

# Типология сотрудников и операционный менеджмент

- Нет идеальных сотрудников
- Нет возможности нанимать идеальных сотрудников
- Важно уметь получать результат от тех, кто уже у Вас работает
- Чем лучше мы понимаем особенности сотрудника, тем точнее мы мотивируем, ставим задачи, избегаем любимые “грабли”

И.К. Адизес выделил четыре типажа и сотрудников и руководителей:

- Р - производитель;
- А - администратор;
- Е - предприниматель;
- І - интегратор.

У каждого есть все четыре. Однако один преобладает - **ВЕДУЩИЙ**. Именно он задает мотивацию, отношение ко всему, любимые “грабли”.

Только Производитель результата.  
Человек – работа.  
Отвечает на вопрос «ЧТО ДЕЛАТЬ»



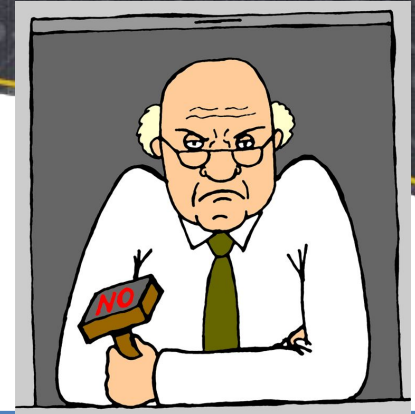
### Как руководитель:

1. Вместо обучения все делает сам;
2. Боится доверить – не справятся;
3. Трудоголик;
4. Только наказывает, отсутствие наказания – похвала;
5. Постоянно хватается за последнюю проблему, не решив предыдущую;
6. Управляет только как привык, «менеджмент – это забавы теоретиков».

### Как подчиненный:

1. Усердно работает в режиме подвига;
2. Использует только то, к чему привык «мы копаем скрепками! Экскаватор у нас не сработает»;
3. Сопrotивляется всему новому;
4. Сначала делает, потом думает;
5. Не способен организовать свой труд;
6. Отвлекается на новые проблемы;
7. Оценивает себя по напряженности труда.

Только Администратор. Человек—  
правило. Отвечает на вопрос  
«КАК ДЕЛАТЬ»



### Как руководитель:

1. Управляет строго по документам;
2. Если нет документа, значит нельзя;
3. Все делает по расписанию;
4. Поощряет и наказывает по инструкции;
5. Постоянно занят снижением издержек, экономией и оптимизацией;
6. Первый ответ «НЕТ!».

### Как подчиненный:

1. Ничего не делает если нет инструкции как делать;
2. Приходит и уходит с работы вовремя;
3. Избегает трудовых подвигов;
4. Сопrotивляется изменениям;
5. Постоянно пытается контролировать и поучать других вместо делания самому;



Только Предприниматель. Человек–  
идея. Отвечает на вопрос  
«ЗАЧЕМ ДЕЛАТЬ»

### Как руководитель:

1. Постоянно ставит новые, не связанные с предыдущими, задачами;
2. Не умеет рассчитывать время;
3. Непредсказуемо появляется и пропадает на работе;
4. Любые результаты недостаточны – он ждал от подчиненных большего;
5. Не внимателен к деталям;
6. Любит видеть активные действия, перегружает подчиненных.

### Как подчиненный:

1. Постоянно предлагает свои идеи и спорит;
2. Не доводит дел до конца;
3. Отвлекает других;
4. Эмоционален;
5. Сопrotивляется системному менеджменту – его мотивация «хочу»;
6. Порождает конфликты через доминирование;
7. Оценивает себя по количеству идей.



Только Интегратор. Человек – отношения. Отвечает на вопрос «Кому делать»

### Как руководитель:

1. Порождает неформальные отношения в коллективе, как конструктивные, так и деструктивные;
2. Ориентирован на отношения больше чем на результат;
3. Не умеет конструктивно наказывать, либо вообще не наказывает, либо впадает в состояние аффекта и делает слишком жестко.
4. Ищет идеальную систему мотивации.

### Как подчиненный:

1. Выявляет формальные и неформальные способы влияния;
2. Избегает открыто обозначать свою позицию;
3. Оценивает себя по способности влиять на других людей.
4. Опасается системного менеджмента – ущемляет права и свободы.

### Мертвый пень.



#### Как руководитель:

1. Пытается занимать свою должность как можно дольше;
2. Избегает конфликтов и обозначения своей позиции;
3. Ждет, что «все пройдет само».

#### Как подчиненный:

1. Постоянно согласен с руководством;
2. Вообще не жалуется;
3. Избегает любой работы;
4. Имеет алиби на все случаи жизни;
5. Хотел бы остаться на своей должности как можно дольше.



В жизни крайние типы почти не встречаются.  
Реальный стиль это проявление комбинации стилей.  
РАЕІ – идеальный руководитель НЕ СУЩЕСТВУЕТ.  
РАеі – двухбуквенный код, Администратор ведущий стиль.  
РАЕІ – трехбуквенный стиль, Интегратор ведущий.

**Ведущий** - значит проявлен сильнее всего.  
хХХх большая буква обозначает, что стиль не ведущий  
однако развит достаточно сильно, чтобы его  
учитывать.

Как же определить и ведущий стиль лидерства и  
полный код?

Стиль	Инициатива	Эмоции	Позитив
Р	+	-	-
А	-	-	-
Е	+	+	+
І	-	+	+

Вторичное определение строиться на  
основании выявления противоречий

Для представителей 2-х развитых стилей,  
противоречия формулируются легко.

Что не укладывается в «Идеального руководителя»?

- Склонен больше говорить чем делать РАЕІ;
- Нет засилья правил и документов РаЕІ;
- Редко выдвигает собственные идеи РаЕІ;
- Не так хорошо строит отношения как мог бы РАЕі.

**Рxxx** – производитель результата.

Хороший специалист, лучше всего справляется с ПРИВЫЧНОЙ работой, которую может делать сам.  
Добивается результата ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС.

### Вовлекать через:

1. Соревнование с коллегами;
2. Профессиональную деятельность;
3. Брать на «слабо».

### Мотиваторы:

1. Признание его как профессионала;
2. Медали и грамоты;
3. Новые, более ответственные задачи;
4. Новые профессиональные инструменты;
5. Просто слово «надо».

**хАхх** – Администратор.

Склонен работать по нормам и правилам, хорошо контролирует и подчиняется контролю. Делает все правильно **ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС**.

### Вовлечь через:

1. Возможность навести порядок;
2. Возможность создать систему;
3. Оптимизировать.

### Мотиваторы:

1. Деньги;
2. Слово «Правила»;
3. Обучать других;
4. Власть.



xxЕх – Предприниматель.

Хорошо решает новые задачи, умеет вовлечь других.  
Постоянно ищет решение БУДУЩИХ задач.

### Вовлекать через:

1. Сделать по своему;
2. Сделать то, что еще никому не удавалось;
3. Реализовать свою идею.

### Мотиваторы:

1. Власть;
2. Заниматься новым;
3. Избегание рутины;
4. Слово «возможности».

xxxI – Интегратор.

Умеет устанавливать отношения, очень коммуникабелен. Постоянно занят БУДУЩИМИ отношениями.

### Вовлекать через:

1. Командная работа;
2. Польза обществу;
3. Создание отношений.

### Мотиваторы:

1. Отношения с руководителем и коллективом;
2. Влияние (неформальная власть);
3. Узнать что-то первым.

### Виды контроля:

- Предварительный. Используется на этапе постановки задачи и делегирования.
- Промежуточный. **ОСНОВНОЙ** вид контроля. Именно его применение позволяет управлять результатом подчиненных.
- Итоговый. Используется для сличения ожидаемого результата с фактическим, применения “ответственности”, подведения итогов проделанной работы - так, чтобы в следующий раз было проще и быстрее

Для применения любого вида контроля Вы должны точно понимать ожидаемый результат на данном этапе. Контрольные результаты, для промежуточного контроля, формулируются на этапе постановки задачи и/или делегирования.

Любимые “грабли”:

**Р - производитель.** Считает, что время “резиновое” и если очень постараться, то можно сделать за час задачу, рассчитаную на 5 часов. Очень отвлекаемый: любой человек, подошедший со словом “проблема” - завладевает его вниманием. Может быть грубым в общении - “цель оправдывает средства”.

*Рекомендации:* следить за загруженностью, отгонять отвлекающих, объяснять корпоративную культуру

Любимые “грабли”:

**А - администратор.** Очень тяжело что-то делает впервые. Ничего не делает, если нет инструкции.

Ленив - избегает работы и соблюдения правил, если знает, что ему за это “ничего не будет”.

*Рекомендации:* при выполнении задачи впервые сделать частый промежуточный контроль (на первых этапах), ставить ему задачи по написанию инструкций, проявлять требовательность - наказывать за нарушения.

Любимые “грабли”:

**Е - предприниматель.** Хочет все сделать по-своему и спорит. Не доводит дел до конца. “А я думал Вы так хотели”.

*Рекомендации:* пусть сам придумает как решить задачу, частый промежуточный контроль на заключительных этапах, ставить задачу по SMART “что должно появиться/пропасть, где, когда, сколько, каким образом”

Любимые “грабли”:

**I - интегратор.** Не умеет отстаивать свои границы: в один момент не контролируемо взрывается. Очень требователен к вниманию от руководителя. Если руководитель не найдет за что похвалить, то интегратор сделает все, чтобы поругали. Склонен к излишней клиенториентированности.

*Рекомендации:* сосредоточиться на нефинансовой мотивации, уделять много внимания.



### Как поощрять:

1. Искренне улыбнитесь!
2. Подумайте, что именно Вам понравилось в только что продемонстрированном поведении сотрудника. Что он сделал как приверженный сотрудник?
  - Приложил максимальные волевые, умственные усилия и энергию для дела, отнёсся к вопросу «с душой», «на совесть», «как для себя»
  - Предложил отличную идею
  - Проявил полезную инициативу в рамках своих полномочий
  - Разрешил конфликт
  - Решил сложный вопрос
  - Применил полученные знания, навыки, умения
  - Нашёл свою ошибку и моральную её причину, продемонстрировал искреннюю самокритику
  - Сделал правильные выводы из своих ошибок и многое другое

### Как поощрять:

3. Назовите, что конкретно Вам понравилось в поведении сотрудника, и похвалите его за это, добавив в слова положительные эмоции!
4. Не стоит присоединяться к самопохвале сотрудника! Тогда лучше просто добродушно улыбнуться
5. Если сотрудник после похвалы начинает спрашивать о премии или повышении зарплаты, то не давайте ему ложных надежд, ответьте конкретно «да, да» или «нет, нет» и предупредите, что такими вопросами он побуждает Вас не хвалить его
6. Будьте внимательны к действиям сотрудников, ищите хотя бы мелочь, за которую можно было бы их похвалить. Каждого из непосредственных подчинённых хорошо бы хоть за что-то похвалить хотя бы раз в неделю, чтобы они чувствовали, что их работу замечают и ценят



### Признаки ошибки

#### Присутствуют:

- решение подчинённого (в т.ч. ничего не делать)
- полномочия на его принятие
- неудовлетворительный результат

#### Отсутствуют:

- нормы, регулирующие поведение в таких ситуациях
- вина (умысел, халатность)
- неподчинение, борьба
- обман, манипуляции

### Польза и вред ошибок

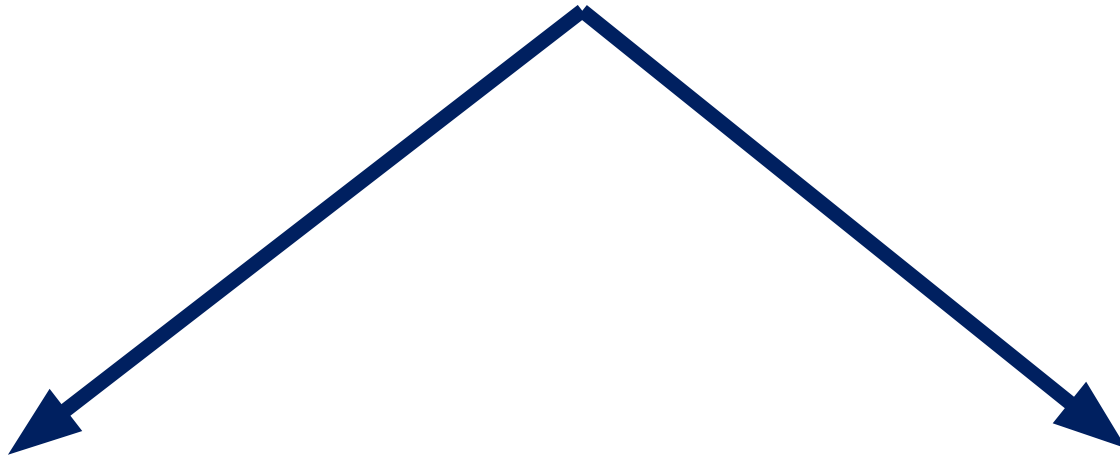
#### Польза:

- извлекается опыт на будущее
- человек становится мудрее, вдумчивее

#### Вред:

- потерянные клиенты, упущенная прибыль, прямые убытки

## Две крайности при разборе ошибок



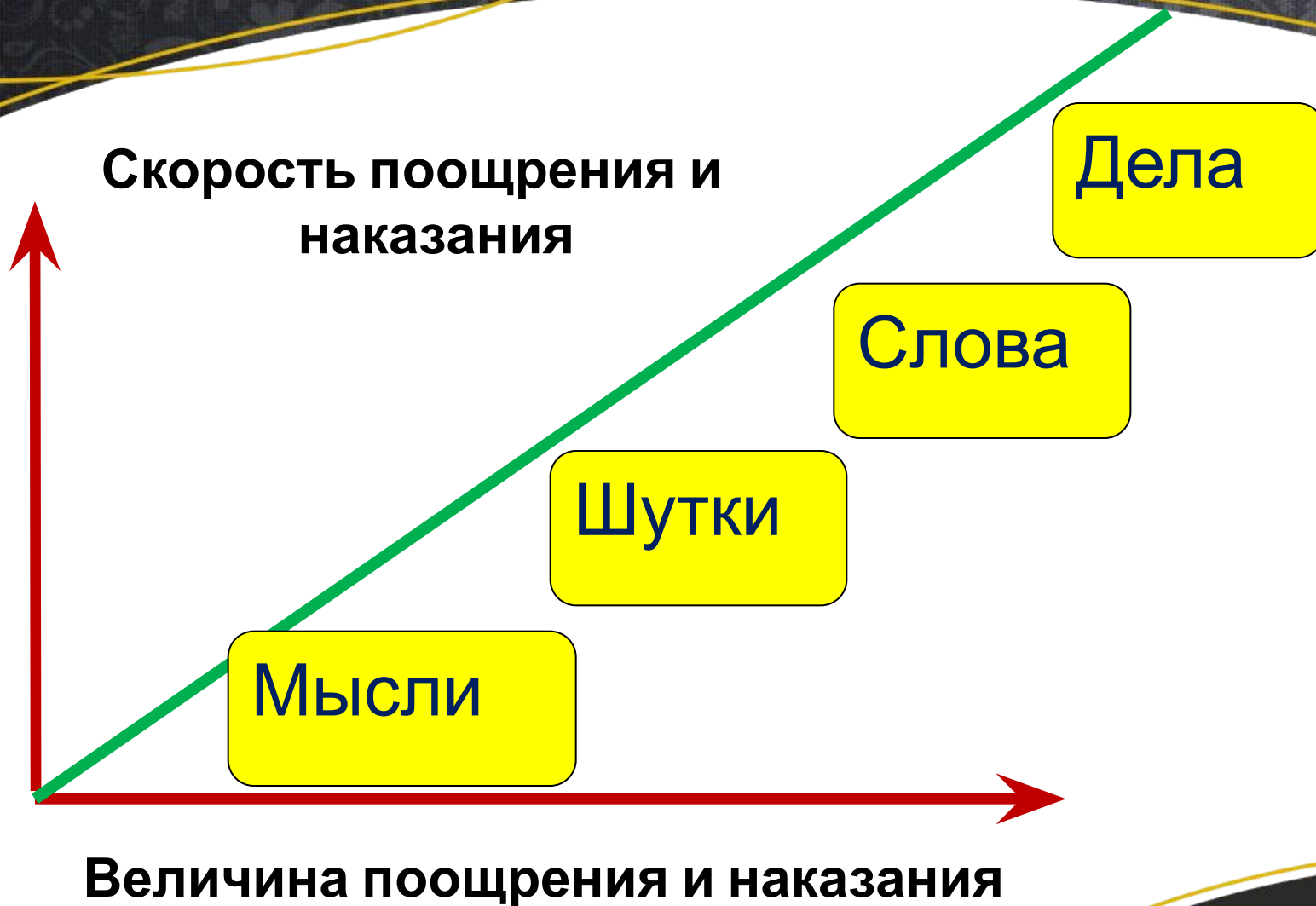
- ничего страшного,  
«проехали», давайте  
вперёд!

- наказание

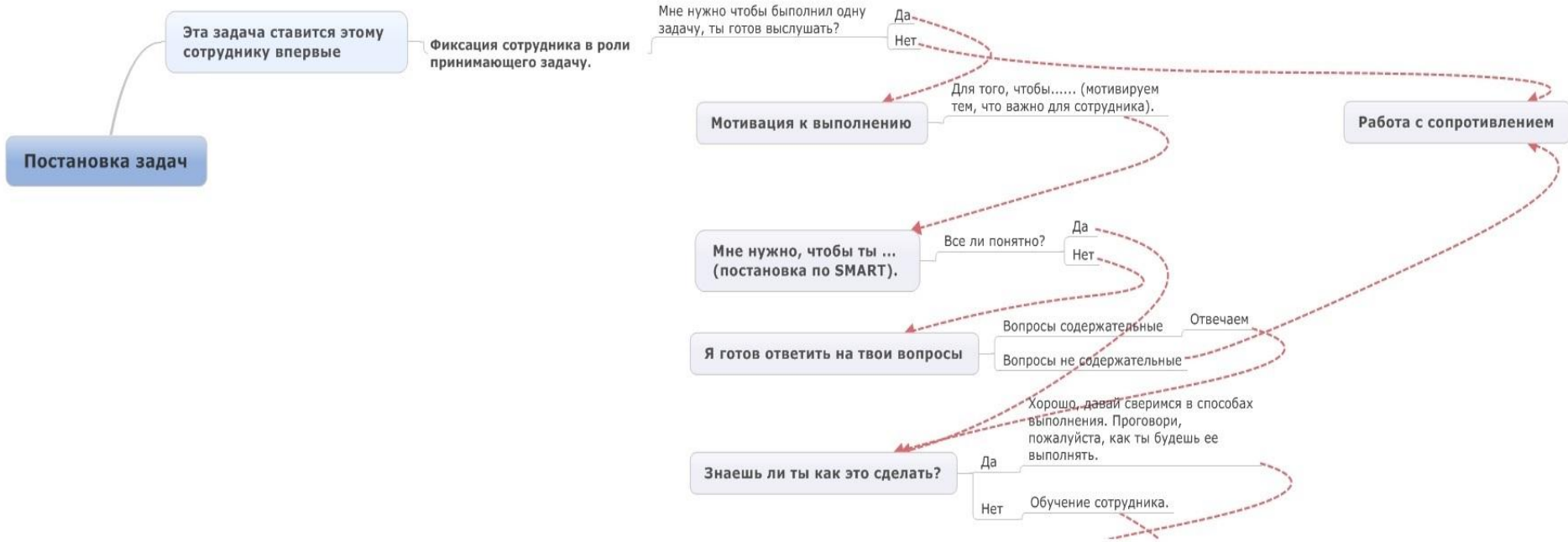
1. Озвучить либо вашу цель, либо свое отношение к ситуации.
2. Создать мотивацию на сотрудничество.
3. Выяснить детали ситуации.
4. Сделать вывод. «Что в следующий раз делать в подобной ситуации?».
5. Зафиксировать личные качества сотрудника.

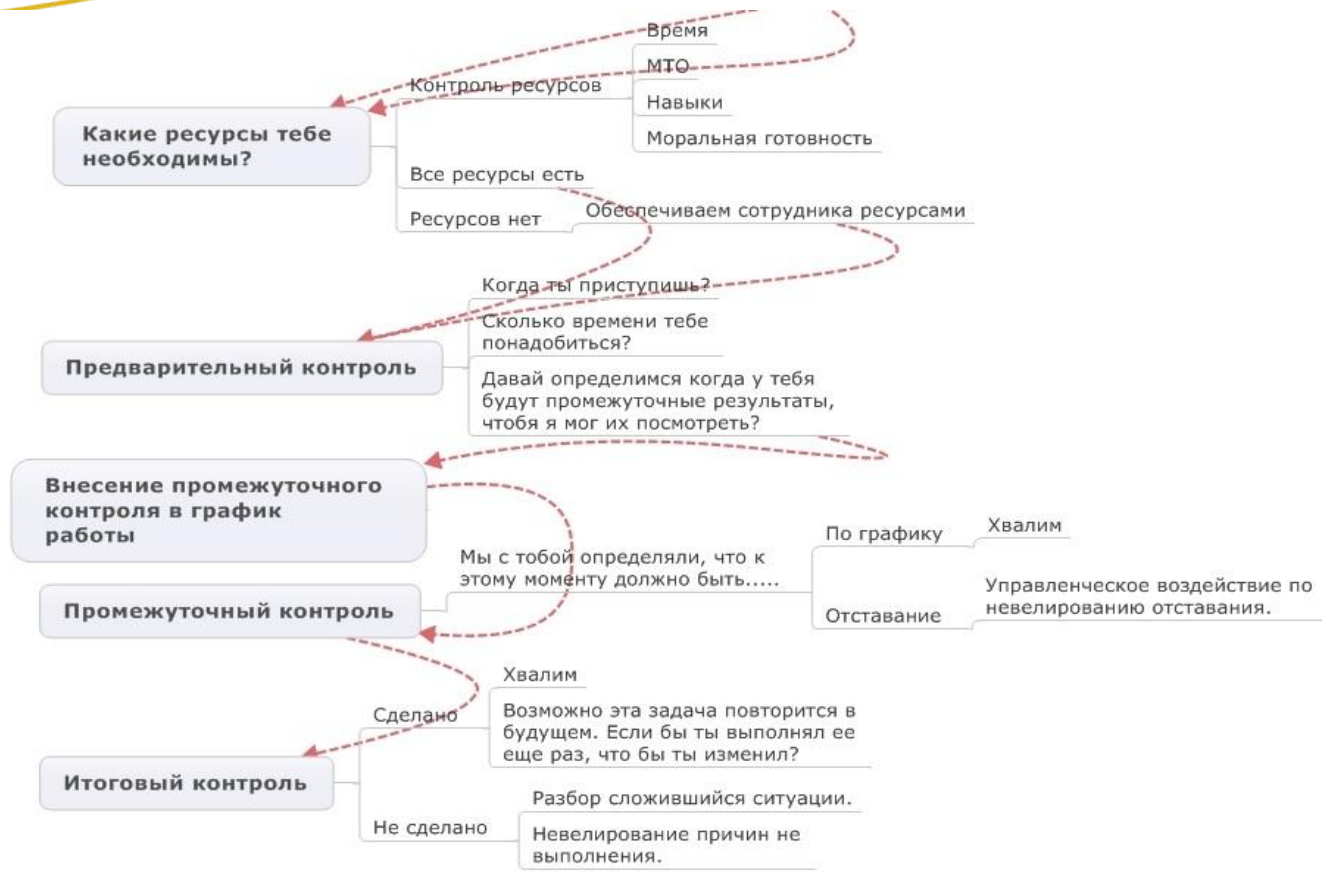
1. Озвучить либо вашу цель, либо свое отношение к ситуации.
2. Создать мотивацию на сотрудничество.
3. Выяснить детали ситуации.
4. ПОЛУЧИТЬ вывод. «Что в следующий раз делать по-другому?».
5. Зафиксировать личные качества сотрудника.
6. Назначить наказание.





S.M.A.R.T. - Что должно появиться? Где, когда, сколько и каким образом?







8-923-250-85-39  
[sibleader@gmail.com](mailto:sibleader@gmail.com)

