

Введение

Я вижу, как все более актуальной из года в год становится тема обучения управленцев в клиниках, причем как представителей топ-менеджмента, так и линейных руководителей. Часто медицинский бизнес открывают врачи. Не сомневаюсь, что они профи в своем деле — в том, как лечить людей. Но в управлении это самоучки. Только когда недостаток знаний из этой области оборачивается системными проблемами, многие осознают, где корень зла, — понимают, что им не хватает компетенций.

Проводить совещания, ставить задачи, выступать с презентациями, давать обратную связь, работать с возражениями сотрудников — в медицинских вузах этому не обучают, а это 80 % работы руководителя. Это регулярный менеджмент, ежедневная деятельность управленца. Успешно осуществлять ее помогут навыки, инструменты и алгоритмы, которые я разберу далее.

Эта книга предназначена для каждого, кто хочет уметь:

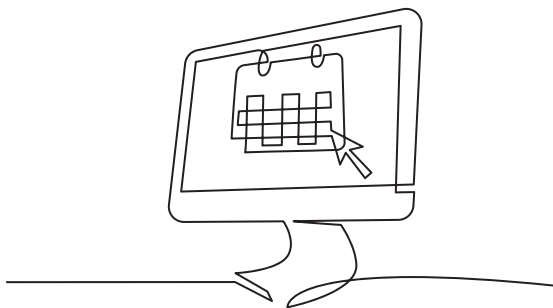
- ставить операционные цели компании, исходя из стратегических;
- декомпозировать цели на задачи и правильно определять ответственного за их выполнение и сроки реализации;
- формировать организационную структуру компании;
- планировать достижение результата, оптимизировать план по срокам и ресурсам;
- выбирать, какие задачи и кому можно делегировать, а что оставить себе;
- осуществлять контроль, исходя из сложности задачи и компетенций исполнителя;
- давать поддерживающую, корректирующую и развивающую обратную связь сотруднику, чтобы он всегда был счастлив и замотивирован;
- убедительно выступать перед сотрудниками;
- проводить короткие эффективные совещания;
- оценивать и максимально использовать потенциал людей;
- распределять роли в команде и управлять ее эффективностью;

- осознанно нанимать, удерживать и увольнять сотрудников;
- использовать эффективные методы принятия решений, чтобы никогда в них не сомневаться;
- использовать личное время и время коллег максимально эффективно;
- работать с возражениями сотрудников.

Цель этой книги — прокачать ваши управленческие навыки, чтобы вы смогли построить суперкоманду и каждый день работать плодотворно, совместными усилиями достигая намеченных показателей эффективности.

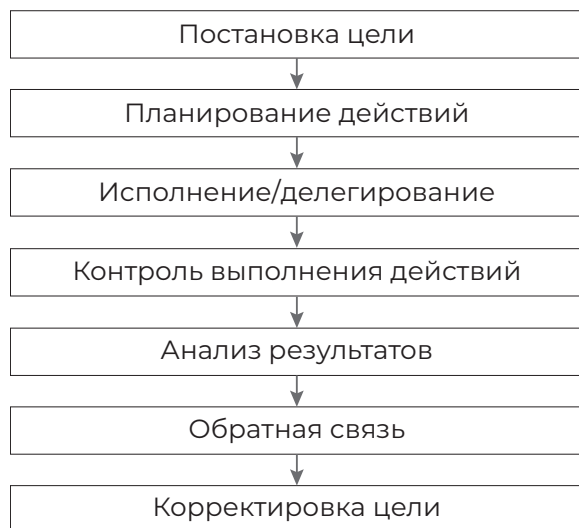
ГЛАВА 1

Внедряем в работу цикл управления



Вы главный человек в своем бизнесе, поскольку в ваших руках **управление** — воздействие на сотрудников, цель которого — слаженное достижение требуемого результата. Будучи топ-менеджером, именно вы мыслите стратегически и отвечаете за результат деятельности команды. Образно говоря, вы пишете мелодию, подбираете музыкантов и виртуозно дирижируете оркестром, чтобы все отыгрывали задуманное вами по нотам, не фальшивя. Если вы хотите быть эффективным в этом, обязательно внедряйте в работу *управленческий цикл*. Навык следовать ему должен быть доведен до автоматизма.

Цикл управления включает в себя следующие этапы.



Если пропустить какой-либо из них или допустить грубые ошибки, это обернется большими проблемами в управлении. Выделю основные.

- **Некорректная постановка цели.** Цели компании должны быть согласованными с реальностью, а задачи отдельно взятых сотрудников — с глобальными целями клиники. В соответствующей главе этой книги мы подробно все это изучим. Что важно: проводите мотивационную беседу, когда передаете сотруднику ответственность за некий участок работы. В цикле управления мотивация не выделяется в качестве отдельного этапа лишь потому, что *это ваша постоянная обязанность* — вдохновлять, побуждать и мотивировать сотрудников совершать подвиги во имя вашей общей цели.
- **Отсутствие плана.** Зона ответственности управленца не только в том, чтобы задать вектор движения компании. Вы должны наметить шаги по достижению задуманного. Делайте это вместе с подчиненными, поскольку ваша функция — помочь им понять, как они смогут достичь своих целей.
- **Неумение делегировать.** Наверняка каждый из вас знает руководителей, которые тащат все на себе. Согласитесь, едва ли при таком раскладе получится достичь намеченных целей — скорее всего, такой управленец быстро выгорит. *Все самостоятельно*

сделать невозможно. Вам как руководителю нужно правильно поставить и распределить задачи, выбрать исполнителей и проконтролировать процесс. Поэтому в отдельной главе мы обсудим распространенные ошибки в делегировании и научимся их не допускать.

- **Отсутствие контроля.** Это самая распространенная проблема! Часто топ-менеджер ставит цели, собирает сотрудников, объясняет задачи, завершает встречу мотивирующим лозунгом, и... на этом цикл обрывается. Если вы не следите за исполнением, ваш оркестр будет фальшивить. И вы рискуете никогда не прийти с командой в намеченную точку «Б».
- **Отсутствие анализа результата.** Предположим, вы увидели, что подчиненный все сделал верно. Однако ваша обратная связь в духе «молодец, хорошая девочка, здорово получилось!» некорректна с точки зрения управления. Это просто поддержка. Если вы ставите цели в цифрах, то и оценивать работу нужно соответствующим образом. Как лучше реагировать на неудовлетворительные результаты, чтобы сотрудники не теряли мотивацию? В какой момент принимать решение об увольнении неэффективного члена команды? Об этом мы с вами тоже подробно поговорим.
- **Отсутствие обратной связи.** Если руководитель вовсе не считает нужным давать обратную связь, тогда сотрудник не может оценить, как он

выполняет обязанности, хорош ли он на своем месте. Уделите внимание тому, как вы даете фидбек. Не стоит на бегу, когда вы торопитесь куда-то, в коридоре спрашивать у коллеги, сдал ли он отчет. Или вместо того, чтобы обстоятельно изучить цифры и похвалить сотрудника за результат, просто бросить: «Ты молодец!». Да, это тоже можно назвать обратной связью, но людям этого мало — хотя бы раз в два месяца развернуто поддержите человека либо что-то откорректируйте. При помощи такой практики, как предоставление обратной связи, получается мягко управлять людьми через коммуникацию, а не только с помощью директив и инструкций. Такой стиль управления гораздо продуктивнее: вы можете поделиться опытом, побудить сотрудника глубже изучить тему, заглянуть в какую-то книгу. Если копнуть глубже, то регулярное предоставление обратной связи помогает вам двигаться по намеченному вектору — к поставленной цели. Руководитель, умеющий давать обратную связь в нужном режиме и с нужной частотой, успешно вовлекает своих сотрудников в жизнь компании. Так формируется корпоративная культура. Можно много рассуждать о том, как же ее выстроить, но вместо этого просто начните комментировать работу членов своей команды. Своевременная и конструктивная обратная связь позволяет растить людей, а они — ценнейший ресурс. Чем больше вы их развиваете, тем лучше результаты как каждого в отдельности, так и всего

вашего бизнеса. На страницах этой книги мы детально разберем, какие модели обратной связи можно использовать на практике.

- **Неправильная корректировка цели.** Обязательно завершайте управленческий цикл некой рефлексией. Когда видны результаты, нужно проанализировать, что было сделано правильно, а где допущены ошибки. Например, вы ставили одному из отделений цель проводить по 10 операций ежемесячно. Если она не достигнута, а все возможности и ресурсы для этого были, то не торопитесь снижать показатель втрое. Целевые показатели не должны бесосновательно падать. В идеале, напротив, они должны постоянно расти. Думайте, как их достигать, анализируйте, что вам стоит в следующий раз сделать иначе, обучайте сотрудников выдавать качественный результат, мотивируйте команду — это поможет развиваться и не уступать конкурентам.

Внедрите управленческий цикл во все сферы жизни и отточите навык ему следовать — вы должны делать это буквально на автопилоте! Если будете качественно обрабатывать каждый этап, это станет самым действенным инструментом в достижении ваших целей — как рабочих, так и личных.