

Принципы эффективного управления: как победить своих подчинённых?

*«Начальник - это должность.
Руководитель - человек, который
умеет управлять подчинёнными
и с помощью этого умения достигает
интересующих его целей»
Народная мудрость.*

В процессе индивидуального обучения руководителей, в той или иной форме, но всегда всплывают вопросы методов эффективного управления персоналом. Обобщая свой опыт, я хотел бы предложить Вашему вниманию вывод о том, что руководителей можно условно разделить на три группы:

- Те, кто воспринимает подчинённых, как врагов (лентяев, дармоедов, неблагодарных) и постоянно с ними воюет;
- Те, кто воспринимает подчинённых как друзей/товарищей и пытается с ними дружить (не злить, не беспокоить, не обижать, не нервировать, не напрягать, максимально учитывать их интересы);
- Те, кто воспринимает подчинённых как эффективный ресурс для достижения результатов;

Сегментацию я провожу не на основании декларируемых руководителями принципов или намерений, а по результатам анализа тех методов, которые эти руководители применяют в процессе оперативного управления или при выстраивании системы корпоративной мотивации.

Тем, кто воспринимает подчинённых как враждебную среду, которая мешает им вести высокоприбыльный бизнес, мне хотелось бы дать несколько практических рекомендаций для усиления эффективности «боевых действий». Остальным эти рекомендации могут быть полезны как перечень того, чего не стоит делать (не потому, что нехорошо, а потому, что неправильно). **Ниже приводятся наиболее опасные факторы, которые могут помешать победоносной войне с подчинёнными, а также способы нейтрализации этих угроз.**

1 опасность - «Теория управления»: Общеизвестно, что все сказки о теории корпоративного управления, а также такие термины, как «корпоративная культура», «система мотивации», «менеджмент» и «командное взаимодействие» придуманы международным сообществом консультантов для систематического выкачивания денег из легковых бизнесменов. Нет ничего лучше Вашего старого, доброго здравого смысла, кто же знает Ваш бизнес лучше Вас? Если ситуация в Вашем бизнесе далека от желаемой, то в этом виноваты подчинённые, правительство, конкуренты и случайные стечения обстоятельств.

Как справиться: Не читайте никаких книг по управлению, ни в коем случае не посещайте семинаров. Если в Вашем присутствии подчинённый посмеет сослаться на какие-то правила или закономерности, то наиболее эффективно: расхохотаться и произнести одну из следующих фраз: «Это всё западные теории, в Латвии всё по-

другому!», «Всё это - пустые слова, дело надо делать!», «Книги - это одно, а в реальном бизнесе всё не так!»;

2 опасность – «Маркетинг»: В некоторых случаях наиболее нахальные подчинённые смеют приставать к руководителям с глупыми вопросами относительно «Стратегии компании», «Стратегии продаж», «Принципов выбора клиентов», «Позиционирования товаров/услуг» «Точно сформулированных целей работы» и тому подобными глупостями, утверждая, что знание этой ерунды поможет им лучше работать.

Как справиться: Запретить употреблять слово «маркетинг» вообще. Искать талантливых энтузиастов (желательно похожих на Вас), которые сами во всём разберутся и принесут Вам деньги (а за что Вы им платите?) . Пока не нашли, то задающим вопросы лучше всего ответить что –нибудь вроде: «Нечего умничать!», «Надо лучше работать, а не заниматься ерундой» или- поручить сотруднику самому сделать то, что он просит у Вас - получите отличный повод его наказать (хотя - зачем Вам повод?)!

3 опасность – «Конкурентные цены»: Бывает, что Ваши подчинённые говорят, что корпоративные цены на товары/услуги неконкурентны. Вы-то знаете, что всё это - от нежелания работать! Самое главное-это получить прибыль, поэтому цены надо ставить как можно выше. Ни в коем случае не анализируйте цены конкурентов, не проводите опросов покупателей - у Вас должна быть своя голова на плечах!

Как справиться: Объяснить подчинённым, что по хорошей цене и дурак продаст, деньги Вы им платите за то, что они приносят Вам прибыль, расходы всё время растут (покажите им последние счета за электроэнергию и коммунальные услуги, очень мотивирует!). Особенно настырным расскажите о своём опыте работы в 1991 (93, 94, 2001...) году.

4 опасность – «Сомнения в Вашей правоте»: В компании вполне достаточно одного умного человека (разумеется, это Вы!), который знает «истину в последней инстанции». Поэтому наличие у подчинённого собственного мнения или, страшно подумать, несогласие с точкой зрения руководителя, является самым страшным корпоративным преступлением! Подчинённые у Вас для того, чтобы исполнять Ваши приказы, их мнение Вас не должно интересовать в принципе. Высокая самооценка подчинённых– вещь вообще очень опасная. Люди с высокой самооценкой имеют обыкновение задирать нос, не слушать начальника и постоянно намекать о том, какой он востребованный на рынке специалист. Такие симптомы надо гасить быстро и решительно.

Как справиться: Лучше всего всё организовать так, чтобы у подчинённых вообще не было возможности высказать своё мнение. Планёрки или совещания надо планировать так, чтобы они заканчивались сразу после Вашего выступления (это должен быть единственный пункт повестки дня). Никогда не следует спрашивать мнение подчинённых, если они попросят у Вас назначить им встречу - откажитесь под предлогом большой занятости, посоветуйте им заняться делом, а не тратить оплаченное Вами время на пустую болтовню. Всегда находите минусы в работе подчинённых. Ни в коем случае не хвалите их после критики – это поднимает самооценку. Лучше всего наоборот: сначала похвалите, а потом обязательно скажите

какую – нибудь гадость! Раздувайте их недостатки, постоянно подчеркивайте, что они у Вас учатся и должны были бы за это приплачивать!

При таком подходе Ваши подчинённые быстро поймут своё настоящее место, если кто-то захочет уволиться, то туда ему и дорога, Вам нужны люди дела, а не философы!

5 опасность – «Мотивирующая оплата труда»: Ничего так не мешает работе, как удовлетворённость сотрудников. Общеизвестно, что «сытый кот мышей не ловит!». Ваши подчинённые должны постоянно бояться умереть с голоду, вот тогда они будут работать, как следует. Они должны хорошо понимать, что Вы им платите гораздо больше, чем они того заслуживают и готовы в любой момент уволить их и заменить другими, которые только и ждут счастливого момента-возможности работать в такой прекрасной компании, как Ваша.

Как справиться: Раз уж нельзя вообще не платить зарплату, то хотя бы платите как можно меньше. Ни в коем случае не рассказывайте подчинённым о ситуации на рынке труда или о наиболее часто встречающихся размерах оплат в аналогичных компаниях. Никогда не выполняйте своих обещаний о премиях - пусть работают за идею! Все Ваши обязательства или ответы на вопросы о размере вознаграждения должны быть как можно более расплывчатыми, будет легче отказаться от своих слов. Мотивируйте подчинённых мечтами о «светлом будущем», которое Вы вместе скоро построите. Сплотите их вокруг преодоления страшных трудностей, в этом случае им будет стыдно даже вспоминать о зарплате. Выплачивать зарплату лучше всего в разные дни и частями, никогда не говорите точно, когда заплатите остальное. Не говорите, за что платите. Периодически платите меньше, объясняя это некачественной работой подчинённых и допущенными ими ошибками.

6 опасность – «Понятная организационная структура»: Ничего так не мешает успешной войне с подчинёнными, как понятные всем «правила игры». В компании должен царить хаос, иначе сотрудники могут успокоиться и слишком много о себе возомнить. Помните, что лучшее средство для поддержания дисциплины и трудового энтузиазма Ваших подчинённых – неуверенность!

Как справиться: Ваши люди не должны ощущать определенность ни в чем. Ни в коем случае не давайте сотруднику исчерпывающей информации о его служебных обязанностях. Не давайте ему нормально входить в курс дела. Ни в коем случае не используйте электронную почту и другие возможности программы Microsoft Outlook». Все указания, исходящие от Вас, должны быть как можно более общими. Распоряжения отдавайте в устной форме и так, чтобы трактовать их можно было бы по-своему. Творчески используйте систему поощрений и наказаний: за одно и то же иногда хвалите, иногда ругайте. Все должно быть в зависимости от вашего настроения. Не объясняйте сотрудникам "правила игры" и постоянно меняйте их по своему усмотрению. Забывайте о своих обещаниях (но никогда – об обещаниях своих сотрудников!).

Очень хорошо работает практика постоянного перемещения людей с места на место и вверх-вниз. Постоянно давайте им самые разные поручения, вне зависимости от их обязанностей (напомню, они их знать и не должны). Ваши любимым девизом должен стать "незаменимых нет!". Постоянно повторяйте, что на улице толпы

13.07.2005. (Dienas Bizness)

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting

людей, желающих найти работу. Не стесняйтесь увольнять. Делайте это быстро и неожиданно, чтобы человек не успел вспомнить о своих правах – и чтобы нагонять ужас на других.

Заключение: В жёстких условиях современного бизнеса любые задачи должны решаться с высоким уровнем профессионализма. Я уверен, что если вы творчески примените предложенные методики, то Вам удастся быстро «победить» своих подчинённых и привести их в надлежащее повиновение!

Успехов Вам в этом благородном деле!

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман