



# Книга Образцовые сотрудники

## Как заставить своих подчиненных работать с максимальной отдачей

Марк Мерфи  
McGraw-Hill, 2009  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Многие книги о бизнесе заполнены банальностями и не более информативны, чем этикетки на консервных банках. На первый взгляд книга Марка Мерфи принадлежит именно к этому типу литературы, о чем, казалось бы, свидетельствует даже ее тривиальный подзаголовок про сложные задачи, которые надо ставить перед подчиненными для их профессионального роста. Однако не стоит спешить с разочарованием. Автор книги – эксперт по вопросам лидерства – обобщил в ней результаты кропотливых исследований и проницательного анализа. Ведя рассказ в живой и увлекательной манере, он представляет вниманию читателей собственный метод, нацеленный на превращение заурядных сотрудников компании в подлинных профессионалов – “образцовых сотрудников”, как он их называет. *BooksInShort* рекомендует ознакомиться с советами и рекомендациями Мерфи всем руководителям, которые заинтересованы в поддержании стабильно высокого уровня производительности в своих компаниях.

### Основные идеи

- Образцовыми сотрудниками должен управлять образцовый лидер.
- Только заурядные лидеры прибегают к угрозам, увещаниям или просто игнорируют сотрудников.
- Вопреки потребностям бизнеса большинство людей склонны избегать трудностей и предпочитают не нарушать устоявшееся положение дел.
- Ставьте перед сотрудниками осмысленные, интересные и весомые цели, достижение которых требует от них определенных усилий.
- Обсуждая с подчиненным его ошибки, покажите ему свои добрые намерения, отказавшись от обвинений в его адрес, убедите его, что он контролирует ситуацию, выскажите свое мнение и удостоверьтесь, что он хорошо вас понял.
- В беседе сдерживайте гнев и не повышайте голос.
- Изучите, какие факторы укрепляют или ослабляют мотивацию подчиненных.
- Если сотрудник относится к работе небрежно, объясните ему, что он или исправится, или будет уволен – каким бы ценным специалистом он ни был.
- Пропаганда безукоризненного выполнения работы должна стать элементом культуры вашей компании.
- Не ждите удобного момента для перемен – действуйте прямо сейчас.

### Краткое содержание

#### Руководители должны вызывать симпатию или внушать страх?

Согласно исследованию, в котором приняли участие более полумиллиона представителей различных компаний, 72 процента сотрудников выполняют свои обязанности вполсилы, и 77 процентов руководителей хорошо об этом знают. Разумеется, образцовых работников, беззаветно преданных своему делу, найти нелегко. Чтобы такие работники могли полностью раскрыть свой потенциал, ими должен управлять такой же образцовый руководитель, способный поддержать их интерес к выполнению сложных задач.

“Отличительная черта подлинных лидеров – это их прагматизм. Они хорошо понимают, чего хотят их подчиненные, и по мере

возможности помогают им этого добиться”.

По данным опроса, в котором участвовало 17 000 менеджеров, можно выделить три типа неэффективных руководителей – это “интроверты”, которые предпочитают не замечать проблем, “тираны”, которые действуют угрозами, и “миротворцы”, во всем потакающие подчиненным. Замкнутые в себе “интроверты” не стремятся наладить доверительные отношения с подчиненными и не заставляют их работать в полную силу. “Тираны” тоже не идут на контакт с подчиненными, однако требуют от них высоких результатов. “Миротворцы” без проблем налаживают отношения с сотрудниками, но почти никогда не заставляют их работать в полную силу. В отличие от этих руководителей, образцовые лидеры имеют прекрасные отношения с подчиненными и при этом умеют ставить перед ними трудные, но интересные задачи. В этом случае вопрос о том, должны ли сотрудники бояться своего босса или испытывать к нему симпатию, теряет актуальность. Подлинный лидер не бывает ни нянькой, ни пугалом. Люди, которых он настраивает на успех, ему безразличны. Такие лидеры хорошо разбираются в финансовых вопросах, знают, как удержать талантливых сотрудников и легко перенимают все новое и интересное.

## Постановка труднодостижимых целей

Большинство сотрудников опасаются браться за выполнение сложных задач, а руководители избегают требовать этого от них. Такое отношение к работе подрывает дела компании. Так, американская торговая сеть Sears в свое время не выдержала натиска со стороны Wal-Mart из-за устаревших методов работы. Компания Kodak также не сумела противостоять конкуренции. Трое крупнейших автопроизводителей США, чтобы облегчить себе жизнь, договорились не заниматься переделом рынка. Большинство людей работает по инерции, и для того, чтобы начать работать по-новому, человеку нужно поступиться своим комфортом. Немногие сотрудники готовы пойти на это по доброй воле. Талантливый руководитель умеет ставить перед подчиненными такие цели, для достижения которых нужно приложить серьезные усилия. Эти цели отличаются тем, что они:

- **Осмысленны.** Деньги – хороший мотивирующий фактор, однако человек всегда стремится к чему-то еще кроме денег – к чему-то, во что он верит и что наполняет его работу смыслом. Достижение целей, которые вы ставите, должно приносить пользу не только вашей компании, но и кому-то еще – например, клиентам или конечным потребителям продукции.
- **Интересны.** Ошибка многих руководителей состоит в том, что они ставят перед подчиненными скучные задачи. Чтобы цель вызвала у людей энтузиазм, опишите ее в интересной форме. При этом оперируйте не процентами, а конкретными цифрами, поскольку проценты неубедительны: когда человек садится на диету, он ставит цель сбросить не 5 процентов веса, а 5 килограмм.
- **Весомы.** Объясните сотруднику, почему им необходимо достичь поставленных целей. Проведите опрос, чтобы узнать, какая часть подчиненных согласна с тем, что эти цели действительно важны. Если вас поддерживает менее 70 процентов сотрудников, продолжайте объяснять им важность предстоящей работы.
- **Трудны в достижении.** Если сотруднику поручить работу, требующую от него значительных усилий, в конечном итоге он начнет более лояльно относиться и к своему начальнику, и к компании в целом, у него повысится самооценка, а работа начнет приносить ему больше удовольствия. Цели должны быть труднодостижимыми, но не абсурдными. Как это ни парадоксально, легкая нехватка ресурсов может положительно отразиться на производительности. Сотрудники, привыкшие к тому, что у них есть все необходимое для работы, рано или поздно начинают чувствовать себя слишком комфортно и перестают стремиться к тому, чтобы работать еще лучше.

## Как обсуждать с сотрудниками допущенные ошибки

Ваши подчиненные неизбежны и время от времени допускают ошибки. Будучи руководителем, вы должны конструктивно критиковать их работу и исправлять недочеты, не прибегая к порицаниям или открытым угрозам. Благодаря такой политике подчиненные начнут более ответственно относиться к собственным действиям, и при этом не будут отрицать свои ошибки, перекладывать вину на других, оправдываться или испытывать чрезмерную тревогу. Ориентируйтесь при этом на следующие принципы:

- **Вовлеките человека в диалог.** Чтобы ненавязчиво подтолкнуть сотрудника к обсуждению проблемы, спросите его: “Не хотели бы вы обсудить затруднения, возникшие у вас в связи с ...?” Тем самым вы покажете свою готовность слушать собеседника и одновременно побудите его внимательно выслушать вас.
- **Успокойте собеседника, показав свои добрые намерения.** С самого начала беседы постарайтесь убедить собеседника, что вы не станете повышать на него голос и выплескивать свое раздражение. Дайте ему понять, что вы настроены на диалог.
- **Откажитесь от обвинений в адрес сотрудника.** Человек, совершивший ошибку, возможно, уже корит себя за это. Обвиняя его, вы вряд ли исправите ситуацию.
- **Убедите сотрудника, что он контролирует ситуацию.** У человека включается защитная реакция, когда ему кажется, что он не в состоянии контролировать ситуацию, в которую попал. Чтобы этого избежать, периодически спрашивайте его: “Согласны ли вы со мной?” Тем самым вы покажете, что уважаете его мнение. Если собеседник не согласен с вами, продолжайте разъяснять свою позицию.
- **Корректно формулируйте замечания.** Следите за тем, чтобы ваши замечания были конструктивны, логичны и понятны. Сообщите человеку всю информацию, которая в будущем поможет ему не повторять ту же ошибку. Во избежание микроменеджмента придерживайтесь следующего правила: чем важнее работа, которой занимается подчиненный, тем более четкими и подробными должны быть ваши замечания.
- **Убедитесь, что вы поняли друг друга.** В завершение разговора задайте сотруднику вопрос, предполагающий развернутый ответ: “Как вы думаете, что мы должны сделать, чтобы выполнить эту работу лучше?” Такая форма вопроса гораздо действеннее, чем если вы просто спросите “Вы поняли суть моих замечаний?” Не задавайте вопросы, на которые можно ответить “да” или “нет” – из таких ответов трудно понять, насколько хорошо сотрудник усвоил ваши замечания.

## Как укреплять мотивацию

По данным исследований, о своей работе и положении дел в компании сотрудники узнают гораздо больше от своих коллег, чем от начальства, что отнюдь не способствует превращению посредственных работников в образцовых. Не исключено, что, увидев, как трудятся образцовые работники,

остальные не захотят работать так же усердно. Поскольку на образцовых работников всегда можно положиться, именно к ним в первую очередь обращается начальство, когда возникает необходимость поработать сверхурочно. При виде того, какая дополнительная нагрузка ложится на образцовых работников, остальные вряд ли захотят войти в их число. Измените это отношение, показав, что быть образцовым сотрудником имеет смысл. Постоянно ставьте образцовых сотрудников в пример остальным и всячески поддерживайте их (на словах и на деле). Отмечайте заслуги лучших сотрудников всякий раз, когда проводите аттестацию. Подчиненные должны хорошо понимать, что за образцовую работу их ждет достойное поощрение.

## Демотиваторы

Чтобы выяснить, какие факторы усиливают, а какие ослабляют мотивацию сотрудников, лично побеседуйте с каждым из них на эту тему. Узнайте, какие моменты в работе настолько не нравятся человеку, что наводят его на мысль об уходе из компании, а какие, наоборот, пробуждают в нем стремление работать еще лучше. Проводите такие беседы не реже раза в квартал. Подробно расспросите сотрудника о том, что негативно повлияло на его мотивацию в течение последних месяцев и почему. Затем узнайте то же самое о факторах, которые благотворно отразились на его желании хорошо работать. Опираясь на эти сведения, постарайтесь устранить демотивирующие факторы и усилить влияние мотивирующих. Это будет нелегко, однако, действуя в этом направлении, вы поможете образцовым сотрудникам полностью раскрыть свой потенциал, а остальные работники получат дополнительный стимул, чтобы стремиться работать лучше.

“К сожалению, лишь очень малое число сотрудников приходят каждый день на работу с желанием сделать больше, чем было сделано вчера”.

Нет таких сотрудников, которые не нуждались бы в мотивации – внешней и внутренней. К сожалению, нередко руководство компаний помимо своего желания ослабляет мотивацию своих работников и последние начинают работать хуже, чем могли бы. Вопреки распространенному мнению, низкая зарплата не всегда является главным демотивирующим фактором. Негативное влияние на мотивацию также оказывают отсутствие карьерных перспектив, жесткий график, скучная монотонная работа и другие обстоятельства.

“Устройства типа iPod, X-Vox и Amazon Kindle, поисковая система Google и проект «Геном человека» придуманы людьми, привыкшими работать с полной отдачей”.

Многие способные, креативные и изобретательные сотрудники никогда не станут образцовыми работниками по причине небрежного отношения к своей работе. Несмотря на явную одаренность таких людей (которых еще называют “талантливыми бездельниками”), их поведение препятствует нормальной работе остального персонала. Присутствие этих людей в коллективе мешает руководителю эффективно выполнять свои обязанности, а иногда даже может стоить ему работы. Если сотрудник небрежно относится к работе, не пытайтесь наставить его на верный путь с помощью увещаний. Исправить характер человека не под силу даже психологам-профессионалам, а вам за это не стоит даже и браться. Вместо этого пригласите такого человека на разговор и обсудите с ним его поведение на рабочем месте. Объясните ему, что если он не изменит свое отношение, то его, скорее всего, придется уволить.

## 10 советов по формированию высокопрофессионального отношения к работе

Перечислим советы и рекомендации, следуя которым вы сумеете превратить ваших подчиненных в образцовых работников.

1. **Ставьте трудные, но интересные задачи.** Ничто так не способствует развитию корпоративной культуры, как необходимость достигать завышенных целей.
2. **Учитывайте умение достигать таких целей при оценке работы сотрудников.** В противном случае подчиненные не будут воспринимать эти цели всерьез.
3. **Оцените, способствует ли культура компании росту производительности.** Составьте для этого анонимный опросник, внимательно продумав вопросы. Для этих целей не подходят опросники с пятью вариантами ответов от “совершенно не согласен” до “полностью согласен”, поскольку результаты таких опросов чаще всего искажают реальное положение дел. Лучше использовать опросник с семью вариантами ответов в диапазоне от “никогда” до “всегда” – расширенный диапазон ответов лучше отразит настроения людей. Не забудьте включить в опросник вопрос о том, работают ли сотрудники, по их мнению, в полную силу.
4. **Оцените лидерские качества руководителей.** Кто ваши руководители – образцовые лидеры или люди, склонные к отстраненности, запугиванию или умиротворению подчиненных? Узнать это помогут специальные методы оценки лидерских качеств. Результаты оценки обязательно сообщите самим руководителям, чтобы они могли при необходимости использовать их для профессионального развития.
5. **Организируйте подготовку руководителей.** Доктора, адвокаты и инженеры получают необходимые знания и навыки не интуитивным путем, а благодаря многолетней учебе в университете и интенсивной практике. К подготовке лидеров нужно подходить не менее ответственно. У руководителей должна быть возможность регулярно проходить специальную подготовку и переподготовку.
6. **Изучите факторы, укрепляющие и ослабляющие мотивацию сотрудников.** Устраняйте демотивирующие факторы. Ведите учет факторов, укрепляющих мотивацию, поскольку они чрезвычайно важны для формирования культуры высокопрофессионального отношения к работе.
7. **Добивайтесь укрепления ответственного отношения людей к работе.** Регулярно знакомьте сотрудников со своей оценкой их работы. В большинстве компаний руководитель обсуждает с подчиненными их работу один-два раза в неделю, если не реже. Как и профессиональные спортсмены, которые находятся в постоянном контакте с тренером, сотрудники должны регулярно выслушивать мнение руководителя о своей работе, чтобы развиваться профессионально.
8. **Наделите образцовых сотрудников почетным статусом.** Упоминайте их достижения при каждом удобном случае, в том числе на заседаниях совета директоров и высшего руководства. Позвольте лучшим сотрудникам присутствовать на таких заседаниях. Информировать весь персонал о том, как хорошо работают эти люди. Сделайте их примерами для подражания.
9. **Перевоспитывайте “талантливых бездельников” или избавляйтесь от них.** Эти сотрудники – балласт для вас и всего коллектива. Если

они не согласны изменить свое отношение к работе, без колебаний увольте их.

10. **Не медлите с преобразованиями.** Не ждите подходящего момента для начала преобразований – действуйте прямо сейчас. Определите, чем вы займетесь сначала – аттестацией сотрудников, тренингом руководителей или постановкой новых задач, – и немедленно приступайте к организации преобразований.

## Об авторе

**Марк Мерфи** – учредитель и исполнительный директор консалтинговой и тренинговой компании Leadership IQ в Атланте (США, штат Джорджия). Герой публикаций в Fortune, BusinessWeek, Forbes и Washington Post.

---

---