

«Будь готов!»

Мысль о максимальном использовании потенциала сотрудников занимает многих руководителей. Не всегда это использование связано с прямым профилем их работы. Мы часто слышим довольно забавные истории. Например, руководитель ИТ-отдела нам рассказывал, как ему приносили телефоны, чтобы он помог разобраться коллегам, что не так с любимыми гаджетами. И ему стоило больших усилий объяснить, что «техника, конечно, везде техника, но есть нюансы...». PR-специалист рассказывал нам о том, как в рабочее время занимался написанием статей для поступления сына руководителя на факультет журналистики... Очень многие наёмные руководители воспринимают сотрудников не только как ресурс организации, но и как свой личный ресурс. А ресурсы надо использовать эффективно и без простоя!

«Если человек на что-то способен – он уже по определению ДОЛЖЕН, потому что МОЖЕТ» – ещё одна интересная иллюзия руководителя и причина многих непониманий и межличностных конфликтов. Вроде бы и придаться не к чему: «Ты же умеешь, ну что тебе стоит?!», а чего-то не хватает... Желания сотрудника, как правило, не хватает. Чтобы такое желание возникало, должна быть соответствующая культура в компании, или просьба руководителя должна звучать честно. А честная просьба, в случае неспецифического задания, начинается со слов «Помоги мне...» и заканчивается словом «Пожалуйста». Да, в идеале к такой просьбе прилагается опция возможного отказа сотрудника, которая должна быть воспринята как норма.

А желание сотрудника часто переменчиво, как погода в марте: то хочет, то не хочет. И гадают руководители, как бы так сделать, какой инструмент применить, чтобы на призыв «Будь готов!» следовал единственный ответ – «Всегда готов!». Всегда следовал! История же помнит!

В одной крупной компании, с которой мы работали, в первом полугодии HR-подразделение добилось запланированных результатов. И на очередное совещание все пришли в хорошем расположении духа, довольные своими показателями. Все, кроме руководителя. И вместо того, чтобы отметить успехи, начальник сказал: «Рано радуетесь! Работы у нас полно! В следующую субботу мы поработаем над общим командообразованием. Совместим сразу два процесса. Попрактикуем командную работу, вам, как HR-ам, не буду рассказывать о её важности. Заодно мы разберём личные дела сотрудников и подтянем отстающих – отдел кадрового администрирования, их показатели нас всех подводят». Сотрудники пошутили, что можно «между делом ещё и макулатуру сдать», но настрой на работу в коллективе пропал. Не все были готовы выйти на такой многообещающий «субботник», хотя практика выхода на работу в выходные была для компании не уникальной. Все в HR-подразделении прекрасно знали, что руководителю не удалось договориться о дополнительной вакансии, отсутствие которой и предлагалось закрыть субботним мероприятием. Впервые сотрудниками был поднят вопрос о дополнительной оплате выходного дня. Субботник отменили. А вместе с ним и «командообразование».

В другой крупной компании в бухгалтерии в самый разгар работы и выплаты годовых бонусов у руководителя отдела по расчёту заработной платы произошли непредвиденные личные обстоятельства, при которых она не смогла

присутствовать на работе целую неделю. Весь отдел допоздна задерживался все дни, выходили и в выходные. Вопрос дополнительной оплаты никто не поднимал. Переменчива человеческая мотивация.

И ещё один добрый пример. Пусть сегодня добра будет больше! В высокий сезон в компании на складе сломалась конвейерная лента автоматической комплектации заказов. На срочном совещании стало понятно, что ремонт займёт 3-4 дня. Для компании эти дни были крайне критичны, и коллективно было принято решение, что из каждого подразделения по графику будут выделены сотрудники для ручной сборки заказов. На складе за эти дни побывали все: юристы, бухгалтеры, продавцы, технологи, айтишники, ТОПы... Удивительно, но после этой «неприятности» произошло несколько приятных следствий: улучшилась коммуникация между подразделениями, возросла вовлечённость и понимание процесса, многие сотрудники прониклись уважением к складу, а некоторые впервые увидели продукцию своей компании. И ни один заказ не был сорван! А у нас в консалтинговой копилке появился пример синергетического эффекта на практике. WIN-WIN.

P.S. Сегодня – 19 мая – день рождения пионерской организации. Все помнят клич пионера – «Всегда будь готов!» А история помнит, что если пионер – «первопроходец», то, прежде всего, он «открывает хорошее в людях, людей для себя и себя для людей...» И мы вспомним. С праздником!

C
system
consulting

Вредный управленческий совет №19

Если видишь, что не хочет
Финансист в твоём отделе
Помогать чинить розетки
И подкрашивать газон –

Затяни ему на шее
Ты потуже галстук алый –
Он к любой твоей идеи
Должен быть всегда готов!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!

№19 19.05.17