

НА СВОЙ МОТИВ

Каждому уровню развития компании соответствуют свой стиль управления и своя система мотивации. Но стиль управления и мотивация зависят и от уровня персонала: что хорошо для линейного менеджера, не годится для «топа» — и наоборот

Текст АНТОН КАЛАБИН

П

По классическим представлениям считается, что каждой стадии развития компании соответствует свой стиль управления, реализуемый первым лицом. Одна из наиболее известных и стандартных моделей стадийного роста — S-кривая организационного развития. Она обычно делится на три этапа, каждый из которых можно довольно легко сопоставить с отдельным стилем управления.

На старт-апе в компании работают энтузиасты. Их главная задача — генерация новых идей. И управлять ими следует креативными методами, используя такие стимулы, как признание, восхищение, удовлетворение от проделанной работы. Материальная мотивация для энтузиастов имеет второстепенное значение. Поэтому стиль управления на данном этапе можно определить как «креативный». Обороты компании растут, и приходит время профессионалов. Они расширяют бизнес умелым применением и формализацией идей, наработанных на первом этапе. Профессионалы уважительно относятся к деньгам и считают их необходимым мотивирующим фактором, однако недостаточным (после «насыщения») начинают действовать только социальная мотивация). Такой стиль управления называют «авторитетным».

На третьем этапе компания превращается в дойную корову. Минимизируются издержки, сокращаются непроизводственные расходы, бизнес консервируется. Основной задачей на этом этапе оказывается сохранение бизнеса. Компании требуются рядовые специалисты. И наиболее действенный для них стимул — материальный. И в ход идет «административный» стиль управления. Изложенная теория логична и стройна, однако не совсем корректна. Стиль управления компанией зависит не только от стадии ее развития. Дело в том, что по мере роста компании, в ней складываются все новые уровни персонала. И как показывает практика, для каждого уровня требуется свой стиль управления. Первый уровень — топ-менеджмент и ближайшие помощники CEO. Тут для управления нужен именно

креативный стиль, который ранее применялся для энтузиастов на этапе создания компании. Обычно зарплата топ-менеджера вполне удовлетворяет первостепенные потребности. И изменение ее в пределах 30% редко оказывает существенное мотивирующее действие. А вот признание коллег и руководителей эффективно всегда. Компания расширяется, и неизбежно появляется слой среднего менеджмента. Здесь материальная составляющая мотивации оказывает большое, но опять-таки недостаточное влияние. Поэтому, как и в случае с «профессионалами», в данном случае уместен «авторитетный» стиль управления. Третий слой рядовых сотрудников возникает, когда компания становится еще крупнее. И ими управляют уже административными методами, чтобы свести к минимуму степень их влияния на организацию. Таких сотрудников много, и если они пойдут в неправильном направлении, начнутся проблемы. Получается, что при росте компании происходит не замещение стилей управления, а их добавление. Отсюда проистекают, как минимум, три следствия. Во-первых, генеральный директор крупной компании должен обладать большей компетенцией, чем руководитель компании небольшой. Это очевидно, но теперь понятно, что именно это означает: руководитель крупной компании должен владеть всеми стилями менеджмента и создать в компании многоуровневую систему управления.

Во-вторых, когда линейный менеджер хочет сделать карьеру, у него не сразу получается перейти на стиль управления по двухфакторной модели. Он привык к административным методам, однако в отношении линейных руководителей они не действуют. Когда же топ-менеджер пытается стать генеральным директором, вообще происходит коренная ломка. Ему необходимо научиться доверять

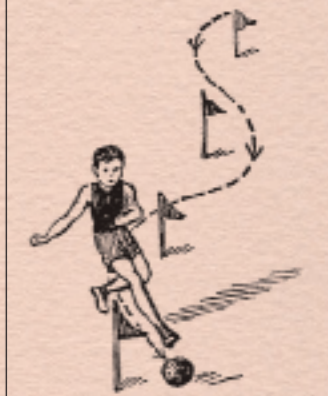
модели мотивации и дополнительно комфортной работе в условиях креативного управления. К тому же, на разных уровнях к сотрудникам необходимо предъявлять кардинально различные требования (в отношении гибкости, характера решений) и предоставлять различные ресурсы (степень свободы, детализация задачи). Поэтому, принимая во внимание многоуровневую систему персонала,

ПАРТНЕР WARD HOWELL INTERNATIONAL АНТОН ДЕРЛЯТКА: В КАЖДОЙ КОМПАНИИ СВОЯ КУЛЬТУРА

Насколько реально сосуществование в рамках одной компании разных корпоративных культур? Три этапа прохождения компании по S-образной кривой — старт-ап, бурное развитие, относительное плато — обуславливают определенный тип корпоративной культуры, отнюдь не ограничивающейся стилем общения с сотрудниками самого CEO. Сосуществование трех довольно разных корпоративных культур в одной компании представляется мне маловероятным. Верно, что с человеком, который совсем далеко от вас, где-то внизу, и с людьми из вашего непосредственного окружения, вы ведете себя по-разному. Но значит ли это, что вы должны

демонстрировать фундаментально другое поведение? Моя посылка такая — разные стили управления определяют внутреннюю корпоративную культуру компании. Сосуществование нескольких корпоративных культур не является эффективным. На самом верху — культура старт-апа, в середине — культура компании в бурной стадии развития, внизу — культура сильно иерархическая, и твои отношения с разными уровнями выстраиваются в соответствии с этими культурами — такое представить очень сложно. Мотивация действительно зависит от уровня иерархии, и это необходимо учитывать. Но нужен ли для этого

принципиально иной стиль управления — я в этом не уверен. Ведь стиль управления — это гораздо больше чем система мотивации. Мотивация — подмножество большого понятия «стиль управления».



своим топ-менеджерам и управлять ими креативным методом. В-третьих, когда мы обучаем сотрудников, необходимо учитывать градацию персонала. Нижнее звено необходимо научить выполнять инструкции и указания. Средний менеджмент должен уметь использовать административный стиль управления. Топ-менеджмент необходимо обучить двухфакторной

генеральный директор, во-первых, должен понимать, что эффективная компания — это не один управленческий стиль, а их комбинация. Во-вторых, ресурсы и система мотивации должны соответствовать каждому управленческому уровню. И в-третьих, надо понимать, на каком уровне находится каждый сотрудник, куда метит и чему ему нужно дополнительно научиться. ☺