

Цивелев А.В.

ЗАСТАВЬ РАБОТАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ!

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Не можете заставить
работать подчиненных –
работайте сами!»

А.Н. Межевич, генеральный директор НПП «Буревестник»

Уважаемый коллега!

Начиная свою книгу с такого обращения, я подразумеваю, что Вы – руководитель, то есть имеете в подчинении нескольких сотрудников, или планируете занять руководящую должность в ближайшей перспективе. Также возможно, Вы – HR-директор (менеджер), и ваши коллеги нуждаются в грамотной консультации. Уверен, вам не раз приходилось сталкиваться (или придется столкнуться в ближайшее время) с одной или несколькими из следующих проблем – ваши подчиненные (или подчиненные ваших коллег):

- 1) Не считают Вас авторитетом для себя;
- 2) Не выполняют поставленные задачи;
- 3) Не соблюдают установленные сроки;
- 4) Не отчитываются по факту выполнения задачи (не дают «обратную связь»);
- 5) Не проявляют инициативы (или проявляют деструктивную инициативу);
- 6) Совершают токсичные действия, формально ненаказуемые;
- 7) Нарушают трудовую дисциплину.

Я хочу поделиться своим опытом успешного решения таких проблем, который приобретен за восемнадцать лет работы на руководящих должностях в сложноорганизованном научно-производственном предприятии Санкт-Петербурга – АО «ИЦ «Буревестник»¹ (входит в группу компаний «АЛРОСА»).

¹ Ранее – НПП «Буревестник», (Л)НПО «Буревестник», СКБ РА.

Эта книга максимально ориентирована именно на руководителей-практиков – от бригадиров и мастеров до начальников отделов и директоров, а также на работников HR-подразделений. Потому ее можно использовать как своего рода сборник кулинарных рецептов – если требуется «приготовить» одно «блюдо», не обязательно читать поваренную книгу «от корки до корки», если надо решить текущую проблему, описанную в седьмой главе, не всегда надо читать предыдущие шесть.

Но если Вы хотите не просто решить одну конкретную задачу, а существенно повысить свой уровень практических компетенций в области управления персоналом – лучше дочитать книгу до последней страницы. В этом случае вы не просто освоите набор интересных лайфхаков, а овладеете системой управления персоналом.

Несмотря на то, что все приведенные кейсы – это реальные истории, имена, фамилии и иногда должности изменены – дабы никто из моих коллег не почувствовал себя обиженным.

Всего двенадцать простых правил, изложенных в двенадцати главах, помогут преодолеть проблемы, с которыми руководитель сталкивается чаще всего.

#управление #подчиненные #персонал #авторитет #HR

А.В. Цивелев

Июль 2020

1. АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Несколько лет назад, после многократных интервью и предварительных переговоров мне, молодому и перспективному HR-менеджеру с относительно скромным опытом работы, предложили возглавить Отдел кадров и обучения очень серьезного научно-производственного предприятия, основанного в 1959 году (средний возраст работников на начало двухтысячных – 50 плюс; старожилам я казался наглым мальчишкой). И через несколько дней я уже знакомился со своей новой командой...

Итак, в мое подчинение перешли:



- Комаренко Алексей Вячеславович, ранее занимавший место начальника Отдела кадров, с моим приходом ставший моим же

заместителем (59 лет, бывший метролог, крайне неуверенный пользователь ПК, за исключением программы «Лексикон²»);

- Колодцев Аристарх Геннадьевич, бывший зам. начальника Отдела кадров, перемещенный на позицию менеджера (59 лет, бывший летчик, brave подполковник, крайне неуверенный пользователь ПК, мастер каллиграфических надписей);

- Соколова Арина Львовна (57 лет, инженер Отдела кадров, на ПК знает самописную³ программу учета кадров под MS DOS и немного Word, слышала про Excel);

- Федотова Эльвира Георгиевна, (53 года, старший инспектор Отдела кадров, программу учета кадров знает похуже, ибо инспектор, а не инженер, про Excel не слышала, хорошо и быстро заполняет трудовые книжки).

Сказать, что я был удручен и разочарован – не сказать ничего. Мне обещали боевую команду – а это... Ну что делать... Рассказал новым коллегам о себе, о задачах ближайшего периода... Смотрят... Какие есть вопросы? Вопрос был один.

- Вы всех нас когда отсюда выпырынете? - ласково спросила меня Арина Львовна. – Хотелось бы знать заранее...

Моим заверениям о том, что я никого «выпирывать», не разобравшись, что к чему, не собираюсь, никто не поверил. Но – сделали вид, что верят. Я вернулся в свой кабинет. Что же делать? Как с такими кадрами решать поставленные задачи? Боже мой, да в Отделе кадров ни на одном компьютере даже интернета нет! А работников это даже не волнует! Уволить всех? Нельзя, мне карт-бланш на увольнения дадут только через полгода, когда покажу достижения... Что делать?!

Правило 1. *Получив в подчинение новый коллектив (даже если он состоит только из одного человека), соберите подробную информацию о каждом работнике. Чем больше – тем лучше, и здесь сложно разграничить «личное»*

² Текстовый редактор, работавший под MS DOS, созданный в конце 1980-х годов в Вычислительном центре АН СССР. Несмотря на наличие ряда оригинальных решений, обладал на редкость недружественным интерфейсом. На начало двухтысячных годов уже являлся редкостью; в 2020 о нем почти никто не знает.

³ Программа, разработанная силами IT-отдела организации

и «рабочее». Вам надо знать о своих подчиненных все — от образования, курсов повышения квалификации, возраста и состояния здоровья до места проживания, количества детей и внуков, наличия автомобиля и дачи. Если есть результаты аттестации или оценки — прекрасно, изучите эти материалы. Если нет — не полнитесь получить данные из разных источников — от личного дела работника до мнения начальника соседнего отдела. Однако помните, что законодательство о защите персональных данных никто не отменял! Если у вас будут сомнения — что из данных ваших подчиненных можно хранить и в какой форме — почитайте последнюю редакцию Федерального закона «О персональных данных» 152-ФЗ, и посоветуйтесь с юристами.

Выяснив все, что можно было выяснить про своих новых подчиненных, я мог максимально использовать их сильные стороны, подробно узнать об их слабостях, и мог заняться планированием их карьеры. Какая карьера может быть в 60 лет, спросите вы? Ну вообще-то я знавал прекрасных физиков, которые и в 70 были полны новых идей и приносили огромную пользу работодателю, но здесь — речь не об этом. *Завершение карьеры отдельных работников также необходимо планировать.* Заявить работнику - «Вы уволены!», как это делают герои американских фильмов, в наших условиях означает получить большие проблемы и пристальное внимание различных организаций — от Комиссии по трудовым спорам и Профсоюза до Государственной инспекции по труду и (тьфу-тьфу) судебных инстанций.

Так, я узнал, что Арина Львовна живет в пяти минутах ходьбы от предприятия, и сможет начинать рабочий день на час раньше (что позволило нам не упускать некоторых кандидатов, которые могли приходиться на собеседование только рано утром).

Алексей Вячеславович, в откровенной беседе со мной, сказал, что ровно через полгода ему «стукнет» 60 лет - в тот же день он планирует уйти на заслуженный отдых, и замену ему надо искать заранее.

Аристарх Геннадьевич оказался чемпионом по всевозможным «связям» - он знал огромное количество «нужных людей» - от военкомов (через которых иногда удавалось помочь молодым специалистам избежать несвоевременного призыва на военную службу) до директоров ближайших профтехучилищ (откуда мы

набрали толковых выпускников на позиции монтажников и слесарей).

Эльвира Георгиевна после беседы с некоторыми коллегами тоже была «как на ладони» - увы, опрос показал, а простой хронометраж подтвердил, что до 50% рабочего времени она проводит в медпункте предприятия (как занимаясь медицинскими процедурами, так и просто приходя «поболтать»). Зная это, и некоторые другие особенности ее жизни, мы расстались с ней спустя непродолжительное время, по обоюдному согласию.

Сегодня такие примеры выглядят неправдоподобно, гротескно – но необязательно подчиненные должны «на первый взгляд» выглядеть столь уж некомпетентными и несоответствующими занимаемой должности. Главное, что необходимо запомнить – нужно искренне и всесторонне интересоваться всеми аспектами жизни ваших подчиненных, и не делать поспешных выводов об их «профнепригодности».

Это поможет вам использовать сильные стороны подчиненных (зачастую самые неожиданные) на благо организации – то есть и к вашему благу! Неожиданные сильные стороны могут найтись у любого работника, даже самого «слабого» на первый взгляд.

Кроме того, знание планов ваших подчиненных, а равно их слабых сторон поможет избежать ненужных конфликтов, если вы решили спланировать завершение их карьеры в вашей организации.

Важно также запомнить, что процесс сбора информации о подчиненном не имеет окончания – *это не разовая акция, а циклический процесс*. Работник может переехать и взять ипотеку, жениться и развестись, окончить курсы английского языка и приютить кошку. Вы должны знать обо всем этом, и использовать имеющиеся знания в нужный момент.

Говорят, что основатель английской ветви Ротшильдов, легендарный банкир Натан Ротшильд, произнес фразу – «Кто владеет информацией — тот владеет миром». Фраза эта должна служить девизом любого руководителя.

Очевидно, если мы видим высокий уровень экспертизы работника в каком-либо вопросе, наша первейшая задача – самому приобрести аналогичные знания, умения и навыки. Или – как

минимум – поднять свои компетенции по данному вопросу до «минимально допустимых».

Оптимально, если работник готов поделиться с вами своими познаниями, хуже – если из него надо «клещами» вытаскивать информацию. В любом случае лучше всего сочетать сеансы «практического мастерства» с самостоятельным изучением вопроса – это позволит сформировать для себя наиболее объективную картину по необходимой компетенции.

Лишний раз напоминая истину, известную каждому со школьной скамьи – не стыдно не знать, стыдно не стремиться узнать.

Если же вдруг кто-то из подчиненных обладает не просто ценными, а уникальными компетенциями – все вышесказанное приобретает еще большую значимость. Тогда необходимо форсировать учебный процесс настолько, насколько позволяют текущие дела. Если обстоятельства не позволяют самостоятельно осваивать уникальную компетенцию работника – организуйте учебный процесс, назначив одного-двух «учеников» из числа доверенных и перспективных подчиненных.

В продолжение разговора об авторитете хочу напомнить, что подчиненные вначале смотрят на вас крайне настороженно. Важно демонстрировать им формальные признаки вовлеченности в работу. К примеру, вы сколь угодно успешно можете уметь организовать работу в удаленном режиме – но, если в традиции организации, в ее «культурном коде» заложен принцип «Хороший работник приходит на службу рано и уходит поздно» – извольте соблюдать! Позднее, когда вы все отладите, режим работы для себя (а может быть, и для других) можно будет смягчить – но никак не сразу! Вообще, обычаи надо чтить – имейте это ввиду, и заранее расспросите коллег о традициях организации в целом и в вашем подразделении в частности.

Исключением является распитие спиртных напитков в честь праздничных – да и любых иных – событий. Подробно мы поговорим об этом в главах 6 и 7 – «Токсичные действия подчиненных» и «Нарушения трудовой дисциплины». А сейчас – просто примите как правило – допускать распитие спиртных напитков совместно с подчиненными, или разрешать им распитие

алкоголя категорически недопустимо. Неважно – происходит это в рабочее время или за пределами рабочего дня.

Несколько слов о «добрых» руководителях. Вы наверняка слышали, или сами имели дело с руководителями, которые проявляют «доброту и заботу» по отношению к своим подчиненным – «отпускают пораньше» без последующей отработки, «прощают» опоздания, разрешают «не оформлять» отпуск за свой счет и так далее. Какое-то время такие руководители могут пользоваться «успехом» среди своих подчиненных – но крайне непродолжительно. Такие «подачки» (а это не что иное, как подачки, да еще и за счет работодателя) нельзя подносить вечно, а подчиненные воспринимают их уже как норму, и стараются получить для себя все больше и больше новых «льгот». Для начала они не спрашивают у руководителя – «Можно я сегодня уйду пораньше на час?», а просто ставят в известность – «Я сегодня к врачу иду к 16:00». Затем их просьбы начинают расти – им надо уйти ранее не на час, а на два, три, четыре... Рано или поздно вы вынуждены будете отказать кому-то из подчиненных в очередной «просьбе» – вот тут-то вы и превратитесь в плохого, малоуважаемого начальника.

Во избежание таких ситуаций с самого начала работы надо сделать следующее. Если «до вас» у работников были какие-то «накопления льгот» – отгулов за переработки, которые фиксируются в виде записей в журнале, и тому подобное – надо разрешить все это использовать. Но обязательно поставить ограничение – все, что не используется за определенный период (от одного до трех месяцев) – «сгорает».

После этого вы устанавливаете уже свои правила игры – справедливые, без «подачек» и без ущемления прав трудящихся – и далее «живете» строго по установленным правилам. Они должны быть просты и удобны. Например, если работник опоздал утром (а такое случается часто), он должен отработать в конце дня «удвоенное» время (опоздал на 30 минут – отработай час). Разумеется, такой подход нельзя фиксировать как письменное правило – это противоречило бы Трудовому кодексу РФ, однако

договориться в коллективе о его соблюдении можно⁴. При этом постарайтесь обязанность фиксации опозданий и переработок возложить на кого-то из подчиненных.

Нельзя забывать и о традиционном методе управления, который почему-то некоторыми руководителями воспринимается как формальность. Я говорю о должностных инструкциях.

Хорошая, грамотно и четко написанная должностная инструкция – прекрасный помощник руководителя. Плохо написанная инструкция – повод нерадивому работнику заявить – «Я этого делать не буду, так как это не прописано в моей должностной инструкции». Искренне советую руководителям либо переиздать должностные инструкции подчиненных с учетом своих требований, либо, как минимум, тщательно изучить их.

Последнее, о чем хочется поговорить в рамках данной главы – это политика фаворитизма. Проще говоря, каждый, даже самый маленький «босс» должен ответить себе на вопрос – хочет ли он иметь в своем окружении фаворитов, или, проще говоря, «любимчиков»?

Вопрос не столь прост, каким кажется на первый взгляд. Ведь «любимчику» – это источник ценной информации, а информация, как мы помним – ключ к управлению миром. Но чаще всего, если вы реально «расплачиваетесь» с фаворитом особым отношением, льготами и продвижением по службе, получаемая информация теряет свою актуальность, становится токсичной, недостоверной или сугубо избирательной. Потому рекомендую *фактических* любимчиков не заводить, но... Кто мешает вам привлечь на свою сторону самых энергичных и талантливых подчиненных? В конце концов, как сказал герой одной известной книги, «**все** особенные». Кто же мешает вам рассказать лучшим из своих подчиненных о том, что они особенные, а? Только избегайте прямых формулировок, постарайтесь создать у работника впечатление, что вы очень цените его (возможно, даже более других), но не хотели бы об этом говорить. И тогда он станет вашим искренним

⁴ Ну а если кто-то не согласен? Традиционных замечаний, выговоров и прочих мер дисциплинарного воздействия никто не отменял (подробнее об этом – в 7 главе).

союзником. Но только при условии, что у работника действительно есть потенциал роста и развития.

Важно! Принципиальное отличие управления от манипуляции – в целях (мотивах) управленца (или манипулятора). Как сказал в свое время мой научный руководитель, известный психолог А.И. Раев, «Мотив – самое подлинное, что есть в человеке».

Управленец стремится развить в подчиненном лучшие качества, и направляет работника на нужный путь развития в рамках решения стратегических и тактических задач организации. Управленец эффективен для организации как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Управленец всегда придерживается этических норм, даже в случаях, когда он должен принять непопулярное решение.

Манипулятор преследует узкотактические цели, не учитывая ни интересов своего подчиненного, ни интересов организации, и стремится добиться сиюминутного успеха. Как правило, манипулятор неэффективен для организации в перспективе более 1-3 лет; зачастую он становится неэффективен уже через несколько месяцев работы. Манипулятор не придает значение вопросам этики; к примеру, для него увольнение «неудобной» беременной женщины – повод для гордости, а не для стыда, ловкий трюк, позволивший найти «лазейку» в законодательстве.

Таким образом, вы многое можете сделать для поднятия вашего авторитета в коллективе, но начинайте всегда со сбора информации из разных источников! Принимая решения, от которых зависят судьбы людей, не забывайте об этике. Будьте управленцем, а не манипулятором.

#информация #подчиненные #управленец #манипулятор