

М.Н. Кулапов

СОВРЕМЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Этап становления

Монография



ПАЛЕОТИП
Москва
2011

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.291.6-21я73
К90

105-летию Российскому экономическому университету имени Г.В. Плеханова

Рецензенты:

Д.М. Земляков, д-р экон. наук, проф.,
Ю.Г. Одегов, д-р экон. наук, проф., засл. деят. науки РФ

Кулапов, М.Н.

К90 Современный руководитель: этап становления : монография /
М.Н. Кулапов. — М. : Издательство «Палеотип», 2011. — 120 с.

ISBN 978-5-94727-621-3

В доступной форме и на высоком профессиональном уровне изложены ключевые вопросы управления кадрами: базовые качества управления, рационализация рабочего времени — определяющий фактор управления; алгоритмы мотивации руководителя организации, процессы активного мышления, делегирование полномочий как способ усиления власти руководителя, собеседование как инструмент решения управленческих проблем, оценка вклада подчиненных как основа управленческих действий, умение руководить и подчиняться — две стороны управления кадрами.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, управленцев-практиков, руководителей предприятий всех форм собственности, а также для широкого круга читателей, интересующихся вопросами кадровой службы в Российской Федерации.

УДК 65.0(075.8)
ББК 65.291.6-21я73

ISBN 978-5-94727-621-3

© Кулапов М.Н., 2011
© Издательство «Палеотип», 2011

Содержание

Вступление. Профиль управляющего	5
Глава I. Базовые качества руководителя	8
Глава II. Рационализация рабочего времени как определяющий фактор управления	29
2.1. Методика самоанализа трудовых навыков	29
Глава III. Алгоритм мотиваций программы действий управленца	38
3.1. Техника изложения вашей программы действий языком убеждения	38
3.2. Следующее правило изложения своих мыслей: «Дайте другим возможность соглашаться с вами».....	41
3.3. Процесс активного мышления как привычка управленца	45
3.4. Как применять результаты активного мышления.....	48
Глава IV. Делегирование полномочий как способ усиления власти руководителя	50
4.1. Итак, начнем с оценки полномочий руководителя	50
4.2. Проанализируйте выгоды и риски делегирования полномочий.....	52
4.3. Детально проанализируйте способности и характер каждого из ваших подчиненных	56
4.4. Делегирование полномочий как перманентный управленческий процесс.....	58
4.5. Определите надежные методы отчета и контроля как неотъемлемые элементы делегирования полномочий.....	65
Глава V. Собеседование как инструмент в решении управленческих проблем	67
Глава VI. Организация процесса адаптации персонала	89
Глава VII. Оценка вклада подчиненных как основа управленческой деятельности	104
6.1. Самоанализ качества управленческой деятельности	104

6.2. Формирование консенсуса между руководителем и подчиненными по сути выполняемой ими работы	108
6.3. Формирование критериев удовлетворительной оценки работы	111
6.4. Решите вопрос о критериях оценки работы, выходящей за пределы удовлетворительной	113
Заключение	117
Словарь	118

Вступление.

Профиль управляющего

Поскольку нет двух авторов или предпринимателей, имеющих единое мнение о том, что представляет собой эффективный руководитель, нелогично ожидать точного определения **идеального** управленца.

Тем не менее **можно** получить достаточно четкое представление о том, какими чертами характера и типом должен обладать человек, чтобы быть руководителем, адекватным требованиям внутренней и внешней сред организации.

При подготовке данной монографии автор исходил из собственных теоретических тезисов, сформулированных на основе многолетнего анализа данного сегмента науки о менеджменте.

1. Руководитель — базовый субъект системы управления.
2. Базовый принцип российского менеджмента — сквозное жесткое вертикальное управление и горизонтальное самоуправление на условиях целевого системного вмешательства в микропроцессы как основа достижения результат («ручное» управление).
3. Новая парадигма современного руководителя:
 - акцент компетенции руководителя на психологические и лидерские аспекты (принятие решений, учет рисков, работа в условиях полной неопределенности и динамики);
 - воспитание талантов;
 - работать не на себя, а на результат — в госструктуре и на акционера (в бизнесе).

Начнем с того, что такой человек должен быть предрасположен к этой должности. Качества преуспевающего руководителя более чем что-либо другое не поддаются материальной оценке. Тем не менее один из президентов компании «Дюпон де Нимур» следующим образом сформулировал свое мнение о руководителе и его таланте: «...Руководитель хорош тогда, когда он может сделать одно гармонично функционирующее целое из людей самых разных профессий, необходимых для деятельности современного бизнеса».

Для эффективного функционирования управленец должен быть эмоционально зрелым, наделен большим интеллектом (вспомним индекс IQ) и иметь солидную подготовку. Он не может быть квалифицированным в каждом вопросе из сферы его деятельности, как и дирижер оркестра не может играть на любом инструменте своего оркестра.

Руководитель должен быть человеком:

- с высоким интеллектом;
- со способностью достижения поставленных целей (умением выполнять то, что необходимо фирме);
- с готовностью принимать на себя ответственность;
- способным выступать в роли опытного наставника и консультанта;
- чувствующим себя уверенно, порой, в условиях полной неопределенности организационных взаимоотношений и событий;

Исследования специалистов в области управления человеческими ресурсами качеств персонала различных организаций дополнительно подчеркивает необходимость:

- безусловной выдержки и целеустремленности;
- логического и рационального мышления в сочетании с умением быстро схватывать суть проблемы и решать ее быстрее, чем это может человек средних способностей;
- обращаться с людьми доброжелательно, но решительно;
- доступно излагать свои мысли (устно и письменно). Предпринимательской практике в качестве управленца необходим разносторонний человек, способный:
- воспринимать многочисленные разнообразные факты;
- обобщать и находить в них осмысленную директивную сущность;
- принимать перспективные решения, не размениваясь на мелочи.

Профиль требований делового мира к кадрам руководителей постоянно меняется. Динамика его такова:

1. В начале XX в. предприниматель, основавший собственную компанию, становился признанным авторитетом одной из отраслей производства и был центральной фигурой в управленческом мире.

2. В 30-е годы его место занял гений в области производства — человек, знавший секреты массового производства, т. е. умевший выпускать товары лучше и быстрее. По мере решения проблем производства внимание переносилось на человека, способного создавать новые рынки для продукции компании, на специалиста по сбыту.

3. После Второй мировой войны появились два новых претендента на почетное звание высшего руководства — инженеры и научные работники, способные создавать новые рынки и оживлять старые рынки новыми продуктами и их улучшением.

4. К настоящему времени главная фигура компании — человек, квалифицированный в вопросах общего руководства.

Центральная фигура в области руководства завтрашнего дня должна обладать свойствами характера и умом, необходимыми, чтобы:

- понимать предприятие как органичное целое, как систему взаимосвязанных и взаимозависимых подразделений;
- контролировать каждый важный аспект деятельности компании;
- объединять все эти аспекты в полную взаимосвязанную \ систему.

В эпоху, когда управляющие мыслят масштабными категориями, вспомогательные функции во все возрастающем масштабе будут принадлежать функциональным, т. е. линейным менеджерам.

Глава I

Базовые качества руководителя

Для того, чтобы начать путь к управленческой работе, необходимо ясно представлять, какие личностные качества необходимы для эффективной управленческой деятельности. Многие практики из сферы подготовки кадров сходятся на следующем определении:

1. Управляющие должны обладать фундаментальной системой знаний, чтобы адекватно понимать бизнес.
2. Видеть перспективу.
3. Быть реалистом, т. е. учитывать в своей деятельности условия реальной действительности.

Для зрелого человека с собственным реалистичным мировоззрением характерен систематический анализ своих взглядов с точки зрения практики и руководящей должности, который можно сформировать, ответив на следующие вопросы:

- 1) *Что вы думаете о бизнесе?*
- 2) *Что вы думаете о людях вообще?*

Выделите следующую фразу: «*Ваше отношение к людям вообще может сказать многое о ваших возможностях как руководителя*».

Надо понять, насколько адекватно их реальным достоинствам вы воспринимаете своих коллег и сотрудников. Нельзя спешить с ответом на этот вопрос, так как вы не можете позволить себе ни малейшей ошибки.

По вашему ответу можно судить, насколько вы уважаете права людей.

***Если вы не уважаете своих подчиненных,
они не смогут уважать Вас***

Если подчиненные не уважают вас, ваша власть номинальна. Вы сами нанесете поражение своим замыслам, если необъективно поступите с коллегами, имеющими лучшие способности.

Сталкиваясь с другим управленцем, более способным, чем вы, сделайте его своим союзником и учитесь у него.

***Право на совершенствование включает обязанность
следовать примеру лучшего***

3) *Что вы, в сущности, думаете о самом себе?*

Полностью вопрос звучит так: Что вы думаете о себе как о претенденте на более высокий руководящий пост?

Наиболее распространено представление о руководителе как о человеке, жертвующем индивидуальностью ради дела. Однако это верно лишь в отношении руководителей нижних звеньев бизнеса. На самом деле управленец накладывает печать своей индивидуальности на весь коллектив.

Самоутверждение не означает самопожертвования

Растущий администратор подходит к руководству как к самоутверждению, а не самопожертвованию, в любом смысле этого слова. Назначение руководителем никогда не является наградой за самопожертвование, особенно если сопровождается жалобами на то, что, например, пропустил футбольный матч, спектакль и т. д.

Поставив перед собой задачу - стать руководителем (при этом сохранив свободные вечера и выходные), подумайте, позволят ли ваши способности решить поставленные вами задачи за 40-часовую рабочую неделю. Если это не так, будьте осторожны: вы поставили перед собой недостижимую цель.

Человек, поставивший задачу стать руководителем значительной организации, должен:

- целеустремленно использовать свое время;
- подчинять личные дела служебным;
- набирать персонал во имя достижения поставленной цели.

Из известного управленческого жаргона «продавать себя» — выражение наиболее частое и неправильно понимаемое. Аналог этого выражения: «Продавать идеи, способности». Продавать себя? Кому вы нужны? Что делает вас лучшим руководителем, чем вашего коллегу, — торговая сделка?

В мировой бизнес-практике безупречно работает совет торговых экспертов своим продавцам: «Не пытайтесь продавать товары. *Продавайте выгоды*. Никто не хочет покупать сверла, но люди платят за отверстия, которые делаются этими сверлами. Продавайте отверстия».

Вы можете предложить массу выгод. Вы можете продать 5% дохода на капитал там, где доход в 3,5% считается хорошим. Вы можете продать 300 товарных единиц там, где нормальным считается продажа 200. Вы можете предложить сжатый конкретный доклад, который заменит три доклада. *Все перечисленное и называется выгодой.*

4. **Уметь схватывать все «на лету»**, увязывая новые и старые ваши знания в систему.

Как правило, практическая работа в области управления следующий этап вашего обучения руководству предприятием. Столкнувшись на практике с управленческими проблемами, человек наглядно, сразу же видит связь между тем, чему он научился, и тем, что нужно для работы.

Вы учитесь управлению в ходе своей работы, наблюдая за тем, как это делают другие, а также читая о том, как это практикуется на других предприятиях. Как руководитель вы систематизируете: что вы знаете, чему учитесь и что делаете сами, только тогда ваша способность познавать и делать будет развиваться.

Начинать учиться умению управлять в начале карьеры следует с повышения своей технической компетенции. Руководство бизнесом требует большего, чем простое выполнение работы. Оно требует, чтобы все выполнялось качественно и корректно. Чем ниже ваша должность в управленческой иерархии, тем более вам необходимы глубокие знания техники работы вашего участка. Администратор, отвечающий за каждую операцию, должен полностью понимать все, что с нею связано. В противном случае он не сможет оценить эффективность даже собственной работы. Однако технические знания могут стать фетишем и загнать вас в тупик. Поэтому избегайте однобокой специализации. Так, бухгалтер может посвятить 10 лет своей жизни тому, чтобы стать лучшим бухгалтером компании, и действительно станет им, не повысив шансов на продвижение по управленческой лестнице. Только научившись видеть за цифрами людей и материалы, комплекс организационных согласованных мероприятий, капиталовложений и доходов, бухгалтер сможет постичь в процессе своей работы основы управления. Но эти основы будут для него бесполезны, если он не научится превращать их в программу действия для других, которые и будут претворять ее в жизнь. Если бухгалтер способен увидеть и в своих отчетах обосновать необходимость изменения курса компании — такой бухгалтер обладает как технической компетентностью, так и способностями руководителя.

***«Учеба начинается немедленно в начале карьеры
и никогда не прекращается»***

Вы не можете вернуться в прошлое и учиться чему-то так, как вы учились в школе. Ваш ум стал богаче, и вы способны увязывать вновь приобретенные знания с жизненным опытом. Вводите эти знания в текущую практику для реализации перспективных планов.

5. **Уметь руководить**, т. е. организовывать работу группы сотрудников;

Достигнув высшего поста организации, вы можете оценить свою способность управлять работой группы людей по конечным результатам (например, годовым) деятельности компании. Это легко сделать, сопоставив цифры о доходах и сводки об убытках. Но находясь на более низком административном посту, судить прямо по конечным результатам компании не удастся. Ведь часть заслуг принадлежит вышестоящему руководству, часть — вашим подчиненным. Каков же в этом случае алгоритм оценки ваших управленческих способностей?

Дадим определение термину «организация» — *решение какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры*».

Для начала мысленно выделите процесс организации из функций управления. Это легче сделать, если вы будете рассматривать:

- организационную работу как подготовку к данному трудовому процессу;
- администрирование как управление процессом выполнения самой работы.

Подберите людей, оргтехнику, базу данных, необходимые для выполнения ряда заданий — и вы уже организовали свой участок работы. Все подготовлено, чтобы вы начали руководить. Но это не означает, что вам уже нечего делать: большую часть организационной работы составляет *поддержание порядка, организованности*, а эта работа по существу никогда не прекращается.

Вы можете оценить свои способности организатора путем анализа своих действий за полгода, в течение которых складывалась следующая ситуация:

- основной или вспомогательный сотрудник неожиданно не явился на работу;
- имели место сбои в работе компьютера или иной оргтехники;
- прекратилась подача сырья или вспомогательных материалов.

Если у вас не возникло неразрешимых проблем в любой из этих ситуаций, то вполне можно полагать, что вы обладаете блестящими организаторскими способностями и умеете их применять. Если же в связи с перечисленными проблемами работа временно прекратилась — вам необходимо обратить особое внимание на организационную сторону своей работы.

**Хорошая организация труда вылечивает
непредвиденные «болезни» еще до того, как они развиваются**

Примерные действия на случай вышеперечисленных проблем: неявка на работу основного или вспомогательного сотрудника.

1. Абсолютно регулярный приход на работу — исключение даже для первоклассных управляющих и специалистов. Продумать порядок действий в подобных ситуациях довольно просто: распределите и доведите до сотрудников их взаимозаменяемость. Имея такое распределение, вы страхуетесь от проблем в случае непредвиденной неявки сотрудника.

2. Проблемы сбоя в работе оргтехники можно минимизировать своевременной разработкой графика ее профилактики и назначением сотрудника, ответственного за ее состояние.

3. Нивелировать прекращение подачи сырья можно, предусмотрев запасной источник снабжения, заранее получив полномочия его использования для обеспечения непрерывности в работе.

Чтобы добиться от людей выполнения работы, необходимо сначала понять, почему люди нуждаются в руководстве, почему терпят это руководство, хотя последнее далеко не всегда им приятно.

Добиться этого — не только вопрос вежливости и обходительности. Далеко не все умеют обращаться с людьми на уровне профессиональных дипломатов. Конечно, чем больше у вас положительных качеств, тем вам будет легче. Но вы должны непременно иметь два обязательных качества:

- терпимость к слабостям людей, не мешающим им работать (не лишайте людей права отличиться друг от друга);
- нетерпимость ко всему, что отрицательно отражается на работе (как руководитель вы имеете право требовать надлежащего выполнения своих обязанностей).

Люди знают, что **следить за качеством труда** — ваша работа. И если кто-либо уваливает от работы, в глазах сотрудников ваша вина в этом равна вине нерадивого работника.

Следует особо сказать об авторитете руководителя (т. е. об уважении со стороны подчиненных).

Многие управленцы ошибочно полагают, что авторитет — это нечто данное сверху в силу служебного положения. На самом деле ваше служебное положение как руководителя дает только право вам завоевывать авторитет, использовать и укреплять его повседневными действиями.

Фельдмаршал Монтгомери в своих мемуарах «Путь к руководству» писал: «Все мы, солдаты и предприниматели, должны понимать, что человек нашего времени, солдат и рабочий, более осведомлен, лучше образован и более любознателен, чем раньше. Распро-