

Измерить харизму сотрудников,  
определить их ценность  
и выявить лояльность – такова  
задача управленца-новичка

Игорь Печенкин\*

## Король умер. Да здравствует король!



ЕКАТЕРИНА ШЕМЯК

**К**аждая компания, как и человек, переживает в своей жизни определенные этапы развития: рождение, младенчество, детство, юность, зрелость, старость. Логично было бы добавить закат и смерть, но тут аналогия жизненных циклов предприятия с живым существом заканчивается, так как предприятие имеет возможность реинкарнации либо в новые продукты, либо в новые рынки.

Мы изложим наше видение процесса перехода компании из состояния юношеского энтузиазма в пору зрелого выстраивания процессов, формирования мудрого поведения на рынке и систематичной кадровой политики.

Как правило, это происходит на том уровне развития бизнеса, когда объемы информации, поступающие руководителю предприятия для их анализа и принятия решений, уже не позволяют это делать единолично и возникает проблема делегирования полномочий. Собственник предприятия, если он же является исполнительным органом компании, начинает осознавать, что текущая операционная деятельность мешает ему сосредоточиться на стратегических вопросах развития компании. А если позволяет накопленный капитал, то и на вопросах поиска дополнительных источников его увеличения, путей диверсификации рисков. Наступает момент, когда для оперативного управления бизнесом нужен наемный менеджер, который разгрузит собственника для работы над реализацией долгосрочных стратегических планов, работы уже не с бизнесом, а с капиталом. Этот момент достаточно сложен для собственника и в организационном, и в психологическом плане. Детище, которое он пестовал, растил, о котором заботился, в которое вложил свою энергию, душу, подобрал команду единомышленников, сформировал внутреннюю корпоративную культуру, нужно отдавать в чужие руки, а последствия такого шага трудно просчитать.

Не меньшая проблема стоит и перед приходящим наемным менеджером. Как не разрушить то, что «было найдено честным трудом»? Как оправдать доверие собственника и приумножить его капитал? Как себя вести в условиях, когда внутренние про-

\* Генеральный директор компании «ФБ Консалт»

цессы компании, культура взаимоотношений были выстроены под психотип лидера, а теперь он отходит от оперативных процессов, лишая некоторых надежд и чаяний лиц в своем окружении? Что делать со сложившейся командой? Со сложившимися процессами? Менять? Подстраиваться под них?

### **СВОЙ СРЕДИ ЧУЖИХ, ЧУЖОЙ СРЕДИ СВОИХ**

Выбор нового топ-менеджера из текущей команды менеджеров среднего звена – это, казалось бы, наиболее легкое решение для собственника. Он уже хорошо знает все достоинства и недостатки преемника, и ему проще прогнозировать последствия. Этим вариантом пользуются в тех случаях, когда бизнес успешен, процессы и рынок сбыта у предприятия налажены в такой степени, что если ничего не менять кардинально, то предприятие само по себе обеспечит достаточный уровень прибыли на среднесрочную (два-три года) перспективу.

Приход «варяга» со стороны – это в большей степени лотерея. Владелец бизнеса не знаком ни с навыками управления приходящего, ни с его опытом работы в тех или иных корпоративных культурах. То есть присутствует вероятность, что сложившаяся модель бизнеса может быть существенно реорганизована новым управленцем. Скорее, такой вариант приемлем, когда требуется кардинальное изменение поведения предприятия, его корпоративной культуры, когда текущая рентабельность не отвечает потребностям владельцев и если все поменять, будет плохо, а если ничего не делать, то будет еще хуже.

Итак, вас выбрали преемником из числа менеджеров среднего звена. Первые мгновения вас переполняет чувство собственного достоинства (не дай бог, чтобы оно переросло в чувство собственного величия), вы гордитесь оказанным вам доверием и строите планы, как у вас теперь все будет по-другому. Затем к вам приходит осознание того, что свалившееся на вас доверие – это не только и не столько власть, сколько огромная ответственность. Ответственность перед владельцами за достижение необходимого уровня прибыли, перед коллективом – за обеспечение каждому достойного применения и достойного уровня общественного признания как в моральном, так и в материальном плане. Вы понимаете, что многие пришли работать именно в эту компанию не только потому, что здесь достойная, по их мнению, зарплата и комфортная атмосфера в коллективе, но и из-за того, что им интересно было работать с предыдущим руководителем. Значит, было чему научиться у бывшего директора, он был их лидером. И вдруг их светоч уходит! Бросает их одних в самостоятельное плавание. В этих условиях у части



**Приход «варяга» – это, по сути, лотерея. Он может существенно реорганизовать сложившуюся модель бизнеса**

Ведь основным активом в данных отраслях является человеческий капитал. Как в таких условиях и рыбку съезть, и ног не замочить?

Во-первых, не надо делать резких движений в кадровой политике. Надо остановиться и оценить объективную картину дел в организации. То есть понять, кто и какую ценность представляет для компании, для ее владельца и для вас. Вам все равно придется заниматься выстраиванием собственного авторитета. Поэтому понадобятся люди, которые выступят проводниками вашей воли и послужат опорой в вашем становлении как руководителя. Для оценки расстановки сил необходимо определить место и вес каждого сотрудника по следующим критериям:

- ценность его как профессионала;
- ценность сотрудника глазами владельца;
- авторитет (харизма) глазами окружающих;
- степень лояльности к вам.

Эта оценка происходит скорее по интуиции: харизму, скажем, трудно измерить по какой-нибудь шкале. Но при желании можно попытаться применить некое подобие научного подхода и воспользоваться построением системы матриц. Например, такой, как на рисунке 1. Здесь мы имеем две координаты: по оси X будем отображать степень ценности сотрудников в глазах собственника (вариант – предыдущего руководителя), по оси Y – степень профессионализма сотрудника (его ценности для компании) по вашей оценке. Если вы теперь расположите фамилии сотрудников в областях этой системы координат согласно вашим представлениям, то обнаружите, что фамилии, попавшие в сектор В, – это первые кандидаты на расставание. При этом у вас не воз-

старой команды возникает ощущение предательства и брошенности.

Некоторые сотрудники не признают нового руководителя в качестве лидера, считая несправедливостью, что они вынуждены подчиняться тому, кто раньше стоял с ними на одной ступени иерархической лестницы.

Процесс переосмысления новой ситуации растягивается обычно на период от полугода до года. Основная проблема руководителя в этих условиях заключается в том, как правило, участники старой команды являются носителями знаний предприятия и его корпоративной культуры. И неаккуратные действия по становлению собственного авторитета руководителя могут привести к провалам в технологических процессах предприятия, то есть повлиять на его прибыльность. Особенно чувствительны к этому бизнесы в области профессиональных услуг и работы с информационными технологиями.



Гостик А., Честер Э.  
**ПРИНЦИП «МОРКОВКИ»: НОВЕЙШАЯ ТЕНДЕНЦИЯ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**  
 Издательство «ЭКСМО»

**Глава 10. 125 способов признания заслуг персонала**

2. Что важнее всего для ваших работников? Почему бы вам не спросить их об этом прямо? Попросите каждого подчиненного составить список основных ценностей, определяющих его повседневные решения. В ходе личной беседы с каждым работником обсудите, насколько его ценности соответствуют или противоречат миссии компании и ее заявлению о ценностях.

19. Ваши люди очень сильно напрягаются в последнее время? Закажите машину с мороженым, чтобы они «чуть-чуть остыли». Когда работники услышат играющую на улице музыку, пригласите их выйти и вместе съесть по порции холодного лакомства за счет организации. Уверяем вас, ни один человек не сможет сдержать довольную улыбку.

35. Составьте перечень всех сведений, известных вам о каждом человеке в вашем подчинении. Чем эти люди занимаются на работе? Что доставляет им наибольшую радость за стенами офиса? Есть ли у них дети? Если есть, то сколько им лет и как их зовут? Затем спросите себя: «О ком из работников я знаю меньше всего?» Сегодня же посетите этого человека на рабочем месте и постарайтесь познакомиться с ним получше.

79. Симпатии на работе очень важны. Если вы нам не верите, просто спросите себя, с кем бы вы предпочли работать – с человеком, который вам нравится и который симпатизирует вам, или с надменным и неприятным в общении типом?

103. Подумайте, нет ли в вашей рабочей команде человека, которому вы доверяете больше, чем другим. Специально выберите время и побеседуйте с ним о том, как, с его точки зрения, связаны между собой доверие и признание заслуг. Спросите, какого типа признание эффективнее всего воздействует на него и что он узнал о признании за время работы в разных организациях.

104. Что надо, чтобы убедить подчиненных, что вы на их стороне, что вы – член их команды? Может, стоит предложить им как-нибудь выполнить за них работу, которая им больше всего не нравится? (Кстати, этот прием обычно весьма полезен и дома, в кругу домашних.)

105. Признавайте все свои ошибки, берите ответственность за них на себя, но если команда достигла успеха, признайте заслуги других людей.

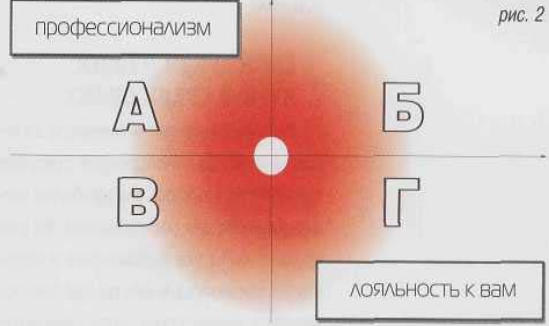
125. Пригласите самого лучшего работника или рабочую группу принять участие в собрании совета директоров, на котором ему (или им) будет вручена награда, а руководство поприветствует их аплодисментами. Мероприятие займет всего несколько минут, но это очень эффективный способ выражения признания. Кроме того, это поможет членам совета лучше понять свою компанию и покажет, насколько талантливы ее работники. ◆

никнет конфликта с владельцем и предприятие только выиграет за счет того, что избавится от малоценных специалистов. Следует учесть, что, выполняя такой анализ, необходимо быть абсолютно беспристрастным в эмоциональном и личностном плане по отношению к окружающим. То есть речь идет не о попытке свести счеты, а о холодном, взвешенном решении руководителя об улучшении бизнес-процессов на предприятии. Естественно, на первом этапе вам будет необходимо предельно аккуратно выстраивать линию пове-



дения с сотрудниками из сектора Г, так как память о покровительстве предыдущего руководства не даст вам возможности быстро упрочить свои позиции в их глазах.

Данная матрица была бы слишком простым и примитивным методом работы с персоналом. Необходим многофакторный анализ ситуации и в других разрезах взаимоотношений. На рисунке 2 мы видим аналогичную систему координат, но теперь те же фамилии сотрудников рассмотрим в других плоскостях.



И в этом случае окажется, что часть сотрудников, которые согласно предыдущему анализу попали в благоприятную для предприятия категорию Б, теперь присутствуют в угрожающем вам секторе А рисунка 2. Это значит, что эти ключевые специалисты предприятия, которые обладают реальной ценностью для него и пользуются покровительством вашего начальства, то есть владельца компании, не поддерживают ваши действия, критически воспринимают любые ваши начинания и являются базой подрыва вашего авторитета среди прочего персонала. Такая ситуация – серьезное испытание для любого нового руководителя, не говоря уже о первом лице предприятия.

Отличительная особенность деятельности любого менеджера – ему приходится принимать решения в условиях нехватки информации, зачастую руководствуясь подсознательными, интуитивными ощущениями. Поэтому продолжать анализировать расклад сил и течений среди сотрудников на предприятии можно до бесконечности. Например, ради любопытства можно еще провести анализ, когда координатой X является ценность в глазах окружающих, стоимость для компании и т.д. Но тут важно не увлечься и не скатиться к написанию кандидатской диссертации на тему «Мотивация поведения субъектов трудового коллектива в условиях большой численности популяции, объединенной общими задачами деятельности». Поэтому, определившись с основными силами, влияющими на условия принятия решений и реализации процессов, нам надо перейти к планированию собственной деятельности по управлению с учетом этого влияния.

**ЦЕЛИ ОПРЕДЕЛЕНА, ЗАДАЧИ ПОСТАВЛЕНЫ. ЗА РАБОТУ, ТОВАРИЩИ!**

Для начала нужно определить среднесрочные и долгосрочные цели: чего вы хотите достичь как управленец. Под эти цели должен быть разработан план мероприятий, который необходимо будет систематически и методично выпол-

щать в жизнь. После этого нужно провести анализ возможностей реализации этого плана теми людьми, которые имеются в наличии. В ходе этого анализа вам поневоле придется проследить взаимосвязь описанных выше факторов с планируемыми мероприятиями. То есть кто из сотрудников и каким образом будет способствовать воплощению вашего плана, а кто может стать помехой, препятствием для новых процессов. Тормозящий эффект может быть неосознанным (например, он будет связан с особенностями характера того или иного сотрудника) или сознательным. С теми членами коллектива, которые непреднамеренно чинят препятствия работе, придется побеседовать, выяснить, на своем ли они месте. Возможно, эффект сопротивления ликвидируется перемещением данного сотрудника на другую позицию по вертикали или горизонтали. Если желаемого результата добиться не удалось, есть смысл задуматься о том, что предприятию придется с этим человеком расстаться. Разумеется, увольнение нужно тщательно подготовить, чтобы оно не нанесло долговременного урона работе предприятия. Например, заранее ввести дублера на нужную позицию или перераспределить функции между остающимися сотрудниками.

Сложнее, если сопротивление специалистов вызвано осознанным неприятием сложившейся ситуации. Руководителю придется выстраивать политику взаимоотношений с каждым из них. Не исключено, что надо будет несколько умерить свои амбиции по отношению к сотрудникам, которые заслужили высокую оценку предыдущего руководителя и у которых не складываются положительные взаимоотно-

## Менеджеру приходится принимать решения в условиях нехватки информации, часто руководствуясь подсознательными, интуитивными ощущениями

ношения с вами. Выбор тут невелик – либо завоевать их доверие и подчинить своему авторитету, либо, если это не удастся, постепенно минимизировать их значение и влияние на текущие процессы. То есть готовить почву к тому, чтобы мирно разойтись. Опыт показывает, что, как правило, такая политика рано или поздно приносит свои плоды. Прежний «фаворит», потеряв былой статус, очень скоро начнет чувствовать себя некомфортно. И вскрытие нарыва случится само собой – в форме производственного конфликта (вот когда вам потребуется поддержка ваших сторонников) или в виде «тихой» подачи заявления об уходе.

Оппозиционеры с бойцовским характером сами могут начать провоцировать обострение ситуации, чтобы попытаться прощупать прочность ваших позиций и вашу решимость проявить свою волю. Для работы с такими людьми самое главное – не дать им выйти за пределы зон их ответственности. В этом случае они либо на деле докажут вам правоту своей позиции (и вам придется изменить свое понимание путей развития), либо потеряют часть своих обязанностей, а вместе с ними и часть своего значения и влияния. Схематически диалог в такой ситуации может выглядеть следующим образом. «Я не буду это выполнять, потому что это неверно», – заявляет Петров. «Хорошо, за тебя это сделает Иванов», – отвечает руководитель (или, как вариант: «А заработную плату ты здесь за что собираешься получать?»). Ошибкой будет уклонение от конфликта. Это даст возможность оппоненту заработать очки на ваших промахах и неудачах и еще прочнее утвердить свой авторитет в глазах окружающих. Пара таких промахов – и в ваших компетенциях начнут сомневаться и другие сотрудники. Причем оппонент будет в заведомо выигрышной позиции, потому что результаты вашей деятельности, даже самой безупречной, станут очевидны, возможно, через год. Зато тактические потери будут проявляться сейчас. Отсюда основное правило: проводить реформы необходимо неуклонно и решительно. Иначе сомнения приведут к снижению темпов внедрения изменений, к потере вашего авторитета и веры людей в вас.

Безусловно, невозможно в двух словах передать всю сложность взаимоотношений, возникающих в коллективе после смены первого лица предприятия, ухода собственника в тень. Психология взаимоотношений людей – система настолько зависящая от множества факторов (вплоть до настроения двух собеседников в данную минуту), что дать однозначный рецепт в рамках одной статьи было бы самонадеянным поступком. Поэтому автор полагает, что здесь он только затронул проблему взаимоотношений нового руководителя со старой командой.



Джастин Менкес

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ИНТЕЛЛЕКТ – ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ УСПЕШНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Издательство «ЭКСМО»

#### Глава 1. Когда невидимое становится явным

Бизнес-школы и бизнес-тренинги часто предлагают эффективную схему деятельности, которая помогает правильно вести дела. Но так же, как самые лучшие хирургические инструменты становятся абсолютно бесполезными в руках непрофессионала, так самый эффективный способ принятия решений в бизнесе требует особого управленческого интеллекта. Определив и изучив этот вид интеллекта, мы сможем яснее увидеть его в других людях и попытаться развить в самих себе.

Патриция Руссо, исполнительный директор, в круг обязанностей которой входит обеспечение финансового оборота в компании Lucent Technologies: «Люди, отличающиеся ясностью мышления, способны расставить все на свои места. Их очень сложно найти. Но если вам удастся собрать команду из таких работников, ваши возможности превзойдут все ожидания. Они обладают способностью слушать, подходить к вопросу вдумчиво и используют эти способности в любом деле, которым занимаются. Эти люди всегда готовы выслушать точку зрения другого и учитывают различные мнения, они способны синтезировать информацию и выделять главное при решении той или иной задачи. Они быстро вникают в суть проблемы».

Роберт Джонсон, основатель и руководитель компании Black Entertainment Television, объясняет: «Даже самые проницательные люди нуждаются в том, чтобы их поддерживала команда таких же проницательных и сообразительных людей, как они сами. Тогда процесс развития происходит во много раз быстрее. Это один из законов привлечения талантов: чем способнее люди у вас есть, тем более талантливых вы можете привлечь. В окружении таких людей вы способны гораздо быстрее принять нужное решение и наиболее адекватно оценить, что следует, а чего не следует делать в сложившейся ситуации. Как только вы достигли этой критической массы таланта, считайте, что для вас нет ничего невозможного».