

Сотрудники. Инструкция по эксплуатации¹



¹ В данной книге приведены лишь самые общие и необходимые авторские технологии для понимания сути процесса управления подчиненными. Более подробно эта тема освещена в тренинге автора «Руководитель и его команда», материалы которого можно запросить на сайте www.fedornesterov.com.

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

Руководитель не обязан превращать в звезд тех подчиненных, которые у него есть. Намного проще и эффективнее сначала собрать из множества кандидатов команду тех, кто способен и хочет стать звездой. И тогда доведение их до вершин становится простым и приятным делом.

Федор Нестеров

Почему сотрудники — это не просто люди и в чем отличие одних от других

«Хороший человек — это не профессия». Мы часто повторяем это утверждение, но не всегда осознаем его глубинный смысл: разделение понятий «человек» и «сотрудник».

Сотрудник — это не просто человек, это человек, выполняющий определенную работу за вознаграждение. При этом вознаграждение можно толковать в самом широком смысле слова: материальное вознаграждение, статус, удовлетворение от работы и многое другое. Поэтому данная формула распространяется на любых сотрудников, в том числе и на сотрудников некоммерческих организаций, которые формально не получают платы за свой труд.

Из этого правила есть несколько очень важных следствий.

Потребность в сотруднике возникает, когда возникает потребность в результатах выполняемой им работы, и пропадает, когда пропадает эта потребность.

Иными словами, *сотрудник нужен компании только до тех пор, пока ей нужна выполняемая им работа.*

Это звучит очень непривычно и даже цинично. Но суть дела от этого не меняется. Существует четкая причинно-следственная связь.

Причина: компания создается для реализации определенной цели.

Следствие 1: для достижения цели компании необходимо, чтобы ее сотрудники выполнили определенную работу.

Следствие 2: для выполнения определенной работы нужны сотрудники с определенными знаниями и навыками.

Все в этой цепочке взаимосвязано: как только изменяется причина, немедленно меняются следствия. Как только ситуация на рынке из-

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

меняется, меняются потребности компании в выполнении определенной работы и изменяются ее потребности в сотрудниках. В каких-то сотрудниках возникнет недостаток, какие-то могут стать лишними и бесполезными для компании, как становится лишним и бесполезным устаревшее физически или морально оборудование.

Как и в любых товарно-денежных отношениях, кроме понятия «качество» существует и понятие «стоимость». Поэтому даже когда полезность сотрудника для компании не меняется, может измениться относительная стоимость сотрудника для компании. Она может повышаться или понижаться в зависимости от состояния рынка труда и других факторов. Поэтому всегда имеет смысл оценивать полезность сотрудника с точки зрения соотношения цена/качество.

Что из этого следует? Очевидный факт, что организационная структура конкретного подразделения и компании в целом является величиной переменной и должна постоянно изменяться в зависимости от потребностей компании в данный момент времени.

Руководитель каждого подразделения должен регулярно отслеживать, какой вклад в деятельность компании вносит его подразделение, и определять, какой должна быть его организационная структура для того, чтобы быть в состоянии выполнять свою работу. И в зависимости от этих потребностей — добавлять или уменьшать количество сотрудников с требуемыми навыками.

Смещение дружбы и работы часто оказывается невозможным. Дело в том, что понятие «сотрудник» существует на социальном, формально-общественном уровне — в мире организаций, общества, в мире формальных взаимоотношений между людьми. В противовес этому понятие «дружба» существует на психологическом уровне — на близких психологических дистанциях между людьми.

Именно поэтому при смешении дружбы и бизнеса возникает противоречие: бизнес требует формального общения на длинной психологической дистанции, а дружба — неформального общения на короткой дистанции. Рано или поздно это противоречие себя проявит.

Кроме этого, есть еще одна проблема, которую можно назвать **«несовпадение ожиданий»**. Каждая из сторон ожидает от другой стороны уступок в свою пользу.

Пример

Предположим, что начальник взял к себе на работу друга-подчиненного. Начальник ожидает, что его друг во имя их дружбы поддержит его как начальника тем, что станет самым лучшим подчиненным —

примером для остальных: будет лучше работать, приходить на работу вовремя, льгот и надбавок не просить и т. п. Иначе какая радость от друга-подчиненного?

Подчиненный тоже ожидает, что его друг-начальник будет к нему относиться «по-дружески»: давать больше поблажек, льгот, выделять среди других подчиненных, закрывать глаза на недоработки и т. п. В общем, будет меценатом и покровителем. Иначе какая радость иметь друга-начальника?

Так оба ожидают друг от друга совершенно противоположного поведения, что рано или поздно создаст напряженность и приведет к кризису или в работе, или в отношениях.

Существует ли возможность совместить дружбу и работу? Существует, хотя организовать это достаточно хлопотно. Друзья, вынужденные работать вместе, должны разработать для себя несколько разных моделей поведения для рабочих и вне рабочих ситуаций (таких, как «формальная обстановка», «неформальная обстановка», «в присутствии подчиненных», «на приеме у начальства») и четко этих моделей придерживаться, предупреждая друг друга о том, в какой они сейчас находятся.

Пример

Формальная модель поведения: называйте друг друга так, как это принято в данной компании для сотрудников, занимающих соответствующие должности. Например, только на «вы» и по имени-отчеству. Строго придерживайтесь отношений начальник — подчиненный, пока речь идет о делах, и т. п.

Переключение с одной модели на другую должно происходить по заранее согласованным процедурам. Например, начальник, закончив формальное обсуждение делового вопроса, может переходить к модели дружеской беседы, произнося фразу: «А теперь я хочу услышать твое мнение, как мнение друга». Закончив обсуждение, он может возвращаться к формальной модели фразой: «А теперь возвращаемся к работе».

Если друзья смогут применять разные модели поведения и легко переключаться между ними, то они могут совмещать дружбу и работу. Если нет, то одному из них лучше уйти с работы или прекратить дружеские отношения.

Реализовать множественные модели в реальной жизни довольно сложно, поэтому хорошая совместная работа друзей редко бывает

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

успешной. Намного проще сначала выстроить формальные отношения, а уже после этого в процессе совместной работы люди проникаются доверием друг к другу и начинают сближаться. Поэтому *дружба, построенная на бизнесе, намного крепче и надежнее, чем бизнес, построенный на дружбе*.

Уникальные или одинаковые?

Есть определенное противоречие в действиях необученного руководителя: ему все люди кажутся совершенно разными. Настолько разными, что он вряд ли сможет разделить своих сотрудников на какие-то характерные группы.

Если же мы посмотрим на его стиль управления: как он отдает приказы, как он слушает, как общается с подчиненными, — то мы увидим, что управлять этими уникальными сотрудниками он пытается, как если бы они все были одинаковыми. И не просто одинаковыми, а в точности похожими на него самого: с таким же характером, уровнем квалификации, с таким же поведением, говорящими на том же языке, все понимающими так же, как и он сам, и т. п.

Истина, как обычно, находится где-то посередине:

- ◆ сотрудники никогда не бывают точной копией своего руководителя. Поэтому старое изречение «Обращайся с другими так, как ты бы хотел, чтобы обращались с тобой» — неверно. Любые попытки управлять на его основе заранее обречены на провал;
- ◆ люди уникальны только до определенной степени. Поведение подавляющего большинства укладывается в ограниченный набор поведенческих моделей, которые вполне реально изучить и применять на практике;
- ◆ с представителем определенной поведенческой модели нужно обращаться именно так, как это нужно для данной поведенческой модели, и никак иначе.

Есть один нюанс. Чем шире диапазон применения модели, тем хуже ее точность. Другими словами, упрощенные модели поведения можно эффективно использовать для оценки поведения сотрудников только в конкретных, четко оговоренных ситуациях.

Зато таких моделей может быть много и им не обязательно быть сложными.

Категории сотрудников по результатам их работы. Модель ТУКО

Всех сотрудников по их способностям к выполнению определенных видов работ и достижению соответствующих результатов можно упрощенно разделить на следующие базовые категории (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Модель ТУКО — категории сотрудников по результатам их работы

Название	Содержание	Результат
Трудыги	Способны лично выполнять какую-то работу	Личные действия
Умники	Способны разрабатывать новые технологии и методы работы, выполнять задачи, требующие знаний и творческого подхода	Идея
Комму- никаторы	Легко устанавливают контакт с другими людьми. Способны одновременно поддерживать множество контактов	Коммуникация; корпоративная культура
Органи- заторы	Способны организовать работу других людей	Коллективные действия

Первые буквы названий образуют название поведенческой модели — ТУКО.

Теперь давайте рассмотрим эти категории более подробно.

Результаты работы

Результат работы Трудыги — его собственные действия и их результаты. Это касается абсолютно всех рабочих специальностей («синие воротнички») и подавляющего большинства функциональных специалистов («белые воротнички»). Результат собственных действий (изготовленная деталь, обслуженный клиент, сделанный расчет и т. п.) — главный и единственный результат работы Трудыги. Если Трудыга не способен иметь результат, он абсолютно бесполезен для компании и должен быть заменен на того, который дает результаты.

Результат работы Умника — новые идеи (мысли, технологии, разработки — в общем, все новое). Как сформулированные и записанные, так и просто озвученные. Обычно после того, как он сгенерировал идею,

Умник подсознательно полагает свою задачу выполненной и больше не считает себя обязанным делать что-нибудь еще¹.

Результат работы Коммуникатора — моральный настрой команды и информация. Прежде всего он создает, передает и потребляет информацию. Ему всегда хочется быть в курсе того, что, где и с кем происходит. Для этого он постоянно:

- ◆ создает и поддерживает связи с различными источниками информации, превращая их в информационные каналы для ее приема-передачи;
- ◆ передает по построенным информационным каналам потоки информации от одного источника к другому (непрерывно болтает со всеми подряд как лично, так и используя все подручные средства связи (телефон, социальные сети).

Это основные результаты его работы. Кроме них есть и побочные результаты:

- ◆ личная информированность Коммуникатора обо всей информации, которая прошла по его каналам. Информированность хорошего Коммуникатора воистину безгранична и поражает воображение обычного человека;
- ◆ все общаются с Коммуникатором потому, что он приятен в общении и пользуется всеобщим доверием. Это позволяет ему оказывать влияние на собеседника. Поэтому он может управлять моральным климатом в коллективе: создавать любое заранее заданное настроение у сотрудников, от рабочего до разгульного.

Результат работы Организатора — это коллективные действия и их результаты. Он организывает и координирует работу других людей, которые должны совершить какие-то действия. Примечательно, что с точки зрения достигнутых результатов тот способ, которым конкретный Организатор добивается от людей коллективных действий, совершенно не имеет значения. Одни увлекают сотрудников личным примером, другие уговаривают, третьи запугивают, четвертые убеждают. В общем, способов — бесчисленное множество. Важен только достигнутый результат — коллективные действия.

¹ Звучит непривычно, но некоторые Умники не считают себя обязанными даже записать свои мысли на бумаге или иным образом (например, в компьютере) их зарегистрировать. Им подсознательно кажется, что все остальные должны постоянно их внимательно слушать и запоминать или хотя бы записывать за ними все их изречения.