

ГЛАВА 6

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕХА НА НОВОЙ РАБОТЕ

*Ведущее условие служебного роста —
генерирование новых идей.*

П.С. Таранов

«Золотая книга руководителя»

Адаптация в коллективе — Освоение новой работы — Закрепление успеха

6.1. Адаптация в коллективе

Получить хорошую работу непросто, но удержаться на ней, а тем более продвинуться — задача не менее сложная. Здесь мало добросовестно выполнять свои обязанности, ибо только этого недостаточно. При острой конкуренции компетентность и трудолюбие сами по себе уже не являются гарантами дальнейшего успеха.

Так же как и культура страны влияет на людей, проживающих в ней, так и культура организации оказывает влияние на стиль работы и жизнь своих сотрудников. В связи с этим вновь поступившему работнику очень важно принять во внимание те специфические особенности, которые присущи данной организации. Теоретики науки управления сформулировали следующие четыре типа корпоративной культуры [58, с. 166]:

1) автократия — «Мы сделаем это таким способом». Все решения принимаются наверху, и вам надо их неукоснительно выполнять. Возможности обсуждения практически не существует;

2) бюрократия — «Нам следует поступать таким образом». Каждому сотруднику предназначена совершенно определенная роль. Организация стабильна и не подвержена резким переменам. Вы медленно поднимаетесь вверх по служебной лестнице;

3) технократия — «Лучше всего сделать это так». Работа ориентирована на выполнение конкретной задачи. Вы работаете на последовательно меняющихся рабочих местах или в различных командах. Чрезвычайно гибкий тип организации;

4) демократия — «Давайте сделаем это вместе». Организация с малой степенью формальной структуры, которая служит для помощи своим членам (например, юридическое партнерство).

В течение первых дней и недель пребывания на новом рабочем месте подавите искушение провести повсюду новой метлой. Вас может изумить сложившаяся практика работы фирмы, но не пытайтесь что-либо в ней менять, пока не определите причины.

Даже если вас назначили на руководящую должность и вы хотите улучшить работу, в первую очередь вы должны понять внутренний механизм функционирования организации, а не устранять один

порядок вещей, чтобы заменить его своим собственным. Последний, может, и был бы хорош в другом месте, но в данном коллективе он может оказаться совершенно неприемлемым.

Для достижения своих целей и прогресса в карьере вам надо уметь работать с людьми. Рассмотрим их по категориям.

Ваши коллеги по работе

Вам надо завоевать их доверие, но не «затмевать их собственным сиянием». Идите на контакты и будьте дружелюбны, но не чрезмерно. Коллеги, скорее всего, сыграют главную роль в вашем становлении в должности, и их советы, как бы странно это ни звучало, могут иметь реальный вес.

Ваши начальники

Некоторые начальники любят откровенные и открытые дискуссии с подчиненными; другие предпочитают, чтобы к ним относились подчеркнуто уважительно. Вся беда в том, что вы точно не можете знать, к какому типу относится ваш нынешний шеф, ведь первое впечатление может оказаться обманчивым. Чтобы избежать открытых конфликтов на самых первых стадиях, вам следует вести себя осторожно и сдержанно.

Ваш наставник

В некоторых компаниях существует институт наставников для молодых сотрудников, когда одному человеку дается задание отслеживать ваши успехи внутри фирмы и помогать вам преодолевать первые барьеры в работе на новой должности. В японских компаниях, например, наставник может играть важную роль на протяжении всей карьеры своего «подшефного». Он выступает в качестве тренера, защитника, советника. Однако такая схема отнюдь не имеет всеобщего распространения, и для многих и многих новичков первые дни на рабочем месте будут напоминать один из способов обучения плаванию — или вы тонете, или выплываете. Как бы ни сложились обстоятельства, вы не должны терять здравый ум в начале деятельности на новом поприще.

Ваши подчиненные

Сегодняшние работники гораздо более образованны и эрудированны, чем их предшественники полвека назад. Они отнюдь не всегда готовы с радостью броситься выполнять распоряжения только что назначенного со стороны начальника. Да и с чего им прикажете так поступать? Несомненно, они знают работу лучше, чем вы. Вместо того чтобы занять надменную и отстраненную позицию, вам надо проявлять искренний интерес к своим подчиненным и уметь правильно строить общение с ними. Завоевав их уважение и доверие, вы сможете установить в коллективе здоровую рабочую атмосферу:

Ваши клиенты и покупатели

Какую бы маленькую должность вы ни занимали, при общении с клиентом вы представляете в своем лице всю организацию. В наши дни большинство фирм утверждает, что они работают во благо

клиентов (т.е. интересы клиентов превыше всего), хотя на самом деле все может быть совсем не так. Будьте обходительны и вежливы с клиентурой.

Придя на новую работу, следует учесть ряд моментов [160,65].

Как правило, полгода потребуется на то, чтобы правильно сориентироваться на новом рабочем месте. Не нужно торопиться привлекать к себе особое внимание с самого начала, это может весьма насторожить ваших коллег. Начинайте работу в коллективе спокойно, но не будьте и слишком пассивны.

С целью ознакомления с предприятием следует изучить его организационную структуру, познакомиться с основными подразделениями и людьми. Нужно разобраться, как и кем принимаются решения, кто и с кем общается, кто с кем дружит. Самое важное и определяющее мнение может оказаться у того, кто держится в тени, но может оказывать влияние на руководство. Главное — ощутить, какой в коллективе психологический климат. Не стоит выделяться ни в худшую, ни в лучшую сторону. Это относится и к манере себя держать: не ставить себя выше или ниже окружающих. Приветливое дружелюбие — лучший ключ к признанию в новом коллективе. Важно по возможности поддерживать хорошие отношения со всеми, не участвовать в конфликтах.

Первые дни на новой работе — всегда необычны. К вам будут по-особому относиться, и нужно вести себя очень ответственно. Конечно, тридцать дней — условная цифра. В книге Э. Чапмена «Ваши первые тридцать дней (создание имиджа профессионала; на новом месте работы)» приводятся объяснения по выделению именно такого периода адаптации:

- 30 дней достаточно, чтобы продемонстрировать свои возможности другим, а также себе и коллегам, что в работе наблюдается заметный прогресс;
- 30 дней не слишком много, чтобы отчаяться достичь желаемого прогресса и сдаться. Вы можете сосредоточиться на четко осознанных целях и назначить себе какое-либо вознаграждение за их достижения;
- 30-дневный период удобно разбивается на четыре недельных периода. Многие люди, особенно те, кто ориентированы на деловую карьеру, привыкли планировать свою работу и жизнь по неделям. В течение первого месяца на новой работе удобно планировать на каждую неделю определенный этап в отношениях с коллегами и освоении новой работы. Важно в конце недели подводить итог достигнутого и с учетом этого намечать следующий этап.

Если вы пришли на должность руководителя, то вам не мешает найти доброжелательно настроенных к вам членов коллектива. Они могут познакомить вас со всеми нюансами работы подразделения, помочь лучше узнать характеры коллег, склонности и интересы окружающих людей.

Следует помнить, что знание и соблюдение сформировавшихся традиций в коллективе, умение внимательно выслушать каждого особенно необходимы как начинающему руководителю, так и управленцу со стажем.

Процесс активной адаптации к новой руководящей должности можно разбить на три основных этапа:

1. Вникать и настраиваться, но не пассивно, а в активной форме.
2. Отобрать несколько проектов, идей, реализация которых повысит эффективность работы коллектива.
3. Реализовать эти проекты на основе тщательной подготовки каждого новшества.

Можно сформулировать ряд несложных правил, соблюдение которых поможет адаптации в коллективе:

1. Ежедневно составлять перечень задач, отмечая степень их важности и время, необходимое для выполнения каждой из них.
2. Разобраться, кто и как оценивает вашу работу, что входит в ваши обязанности.
3. Не стесняться переспрашивать, уточнять что-либо.
4. Выполнять все дела квалифицированно, своевременно и до конца.
5. Вовремя начинать свой рабочий день, не тратя время на раскачку.

Для того чтобы правильно и четко владеть технической стороной дела, важно уметь оценивать себя, разбираться в своих достоинствах и недостатках.

Так, Е.С. Жариков [66] отметил типичные задачи самооценки для эффективного самоменеджмента:

- 1) определить свое соответствие выполняемой работе;
- 2) выявить свою пригодность для новой, ранее не выполнявшейся работы;
- 3) определить внутренние психологические и организационные причины часто повторяющихся неудач, сбоев в новой работе (если таковые существуют);
- 4) выявить причины возможного изменения своего стиля работы по мере накопления жизненного опыта;
- 5) выбрать наиболее адекватный своим возможностям уровень притязаний (неадекватное представление о себе является причиной серьезных срывов);
- 6) выработать личные рациональные приемы работы (умение хорошо освоиться со своими личными данными и выработать рациональные трудовые приемы принесет больше пользы, чем выслушивание общих советов);
- 7) разработать программу собственной переподготовки для повышения уровня работы или

облегчения личного труда.

Своим развитием лучше заниматься самому. Многие люди даже не осознают своих талантов, своих сильных сторон. А при правильном их использовании на новой работе они способствуют успеху дела. Ошибки и недостатки, напротив, тормозят его, когда мы ничего не делаем для их устранения. Эти недостатки находятся в нас самих и препятствуют раскрытию способностей. Необходимо чаще и требовательнее спрашивать с себя, изменять способы своей деятельности, использовать передовые методы в работе.

Не следует пренебрегать и таким методом воздействия, как личное обаяние, которое всегда способствует успеху в профессиональной деятельности, расширению круга друзей, укреплению домашнего очага. Человеку будет легче осваивать новую работу, если он сумеет быть обаятельным, уверенным в себе, способным правильно себя оценить. Внимание к подобным качествам поможет обрести гармонию в общении с коллективом, а значит, привести к деловому успеху. Обаяние — это искусная подача всех личностно-деловых качеств и умений новичка. Какие это качества?

Прежде всего, это интеллектуальный потенциал личности. Во-вторых, это психологические знания и умения. Они играют значительную роль при адаптации в новом коллективе, налаживании в нем коммуникационных связей. Психологическая подготовка позволяет избежать шаблона в утверждении личной репутации.

Вступающему в должность руководителю необходимо знать, с кем и каким образом он будет в постоянном и непосредственном контакте. Как узнать ближе своих работников? Во-первых, начинать нужно с личного дела, хранящегося в отделе кадров. Некоторые руководители, проработав десяток лет с кем-либо, так и не удосуживаются просмотреть личное дело работника. И вдруг с удивлением обнаруживают, что их коллега имеет много наград и благодарностей. Изучение личных дел своих подчиненных является неотъемлемой частью работы руководителя на первом этапе адаптации. Но это лишь малая доля того, что требуется знать о людях. Этого недостаточно, чтобы судить об интеллектуально-психологическом потенциале человека.- Необходимо наблюдать за человеком на работе (в деле).

Приступившему к работе руководителю важно знать следующую информацию о работниках коллектива:

1. Профессиональную подготовку работника, способность выполнять определенный вид работы.
2. Социально-психологические качества личности, в частности, умение взаимодействовать с окружающими в процессе совместной работы.
3. Деловые качества человека, т.е. его способность достигать намеченных целей.
4. Интеллектуальные возможности индивида: гибкость ума, сила воли, творческий потенциал,

инициативность.

В первую очередь новому руководителю требуется временно отодвинуть собственное «Я» на второй план. Например, когда вы общаетесь с коллегами, необходимо следить за тем, чтобы ваши слова адресовались именно собеседнику, а не самому себе.

Начиная налаживать связи с окружающими, узнавать их характеры, способности, вы, как руководитель, находитесь в непосредственном контакте с подчиненными. И поэтому для более эффективной работы вам необходимо:

1. Четко формулировать задачи, быть уверенным в том, что вас правильно поняли.
2. Предоставить подчиненному свободу выбора пути исполнения задания.
3. Четко определить приоритеты, если вы даете срочное задание при наличии других важных дел.
4. Определить круг делегированных полномочий. Помощники должны осознавать, какие вопросы решать самостоятельно, какие — нет.
5. Достичь полного взаимопонимания, психологической совместимости, что сэкономит ваше время и нервы.
6. Постоянно контролировать исполнение ваших заданий.

Умение распознать и оценить возможности и способности людей — это важное качество руководителя, особенно на первой стадии вступления в должность [66].

Итак, в первые дни на новой работе следует воспользоваться известным принципом менеджмента — «залечь на дно», для чего:

- сохраняйте выдержку;
- выслушивайте все, что вам говорят;
- сами говорите как можно меньше.

Основные правила относительно того, что не должен делать менеджер в течение первых нескольких недель, заключаются в следующем:

1. Не будьте слишком самоуверенны. Не пренебрегайте существующими правилами и традициями.
2. Будьте осторожны с введением новшеств.
3. Не давайте необдуманных обещаний (не обещайте ничего того, что вы не можете с уверенностью выполнить).
4. Воздерживайтесь от поощрений, пока вы не будете точно уверены, кто именно заслуживает поощрения. Поощрять людей надо только за то, что они сделали в прошлом и будут продолжать делать в будущем.
5. Не отдавайте жестких приказов, задевающих человеческое достоинство. Отдавайте приказы

спокойно и твердо.

6. Не обзаводитесь фаворитами, ведь каждый жаждет похвалы и признания.

7. Не делайте заявлений, не подумав. Будьте уверены, ваши слушатели берут на заметку каждое необдуманное высказывание.

8. Не заваливайте себя работой, делегируйте полномочия.

9. Не сваливайте вину на других. Доверие объединяет людей, а вина, возложенная на других, — разъединяет.

10. Не пользуйтесь особыми привилегиями.

11. Не будьте слишком официальны или слишком фамильярны. Вы должны балансировать между интересами фирмы и людей, которые вам подчиняются.

12. Сохраняйте дистанцию, к которой обязывает ваше положение.

И еще несколько правил и рекомендаций, выполнение которых поможет вам в процессе адаптации на новом рабочем месте [66, 160, 161]:

1. Учитесь слушать. Быть хорошим слушателем — непростое искусство. Понимая подтекст и намеки, вы сможете лучше и быстрее разобраться в ситуации на новом месте.

2. Разберитесь в неформальной структуре. Часто неформальные связи и неформальное лидерство определяют жизнь организации.

3. Уделяйте людям не меньше внимания, чем поставленной перед вами производственной задаче. Искренне интересуйтесь другими людьми.

4. Полностью используйте все доступные ресурсы. Старайтесь больше узнать и освоить что-то новое. Чем больше интереса и энергии вы проявите, тем больше появится возможностей для повышения квалификации. Никогда не откладывайте это на потом.

5. Не откладывайте работу «в долгий ящик».

6. Осуществляйте контроль выполненного.

6.2. Освоение новой работы

Фирмы и организации могут значительно отличаться друг от друга по манере ведения дел. Практика работы на предыдущем месте может оказаться совершенно неприемлемой для нового окружения. По этой причине многие крупные фирмы проводят для вновь принятых сотрудников сессии по официальному введению их в профессию [58, с. 162].

Полное введение в профессию может требовать большинства из следующих знаний и действий:

- организация, ее история и развитие;
- общий характер требующей выполнения работы;

- правила в организации и меры безопасности;
- услуги и социальные гарантии сотрудникам;
- детальное представление о ваших функциональных обязанностях;
- представление руководящим работникам фирмы, с которыми вы будете иметь дело;
- перспективы продвижения по службе;
- условия труда.

Чем меньше фирма, тем меньше в ней традиционных процедур: ваше «вступление в должность» может свестись к краткой дружеской беседе с непосредственным начальником. Если вы поступаете на руководящую должность, ситуация может осложниться, потому что ваши нынешние шефы сочтут излишним объяснять человеку такого высокого полета, как вы, как делаются дела.

Хотя вы можете извлечь для себя массу уроков из своих собственных ошибок, это вряд ли внушит доверие к вам со стороны начальников, если предстанете перед ними человеком, с которым что-то постоянно случается. Чтобы эффективно управлять своей карьерой, вам надо быть хорошо информированным не только при подаче заявления о приеме на работу, но и при «подаче себя» на этой работе.

В качестве абсолютного минимума вам необходимо знать следующее:

- Кому я должен непосредственно подчиняться (непосредственный начальник)?
- За чью работу я непосредственно отвечаю (подчиненные, клиенты)?
- Каковы мои обязанности (описание функциональных обязанностей)?
- Где я должен выполнять эти обязанности (отдел, месторасположение)?
- Как работает оборудование, которым я могу воспользоваться?
- К кому мне следует обратиться, если возникнут проблемы (к начальнику, мастеру, в отдел кадров)?

Приступая к новой работе, будьте готовы к тому, что внимание к вашей личности и профессиональной деятельности в первое время будет повышенным. Универсальное правило «по одежке встречают» важно помнить не только при подготовке к интервью, но и при появлении на новой работе, при выборе костюма и манеры поведения.

Обращайтесь за советом. Предоставляя людям незатруднительную для них возможность помочь вам, вы завоевываете их симпатии.

Не забывайте старую, но вечную как мир мудрость: «Ничто не ценится так дорого и не дается так легко, как вежливость».

Есть очень надежный и проверенный путь для новичка: постарайтесь найти себе неформального наставника и с его помощью решать возникающие задачи [161].

Очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда удастся самостоятельно справиться с этой задачей. Мы уже говорили о специальных системах тестирования и многочисленных психодиагностических методиках, которые могут помочь получить свой психологический портрет, разобраться в своих достоинствах и недостатках. Не всегда возможно, да и не всегда нужно стремиться кардинально изменить себя. Но, зная себя достаточно хорошо, можно выработать так называемые приемы компенсации и регламентации, чтобы минимизировать сложности, связанные с вашими личностными качествами, а порой и превратить свои недостатки в достоинства.

Много сложностей связано с тем, что мало кого из нас специально учили искусству общения, каждый сам постепенно овладевал им. К сожалению, этот процесс идет не так безболезненно не только для себя, но и для окружающих.

Не каждому приходит в голову, что для собеседника имеет значение и то, смотришь ли ты на него, взглянул ли на часы или постоянно отвлекаешься. Внимание к этим и подобным проблемам поможет внести соответствующие коррективы в поведение, что будет способствовать достижению большей гармонии в общении, а значит, и деловому успеху [160, с.76].

Определение приоритетов — дело необходимое и крайне важное, но оно не исчерпывает проблемы организации бюджета времени. Распространенной ошибкой является откладывание менее приоритетных дел, что приводит порой к серьезным неприятностям. Следует взять за правило вести, кроме текущего планирования, и некий график дел, который необходимо четко соблюдать. Например, если вы руководите каким-то подразделением, где имеется важная, но долгосрочная тема, возьмите себе за правило регулярно (скажем, 1 раз в 2—3 недели) обсуждать с исполнителем его работу. Это будет способствовать ритмичной работе, без авралов и штурмовщины, а также поможет исполнителю правильно ориентироваться в деле. Кроме того, такие встречи могут служить моральным стимулом для исполнителя, а важность этого фактора невозможно переоценить.

Эффективно использовать рабочее время помогут советы известных немецких консультантов и авторов популярных книг по вопросам карьеры — Швальбе Б. и Швальбе Х. [233, с. 54]:

1. Используйте ваше время на решение проблем, представляющих для вас наибольший интерес.
2. Распределите ваше время таким образом, чтобы его хватило и на решение непредвиденных проблем.
3. Не нужно подгонять время. Не пытайтесь выжать из отрезка времени больше, чем это необходимо.
4. Если для решения какой-то задачи вы располагаете достаточным временем, то решать ее тем не менее следует как можно быстрее и старательнее. Сэкономленное время используйте с возможно большей пользой.

5. Избегайте людей, отнимающих у вас время или стремящихся выиграть его за ваш счет.
6. Старайтесь как можно более упростить обыденные дела, чтобы высвободить для себя побольше времени.
7. Систематически учитывайте использование времени.
8. Экономьте время.
9. Не откладывайте работу на потом, не страшитесь ее, а принимайтесь за дело незамедлительно.
10. Излишний педантизм мешает делу. Люди, утверждающие, что делают все без исключения скрупулезно и основательно, оправдывают этим зачастую свою медлительность.
11. Никогда не говорите, что не стоит чего-то начинать, если времени мало. Начать всегда стоит, ведь вы знаете, что нужно использовать самые небольшие отрезки времени.
12. Творческие паузы просто необходимы, в то время как бесцельное времяпрепровождение равносильно краже времени.

6.3. Закрепление успеха

Человек на любой работе должен стремиться стать профессионалом. Это всегда принесет успех в любом деле. Профессионал — это тот, кто обладает целым рядом качеств [160, с. 82]:

1. Имеет специальные знания и навыки в своей предметной области.
2. Владеет информацией, умеет ее собирать, структурировать и правильно использовать.
3. Знает своих коллег, организует свою коммуникационную сеть, т.е. завоевывает себе соответствующую репутацию, поддерживает отношения с коллегами.
4. Владеет основами менеджмента и самоменеджмента, т.е. умеет организовать работу других и свой труд.
5. Владеет искусством делового общения, хорошо знает особенности и правила этикета в своей профессиональной среде.

Есть много советов о том, как правильно поступить в той или иной ситуации. Для разнообразия рассмотрим проблему с другого конца: как не надо поступать, что может помешать вам сделать удачную карьеру. Существуют серьезные помехи на пути к успеху, например:

- неумение управлять собой;
- смутные личные цели и размытые личные ценности;
- недостаточность навыков в решении возникающих проблем;
- недостаток творческого подхода;
- неумение влиять на людей;
- низкая способность формировать коллектив.

Если вы предполагаете, что страдаете одним из вышеперечисленных недостатков, то никогда не поздно избавиться от него. Главное — это понять, чего вы хотите, и принять необходимое решение. Например, искусство делового общения доступно каждому, кто по-настоящему хочет овладеть им, а совершенствоваться в нем можно безгранично. Достигнув подлинного мастерства, вы получите не только пользу, но и истинное наслаждение.

Чтобы быть услышанным, прежде всего следует руководствоваться соображениями здравого смысла, которые, пожалуй, лучше всего сформулировал Дейл Карнеги [81].

Шесть правил, чтобы понравиться людям:

1. Искренне интересуйтесь другими людьми.
2. Чаще улыбайтесь.
3. Помните, что каждому приятно слышать свое имя.
4. Будьте хорошим слушателем.
5. Говорите о том, что интересует вашего собеседника.
6. Искренне внушайте собеседнику Сознание его значительности.

Полезно документировать очень многое из того, что вы делаете. Заведите специальную папку, куда собирайте выдвинутые вами идеи, полученные похвалы, записи /об участии в семинарах, поданные предложения, выполненные поручения и т.п. [160, с. 87].

Используйте календари-еженедельники, рабочие папки и продуманную систему хранения материалов.

Идеи надо беречь и не следует расточительно разбрасывать.

Что касается документирования своей работы, то для начинающего служащего это очень полезно. Когда речь пойдет о прибавке зарплаты, повышении в должности и т.п., то достижению вашей цели будут способствовать собранные к тому времени в специальной папке сведения о ваших успехах и поощрениях, формах повышения квалификации, объеме и качестве выполненных работ. Кроме того, такое документирование может быть полезным и при поиске новой работы.

Если вы работаете с клиентами, заведите специальное досье, куда собирайте все, что сможете узнать (дату рождения, чтобы поздравить при случае; хобби; семейное положение, наличие детей и т.д.). Ключ к успеху — в умении работать с людьми, в том, чтобы они почувствовали какой-то неформальный интерес к себе с вашей стороны. Кстати, полезно, а порой необходимо знать как можно больше о конкурентах и коллегах. Заведите специальные папки или блокноты, храните информацию в компьютере или записной книжке, но главное — не забывайте об этом, систематизируйте свой архив и постоянно с ним работайте.

Продвижение по служебной лестнице во многом зависит от вашего профессионального роста и

повышения квалификации.

Прежде чем перейти к конкретным рекомендациям, необходимо напомнить вам о необходимости системного подхода к решению любой задачи. Если вы составили для себя модель профессиональных качеств, то определите четко подходящие для вас методы, сроки и бюджет обучения. Чем больше средств вы готовы выделить на пополнение своего образования, тем шире будут возможности выбора, эффективнее организация обучения и более сжатые сроки достижения желаемого результата.

Мы уже говорили, что для человека, собирающегося сделать успешную карьеру, сегодня необходимы основы владения офисной техникой, в первую очередь компьютерной. Полезно, а порой просто необходимо знание иностранных языков, умение водить машину, что зачастую прямо указывается в требованиях к кандидату на престижную должность. А знания в области бизне-са и права необходимы каждому руководителю и предпринимателю.

Успех — вещь спорная. Успех — это всего лишь то, что вы считаете успехом, в то время как другие могут воспринимать его как неудачу. Победа не всегда соответствует своему определению. Постановка цели, которая и определяет содержание успеха при любой деятельности, является ее составной частью. Каждый человек видит успех по-своему. Для одних — это применение силовых приемов, другие видят свою победу в том, чтобы воздержаться от них.

Задача вступающего в должность руководителя (для его прочного укрепления в коллективе) состоит в том, чтобы все члены коллектива имели одинаковые представления об успехе.

Стремящийся к достижению карьеры должен считаться с тем, что ему придется познать и темные стороны жизни и уяснить, что рецептов гарантированного успеха не бывает. Ошибается и тот, кто считает, что для достижения успеха на новой работе не надо сильно утруждаться, а требуется всего лишь везение. Итак, что же нужно для профессионального успеха?

1. Личное желание занять более высокий пост (самомотивация).
2. Умение работать с людьми (коммуникационные процессы).
3. Готовность рисковать и брать на себя ответственность (уровень самосознания).

Одно из важнейших правил продвижения по службе заключается в следующем: не будьте хороши именно для этой конкретной работы, демонстрируйте отличный набор навыков, которые применяете на этой работе.

Для того чтобы успешно закрепиться на новой работе, необходимо добросовестное и профессионально грамотное выполнение своих должностных обязанностей.

Но если вы хотите, чтобы ваша работа стала ступенькой в восхождении по лестнице карьеры, то просто хорошей работы может оказаться недостаточно. Необходимо, чтобы вас заметили и выделили среди других коллег. Нужно привлечь к себе положительное внимание. М. Эггерт, автор книги

«Блестящая карьера», дает на этот случай ряд советов [161, с. 131]:

1. Напишите статью для внутрифирменного или профессионального издания.
2. Участвуйте в конференциях и семинарах. Посещая их, выступайте с комментарием или существенным вопросом, называя свое имя и организацию.
3. Добивайтесь признания в качестве эксперта в области, относящейся к работе.
4. Планируйте полезные для достижения известности встречи и осуществляйте их.
5. Приходите на работу раньше и уходите позже, чем большинство.
6. Активно участвуйте в профессиональных ассоциациях.
7. Искренне благодарите и хвалите тех, кем вы восхищаетесь и кто помогал вам.
8. Старайтесь участвовать в разработке проектов, перспективных в смысле достижения известности и расширения контактов.
9. Чаще общайтесь с людьми непосредственно, а не по внутреннему телефону.
10. Регулярно подавайте начальнику краткий обзор ваших достижений и планов на следующий месяц.
11. Выступайте с предложениями по улучшению работы или достижению экономии.
12. Общайтесь в нерабочей обстановке с руководящими работниками.
13. Обращайтесь к начальству за советом, помощью.
14. Одевайтесь всегда как можно лучше и обязательно в стиле, соответствующем вашей организации.
15. Угощая посетителей кофе, заботьтесь о высоком качестве напитка и посуды.
16. Стремитесь изо всех сил сделать свой офис образцовым, соблюдая при этом требования хорошего вкуса, необходимый декорум и ограничения.

В свою очередь, руководителю целесообразно придерживаться и других правил, которые сформулировал Э.А. Уткин [219]:

- В усиливающейся конкурентной борьбе все более важным оружием руководителя должна быть скорость: в оценке ситуации и реагировании на ее изменения, в принятии и реализации решения, в процессе разработки выпуска новых изделий, оказании нового вида услуг. Учет фактора времени при принятии любого решения должен стоять на одном из первых мест.
- Постоянно совершенствуйте организацию управления. Необходимо постоянно приспосабливаться к быстро меняющейся реальности, предоставлять сотрудникам свободу самостоятельно определять проблемы, искать пути их решения.
- Принимайте решения только после предварительной консультации с коллективом предприятия и специалистами вне его. Обеспечивайте постоянное повышение квалификации работников, углубление

их знаний в экономике, в использовании современных технических средств управления. Ориентация сотрудников на постоянный поиск возможностей повышения качества продукции, техническое перевооружение и рационализацию производства, снижение затрат и содействие ускоренному внедрению новаций в практику — залог успеха управления. Только квалифицированные сотрудники могут быть вам хорошими помощниками.

- Обладайте широким кругозором, не бойтесь рискованных нововведений. Следует отказаться от излишнего администрирования. Умейте войти в ситуацию, которая вышла или может выйти из-под контроля. Но самое главное — видение перспективы. Поэтому необходимо настойчиво работать над развитием способности воспринимать все новое, неожиданное и быстро на него реагировать.

- При определении оптимального варианта решения прежде всего четко уясните проблему, которая в современных условиях носит комплексный характер, проанализируйте совокупность основных факторов, на нее воздействующих, учитывайте мнение других специалистов.

- Главная ваша задача как современного менеджера — обладать способностью заинтересовать всех своих сотрудников в общем деле.

- Стимулируйте работников на поиск более эффективных методов производства.

Человек, стремящийся сделать карьеру, может продвигаться по иерархической лестнице почти безгранично. Чем выше поднимаешься, тем больше требуется усилий. Любая остановка — это путь вниз.

Все основные приемы и методы решений в области карьеры, актуальные на любом ее этапе, становятся все изощреннее и тоньше. Например, для преуспевающего банкира дорогой и элегантный, но в меру консервативный костюм — это уже не просто пожелание, а обязательная часть профессионального этикета. Вежливость и соблюдение этикета — долг каждого воспитанного человека, но для дипломатов и государственных деятелей высшего ранга — это еще и ответственность особого рода, они как бы олицетворяют свою страну, и их промахи могут сказываться на судьбе общества.

Разумеется, советы и рекомендации, собранные в этой главе, не могут решить всех проблем адаптации руководителя на новом рабочем месте. Целесообразнее всего заняться самообразованием, читать ежемесячно или хотя бы ежеквартально по одной - две книжке. Свежие идеи принесут неоценимую пользу. Для начала, можно познакомиться хотя бы с некоторыми из тех изданий, которые приведены в конце учебника.

Резюме

- Не следует торопиться привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может

весьма насторожить ваших коллег. Начинайте работу в коллективе спокойно, но не будьте и слишком пассивны.

- Приветливое дружелюбие — лучший ключ к признанию в новом коллективе. Старайтесь поддерживать хорошие отношения со всеми, никогда не участвуйте в конфликтах и склоках.

- Знание и соблюдение сформировавшихся традиций в коллективе, умение внимательно выслушать каждого особенно необходимо как начинающему руководителю, так и управленцу со стажем.

- Процесс активной адаптации к новой руководящей должности можно разбить на три основных этапа:

- внимать и настраиваться, но не пассивно, а в активной форме;
- отобрать несколько проектов, реализация которых повысит эффективность работы;
- реализовать отобранные проекты на основе тщательного планирования, и контроля работы всех сотрудников.

- Не стесняйтесь переспрашивать, уточнять задания. Пока вы не почувствуете, что правильно поняли задачу, не торопитесь приступать к ее осуществлению. Опыт покажет, что на этом время не теряется, а экономится, позволяя избегать лишних усилий, ошибок и недоразумений.

- Не откладывайте работу на потом, не страшиться ее, а принимайтесь за дело незамедлительно.

- Используйте календари-еженедельники, рабочие папки и продуманную систему хранения материалов.

- Продвижение по служебной лестнице во многом зависит от вашего профессионального роста и повышения квалификации.

- Если вы хотите достичь серьезного успеха, сделать настоящую карьеру, удостоверьтесь, что ваша работа служит достижению ваших целей.

- Иерархическая лестница подобна движущемуся вниз эскалатору. Любая остановка — это путь вниз.

Практическое задание

На основании изученного материала подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации:

- первые этапы адаптации в коллективе;
- как освоить новую работу (должность);
- как работать в новом коллективе без конфликтов;
- закрепление успехов на новой должности.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные условия для служебного роста.
2. Сформулируйте правила поведения в новом коллективе.
3. С чего следует начать освоение новой работы?
4. Что может считаться главным условием для служебного роста?
5. Назовите основные факторы, определяющие степень удовлетворенности работой.
6. Охарактеризуйте три этапа процесса адаптации к новой должности.
7. Что такое эффективный самоменеджмент в освоении новой работы?

Рекомендуемая литература

- Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни: Пер. с нем. — М.: СП «Интерэксперт», 1992. — 139 с.
- Вайнцвайг П. Десять заповедей творческой личности: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990. — 192 с.
- Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. — М.: Экономика, 1994.
- Жариков Е.С. Вступающему в должность. — М.: Знание, 1985. — 120 с.
- Иосефович Н. Ты — босс. Как стать толковым руководителем: Пер. с англ. — М.: Интерэксперт, 1995. — 384 с.
- Как добиться успеха. Практические советы деловым людям. — М.: Республика, 1992. — 510 с.
- Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей? — М.: Прогресс, 1990. — 720 с.
- Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1996. — 352 с.
- Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя. — М.: Экономика, 1991. — 320 с.
- Поляков В.А. Технология карьеры. — М.: Дело ЛТД, 1995. — 128 с.
- Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России. Практическое руководство для тех, кто остался без работы или хочет ее сменить. — М.: ИНФРА-М, 1995. — 176 с.
- Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут Вам получить ту работу, которую Вы хотите / Пер. с англ. Т.Д. Сиваковой. — Минск: Амал-фея, 1996. — 231 с.
- Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Княжинской. — М.: ЮНИТИ, Культура и спорт, 1994. — 342 с.
- Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М.: Прогресс, 1993. — 240 с.
- Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. / Под общ. ред. С.Ю. Медведева. — М.: Прогресс,

