управленческой среды происходят в мейнстриме, который убедительно и подробно описал и раскрыл в своей книге Павел Безручко.

Евгений Булгаков, руководитель центра развития СУОД (системы управления операционной деятельностью) группы компаний «Газпром нефть»

Выжимка книги

Вероятно, вы уже просмотрели оглавление. Если все, что там упомянуто, вам прекрасно известно – примите мои поздравления: по-видимому, вы руководитель, в совершенстве владеющий практиками регулярного менеджмента, и моя книга вам не нужна.

Если после просмотра оглавления вы захотели понять, какие принципы или алгоритмы я предлагаю в конкретном случае, потратьте десять минут на ознакомление с выжимкой. Возможно, этого окажется достаточно – и тогда я порадуюсь за вас.

Если выжимка показалась вам слишком концентрированной и потому непонятной или вас заинтересовали подробности и примеры, прочитайте нужные вам главы или всю эту книгу.

Разумеется, вы можете использовать выжимку в качестве конспекта, чтобы быстро освежить в памяти нужные главы уже после того, как книга прочитана.

Введение

1. ЧТО ТАКОЕ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН

● Регулярный менеджмент – это системная управленческая работа, у которой есть две цели: исполнение, а точнее, достижение результата оптимальным способом, и формирование команды сотрудников с нужной квалификацией и уровнем вовлеченности. Руководители достигают этих целей, управляя исполнением и командой.

● Регулярный менеджмент выступает оппозицией ручному управлению и бюрократии.

● Управленческую работу можно разделить на стандартную и нестандартную. Соотношение этих видов работы различно на разных уровнях управления: чем выше уровень, тем больше доля нестандартной работы.

● Практики регулярного менеджмента – это помогающие, а не принуждающие стандарты каждодневной управленческой работы.

● Три главных мотива для внедрения регулярного менеджмента:

1. Потребность в операционном совершенстве;

2. Потребность в эффективном рычаге трансформации корпоративной культуры;

3. Необходимость более эффективно обучать руководителей, повышать их управленческую квалификацию.

● Организации внедряют от 6 до 12 практик регулярного менеджмента, и в этом наборе есть как универсальные практики, так и специфичные для конкретной производственной системы.

2. КТО АВТОР КНИГИ И КАКИМИ ИСТОЧНИКАМИ ОН ПОЛЬЗОВАЛСЯ

● Павел Безручко – управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг», консультант в области организационного развития и управления людьми, председатель экспертного совета конкурса управленцев «Лидеры России».

● Источники – собственный управленческий опыт и особенно ошибки автора, наблюдения за работой руководителей организаций, книги и статьи классиков менеджмента и психологии, опыт помощи компаниям в создании и внедрении практик регулярного менеджмента.

Глава 1. Управленческое планирование

1. ЧТО ТАКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- Планирование – это принятие решения о том, чего необходимо достичь и как для этого нужно действовать.
- Процесс планирования начинается с цели или проблемы.
- Цель – это будущее состояние, в которое мы хотим попасть.
- Результат можно описать при помощи аббревиатуры ККСР: количество, качество, сроки, ресурсы.
- Проблема – это отклонение текущей ситуации от целевого состояния.
- Организации работают одновременно на трех уровнях планирования: идеологическом, стратегическом и операционном (рис. 1.2).
- В книге рассматривается практика управленческого планирования на операционном уровне.

2. ПЛОХИЕ ПРИВЫЧКИ И ОШИБКИ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ

- Привычка к хаосу или к ручному управлению.
- Бюрократия: планирование для неизменного мира.
- Неправильное определение ответственных за планирование.

3. ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

- Ставьте амбициозные цели и сопровождайте их анализом.
- Делайте цели измеримыми.
- Декомпозируйте большие цели.
- Ищите правильный баланс количества, качества, сроков и ресурсов.
- Запараллеливайте работы.
- В неопределенных ситуациях закладывайте буфер, в ситуациях с высокой определенностью используйте подход «точно вовремя».
- Учитывайте барьеры и включайте в план действия по их устранению.
- Устанавливайте и отслеживайте контрольные точки.
- Привлекайте к планированию будущих исполнителей и заинтересованных лиц. Уточняйте их роль.

4. АЛГОРИТМ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

1. Определите ключевых исполнителей и заинтересованных лиц и (желательно) привлечите их к обсуждению плана.
2. Сформулируйте общую концепцию достижения цели.
3. Определите крупные этапы и результат каждого этапа.
4. Составьте список действий по достижению результата каждого этапа.
5. Опишите ключевые барьеры реализации и действия по их устранению.
6. Оцените (оптимистично) время, необходимое для каждого действия.

7. Определите необходимые ресурсы для каждого этапа и действия по обеспечению ресурсами.
8. Расставьте все действия в графике, отразив параллельное и последовательное исполнение.
9. Оптимизируйте получившийся план.
10. Включите в план буфер.

5. ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

- Правильно формулируйте проблему: симптомы, размер отклонения, последствия и риски.
- Не пытайтесь решить все проблемы – расставляйте приоритеты.
- Докапывайтесь до корневых причин.
- Оценивайте варианты решения по значимым критериям, используя модель «издержки – эффект» или матрицу критериев.
- Объединяйте взаимодополняющие варианты решений.
- Используйте стандартные шаблоны для планирования.

6. АЛГОРИТМ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

1. Определите ключевых исполнителей и заинтересованных лиц и (желательно) привлечите их к обсуждению плана.
 2. Правильно сформулируйте проблему.
 3. Определите, нужно ли решать проблему.
 4. Проанализируйте причины проблемы. Определите корневые причины.
 5. Сформулируйте критерии, которым должно соответствовать хорошее решение.
 6. Разработайте варианты решений для каждой корневой причины.
 7. Оцените варианты по критериям.
 8. Примите решение – выберите лучший вариант или комбинацию вариантов.
- Дальнейший алгоритм аналогичен планированию для достижения цели начиная с п. 3.

7. КАК УЧАСТВОВАТЬ В ПРОЦЕССЕ ПЛАНИРОВАНИЯ В РОЛИ СОТРУДНИКА

- Знайте и учитывайте цели и планы вашей организации.
- Освойте практики планирования для достижения целей и решения проблем.
- Научитесь тайм-менеджменту. Создайте систему тайм-менеджмента, подходящую именно вам.

Глава 2. Делегирование и контроль

1. ЧТО ТАКОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

- Делегирование – это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, которого необходимо достичь на этом участке.
- Ошибка и нарушение – разные вещи. Делегирование предполагает право совершать ошибки, но не нарушения.
- Промежуточный контроль – это проверка хода работы, оценка статуса ее выполнения, предполагающая возможность обратной связи и корректировки со стороны руководителя.
- Итоговый контроль – это оценка достигнутого результата.

2. ПЛОХИЕ ПРИВЫЧКИ И ОШИБКИ ПРИ ДЕЛЕГИРОВАНИИ И КОНТРОЛЕ

- Отсутствие делегирования.
- Избыточное делегирование.
- «Ленивое» делегирование.
- Обратное делегирование.

3. ПРИНЦИПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»
- Выбирая исполнителя, оценивайте три фактора: готовность исполнителя, его текущую загрузку, а также критичность участка работы ([рис. 2.1](#)).
- Давайте необходимый и достаточный уровень инструкций: I – что нужно получить, II – что нужно делать, III – как это делать.
- Объясняйте, почему эта работа важна, и помогайте найти для нее время. Остальное мотивирование – по необходимости и без манипуляций.

4. АЛГОРИТМ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

До встречи с сотрудником

1. Обдумайте суть работы, ее критичность, результат, крупные задачи, периодичность контроля.
2. Обдумайте круг возможных исполнителей.

В ходе встречи

3. Обозначьте суть работы, роль сотрудника, ожидаемый результат, почему эта работа важна.
4. Уточните, готов ли сотрудник взяться за это в принципе. При необходимости обсудите и устраните барьеры.
5. Дайте сотруднику необходимое и достаточное количество инструкций (или спросите его, как он собирается действовать).
6. Обозначьте периодичность и способ контроля.
7. Спросите, есть ли у сотрудника вопросы, и ответьте на них.

После встречи

8. Проинформируйте причастных людей и обеспечьте доступ сотрудника к ресурсам.

5. ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ

- Используйте правильный уровень, методы и частоту контроля.
- Чаще используйте уведомление, а не разрешение.
- Постепенно расширяйте зону самостоятельности сотрудника.
- Ошибки допустимы, а их сокрытие – нет.
- О серьезных проблемах просите сообщать сразу.
- Не ищите виноватых.

6. АЛГОРИТМЫ КОНТРОЛЯ

Статус-встреча или письменный отчет

Должны ответить на вопросы:

1. Что было запланировано к этому сроку?
2. Каков текущий статус («светофор») по общему результату и по каждому блоку действий?
3. В чем суть и корневые причины отклонений и проблем?
4. Каков подход к устранению отклонений и решению проблем?
5. Каков план работы и необходимый результат до следующей контрольной точки?

Скрам-совещание

Каждый сотрудник отвечает за одну минуту на три вопроса:

1. Какие задачи я решил за прошлый период?
2. Есть ли проблемы (отклонения)?
3. Какие задачи я решу в будущем периоде?

Обход участка, или непосредственное наблюдение работы

1. **До обхода:** сформулируйте цель обхода и виды работы, которые вы хотите наблюдать. Проинформируйте ответственного за участок работы. Для стандартных обходов создайте чек-лист.

2. **Во время обхода:** попросите ответственного прокомментировать статус достижения целей и выполнения планов; на производстве – наденьте спецодежду и средства индивидуальной защиты, соблюдайте правила безопасности; наблюдайте ход работы и общайтесь с сотрудниками.

3. **После обхода:** обменяйтесь наблюдениями с ответственным и договоритесь о дальнейших шагах.

7. КАК ПРИНИМАТЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В РОЛИ СОТРУДНИКА

- Если вы знаете лучший подход, обязательно предложите его.
- Ошибки допустимы, а нарушения – нет.
- Задавайте руководителю вопросы и получайте инструкции, пояснения и ресурсы в нужном вам объеме.

- Работа ваша – значит, именно вы в ней главный.
- Планируйте свою загрузку и управляйте ею самостоятельно.
- Не бойтесь контроля. Говорите правду.
- Сразу сообщайте руководителю о серьезных проблемах. Сообщив о проблеме, продолжайте ее решать.
- Не бойтесь просить о помощи.

Глава 3. Обратная связь

1. ЧТО ТАКОЕ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

● Обратная связь – это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия: скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата.

● Поддерживающая обратная связь помогает получателю осознать и чаще повторять действия, которые приводят его к успеху.

● Корректирующая обратная связь помогает изменить поведение.

● Обратная связь – не только средство достижения результата, но один из главных способов развития людей.

2. ОШИБКИ И ПЛОХИЕ ПРИВЫЧКИ ПРИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

● Отсутствие обратной связи.

● Несбалансированная критика.

● Несбалансированная похвала.

● Давать обратную связь поверхностно, не разобравшись.

3. ПРИНЦИПЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

● Давайте обратную связь сразу.

● Обсуждайте конкретное поведение, а не личность.

● Фокусируйтесь: обсуждайте один аспект поведения за один раз.

● Поддерживайте позитивный баланс обратной связи за период.

● Ведите диалог, а не монолог.

● Говорите правду.

4. АЛГОРИТМ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ НОРД

1. Наблюдайте за действиями сотрудника и сформулируйте обратную связь.

2. Опишите сотруднику контекст, его действие и результат или задайте вопрос, побуждающий сотрудника сделать это самостоятельно.

3. Реакция: сделайте паузу или задайте вопрос, чтобы убедиться, что сотрудник согласен с вашей обратной связью; обсудите возможные разногласия.

4. Дальнейшие действия: выскажите позитивное напутствие или договоритесь о конкретном изменении поведения.

5. КАК ПРИНИМАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ В РОЛИ СОТРУДНИКА

● Будьте инициатором – запрашивайте обратную связь.

● Слушайте, уточняйте, не защищайтесь.

● Благодарите за обратную связь.

● Сообщайте о своей реакции и намерениях ([рис. 3.1](#)).

Глава 4. Проведение совещаний

1. ЧТО ТАКОЕ СОВЕЩАНИЕ

- Совещание – это общение группы людей, имеющее цель, повестку и результат.
- Основные виды совещаний:
 1. Информационное совещание;
 2. Анализ и разработка решения;
 3. Принятие решения;
 4. Планерка;
 5. Статус-встреча.
- Результат совещания можно оценить по двум критериям:
 1. Он разделяется участниками (люди вовлечены и согласны), и
 2. Решения или договоренности правильные, хорошие по содержанию.

2. ПЛОХИЕ ПРИВЫЧКИ И ОШИБКИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ И ВЕДЕНИИ СОВЕЩАНИЙ

- Слишком много совещаний.
- Плохая подготовка.
- «Вещания».
- Уходы в сторону от повестки.
- Слабые навыки управления дискуссией.
- Отсутствие протоколов или плохие протоколы.

3. ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ И ВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ

- Вносите в повестку только вопросы, требующие реального вклада участников.
- Правильно планируйте состав и количество участников.
- В приглашении указывайте цель и повестку, а не только тему совещания.
- Приглашайте заблаговременно.
- Ясно обозначайте роли: ведущий, секретарь, участники.
- Начинайте и заканчивайте вовремя.
- Фокусируйте дискуссию на повестке.
- Уважайте участников.
- В конце совещаний подводите итоги и резюмируйте договоренности.
- Оценивайте эффективность совещаний.
- Создавайте краткие и содержательные протоколы.

4. АЛГОРИТМЫ РАЗРАБОТКИ ПОВЕСТКИ И ВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ

- Этапы дискуссии: синхронизация → расхождение → сведение. Для реализации каждого этапа можно использовать различные методы обсуждения (табл. 4.3).
- Проще всего представить повестку совещания в виде последовательности содержательных вопросов (типовые повестки приведены в главе 4).

5. КАК УЧАСТВОВАТЬ В СОВЕЩАНИЯХ

- Готовьтесь к совещаниям.
- Приходите вовремя.
- Не уходите в сторону от повестки.
- Не отвлекайтесь на гаджеты и не ведите параллельные разговоры.
- Высказывайтесь коротко и ясно.
- Слушайте и уважайте других.

Глава 5. Кадровые решения

1. ЧТО ТАКОЕ КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

● Кадровые решения – это подбор, перемещение и увольнение. Иначе говоря, это решения, меняющие состав команды непосредственных подчиненных. К кадровым решениям можно отнести также удержание и исправление, поскольку эти практики оберегают состав команды от нежелательных изменений.

● Необходимо согласованное распределение ролей в кадровых решениях между руководителем, его вышестоящим руководителем, HR-службой и сотрудниками (вариант распределения приводится в [табл. 5.1](#)).

2. ПЛОХИЕ ПРИВЫЧКИ И ОШИБКИ ПРИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЯХ

● Путаница с источниками персонала: брать со стороны, когда следует выращивать внутри организации, и наоборот.

● Слишком высокая или слишком низкая планка требований.

● Промедление или поспешность.

3. ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ ПРИ ПОДБОРЕ

● Не делегируйте интервью с финалистами.

● При необходимости используйте право вето руководителя на подбор подчиненных.

● Планируйте достаточно времени на интервью.

● Определите важнейшие критерии отбора.

● Готовьте и задавайте полезные вопросы:

1. Биографические;

2. Поведенческие (СТАР);

3. Практические задания.

● Владейте инициативой. Не бойтесь переспрашивать, прерывать кандидата или спорить с ним.

● Задав вопрос, замолчите и выслушайте ответ кандидата.

● Вас тоже оценивают и выбирают – «продавайте» вакансию.

● Проверяйте рекомендации.

4. АЛГОРИТМ ИНТЕРВЬЮ ПРИ ПОДБОРЕ

До интервью

1. Прочитайте имеющиеся материалы (резюме и др.).

2. Обдумайте, какие критерии вы хотите оценить. Напишите список из 10–12 вопросов.

3. Сформулируйте главное, что вы хотите рассказать кандидату про организацию и вакансию.

В ходе интервью

4. поприветствуйте кандидата, представьтесь, познакомьтесь с ним.

5. Обозначьте план интервью.

6. Задайте вопросы из своего списка и запишите ответы кандидата.
7. Ответьте на вопросы кандидата про организацию и вакансию.
8. Обозначьте порядок дальнейших действий и дружелюбно попрощайтесь.

После интервью

9. Оцените ответы кандидата и сформулируйте решение.
10. Расскажите HR-службе о вашем решении и обсудите дальнейшие шаги и сроки.

5. ПРИНЦИПЫ УДЕРЖАНИЯ, ИСПРАВЛЕНИЯ И УВОЛЬНЕНИЯ

- Не допускайте сюрпризов.
- Выясните реальную причину желая уйти и работайте с ней.
- Удерживайте тех, у кого есть перспективы и кого трудно заменить.
- Правильно настройтесь перед исправлением или увольнением: это деловые переговоры, а не межличностный конфликт.
- Не путайте исправление и развитие.
- Выдавайте новый кредит доверия исправившимся – или расставайтесь.
- Помогайте найти новую работу и расставайтесь хорошо.
- Не затягивайте встречу по увольнению.

6. АЛГОРИТМЫ ВСТРЕЧ ПО УДЕРЖАНИЮ, ИСПРАВЛЕНИЮ И УВОЛЬНЕНИЮ

Встреча по удержанию

1. Внимательно выслушайте обращение сотрудника.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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