



Как управлять сотрудниками и получать от них больше

**Почему структура компании влияет на
мотивацию работников, сколько задач
стоит им назначать и как увеличить
продуктивность**



В любой компании, где работает больше двух сотрудников, встает вопрос об управлении. И чем больше компания растет, тем острее ставится вопрос. Как выделить отделы и начальников? Как давать сотрудникам задачи, чтобы они работали эффективно? Как вообще организовать управление предприятием?

Попробуем в этом разобраться. В статье приведем примеры систем управления, расскажем, как считать нагрузку на сотрудников, и покажем, чем плохи бесконечные совещания.

Определите тип управления

Все современные компании условно можно поделить на несколько типов в зависимости от системы управления внутри и от взаимодействия с внешним миром.

Оранжерея

Как вы догадались, здесь прямая отсылка к растениям. Все растут равномерно, в тепличных условиях, друг возле друга, никто ни с кем не конкурирует, не борется.

Но это и не в обиду сотрудникам. Скорее, оранжерея — причина плохого управления сверху. Это происходит, когда руководитель не

задумывается о мотивации, не поощряет конкуренцию.

СТРУКТУРА: строгая иерархия, не реагирует на изменения внешней среды.

УРОВЕНЬ БЮРОКРАТИИ: максимальный.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: отсутствует, есть желание только продвинуться вверх по карьерной лестнице.

ПРИМЕРЫ: государственные организации старого порядка.

Отдельные колоски

Здесь сотрудники растут сами по себе, как колосья в поле, у них нет четких начальников и подчиненных — только один главный «пахарь», то есть директор. Качество урожая с такого поля будет как раз зависеть от пахаря, но единолично управлять огромным полем очень сложно.

СТРУКТУРА: архаичная, неорганизованная, отсутствует управление персоналом. Все держится на харизматичном лидере, либо разваливается совсем.

УРОВЕНЬ БЮРОКРАТИИ: очень низкий.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: практически отсутствует, постоянная текучка кадров.

ПРИМЕРЫ: любое мелкое предприятие, где один начальник и много подчиненных, нет начальников отделов.



Огород

Здесь сотрудники уже «растут» упорядоченно, плюс на открытом воздухе – более готовы к внешним изменениям, но все рассажены по грядкам-отделам, у которых есть свои начальники-наблюдатели. Подобное не хорошо и не плохо, скорее это классический вариант, стабильный, но с трудом воспринимающий инновации. Такая система подойдет для большинства коллективов, например, для бухгалтерии.

СТРУКТУРА: типичная пирамида, от большого начальника к маленьким, а потом к подчиненным. Структура четкая, сама организация довольно устойчивая, но с трудом принимает инновации.

УРОВЕНЬ БЮРОКРАТИИ: высокий.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: сотрудники мотивированы скорее продвижением по карьерной лестнице, но пробиваться вверх долго и сложно.

ПРИМЕРЫ: почти все крупные классические организации, например, банки.

СТРУКТУРА: иерархия очень четкая, но мягкая – есть центральный офис, из которого расходится несколько уровней управления.

УРОВЕНЬ БЮРОКРАТИИ: средний, в отделе могут приниматься решения без участия главного управления.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: высокая, компания быстро реагирует на изменения на рынке.

Лиана

Здесь целый отдел – это ветвь лианы, которая отходит от главного руководителя фирмы. У «ветви» есть один начальник и много сотрудников, но они практически равны. Это отличный вариант для управления творческим коллективом или программистами – людьми, которые создают новый продукт, особенно высокотехнологичный.

СТРУКТУРА: неприлично малое количество руководителей.

БЮРОКРАТИЯ: практически отсутствует.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: очень высокая, набираются только квалифицированные специалисты, которые готовы работать и делать продукт не для директоров, а для потребителя.

ПРИМЕР: Apple.

Крупная плантация

Эта структура для больших компаний – в одном ее уголке могут не знать, что сейчас происходит в другом. Нужно четкое управление, так как без него все развалится, но оно должно быть децентрализованным, чтобы можно было быстро принимать решения.



часть организационной структуры компании Apple



Косяк рыб

Первое «нерастительное» название – структура очень динамичная, постоянно двигается в поисках того, на чем бы еще заработать. Подходящая структура для отдела маркетинга, рекламы или продаж – можно назначать руководителем человека, который лучше разбирается в новом тренде. Чтобы система не развалилась, лучше обязательно использовать для управления какую-нибудь CRM, например, Битрикс – будет проще передавать полномочия.

СТРУКТУРА: почти отсутствует. Вчерашний рядовой сотрудник может стать начальником, отделы реформируются и перемешиваются – делается все, чтобы успеть за трендами.

УРОВЕНЬ БЮРОКРАТИИ: низкий.

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ: высокая.

ПРИМЕРЫ: небольшие маркетинговые или рекламные компании – им нужно постоянно меняться, чтобы эффективно продавать.

СТРУКТУРА: неформальная организация, четкой иерархии нет. Сотрудников в отличие от «косяка рыб» немного, главная цель – предложить оригинальный товар.

УРОВЕНЬ БЮРОКРАТИИ: зависит от начальника, обычно низкий.

МОТИВАЦИЯ: мотивирован обычно только начальник и его близкое окружение.

ПРИМЕР: практически любой стартап.

Холакратия

Это самая странная структура, подразумевающая отсутствие практически всех руководителей. Вместо отделов сотрудники формируют круги, вместо четких должностей у них есть роли, который они выполняют в том или ином проекте. Эта схема лучше других развивает творчество и ответственность, но требует от сотрудников полной самоотдачи и умения самостоятельно принимать решения. Холакратия отлично будет смотреться в компании программистов или разработчиков игр, а вот в адвокатской или нотариальной конторе она будет неуместна.

СТРУКТУРА: отсутствует.

БЮРОКРАТИЯ: отсутствует.

МОТИВАЦИЯ: максимальная, каждый сотрудник стремится работать лучше.

Кочующая орхидея

Еще одно движущееся предприятие, но уже менее активное. Орхидея одна, и здесь главную роль во всей структуре занимает один директор, а остальные находятся в ней условно.



Такие компании живут только за счет грандиозных идей

Четкие структуры могут казаться скучными: со стороны «лиана» или «косяк рыб» часто выглядят привлекательнее. Но ученые доказали – люди любят иерархию потому, что в ней гораздо проще ориентироваться, и горизонтальные схемы часто кажутся очень сложными для понимания.

Кроме того, мы часто оцениваем успех в работе именно на основании карьерного роста, а в таких компаниях он может полностью отсутствовать.

Отрегулируйте число сотрудников

Иногда грамотное управление становится слишком сложным или невозможным – а это прямая дорога к кризису и разорению.

Чтобы этого избежать, полезно будет рассчитать норму управляемости – количество человек, которым может управлять один начальник.

ОБЩЕРОССИЙСКИЙ ЖУРНАЛ
ПРЕСС-СЛУЖБА

ВСЕРОССИЙСКИЙ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЖУРНАЛ
ДЛЯ ПРЕСС-СЕКРЕТАРЕЙ, СОПРЯЖЕННЫХ ПРЕСС-СЛУЖБ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

представляет

**SOCIAL
MEDIA
FEST**

2018

**PR И ПРОДВИЖЕНИЕ
В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ**

18-19 октября | МОСКВА

ЗАЧЕМ ВАШЕМУ МАГАЗИНУ СОЦСЕТИ

- Как продвигать розничный бизнес в социальных сетях.
- Как привести покупателей в магазин через соцсети.
- Как работать с негативными отзывами о магазине в сети.
- Как увеличить число лояльных покупателей при помощи соцсетей.

ПОКУПАЙТЕ БИЛЕТЫ ПРЯМО СЕЙЧАС!

☎ **(495) 540-52-76**

✉ **conference@image-media.ru**

www.conference.image-media.ru





Главное – не перегибать палку с увольнениями

Усредненные данные примерно такие:

- Для работы по строгим регламентам, например, в цехах или на строительных площадках – 10–20 человек на одного начальника. Может увеличиваться до 40, если производство крупносерийное.
- Регламентов немного, некоторые вопросы нужно решать начальнику лично – такое бывает как на производстве, так и в административно-организационной сфере. 6–9 человек на одного начальника.
- Нет регламентов, все решается прямо в процессе работы (творческий коллектив) – 3–5 человек на одного начальника.

Это усредненные цифры, но их можно попробовать применить к любой компании. Если норма управляемости не соблюдается, есть два варианта:

1. НАЗНАЧИТЬ БОЛЬШЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Подходящий вариант только для ситуаций, когда все сотрудники реально полезны и нужны. Он затратный, но в перспективе позволяет увеличить прибыль.

2. УВОЛИТЬ ЛИШНИХ СОТРУДНИКОВ

В том числе под увольнение могут попасть руководители.

Увольнять нужно аккуратно – по данным Минэкономразвития России, 83% работодателей сокращают штат наобум, и это приводит к плачевным результатам. Лучший способ «вдумчивого» увольнения – вычисление KPI сотрудников. KPI – тема для отдельного разговора, но кратко можно сказать, что это «коэффициент полезного действия сотрудников» – насколько эффективно они справляются с рабочими задачами.

Повысьте продуктивность

Важно не только эффективно управлять персоналом, но и давать своим сотрудникам правильную нагрузку – такую, чтобы не было ни перенапряжения, ни простоя.

Посчитайте загруженность

Рассчитать рабочую нагрузку на человека можно по формуле:

$$A = X * N / t$$

Здесь

A – сама нагрузка,

X – весомость задачи,

N – количество задач этой весомости. Если сотруднику дано несколько задач разной весомости, их нужно складывать.

Отдел А получил 4 задачи весомостью 2, 3 задачи весомостью 4 и 1 задачу весомостью 5. $4 * 2 + 3 * 4 + 5 = 25$. 25 – общая весомость их задач.

Отдел В получил 6 задач весомостью 1, 2 задачи весомостью 3 и 2 задачи весомостью 4. $6 + 2 * 3 + 2 * 4 = 20$. 20 – общая весомость их задач. Весомость меньше, хотя задач больше. Это значит, что вне зависимости от количества, отделу А на решение нужно выделить больше времени. Условно, если вы даете отделу В на решение задач 4 часа, то отделу А должны выделить 5 часов, чтобы нагрузка была равной.

ПРОГРАММА ВЫСТАВОК «ЮВЕЛИРНАЯ РОССИЯ»

JUNWEX

ПЕТЕРБУРГ

6–10 февраля 2019

Санкт-Петербург, КВЦ «ЭкспоФорум»

JUNWEX

НОВЫЙ РУССКИЙ СТИЛЬ

22–26 мая 2019

Москва, ВДНХ, павильон 75

JUNWEX

МОСКВА

25–29 сентября 2019

Москва, ВДНХ, павильон 75

9–10 ноября 2018

JUNWEX
Premium

Москва, ЦМТ

JUNWEX

YEREVAN SHOW

22–24 октября 2018

Армения, Ереван, Экспо-центр «Меридиан»

JUNWEX

ЕКАТЕРИНБУРГ

15–18 ноября 2018

Екатеринбург, МВЦ «Екатеринбург-Экспо»

*Лучшие Украшения
России*

12–16 декабря 2018

Москва, ВДНХ, павильон 75

*Лучшие Украшения
России*

7–10 марта 2019

Москва, ВДНХ, павильон 75



Для примера, задача уровня 1 — это добавить в код пару строк, отредактировать короткую заметку, сделать звонок не очень важному клиенту. Уровень 4 можно поставить, например, организации корпоратива или написанию длинного текста на сайт. Уровень 5 — это глобальные задачи, например, разработка программы, подсчет зарплат сотрудникам за месяц в большой компании и т.п.

Поставьте задачи: правило 7 ± 2

Есть такое правило — человек одновременно может удержать в голове 7 вещей ± 2 в зависимости от того, что это за вещи. То есть он может запомнить подряд 7 цифр, 7 слов или 7 задач. Это означает, что распределяя задачи между сотрудниками, не стоит выдавать их большими партиями — лучше выдать 5–7 заданий на короткий промежуток, и добавлять новые по мере их выполнения. Требования к задаче тоже нужно постараться уложить в 7–9 пунктов.

Кстати, это правило можно применять и в управлении. Если у вас в подчинении будет 7–9 человек, вы сможете управлять ими равномерно. Поэтому лучше распределить структуру таким образом, чтобы отделы были небольшими, у каждого был свой руководитель, и эти руководители тоже объединялись в небольшие группы.



График показывает, с какой вероятностью мы запомним разное количество объектов за один раз



Рис.: It-boost.com

Сократите совещания

Когда в США проводили опрос среди сотрудников, 70% были недовольны постоянными совещаниями. В Штатах стоимость часов, которые тратятся на совещания, достигает 4 миллиарда долларов. Стоимость своего совещания можете посчитать и вы: сложите стоимость часа работы всех сотрудников на совещании и умножьте на его длительность. Цифра может оказаться шокирующей.

Рабочие инструкции можно отправлять рассылкой по почте, результаты работы публиковать на сайте компании, вместо длинных обсуждений устраивать короткие мозговые штурмы в отдельных отделах. Еще одна интересная методика — РЕР-обход рабочих мест, в ходе которого начальник отдела посещает каждого сотрудника, интересуется его работой и узнает, нет ли у него проблем, в которых могли бы помочь другие сотрудники или отделы. От работы в итоге отрывается только один человек, а по эффекту получается полноценное совещание, просто со всеми в отдельности.

Сколько бы вы ни тратили на совещания (надемся, что не больше 15 минут), присмотритесь к своей структуре. Возможно, ваши «отдельные колоски» хотят двигаться как «косяке рыб»? Найдите ответственных лидеров команд и мотивируйте работников давать больше ценности.

Проблема может быть и в неравномерной загрузке. Может, вы выделяете любимчиков в команде и делитесь с ними самыми лучшими проектами? Присмотритесь, не приходится ли сотрудникам помладше разбираться с большим потоком задач.

Выберите подходящий вам тип управления, распределите нагрузку и меняйтесь. Весна как раз подходящее для этого время. [И](#)

Читайте статью на https://blog.sibirix.ru/2018/03/13/how_manage/

ЗАО «ИСТЮНИОН»



ПЕРЕЛЁТЫ ПО ПЛАНЕТЕ ЗЕМЛЯ

АРЕНДА
БИЗНЕС-ДЖЕТА

ЧАРТЕР В ЛЮБЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ
В РЕЖИМЕ 24/7/365

- 7 12 ЛЕТ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ НА РЫНКЕ 7 ЗАКАЗ САМОЛЕТА В ЛЮБОЙ МОМЕНТ
- 7 СЕРТИФИЦИРОВАННАЯ ДИСПЕТЧЕРСКАЯ СЛУЖБА 7 СОБСТВЕННАЯ СЛУЖБА НАЗЕМНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОЛЕТОВ
- 7 ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ РЕАКТИВНЫХ БИЗНЕС-ДЖЕТОВ CESSNA CITATION В РОССИИ И СНГ



телефон +7 (495) 921 35 29 | факс +7 (495) 269 02 16 | sales@eastunion.ru | www.eastunion.ru
Денис Клепов | +7 968 759 45 24

VI ЮВЕЛИРНЫЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ БАЛ «ВО СЛАВУ ЮВЕЛИРОВ РОССИИ»



РЕСТАК
JUNWEX



КЛУБ
«РОССИЙСКАЯ ЮВЕЛИРНАЯ ТОРГОВЛЯ»

26 сентября 2018 года

Зал Торжеств
«Гильдии Ювелиров России»

Москва, ул. Веткина, 4



GEVORKYAN
FINE JEWELRY



Колье-чокер
«Матильда»

Серьги
«Амальфи»



Больше, чем драгоценности!

Москва, ул. Веткина 4, Тел.: +7 (495) 647-81-81
www.gevorkyanjewelry.ru



@gevorkyanjewelry