

## Нематериальные активы предприятия - краеугольный камень успеха

© 2010 Н.И. Орлов

Бизнес-школа “Синергия”, г. Москва

E-mail: orlov\_nikolai@hotmail.com

В данной статье читатель сможет найти детальное описание аспектов “относительной” работы, обоснование того, как важно руководителю внимательно и с пониманием относиться ко всем четырем измерениям “относительной” работы, чтобы бизнес развивался. Автор также утверждает, что если руководство начнет предвзято подходить к “относительной” работе, то будущее компании окажется в тумане, так как бизнес-стратегия только тогда хороша, когда есть хорошие исполнители.

*Ключевые слова:* влияние, интересы, исполнители, команда, лидерство, организация, поощрение, руководители, сотрудники, стратегия, успех, функции.

Большинство руководителей предполагают, что они знают “своих людей” - сотрудников, которые в курсе, что происходит в личной жизни их коллег, тех, кто может смягчить межличностные конфликты; такие обычно находятся в департаменте управления персоналом (HR) или продаж.

Реальность, однако, оказывается намного сложнее: межличностные отношения важны в любой области бизнеса, не только в продажах или HR. Фактически этот термин включает в себя ряд способностей гораздо более различных у разных людей, чем многие могли бы подумать. По результатам исследования, проведенного группой американских ученых, более 18 лет изучавших, как глубоко жизненные интересы личности могут влиять на результаты работы и карьеры в целом, человек лучше делает ту работу, которая больше совпадает с его интересами. Менеджеры поэтому могут повысить производительность, если будут использовать информацию об интересах и навыках своих служащих, чтобы контролировать выбор человека, делать проектные назначения и следить за развитием карьеры каждого.

Было проанализировано более чем 7000 психологических тестов деловых профессионалов<sup>1</sup>, и результаты бросают вызов ограниченному традиционному понятию того, кто есть “люди”. С использованием факторного анализа, метода статистического анализа были идентифицированы четыре измерения рабочего процесса: влияние, межличностная помощь, относительный творческий потенциал и лидерство в команде. В этой статье автор обозначит каждый из компонентов и покажет, как знание всех четырех может помочь менеджерам нанять подходящих служащих, сделать лучшие назначения, вознаградить за работу и продвинуть развитие карьеры (других и их собственной).

<sup>1</sup> Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company / M. Hammer. Harvard Business Review, 2004.

### *Четыре измерения*

Чтобы максимизировать межличностные способности организации, хозяин или управляющий должны понять все четыре области рабочего процесса, потому что, когда работодатель ставит в соответствие интересы служащих и их навыки с их обязанностями, все извлекают из этого пользу.

### *Влияние*

Профессионалы, которые преуспевают в данном измерении, любят развивать и расширять сферу их межличностного влияния. Такие люди черпают удовольствие в убеждении оппонента, в процессе переговоров, их радует власть обладания ценной информацией или новыми идеями. Это измерение рабочего процесса основано на изменении точки зрения или поведения других. Старое выражение “мертвого уговорит!” точно описывает данный навык. Говорит ли человек с клиентом или с коллегой о продукте, обслуживании или идее - он “может продать снег на Аляску”. Вспомните о менеджере в своей фирме, который всегда в состоянии получить больше ресурсов для своих проектов, чем кто-либо другой. Или вашего старого босса, который мог всегда вдохновить людей для следующего задания, независимо от того, насколько они устали от последнего.

Служащих, преуспевающих в навыке “влияние”, можно найти на любой должности в любой отрасли. Но, безусловно, люди, чья работа связана со сделками и частыми переговорами относительно финансовых услуг и продаж имеют тенденцию выделяться в этом измерении.

### *Межличностная помощь*

Люди с развитым навыком “межличностной помощи” настроены на межличностные аспекты работы. Они интуитивно сосредоточиваются на опыте других и обычно работают “за кулисами”,

не мешая продуктивной работе коллег, чтобы проекты не были пущены под откос. Они, естественно, задаются вопросами: “Какая группа будет сотрудничать лучше всего, чтобы сделать эту работу?”, “Почему Иван сверхкритически настроен на встречах и неблагополучен вообще?” и “Какое назначение необходимо Анне, чтобы расти и чувствовать себя более компетентной?”

Такого рода вопросы редко появляются в отчетах, но закаленный менеджер знает, что их эффективное решение существенно для организационного успеха.

#### *Относительный творческий потенциал*

В основании данного измерения лежит организация связи с группами людей через визуальные и словесные образы. Это работа делается, когда команда рекламодателя задумала кампанию, когда маркетинговый менеджер, продвигающий товар на рынок, развивает стратегию, дабы достигнуть специфического потребительского сегмента, когда спичрайтер обрабатывает текст президентского выступления и когда старший менеджер развивает мотивационную тему, которая сосредоточит и вдохновит его служащих.

Хотя “относительный творческий потенциал” в бизнесе обычно используется для того, чтобы убедить клиентов купить, а инвестора вложить капитал, это измерение отличается от измерения “влияния”. Профессионалы, квалифицированные во “влиянии”, убеждают других на основе персонального общения, тогда как люди, талантливые в “относительном творческом потенциале”, используют изображения и слова, чтобы пробудить эмоции и связать их с группами. Это измерение не мера творческого потенциала в общем, а только в межличностных отношениях. У кого-то, кто проявляет творческий подход в аналитической работе (такой как создание новых инвестиционных инструментов), может не быть интереса к творчеству; точно так же художник, композитор или певец может не иметь навыка “творческого потенциала” в аналитике.

#### *Лидерство в команде*

Люди, которые преуспевают в данном измерении, должны общаться и взаимодействовать с другими людьми очень часто, чтобы чувствовать себя удовлетворенными. И наоборот, чем больше времени они проводят перед экраном компьютера, тем хуже они себя чувствуют - их продуктивность падает. Профессионалы с высоким уровнем интереса к “лидерству в команде” любят управлять высокоэнергичными командами в сфере обслуживания и любят работать как с командой, так и с клиентом. Их идеальная работа -

организация и управление курортом или розничным магазином.

Различием между людьми, которые хороши в “лидерстве в команде”, и теми, кто успешен в измерении “влияния”, является интерес первых к управлению людьми. Сильные командные лидеры всегда хотят работать командой. Они воплощение роли игрока-тренера. Те, кто хороши во “влиянии”, интересуются результатом взаимодействия (заключенной сделкой), тогда как те, у кого развит навык “лидерства в команде”, сосредоточиваются больше на межличностных и организаторских процессах.

Важно отметить, что четыре относительных измерения не являются дискретными. У человека может быть большой интерес и навык в двух и больше из этих областей или ни в одной из них.

#### *Создание сбалансированной команды*

В идеале, большинство рабочих групп должно включать в себя людей с интересами ко всем четырем измерениям “относительной” работы. Руководитель ответствен за создание сбалансированной команды. Нельзя допускать перевеса: если в команде все члены будут сильны во “влиянии” (и только во “влиянии”), то получится скучная, скупая “штампующая” сделки машина, которая будет штамповать людей с той же решимостью, что штампует сделки. Когда все участники команды разделяют ту же самую ориентацию, они имеют тенденцию принимать на работу сделанных из одного теста людей. Вновь прибывшие только укрепляют и усиливают оригинальную склонность группы, и затем команда в целом часто начинает обесценивать другие относительные навыки. Группы, которые являются строго ориентированными, склонны к развитию зияющих мертвых точек и имеют тенденцию к недооценке межличностных различий и возможного вклада других измерений в общий успех.

#### *Соответствие функций интересам*

Если члены команды не располагают каким-либо из четырех измерений, это, вероятно, может негативно сказаться на некоторых критических областях работы в целом.

Чтобы восполнить недостатки, необходимо провести неофициальную ревизию доступного набора навыков. Следует начать со своих прямых подчиненных, а затем расширить поиск людей, обладающих относительными навыками, в которых испытывает недостаток ваша команда, на организацию в целом. Не нужно становиться жертвой стереотипов, дабы не пропустить талант, скрытый в неожиданных местах. Например, ди-

ректор департамента информационных технологий (ИТ) может блистать в относительном творческом потенциале, даже при том, что это не требуется для выполнения его работы. Нужно смотреть между строк формальных названий должностей в поиске индивида, необходимого команде.

В силу того, что физически невозможно знать, кто в организации может быть силен как руководитель группы, кто силен в межличностных отношениях и т.п., нужно заручиться помощью коллег-руководителей. В действительно эффективных организациях существуют относительно прозрачные границы, когда дело доходит до внутренних переходов, ради соответствия интересов и навыков персонала поставленным задачам. Существенным конкурентным преимуществом любой организации является развитой процесс обмена информацией относительно побуждений и талантов персонала в различных рабочих группах.

Как только разведка относительных талантов подходит к концу, приходит время строить команду с необходимыми относительными навыками, чтобы сделать работу наиболее эффективной. Можно повторно формировать команды, объединить их, делить большие команды на меньшие или представить новых участников, чтобы восполнить недостатки.

У некой строительной компании X, например, была группа с двумя сотрудниками, которые были сильны в качестве лидера команды. Наложение одного и того же навыка друг на друга не вызывало проблем в пределах группы, но другая команда в компании отчаянно нуждалась в человеке с подобным навыком. Решение проблемы не заставило себя ждать. Один из командных лидеров был переведен во вторую команду из первой, которая продолжала процветать, несмотря на потерю одного из участников, а вторая группа, пополнившаяся лидером, начала резко набирать темп.

Конечно, ревизия талантов компании может показать, что их следует искать вне организации. Если это так, нужно быть уверенным в том, что вопросы, задаваемые на собеседовании, помогут оценить относительные интересы и навыки каждого кандидата.

Если же действительно нужно будет ввести в команду кого-то нового для того, чтобы уравновесить ее (внутренний ли это будет переход или придет человек извне), то необходимо найти человека с интересами и талантами не только в том измерении, чего недостает группе (“межличностная помощь”, например), но также и в том, которое группа уже имеет (“влияние”, на-

пример). Это поможет новичку легче адаптироваться в команде. Необходимо также поддержать новичка в работе, не касающейся основного навыка, иначе перевод может не оправдать ожиданий.

Даже если команда не отрегулирована, все равно следует удостовериться в том, что межличностные интересы людей и таланты хорошо сочетаются с работой, которую они должны выполнять, чтобы служащие не решили уйти из компании, возможно, к конкуренту.

Данные процессы не из легких в применении, но следует помнить, что основное конкурентное преимущество любого предприятия заложено в сотрудниках и любой управленец должен подобрать лучших людей, чтобы создать такое преимущество.

### *Поощрение*

Работу поощряют, когда она приносит результат. К сожалению, многие аспекты работы, особенно межличностная помощь, остаются незамеченными, а если они остаются незамеченными, то и поощрять за них не станут, даже если именно эти аспекты в результате принесли основные плоды.

Реальность же такова, что все четыре измерения в конечном итоге причастны к конечному результату - будь то улучшение производительности или привлечение и мотивирование талантливых людей к работе.

Продуктивность разжигается страстью; люди больше работают, люди хотят больше работать, если их ежедневная работа соответствует их интересам. И многие могут сделать значительный вклад в результат, если работают в “своей стихии”.

Так же как работодатель вознаграждает сотрудника за хорошую работу, сотрудник, в свою очередь, охотнее делает работу, за которую возможно вознаграждение. Задача менеджера и лидера заключается не только в умении признать и вознаградить прямых подчиненных за их работу. Он должен построить иерархическую лестницу так, чтобы на каждой ступени подчиненный был поощрен своим руководителем. Следует формально оценить успехи каждого подчиненного в этих четырех областях. Дать всем прямую обратную связь и соотносить часть бонусов и премиальных с результатами по каждому из четырех измерений, понимая при этом, что не все смогут показать результат по всем четырем.

В заключение необходимо отметить, что большинство руководителей сосредоточивают свои усилия на легко измеримых и непосредственных результатах, при этом они недостаточно внима-

тельно подходят к “относительной” работе, особенно закулисной деятельности, которая приносит пользу команде и держит сотрудников мотивированными и способными работать с повышенной производительностью. В данной статье детально описаны аспекты “относительной” работы так, чтобы руководитель и его подчиненные смогли понять те роли, в которых они будут процветать и заставят бизнес развиваться. Руководителю следует относиться с пониманием ко всем четырем измерениям “относительной” работы: при приеме сотрудников, на-

значении работников на задания, проекты или переводя их из команды в команду. Нужно определять и поощрять результат, развивать “относительные” навыки как у себя, так и у подчиненных. Такое понимание - важный элемент в сохранении проектов и инициатив в процессе работы. И если только руководитель начнет подходить предвзято к “относительной” работе и переведет ее на второй план, его будущее окажется в тумане, так как следует помнить, что бизнес-стратегия только тогда хороша, когда есть хорошие исполнители!

*Поступила в редакцию 03.12.2009 г.*