

## Хотят ли начальники быть менеджерами?

Стереотипы мышления необходимы для экономии интеллектуальных усилий в тривиальных ситуациях, но эти же стереотипы превращаются в серьезное препятствие, когда жизнь меняется, и ее уже невозможно «мерить старыми мерками»... Теорию X в свое время сменила теория Y, а ей на смену пришла теория Z... Применение теории X в Силиконовой долине показалось бы очевидной нелепостью. Существуют ли в нынешнем обороте «управленческие мифы», которые мешают принимать не «правильные по учебнику», а «правильные по жизни» решения в тех условиях, в которых руководители организаций оказываются здесь и сейчас? Разумеется, такие мифы есть.

Миф номер один называется «Управление персоналом». Очевидно, что управлять людьми в прямом смысле слова становится все труднее. Основное содержание работы подчиненных все больше превращается из легко наблюдаемого физического процесса (копает или не копает, сколько выточил деталей, как положил плитку и т.п.) в трудно оцениваемый внешним наблюдателем интеллектуальный процесс (думал или не думал, как подготовился к переговорам, и вообще – чем занимается в настоящий момент, сидя у компьютера – думает о деле или мечтает об отпуске?). Эффективность процесса определяются уже не тем, как интенсивно сотрудник машет лопатой, как долго сидит на работе или как сильно потеет, а количеством и качеством интеллектуальных усилий, результат которых не обязательно сразу заметен.

Пытаться управлять этими усилиями с помощью команд – пустое дело. Руководитель-менеджер должен суметь создать обстановку, в которой сотрудники хотели бы и могли делать то, что требуется, максимально напрягаясь для пользы дела. Старые методы (должностные инструкции, приказы, наказания, премии и т.п.) уступают место новым, направленным не столько на исполнителя, сколько на его рабочую среду. Люди такие, какие они есть. В любой организации – работают те, которые ей подходят и так, как в ней принято. В одной организации – идет непрерывная война всех против всех, в другой – сотрудники умудряются без инструкций договориться, кто и за что конкретно отвечает – и вместе делают то, что в каждый данный момент необходимо.

**Развитие отношений внутри организации** – это то, чем вместо безнадёжного «управления персоналом» занимается современный менеджер. Называться начальником и раздавать приказания, а потом собирать объяснительные и назначать наказания – много ума не надо. Быть эффективным организатором работы других – много сложнее. В современной организации – приказаний вообще не нужно – каждый знает, что требуется и делает все, от него зависящее, наилучшим возможным для него способом. На пути к этому идеалу – преодоление целого ряда других мифов.

Миф номер два подразумевает, что «надо что-то делать, чтобы сотрудники захотели хорошо работать». Они хотят – спросите себя (хотите ли Вы лично хорошо работать?), спросите любого... Если уж работать все равно надо, то работать хорошо гораздо приятнее, чем работать плохо. Любой психически здоровый человек, по крайней мере изначально, хочет работать хорошо. Другое дело, что это здоровое желание иногда пропадает... Да и желая – далеко не все и всегда работают хорошо. Что то им мешает... Препятствий может быть много, начиная с того, что предлагаемая работа человеку в принципе не годится, исходя из его врожденных особенностей, и продолжая отсутствием необходимой квалификации, или технологии, или информации, или неправильными

отношениями в коллективе, или демотивирующей системой мотивации. Устранение этих препятствий через решение порождающих их проблем и является основным содержанием работы менеджера. Столько дел – просто некогда командовать...

Следующий миф состоит в убеждении, что «лучший инструмент мотивации – это деньги». Эх, как было бы просто, если бы так и было – плати больше и все будут работать лучше. Увы – это далеко не так. Ни за какие деньги курица не превратится в коршуна, и никакие бонусы не заставят ее лучше ловить мышей. Конечно, хорошие специалисты стоят дорого, но плохие – не становятся хорошими только от того, что им больше платят. Те люди, которые нам нужны (с учетом всех их квалификационных характеристик, включая внешний вид, черты характера и т.п.) – сколько то стоят на рынке труда. Их рыночная цена – это минимальная плата, за которую их можно (при прочих равных) заполучить и иметь более или менее продолжительное время (пока цена не поменяется).

Платить меньше рыночной цены – не важно, нанятым ранее или новым сотрудникам – себе дороже. Их потеря – это всегда убыток. Платить больше – бессмысленно. А рыночная цена - не зависит от конкретного работодателя, она зависит от ситуации на рынке и свойств сотрудника. Как же работодатель может что-то регулировать с помощью зарплаты, если ни меньше, ни больше он платить не может? Ему остается только решать (правильно или нет), какие люди ему необходимы, и платить им (правильно или нет) то, чего они стоят. При этом мотивация – каждому конечно нужна. Ее отсутствие у конкретного сотрудника – проблема, которую должен решить менеджер. По-разному в каждом конкретном случае. Когда мотивация отсутствует у многих одновременно – то это может быть и много проблем, требующих разных решений, и только одна проблема – неспособность их начальника обеспечить адекватную мотивацию каждому подчиненному.

Третий, но далеко не последний, миф, состоит в том, что «для командной работы нужны хорошие отношения в коллективе». Более того, усилия по внедрению командной работы, имеющей массу известных преимуществ, зачастую сводятся к сканированию лозунгов и «улучшению отношений», вместо создания необходимых организационных предпосылок. Представьте себе команду баскетболистов, где каждый получает то, «что он зарабатывает», скажем по 10 гривен за каждый им лично заброшенный в корзину мяч. Или где «каждый должен заниматься только своим делом». Будет ли игра командной?

Основное условие создания команд – это реорганизация бизнес процессов с тем, чтобы у каждого процесса был один хозяин – это означает замену монофункциональных подразделений на монопроцессные полифункциональные единицы, которые полностью обеспечивают конечный результат. Такие структурные единицы быстро превратятся в команды, если им не мешать. Никаких корпоративных вечеринок, лозунгов или лазания по деревьям для этого не требуется. Нужна лишь реальная коллективная ответственность работающих вместе сотрудников перед внешним миром, наряду с их полной самостоятельностью в распределении работы и вознаграждения внутри коллектива. Это может потребовать структурных изменений, иной системы планирования и оценки работы, других способов начисления зарплаты. Несознательные элементы – перевоспитаются или будут элиминированы, а хорошие отношения – обязательно сложатся, и это будет одним из приятных бонусов реальной командной работы – если суметь к ней прийти. Этого не достигнуть распоряжением – здесь нужен менеджмент...

Арташес Газарян

19.02.2010