

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>13</b>
<b>ЧАСТЬ I. ИСКУССТВО И НАУКА МЕНЕДЖМЕНТА</b>	<b>15</b>
<b>Глава 1. Чем занимаются менеджеры</b>	<b>17</b>
Что менеджеры должны делать	18
Воодушевление	21
Наделение властью	22
Поддержка	23
Общение	25
Тест!	27
<b>Глава 2. Такие сложные перемены</b>	<b>29</b>
Перемены неизбежны	30
Четыре этапа восприятия перемен	30
Управление переменами на микроуровне	34
Семь признаков того, что вы боретесь с переменами	35
Когда перемены превращаются в кризис	39
Как помочь подчиненным справиться с происходящими переменами	41
Тест!	43
<b>ЧАСТЬ II. ЛИДЕРСТВО: ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР</b>	<b>45</b>
<b>Глава 3. Прием на работу и удержание персонала</b>	<b>47</b>
Прием на работу (и удержание) классных специалистов	48
Разработка должностной инструкции	50
Как найти самых лучших кандидатов	50
Интервьюер мирового класса	53
Как задавать правильные вопросы	54
Что нужно делать до и во время собеседования	55
Что НЕ нужно делать до и во время собеседования	56
Пять шагов к искусству интервьюирования	57
Процесс отбора	58

Проверка рекомендаций	58
Просмотр своих записей	60
Проведение второго (или третьего) раунда	61
Предложение о работе	61
Будьте объективными	61
Доверяйте внутреннему чутью	62
Тест!	62
<b>Глава 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА</b>	<b>65</b>
Величайший мировой принцип менеджмента	66
Чего хотят ваши подчиненные?	67
Мотивация персонала	68
Чем быстрее, тем лучше	72
Творческий подход к поощрению персонала	72
Легенда о Floppy Chicken	74
Создание системы недорогих поощрений	75
Десять эффективных способов мотивации персонала	77
Тест!	78
<b>Глава 5. НАСТАВНИЧЕСТВО И РАЗВИТИЕ</b>	<b>81</b>
Подготовка к великолепной работе	82
Что делают наставники	82
Три этапа наставничества	85
Переломные моменты в работе	85
По наставнику в день...	86
Секреты мастерства...	89
Тест!	90
<b>Глава 6. МЕНТОРСТВО</b>	<b>91</b>
Как сделать служащих лучше	92
Зачем развивать персонал	92
Планы профессионального развития	94
Развитие персонала	97
Десять основных способов развития персонала	98
Как стать ментором	100
Тест!	102

## 8 СОДЕРЖАНИЕ

<b>ЧАСТЬ III. ИСПОЛНЕНИЕ</b>	<b>103</b>
<b>Глава 7. Постановка целей</b>	<b>105</b>
Цели как движущий механизм организации	106
SMART-цели	108
Меньше — значит лучше	111
Как рассказать о целях и <b>видении</b>	113
Как сохранить фокус на целях	114
Когда цели становятся реальностью	116
Тест!	118
<b>Глава 8. Делегирование</b>	<b>119</b>
Возможности делегирования	120
Мифы о делегировании	122
Делегирование в шесть простых этапов	124
Задания, которые вы всегда должны делегировать	126
Задания, которые вы не должны делегировать	127
Когда делегирование идет не так, как нужно	129
Мониторинг результатов	130
Тест!	132
<b>Глава 9. Мониторинг эффективности персонала</b>	<b>133</b>
Как функционирует ваша организация	134
Основные показатели эффективности	134
Немедленная обратная связь	136
Вехи	136
Действия	137
Отношения	137
График	138
Практическое применение	138
Случай 1. Эффективность мирового класса	138
Случай 2. Как помочь подчиненным добиваться 100%-ных результатов	140
Инструменты мониторинга мирового класса	142
Гистограммы	143
Блок-схемы	143
Практическое применение числовых данных	144
Тест!	145

<b>Глава 10. Подотчетность</b>	<b>147</b>
Устарели ли оценки эффективности	148
Зачем оценивать эффективность	149
Процесс оценки эффективности	151
Оценка эффективности: распространенные ловушки	152
Постоянная обратная связь	154
Обратная связь, обратная связь и еще раз обратная связь	156
Другие потребности во времена перемен	157
Что представляет собой качественная оценка эффективности	159
Суть подотчетности	160
Не превращайте оценку эффективности в засаду	161
Тест!	162
<b>ЧАСТЬ IV. СОЗДАНИЕ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>163</b>
<b>Глава 11. ОБЩЕНИЕ</b>	<b>165</b>
Общение приводит организацию в движение	166
Утраченное искусство слушания	167
Как провести презентацию	170
Письмо как форма общения	174
Технологические достижения	176
Тест!	177
<b>Глава 12. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ</b>	<b>179</b>
Работа в команде	180
Старая организационная структура стремительно сдает позиции	180
Последствия сокращения штата	181
Сотрудничество вместо конкуренции	182
Наделение команды полномочиями	183
Командная работа	184
Гибкость	184
Инновационность	185
Создание командной культуры	185
Формальные команды	185
Неформальные команды	187
Самоуправляемые команды	187

## 10 СОДЕРЖАНИЕ

Наделение команды полномочиями	188
Команды и новые технологии	190
Тест!	191
<b>Глава 13. ЭФФЕКТИВНЫЕ СОБРАНИЯ</b>	<b>193</b>
Собрания делают возможной командную работу	194
Что не так с собраниями	195
Восемь секретов эффективного собрания	198
Тест!	200
<b>ЧАСТЬ V. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>201</b>
<b>Глава 14. ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ПОЛИТИКА И КОРРЕКЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ</b>	<b>203</b>
Почему дисциплинарная политика	204
Что означает дисциплина	204
Главное — результаты работы	207
Два направления дисциплинарной политики	209
Первое направление: неудовлетворительная работа	210
Второе направление: неправомерное поведение	211
Пять шагов дисциплинарной политики	213
Этап 1. Опишите неприемлемое поведение	214
Этап 2. Опишите воздействие проблемы на всю рабочую группу	214
Этап 3. Конкретизируйте требуемые изменения	215
Этап 4. Опишите последствия	215
Этап 5. Окажите эмоциональную поддержку	215
Цельная дисциплинарная политика	216
Планы развития персонала	217
План повышения качества работы	218
Джордж Тирбит	218
Тест!	219
<b>Глава 15. УВОЛЬНЕНИЕ</b>	<b>221</b>
Когда ничего больше не помогает...	222
Разные оттенки увольнений	222
Увольнения по собственному желанию	222
Принудительные увольнения	223
Зачем увольнять персонал	224
Почему некоторые менеджеры пытаются избежать неизбежного	226

Временное увольнение	227
Гуманные увольнения	229
Как обосновать справедливость увольнения	230
Увольнение в три этапа	231
Тест!	233
<b>Глава 16. Этика и офисная политика</b>	<b>235</b>
Этика и офисная политика	236
Этика — теперь не только на завтрак	236
Определение этики	237
Создание морального кодекса	237
Что включает в себя моральный кодекс	238
Соблюдение этических принципов в жизни	239
Офисная политика	240
Как оценить политическую ситуацию в организации	241
Как определить ключевых игроков	242
Общение — настоящее или нет?	244
Судите не по словам, а по делам	244
Читайте между строк	245
Наводите справки	245
Как управлять своим начальником	246
Двигайтесь вперед вместе со своими менторами	247
Укрепляйте доверие к себе	247
Тест!	248
<b>Эпилог</b>	<b>249</b>
<b>ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ</b>	<b>250</b>