

Принесет ли пользу компании увольнение всех сотрудников сразу? Кто виноват в том, что работники не выполняют задания Генерального Директора или спорят с ним по любому поводу? Ваши коллеги-руководители отвечают на вопросы читателей

Вопрос
Как действовать, если хочется уволить всех сотрудников, но понимаешь, что быстро найти новых и компетентных вряд ли получится?

Отвечает

Андрей Медведев

Исполнительный директор и соучредитель компании «Промышленные силовые машины», Ярославль

Справка

ООО «Промышленные силовые машины»

Сфера деятельности: инжиниринг, производство оборудования с дизельными и газопоршневыми двигателями, а также блок-контейнеров; металлообработка

Численность персонала: 300

Годовой оборот: более 1,5 млрд руб. (в 2011 году)

Ответ

Желание всех уволить или что-то радикально изменить в компании – исключительно эмоциональный порыв. Как правило, директор так реагирует, если сотрудники срывают сроки, некачественно выполняют задания или не проявляют никакой инициативы. Но зачастую во всем этом виноваты не сотрудники, а сам руководитель. Ведь его задача – таким образом организовать работу, чтобы подобных проблем не возникало. Вот как, по моему мнению, стоит поступать, оказавшись в такой ситуации.

Прежде всего нужно успокоиться. Помогает погружение в работу с головой. Я, например, занимаюсь срочными делами, и мысли о сотрудниках отходят на второй план. К вечеру эмоции утихают, и мозг начинает искать конструктивное решение проблемы. Помогает и такой прием: я вспоминаю, что тружусь вместе с огорчившими меня работниками уже давно, что они обладают большим опытом. Успокоившись, думаю, что можно сделать.

Делегировать полномочия. Часто руководитель пытается все решить за всех. Сотрудники привыкают к этому и уже ничего не делают без прямого указания директора. Выход – делегирование полномочий. Приведу пример. До недавнего времени вопросами развития департамента продаж приходилось заниматься мне, так как директор департамента погряз в оперативных вопросах. Чтобы разгрузить его и меня, мы реструктуризировали подразделение: выделили сегменты по типам оборудования и заказчикам. В итоге появилось несколько новых отделов, начальники которых четко знают, за что отвечают. А директор по продажам смог сосредоточиться на развитии направления и контроле работы. Мера дала еще и дополнительный результат. Сотрудники, получившие начальственный статус и соответствующие полномочия, стали охотнее брать на себя ответственность, проявлять инициативу, поняли, что никто из более высоких начальников не должен заниматься их текущими проблемами.

Поощрять за конкретный результат. Получая задание, сотрудник должен понимать, что он получит при успешном решении задачи и как будет наказан за срыв сроков или некачественную работу. Например,

Вопрос
Как быть, если
сотрудник спорит,
когда я даю ему
задание?

Отвечает

Андрей Семенов

Соучредитель и совладелец
пироговых «Подсолнухи»,
Екатеринбург

Справка

ООО «Подсолнухи»

Сфера деятельности: общественное питание (рестораны-пироговые и служба доставки)

Количество пироговых: 2

Число посадочных мест: 93

раньше я лично общался с основными контрагентами (представителями пяти компаний, поставляющих 70% покупаемой продукции), а руководитель департамента материально-технического обеспечения контактировал только с более мелкими партнерами (их около 300). Теперь я поручил ему вести дела и с крупными поставщиками, пообещав, что вмешиваться не буду. Но вместе с новыми обязанностями и прибавкой к зарплате он получил дополнительную ответственность: я четко разъяснил, что в случае просрочек в поставках и срыве договоренностей по любым вопросам доплаты он лишится.

Вести контроль сбоев. Слишком детальный контроль приводит к тому, что директор начинает опять все делать сам. Лучше контролировать сбои. Я, например, каждую неделю провожу совещания с начальниками отделов – ставлю задачи и слушаю отчеты. И если руководитель сообщает о сбое, то я уже разбираюсь в причинах.

Ответ

Десять лет назад у меня под началом оказалось 200 человек. Мне было 24 года, и опыта руководящей работы я не имел. Я был юристом, а мои подчиненные – инженерами, причем почти все в два раза старше меня. Это были высокоинтеллектуальные люди, знающие себе цену, но законов рыночной экономики они не принимали. Передо мной стояла задача перевести предприятие на хозрасчет. Сопротивление коллектива было колоссальное – все время возникали конфликты и споры. Когда сотрудники начинали мне перечить, я поступал ужасно: повышал голос, прилюдно отчитывал, стучал кулаком по столу, «давил статусом». После увольнения нескольких человек споры прекратились, недовольные голоса смолкли, но сопротивление никуда не исчезло, потому что его невозможно побороть криком.

Выйти из подобных ситуаций помогают два принципа.

Принцип 1. Не давать задание, если не уверен в том, что оно будет выполнено. Генеральный Директор должен понимать, с кем работает, хорошо знать сотрудников и предугадывать их реакцию. Потому что не все люди готовы делать сразу же, как только поступит указание. Руководитель – как тренер футбольной команды. Наставник, предположим, умеет забивать голы лучше любого своего футболиста, однако делать это вместо него не может – должен научить подопечных, чтобы команда стала чемпионом. А теперь представьте ситуацию: команда еще не выиграла даже городского соревнования, а тренер выдвигает ее на участие в чемпионате России. Футболисты возражают, а им в ответ:

«Я сказал – участвуем! Всем молчать и собираться». Или, например, у Вас в учениках начинающий прыгун в длину. Чтобы прыгнуть на шесть метров, нужно как минимум год тренироваться. А Вы с ножом к горлу: прыгни прямо сейчас! Как думаете, получится у него?

Чтобы не оказаться в положении таких тренеров, нужно понять: у подчиненных есть естественные ограничения, для их преодоления требуется время. А осознав это, руководитель должен оценить реалистичность стоящих перед компанией планов с учетом возможностей сотрудников немедленно сделать все, что требуется.

Принцип 2. Недостаточно быть руководителем по статусу, нужно завоевывать признание подчиненных. Сейчас я не могу себе представить, чтобы я поставил перед сотрудником задачу и услышал в ответ: «Я не буду этого делать». Если подчиненные доверяют руководителю, признают его авторитет, то никаких споров по поводу заданий быть не может. А Генеральный Директор должен грамотно использовать властные рычаги – и психологические, и финансовые. Если работник все-таки отказывается выполнять Ваше поручение, спросите почему. Возможно, он лучше разбирается в вопросе и понимает невыполнимость (или даже абсурдность) задачи. Попросите его предложить пути решения проблемы. А потом ничто не мешает Вам согласиться (почему нет, если решение выгодно всем?) или настоять на своем (если сотрудник со своей позиции не видит каких-то важных нюансов).

Рассказывает практик

Кирилл Гончаров Руководитель отдела продаж компании Oy-li, Москва

Когда подчиненный спорит с начальником, это скорее хорошая ситуация, чем плохая. По опыту знаю, что спорят обычно не все подряд, а какой-нибудь один сотрудник. И чаще всего в четырех случаях:

- рассчитывает привлечь к себе внимание и повысить авторитет;
- ему придется работать не так, как он привык;
- Вы лично ему несимпатичны;
- у Вашего подчиненного проблемы личного характера.

Приведу пример из практики. Я работал заместителем директора по развитию в управляющей компании банковско-строительной группы. Руководитель службы маркетинга все время со мной спорила. Скажем, я говорил: «Недавно слышал, что конкуренты (партнеры, известная компания) запустили такую-то акцию. Давайте подумаем, можем ли мы использовать этот опыт». В ответ я получал бурю негодования и протесты. Безусловно, я понимал, что акции, которые проводят парфюмерные магазины, не очень подходят нашему бизнесу, но мне не нравилось, что сотрудники отдела не предлагали никаких идей – из месяца в месяц в плане стояли одни и те же мероприятия, выставки и публикации. Я начал ставить

Справка

Oy-li

Сфера деятельности: услуги бизнесу в сфере развития продаж и мотивации персонала

Численность персонала: 30

Годовой оборот: 12 млн руб.

(в 2011 году)

задачи директивно: «Жду от Вас решения, как увеличить наши продажи. Подготовьте план и бюджет с обоснованием к такому-то числу. Я устал слышать, что все вокруг не работает, предложите мне то, что сработает». Руководитель службы маркетинга саботировала такие задания, и поэтому пришлось найти ей замену.

Столкнувшись с такой ситуацией в первый раз, я, конечно, не знал, что делать, долго переживал, размышлял, в чем ошибся. Но позже мне удалось найти решения этой проблемы. Теперь я ставлю задания так, чтобы они отвечали критериям SMART и были понятны исполнителем.

РИСУНОК АЛГОРИТМ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ

1

СФОРМУЛИРОВАТЬ ЗАДАЧУ

Например: «Надо подготовить для клиента отчет о ходе выполнения проекта».

2

УБЕДИТЬСЯ, ЧТО ЗАДАЧА ПОНЯТНА

Я прошу сотрудника рассказать мне, как он понимает поручение: что нужно сделать, почему это важно для компании и для него лично. Например: отчет позволит показать клиенту, что мы делаем все вовремя; в результате клиент продолжит с нами сотрудничать; компания сможет заработать деньги и выдать зарплату сотрудникам (в том числе тому, кто делал отчет).

3

СПЛАНИРОВАТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ

Прошу подчиненного составить план выполнения задания и определить контрольные точки. Например, сотрудник считает, что сможет показать черновик отчета во вторник, а готовый документ представить в пятницу. Я часто предлагаю перенести первый срок на вечер предыдущего дня, чтобы при необходимости была возможность дать новые задания и сотрудник успел бы все доделать. Дедлайн я тоже предлагаю перенести – например, на 12:00 пятницы, чтобы успеть отправить отчет клиенту в тот же день.

4

ОБСУДИТЬ, КАКИЕ НЕОБХОДИМЫ РЕСУРСЫ

Я всегда спрашиваю сотрудника, что ему нужно для работы. Например, подчиненный просит освободить его от других поручений или выделить определенную сумму на расходы.

5

ЕЩЕ РАЗ УТОЧНИТЬ ВСЕ ДЕТАЛИ

В конце разговора я еще раз проговариваю с сотрудником все важные моменты (цель, план выполнения, ресурсы). Никогда не стоит спрашивать: «Ну, ты все понял, да?». Сотрудник ответит утвердительно, потому что не захочет выставлять себя недотепой в глазах начальника. Нужно задавать открытые вопросы: «Как ты понял задачу?», «К какому сроку она будет решена?».

6

ВЫСКАЗАТЬ ПОЖЕЛАНИЕ, ЧТО ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ

На мой взгляд, это важный момент, хотя многие о нем не вспоминают. Формулировки примерно такие: «Уверен, что с этой задачей Вы справитесь!», «Полагаюсь на тебя в этом вопросе!», «Не сомневаюсь, что у тебя все получится!».