

Человеческая природа управленческой неэффективности руководителей и подчиненных

Причины проявлений и методы устранения

Юрий Наврузов, управляющий партнер консалтинговой компании Netton CG, профессор менеджмента МИМ-Киев

Какими являются скрытые резервы повышения стоимости и перспективы органического роста бизнеса? Не этот ли вопрос волнует всех без исключения собственников и наиболее прогрессивную часть руководителей украинских компаний!

И не следует ли задуматься над ответом на этот вопрос, прежде чем рассматривать варианты инвестиций в расширение производства и дистрибуции, в приобретение новых активов и другие формы неорганического роста? Ниже – некоторые рекомендации, позволяющие вскрыть и использовать существующие резервы повышения эффективности управления.

Примеры неэффективных решений и действий

Рассмотрим несколько примеров, иллюстрирующих неэффективные решения руководителей и, соответственно, нерезультативные действия исполнителей, в различных – реальных и модельных – ситуациях. И постараемся извлечь из них правильные уроки.

Межфункциональные решения требуют согласованности действий

Крупная американская компания, производящая газовое отопительное оборудование,

решила разместить производство в Китае. Сроки были ограничены необходимостью успеть к сезонному росту спроса. Китайские инженеры, привыкшие к поиску вариантов сокращения затрат, перешли на менее качественные материалы и комплектующие, дешевую краску, размещали органы управления и ремонта оборудования не там, где удобнее пользователю, а где более технологично с точки зрения затрат на сборку.

То, что нечасто видишь, часто не видишь

Участникам эксперимента предложили сканировать багаж в аэропорту. Причем, заранее сообщали, с какой частотой могут попадаться опасные и запрещенные предметы. Если говорили, что в каждой второй сумке, то ошибок было около 7%.

Если – в каждой сотой, то ошибки возрастали до 30%.

Часто именно успех ослепляет руководителей и не позволяет принять правильное решение

Кварцевый механизм изобрели швейцарские часовщики, но господство в тот момент на рынке не позволило им разглядеть перспективы дальнейшего развития рынка часов. В результате – доминирование японских производителей в этом сегменте.

Неправильная модель развития событий искажает взгляд на факты

Почему запуск космического челнока «Челленджер» все-таки состоялся и закончился

так трагично? Специалисты компании Morton указывали, что при низких температурах разделительные кольца в твердотопливных двигателях теряют свою эластичность, а значит невозможно обеспечить требуемую герметичность отсеков.

Аналитики НАСА не выявили прямой зависимости отказов двигателей, которые ранее случались, от эластичности колец. И руководство приняло решение о старте. Позднейшие расчеты показали, что в таких условиях вероятность отказа превышала 99%.

Часто в поиске решения мы стремимся к усложнению, пропуская (не замечая) простых решений

Задайте себе простой вопрос: какое правило описывает последовательность цифр 2 4 6? Причем, постарайтесь дать ответ с одной попытки – как если бы вы принимали решение об инвестициях в развитие нового продукта, выявляя тенденции потребительских предпочтений на основании полученных в результате маркетинговых исследований данных, и цена ошибки – это загубленные инвестиции.

К сожалению, как показывает многократное использование этого упражнения, самый простой и самый правильный ответ приходит в голову последним (а иногда не приходит вообще!): просто возрастающий ряд цифр, и все. Стремление к усложнению и неразвитость мышления «от противного» заставляют игнорировать то, что лежит просто на поверхности.

Так было и с выводом на рынок нового продукта New Coke, решение по которому базировалось на поиске данных по новому вкусу для конкуренции с Pepsi Challenge. При этом совершенно игнорировались вопросы типа «А понравится ли новый напиток нашим сегодняшним потребителям?» Результат всем известен.

Таких примеров можно привести множество. Какие же уроки можно извлечь из их

рассмотрения и беспристрастного анализа?

Наверное, внимательный читатель сможет сделать их несколько, но главным для нас сейчас является следующий: главнейшими причинами управленческой неэффективности являются нерациональные решения руководителей и неправильный подбор исполнителей. Можно ли этого избежать?

Секреты эффективных руководителей [2]

Правда о талантах исполнителей

Вспомним известную притчу о скорпионе и утке. Как ни старался скорпион, но не смог противиться своей природе и таки нанес смертельный укус утке. Рассматривая многочисленные случаи организационного поведения, я нахожу, что они во многом подобны случаю со скорпионом.

В тех ситуациях, когда порученная работа соответствует природе исполнителя, наблюдается эффективное исполнение. Если же не соответствует, то эффективность резко падает. И попытки руководителя «исправить» подчиненного, ни к чему, кроме бесплодной траты времени и нервов не приводит.

Как показывают исследования Бакингема и Коффмана, а также наши наблюдения, в процессе личностного и профессионального развития люди почти не приобретают новых талантов, а только вскрывают и применяют уже существующие. Из человека, невнимательного к деталям от природы, невозможно получить эффективного сметчика, аналитика, аудитора или контролера. «Не теряйте время, пытайтесь вложить в них то, чего им не дано от природы. Наоборот, старайтесь выявить то, что в них заложено природой, и использовать в работе», - вот вывод, который следует запомнить.

Секрет №1. Высокая эффективность действий достигается тогда и только тогда, когда руководитель устанавливает такие требования к качественному выполнению порученной работы, которые соответствуют природе и таланту исполнителя,

подобранного для выполнения этой работы.

Правда о подконтрольности исполнителей

Путь в руководители лежит через ступеньки исполнителя. В результате подъема по этим ступенькам формируется такая установка: бывший исполнитель, а теперь уже нынешний руководитель думает, что имеет возможность полностью контролировать действия своих подчиненных, надеясь и опираясь на свое прошлое, как исполнителя, понимание выполняемых действий.

На самом деле – этого нет и быть не может. Ошибочно думать, что в руках менеджера больше возможностей контролировать выполнение работы подчиненного. Работа другого человека вам как руководителю не подвластна.

И все, что вы делаете – это призываете, объясняете, ругаете, наказываете, вдохновляете и льстите в надежде, что работники выполнят то, что требуется.

Требуется сформировать другую установку, другое понимание: отличие труда руководителя от труда исполнителя состоит в том, что успех руководителя измеряется успехом его действий подчиненных, зависит от них и находится в их руках, в то время как успех исполнителя в большой степени зависит только от его личных усилий. Следовательно, необходимо говорить о дистанционном управлении исполнителями. Задача такого управления еще больше усложняется тем, что как бы ни подбирали людей, все они оказываются от природы разными: у каждого свой стиль и своя мотивация.

Секрет №2. Высокая эффективность действий достигается тогда и только тогда, когда руководитель четко формулирует цели, устанавливает показатели достижения требуемого результата и предоставляет возможность исполнителю самостоятельно искать пути достижения цели.

Правда о роли руководителей

Если руководитель не может «водить руками» подчиненных, то для чего он вообще нужен? Какова отдача от него? Не кажется ли вам, что успех руководителя и его «стоимость» на внешнем рынке труда и внутри вашей компании сродни успеху тренера спортивной команды?

Понять какие и в чем заключаются резервы исполнения у каждого члена команды, найти способы извлечь их и поставить на службу для достижения командной цели, обеспечить максимальную нацеленность на достижение требуемого результата. И повторять так столько раз, сколько требуется.

При этом очень часто не быть существенно вовлеченным лично в достижение результата именно этой команды. Разве не так?

Очень близко к тому, что делает в химической пробирке внешне нейтральное в протекающей реакции вещество, получившее название «катализатор». Следовательно, переосмысление труда руководителя потребует и формирование у него совершенно других, по сравнению с исполнительскими, набора компетенций. И все они должны помогать руководителю катализировать процессы исполнения сотрудников в возглавляемом им подразделении.

Секрет №3. Высокая эффективность действий достигается тогда и только тогда, когда руководитель раскрывает и использует свой управленческий талант: способность понимать таланты исполнителя, подбирать исполнителей по требуемым для выполнения работы талантам и обеспечивать слаженную работу разных исполнителей.

Hire for attitude, train for skills

Для эффективного руководства требуется:

- умение выбрать правильного исполнителя, имеющего требуемый талант для достижения необходимой цели и выполнения требуемой работы
- способность сформулировать, что ожидается от исполнителя, и в чем заключается результат его деятельности
- способность мотивировать исполнителя на рациональное использование предоставленных для достижения цели ресурсов и своевременное исполнение работы
- способность и желание постоянно развивать исполнителя, чтобы ему были под силу новые, ранее еще не решаемые задачи

Как отбирать исполнителей? Традиционный взгляд следующий: исходя из их опыта, ума и стремлений. Лучшие менеджеры советуют так: исходя из таланта (скрытого или явного)

Как формулировать задание? Традиционный взгляд следующий: по шагам расписав все действия подчиненного. Лучшие менеджеры советуют так: четко очертить делаемый результат и предоставить возможность найти оптимальный путь

Как мотивировать подчиненных? Традиционный взгляд следующий: помогая ему выявить и преодолеть свои недостатки. Лучшие менеджеры советуют так: сосредоточиться на его сильных сторонах и мотивах

Как развивать подчиненных? Традиционный взгляд следующий: давая ему возможность учиться и продвигаться по службе. Лучшие менеджеры советуют так: помогая ему найти свое место в системе управления в соответствии с имеющимся талантом

Адаптировано по

Бакингам М., Кофман К. Сначала надо нарушить все правила!

Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?

– М.: МЦНМО, 2005. – 328 с.

Какие таланты необходимы для эффективного управления

Рассмотрим работу двух бухгалтеров. Чем один из них отличается от другого? Почему одного мы называем «бухгалтером от Бога», а другого – просто бухгалтером?

Для бухгалтера знания – это совокупность информации о правилах записывания цифр в разные колонки баланса. Для него навыки – это умения правильно находить исходные цифры в первичной документации и правильно использовать математические действия и возможности компьютерных программ для превращения этих цифр в данные для баланса.

Что же для бухгалтера талант? Это любовь к цифрам и к точности, скрупулезность и сосредоточенность. Есть талант – специалист от Бога, нет таланта – просто исполнитель.

Как показывает практика многолетних наблюдений, для эффективного управления требуются глубокие знания, хорошие навыки и природный талант. Первые два фактора можно приобрести и развить в результате целенаправленной самостоятельной работы либо же с помощью наставника.

Последний – талант – развить или приобрести невозможно. Есть два варианта. Можно либо вскрыть, обнаружить его в человеке, если он на этот момент не был активен.

Либо же понять, в чем заключается талант исполнителя, наблюдая его поступки и действия, которые постоянно совершаются им под влиянием личных мотивов и установок. «Ни в себе, ни в подчиненных, стремясь повысить эффективность, не пытайтесь восполнить отсутствие таланта навыками: вы попусту потратите свое время и деньги компании», - делятся своими наблюдениями эффективные менеджеры. И добавляют – ищите проявления талантов своих подчиненных в случаях, когда вы замечаете либо же стремительный рост их профессиональных знаний или навыков,

либо же наблюдаете ярко выраженную степень удовлетворенности от выполняемой работы.

Какой набор талантов необходим вашей организации для создания эффективной системы управления? Прежде чем ответить на этот вопрос, необходимо знать, какие таланты в принципе целесообразно использовать для эффективного управления современным бизнесом. Если мы хотим создать такую систему управления, которая могла бы в максимальной степени раскрыть и использовать потенциал наращивания стоимости бизнеса, то следует ориентироваться на три основные таланты человека:

- Таланты достижения – способность человека находить и использовать внутренние побудительные мотивы, чтобы настойчиво двигаться к достижению поставленной цели, преодолевая разного рода сопротивление

- Таланты мышления – способность человека использовать логическое мышление, имеющиеся знания, интуицию в процессе сбора и переработки информации, при выявлении и оценке альтернатив, в процессе принятия решений

- Таланты взаимодействия – способность человека воспринимать эмоции, мотивы, предпочтения и личные цели других людей, сопереживать им и демонстрировать понимание их, использовать такое восприятие и понимание для обеспечения эффективной координации.

Как правильно сформулировать цели деятельности

Сосредоточиться на достижении установленной цели – это одно, а правильно ее сформулировать – это совсем другое. Важнейшей для достижения высокой эффективности управления способностью руководителя должна быть признана способность четко понятно указать цель деятельности исполнителя. В самых общих чертах наиболее простой и верный алгоритм правильного определения цели – это ответить на следующие вопросы:

I Что хорошо для ваших клиентов (внешних или внутренних)? В чем состоят наиболее важные аспекты их потребительских предпочтений? Если потребитель не считает поставленные цели правильными (или вы думаете, что не посчитает, если бы смог их узнать), значит, следует усомниться в их правильности и пересмотреть

I Что хорошо для вашей компании? Как результаты деятельности ваших подчиненных (вашего подразделения) согласуются с текущей стратегией вашей компании? Если установленные исполнителям цели противоречат целям компании, то следует усомниться в правильном их формулировании и пересмотреть

I Что хорошо для исполнителя? Как следует пояснить исполнителю цель и организовать процесс ее достижения для получения желаемого результата и удовлетворения исполнителя от работы? Если сформулированные цели не соответствуют основным талантам исполнителя, то их следует пересмотреть

Как мотивировать исполнителей при выполнении работы

Совокупность присущих сотруднику талантов находит проявление в тех случаях, когда он выполняет свою работу или индивидуально, или в коллективе (команде). Практика показывает, что мотивированное действие человека является наиболее эффективным.

Возьмите в качестве наиболее простого примера работу актеров: если порученная ему роль соответствует характеру актера, появляются шедевры и премии в престижных номинациях. В подобных случаях в организациях мы говорим, что сотрудник исполняет наиболее свойственные для себя роли.

Как подобрать сотрудника для выполнения работы в соответствии с присущей ему ролью? Во-первых, следует знать, какие роли демонстрируются в практике управления. А во-вторых, иметь возможность эти роли в требуемом сотруднике выявить.

Для определения ролей обычно используются либо же наблюдения, либо же специальные диагностические тесты. С их помощью можно выявить следующие группы присущих любому сотруднику (и руководителю, и исполнителю) ролей:

- Умственные: генератор идей, аналитик, эксперт (специалист)
- Исполнительские: администратор (координатор), исполнитель, контролер
- Управленческие: лидер (мотиватор), коллективист, коммуникатор.

Для того, чтобы «настроить» исполнителя на требуемую роль при выполнении задания, необходимо, выдавая ему задание, разговаривать с ним на языке его мотивов. Другими словами, использовать в разговоре такие слова, которые соответствуют наиболее значимым для человека потребностям. Какие мотиваторы (потребности) демонстрируются сотрудниками современных организаций и могут быть применены в практике управления? Они следующие:

1. Потребность в справедливом вознаграждении
2. Потребность в комфортных рабочих условиях
3. Потребность в структурировании задания и работы
4. Потребность во тесных взаимоотношениях с небольшой группой коллег
5. Потребность во взаимоотношениях с большой группой людей
6. Потребность в признании результатов и достижений
7. Потребность влиять и контролировать действия других людей
8. Потребность в изменениях и ощущение неутолимого интереса
9. Потребность в творчестве и расширении кругозора
10. Потребность в самостоятельности и независимости
11. Потребность в достижениях и установлении высоких целей
12. Потребность в интересной работе

Если руководитель настроит подчиненного на исполнение присущих ему талантов и ролей, то это обеспечит лучшее понимание исполнителем поставленной цели, высокую эффективность действий исполнителя, а также принесет ему глубокую и устойчивую удовлетворенность от выполняемой работы.

Вместо заключения

Система управления бизнесом – один из его внутренних активов, и самый, кстати говоря, слабо изученный. Его вклад в общую стоимость бизнеса может быть существенным – до 20-50%.

Следовательно, поиск путей более эффективной организации системы управления может дать существенный экономический эффект. Однако на этом пути следует отказаться от некоторых стереотипов в пользу нового управленческого мышления. Суть его в следующем:

В поисках резервов повышения эффективности системы управления не тратьте время, пытайтесь вложить в сотрудников то, чего им не дано от природы. Вместо этого старайтесь выявить в них то, что в них уже природой заложено. Именно так сливаются и усиливают друг друга две силы:

- стремление компаний повысить свою стоимость за счет выявления и использования скрытых резервов в системе управления
- и стремление каждого сотрудников к индивидуальности и максимальному раскрытию своих талантов

[1] Статья опубликована в журнале «Генеральный директор», 2008, Киев, Украина

[2] Здесь и далее использованы материалы из книг

Бакингам М. и Кофман К. Сначала надо нарушить все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? – М: МЦНМО, 2005. – 328 с.

Наврузов Ю. Структурирование хаоса. Практическое руководство по управлению командой – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 318 с.