



Книга Смысл работы

Как талантливые руководители ведут свои компании к процветанию

Дэвид Ульрих, Уэнди Ульрих

McGraw-Hill, 2010

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Авторы этой книги стремятся донести до читателя простую, но очень важную мысль: когда люди понимают, зачем они работают, они работают старательно и с готовностью берутся за задачи, выходящие за рамки их прямых обязанностей. Они лучше обслуживают клиентов, которые, в свою очередь, охотнее общаются с компанией, где работают такие компетентные сотрудники. По убеждению авторов, нет таких людей или организаций, которые не могли бы измениться к лучшему благодаря наделению работы глубоким смыслом. Помимо анализа факторов, от которых зависит удовлетворенность сотрудников, книга содержит множество рекомендаций о том, как можно изменить консервативную культуру организации и пробудить энтузиазм даже у самых пассивных сотрудников. Авторы честно предупреждают, что многие вопросы затронуты в книге лишь поверхностно – возможно, поэтому некоторые из рекомендаций носят общий характер. Тем не менее авторы подробно описывают процесс создания организации, в которой развитие человеческого потенциала успешно сочетается с достижением успехов в бизнесе. *BooksInShort* рекомендует эту книгу руководителям и специалистам по работе с персоналом, которые заинтересованы в создании комфортной рабочей атмосферы.

Основные идеи

- Сотрудники успешных компаний видят в своей работе смысл.
- Осмысленная работа – это не только средство для зарабатывания денег, но и способ жить полноценной жизнью. Чтобы сделать работу в компании осмысленной, руководитель должен обдумать следующие вопросы.
- Каковы сильные стороны компании и ее сотрудников?
- Каковы ее цели? Работа должна быть не только интересной для сотрудников, но и выгодной для компании.
- Хорошие ли взаимоотношения людей в коллективе компании?
- Как можно улучшить рабочую обстановку? Корпоративная культура компании должна быть ориентирована на ценности высшего порядка.
- Какие задачи представляют наибольший интерес для сотрудников? Какая работа развивает подчиненных и доставляет им удовольствие?
- Как следует реагировать на перемены в окружающем мире? Помогите сотрудникам адаптироваться к новым условиям.
- Что доставляет персоналу удовольствие? Творчество, позитивные эмоции и юмор необходимы для полноценной работы организации.
- Придание работе смысла способствует процветанию компании.

Краткое содержание

Работа со смыслом

Работа – это не только способ зарабатывать деньги. Это стартовая площадка для личностного роста и поиска человеком смысла своей жизни. Большинство людей тратят на работу львиную долю своего времени, а для многих работа – это основа их самоопределения. Стремление человека к самоопределению может выступать тем фундаментом, на котором руководитель будет строить отношения с подчиненными, показывая им глубокий смысл работы, которую они выполняют. Кроме того, придание работе смысла – это путь к повышению прибыли организации. Таким образом, осмысленное отношение к работе важно не только для сотрудников, но и для бизнеса.

“Придавая смысл деятельности своей организации, руководители способствуют ее процветанию, поскольку в этом случае для сотрудников становится важна не только зарплата, но и смысл выполняемой работы”.

Осмысленной работе обычно противостоит скучная и малопонятная рутинная работа. От того, какое из этих отношений преобладает в коллективе, зависит многое, в том числе и качество жизни самих сотрудников. В современном мире людям очень часто приходится сталкиваться с такими проблемами в личной и профессиональной жизни, как депрессия, отсутствие интереса к работе и разрушительные проявления собственного эгоизма. В коллективе иногда начинают преобладать чувства страха и незащищенности. В этих условиях производительность труда сотрудников падает.

“Талантливые лидеры понимают, что осмысленность в работе чрезвычайно важна для всех сотрудников компании, включая их самих”.

Гораздо более производительной является та работа, которая наполняет жизнь человека конкретным и понятным смыслом. Когда человек знает, что его работа важна для компании, он занимается ею ответственно и с интересом. Сотрудники в таком случае с удовольствием берутся за выполнение сложных задач, для решения которых им приходится задействовать все свои умения и способности. Получение компанией финансовой выгоды от осмысленной работы – это лишь одна из сильных сторон успешных организаций, все работники которых действуют согласованно. Они видят в своей работе смысл жизни и стремятся изменить мир к лучшему, принося пользу компании.

“Источником процветания организации выступает постоянно крепнущее убеждение ее сотрудников в том, что их работа имеет важный смысл, то есть связана с чем-то большим, чем с желанием просто получать зарплату”.

Каким образом можно преодолеть негативное мышление и достичь успеха? Как сделать так, чтобы работа компании имела понятный для сотрудников смысл и в хорошие времена, и в периоды кризиса? Решение этой задачи под силу лишь руководителям особого типа, которых волнуют не только формальные показатели эффективности бизнеса. Руководители, осознавшие роль смысла в работе, должны отказаться от традиционного директивного стиля управления и все внимание уделить развитию способностей подчиненных. Иными словами, задача современного руководителя – максимально возможное укрепление взаимоотношений как с клиентами, так и с собственными сотрудниками.

Факторы, помогающие сделать работу осмысленной

Прежде всего руководителям нужно продумать семь основных вопросов, касающихся сотрудников, компании и самих себя. Эти вопросы помогут систематизировать информацию, на основе которой вы как руководитель сумеете подобрать наиболее подходящую работу для каждого из подчиненных. Эти вопросы можно рассматривать и как факторы мотивации, если в процессе поиска ответов на них вам удастся отыскать баланс между интересами отдельных сотрудников, целями организации и запросами клиентов. Перечислим эти вопросы.

1. Каковы ваши сильные стороны?

Задавая себе этот вопрос (или побуждая задаваться этим вопросом других), вы затрагиваете психологию индивидуальности. Индивидуальность человека складывается из присущих только ему способностей, ценностей и умений. Сотрудники, которые хорошо знают свои сильные стороны, работают целеустремленно и энергично. Они представляют, как лучше всего использовать свои таланты и способности. Если руководитель понимает своих подчиненных, он в состоянии выбрать наиболее подходящую для них работу, выполняя которую, они будут получать удовлетворение, развиваться профессионально и преодолевать сугубо личные интересы. Выявление сильных сторон относится не только к отдельным людям, но и к компании в целом – в этом состоит формулировка корпоративной идентичности. Научитесь согласовывать интересы сотрудников со стратегией бизнеса, чтобы повысить качество обслуживания клиентов. Проанализировав индивидуальные черты своих подчиненных, клиентов и акционеров, скорректируйте внутреннюю политику компании. Удачно ли распределены в коллективе рабочие функции? Достаточно ли четко обозначены приоритеты и направления деятельности компании? Следите ли вы за единообразием стиля работы сотрудников, подразделений и компании в целом? Именно благодаря этому единообразию клиенты и инвесторы получают представление о корпоративной идентичности вашего бизнеса.

2. Каковы ваши цели?

Сотрудники компании преследуют самые разные цели. Руководитель должен определить доминирующие мотивы каждого из подчиненных – это тяга к познанию, желание достичь результата, общение с окружающими или стремление оставить свой след в истории. Разница в мотивах обуславливает различия в поведении сотрудников. Например, человек, которому интересно изучение всего нового, гораздо охотнее будет заниматься кропотливой исследовательской работой, чем тот, кто стремится преобразовать окружающий мир. Задача руководителя – совмещение интересов подчиненных с интересами организации. Кроме того, руководителю следует научить подчиненных выделять из всего объема работы те задания, при выполнении которых можно не стремиться к совершенству, а достаточно просто соблюдать стандартные критерии качества. Например, у себя дома человек может свести к минимуму уборку снега во дворе, чтобы больше времени проводить с семьей. Сведение малозначимой работы к минимуму позволяет добиться разумной окупаемости затраченного времени. Правильная расстановка приоритетов означает, что сотрудники должны затрачивать максимум усилий на работу, которая действительно важна для компании, и сводить к минимуму работу, которая нужна просто для того, чтобы организация продолжала нормально функционировать.

“Работа – это та универсальная среда человеческого существования, в которой мы ищем смысл своей жизни”.

Каждую из перечисленных категорий мотивирующих факторов следует рассмотреть с точки зрения бизнеса в целом, чтобы вычленил те мотивы, которые помогут организации перейти к устойчивому развитию.

3. Каков характер взаимоотношений в коллективе?

Многие руководители из числа тех, кто привык, что деловые отношения должны быть сугубо формальными, настороженно относятся к дружбе

сотрудников. Тем не менее сотрудники, у которых есть хотя бы один друг из числа коллег, относятся к работе с большим энтузиазмом и получают от нее более глубокое удовлетворение. Задача руководителя – создать в коллективе атмосферу товарищества и взаимопомощи. Уделяйте внимание тем сотрудникам, которые в нем нуждаются. Для создания дружеской атмосферы вы должны не только хорошо владеть навыками межличностного общения, но и уметь разрешать конфликты, а также устанавливать плодотворные отношения с окружающими. Убедите сотрудников в необходимости внимательно слушать друг друга. В общении перефразируйте услышанное, чтобы собеседники убедились, что вы их правильно поняли. Поощряйте обмен опытом и интересными идеями, напоминайте сотрудникам о том, чтобы они всегда учитывали последствия своих поступков. Вам как руководителю, возможно, придется искусственно моделировать ситуации, требующие от сотрудников конструктивного взаимодействия. Адвокаты учат своих клиентов не заниматься оправданиями, так как желание оправдываться – это косвенное признание вины. Наиболее сложная задача руководителя – это создание условий, в которых сотрудники не будут бояться признавать свою неправоту, извиняться, брать ответственность за свои поступки и исправлять допущенные ошибки.

4. Как создать комфортную рабочую обстановку?

Позитивная и комфортная рабочая обстановка входит в число факторов, благотворно влияющих на сотрудников и качество обслуживания клиентов, а значит, и на прибыль компании. Сотрудники в такой обстановке работают старательнее и всегда готовы прийти на помощь друг другу. Компания при этом становится более привлекательной как для клиентов, так и для акционеров. Для создания комфортной рабочей обстановки вы должны стать руководителем, который в первую очередь печется о благе подчиненных и заботится о том, чтобы повседневная деятельность компании ориентировалась на нравственные ценности. Убедите подчиненных ставить интересы других людей выше собственных. Руководитель также должен следить за тем, чтобы подчиненные поддерживали друг друга. Лидеру приходится одновременно учитывать интересы множества сторон (сотрудников, клиентов, поставщиков и так далее), поэтому он должен установить такие критерии качества работы, сверяясь с которыми его подчиненные могли бы самостоятельно оценивать, насколько то, что они делают, соответствует интересам компании. Наконец, сам внешний вид рабочего помещения часто создает четкое представление о том, каковы приоритеты компании, – это обстоятельство следует учитывать при оформлении и обустройстве рабочих мест.

5. Какие задачи интересуют сотрудников?

Если бы у сотрудника был выбор, то он выбирал бы только интересные для него задачи и самостоятельно определял бы условия их выполнения. Изучив подчиненных получше, постарайтесь понять, к работе какого типа они предрасположены. Как правило, руководители знают, каких результатов ждать от конкретной рабочей группы или отдельного сотрудника. Однако хороший руководитель должен понимать не только то, что все сотрудники в душе желают заниматься решением важных проблем, но и то, что у каждого из них имеется свое собственное представление о значимости и привлекательности той или иной рабочей задачи. Сотрудники хотели бы заниматься той работой, которая соответствует их уровню подготовки, вызывает у них энтузиазм и приносит удовольствие. Если руководитель знает интересы своих подчиненных, ему следует помогать им в удовлетворении этих интересов, а не только требовать от них то, что нужно компании.

“Прежде чем спрашивать, почему ваши подчиненные не работают усерднее, ответьте на вопрос о том, зачем вообще они работают”.

Когда работа, которую вы поручаете человеку, интересна ему и соответствует его уровню профессиональной подготовки, то он, скорее всего, будет выполнять эту работу качественно и с удовольствием. Среди прочих факторов, влияющих на отношение сотрудника к работе, можно назвать условия, в которых эта работа будет выполняться, а также творческий характер работы или возможность профессионального развития при ее выполнении. Руководитель, стремящийся сделать свою компанию прибыльной, должен обязательно их учитывать.

6. Как реагировать на перемены?

Руководитель успешно работающей организации воспринимает любые перемены – как к лучшему, так и к худшему – как шанс научиться чему-то новому. Предрасположенность персонала компании к обучению чрезвычайно важна для ее благополучия. Под этой предрасположенностью понимается любознательность, желание экспериментировать и творчески переосмысливать полученные знания. В таких организациях готовность сотрудников адаптироваться к новым условиям является нормой. Жизнестойкость и сила духа всегда помогала великим людям – от Авраама Линкольна до Дейла Карнеги – выходить победителями из сложных жизненных ситуаций. Попробуйте оценить жизнестойкость своей компании и ее способность адаптироваться к переменам. Умеют ли ваши подчиненные применять приобретенные знания в более широком контексте? Насколько хорошо они могут применять теорию на практике? Быстро ли они приходят в себя после неудач? Насколько успешно ваша организация обогащает базу своих знаний и борется с собственной ограниченностью? Динамично ли она развивается?

7. Что доставляет сотрудникам удовольствие?

Творчество, позитивные эмоции, добрый юмор и удовлетворенность работой составляют основу благополучия компании. Когда ее руководитель стремится разнообразить повседневную рутину, формируется коллективная культура, которая поощряет новые идеи, искренность в отношениях и терпимость к чужим ошибкам. Вспомните, когда вы в последний раз писали от руки благодарственное письмо сотруднику, угощали подчиненных печеньем или от души смеялись вместе с коллегами? Такие мелочи, не требующие от вас серьезных усилий, приносят компании ощутимую пользу. Излишняя строгость и формализм могут негативно отразиться на имидже компании в глазах ее сотрудников. Чтобы людям было приятно работать друг с другом, поощряйте культуру вежливого и учтивого общения. Руководители компании – от топ-менеджеров до специалистов по кадрам – задают тон взаимоотношениям в организации и выступают представителями ее культуры. Сотрудники компании с развитой культурой готовы работать с полной отдачей, невзирая ни на какие препятствия и проблемы.

Поиск смысла работы как приоритетная задача руководителей

Работа может значить гораздо больше, чем сумма составляющих ее элементов – больше, чем затраченное время и полученное за нее

вознаграждение. Очень часто организации страдают от того, что их сотрудники не видят смысла в выполняемой ими работе, а значит, не испытывают к ней интереса. Такие организации существуют без смысла и цели, а их сотрудники не знают даже того, зачем они каждый день приходят на работу. Осмысленность в работе может и должна стать приоритетом для руководителя любой современной компании. Сотрудники, работающие на благо клиентов, акционеров и всего мира в целом, – это признак процветающего бизнеса.

Об авторах

Дэвид Ульрих – профессор школы бизнеса имени Росса при Университете штата Мичиган (США), соучредитель консалтинговой компании RBL Group, автор 23 книг. **Уэнди Ульрих** – психолог, основатель центра личностного роста Sixteen Stones.
