



Книга Устойчивость успеха

Путь к повышению продуктивности и производительности труда

Квинт Стадер
Wiley, 2006
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Компании тратят миллионы долларов на изготовление фирменной символики или рекламных материалов, при этом требуя от исполнителей строжайшего соблюдения заданных стандартов. В то же время многие из них на удивление равнодушно относятся к неразберихе в такой области, как лидерство и управление. В некоторых компаниях каждый менеджер придерживается собственного стиля руководства. Нередко даже самые консервативные организации, которые стараются стандартизировать все, что возможно, упускают из виду стандарты управления бизнесом. Автор книги, крупный специалист по вопросам управления, подскажет, как навести порядок в этой области и стандартизировать стиль руководства в вашей компании. На взгляд *BooksInShort*, книга отлично демонстрирует, как решить эту важную для любой компании задачу.

Основные идеи

- Наилучший показатель успешности компании – эффективность решений, принимаемых ее руководителями.
- Неэффективные сотрудники подрывают общую производительность труда в компании.
- Ежедневно интересуйтесь успехами ваших подчиненных.
- Делайте комплименты отличившимся сотрудникам, упоминая при этом, что вы узнали об их успехах со слов их начальников.
- Регулярная оценка производительности – залог ее роста.
- Руководители должны нести личную ответственность за итоговые результаты деятельности компании.
- Приобщайте сотрудников к управлению компанией.
- Навыки лидерства следует вырабатывать целенаправленно.
- Руководитель должен уметь пробуждать в сотрудниках трудовой энтузиазм.
- Продумайте стандартные сценарии действий сотрудников в различных ситуациях, возникающих при общении с клиентами.

Краткое содержание

Тактика результативности

Ни качество товаров и услуг, ни наличие выдающихся лидеров сами по себе не делают вашу компанию лучшей на рынке. Успешность бизнеса зависит от того, насколько его руководители умеют добиваться поставленных целей. Эффективные лидеры опираются на методы, уже доказавшие свою результативность. Такое представление о лидерстве аналогично понятию доказательной медицины, которое предполагает, что лечение пациента должно основываться на лучших результатах клинических исследований. Результативное лидерство состоит из трех основных элементов:

1. **Согласованность оценок.** Руководство компании и главы отделов должны оценивать эффективность своей работы на основе объективных стандартов.
2. **Согласованность отношений с подчиненными.** Впечатления сотрудников от работы в компании должны быть непротиворечивыми.
3. **Согласованность процессов.** Наиболее важные процессы (например, подбор персонала) должны быть унифицированы.

“Мощная корпоративная культура эффективнее любой стратегии”.

Производительность труда каждого сотрудника следует оценивать по таким показателям, как профессионализм, умение работать в команде, знания и компетентность, отношение к работе, соблюдение правил техники безопасности. Как правило, руководители приходят к выводу, что треть их работников демонстрирует высокую производительность, около 60% – среднюю, а остальные – низкую.

“Большинство компаний без труда может улучшить свою продуктивность. Проблема только в том, как удержать эти высокие результаты”.

Обсудите с каждым сотрудником производительность его труда. Высокопроизводительным сотрудникам объясните особую роль, которую они играют в компании, и поблагодарите их за отличную работу. Разговаривая с сотрудниками, имеющими средние показатели производительности, обсудите важность роли, которую они играют, а также отметьте, как именно они могут улучшить производительность. Покажите им, что они всегда могут рассчитывать на вашу поддержку.

“Подбирая сотрудников, не торопитесь. Увольняя, не медлите”.

Беседу с неэффективным сотрудником следует построить особым образом. Вначале поделитесь с человеком объективными наблюдениями, например: “Мне стало известно, Билл, что вы постоянно не укладываетесь в сроки. Это плохо отражается на производительности всей компании”. После этого выскажите, что вы чувствуете по поводу возникшей проблемы, например: “Я расстроен тем, что вы регулярно не выполняете нормативы, Сюзан”. Затем предложите вариант исправления ситуации, например: “Вы не умеете планировать работу, Ларри. Давайте я покажу, как это делается”. Наконец, объясните, что ждет сотрудника, если он не захочет внять вашим советам. Если неэффективные сотрудники не в состоянии работать лучше, без колебаний избавляйтесь от них.

“«Ведение» целей – эффективный способ взаимодействия с сотрудниками и клиентами”.

Выдающиеся руководители прекрасно знают, как “вести” свои цели. Как врач во время регулярного обхода больничных палат, вы должны каждый день интересоваться тем, как идут дела у подчиненных. Метод “ведения” целей состоит из девяти элементов:

1. **Расскажите о своих планах заранее.** Объясните сотрудникам, какую цель в отношении производительности труда вы поставили.
2. **Продемонстрируйте осведомленность.** Покажите сотрудникам, что вы отлично осведомлены о текущих проблемах в компании.
3. **Проявите уважительное отношение.** Дайте сотрудникам понять, что они интересны вам как личности.
4. **Покажите сотрудникам, что вы ищете ответы на заданные ими вопросы.** Сотрудники должны знать, что вы работаете над решением проблем, о которых они рассказали вам ранее.
5. **Изучайте потребности сотрудников.** Интересуйтесь последними достижениями подчиненных, выясните, какие ресурсы им необходимы и что их беспокоит.
6. **Решайте проблемы.** Дайте людям понять, что их проблемы – это ваши проблемы.
7. **Ведите журнал.** Если вы не станете записывать все, что узнали, вы не будете владеть общей картиной происходящего.
8. **Поощряйте хороших работников.** Людям нравится слышать благодарность и получать денежные поощрения.
9. **Занимайтесь “ведением” поставленной цели непрерывно.** Включите этот процесс в вашу повседневную рутину.

“Регулярная оценка показателей стимулирует их улучшение”.

В качестве руководителя вы должны научиться искусству поддерживать позитивный имидж руководства в глазах персонала. Этот навык поможет избежать губительного для корпоративной культуры противопоставления “мы/они”. Такое противопоставление часто возникает в ситуации, когда вы пытаетесь переложить ответственность на других руководителей: “Я бы с удовольствием повысил вам зарплату, но начальство связало мне руки”. Старайтесь не критиковать в присутствии подчиненных их начальников и преподносите действия других руководителей в благоприятном свете, например: “Ваш менеджер сказал, что вы хорошо справляетесь с проектом, Сюзан. Продолжайте в том же духе!” Тем самым вы не только делаете комплимент сотруднице, но и заставляете ее испытать чувство благодарности по отношению к своему руководителю.

Основные элементы культуры компании

Наиболее продуктивно люди работают тогда, когда ясно понимают смысл своих действий и видят пользу, которую эти действия приносят. Чтобы энтузиазм сотрудников не угасал, корпоративная культура компании должна опираться на следующие принципы.

1. **Непрерывное стремление к совершенству.** Стандарты выполнения работы должны быть очень высокими.
2. **Оценка основных показателей производительности.** Регулярно анализируйте, насколько вы продвинулись к поставленной цели.
3. **Поддержание культуры обслуживания клиентов.** Задействуйте для этого все имеющиеся у вас в наличии инструменты и ресурсы.
4. **Поиск лидеров.** В отсутствие сильных лидеров развитие компании невозможно.
5. **Оценка удовлетворенности сотрудников.** Нельзя ждать от сотрудников высокой производительности, если они не удовлетворены работой.
6. **Воспитание у сотрудников личной ответственности.** Личная ответственность каждого работника должна стать главной ценностью компании.
7. **Согласование своих решений с целями и ценностями компании.** Если вы так не делаете, то все ваши намерения – не более чем пустые слова.
8. **Свободный обмен информацией на всех уровнях компании.** Сотрудникам необходимо хорошо представлять, что происходит в компании.
9. **Поощрение профессиональных успехов.** Поощрения – лучшее средство добиться высокой производительности.

“Руководители должны принимать участие в разработке собственных программ обучения компании”.

Усилия руководителя должны быть направлены на совершенствование в пяти направлениях. Это уровень обслуживания клиентов, качество товаров и услуг, кадровый потенциал, финансирование и развитие бизнеса. Убедитесь, что все руководители компании хорошо понимают, как устроена ее финансовая система и каким образом обеспечивается окупаемость инвестиций. Регулярная оценка показателей производительности стимулирует ее рост, поэтому измеряйте основные показатели как можно чаще. Приведите стиль руководства компанией к единому стандарту. Известны следующие способы устранения различий в стиле управления внутри организации.

1. Следите за тем, чтобы на собраниях, при обсуждении проектов и в других ситуациях действия и решения руководителей были скоординированы.
2. Следите за тем, чтобы показатели работы оценивались по их приоритетности.
3. Стандартизируйте информацию, которую менеджеры доводят до подчиненных.
4. Стандартизируйте процесс подбора новых сотрудников.
5. Разработайте стандартный сценарий реакции руководителей на вопросы подчиненных о проблемах, которые их беспокоят.
6. Организуйте такую программу подготовки лидеров, чтобы они были компетентны по широкому кругу вопросов.

“В отсутствии у руководителей умения правильно доносить информацию до подчиненных прежде всего виновата недостаточная подготовка”.

Иногда компания не справляется со стоящими перед ней задачами, однако отчеты ее руководителей говорят о высокой производительности во вверенных им подразделениях. Это противоречие свидетельствует о недостаточно высоком уровне ответственности у руководителей. Они должны нести личную ответственность за фактические результаты – от этого же должна зависеть оплата их труда. Оценка эффективности работы руководителей должна опираться на объективные критерии, а оцениваемые показатели – отражать конкретные результаты. Работа компании должна строиться на основе трехмесячных планов. Такой интервал планирования поможет предотвратить откладывание на конец года основных усилий по выполнению намеченных показателей.

“Руководитель не в состоянии угодить всем и сразу”.

Наконец, важнейшее средство повышения производительности – система корпоративного обучения. Программа обучения должна соответствовать целям компании и иметь конкретный практический смысл. Для составления такой программы подробно расспросите руководителей, которых будете обучать, о том, какие вопросы они считают самыми важными. Элементом обучения сделайте отработку описанного выше сценария бесед с сотрудниками с высокой, средней и низкой производительностью труда. Каждые три месяца отправляйте руководителей на двухдневные семинары по развитию лидерских качеств, тематика которых должна соответствовать текущим задачам компании.

Тактика общения с сотрудниками и клиентами

Чтобы сотрудники работали с высокой производительностью, прежде всего они должны быть удовлетворены своей работой. Следующие рекомендации помогут повысить удовлетворенность сотрудников.

1. **Непрерывно следите за производительностью.** Ежедневно интересуйтесь тем, как идут дела у ваших подчиненных.
2. **Налаживайте доверительные отношения.** Поддерживайте у сотрудников хорошее расположение духа.
3. **Оценивайте уровень удовлетворенности работой.** Наблюдайте за настроениями сотрудников и немедленно принимайте меры к решению возникающих проблем.
4. **Стремитесь укрепить доверие персонала.** Не откладывайте выполнение дел, благодаря которым симпатии сотрудников к вам вырастут.
5. **Принимайте меры к плохо работающим сотрудникам.** Увольняйте тех из них, кто не желает учитывать ваши замечания.
6. **Изучайте опыт других компаний.** Находите и внедряйте самые эффективные методы работы.
7. **Следите за обеспеченностью персонала всем необходимым для работы.** Сотрудники всегда должны иметь все необходимые ресурсы и инструменты.
8. **Выработайте привычку доводить дела до конца.** Создайте себе репутацию человека, который выполняет обещания.
9. **Будьте честным и открытым для общения человеком.** Честность – лучшая политика во все времена.

“Руководству компании следует разработать программу коллективного признания заслуг самых эффективных сотрудников компании”.

Талантливые и квалифицированные сотрудники – основа успеха компании. Именно поэтому ошибка при приеме людей на работу может дорого стоить. Привлекайте к собеседованиям с кандидатами их будущих коллег: их наблюдения часто бывают на редкость проницательными. Однако наем подходящих кандидатов – лишь первый этап процесса. Не всякий из них сможет преодолеть трехмесячный барьер – в среднем каждый четвертый из новых сотрудников уходит в течение этого периода. Чтобы быть в курсе настроений новичков, проводите с каждым из них беседу по окончании одного и трех месяцев их работы в компании. В отношении как новых, так и старых сотрудников вы должны хорошо представлять, что является для них стимулом к эффективной работе. Проведите среди работников опрос на эту тему. Примите полученные ответы к сведению.

“Сотрудники хотят понимать общий смысл своей работы в компании”.

Чтобы у работника возникло чувство личной ответственности за свое дело, он должен ощущать причастность к бизнесу компании в целом. Чтобы это чувство укрепилось, следует наладить открытый обмен информацией обо всем происходящем в компании и подробно ознакомить персонал с деталями ее деятельности. Подключайте сотрудников к отбору и инструктажу новых работников. Дайте им возможность почувствовать себя специалистами в своей области. Предложения и идеи, высказываемые персоналом, не только внимательно слушайте, но и показывайте, что они имеют для вас ценность. Отмечайте самых способных и целеустремленных из них – зачастую даже самый обычный комплимент может восприниматься как награда.

Культура обслуживания клиентов

При работе с клиентами первостепенное значение имеет уровень их обслуживания. Разработайте стандарты общения сотрудников с клиентами. Составьте список фраз, которые сотрудники компании должны использовать при общении с клиентами в той или иной ситуации. Проводите опросы клиентов, чтобы узнать их впечатления о качестве обслуживания. Звоните клиентам накануне важной сделки и после ее заключения, чтобы создать у них позитивное впечатление от высокого уровня обслуживания. В работе с клиентами вы можете использовать те же приемы, которые применяются при “ведении” цели. Если вы управляете розничным магазином, просто пройдитесь по торговому залу и поинтересуйтесь у покупателей их впечатлениями от обслуживания. Если вы оказываете профессиональные услуги, попросите клиентов озвучить свои предпочтения, пожелания, потребности и опасения. Запишите эту информацию на специальную “карточку предпочтений клиента” и проследите за тем, чтобы каждый сотрудник, обслуживающий этого клиента, был ознакомлен с данной информацией.

Об авторе

Квинт Стадер – учредитель компании, оказывающей консультационные услуги в области здравоохранения. Специалист по внедрению высоких стандартов ведения бизнеса и обслуживания клиентов.
