



# Книга 12 принципов эффективного руководства

Родд Вагнер, Джеймс Хартер  
Gallup Press, 2006  
Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Институт Гэллага много десятков лет занимается изучением вопросов управления персоналом. Обобщив собранные за это время данные, авторы книги сформулировали 12 базовых принципов работы руководителя. Эти принципы затрагивают целый ряд управленческих задач – от создания слаженно работающего коллектива до постановки командных целей. По мнению *BooksInShort*, сильным местом книги выступает иллюстрация собранных на ее страницах принципов руководства на примерах из реальной практики руководителей. Каждый из этих принципов указывает на тот или иной способ управления работой коллектива. По мысли авторов, задача руководителя – показывать подчиненным значимость их работы в контексте стоящих перед компанией задач, поддерживать культуру взаимоотношений, которая благоприятствует завязыванию дружеских связей, следить за профессиональной карьерой подчиненных, а также прикладывать все силы к тому, чтобы они росли и развивались как в профессиональном, так и в личном плане. В книге не только рассмотрен вопрос о зарплате, но и показано, что зарплата – далеко не главный инструмент в руках руководителя. На самом деле только плохие руководители склонны воспринимать любые проблемы с персоналом в финансовых терминах – хороший руководитель прежде всего думает о том, какую поддержку оказать своим сотрудникам.

## Основные идеи

- Чтобы производительность труда в компании была максимальной, необходимо сформировать сплоченный коллектив.
- Поддержка подчиненных со стороны руководителя начинается с обеспечения их материалами и оборудованием для работы.
- Выражение искренней благодарности – мощное, не требующее финансовых затрат средство управления персоналом.
- Сотрудники должны сознавать важность своей работы для всей компании.
- Руководителю следует искренне интересоваться мнениями подчиненных.
- Удовлетворенность сотрудника работой и производительность его труда напрямую зависят от того, есть ли у него близкие друзья в коллективе.
- Профессиональный рост сотрудников ускоряется, когда они четко видят стоящие перед ними цели.
- Человек, знающий свое дело, умеет качественно выполнять его даже в экстремальной ситуации.
- Если зарплата становится поводом для конфликта, это значит, что руководитель не сумел решить другие управленческие задачи.
- Хороший менеджер не позволяет себе плохо обращаться с подчиненными.

## Краткое содержание

### Забота о персонале как основа процветания компании

Люди ходят на работу, чтобы получать зарплату. Однако существует огромная разница между механическим выполнением своих обязанностей и работой в дружном сплоченном коллективе. Условия, максимально благоприятствующие высокой производительности труда, возможно создать целенаправленно. Проведя опросы более десяти миллионов профессионалов, специалисты Института Гэллага сформулировали 12 принципов управления успешно работающим коллективом. Следование этим принципам не требует от руководителей ни особых талантов, ни чрезмерных усилий.

#### 1. Четкое знание профессиональных обязанностей

Сотрудники должны хорошо представлять, что от них требуется. Наличие должностной инструкции не является гарантией того, что работа будет сделана правильно. Руководителю следует убедиться в том, что его подчиненные детально понимают должностные обязанности, сознают свой вклад в достижение общих целей и знают, к кому обращаться в случае нестандартных ситуаций. Хорошо знать свою работу означает умение хорошо ее выполнять в любых условиях, какими бы экстремальными они ни были. Когда управление коллективом находится в умелых руках, подчиненные ощущают взаимосвязь с коллегами и компанией в целом.

## **2. Обеспеченность материалами и оборудованием**

Нет ничего более угнетающего, чем необходимость работать в отсутствие требуемых инструментов. Вовремя обеспечить персонал всем, что нужно для работы, – первостепенная задача руководителя. Очень часто руководитель общается с подчиненными в приказном порядке, вместо того, чтобы внимательно выслушать их потребности. Рядовые сотрудники лучше, чем кто бы то ни было, понимают тонкости работы, и руководство только выиграет от того, что они будут делиться накопленным опытом. Прислушиваясь к мнениям подчиненных, руководитель укрепляет атмосферу сотрудничества, стимулирует творчество и содействует воплощению новых идей. И наоборот, если сотрудникам приходится работать в отсутствие необходимых материалов или оборудования, происходит напрасная трата ресурсов, а удовлетворенность от работы снижается.

## **3. Возможность заниматься тем, что получается лучше всего**

Идеальная для компании ситуация – наличие работников, которые получают удовольствие от качественного выполнения своей работы. Задача руководителя – определить, выполнение каких задач лучше всего соответствует интересам и способностям конкретных людей. Кроме того, он должен следить за тем, чтобы каждый сотрудник рос и развивался как профессионал, приобретая новые навыки. Еще одна обязанность руководителя – оказание помощи подчиненному, испытывающему затруднения. Иногда сотрудников назначают на должности, которые им не подходят по той или иной причине. Это несоответствие необходимо вовремя обнаружить – человеку следует заниматься именно той работой, при выполнении которой он сможет наиболее полным образом раскрыть свой потенциал. Это надо сделать до того, как сотрудник успеет нанести компании вред или разочаруется в своих силах. При необходимости руководителю следует организовать перевод сотрудника на другую должность, представив этот перевод не как наказание за ошибки, а как возможность проявить себя на новом месте.

## **4. Устное поощрение персонала**

Выражение благодарности – один из самых эффективных инструментов управления коллективом. Похвала не только доставляет подчиненным приятные минуты, но и позволяет руководителю сблизиться с ними, не понеся при этом никаких затрат. Регулярное и искреннее признание заслуг обладает мощным воздействием на персонал. Однако следует иметь в виду, что поверхностные комплименты производят на подчиненных обратный эффект. Если руководитель регулярно благодарит своих сотрудников за хорошо сделанную работу, они будут стараться работать еще лучше, чтобы вновь услышать слова благодарности. Безусловно, польза от регулярного устного поощрения персонала оправдывает любые затраты времени и сил руководителя.

## **5. Забота о сотруднике как о личности**

Опытные руководители всегда помнят, что люди – не роботы. В свое время Генри Форд сетовал на то, что ему приходится брать на работу целого человека даже тогда, когда ему нужна лишь пара рабочих рук. Сегодня мы знаем, что пробудить у сотрудника творческий интерес к работе гораздо выгоднее, чем нанимать человека, который будет выполнять свои обязанности механически. Любому работнику важно чувствовать взаимосвязь с другими. Он будет намного лучше работать и получать от работы удовлетворение, если знает, что коллеги проявляют интерес к нему как к личности. Руководитель не добьется высокой производительности от людей, к которым неуважительно относится. Чтобы подчиненные трудились с полной отдачей сил, руководитель должен считаться с ними как с личностями.

## **6. Поощрение профессионального роста**

Знание работника о том, какие у него есть возможности для карьерного роста, является мощным стимулом в работе. Профессиональный энтузиазм усиливается при наличии квалифицированного наставника. Этот наставник показывает, как выполняется работа, как она связана с задачами, которые решают другие, и какова награда за качественное ее выполнение. У сотрудника при этом укрепляется уверенность в себе, поскольку он видит, что компания умеет ценить хороших работников. Когда руководитель уверен в себе и своей компании, эта уверенность передается подчиненным.

## **7. Умение прислушиваться к чужому мнению**

Каким бы талантливым ни был руководитель, все его усилия будут сведены на нет, если подчиненные увидят, что он совершенно не считается с их мнением. Руководителю не стоит ждать, что сотрудники всегда и во всем будут с ним соглашаться. Ему следует регулярно расспрашивать их, что они думают о своей работе, о компании и о нем как о руководителе. Соглашаться с их взглядами вовсе не обязательно, но игнорировать их тоже нельзя. Когда подчиненные поймут, что с их мнениями считаются, они начнут охотнее делиться с руководителем идеями о том, как повысить производительность работы коллектива. Получив от сотрудников эту ценную информацию, руководитель должен поблагодарить не только их, но и коллектив в целом.

## **8. Осознание вклада в общее дело**

Чтобы сотрудники выполняли свою работу осмысленно, они должны понимать, как эта работа связана с задачами, стоящими перед коллективом, и с общими целями компании. Когда люди увидят, что их нерасторопность или небрежность может поставить под угрозу выполнение другой

важной работы, они начнут более ответственно относиться к своим обязанностям. Более того, они в этом случае будут готовы приложить все свои силы к тому, чтобы устранить препятствия для качественного выполнения работы. Задача руководителя – добиться от подчиненных именно такого отношения к работе.

## 9. Эффект работы в коллективе

По данным опросов, большинство людей связывает самые яркие моменты своей трудовой биографии с работой в составе дружного коллектива. Именно в коллективе человек приобретает наиболее ценный профессиональный опыт. Члены хорошо подобранных коллективов четко представляют свои цели и задачи, оказывают друг другу поддержку, координируют свои действия и ценят усилия друг друга. Руководителю надо постоянно следить за психологической атмосферой в коллективе и настроениями людей. Состав коллектива может меняться в результате кадровых перестановок, сокращений или ухода работников. Руководитель в состоянии сгладить негативные последствия этих событий, если будет держать наготове список кандидатов на замещение вышедших. В любой ситуации он должен поддерживать рабочий настрой коллектива, чтобы сотрудники неуклонно двигались к поставленным целям.

## 10. Общение с коллегами

Сотрудники, у которых есть друзья среди коллег, реже меняют место работы и лучше справляются со своими обязанностями. Дружеские отношения с коллегами обогащают трудовую жизнь сотрудника. Друзья свободно общаются между собой, доверяют и оказывают поддержку друг другу. Работать в дружеской атмосфере гораздо приятнее, чем во враждебной обстановке. Никто не хочет оказаться в роли человека, которого окружающие игнорируют или к которому испытывают неприязнь. Руководитель должен всячески поощрять дружеские связи и оказывать поддержку тем сотрудникам, которые испытывают сложности с налаживанием межличностных контактов.

## 11. Оценка профессиональных успехов

Руководитель может выбирать методы аттестации сотрудников самостоятельно или использовать методы, принятые в компании. Так или иначе, только от него зависит, насколько эффективно используются эти методы. Слишком часто аттестация воспринимается как неприятное мероприятие, которое следует поскорее завершить. На самом деле аттестацию можно рассматривать как самый важный момент профессиональной карьеры человека. Руководитель должен заранее предупредить сотрудников о готовящейся аттестации, чтобы она не застала их врасплох. Уделите время, чтобы побеседовать с каждым из сотрудников и определить его цели на ближайший год. Сотрудник должен хорошо представлять, в каком направлении он движется и как производительность его труда влияет на его карьеру.

## 12. Обучение и профессиональное развитие

Хотя немало людей удовлетворяются изучением узкого круга навыков и выполнением достаточно монотонной работы, чаще всего работники бывают заинтересованы в профессиональном развитии и карьерном росте. Однако порой они опасаются принимать самостоятельные решения просто потому, что в их компании принято наказывать за любые ошибки. Поэтому руководитель, который желает содействовать профессиональному развитию подчиненных, должен создать для них такие условия работы, в которых самостоятельность в принятии решений поощряется – даже несмотря на то, что эти решения иногда бывают ошибочными. Руководителю следует оказывать всестороннюю поддержку подчиненным в их стремлении повысить квалификацию. Каждый из членов коллектива должен хорошо представлять круг обязанностей хотя бы нескольких своих коллег, чтобы в случае их отсутствия общая производительность не снижалась. Подчиненные высоко ценят руководителей, которые поощряют их профессиональный рост. В то же время опытный руководитель всегда готов к тому, что повышение квалификации некоторых сотрудников может привести к их уходу из коллектива.

## Размер заработной платы

Для большинства работников размер зарплаты имеет первостепенное значение. При этом, однако, зарплата не является главным фактором при выборе места работы. Если руководитель следует всем 12 принципам эффективного управления персоналом, недовольство размером зарплаты вряд ли станет причиной ухода сотрудника из компании – разумеется, за исключением случаев, когда оплата труда в компании значительно ниже, чем у конкурентов. Вопрос о размере зарплаты со всей остротой встает тогда, когда перечисленные выше принципы не соблюдаются. Сотрудники в этом случае не в силах изменить негативную атмосферу в коллективе, но могут потребовать прибавку к зарплате за то, что им приходится ее терпеть. Однако высокая зарплата не научит плохого сотрудника работать хорошо, а частые повышения зарплаты быстро теряют свою мотивационную силу. Премияльные надбавки порой воспринимаются сотрудниками как должное и при их отсутствии возникает недовольство размером заработной платы. Руководителю следует помнить, что сотрудники активно обсуждают свою зарплату друг с другом, и если этому препятствовать, то ситуация только усугубится, поскольку появятся слухи и кривотолки. Система начисления зарплаты должна быть прозрачной и предусматривать дополнительное (но не чрезмерное) поощрение за хорошо выполненную работу. Ценных сотрудников следует удерживать не столько за счет высокой зарплаты, сколько за счет соблюдения изложенных принципов управления коллективом.

## Секрет успешного руководства

Сегодня глава любой компании охотно подтвердит, что сотрудники – главное богатство его организации. Однако на практике это понимание реализуется редко. Исследования Института Гэллала показывают, что руководители, способные заставить подчиненных трудиться в полную силу, также многое отдают в обмен – не только в виде финансовых поощрений, но и в виде человеческого отношения к сотрудникам. Наиболее успешным оказывается тот коллектив, руководитель которого не рассматривает зарплату в качестве главного фактора мотивации людей. Когда руководитель старается на благо подчиненных, они будут стараться на благо компании – в итоге выиграют все.

# Об авторах

**Родд Вагнер** – один из руководителей Института Гэллапа, эксперт по вопросам эффективного менеджмента, мотивации сотрудников и производительности. **Джеймс Харгер** – доктор философии, главный научный консультант Института Гэллапа по международным исследовательским программам в области управления персоналом, автор и соавтор более тысячи исследований.

---

---