

Т 3. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

КОНКРЕТНОСТЬ ЦЕЛИ

Когда вы ставите сотруднику задачу, прежде всего нужно задать себе вопрос: что вы хотите получить в результате ее выполнения? Этот критерий важен, потому что у вас может сформироваться свое видение результата, а у сотрудника — свое. А в итоге вы и сотрудник будете по-разному представляете себе одну и ту же цель.

Необходимо как можно точнее, подробнее, детальнее ответить на вопрос, что нужно получить в результате выполнения задачи. Необходимо стремиться к тому, чтобы оставалось как можно меньше деталей задания, понимаемых «по умолчанию». Иначе возрастает риск, что не удастся достигнуть того, что задумано, особенно в новых и нестандартных ситуациях.

Например, генеральный директор дает распоряжение: «Подготовить к 14.00 информацию по ключевым клиентам». К назначенному времени коммерческий директор подготовил отчет по объемам продаж. А генеральный ждал информацию по кредиторской задолженности.

ИЗМЕРИМОСТЬ ЦЕЛИ

Измеримость позволит дать ответ на вопрос: **достигнута ли поставленная цель и в какой степени?**

Если нет измерителей, очень сложно оценить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс.

Измерители могут быть количественными и качественными, прямыми и косвенными.

Например, директор на одном из совещаний ставит задачу: «Наладить оперативный обмен информацией между отделом продаж и складом». Когда директор поинтересовался, выполнена ли поставленная задача, оказалось, что руководители отделов стали чаще разговаривать друг с другом, узнавая «как идут дела».

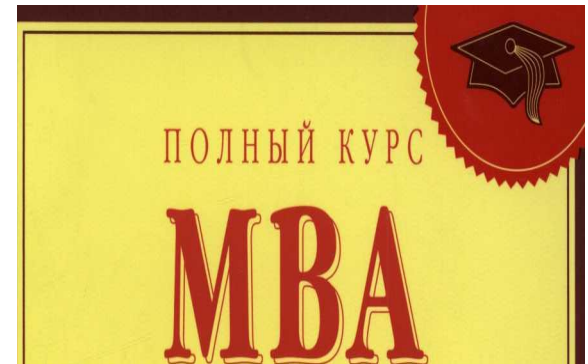


АКТИВАЦИЯ

В формулировке цели должны быть обозначены действия, которые нужно предпринять, чтобы получить желаемый результат. Это ответ на вопрос: за счет чего мы собираемся достичь результата?

Например, директор ставит задачу отелу продаж: «В следующем квартале увеличить объем продаж на 20%». Задача выполнена, но, как оказалось, за счет перерасхода рекламного бюджета.

Директор должен был четко указать, за счет какой активности, каких действий компания должна увеличить объем продаж. Скажем, за счет повышения уровня сервиса или проведения распродажи.



MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION

*«В целях усиления борьбы с вредителями Министерство сельского хозяйства Китая объявило, что за каждую сданную саранчу будет выплачен 1 юань. Теперь все крестьяне разводят саранчу...»
Старый анекдот*

СОГЛАСОВАННОСТЬ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.

Поставленная цель должна соотноситься с другими целями и задачами, а также работать на общую стратегическую цель («Дерево целей»). Если же выполнение данной задачи противоречит другим задачам, то такой подход в постановке целей нельзя назвать эффективным.

Например, руководитель компании ставит финансовому отделу цель «уменьшить кредиторскую задолженность», одновременно дав задание производственному отделу «полностью обновить техническую базу производства». При этом цели явно противоречат друг другу, поскольку для обновления производственного оборудования компании необходимо взять очередной кредит. Возможно, данные цели стоило развести друг с другом по времени, ведь одновременно их выполнить нельзя, а последовательно — вполне реально.

Определенность цели во времени

В формулировке цели должен быть четко обозначен срок ее выполнения. Исполнителю необходимо четко представлять, за какой срок необходимо решить поставленную задачу.

Например, директор по маркетингу ставит своему подчиненному задачу по проведению мониторинга рынка. При этом цель конкретна, измерима, согласована, обозначены действия, которые нужно предпринять. Только не обозначен срок выполнения данного задания. Здесь может возникнуть ситуация, когда директор по маркетингу ждет результат через неделю, накануне важных переговоров, а его подчиненные добросовестно, основательно, не торопясь «прорабатывают» рынок, поскольку не знают о срочности задания.

ТИПЫ ЗАДАЧ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Чтобы организация была эффективной (работала с прибылью), система менеджмента в целом должна обеспечивать успешное решение управленческих задач трех типов:

стратегические задачи;

тактические задачи;

оперативные задачи.

Стратегические задачи — это вопросы взаимодействия организации с внешним окружением (конкурентами, инвесторами, поставщиками, клиентами, контролирующими органами и т.д.). Решение этих вопросов обеспечивают прежде всего менеджеры высшего звена, например генеральный директор или вице-президент.

Тактические задачи — это вопросы взаимодействия внутри компании между подразделениями, отделами, сотрудниками (по вертикали, горизонтали и диагонали). Решением этих вопросов занимаются менеджеры среднего звена — руководители подразделений, например директор филиала, руководитель департамента, начальник цеха и т.п.

Благодаря успешному решению оперативных задач организация выходит на рынок и предлагает своим клиентам товар или услугу. При этом преобразование ресурсов в продукт должно происходить результативно и с минимальными затратами ресурсов. За это отвечают менеджеры низшего звена (например, мастер участка, старший смены, бригадир), которые взаимодействуют с непосредственными исполнителями.

«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПИРАМИДА»

Типы задач и уровни управления

В соответствии с тремя типами задач в коммерческой организации выстраивается вертикальная структура менеджмента.

Схематичное отображение такой вертикали называется «управленческой пирамидой». «Управленческая пирамида» включает три основных уровня: менеджеров низшего звена, менеджеров среднего звена, менеджеров высшего звена.

Каждый из уровней управления решает определенный тип задач.



Рис. 2.5. «Управленческая пирамида»

ВЕРТИКАЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В РЕАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В реальной организации также должно быть три уровня управления по вертикали?

Их может быть больше или меньше. Но при этом все три типа задач — стратегические, тактические, оперативные — все равно должны решаться в рамках имеющихся уровней управления.

На практике в реально существующих компаниях и организациях минимальное числа уровней управления — один, а максимальное число уровней управления самые крупные компании в период гигантомании — включали до 18—20 уровней управления. При этом неизбежно возникали проблемы, связанные с чрезмерной бюрократией, неповоротливостью, затягиванием принятия решений.

На сегодняшний день в условиях динамично развивающихся рынков и высокого уровня конкуренции во всех сферах бизнеса мобильность и гибкость структуры становятся необходимым условием выживания и развития. Наблюдается общая тенденция «разукрупнения» — число уровней управления даже в бывших крупнейших фирмах сокращается до 7—8 (например, за счет выделения самостоятельных подразделений).

За счет этого менеджеры компаний быстрее откликаются на требования рынка, ставят новые задачи, а самое главное — обеспечивают их выполнение.

НОРМА УПРАВЛЯЕМОСТИ

Менеджер — специалист по управлению — как сотрудник организации должен быть загружен оптимально. На практике часто бывает, что ресурс профессиональных возможностей менеджера в одних случаях используется не до конца (1-2 сотрудника в подчинении), а в других происходит его перегрузка (20-30 сотрудников).

Норма управляемости — оптимальное число подчиненных, непосредственно подчиняющихся руководителю.

«Среднестатистическая» норма управляемости — 5-9 человек. Но эта цифра зависит от уровня управления (высшее, среднее, низшее звено), а также от особенностей бизнес-процессов (технологий).

Специальные исследования (проведенные еще в 1960-е гг. американкой Джоан Вудворд) показали зависимость оптимального числа прямых подчиненных от уровня управления и используемых технологий (табл.).

ИЗМЕНЕНИЕ НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

Тип производства	Норма управляемости менеджеров высшего звена	Норма управляемости менеджеров низового звена
Единичное и мелкосерийное	4	23
Массовое	7	48
Поточное	10	13

Данные: Дж. Вудворд, 1965

ЗАКОНОМЕРНОСТИ

- 1. Чем сложнее решаемые задачи (выше уровень управления), тем ниже норма управляемости** (у директора меньше прямых подчиненных, чем у начальника отдела, ведь директор решает более сложные задачи);
- 2. Чем больше необходимость взаимных согласований (выше уровень управления), тем ниже норма управляемости** (на стратегическом уровне управления больше времени тратится на состыковку различных действий («дерево целей»));
- 3. Чем проще технология, тем выше норма управляемости** (старший смены опирается на стандарты и четкие инструкции, которых не может быть у специалистов, решающих стратегические вопросы, — там нет алгоритмов);
- 4. Чем выше уровень профессиональной подготовки подчиненных, тем выше норма управляемости** (менеджер потратит намного меньше времени и сил, объясняя задание человеку опытному и знающему);
- 5. Чем выше уровень мотивации подчиненных, тем выше норма управляемости** (менеджеру всегда легче, проще и быстрее работать с людьми, у которых «горят глаза»).

СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НОРМУ УПРАВЛЯЕМОСТИ

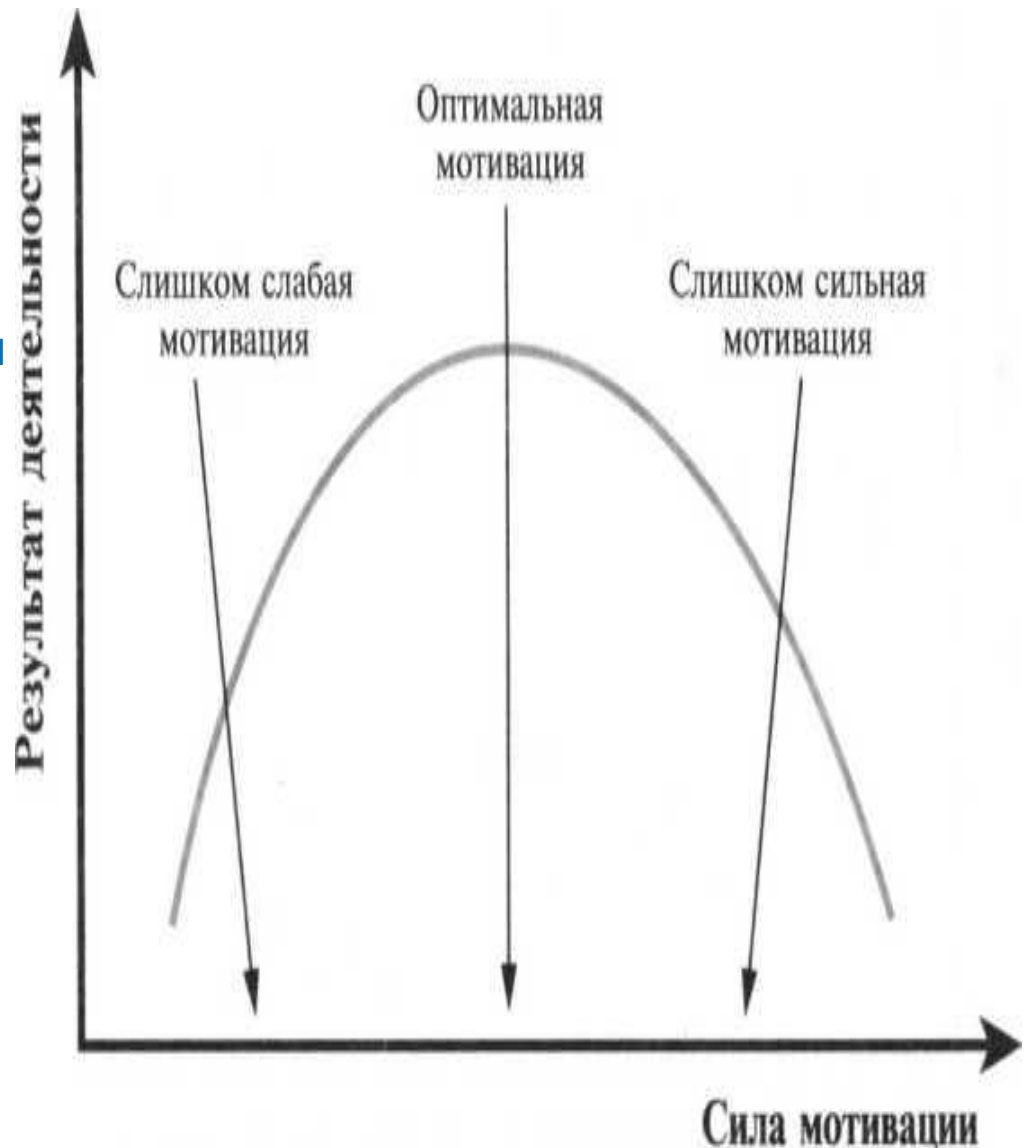


ПЕРВЫЙ ЗАКОН ИЕРКСА-ДОДСОНА

Выполнение задачи и мотивация.

При постановке задачи менеджер должен мотивировать подчиненного, чтобы тот выполнил поставленную задачу должным образом. Эмпирически выявленные закономерности, связывающие мотивацию и качество деятельности, сформулированы еще в начале XX века Р.М. Йерксом и Дж.Д. Додсоном.

Первый закон Йеркса-Додсона показывает зависимость результатов от интенсивности мотивации: при повышении мотивации до определенного уровня растет и качество деятельности, но дальнейшее повышение мотивации приводит к снижению продуктивности.



За чисто символический выигрыш люди работали «спустя рукава», и результаты были невысокими. По мере увеличения вознаграждения рос и энтузиазм; улучшались и результаты. Когда возможность выигрыша достигала немалой величины, энтузиазм перерастал в **ажиотаж**, и результаты деятельности снижались.

ВТОРОЙ ЗАКОН ЙЕРКСА-ДОДСОНА

Второй закон Йеркса-Додсона описывает влияние силы мотивации на эффективность деятельности при разной трудности выполняемых задач: **чем выше уровень сложности задания, тем меньшая сила мотивации оптимальна для данного задания (для эффективного решения более сложных задач требуется меньшая мотивация).**

Но для эффективного решения более сложных задач требуется меньшая мотивация, хотя она должна при этом происходить чаще.

Практический вывод для простых задач: если вы даете вашему сотруднику простое задание, напоминайте ему об этом редко, но достаточно жестко.

Практический вывод для сложных задач: если вы ставите вашему сотруднику сложную задачу, то напоминайте ему об этом каждые пять минут, но спокойно и в мягкой форме.



ЭТАПЫ КОНТРОЛЯ

При помощи контроля менеджер может определить, правильны ли его решения, не нуждаются ли они в корректировке. Контроль - это процесс обеспечения достижения целей.

Эта функция менеджера подразумевает измерение, анализ и корректировку действий по достижению поставленных целей.

Процедура контроля включает три основных этапа: выработку стандартов, сопоставление с ними реальных результатов деятельности и принятие необходимых корректирующих мер (рис. 2.9).

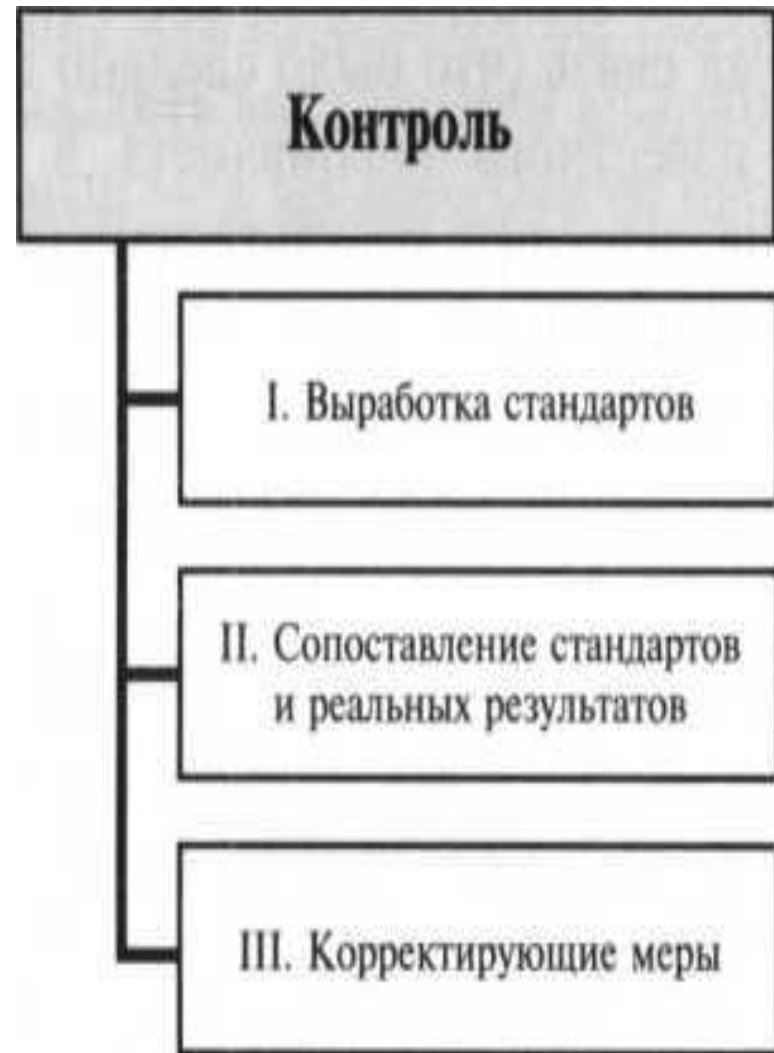


Рис. 2.9. Этапы контроля

ТИПЫ КОНТРОЛЯ

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работы, по сути — это проверка наличия необходимых для решения поставленной задачи ресурсов, а именно:

контроль человеческих ресурсов;

контроль материально-технических ресурсов;

контроль финансовых ресурсов;

контроль информационных ресурсов;

контроль временных ресурсов.

Текущий (промежуточный) контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ по достижению поставленной цели. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений позволят исключить отклонения от намеченных планов.

Заключительный контроль представляет собой сравнение фактически полученных результатов с ожидаемыми, именно заключительный контроль показывает, достигнута ли поставленная цель.

ЗАВИСИМОСТЬ ОБЪЕМА КОНТРОЛЯ ОТ

РИСКА

Объем контроля со стороны менеджера во многом зависит от важности решаемой задачи, от степени риска, с которым связано выполнение или невыполнение поставленной задачи.

Выделяют два варианта контроля — максимальный и минимальный — в зависимости от риска, связанного с процессом решения поставленной задачи (табл.).

Характеристики ситуации	Объем контроля	
	Максимальный контроль	Минимальный контроль
Риск	Задачи с высокой степенью риска	Задачи с низкой степенью риска
Применение	Только когда необходимо	Всегда, когда возможно
Формат	«Получи добро»	«Держи меня в курсе»
Действия подчиненного	Сначала согласовывает, потом действует	Сначала действует, потом докладывает о результатах
Плюсы для менеджера	Страховка от необратимых проблем	Малые затраты времени; обучение и мотивация подчиненных
Минусы для менеджера	Большие затраты времени	Подходит только для малозначимых заданий

КОНТРОЛЬ КАК ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Часто на практике контроль для многих менеджеров и их подчиненных сводится лишь к возможности наказания, если реальное положение вещей оказывается хуже намеченных результатов. Подчиненные боятся действовать, боятся рисковать, боятся совершить ошибку, поскольку в случае неудачи их ожидает строгое наказание. В конечном итоге подавление инициативы и творческого поиска приводит к тому, что в организации прекращается выдвижение новых идей, методов работы, нестандартных решений проблем.

Контроль не означает наказание, а является обратной связью, благодаря которой менеджеры могут корректировать предпринимаемые действия.

Если использовать контроль как обратную связь, то менеджер должен пользоваться любой возможностью высказать подчиненному свое мнение о полученных результатах — покритиковать или похвалить.

КРИТИКА И ПОХВАЛА

Конструктивная *критика* предполагает своевременность, краткость, эмоциональную адекватность. Также является важным обсуждение проблемы наедине.

Рекомендуется укладываться с высказыванием критических замечаний в интервал 30 секунд.

Обсуждать при этом надо только проблему («в отчете не хватает информации по задолженности клиентов»), а не личность («вы абсолютно безответственный работник»). Иначе последующий разговор приведет к конфликту, а проблема так и не будет решена.

•Как критиковать?

- Кратко
- Говорить о проблеме

- Конкретно
- Вовремя

- С глазу на глаз

- Эмоционально адекватно

РАБОТАЮЩАЯ ПОХВАЛА

Почему многие люди начинают отнекиваться, когда их хвалят, или же считают чью-то похвалу формальной и неискренней?

Своевременность похвалы подразумевает быструю обратную связь по «горячим следам» (по возможности, как можно быстрее после того, как вы узнали об отличных результатах).

Наряду с результатами работы («Отчет подготовлен по всем правилам») нужно обязательно похвалить и человека («Вы очень ответственно подошли к делу, прекрасно справились с отчетом!»).

Высказать похвалу нужно наедине. Многие люди болезненно реагируют на похвалы в присутствии третьих лиц, так как боятся зависти и кривотолков.

Эмоциональная адекватность означает «золотую середину» в выражении эмоций по поводу отличных результатов работы.

Добрые слова должны быть сказаны с искренними чувствами, иначе им не поверят.

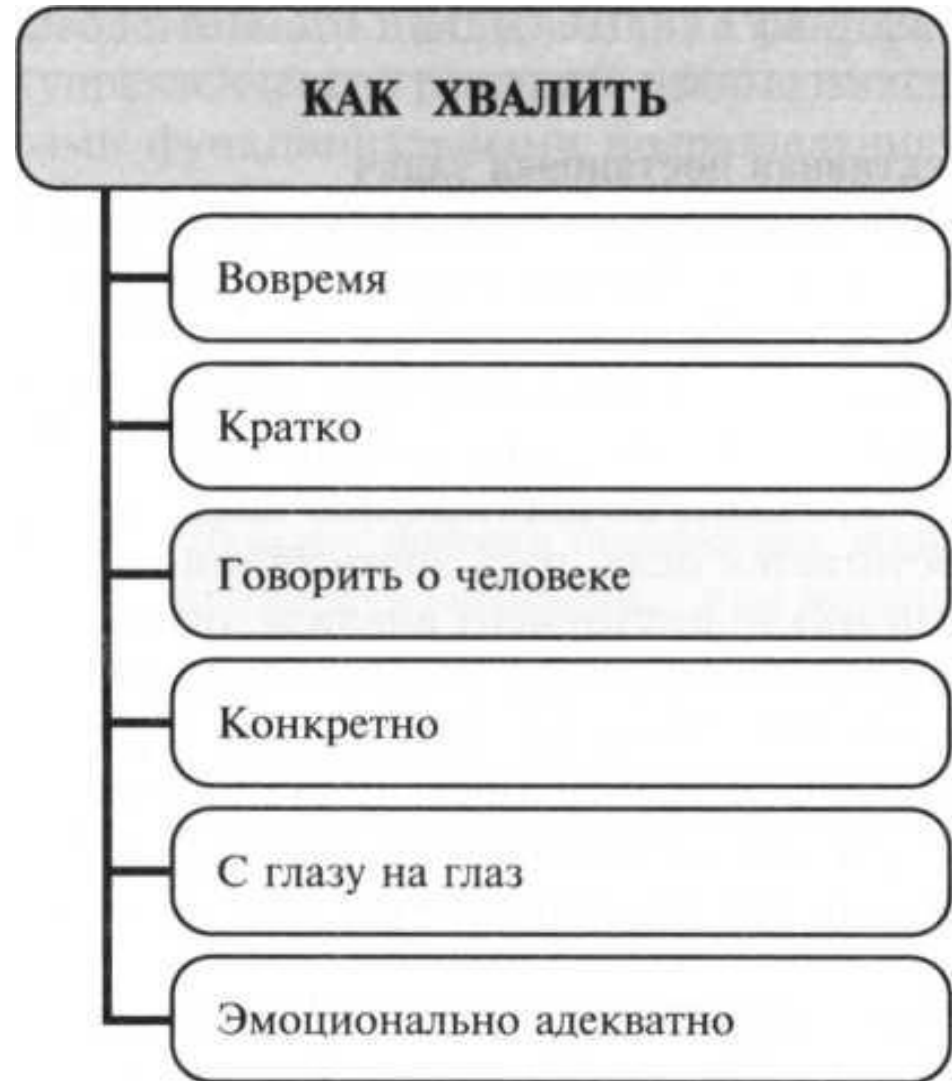


Рис. 2.11. Принципы работающей похвалы