

БИЗНЕС

ШКОЛА

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)



Москва
2016

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 331.1
ББК 65.240-2
Д47

Bernard Diridollou
Manager son équipe au quotidien.
© 2007 Groupe Eyrolles, Paris, France

Д47 Диридолу, Бернар.

NB. Не забыть похвалить Машу. Гениальное управление командой / Бернар Диридолу ; [пер. с фр. Л. Шиловской]. — Москва : Эксмо, 2016. — 192 с. — (Бизнес-школа № 11).

ISBN 978-5-699-84275-9

Согласно исследованию компании PwC, Франция занимает 3-е место в мире по уровню производительности сотрудников, притом что рабочая неделя составляет всего 35 часов! Французы — одни из признанных мировых экспертов по части управления персоналом. В чем их секрет? Бернар Диридолу, известный специалист с многолетним опытом в области подбора и развития персонала, в своей книге раскроет «рецепты успешного руководителя», которые помогут вам создать гениальную команду, нацеленную на успех.

Вы узнаете:

- как на 100 % задействовать креативность сотрудников;
- как максимально эффективно управлять рабочим временем;
- как привлечь лучших сотрудников в компанию.

Эти и многие другие кейсы вы найдете в книге, которая стала настоящим хитом в сфере HR, выдержав не одно переиздание по всему миру.

**УДК 331.1
ББК 65.240-2**

ISBN 978-5-699-84275-9

© Шиловская Л., перевод, 2016
© Оформление.
© ООО «Издательство «Эксмо», 2016

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

*С глубочайшей признательностью Анни Жак,
моей помощнице,
за ее быстроту и эффективность*

Оглавление

Введение — От слов к делу	11
---------------------------------	----

Первая часть
*Организовать и сопровождать
работу своей команды*

Глава 1. Прояснить правила игры и определить функции	17
Прояснить правила игры	17
Зачем определять функции?	22
Как определять функции?	24
Глава 2. Определить цели, обсудить средства	33
Отличия и сходство между задачами и основными целями (миссиями)	33
Для четкой формулировки целей	36
Качественные задачи	38
Три категории задач	39
Ключевые этапы переговоров	41
Глава 3. Мониторинг и контроль, анализ ошибок	45
Целесообразность контроля с точки зрения руководства	48
Целесообразность контроля с точки зрения сотрудников	48
Девять принципов эффективного контроля	49
Работа над ошибками	49
Как проводить беседу такого типа?	56

Глава 4. Оценка результатов и поощрение	
продуктивности	57
Наша концепция оценки	57
Обоюдная подготовка.....	63
Ключевые этапы переговоров	65
Итог	66
Взаимные обязательства	68
Перспективы	69
Итог переговоров	70
Определение критериев личной эффективности	70
Этапы проведения переговоров по оценке	71
Глава 5. Критиковать и управлять конфликтами	73
Умение критиковать обоснованно	74
Управление конфликтами.....	76

Вторая часть
*Поддержание позитивных
отношений со своей командой*

Глава 6. Информировать, придавая смысл	
деятельности	95
Разные типы информации	96
Потоки информации на предприятии и их векторы	98
Качество эффективной информации	103
Глава 7. Делегировать задачи, доверяя	105
Основные причины, препятствующие делегированию ..	105
Зачем делегировать?	106
Важные моменты успешного делегирования	106
Глава 8. Организовать свою занятость, чтобы иметь	
возможность слушать и общаться	115
Определить приоритеты и сосредоточиться	
на главном	116
Общение по поводу своего собственного	
тайм-менеджмента	123
Практиковать политику открытых дверей	124
Управлять ситуациями, когда вас прерывают	125

Уметь отказывать	125
Укрепить в отказе благодаря следующим советам	126
Сформулировать четкие правила относительно собраний и совещаний	126
Глава 9. Поддерживать мотивацию при отсутствии возможности повышения зарплаты.....	133
Положение компании	134
Структуры	135
Управленческая культура	136
Беглый обзор различных теорий и методов относительно мотивации	137
Формировать этику	149
Соответствовать	151
Уметь проявлять положительные знаки признания	152
Познать себя и принять себя	159
Проблематика преодоления трудностей	163
Случай X, или Мотивация в условиях кризиса	165
Глава 10. Становление образовательной роли руководства	171
Компания-учитель	171
Формализовать образовательную роль руководящего состава	173
Структурировать образовательную функцию	174
Условия успеха	177
Глава 11. Развивать самостоятельность сотрудников ...	181
Этапы развития самостоятельности	182
Приспособиться к этапам самостоятельности своих сотрудников	184
Развитие ситуационного управления	185
Семь этапов Танненбаума и Шмидта	189
Заключение	190
Библиография	191

Введение

От слов к делу

В то время как генеральное руководство рассуждает о «коллективном управлении», «всестороннем качестве», «проектном и дистанционном менеджменте», большинство компаний продолжает трудиться по модели Тейлора в рамках организационных систем с крайне жесткой субординацией.

Поэтому, несмотря на модные лозунги, организация остается устаревшей: решения принимаются исключительно на уровне совета директоров, информация преимущественно поступает сверху вниз; сотрудникам сложно высказывать новые идеи, выражать свое недовольство — обычно их возражения остаются неслышанными. Стоит взглянуть чуть внимательнее на французские компании, и они оказываются современными лишь на словах. Ситуацию, которая лучше всего показывает это противоречие, можно встретить в ходе «мотивационных собраний», часто организуемых на предприятиях. Руководитель заявляет: «Меняемся», но при этом предполагает: «Меняйтесь».

Опасность таится в расхождении между «сказано» и «сделано», в расхождении между заявленным участием каждого в принятии решений и непоколебимой уверенностью руководства в том, что лишь оно способно действительно воздействовать на компанию. В сложившейся ситуации наиболее типичные реакции сотрудников таковы:

а) они чувствуют, что ими пытаются манипулировать, и могут взбунтоваться;

б) они считают, что никак не могут повлиять на будущее компании:

«В любом случае, что бы ни говорили, ничего не изменится».

«На самом деле мы пешки в этой игре и наше мнение не берут в расчет».

В итоге вы, руководители подразделений, «местное начальство», находитесь «между двух огней»: с одной стороны — речи высшего руководства, а с другой — реакция ваших подчиненных.

Кроме того, в условиях возрастающей сложности управленческих ситуаций (изменение законов рынка, жесткая конкуренция, «неповоротливость» организации) и гнетущей неопределенности начальство склонно возлагать большие надежды на руководящий состав.

Они рассчитывают, что вы будете:

Двигателем системы

Начальство ожидает, что вы станете двигателями, драйверами изменений (то есть вы будете стоять на страже успеха компании, а не сосредоточитесь исключительно на своем личном развитии).

В центре деятельности, а не над ней

Некоторые проявляют больший интерес к теоретическим навыкам и склонны уделять больше внимания компетенциям и рассуждениям, зачастую полагая, что это более эффективно, но при этом пускают практическую деятельность на самотек. Поэтому неудивительно, что многие вышестоящие руководители будут считать вас мечтателем, идеалистом и теоретиком.

Лидером, ведущим людей за собой

Вдохновение и управление командой не появляются сами по себе! Даже практическое мастерство, хотя оно и необходимо, не может никоим образом само по себе оправдать назначение лидера. Быть управляющим — это значит ежедневно применять свое знание дела, свое

умение адаптироваться к любой ситуации. В управлении командой поведение играет намного большую роль, чем опыт и мастерство. Именно поэтому мы будем делать акцент на развитии методик и инструментария, которые позволят повысить ваши управленческие навыки.

***Ближайшие и наиболее вовлеченные
в процесс руководители***

«Руководители слишком отстранены от дел» — эту фразу часто произносят ваши сотрудники и высшее руководство.

Она как нельзя лучше показывает ожидания ваших коллег: они хотят видеть вас настоящим лидером, который способен правильно донести информацию, своевременно прийти на помощь и дать дельный совет, который принимает активное непосредственное участие в делах команды и умеет подать пример своими действиями, а не словами; им нужен лидер, к которому всегда можно обратиться в случае возникновения проблем.

Наконец, мы как опытные эксперты по управлению компаниями можем заключить: какова бы ни была ситуация, в которой вы находитесь в должности руководителя отдела, управляющего, у вас всегда есть некоторый простор для действий.

Однако чтобы воспользоваться им с максимальной выгодой и при этом соответствовать ожиданиям ваших подчиненных и руководства, вам необходимо:

- глобальное видение вашей роли,
- практические методы и инструменты для противостояния трудностям.

Иметь глобальное представление о своей роли — значит осознавать масштабы своего круга обязанностей. Для ясности изложения мы разбили их на 2 категории:

- **Ответственность, направленная на организацию и деятельность**
 - Прояснить правила и функционал каждого.
 - Зафиксировать задачи и договориться о средствах.

- Мониторить и контролировать, научиться отрабатывать ошибки.
- Оценить результаты и поощрять достижения.
- Уметь критиковать и урегулировать конфликты.

Эти обязанности в большой степени зависят от значимости внутренней организации.

— Ответственность, направленная на коммуникацию

- Информировать для обоснования деятельности.
- Делегировать задачи.
- Организовать свою занятость и ресурсы для более продуктивной коммуникации.
- Стимулировать мотивацию своих подчиненных.
- Играть роль педагога и развивать компетенции.

Эти обязанности носят добровольный характер, и не каждый руководитель прилагает усилие воли для их реализации.

Вы как лидер команды в зависимости от своего опыта и личностных качеств чувствуете себя более или менее уверенно в одной из сфер из вашего круга обязанностей. Таким образом, существует риск заикнуться на том, что у вас получается лучше всего, и пренебречь другими важными сферами.

Важно понимать, что ваша эффективность зиждется на вашей способности принимать и исполнять в равной степени и те и другие обязанности.

Решить эту проблему не так сложно: вам необходимо научиться выбирать верную дистанцию, правильную формулировку, чтобы одновременно и оценивать, и обучать, чтобы предписывать, ставить задачи и мотивировать, чтобы сгладить конфликты и развивать гармоничные отношения с подчиненными.

Чтобы помочь вам, мы предлагаем данный труд — он отличается исключительной практикой и прагматикой.

Его цель — вооружить вас проверенными методами и инструментами, которые подскажут, как делать, что говорить; одним словом, как вам, руководителю команды, подойти к реализации своих основных обязанностей.

Первая часть

**Организовать
и сопровождать работу
своей команды**