

# Андрей Заусаев

"Парадоксы управления в РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ"

12+

Андрей Заусаев

**Парадоксы управления  
в российском бизнесе**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

## **Заусаев А. В.**

Парадоксы управления в российском бизнесе / А. В. Заусаев —  
«ЛитРес: Самиздат», 2018

Это книга-практикум для начинающих руководителей и предпринимателей. Когда уже есть за плечами опыт управления и появляются вопросы как сформировать стратегию компании, как повысить эффективность компании через осознание и формализацию бизнес-процессов, как построить мотивацию персонала, на чем строится лидерство и как сохранить баланс времени между работой и остальной жизнью. Именно когда есть опыт и требуется найти ответы на вопросы вам поможет эта книга. Несмотря на скромный объем книга содержит много концентрированной информации, конкретные инструменты и технологии, а так же ссылки на авторов для более глубокого изучения. Не наступайте на грабли тех, кто уже шел этой дорогой. Используйте чужой опыт и пусть у вас все получится.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Рецензия  | 5  |
| Вступление  | 6  |
| Почему «ПАРАДОКСЫ», и чем может быть полезна эта книга читателю | 9  |
| Стиль управления должен быть гибким, или про двойные стандарты  | 12 |
| Тайм менеджмент или почему мы редко им пользуемся               | 28 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                               | 55 |

# Андрей Заусаев

## Парадоксы управления в российском бизнесе

### Рецензия

Автор «Парадоксов управления в российском бизнесе» за свою интенсивную управленческую деятельность нащупал достаточное число «граблей», чтобы стартовать собственную консал-

тинговую практику. Андрей Заусаев весьма востребованный эксперт хабаровского «Краевого агентства содействия предпринимательству». Обзорный труд «Парадоксы» – логически неизбежный шаг, собирающий вместе все практические наработки автора.

Представленная книга – это многосторонний обзор мировых и отечественных инструментов в области управления коммерческой организацией. Она структурно объединяет знания вокруг нескольких смысловых кластеров: сложностей делегирования, нюансов стиля управления, тайм-менеджмента, показателей эффективности участников команды и других. Инструменты и лучшие практики в этих сферах на взгляд «необстрелянного» менеджера могут противоречить друг другу. Отсюда название книги – «Парадоксы».

Необходимо признать, что региональная управленческая практика во многом отличается от того, что работает в столице. Андрей Заусаев, успешно решив многие управленческие задачи, учитывает это в изложении «Парадоксов».

Функционально, его работа представляет собой навигационную карту по подходам и инструментам – несколько подходов в каждом пакете. Он показывает, как их правильно понимать и самое главное – применять, разрешая кажущиеся противоречия в рекомендациях лучших мировых экспертов. Можно воспринимать «Парадоксы» как развернутое, подробное оглавление к целой библиотеке научных трудов и практических приемов, накопленных мировой практикой управления. Книга Андрея Заусаева дает начинающему управленцу направление: что именно в его ситуации нужно прочитать и понять в первую

очередь, а что можно оставить как факультативное знание. Сейчас, когда объем доступной информации экспоненциально растет и каждые четыре года терабайты электронных хранилищ данных удваиваются, полезно понимать, с чего именно стоит начинать.

Практикующим управленцам развивающихся организаций знакома дилемма роста. На росте нагрузки, связанной с эволюцией компании, переходами количества в качество, не всегда хватает времени оторваться от рутины, увидеть «в деревьях лес». Им книга может пригодиться как справочник по быстрой навигации. Когда интуиции уже недостаточно и хочется «подглядеть» за решениями тех, кто уже набил шишки, но при этом не перечитывать все, что есть на книжных полках, а взять только необходимое.

Для тех же, кто обладает схожим практическим багажом, возможно, будет любопытно сверить взгляд автора со своей собственной картой управленческих знаний. Увлекательного вам чтения и удачи вам в бизнесе.

Александр Удовиченко, MBA, бизнес-консультант 2-й степени (level II), сертифицированный Boston Consulting Institute, совладелец и генеральный директор хабаровского краевого телеканала «БТВ»

## Вступление

### **ЗДРАВСТВУЙТЕ, УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!**

Для меня очень важно, что сейчас вы держите в руках эту книгу, потому что это результат труда, результаты вложенных в меня усилий со стороны моих учителей, родителей, близких и коллег, с кем получилось порабо-

тать последние 18 лет. Также это накопленные наблюдения – следствие аудита нескольких десятков компаний, с руководителями и собственниками которых мне посчастливилось поработать в рамках моего проекта «Zausaev consulting». Все это позволит вам использовать эту информацию, этот опыт в своей работе и личной жизни – очень надеюсь, что на ваше благо!

Цель этой книги – поделиться своим опытом. Ведь одно из самых ценных в нашей жизни – это набитые «шишки», и если есть рядом тот, кто может подсказать нам свою практику и знания, – это здорово! Ведь к таким людям можно всегда обратиться за советом. Мне повезло на старте своей профессиональной жизни, так как мне рассказывали и показывали. Пришло и мое время отдавать свой опыт и умения.

Нас окружает достаточно большой объем информации, особенно последнее время, благодаря Интернету и социальным сетям. Однако не весь опыт зарубежных коллег легко применим в условиях российской действительности. На то есть много причин – от незрелости российской бизнес-среды и законодательства в нашей стране до ментальности нашего населения. Можно спорить, насколько последнее утверждение имеет место быть, но темп и образ жизни страны, в которой я родился, сильно отличался от внешнего мира того времени, и это не может пройти бесследно для населения сегодняшней России. Когда в 2016 году я начал свою практику в консультировании и взаимодействии с бизнесом, находясь за штатом консультируемой компании, я столкнулся с ситуацией, что далеко не все, что описано и сказано о менеджменте, применимо в условиях российской действительности. Именно поэтому на страницах этой книги я постараюсь изложить именно тот опыт в управлении персоналом, тот опыт в мотивационных аспектах, в подборе персонала, в формировании стратегии и уникального торгового предложения, который хорошо зарекомендовал себя на моей практике.

Несколько слов о себе: простой дальневосточный парень, родился и вырос в

Хабаровске. Простая семья, очень далекая от бизнеса: мама – провизор, папа – ученый, доктор экономических наук, профессор. Окончив среднюю школу, в которой был «хорошистом», я очень хотел стать юристом, даже посещал факультатив в школе по субботам по основам юриспруденции. Но папа не имел отношения к юриспруденции, именно поэтому я получил путевку в жизнь в роли экономиста –

«Хабаровский государственный технический университет» по специальности «Экономика и управление на предприятиях лесного комплекса». Лесной комплекс в то

время был одной из ключевых отраслей для Дальнего Востока страны. Но тяга к юриспруденции и работе с публикой, как видно, осталась.

Именно поэтому, получив приглашение в конце третьего курса поработать на выставке «Лесдревмаш» от компании «Техсервис» в качестве стажера, я, не задумываясь, согласился. Во-первых, это заработок (карманных денег мне не давали, так как семья жила скромно), во-вторых, это опыт поработать в компании, которая как раз занималась комплексным обеспечением лесозаготовителей (от бензопилы до трелевочного трактора). Именно эта встреча, ставку на которую, будучи студентом, я явно никак не делал, стала основой не только для следующих 16 лет, но и для становления моих фундаментальных принципов как наемного сотрудника и одновременно руководителя. Когда-нибудь я обязательно напишу книгу о своих мыслях, как быть хорошим или плохим наемным сотрудником. Но это будет позже. Со временем компания «Техсервис» стала не просто лидером дальневосточного рынка поставщиков стро-

ительно-дорожной техники. Это была очень продвинутая в применении технологий продаж фирма, постоянно обучающая своих сотрудников, неуклонно повышая уровень инноваций. Все это и, конечно, работа команды позволило в 2008 году получить статус «Лучшего дилера в России по продажам техники «Shantui», подтвержденный высшим руководством завода на дилерской конференции в Шанхае. Заодно мы оказались вторыми в мире. Для китайской техники, которую не продавал только ленивый в нашем приграничном регионе, – это очень высокие результаты.

Первые учителя привили мне с первых лет трудовой деятельности тягу и даже любовь к учебе. Стало понятно: чтобы угнаться за изменениями технологий, чтобы соответствовать хоть чуть-чуть росту быстрорастущей компании (а ГК «Техсервис» в начале 2000-х годов росла с огромной скоростью), нужно читать и учиться. Именно поэтому я жадно впитывал лучшие книги, рекомендуемые в бизнес-журналах или моими коллегами и руководителями, я искал тренинги с участием приезжих специалистов, коих в те годы не так много проводилось в Хабаровске... Однако со временем пришло понимание двух принципов обучения, которыми я хочу поделиться.

Не нужно впитывать всю проходящую мимо информацию, уподобляясь пылесосу. В середине 2000-х еще слаба роль социальных сетей в вопросе обмена знаниями и статьями, но Интернет уже активен. Много литературы вокруг, и важно было поймать фокус на те компетенции, которые актуальны для меня сегодня или связаны с бизнесом, в котором я трудился. Важно видеть этот фокус и не отклоняться от него. Это позволяет действительно развивать конкретные навыки и умения, складывая как в одну «копилку» все то, что прочел, услышал, увидел. Очень помогали «лучшие практики», которые Макаренко Алексей Прокопьевич имел возможность предоставить мне через других дилеров «Хускварна». Помню, как

посещая сначала вместе с ним, а после и без него их предприятия и различные выставки, дилерские конференции, мне хотелось увиденное срочно применить у нас в компании. Да, это было именно с жадной и диким желанием сделать так же, как в увиденных зрелых компаниях, лучших представителях бизнеса, которым мы тогда занимались.

Не нужно посещать слишком много тренингов и читать литературу, не успевая полученные знания применять на практике. Все забывается, и даже лучшие

«фишки» рынка в массиве входящей информации уже через пару месяцев, если с ними не начать работать сразу, уходят на второй план. Поэтому я выбрал для себя оптимальную формулу по данному вопросу: раз в полгода посещение выставки или тренинга, чтение фундаментальной литературы и потом – активное внедрение в течение полугода этой информации. За полгода можно многое поставить на рельсы в регулярной ежедневной работе. И только после этого есть смысл брать следующий блок знаний и начинать новые улучшения.

Сегодня я читаю намного больше, но это связано с моей консалтинговой деятельностью, ведь прочитанное сегодня напрямую связано с темами, с которыми я работаю, или с темами заказчика, которые актуальны к внедрению «здесь и сейчас», поэтому интервал обучения в консалтинговой деятельности сильно сократился. Я «глотаю» по полторы-две бизнес-книги в месяц и успеваю слушать художественную литературу в формате аудиокниг во время спортивных занятий, пуская бизнес-решения сразу в работу намного большими, концентрированными блоками у заказчика или на тренинге. Но это сегодня!

Именно поэтому для меня так важно сказать слова благодарности тем, кто мне очень сильно помог в вопросе становления меня как личности, а после – и как менеджера. Конечно же, это мои Родители – люди, которые поддерживали меня на различных этапах жизненного пути. Иногда, зная о моем характере, не поддерживали, тем самым создавая еще больше предпосылок к тому, чтобы я сделал что-то. Потому что если я в чем-то уверен, в чем-то уперся, то нет смысла меня отговаривать. Есть смысл тихонько отойти в сторонку. Спасибо большое за это моим Родителям. Моей бабушке в прошлом году исполнилось 92 года, и жизнелюби-

ем и оптимизмом мы всей семьей заряжаемся именно от нее. Спасибо моему старшему брату Дмитрию. Восемь лет разницы в возрасте позволили мне быть уверенным в наличии сильного плеча в «лихие» 90-е, а после школы понимать, что есть к кому обратиться за дельным советом.

Большое спасибо моей супруге Светлане. Мы вместе 18 лет, и многое, что получилось сделать в каждом из проектов, которые позади, осуществилось только благодаря ее поддержке. Это очень важно, когда ты понимаешь, что дома все в порядке и надежно – это позволяет фокусироваться на работе без остатка. Спасибо Свете и дочери Соне, что поддерживают мои самые смелые идеи.

Огромную благодарность хочу выразить своим учителям – в первую очередь, конечно же, Макаренко Алексею Прокопьевичу и Кудрину Сергею Александровичу, моим первым руководителям в группе компаний «Техсервис» (продажа техники, запасных частей, розничная сеть «Муравей» и «Дискавери» – продажа бензоинструмента и мототехники). Это люди, которые дали мне основную путевку в бизнес-среду. То есть если сравнивать с образованием, то это уровень «начального и среднего» по меркам существующей педагогической системы. Я обязан этим людям и говорю им БОЛЬШОЕ СПАСИБО. Было очень много вложено времени и сил за годы совместной работы. Эти люди остаются самыми большими моими учителями по специальности «Бизнес» в этой жизни.

Отдельное спасибо моим коллегам, с которыми получилось сделать так много. Это Васильев Максим Сергеевич, ныне большой руководитель в ГК «Техсервис» в Амурской области, – человек, с кем получилось построить большую и эффективную империю сбоку от головного предприятия, учитывая все основные положительные качества головной структуры и избежав большей части отрицательных моментов. Это Мисьо Ирина, Мисьо Денис, Лунина Светлана и Думченков Иван – коллеги, кто в сложные годы (период с 2014 по 2016) был рядом и вкладывался на 150 % на общее благо. Я не смогу перечислить всех своих коллег из «Техсервис-Благовещенск» и «Интергруп», кто на протяжении 16 лет работы в ГК «Техсервис» был рядом со мной бок о бок, но с большей частью из них мы до сих пор в теплых отношениях, хоть темп жизни и работы не позволяет нам часто встречаться. СПАСИБО ВАМ!

Еще я очень благодарен Удовиченко Александру. Так получилось, что уже на протяжении долгого времени он стал моим вдохновителем и опытным наставником. Много сложных для меня вопросов решаются именно с его помощью. Так важно иметь рядом того, кто подскажет. Спасибо Вам, Александр.

А дальше получилось все очень интересно. Я оказался в Москве и очень благодарен Маркину Александру Викторовичу, руководителю и собственнику компании

«Дилерский Центр ЮНИССО» (продажа бензоинструмента, Московская область), за то, что он дал возможность всего на два месяца, но прикоснуться к лучшим в России практикам процесса построения CRM-системы в интернет-магазине. Это было началом проекта консалтинга, и сразу с такого серьезного уровня!

Очень благодарен Дуднику Сергею Юрьевичу, собственнику компании «Амбар» (сеть продуктовых дискаунтеров, Хабаровск), за то, что он дал возможность за два года построить систему в его продуктивном розничном бизнесе. Это был совершенно новый опыт для меня: новая группа товаров, современные технологии (для Дальнего Востока страны), высокий темп работы и очень амбициозные задачи.

Итак, начнем!

## **Почему «ПАРАДОКСЫ», и чем может быть полезна эта книга читателю**

Писать о тех вещах, о которых написано везде, нет смысла. Рассказывать об опыте – это значит говорить не только о положительных практиках, но и о тех ошибках, от которых очень хочется предостеречь других. Вот

и получается, что иногда мы делаем очевидные ошибки, нелогичные поступки, зачастую даже понимая риск, на который идем. Именно это для меня и есть ПАРАДОКСЫ в отечественном опыте управления. Именно о наиболее крупных из них, в понятных мне темах, я и буду рассказывать. Всех читателей я призываю посмотреть на вопросы, о которых я буду писать, под новым углом. Зачем делать то, что уже опробовано другими и имеет негативные последствия? Да-вайте где-то с юмором, а где-то очень даже серьезно попробуем осознать риски и реализовать в лучшем виде вопросы менеджмента, обходя те «грабли», на которые наступили другие.

Акцент на российский бизнес в названии сделан не только потому, что я имею практику именно в нашей стране. Я уже писал ранее, что российская действительность преломляет западные теории, требует их осмысления и адаптации к нашей действительности. Примеров будет достаточно много. Не могу вам обещать простого чтения – увы, это так. Книга дает большой объем концентрированной информации по основным проблемам управления, так что готовьтесь к таблицам и цифрам

Я буду приводить основные постулаты, теории, примеры из практики, с которыми сталкивался в своей работе. Все это позволит вам погрузиться в предмет вопроса. Надеюсь, многие из вас, уважаемые читатели, смогут найти ответы на имеющиеся вопросы в менеджменте. Однако будьте готовы, что на нескольких сотнях страниц текста я не раскрою максимально широко все вопросы менеджмента в России. Скорее, помогу посмотреть на ряд вопросов иначе и дам ссылки на первоисточники «сильных» авторов, по-моему мнению – лучших в своей области. Вопросов у вас будет много, но если вы начнете изучение вопроса глубже и, прочитав с десяток книг, ответите на них, – я буду считать, что моя задача выполнена.

Книга в большей степени подойдет линейным руководителям, тем, кто не так давно встал на путь управления персоналом. Также будет актуальна для

предпринимателей, которые уже имеют определенный опыт работы в управлении и столкнулись с конкретными практическими вопросами. Если говорить в методологии И.К. Адизеса (а мы будем говорить об основах его концепции)», книга актуальна для тех, кто выходит из этапов жизненного цикла компании, называемых Адизесом «младенчество», или находится на этапе «давай-давай» и стремится перейти в этап «юности». Это наиболее любимый мной переход, когда уже много чего есть за плечами и пора переродиться. Подобно тому, как гусеница превращается в легкую и готовую летать бабочку, компаниям предстоит переродиться в новый профиль, поменяв роли внутри компании, осознав роль системности и автоматизации в развитии компании, навести порядок в процессах и научиться делегировать. Именно для руководителей разного уровня в компаниях, у которых наступает этап перерождения, будут наиболее полезны мысли из моего опыта.

Также книга актуальна для тех руководителей, кто испытывает сегодня какие-то трудности в продвижении своего бизнеса – для тех, у кого есть результаты в прошлом, но что-то мешает сделать рывок для перехода на новую ступень. В описанных парадоксах с высокой долей вероятности вы встретите то, что сдерживает вас в этом шаге. Очень надеюсь, что смогу вам помочь.

Начав свою практику консультирования и работы «вне штата» компании «за-казчика», я понял, что, как ни странно, даже после кризиса 2014 года и длительной рецессии на рынке остались компании, которые находятся на плаву, но им не хватает опыта. Возможно, эта проблема свойственна компаниям Дальнего Востока России, возможно, также близка компаниям в Сибири как удаленным регионам от центра страны. Но моя практика показала, что тут есть реальный спрос на техники и технологии в менеджменте. Увидев интерес к консультациям и семинарам, тренингам и лекциям, я решил объединить управленческие темы в одну книгу и поделиться ими с большим количеством аудитории. Я действительно верю, что таким образом я помогаю другим людям и, создавая, делаю этот мир лучше. Ведь изменить мир нельзя сразу и решительно, но изменив себя, поделившись своими знаниями с теми, кто в этом имеет необходимость, – это польза для всех сторон! Именно так появилась идея создания этой книги.

По моему мнению, успех бизнеса складывается из нескольких базовых вопросов:

- УТП и позиционирование компании (товара или услуги) на рынке и относительно конкурентов;
- эффективные точки контакта с потребителями;
- грамотные сотрудники;
- мотивация персонала;
- эффективные бизнес-процессы.

Это не все, но это 20 % вопросов, дающие 80 % результата. Именно об этих базовых вопросах и пойдет речь в этой книге. Вашему вниманию предлагается «коктейль» с большим количеством «качественных ингредиентов»: теорий И.К. Адизеса, Саймона Синека, А. Остервальдера, Д. Нортон и Р. Каплана, А. Фридмана, А. Саенко, Р. Симуткина и других профессионалов в описанных выше базовых вопросах менеджмента. Однако мой труд заключается не в том, что я собрал выдержки из столь авторитетных источников, а в том, что я опробовал на практике и могу рассказать о результативности ряда техник и технологий. В каждой из глав я буду показывать сочетание нескольких концепций от сильных авторов, которые с учетом моей практики объединены в одну конкретную технику.

Книга построена на опыте, собранном в результате работы наемным сотрудником, далее – на основании нескольких десятков проведенных консалтинговых проектов, а также на основании многих десятков кейсов, в практическом решении которых я участвовал при работе различных форумов и клубов. Я верю в высокий потенциал российского бизнеса и предпринимательства.

Причина не только в национальной истории и успехах большого количества династий в дореволюционные времена, но и в том, что предпринимательство – это творчество. А с творчеством у русского человека всегда было все в порядке. Тем более отечественный бизнес проходит суровый этап «закалки» в условиях не только внешней конкуренции, но и все большего ужесточения со стороны государственной системы. Столь «закаленные» предприниматели не могут не дать высоких результатов относительно «спокойных» зарубежных компаний.

А вот с автоматизацией все намного хуже. Эффективность процессов управления и степень их автоматизации очень сильно страдают в отечественном бизнесе. Системности подхода в малом и среднем бизнесе тоже не доста-ет. Это вопрос, приходящий со временем, и конкуренция заставит заниматься им – уверен, что все встанет на свои места и наиболее сильные представители бизнеса, молодое поколение предпринимателей в том числе, смогут подтянуть уровень автоматизации и производительности, чтобы выжить в борьбе за место на рынке.

Не случайна и репродукция картины на обложке этой книги. По данным сайта [ru.m.wikipedia.org](http://ru.m.wikipedia.org), «Относительность» – литография голландского художника Эшера – впервые была напечатана в 1953 году. На литографии изображен парадоксальный мир, в котором не применяются законы реальности. В одном мире объединены три реальности, три силы тяжести направлены перпендикулярно одна другой. Созданная архитектурная структура реальности объединена лестницами. Для людей, живущих в этом мире, но в разных плоскостях реальности, одна и та же лестница будет направлена или вверх, или вниз.

Согласитесь, что очень похоже на нашу реальность: много лестниц, и для кого-то одни из них – это подъем, для других – спуск. Одни и те же двери могут играть разные роли в нашей бизнес-среде. Разве не парадокс? Разве не характерен он в первую очередь именно для нашей страны? Способность «открывать двери» в нашей стране особенно важная компетенция в бизнесе и политике.

За последние 10-15 лет темп жизни сильно вырос. Совершенно очевидно, что мир меняется слишком быстро, жизненный цикл товара сокращается, и вместе с изменением рынка и спроса должны меняться и мы. Таким образом, получается, что проблемы в управлении у нас с вами в основном старые, но есть от-носительно новые способы их решения. В частности, IT технологии, доступность онлайн-обучения и групп по интересам, доступность научной информации.

А еще я постарался отразить вопросы с юмором и шутками. Уверен, что способность видеть хорошее даже в самой сложной ситуации, способность с юмором и шуткой не просто относиться к окружающим, но и смотреть на себя – это сильная черта, свойственная именно нашему русскому народу. Как часто в истории нашим предкам приходилось решать трудные вопросы? И только смекалка, терпение, стойкость к жизненным трудностям и юмор позволяли не падать духом и находить выход из сложных жизненных ситуаций. Так что предлагаю с улыбкой отнестись к некоторым моим суждениям и оценкам.

Из оглавления вы можете увидеть, что мы пройдем от простых вопросов выбора стиля управления, делегирования и тайм-менеджмента до более сложных практических глав о наборе и адаптации персонала, мотивации, лидерстве и даже профилактике выгорания. Приготовьтесь к непростому чтиву с таблицами, выводами, анализом и предложениями и даже практическими упражнениями.

*По тексту вы будете встречать абзацы с выравниваем текста не по левому краю страницы, как основная часть книги, а по правому. Это сделано специально для выделения практических упражнений. Я очень хочу, чтобы после прочтения у вас не просто появились ответы на некоторые вопросы, не просто появилось желание более глубоко разобраться одну или несколько тем, но и сформировались практические навыки и задел для их развития. Именно для этого я предусмотрел практические упражнения для вас. Дойдя до каждого из них, я рекомендую остановиться, взять в руки блокнот и карандаш и начать выполнять поставленную задачу.*

Надеюсь, эта книга поможет вам в управлении компанией или подразделением, а, возможно, и станет началом изменений жизни к лучшему.

## Стиль управления должен быть гибким, или про двойные стандарты

Все больше теорий менеджмента говорят нам, что нет универсального стиля управления, который был бы эффективным для любой ситуации на работе. Я полностью поддерживаю эту мысль. Вопрос заключается в том,

что если у вас пожар, то, наверное, нет смысла долго рассусоливать термины

«убеждения и поддержки», проводить опрос «кто умеет обращаться с ведром» и так далее. Инстинкты заставляют нас давать короткие и емкие вводные, на грани цензурной лексики, и делать то, что здесь и сейчас дает результат – тушить возгорание. Анализ не повредит перед подачей вводных, но стиль тут точно актуален авторитарный. Иначе теряем время.

Если мы говорим про мирное время и управление отделом маркетинга, то тут лучше подойдет более либеральный стиль (при прочих равных вводных). Творчество плохо дружит со строгими рамками и регламентами. Они тут тоже нужны, но степень их относительно первого примера очевидно меньшая. Работа программистов тоже отчасти творческая.

Стратегическая сессия годового планирования компании, даже если вас окружает коллектив инертных руководителей, не готовых меняться к лучшему и участвовать в существенных изменениях в компании, – наверное, это место для более демократического стиля поведения, раз уж вы решили провести такого рода мероприятие. Если вы собрали людей для совместного формирования стратегии, то лучше дать им высказаться и слушать внимательно, что говорят

«очевидцы с фронта».

Эта глава именно об этом. Стиль определяется именно ситуацией, соотношением задачи и сотрудников, с которыми вы ее решаете. Но часто парадокс заключается в том, что за выбором стиля кроется скатывание к системе двойных стандартов, что становится еще менее продуктивным по отношению к большинству сотрудников. Противоречие, по моему мнению, и заключается в том, что гибкость в управлении не должна становиться двойными стандартами. Давайте вместе разбираться, что есть «гибкость» и что есть «двойные стандарты». Я уложу вопрос подбора стиля управления в 3D модель – иными словами, в условно трехмерную проекцию, которая может помочь понять и представить, что влияет на выбор оптимального стиля управления.

Начнем со скудной теории. Куда без нее при погружении в закономерности и для перехода на практику.

Итак, исследование К. Левина в 1938 году, которое, кстати, было направлено на изучение вопроса повышения производительности труда, привело к формулированию трех наиболее популярных стилей управления.

Авторитарный – стиль, цель которого добиться беспрекословного подчинения.

Демократический стиль характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации.

Либеральный стиль характеризуется тем, что подчиненные имеют свободу принимать собственные решения. Им предоставляется почти полная свобода в определении целей и в контроле за своей работой.

Еще один известный исследователь по данному вопросу – Ренсис Лайкер – выделил пять стилей.

Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует

сам. Основной стимул – страх и угроза наказания; вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

**Патерналистски-авторитарный:** руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание – потенциальное. И то и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

**Консультативный:** руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

**Демократический стиль** руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Помимо этих четырех систем, Р. Лайкерт выделяет и пятую, в которой все формально заданные полномочия исчезают.

Если присмотреться и подумать, то мы видим те же три основных стиля (К. Левина) с несколько большей детализацией. Далее мы будем использовать именно эти классификации.

От чего может зависеть стиль, который мы выбираем? Для понимания первой плоскости моей 3D модели давайте немного познакомимся с упоминавшейся методологией И.К. Адизеса. Он раскрывает свою теорию в книге «Управление жизненным циклом корпорации»<sup>1</sup>. Коротко изложу два основных аспекта его теории.



Первое: у любой компании есть циклы развития. Это своего рода процесс жизни

компании,  
в  
течение  
которого  
она  
растет  
и  
развивается.  
Но  
на  
этом  
пути есть  
«естественный»  
ход  
развития  
(по  
мнению  
автора),  
а  
есть

«неестественный», который приводит в основном к задержке в развитии и на фоне конкурентной борьбы – к преждевременному «старению» и «смерти».

***Рисунок 1. Основные этапы жизни компании по теории И. Адизеса***

На рисунке 1 изображены основные этапы жизни компании по теории И. Адизеса.

Основными причинами «нежелательного» развития являются роли ключевых компетенций, свойственные любой компании, – это второй аспект теории Адизеса. Автор теории выделяет четыре управленческие роли<sup>2</sup>.

16 <sup>1</sup> И.К. Адизес: «Управление жизненным циклом корпорации» (издательство «Питер», Санкт-Петербург, 2008 год)

<sup>2</sup> Там же, стр. 180

| Вход  | Выход                      |                            |
|---|----------------------------|----------------------------|
| <i>Роль менеджмента:</i>                          | <i>Делает организацию:</i> | <i>Временный диапазон:</i> |
| Направляющая<br>( <b>P</b> urposeful)             | Эффективной                | Краткосрочный              |
| Административная<br>( <b>A</b> dministrative)     | Продуктивной               | Краткосрочный              |
| Предпринимательская<br>( <b>E</b> ntrepreneurial) | Эффективной                | Долгосрочный               |
| Интегрирующая<br>( <b>I</b> ntegrative)           | Продуктивной               | Долгосрочный               |

«Р» – производитель

Главной функцией руководства организации является роль «Р», делающая организацию эффективной в краткосрочной перспективе. Роль «Р» подразумевает целенаправленную деятельность. Конкретное действие по обслуживанию (Perform) и удовлетворению потребностей клиентов, для которых организация и существует. Другими словами, организация должна нацеливаться на создание добавленной стоимости.

Менеджер должен прежде всего спросить себя, в чем заключается роль «Р»?

Кто клиенты его организации? Каковы их потребности?

Если организация выполняет роль «Р», то она оказывается эффективной, потому что удовлетворяет те потребности, ради которых существует<sup>3</sup>.

«А» – администратор

Чтобы обеспечить продуктивность в краткосрочной перспективе, менеджер должен заниматься регламентированием, планированием и организацией. Он должен следить за тем, чтобы нужные события происходили в нужное время, с нужной интенсивностью и в нужной последовательности. Поэтому менеджеры должны думать линейно, логически строго и уделять внимание деталям. Роли «Р» и «А» могут обеспечить эффективность и продуктивность в краткосрочной перспективе. Исполняя две эти роли, организация может стать прибыльной в краткосрочной перспективе<sup>4</sup>.

«Е» – предпринимательство

Эффективность в долгосрочной перспективе.

<sup>3</sup> И.К. Адизес: «Управление жизненным циклом корпорации» 17  
(издательство «Питер», Санкт-Петербург, 2008 год), стр. 183-184

<sup>4</sup> Там же, стр. 187

Роль, которая визуализирует будущее изменение потребностей и проактивно позиционирует организацию с учетом прогнозируемого будущего, по И.К. Адизесу называется предпринимательской ролью (Entrepreneurial role)<sup>5</sup>.

«I» – интегрирующая роль

Интегрирующая роль создает культуру взаимосвязи и родственности, воспитывающую уникальную организационную культуру.

| Исходный фактор<br>(роль)                   | Процесс<br>преобразования | Результат                                      |
|---|---------------------------|--|
| Удовлетворение<br>ожидаемых<br>потребностей | Функциональный            | Эффективный в<br>краткосрочной<br>перспективе  |
| Администрирование                           | Организующий              | Продуктивный в<br>краткосрочной<br>перспективе |
| Предпринимательство                         | Проактивный               | Эффективный в<br>долгосрочной<br>перспективе   |
| Интеграция                                  | Органический              | Продуктивный в<br>долгосрочной<br>перспективе  |

Проводить изменение – это значит делать сегодня что-то такое, чтобы за-втрашняя ситуация отличалась от вчерашней. Интеграция не происходит сама по себе. Для ее осуществления необходимо прикладывать усилия. Менеджер, выполняющий роль «I»<sup>6</sup>, должен быть активным и настойчивым

По мнению И.К. Адизеса, есть примеры организаций, которые управляются одним человеком, эффективно справляющимся с ролью осуществления обслуживания (Р), а также с администрированием (А) и предпринимательской (Е) ролью. Такие РАЕ-менеджеры принимают решения, сфокусированные на потребностях покупателей, а их организации демонстрируют высокую эффективность – Р. Однако на моей практике такое сочетание компетенций очень редкое и несет большие риски для предприятия, так как уход такого универсального сотрудника часто приводит к «смерти» компании.

По своей сути приведенные компетенции являются несовместимыми, а значит, чаще представлены в команде разными сотрудниками. То есть кто-то

18 <sup>5</sup> И.К. Адизес: «Управление жизненным циклом корпорации» (издательство «Питер», Санкт-Петербург, 2008 год), стр. 186

<sup>6</sup> Там же, стр. 187

больше «предприниматель», а кто-то больше «администратор». Но важно другое: автор подробно описывает, как развивается компания на своем жизненном пути, от самого рождения и до самой зрелости, и какие из четырех компетенций, ДОМИНИРУЯ, способствуют или

препятствуют этому. И. Адизес это называет «метафорический танец РАЕИ», в котором на разных этапах развития компании «ведет» определенная компетенция – точно, как в танце.

Это очень интересная теория, не раз выручавшая (без исключений) меня при приходе в новую компанию. Очень советую ее к изучению менеджерам среднего и высшего уровня. Важно понимать, что нужно именно сейчас компании с точки зрения менеджмента. Важно понимать свою роль в этом вопросе, чего (кого) не хватает. Также к этой теории мы вернемся, когда будем разбирать принципы построения команды и подбора персонала.

Однако сегодня эта теория лишь должна показать нам с вами, что на разных этапах жизни компании нужны разные люди – это во-первых. Во-вторых, нужны сотрудники, хорошо владеющие компетенциями, которых не хватает в организации на сегодня, – какой смысл, когда в компании все одинаково в части своих сильных сторон? В-третьих, важно понимать, что и стиль управления на разных этапах жизни компании будет также разным. Более наглядно мы с вами это увидим, разбирая «Аналитическую матрицу ресурсов власти» А. Фридмана, которая, в моем понимании, усиливает роль аспекта «формализации правил» (администрирования) Адизеса. Вопрос в том, что важнее сегодня для компании – регламенты и формализованные инструкции как система управления, либо «понятийный аппарат» на уровне слов и устных инструкций как более гибкий метод управления, но менее системный.

Еще один аспект, влияющий не столько на стиль управления, сколько на соотношение времени, затраченного в работе руководителя, между «работой руками» и «работой головой», А. Фридман описывает «управленческими зонами ответственности» в книге «Вы или Вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных»<sup>7</sup>. Работы А. Фридмана я считаю фундаментальными для изучения отечествен-

ного менеджмента. Автор выделяет четыре зоны.

Управление подчиненными – предпринимаемые действия по достижению результата подчиненными.

Взаимодействие с компанией – собрания, планерки и прочее взаимодействие, в том числе со смежными подразделениями и коллегами.

Производство результата – роль не связана с управлением, а связана с личным производством – скорее, в роли менеджера специалиста, нежели управленца.

Осмысление – анализ и синтез информации, необходимой для эффективной управленческой деятельности.

<sup>7</sup> И.К. Адизес: «Управление жизненным циклом корпорации» 19  
(издательство «Питер», Санкт-Петербург, 2008 год), стр. 188-189

Согласитесь, чем больше штат компании, тем меньше руководитель «делает руками», тем больше времени тратится на анализ, работы по взаимодействию подразделений и управление подчиненными – еще один пример зависимости от этапа развития компании, выбираемого стиля реализации задач компании – «сделай сам» или «сделай руками сотрудника».

Чем ниже уровень подготовки персонала, тем больше мы делаем за них или вместо них. Чем меньше стандартов исполнения работы, тем больше нашего участия требуется для обучения и демонстрации, либо мы достигаем результата путем проб и ошибок руками малоподготовленных подчиненных, если есть время и ресурсы.

Еще очень понятно и просто Александр Фридман описывает функции власти в концепции «Регулярного менеджмента».

Формирование парадигм (идеология – парадигмы – отношение – действия).

Инсталляция правил.

Обеспечение соблюдения правил.

Награждение праведников.

Наказание грешников.

Энергетизация. Если забыть о подаче дополнительных импульсов, то уровень энергии в системе неизбежно снизится.

Коррекция настроек<sup>8</sup>.

Проанализировав предложенные функции, выявляем одну важную закономерность: для работы с системой нужно выйти из рутинного процесса и занять позицию «над системой». Тяжело формировать парадигмы и корректировать настройки, если ты глубоко в процессе и рутинных операциях. При существенной нагрузке и нахождении глубоко в текучке компании нужно выделять специальное время для анализа и коррекции настроек, иначе есть перспективы ходить

«по кругу», а не «по спирали».

Продолжаем усиливать теоретические вводные. Проработав разные источники, но самое важное, попробовав разные практики их применения, согласно моей концепции, стиль управления в компании определяет соотношение следующих аспектов работы компании:

- этап развития компании;
- уровень подготовки персонала;
- степень творчества в решении задачи (часто зависит от подразделения предприятия);
- степень формализации стандартов и процессов в компании;
- специфика задачи (срочность, сложность, стандартность);
- ситуация (пожар/творческий порыв и т. д.).

<sup>8</sup> А. Фридман: «Вы или Вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных» (издательство «Добрая книга», Москва, 2009 год), стр. 170-183.

Исходя и всего сказанного, уверен, что оптимально – выбор стиля под ситуацию.

Основные две книги у А. Фридмана в вопросах управления временем и управления персоналом – это «Вы ли Вас» и «Вы или хаос», в которых автор дает простые и понятные аспекты по данным вопросам. Очень рекомендую для изучения руководителям разного уровня иерархии и подготовки.



## Аналитическая матрица ресурсов власти (А. Фридман)

Степень формализации правил



В разделе книги «Вы или Вас», где автор рассказывает о своем

инструменте под названием «Аналитическая матрица ресурсов власти», вы сможете прочесть о следующих вариантах в стиле управления.

### **Рисунок 2. Аналитическая матрица ресурсов власти А. Фридмана**

Автор отмечает: «Первый квадрат – «Сильная власть правил и слабая власть руководителя». Такая модель является *бюрократической*. Руководитель выступает скорее как «смотрящий», который не обладает возможностями для изменения правил, а может только контролировать их соблюдение.

Для такой модели следует подбирать подчиненных с низким уровнем мотивации к достижению результата, с высоким уровнем заинтересованности и с ориентацией, в первую очередь, на выполнение процессов.

От конкретного человека зависит немного, все определяется многочисленными и разнообразными правилами.

Модель хорошо позволяет поддерживать те или иные параметры самой системы, мало зависит от персонала и отличается высокой «дуракоустойчивостью». Слабая сторона модели – высокая степень сопротивления изменениям и развитию.

Второй квадрат – «Сильная власть правил и сильная власть руководителя». При таком сочетании могут быть сформированы две самые устойчивые модели. *Авторитарная* предполагает единоличное управление с максимальной централизацией принятия решений. Подчиненных в этом случае следует подбирать с максимальной степенью исполнительности и средним уровнем самостоятельного мышления. Вектор действий руководителя поглощает векторы подчиненных. Авторитарная модель управления позволяет хорошо решать такие задачи, как экстенсивное развитие и выход из кризиса. Основным недостатком модели является обратная сторона суммы ее достоинств.

С одной стороны, высокую устойчивость этой модели обеспечивает как раз централизация власти. Это же приводит к замедлению скорости принятия решения, что неизбежно порождает проблемы при увеличении размеров системы.

*Саморазвивающаяся* модель предполагает максимальную децентрализацию управления. Руководитель в этой модели оставляет за собой только самые основополагающие функции, с помощью которых задает даже не стратегические, а смысловые парадигмы (на уровне миссии).

Подчиненных для этой модели лучше подбирать с таким редким сочетанием качеств, как самостоятельное мышление, сильная внутренняя дисциплина и высокие моральные качества.

Вектор действий руководителя синергетически усиливается векторами его подчиненных. Подчиненным делегируется максимальное количество полномочий, после чего они самостоятельно разрабатывают и решают тот набор задач, который отвечает совместно разработанным и, естественно, разделяемым ими «до мозга костей» идеологическим парадигмам.

Основным недостатком такой модели являются высокая сложность системы управления, необходимость высочайшей управленческой квалификации самого руководителя и других управленцев.

Третий квадрат – «Слабая власть правил и сильная власть руководителя». Такое сочетание формирует *диктатуру*. Диктатор, в отличие от авторитарного руководителя, не создает систему правил и в процессе управления опирается исключительно на свои сиюминутные решения. Так же как и в авторитарной модели, полномочия централизованы.

Проблема в том, что лишены информации (кроме той, которая непосредственно относится к их участку работы) и правил (которые бы позволили как-то обдумать перспективные алгоритмы поведения), подчиненные как бы

оказываются в положении «пушечного мяса». Они прекращают всякую самостоятельную деятельность и находятся в постоянном ожидании «пинка».

Такая модель довольно неустойчива.

Четвертый квадрат – «Слабая власть правил и слабая власть руководителя». Это модель корпоративной *анархии*: люди делают то, что хотят. Абсолютно игнорируют интересы системы (организации) и ее руководителя, они сами решают в первую очередь свои задачи.

Задачи же самой организации они будут решать только в случае максимального совпадения со своими интересами. Господствуют иждивенческие настроения, лень и безответственность. Эта модель ведет к разрушению рабочих процессов и общей деградации системы. Ситуация неуправляема, и вопрос лишь в том, сколько еще проживет такая система<sup>9</sup>.

Пять представленных моделей показывают, как формируется оптимальный стиль управления относительно уровня формализации правил, принятых сегодня в компании.

Иными словами, в моей концепции первым пунктом указан «этап жизненного цикла компании». Я подразумеваю, что на начальных этапах роста чем взрослее компания, чем больше ее штат и чем больше компания готовится к масштабированию своей эффективной модели, тем актуальнее становится формализация правил, описанная по вертикали у Александра Фридмана. Мое первое измерение дает ответ на вопросы, есть ли стандарты выполнения задания и нужны ли они сегодня компании. Ведь часто на ранних этапах жизни предприятия описанных стандартов не просто нет – они не имеют смысла, так как в компании до конца не понимают, как делать ту или иную операцию, чтобы получалось эффективно. Все строится на творчестве исполнителя. Да и компания меняется быстрее, чем описываются процессы (если они описываются). До Бюрократии в этом случае еще далеко – все держится как раз на силе «личной власти руководителя». В эти периоды более уместны разновидности авторитарного стиля.

Как только появляется власть на «основе правил», стандарты заданы и правила работы определены, а невыполнение правил должно быть наказано руководством, узаконено руководством, либо будет восприниматься сотрудниками как двойные стандарты. «Почему ему можно, а мне нет?», – спрашивает сотрудник вслух или про себя. И он прав в части «прозрачности» корпоративных отношений. Это и есть граница, когда нарушение правил не разъясняется руководством и становится «двойной игрой» в глазах подчиненных. Нарушение правил не всегда предполагает, что правила прописаны. Однако при качественной формализации правил их нарушение становится более очевидным – трактовки законов минимизированы.

<sup>9</sup> А. Фридман: «Вы или Вас. Профессиональная эксплуатация 23 подчиненных» (издательство 187-188 «Добрая книга», Москва, 2009 год), стр. 281

| <b>Уровень развития</b> | <b>«Новичок»</b> | <b>«В теме»</b>        | <b>«Опытный»</b>     | <b>«Эксперт»</b>        |
|-------------------------|------------------|------------------------|----------------------|-------------------------|
| <i>Ключевой вопрос</i>  | Что?             | Как?                   | Зачем?               | Нет вопросов            |
| <i>Качество работы</i>  | Никак            | Как все                | Не как все           | Как лучше               |
| <i>Результаты</i>       | Проблема         | Исполняют чужой шаблон | Исполняю свой шаблон | Исполнять лучший шаблон |

|                           |              |  |                        |                            |
|---------------------------|--------------|--|------------------------|----------------------------|
| <i>Реакция на неудачу</i> | Шок          | Оправдываются                            | Претензии              | Анализ                     |
| <i>Мотивация</i>          | Безопасность | Удобство (как меньше работать за эти \$) | Признание              | Эффективность              |
| <i>Готовность</i>         | Воспринимать | Делать вместе                            | Иметь                  | Готов быть (зрелость)      |
| <i>Склонность</i>         | Слепота      | Замороженные                             | Самоуверенность        | Объективность адекватность |
| <i>Необходимость</i>      | Знания       | Контроль                                 | Ответственность        | Влияние                    |
| <i>Подход</i>             | Инструктаж   | Наставничество                           | Коучинг (советоваться) | Делегирование              |
| <i>Дистанция контроля</i> | 1-3 часа     | 1-3 дня                                  | 1-3 неделя             | 1-3 месяцев                |

Пункт  
2  
говорит,  
что  
стиль  
управления  
зависит  
от  
квалификации  
персонала. В  
этом  
вопросе мне нравится  
техника,  
которую  
описывает в своих тренингах А. Саенко.  
Техника  
называется  
«Шкала  
мастерства».  
Андрей выделяет опреде-  
ленные уровни  
мастерства,  
осваивая  
которые,  
люди  
прогрессируют  
в данной области. Эти уровни  
мастерства  
можно представить в виде  
последовательных  
ступеней.

Прогрессируя,  
специалисты  
постепенно проходят  
через  
эти  
ступени.  
Вот  
они.

**Таблица 1. Шкала мастерства А. Саенко**

Предлагаемая техника проста и понятна в использовании. Обратите внимание, что в таблице Андрея Саенко представлены сразу как вопросы для определения принадлежности человека в определенном аспекте к определенной ступени «мастерства», так и способы работы с ней: подход при постановке задачи, периодичность контроля исполнителя, формулирование и акцент на мотивацию.

Совершенно точно, что чем ниже уровень подготовки сотрудника, тем более четкие указания мы вынуждены давать в управлении им. Чем выше – тем скучнее сотруднику слышать от руководителя максимальную детализацию постановки задачи, ему нужна свобода действий (строка «необходимость»), ответственность в принятии решений (строка «готовность») и т. д. Важно учитывать это при взаимодействии с разного уровня подчиненными в своей работе. Польза максимального разъяснения задачи для одного может оказаться губительной для мотивации другого.

Это и есть вторая плоскость моей 3D модели – уровень подготовки сотрудника всегда предполагает отклонение от стандартного стиля управления в ту или иную сторону. Для опытного линейного руководителя или тем более эксперта важен более консультативный стиль управления.



Общий фон (сфера) - этап жизненного цикла компании

Третья плоскость – степень творчества выполняемой задачи и подразделения. В начале главы я рассказывал примеры, тут лишь добавлю, что, конеч-

но, и в творческих подразделениях должны быть планы и сроки реализации. Но учитывать этот аспект в эффективном управлении, по моему мнению, нужно. Нужны разные результаты – требуйте их от разных сотрудников. Делите функционал по степени креативности задач, подбирайте соответствующих сотрудников – конечно, если масштабы компании дают такую возможность, – оставаясь эффективными в части затрат.

25

Для творческих функций больше подойдут как раз демократические и либеральные варианты стилей постановки задач и контроля, с учетом описанных ниже четвертого и пятого пункта моей концепции.

Уверен, что маркетолог должен иметь критерии эффективности рекламной коммуникации, а дизайнер – брендбук. Но не следует их «зажимать» настолько жестко в «тиски», как это нужно делать в работе со специалистом по «холодным звонкам», бухгалтером или экономистом, работающим с бюджетом.

Эксперты и опытные – как указано в таблице «Шкалы мастерства» А. Саенко – это совсем не значит, что такого рода специалистов не нужно контролировать. Стиль управления и отсутствие контроля – это две разные плоскости. Безусловно, от стиля зависит форма и периодичность контроля, но контроль должен быть, иначе велик риск получить незапланированный результат.

**ДЛЯ КАЖДОГО СВОЙ ПОДХОД.** Трудно, да! А кто сказал, что будет легко? При работе с людьми линейные и типичные схемы малоэффективны – это мое на- блюдение. Предложенная техника совмещает в себе методологию И. Адизеса, некоторые компоненты «регулярного менеджмента» А. Фридмана и собственные дополнения и наблюдения, сделанные в работе с персоналом, в том числе на основе шкалы мастерства А. Саенко, которая с легкостью классифицирует опыт сотрудников и подсказывает, в какой плоскости с каждым из них лучше работать. Четвертый и пятый пункты моей концепции (специфика задачи и ситуация) всего лишь добавляют в палитру красок, являясь разновидностью все тех же трех базовых вопросов – формализация, степень творчества и уровень квалификации сотрудника. «Пожар» как пример – это, скорее всего, не формализованный процесс (если вы не специализируетесь на этом вопросе).

*Проанализируйте, насколько гибко Вы подходите к выбору стиля управления под ситуацию. Найдите в своей практике за последний месяц примеры всех перечисленных стилей в управлении разными типами сотрудников. Проанализируйте, насколько выбранный стиль соответствует предложенной технике? Что имеет смысл попробовать изменить в следующий раз?*

Еще несколько слов про стиль управления. Для меня в работе с персоналом важно ответить на два вопроса: «Может\не может» и «Хочет\не хочет». В зависимости от ответов на них выбираем дальнейшее взаимодействие – мотивационные вопросы или обучение и развитие (мы с вами будем говорить об этом в следующих главах книги).

Возвращаясь к вопросу двойных стандартов, приведу еще один блок тезисов от А. Фридмана. Александр Фридман так описывает признаки «сильной

власти» в «регулярном менеджменте» (его авторская концепция управления) в книге «Вы или Вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных».

- Тотальное воздействие на все объекты своей юрисдикции или пла-ново-избирательное воздействие на целенаправленно выбранные объекты.
- Отсутствие свободных от правил участников игрового поля.
- Все правила актуальны и точно соотносятся с регулируемыми участками.
- Реакция власти на стандартные ситуации известна, на нестандарт-ные – прогнозируема.
- Решения учитывают в первую очередь интересы структуры, только во вторую – интересы людей.
- Власть может принять нестандартные решения по стандартной ситуа-ции, если этого будут требовать интересы структуры, с последующим разъяснением своих действий.
- Проводятся разъяснения критериев и принципов принятия решений, но не обязательно реальные, с учетом уместности детализации.
- Четко оформленная передача части полномочий конкретным объек-там в конкретных ситуациях по конкретным вопросам.
- Профилактика несанкционированных нарушений правил.
- Четкая, взвешенная и своевременная реакция руководителя на нару-шение правил, не вызванное форс-мажорными ситуациями.
- Освещение

и  
разъяснение  
вынесенных  
по  
факту  
нарушения  
решений.

•

Минимальное количество попыток самостоятельного нарушения правил.

•

Высокий уровень исполнительной дисциплины является  
нормой

10

.

Итого важно, что вы как руководитель, делая исключения из правил, дабы это не трактовалось двойными стандартами, узаконили эти исключения, четко и понятно разъяснив причину именно такого подхода. Если это требует внесения изменений в формализованные документы – это также следует сделать.

Коллектив нормально воспримет ваше решение о переносе начала работы с 9:00 на 9:30 или на 10:00 со смещением окончания рабочего дня на аналогичный период времени для ВСЕХ сотрудников, которые находятся на определенном расстоянии от офиса или проживают в определенных населенных пунктах. В Москве часто встречаю начало работы офиса после 10:00 часов с окончанием после 18:00, так как это упрощает процесс дороги до места работы – пробки в час пик.

Также конструктивной будет реакция на решение об отказе от жесткого дресс-кода компании, если это будет обусловлено четко сформированным списком должностей в компании, кому это разрешается, и подкреплено конкретными

<sup>10</sup> А. Фридман: «Вы или Вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных» (издательство «Добрая книга», Москва, 2009 год), 187-188

пояснениями, почему. Например, «в связи с отсутствием контактов с клиентами разрешается... кроме случаев официальных встреч и корпоративных совещаний». Выход есть всегда. Это может требовать больше времени на этапе воплощения решения, но сильно экономит время на этапе принятия сотрудником решения об уходе при регулярных двойных стандартах, принятых в компании.

Еще один часто встречающийся пример двойных стандартов: руководитель (или собственник, находящийся в бизнесе) вводит регламенты и правила и первый начинает их нарушать. Разговаривая с такими руководителями, я часто слышу: «Собственник (руководитель) имеет право делать так, как считает нужным, на то он и собственник – это его бизнес». В этих словах есть логика. Но как показывает практика, личный пример буквально в течение нескольких месяцев демонстрирует высшим руководителям, а за ними – среднему звену, что так можно делать и им. Первое время за спиной у босса, а через непродолжительный период времени и в открытую. Начинаются «разборки»: кому можно, кому нельзя так себя вести... Но многие рядовые сотрудники такой подход воспринимают как двойные стандарты, и кроме непонимания в их глазах нет ничего.

Аналогичная ситуация складывается, если в компании должности занимают родственники собственника или руководителя. Часто они становятся теньвыми лидерами на предприятии, лицами, которым можно намного больше, чем остальным. Чем не двойные стандарты?

На самом деле, собственник действительно имеет право делать ВСЕ, что считает нужным. Тут скорее вопрос, КАК он это делает. Это нормально, если в компании будет четко определено, что только собственник имеет свободный график работы. И больше никто. Конечно, личного примера дисциплины не будет хватать, но наверняка есть масса других моментов, где первое лицо личным примером показывает лидерство.

Пропишите, что ряд руководителей, в качестве существующей в компании системы льгот и поощрений, имеют также свободный график работы, так как на самом деле они работают через мобильную связь вечерами и утрами, ведя переговоры и отвечая на электронную почту. Это нормально, когда все понятно и зафиксировано. И тогда всем становится ясно, что Сидорову это можно, так как он относится к должности, у которой «разъездной характер работы», а Иванову – нельзя, так как его нет в этом списке (например). Это позволит вам уйти от парадокса (противоречия) между системой управления и двойными стандартами. Двойные стандарты разлагают коллектив. «Закон важен своей неотвратимостью», – это высказывание я как-то услышал из уст Президента России В.В. Путина.

## Тайм менеджмент или почему мы редко им пользуемся

Нет смысла обсуждать, что темп жизни растет и кажется, скоро зайдет за границу разумного. Времени не хватает на работу, а работа и так съедает все свободное от сна время сегодняшнего делового человека. Деловым я называю не просто собственников и руководителей. Давайте смотреть правде в глаза: ненормированный рабочий день, неважно как это отражено в трудовом договоре с работодателем, – реальность в большинстве коммерческих компаний. Таким образом, в этот раз под «деловым» я подразумеваю любого человека, который занят делом (даже если это «самозанятость», как принято называть теперь за- работок хоть как-нибудь) более восьми часов в сутки хотя бы пять дней в неделю.

Пишу я эти строки, живя на Дальнем Востоке страны, где по сравнению с крупными городами России, ситуация с расстояниями, пробками и темпом жизни не такая сложная. Несмотря на это, мое окружение не может позволить себе работать по восемь-девять часов в сутки. Мы можем взять разные стру- туры: страховые компании, банки, строительный бизнес, розница или оптовые продажи – везде люди, которые в руководящих или рядовых позициях трудятся, по моим наблюдениям, от 9 до 12 часов в сутки. Даже врачи и педагоги, кото- рых я знаю, стремятся зарабатывать больше базовой зарплаты, беря ночные дежурства и репетиторство. Это реалии наших дней.

С другой стороны, есть столица. В 2016 году меня пригласили поработать в компанию «Юнисоо», которая на тот момент была мне знакома, так как уже мно- го лет являлась постав- щиком товаров для розничной сети, которой я руководил. Я почти переехал в Москву, хоть и не рвался в этот город. Любая командировка в столицу для меня казалась пыткой – огромные расстояния, метро и куча пере- садок, чтобы провести четыре-пять встреч в день. В нашем московском офисе (эти люди не были у меня в управлении) было принято встречаться с кли- ента- ми, используя авто, и таким образом количество встреч сокращалось до двух, максимум трех в день. Для меня было странно: если ты менеджер или началь- ник отдела продаж, то, наверное, есть смысл делать результат и максимально использовать свое рабочее время, а зна- чит, к черту комфорт. Но увы, столичные люди часто думают иначе, и их можно понять. А возможно, это вопрос мотива-

ции отдельных сотрудников. Метро и несколько пересадок не только приводят в «неполное соответствие» твою обувь и одежду, но и заставляют много ходить но- гами – не самое комфортное времяпрепровождение. А если это межсезонье, и кругом слякоть, снега и соли... Я принял решение вернуться в Хабаровск именно по той причине, что задавал все два месяца работы в Москве своим коллегам один и тот же вопрос: «Что такое качество жизни для Вас, для москвича?». Я про- вел такое исследование и выявил следующий рейтинг ответов.

Качественное образование для ребенка/для себя.

Качественная медицина для себя и своей семьи.

Близость Европы.

Как бы все... При этом на вопрос «Как часто Вы выезжаете в Европу?» ответ был: «Один, максимум два раза в год». При детальном разборе выяснялось, что не каждый и раз в год делает это. Я предполагаю, что из Хабаровска (при жела- нии) это также можно сделать раз в год.

На другой чаше весов – огромные расстояния и существенные траты вре- мени на дорогу, в том числе из-за бешеных пробок. В итоге, самый ближний по расстоянию до офиса мой кол- лега добирался на работу на машине 40 минут (притом, что мне спокойно удавалось пройти это расстояние пешком за 25 ми- нут). Самый дальний делал это за 2,5 часа в ОДНУ СТОРОНУ! Да, именно так – пять часов в день на дороге. Каждый день!

Я не беру в расчет ответы собственников бизнеса и предпринимателей, которые приезжают делать в этом городе бизнес. Безусловно, столица наиболее подходящий город для карьеры и развития своего дела. Я смотрю на ситуацию глазами наемного сотрудника.

Наверное, эти мысли не разделяют большинство москвичей, но я просто рассуждаю и сравниваю. Я принял решение вернуться, так как не был готов через пару лет (то есть после завершения проекта в «Юнисоо») стать рядовым

«москвичом» со всеми плюсами и минусами этой ситуации. Мне не понравилась такая перспектива. Я точно знал в этот момент, на что я хочу потратить эти три-пять часов в день. Поверьте, это более полезные и приятные вещи, чем пробки и дорога в машине. Хотя, думаю, я был бы намного более начитанным, оставшись в столице – аудиокниги «глotalись» бы просто томами.

Однако я рассказываю обо всем этом прежде всего для того, чтобы отразить – именно в Москве, городе для бизнеса, есть максимальное (по моему мнению) в России чувство уважения ко времени. Я говорю не о частных случаях, которых хватает везде, а именно о «средней температуре по больнице» в этом вопросе. Именно тут есть понимание, что время стоит денег.

Однако в этой главе я расскажу о другом, и к вопросу второго парадокса подойду к концу повествования.

На своих тренингах перед началом темы по тайм-менеджменту я всегда спрашиваю каждого собравшегося: «На что Вам не хватает времени?». Дело в том, что я глубоко убежден, что пока вы не сможете четко идентифицировать, на что конкретно вам не хватает 24 часов в сутки, вы не начнете этот сложный, рутинный и требующий высокой самоорганизации процесс – управление временем.

*Определите конкретные задачи, на которые Вам не хватает времени.*

Именно поэтому давайте будем честны перед собой: зачем вам больше времени? Зачем вам нужно ограничивать себя в разных вещах в течение дня, вести учет всего того, о чем я буду писать далее, если все не так плохо?

**ВОТ!**

Итак, я готов рассказать, как я справляюсь с нехваткой времени – поверьте, даже в Хабаровске мне его катастрофически не хватает.

Базовые принципы тайм-менеджмента от меня.

Зачем вам нужен тайм-менеджмент? Мотивация и установка на ЦЕЛЬ, самодисциплина.

Планируйте максимально, но будьте гибкими.

Выберите схему работы со своим планировщиком: постановка задач – контроль (органайзер или софт).

Определите главные цели.

Выделяйте важное и срочное.

Контроль эффективности и анализ.

Временные буферы.

«Капитанский мостик» и анализ → выводы.

Учет личностных особенностей («сова», «жаворонок» и прочее). Давайте разбираться.

Зачем вам нужен тайм-менеджмент? Метод «Пяти зачем» – и все встает на свои места. Мотивация и установка на ЦЕЛЬ помогут вам в вопросе самодисциплины.

Коротко я высказал свое мнение о том, что пока не будет очень веских резонов управлять этим процессом, нет смысла заморачиваться. Тайм-менеджмент – это трудная работа,

и затевать ее из-за того, что об этом кто-то написал или говорил, или чтобы начать учиться этому, пока нет реальной потребности, я считаю неправильным.

Определите четко, на что именно вам не хватает времени. В разные годы у меня это были разные мотивы. Когда я начал заниматься своим весом и здо- ровьем, сильно не стало хватать времени на спорт и прогулки пешком (врачи

запрещали бегать при весе в 150 кг), но об этом – позже. В определенные периоды мне не хватало времени на нормальную продолжительность сна. С появлением дочери пришло понимание, что есть семья, и ее нельзя бес- конечно испытывать на «отсутствие папы» – нужно чаще бывать с близкими людьми и не просто абстрактно бывать дома, а вместе смотреть кино, ездить на велосипеде, проводить отпуска и выходные на природе или в других видах поездок и т. д. А еще нужно прививать дочери тягу к спорту, искусству и про- чему... Итак, определите, зачем вам нужно дополнительное время. И только наличие четкой цели и внутренней мотива- ции не бросать заниматься этим во- просом позволит вам не сойти с этого пути.

Планируйте максимально, но будьте гибкими. Мне кажется, что этот пункт не требует существенного объяснения. Как ни странно, мы планируем не для того, чтобы неуклонно следовать выбранному плану, а для того, чтобы иметь четко заданный вектор движения. Но нужно быть готовым вносить из- менения, так как мир вокруг постоянно меня- ется и требует адаптации нашего графика к внешним обстоятельствам.

Выберите схему работы со своим планировщиком: постановка задач – контроль (орга- найзер или софт). Позже я подробно остановлюсь на этом пункте. Сейчас лишь скажу, что вокруг много старых и новых технологий, которые могут вам помочь. Действительно, важно выбрать по вкусу и увязать выбранные со- ставляющие в систему взаимосвязанных компонен- тов. И все получится!

Определите главные цели. Также не вижу смысла долго описывать во- прос – без цели нет конечного «пункта назначения». А если так, то каждый дви- гается куда-то, куда глаза глядят, и это больше похоже на блуждание во тьме, чем на движение на конкретный и четкий маяк, даже если его смутно видно в тумане или облаках. Понимание, что вы приближаетесь к цели, двигаясь и выполняя новые задачи на этом пути (ведь цель разбита на этапы или задачи), добавляет правильных гормонов в наш организм, что способствует укрепле- нию в мотивации на пути вперед.

Выделяйте важное и срочное. Все известные мне технологии управле- ния временем строятся именно на этом. Позже я продемонстрирую конкрет- ные при- меры.

Контроль эффективности и анализ. А вот тут часто совершаются ошибки. Важно пони- мать, что порой недостаточно просто поставить цель и упорно двигаться к ней. Мир меняется, мы меняемся, цели иногда тоже под- лежат корректировке – именно поэтому так важно ино- гда анализировать пути достижения целей и контролировать эффективность движения к ним. Можно ошибиться в оптимальности маршрута, даже выполняя этот пункт, но не выпол- няя, мы увеличиваем риски прийти в нацеленное место существенно позже.

«Временные буферы». Я уже писал, что мне очень нравится предлагаемая методика управления А. Фридмана. Из его книги «Вы или хаос. Профессиональ- ное планирование для регулярного менеджмента»<sup>11</sup> узнал простую и эффектив- ную в работе мысль: закладывайте «окна» свободного времени в свой рабочий день. Придя в продуктовый ритейл, я убедился, что чем более новая среда вокруг, чем больше хаоса и нечетких вводных, тем больше по продол- жительности долж- ны быть «временные буферы». А. Фридман пишет, что нужно закладывать от 30 до 50 % времени на это, и моя практика показала, что это совершенно верно.

«Капитанский мостик» и анализ – выводы. Этот пункт также взят у А. Фридмана из книги «Вы или хаос. Профессиональное планирование для ре- гулярного менеджмента». По сути, если в пункте «Контроль эффективности и анализ» я говорю об оперативном анализе движе- ния к цели, о самоанализе данного вопроса, то в этом пункте автор больше говорит о периоди- ческом (еже- кварталном, ежегодном) совместном с коллегами (членами семьи, если речь идет о семейных вопросах) взаимодействии и обсуждении. Это важно – видеть ситуацию не только со своего ракурса, но и с позиции других людей – ведь мы не можем видеть все и знать всего. Именно поэтому я считаю столь важным предусматривать конкретные временные интервалы для обсуждения, выработ- ки мнений, анализа ситуации и корректировки (дополнений) век- тора движения. Учет личностных особенностей («сова», «жаворонок»). Я «жаворонок».

Ну, или, по крайней мере, так себя ощущаю. Именно поэтому мой распорядок дня таков: в 5:45 я встаю, в 7:00 я в спортзале (или на велопрогулке, если это лето), в 8:30 – на работе. Все основные и максимально сложные дела стараюсь планировать на первую половину дня. Именно поэтому на конец дня я остав- ляю только ту работу, которую можно сделать «механи- чески», которая не требует сильного мозгового сосредоточения. От меня тяжело получить что- то дельное после 19 часов буднего дня. Это моя особенность, и я стараюсь знать особенно- сти своего ближнего круга коллег в этом вопросе и синхронизироваться с ними по данному пункту.

У меня есть опыт, когда руководитель, явно «сова», любил приехать на рабо- ту попозже, а после 18:00 назначить совещание на пару часов, а то и дольше. Я уважаю мнение коллеги, но как быть с особенностями примерно половины сотрудников, которые находятся в «полужи- вом» состоянии к 21:00, а на совеща- нии требуется активность?

Учитывайте это не только у себя, но и у своих коллег, с которыми вы еже- дневно рабо- таете.

Проект под названием «Жизнь». Мне нравится эта формулировка, ко- торую я слышу от разных спикеров в последнее время достаточно часто. Это хороший знак – мы стали думать не только о деньгах!

<sup>11</sup> А. Фридман: «Вы или Вас. Профессиональная эксплуатация 33 подчиненных» (издательство «Добрая книга», Москва, 2009 год)

Определите цели в ваших основных жизненных аспектах: семья, личност- ное развитие, работа, здоровье и т. д. Это первое, с чего нужно начать в управ- лении временем. Частично вы сделаете это при формулировании ответа на вопрос «для чего мне нужен тайм-менеджмент»? Но важно видеть цели во всех областях нашей жизни.

План строится от года – месяца – недели – дня – часа, 15 (30) минут. Неко- торые назы- вают это «деревом задач»:

- ствол – основная цель;
- ветви – ключевые задачи;
- маленькие ветви – малые подзадачи;
- иголки/листья – практические мероприятия.

По сути, это декомпозиция от крупного до малого. В планировании задач определите «максимум» и «минимум». Это помогает видеть не просто максималь- ную амбициозную цель,

но и меньшую по величине, что создает «коридор» и помогает «не выгореть» при движении от этапа к этапу, от достижения к достижению.



Постройте свой «лес»!

Если вы будете думать не только о работе, то при таком подходе вы получаете полную картину своей жизни, зашитую в ваш календарь, что позволяет ощущать себя более целостным – с одной стороны (учитывая все потребности и интересы) и независимым – с другой. Подробно эту тему я опишу в последнем парадоксе этой книги.

Все задачи и действия должны быть подчинены ЦЕЛИ. Вы понимаете, куда двигаетесь, как отклоняетесь (при вынужденных обстоятельствах или намеренно) от цели, и ваш «компас» всегда при вас.

Продумывайте, проговаривайте, прорисовывайте мысли и задачи. Пока они в голове – они неконтролируемы.

Хотите управлять – измеряйте. Управляйте на основе фактов, а не гипотез.

Правила управления временем.

●

Формируйте  
рабочие  
блоки,  
в  
которые  
вы

будете  
включать  
выполнение схожих  
по  
характеру  
заданий.  
Например,  
когда  
я  
работал  
в  
розничной сети,  
утром  
в  
понедельник  
я  
ставил  
подряд  
совещания  
коммерческого директора и операционного директора, так как их вопросы на 50 % пересекались.



Намеренно  
уединяйтесь  
и  
устанавливайте  
«режим  
тишины»  
для  
выполнения задач, требующих сосредоточения. Каждый человек в течение

дня должен иметь время для «самоуединения» и осмысления наиболее крупных и важных вопросов.



«Защищаем» календарь (камни, песок, вода). Сначала в календарь загружаем крупные вопросы (камни) – выставки, форумы, командировки, советы директоров, тренинги и прочие мероприятия, которые длятся не один день, требуют дороги и, как правило, имеют жесткую привязку по времени. Потом заполняем его более мелкими задачами в течение дня (песок) – это основной массив нашей ежедневной работы и разные цикличные операции. Потом заполняем «буферами времени» и совсем мелкими вопросами (звонки, почта и прочее), которые  
не  
имеют  
жесткой  
привязки  
по  
времени  
(вода).  
Так

вы  
состави- те максимально эффективный рабочий  
календарь.



«Временные  
буферы»  
зависят  
от  
хаоса,  
подготовки  
персонала,  
кризис- ности ситуации и занимают от 20 до 50 %  
времени.



Планируйте совещания и встречи через регламент и повестку – эконо-  
мите

время. Как показывает практика, если собираются несколь- ко людей и начинают о чем-  
то разговаривать, то это может длиться очень долго. Если не иметь четкой повестки и конкрет-  
ного тайминга и не управлять этими двумя измерениями в процессе, можно потратить много  
времени впустую.



Принцип  
установки  
приоритетов  
при  
всех  
видах  
работ.

Подробнее  
кос- немся  
этого  
позже.

Скажу  
лишь,  
что  
это  
базовый  
вопрос

в  
управлении временем и в чрезвычайных  
ситуациях.



В  
полной  
мере  
используйте  
делегирование.

Об  
этом

будет  
целая  
глава, но  
без  
эффективного  
делегирования  
руководителю  
легко  
захлебнуться в череде  
задач.



Крупные  
задания  
выполняйте  
небольшими  
частями  
(кушать  
«слона»  
нуж-  
но по  
частям). Метафора говорит  
сама за  
себя: нельзя выполнить круп-  
ную  
задачу  
без  
декомпозиции  
ее на  
мелкие составляющие,  
а их –  
на конкретные действия.  
Только  
так  
можно запланировать  
их в  
календаре.



Устанавливайте  
для  
себя  
сроки  
выполнения  
задания,  
иначе  
есть  
риски растянуть их на длительное время. Даже если вы работаете наедине с собой, определите время, которое можете отвести на данный вопрос. Иначе есть риски заработать.



Закладывайте ежедневно (еженедельно) «съедание одной лягушки». В разных источниках «лягушками» называют неприятные дела, которые нам свойственно откладывать «на потом» – такое неопределенное время. Если не справляться с такими задачами, в этом неопределенном месте скопится много дел. Планируете по одной

«лягушке» в день или неделю, в зависимости от их количества и специфики вашей работы.

•

Сознательно учитывайте в планах колебания работоспособности – используйте оптимальное для вас время. Я писал ранее об этом.

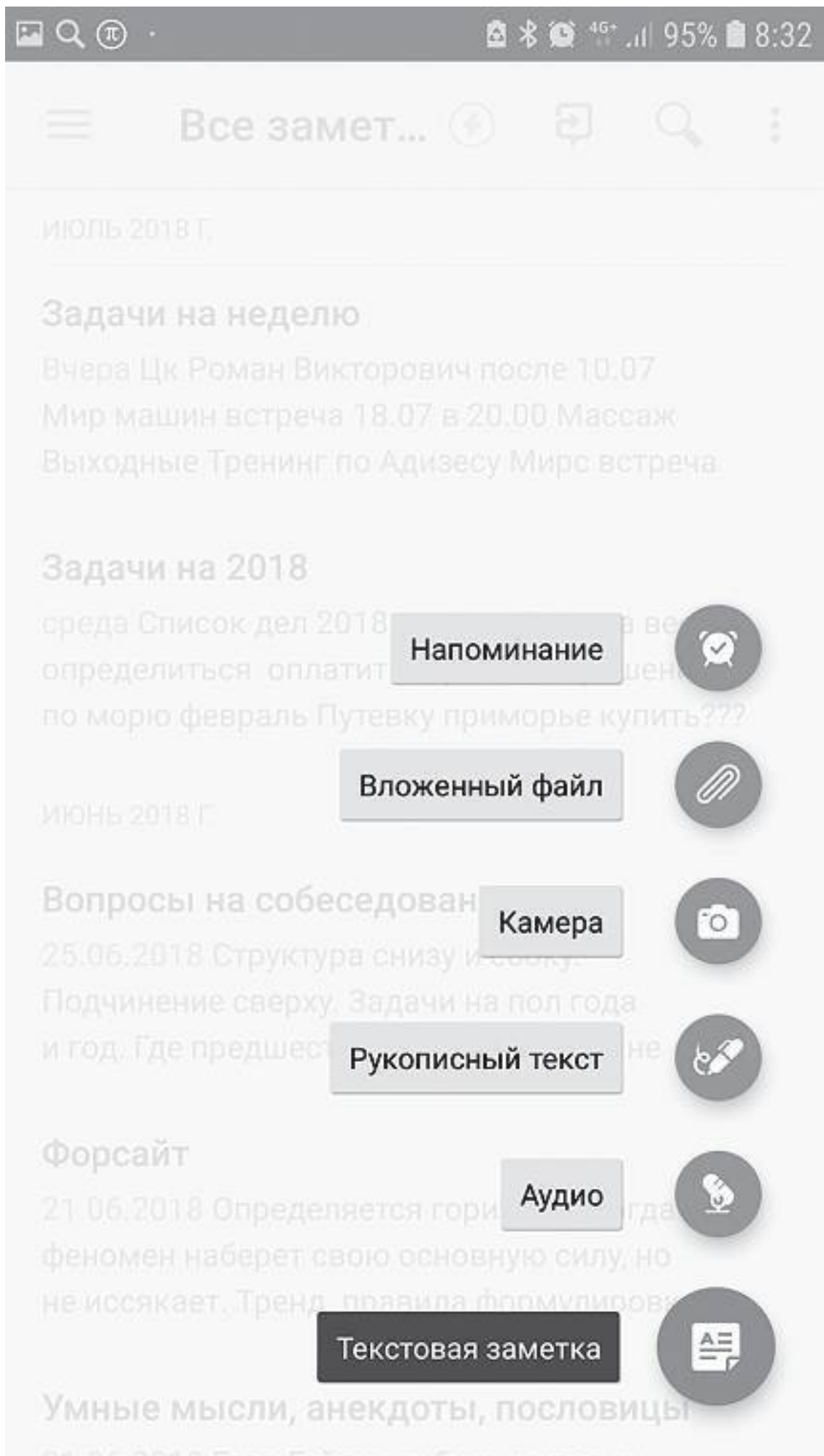
Кто

вы – «жаворонок» или

«сова»?

Программные продукты в помощь. Сегодня много предложений по данному вопросу. Для разных задач я использую разные решения. Примеры – ниже.

«EVERNOTE» – бесплатное приложение, которое позволяет синхронизировать (через облачное хранение) данные в телефоне и ПК без каких-либо действий. Просто сохраняя данные в одном устройстве, вы сохраняете их в на втором – они моментально отобразятся там при подключении к сети Интернет. Все заметки в течение дня, фото, видео, аудио и прочее я делаю в конкретных блокнотах. Например, у меня их несколько: «личные задачи на неделю», «личные задачи на год», «консалтинг», есть заметки по названию того проекта, с которым я работаю в данный момент времени, и т. д. Приложение дает возможность делать заметки в текстовом виде, аудио-, фото- или виде-формате, устанавливать напоминания или вкладывать готовый файл. Это



очень удобно при систематизации информации по конкретным блокам.

«Битрикс24» считаю оптимальным вариантом для диспетчеризации задач в компании при переходе на систему «управления по целям», когда есть удаленные сотрудники или филиалы (магазины, офисы и т. д.) и когда темп работы очень велик. Это не единственная программа с такими функциями.

«Outlook» это не только почтовая про-

грамма, но и возможность вести календарь своей загрузки, делать рассылку уведомлений и приглашений коллегам, если вы включаете их в какие-либо активности, а также возможность настроить права доступа и видеть календарь тех коллег, которые нужны вам в смежной работе подразделений или управления отделами. Есть возможность заполнять ваш календарь силами

помощника или смежного руководителя, что минимизирует затраты времени на согласование совместной работы. Такие же календари вы можете найти в

«Google» и «Yandex». Функционал их очень близок – выбирайте по вкусу, и лучше там, где у вас организована почта – для удобства работы в одном окне на ПК. Все личные вопросы я веду в таком электронном планировщике. Обращаю внимание, что сам факт начала ведения планировщика позволит вам успевать больше. Как минимум потому, что сразу видны свободные промежутки времени, и появляется мысль, как их занять. Дела можно переносить со дня на день одним нажатием – телефон сам напомнит, когда это необходимо. Есть и много других «фишек» автоматизации процесса планирования. Навык «чувствовать время» для корректного планирования (сколько уйдет на ту или иную операцию) придет с опытом.

«Gantt project» – приложение для управления проектами в части операций, задействованных в проектах лиц и т. д.

«Аналоговые варианты».

Ежедневник – я по-прежнему пользуюсь ежедневником. Все свои рабочие задачи я фиксирую там, там же коротко фиксирую, делал ли я их в назначенное время (сколько времени потратил), и если делал – коротко решение и потраченное время. Там же фиксирую все смежные вопросы по работе. Таким образом, все текущие вопросы у меня в ежедневнике. Если под рукой нет ежедневника, то они попадают сначала в «EVERNOTE», но при появлении рядом ежедневника обязательно попадают в него. Ежедневник для меня удобен еще и потому, что когда пишешь – запоминаешь. А когда нужно, можешь отмотать и посмотреть свою «фотографию рабочего дня» и выявить, кто или что съедает время больше всего, и принять меры по данному вопросу.

«Mind map» (интеллект-карта). Существует софт для электронного отображения, но я «визуал», и мне удобнее поработать именно с ручным (рукописным) вариантом интеллект-карты. Хороший инструмент для анализа нового проекта, тренинга, новой вводной, с которой ранее «глубоко» не сталкивался.

Рекомендации по управлению оргайзерами.

•

Не перегружайте свой план на день.

•

Формируя архив информации, группируйте

задачи  
максимум  
по  
деся- ти  
ключевым  
категориям,  
не  
больше.  
Большим  
количеством

корневых папок управлять сложно. Всем известна ситуация, когда на рабочем столе более 20 папок, и куда именно спрятал информацию, конечно, не упомянуть. Хорошо, что есть «поиск» – вспомнить бы только, как на- звал документ. Если в компании нет стандарта названия – это тоже трудность.

●

Архивируйте и систематизируйте сразу все входящие вопросы: в «ос- новные блоки», «срочные вопросы», «вопросы на контроль». Это упро- стит поиск входящей информации у себя в

системе.

●

Не  
храните  
документы  
на  
столе  
более  
одного  
месяца.  
Потому  
что  
зачем?

●

Пишите карандашом и разного цвета ручками, выделяйте главное в ежедневнике цветом. Это реально удобно. Например,

составление

«интеллект-карты» я делаю карандашом, главные вопросы в течение дня фиксирую в ежедневнике красной ручкой, если есть бланк опроса встречи в ежедневнике, то ответы на бланке будут другим цветом. Так проще найти информацию – где вопрос, а где решение.

●

Все вводные в  
результате  
операции «капитанский мостик» или «Mind map»  
сразу  
вставляйте  
в  
свой  
график  
работы,

раскидывая  
по  
календа-рю исходя из приоритетов и срочности/важности  
задач.

Что (кто) съедает наше время, когда мы не замечаем?  
«Поглотители времени» – обстоятельства (люди, занятия, особенности внеш-ней среды, и т. п.), приводящие к неэффективной трате времени.

Внешние факторы.  
Большой объем работы.  
Серьезные перемены в работе.  
Вам нездоровится.  
Неорганизованность системы или людей в ближнем кругу.  
Технические ошибки.  
Неверно спланировали время для решения задачи.  
Вы выбрали неподходящее время.  
Не хватает компетенций.  
Рабочее пространство не организовано должным образом.  
Внутренние трудности.  
Непонятны личные цели и приоритеты.  
«Воскресный синдром» – вынужденное безделье.  
Вам нравится «тушить пожары».  
Ваши приоритеты – помогать другим, жертвуя собой.  
Страхи.  
Перфекционизм.

*Какие пожиратели времени свойственны Вам? Что нужно сделать, чтобы минимизи-ровать их влияние на Вашу производительность?*

## Принцип Эйзенхауэра



### Матрица Эйзенхауэра

Американский генерал Дуайт Эйзенхауэр предложил простое измерение для быстрого принятия решений по приоритетам, учитывающее категорию **ВАЖНОСТИ** одновременно с категорией **СРОЧНОСТИ**. Тема старая, но об этом позже. Именно этот простой механизм дает ответ на вопрос «что делать в первую очередь, а что отложить или делегировать. Давайте сначала разберемся по существу в данной технологии.

Согласно принципу Эйзенхауэра, все задачи, которые нам приходится выполнять, можно разделить на четыре категории.

#### **СРОЧНЫЕ И ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ**

Очевидно, что ими нужно заниматься в первую очередь.

#### **СРОЧНЫЕ, НО НЕ ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ («ГОРЯЧКА»)**

Иногда задача может показаться очень важной только из-за того, что она очень срочная, и ее выполнение отнимает ресурсы, которые более целесообразно было бы потратить на выполнение действительно важных задач. Срочные, но не важные задачи надо выполнять очень быстро или по возможности делегировать.

#### **НЕ СРОЧНЫЕ, НО ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ («ПОДОЖДЕТ»)**

Иногда важная задача, не срочная на данный момент, может производить впечатление «не важной». Такая задача часто откладывается, и когда не выполняется вовремя, то переходит в категорию «срочной и важной», и времени на

ее выполнение остается немного, хотя это важная задача, и ее нужно выполнять тщательно. Когда вы делегируете важные задачи, это помогает мотивировать и развивать персонал.

#### **НЕ СРОЧНЫЕ И НЕ ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ («РУТИНА»)**

Очень часто дела из этой категории занимают ваш стол, который перегружается бумагами. Большинство из тех, кто жалуется на нехватку времени, тратят колоссальное количество часов, занимаясь именно такими делами. Если вам действительно надо их сделать (что чаще всего не так), тратьте на них как можно меньше времени.

Регулярная работа с матрицей и статистика затраченного времени дают большой массив данных для анализа. На что вы тратите больше всего времени? Почему именно на это? Что нужно сделать, чтобы тратить на эти блоки меньше времени? Как много критических ситуаций (авральные вопросы) в течение недели? Насколько вы зависимы от других лиц в решении своих вопросов?

Важный вопрос для работы с приоритетами: «какие последствия имеет «нерешение» срочно именно этой задачи?» «Ажиотаж» – с одной стороны и «недальновидность» – с другой могут повлечь неверную оценку ситуации.

Как показывает моя практика работы на тренингах, самый востребованный вопрос: «как определить важность задачи?» Мол, критерии времени более понятны – как правило, ясно, когда задача срочная. Но вот важность – тут другое дело.

Я придерживаюсь мнения, что если выбор важности затруднен и неочевиден сразу, стоит оценить задачу по следующим критериям.

●

Решение вопроса убирает ограничение для работы всей системы. Расширяется узкое место системы – его еще называют «бутылочное горлышко».

●

Выполнение задачи дает сильный эффект на всю систему (на большое количество смежных вопросов).

●

Если задача выполняется с минимальным бюджетом или не требует в данный момент времени затрат. То есть так бывает, что сегодня

это стоит  
час  
времени,  
а  
завтра  
—  
три  
часа  
работы.  
Вот  
вам  
и  
критерий  
важности.

Важно при ежедневном цейтноте понимать: как этот шаг (действие) помогает мне (компании, отделу) продвинутся к сформулированной цели?

Гибкость в работе – наше все! Я уже писал, что важно быть готовым корректировать свои планы несколько раз в день. Мне приходилось, используя принцип Эйзенхауэра, корректировать свои планы раз, а то и несколько раз в день – и так в течение нескольких лет. Увы, но не все в нашей силе, а значит, нет смысла гнуть свою линию – будьте готовы скорректировать график под воздействием внешних факторов.

А еще не упустите важное в угоду приятному (работа с персоналом, неудобные разговоры). Ведь часто у нас «нет времени» не на интересные и легкие вопросы, а на те, которые действительно требуют нашего участия. Себя не обманешь!

Все это дает возможность анализа и изменения векторов своего движения. Выработайте свое чувство времени! Это навык.

«Капитанский мостик».

«Капитанский мостик» от А. Фридмана – периодический анализ целей, способов достижения и средств. Желаящим я рекомендую подробно изучить данный вопрос в книге «Вы или Вас. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента»<sup>12</sup>.

Как это делаю я: для начала важно отвлечься (отпуск, воскресенье), переключиться с работы на «мирную» жизнь» и проветрить голову от всего накопленного в будни шума. Только с погружением в отдых и спокойствием на четвертый-седьмой день я могу эффективно думать о будущем. Хорошо помогает техника «Mind map» для входа в состояние «потока» и «погружения» в вопрос.

Далее:

- анализ и корректировка целей, задач;

- взаимодействие с участниками процесса до, во время или после;

● делегирование – важно понимать статистику рабочего дня, что отвлекает (в этом вам поможет ежедневник или

«Outlook»);

-

далее  
выводы,  
что  
можно  
предпринять:  
обучить  
коллегу,  
усилить  
отдел,  
заменить сотрудника, поменять тактику работы и  
т.  
д. Это работа с со- бой, работа с ближним  
окружением.

Данный процесс возможен к применению как в части личных вопросов, так и в части рабочих.

Очень важно взаимодействовать с теми лицами, с которыми вам предстоит решать обдумываемые задачи. Если это работа, то лучше вовлекать их в этот процесс, предупреждая, что и когда вы планируете с ними обсуждать – это даст им возможность подготовиться. Либо проработайте вопрос сами и после отпуса обсудите с коллегами. Формат стратегических сессий с выездом за город на один-три дня – это тот же «капитанский мостик» для меня.

В случае с семьей – самое время включить супругу (супруга) в данный вопрос сразу или подключить в процессе раздумий и детализации плана.

*Как часто Вы проводите такую работу на работе или в сверке своих семейных целей и задач? Что есть смысл Вам изменить исходя из предложенной техники?*

<sup>12</sup> А. Фридман: «Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента» (издательство «Добрая книга», Москва, 2015 год), стр. 398

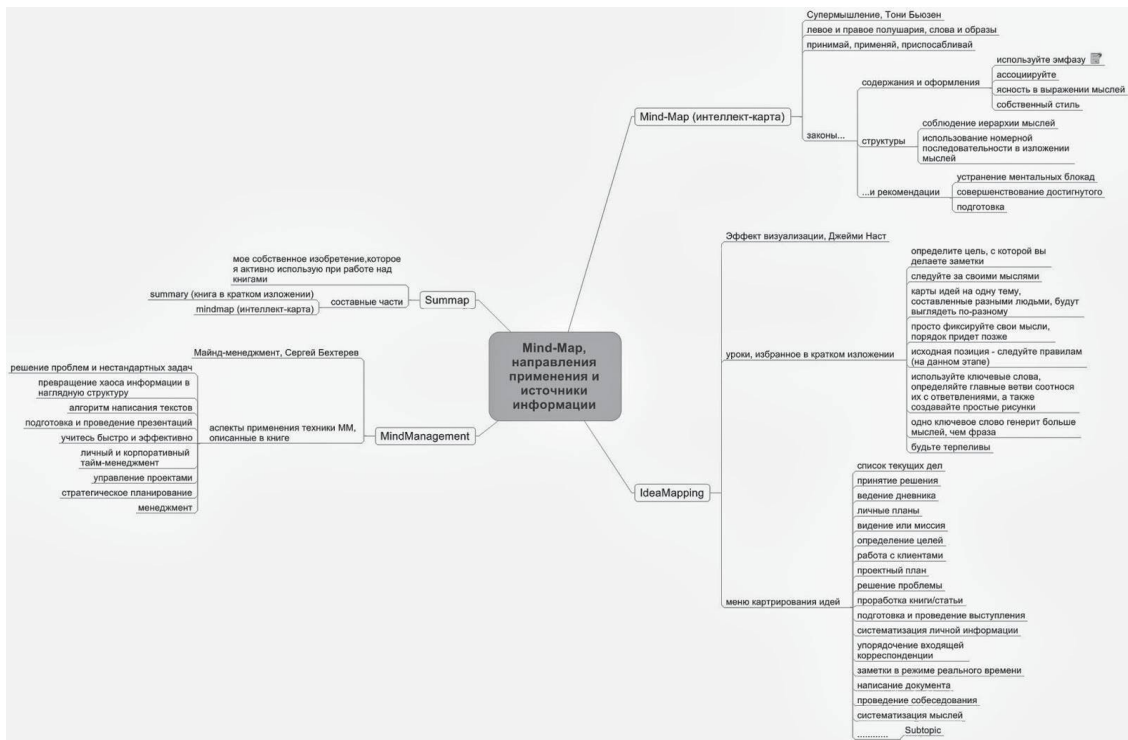
«Mind map» и производные (по данным сайта [interesno.co](http://interesno.co))

Диаграмма связей, известная также как интеллект-карта, карта мыслей (англ. mind map) или ассоциативная карта – метод структуризации концепций с использованием графической записи в виде диаграммы.

Диаграмма связей реализуется в виде древовидной схемы, на которой изображены слова, идеи, задачи или другие понятия, связанные ветвями, отходящими от центрального понятия или идеи. Является одним из инструментов управления личными знаниями, для которого достаточно карандаша и бумаги. На русский язык термин может интерпретироваться как «карта мыслей»,

«интеллект-карта», «карта памяти», «ментальная карта», «ассоциативная карта», «ассоциативная диаграмма» или «схема мышления».

Графические методы записи знаний и систем моделирования на протяжении веков использовались в методиках обучения, мозгового штурма, запоминания, визуального мышления для решения проблем, возникающих в процессе деятельности педагогов, инженеров, психологов и представителей многих других специальностей<sup>13</sup>.



Данную технику подробно описал Тони Бьюзен в книге «Супермышление». Варианты применения представлены в большом количестве в разных источниках. Мне показалась очень концентрированной следующая схема (Mind map), которая подробно показывает не только основную, но и существующие прикладные техники в данном вопросе.

**Примечание: источник примера карты – <http://interesno.co/mag/7d2b5760fcfd>**

42<sup>13</sup> Источник: <https://ru.wikipedia.org>

Ключевой положительный эффект в данной технике заключается в том, что когда вы начинаете рисовать, включаются оба полушария. Входя в состояние

«потока» (максимальной концентрации над задачей), вы начинаете фиксировать все приходящее в голову на анализируемую тему. Это позволяет не забыть самые малые аспекты после составления карты, то есть не выпустить их из вида, так как вы их сразу фиксируете. А дальше остается проанализировать все нарисованное, проранжировать по важности и брать в работу каждый нарисованный квадратик как отдельную задачу.

Я рекомендую использовать эту технику в любом вопросе, который для вас является новым, в том числе для первичной проработки любого проекта. Вы собрались на сплав или написать книгу? Это то, что нужно для начала работы.

Анализируйте свои шаги. Иначе есть серьезный риск «ходить по кругу», а не «по спирали». Разница, скажу я вам, существенная. В процессе анализа и оценки статистики потраченного в работе времени, используя статистические данные, выясняем следующее.

А.

«я могу» (что получается);

«я не могу» (что не получается);

«я хочу» (что нравится);

«я не хочу» (что не нравится).

Анализ личных способностей и предпочтений – это выявление наших точек роста. Ведь в результате анализа вы найдете то, что нравится, но пока не реализовано как ваша сильная сторона. Зашиваем в календарь развитие своих компетенций и личную мотивацию, не забываем восстанавливаться. Если есть возможность – делегируем вопросы, которые относятся к категории «не хочу» или

«не могу». Возможность подразумевается как физическая, так и экономическая.

Б. Анализируем потраченное время.

Выявляем наши «пожиратели» времени.

Контроль распределения усилий.

Даже при наличии большого количества задач не теряйте «фокус на главное» – всегда должны быть перед глазами приоритеты. Именно для этого так важно иметь «целенаправленное» мышление, понимать цели в своей жизни.

В. Какие блоки можно делегировать? Что для этого нужно?

Зашиваем в календарь. Что для этого необходимо?

Примеров делегирования вокруг нас много. В семье: кто-то возит детей, кто-то помогает убирать по дому или готовить пищу, а, возможно, мы покупаем питание в «отделе кулинарии» по пути на работу, так как на готовку у нас нет времени. На работе: кому возможно поручить тот или иной блок вопросов? Кого и чему научить для этого (курьер, помощник, заместитель и т. д.)?

Но помните: важно только целевое использование принимаемых «помощников», иначе работа найдется сама (тем более при высокой мотивации и ответственности «помощника»). Есть проблема с конкретным блоком – именно на решение этого вопроса ищите ресурсы, внутренние или внешние. Как показывает практика, возьмите дополнительно пять человек, и они через месяц (при правильном руководстве) будут загружены работой. Не факт, что они будут приносить «добавленную стоимость» компании, но чем-то они будут заняты.

## Как привести дела в порядок: схема работы

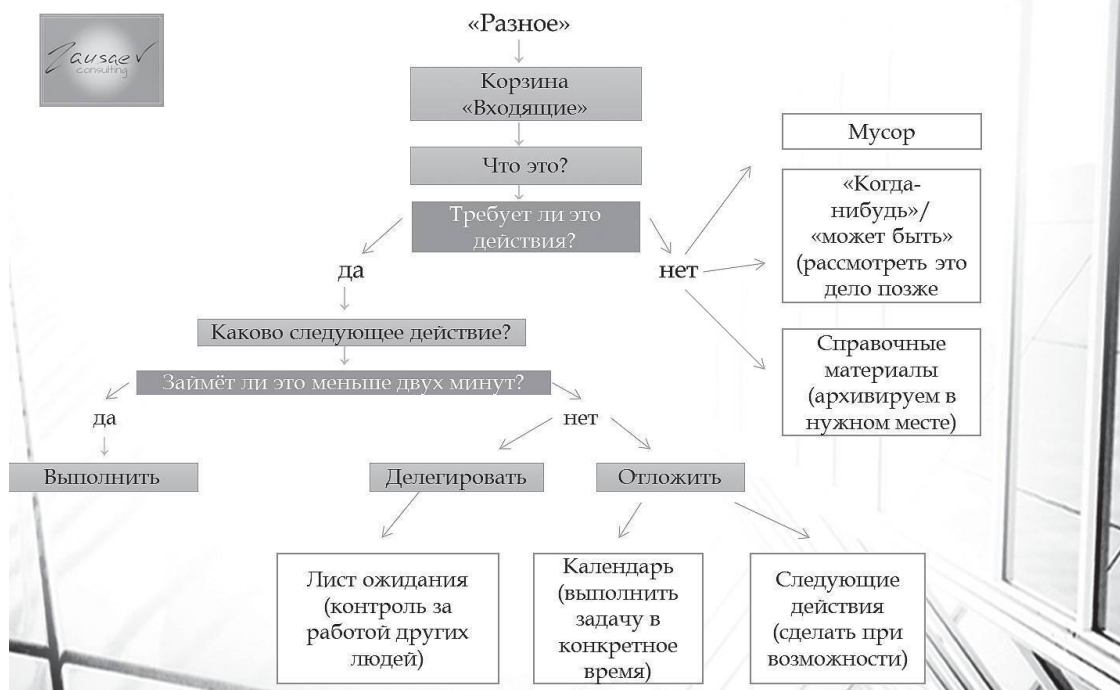


Рисунок 4. Как привести дела в порядок – схема работы

Организация входящего трафика информации.

Ниже приведена схема организации входящего трафика. Очень надеюсь, что она сможет помочь вам разобраться с вводными данными сразу при получении информации.

До прихода в продуктовый ритейл я был уверен, что работаю много. Это было видно и по временному отрезку (от девяти до десяти часов в день), и по результату работы (операции и измеримые показатели). Но все познается в сравнении – я увидел это, придя в более динамичную сферу продуктов питания (если отключили свет на удаленном магазине, то решение о привозе туда аварийного генератора или вывозе товара нужно принимать в течение часа, а действия по

подготовке – с первой минуты сложившейся ситуации). И так 364 дня в году. Это от 50 до 150 писем в день (включая уведомления по управлению задачами в

«Битрикс24»). Это заставляло действовать быстро, принимая решение лично или передавая вопрос профильному сотруднику. Но для этого нужна система обработки информации – как электронной, так и на рабочем столе. Уверен, что я не одинок в своих вопросах «темпа работы», но именно этот период времени заставил меня систематизировать подход к вопросу управления временем. Помните мой первый вопрос в этой главе – зачем вам нужно дополнительное время?

Очень ускоряет работу в команде организация правил хранения информации на общем ресурсе. А если общий ресурс еще и на облаке – это существенно упрощает работу с документами и дает возможность достать документ из нужного места в нужное время. Бытует мнение, что система хранения информации должна быть такой, чтобы исключить хоть какое-то хранение материалов на личных ПК – все в общем носителе и с прописанными правилами архивации. А если есть вопрос безопасности, то лучше настроить права доступа к папкам, нежели хранить данные на ста разрозненных рабочих местах (ПК). Согласитесь, если есть правила

работы и все их соблюдают, то найти информацию проще – даже новичку, даже по вопросу годичной давности. А сколько информации теряется при уходе сотрудников? Ведь у каждого в голове свой вариант системы хранения, если она не предложена организацией и не зафиксирована как закон.

На практике столкнулся со следующим вариантом архивации информации по десяти директориям: «Аутсорсинг», «Кадры», «Клиенты», «Коммерческие предложения», «Маркетинг», «Планирование», «Поставщики», «Проекты», «Служебные письма», «Реквизиты и бухгалтерия». Управление пространством внутри папок (название документа, количество и название папок) отражено в регламенте по данному вопросу. За каждой папкой зафиксирован ответственный руководитель подразделения, в регламенте отражен порядок периодической архивации, автосохранения резервной копии и чистки информации.

Еще один способ не упустить что-либо из вида – «напоминалки». Так я называю цветные стикеры с зафиксированными вопросами, которые выполняются не вами, но требуют относительно пристального контроля (чаще, чем раз в день). Появился вопрос – он мелкий, но важный, – и вы поставили задачу ответственному сотруднику. Смысл писать об этом в свой план работ (он и без того «пухнет»), или в «Битрикс24» (там уже около 800 задач в прямом или косвенном управлении), или в свой ежедневник? Ведь вопрос не сложный, и иногда решение по нему зависит от третьей стороны (не от вашего исполнителя). Но выпустить из вида – неверно. Именно в этом случае «записка» на столе будет «мозолить» вам глаза до результата. Рекомендую контролировать количество стикеров на рабочем столе. Если их больше 10-12, то вы делаете что-то не

так. Сам способ управления через стикеры – это «прошлый век». При наличии огромного количества софта в качестве диспетчера задач, календаря, систем управления проектами максимум задач должны быть отражены в этих «помощниках». Стикер – это мелкий и длинный по времени вопрос, не имеющий точных сроков решения. Я называю это «напоминалки», которые «мозолят» глаза по вопросам, не являющимся задачей для выполнения вашими руками.

Вся входящая информация, не требующая реакции, должна подлежать архивации в нужном месте. Чем точнее определено место хранения, тем быстрее вы находите в нужное время нужный документ. Это касается как бумажных носителей, так и входящей корреспонденции на электронную почту.

Все, что требует конкретных действий, должно быть зафиксировано в вашем календаре (планировщике времени) с последующим выполнением. Другие участники данного мероприятия должны быть проинформированы через электронную почту или звонком (WhatsApp, Skype и т. д.).

Состояние потока – структурируйте работу блоками

Я уже писал о примере моего стандартного понедельника в «розничном бизнесе». Сопровождения: в 9:00 – кадры, в 10:00 – коммерческий директор, в 11:00 – операционный директор. Это близкие по содержанию вопросы, которые позволяли мне на три часа погрузиться в состояние потока решения проблем «фронта» и не отвлекаться на звонки, почту и другие вопросы, одновременно «зарядить» на неделю коллег задачами. Решая близкие по содержанию блоки вопросов (часто пограничные), не нужно тратить время на «разогрев» себя. Оптимальная работа в состоянии потока – когда ничто не отвлекает от главного.

Еще один совет – выделяйте достаточное время для мероприятия. Если совещание с директором по эксплуатации или руководителем отдела маркетинга и рекламы занимает у меня постоянно более двух часов, то нет смысла уплотнять это мероприятие до часа, но и растягивать на еще больший период времени тоже не нужно. Информация плохо усваивается уже после первого часа работы – выносите крупные блоки на отдельное обсуждение, если они этого

требуют. Регламент по времени и повестка дисциплинируют, часы перед собой позволяют осуществлять контроль времени. А еще анализируйте причины столь длительного обсуждения именно с этими подразделениями и сотрудниками. Возможно, это личностная особенность людей, а возможно, есть какие-то неэффективно настроенные процессы коммуникации или лишние точки контроля с вашей стороны?

Залог успешного планирования – опыт! Чем больше будете практиковаться, тем лучше будет получаться в результате.

Техники разные, а принципы одни и те же. Я обещал показать несколько известных мне по разным источникам техник управления временем – для максимальной наглядности того, что все крутится вокруг отраженных мной принципов управления временем.

Например, «техника Швабе». Впервые эту технику применил Чарльз Шваб, президент американской компании «Bethlehem Steel».

Составить список самых важных задач на неделю или месяц.

Определиться, в какой последовательности нужно выполнять задачи, записать их в порядке убывания значимости. Если есть одинаково важные дела, в приоритет поставить более срочные.

Работать над задачами в принятой последовательности.

После выполнения каждой задачи проверять, не появились ли новые дела и не изменились ли приоритеты важности.

Добавить новые дела в список, сохраняя приоритетность от большей к меньшей.

Продолжать работу, двигаясь от задачи к задаче по мере убывания важности.

Система «Альпы».

Задачи.

Приоритеты.

Время.

Рационализация и делегирование.

Контроль и решение.

Порядок действий.

1. Список дел.

Расстановка приоритетов (метод АБВ).

А – задача должна быть выполнена обязательно и в первую очередь.

Б – достаточно важно и желательно, но только после того, как будут выполнены А.

В – все остальное, что надо сделать.

Как видите, не так много отличий между техниками. Упор делается все на те же принципы: четкость задач, приоритеты, анализ действий и корректировка. И все! Очевидно, что тут важнее выработка навыка, чем мудрствование. «Дорогу осилит идущий», – как я люблю говорить.

Целью данной главы является поделиться простыми техниками управления временем, которые я объединил и опробовал в своей работе. Дополняйте своими «фишками» и эффективным софтом, который приходит нам на помощь с регулярной частотой.

А теперь по поводу парадоксов. Их тут два.

Первое – странно, согласитесь, что техники все старые, и как много их мы ни встретим, все они крутятся вокруг одного, тем самым не так сильно давая вариативность в решении проблемы озадаченному нехваткой времени человеку. Но если все так просто, почему те, кому не хватает времени, не часто пытаются что-то изменить в своей жизни? Почему заинтересованные в расширении границ своего дня не пользуются столь простыми методами? Хватает ли 24 часов в сутках мне? Конечно, нет, но я четко понимаю, чем занять каждые 30 минут. Это

не значит, что я не отдыхаю. Это значит, что я прислушиваюсь к организму, изучаю все новые и новые методики и всячески стараюсь их при-менить на благо своей производительности.

В нашей стране, по официальной статистике, один из самых низких уровней производительности труда среди развивающихся стран, а уж до развитых стран нам еще далеко. Это многое объясняет в работе нашего бизнеса и не только. Но я о другом. Посудите сами: как много людей не успевают сделать ВАЖНОЕ в своей жизни, но как мало используют техники для совершенствования этого вопроса!

Но и это не самое интересное. Основной парадокс в этой главе я вижу в отношении со стороны руководства ко времени своих подчиненных, все-таки это книга об управлении командами. Понимание стоимости времени со стороны руководителя, оплата этого времени своим сотрудникам, но местами неосознанное и неэффективное использование их рабочего времени. Как часто мы видим не самые эффективные совещания, не самые простые в составлении отчеты? Как часто собственник или руководитель назначает время совещания и систематически опаздывает на него, совершенно точно зная, что без него не начнут конструктивно обсуждать вопросы? А время идет, сотрудник оторван от работы, и «функция» простаивает, а заработная плата (в своей постоянной части) «капает». Я сразу скажу, что и я этим «грешен». Но уже давно, особенно начав консультировать другие компании, неуклонно борюсь с этим вопросом, приходя к заказчику. Мне важно увидеть те самые неэффективные расходования времени и предложить решения заказчику. Часто рядовые сотрудники очень благодарны за такие идеи и решения. Но почему собственники малого и среднего, а иногда и крупного бизнеса позволяют себе такой подход? Что это? Очередная сторона иерархии? «Что дозволено Юпитеру, не дозволено быку», – гласит крылатое выражение...

Но если техника столь проста и понятна, что для ее понимания не требуется обучение в Гарварде, то почему собственники не осознают, сколько времени и денег тратится на потери неэффективного использования этого времени их сотрудниками на приведенных выше примерах?

Дорогие читатели, цените свое время и время своих подчиненных! Это очень важно, ведь мы так много можем сделать в этой жизни! Нам не хватает времени на общение с детьми, на реализацию своих важных предназначений,

но мы проводим его в пробках, просиживаем на совещаниях в ожидании своего руководителя, проводим у экрана телевизора... Это выбор каждого, и, конечно, не мне судить. Моя роль – поделиться мыслями, а выбор остается за вами.

*Если у Вас есть вопрос «нехватки времени», и в начале главы Вы четко определили, на что именно оно Вам нужно, подумайте, что имеет смысл взять в работу из предложенных техник. Составьте список вопросов к внедрению и начинайте действовать.*

Делегирование. Все знают про «SMART

» но часто ли мы его используем?

Конечно, в этой главе речь пойдет не только о давно всем известной технике «SMART». Я начну сразу с того парадокса, который хочу донести до читателей.

Основное противоречие заключается в том, что достаточно часто компании переходят на конкретику во взаимодействии между сотрудниками и подразделениями после начала падения основных показателей. То есть не всегда я встречаю работу на опережение, не дожидаясь проблем. С одной стороны, логично решать вопросы по мере поступления, но с другой, если есть понимание роли эффективности бизнес-процессов в компании, то становится понятной и роль эффективной коммуникации, например. В результате роста компании появляется

потребность в систематизации взаимодействия. Сначала появляется правило «все фиксировать в переписке», потому как «отмотать запись» и посмотреть устные переговоры подчиненных невозможно, и все чаще руководитель сталкивается с ролью «рефери», не имея достоверных фактов о том, кто, кому и что обещал. В том и парадокс, что при понимании роли эффективных коммуникаций совсем не обязательно ждать того, когда показатели начинают падать, – а сотрудники увольняться из-за «бардака» и отсутствия системы. Я не знаю примеров эффективных крупных компаний с разветвленными филиалами или сетью магазинов, большим количеством подразделений и товаров и услуг «в своем коммерческом предложении» (в том числе внутреннего потребления), в которых коммуникации строятся устно!

Почему нам известно так много эффективных техник, которые мы так редко используем в своей личной жизни или работе? Мы выбираем авторитетных тренеров и бестселлеры литературы, платим серьезные деньги, чтобы нас научили, но

«на выходе» с применением становится все не так однозначно. То ли терпения не хватает, то ли мало веры в новоявленную технику, которую мы взялись осваивать. По данным ученых, в лучшем случае человек способен унести с тренинга 10 % информации. Если учащийся начинает сразу применять приобретенные знания и разбираться на практике, возможно, это несколько больший процент. Часто после очередного тренинга весь коллектив настраивается на работу по «новым технологиям», которые прослушал шеф. Но так же часто коллеги знают, что «волна скоро

сойдет», и все встанет на свои места. Вот и получается, что техники есть, мы о них знаем и даже требуем исполнения от коллег, но исполнять сами не торопимся.

Предлагаю начать разбирать на конкретных примерах. Начнем именно с делегирования. Кто-то где-то слышал, а некоторые руководители и предприниматели сталкивались на практике, что нас окружают разные сотрудники. И, конечно, к каждому из них искать свой подход – дело муторное и затратное. Но давайте посмотрим на уже показанную вам шкалу мастерства от А. Саенко в несколько развернутом виде. Таблица 1 наглядно показала нам основы деления на четыре ступени освоения мастерства в любом деле.

Эта таблица доступно и просто показывает то, каким образом нужно работать в вопросах делегирования со своими коллегами, в зависимости от их уровня подготовки. Поверьте: техника простая и эффективная одновременно. Работает безотказно.

Уверен, что у большинства читателей приведенные ниже примеры случались в практике взаимодействия с коллективом.

Например, мы берем новый, не стандартизированный (нет описанного регламента) вопрос и поручаем его новичку. Слышим ключевой вопрос «что?» (первая строчка таблицы 1), готовимся к «проблеме» в качестве результата и низкому качеству выполненной работы. Зачастую получаем шок в результате неудачи и, конечно, «слепоту» со стороны неопытного сотрудника в качестве склонности воспринимать информацию. Вы скажете: «Не всегда». Вы правы, но те нечастые случаи говорят скорее об исключении из правил, которое подтверждает само правило.

Но совершенно понятно, что новичкам нужно учиться, а для этого придется делать ошибки и набивать свои собственные шишки. Это помимо системы обучения, адаптации и наставничества, которая, конечно, принята в вашей компании и реализуется на достойном уровне.

А давайте рассмотрим этот вопрос еще через один инструмент, описанный ранее. Рисунок 3 показывает нам принцип Эйзенхауэра, или матрицу Эйзенхауэра, как ее еще часто называют. По матрице мы видим, что делегировать можно задачи «важные, но не срочные», дабы оставить время для исправления результата работы, выполненной новичком, или «срочные, но не важные», где цена ошибки невелика. Вроде все понятно, но как часто делается

именно так? Я вижу, что мы редко анализируем срочность вопроса, поручая его. Еще реже мы понимаем, когда нужно проверить результат, дабы успеть его исправить или переделать. Увы, это требует инструментов контроля и опять же – самоорганизации. А есть еще порядок предоставления обратной связи, но об этом позже, в главе про «нематериальную мотивацию».

Приведем другой пример. Я часто вижу, когда на работу принимается эксперт в своем деле – грамотный специалист, и совершенно понятно, что по

организационной части ему нужно помочь войти в компанию (рассказать, где стоит кофемашина и кто покупает в нее кофе). Но по вопросам функциональным, пожалуй, стоит рассказать, как именно у вас работают основные блоки, описать точки контроля, договориться как о коммуникации с вами (форма, периодичность и предмет), так и о коммуникации его с другими подразделениями (включить в многочисленные чаты, ветки и прочее). Но ведь я часто вижу, что принимая эксперта, мы начинаем «передвигать ноги» за него, как я это называю. Насколько это необходимо? Шкала мастерства (и моя практика) наглядно показывает, что таких людей мотивирует возможность влиять на ситуацию самостоятельно. Это люди, которые «готовы быть», им важно отвечать за результат. А как он может отвечать за результат, если вы настаиваете на способах решения, с которыми он может быть не согласен. Именно поэтому тут важно делегировать и контролировать с оптимальным интервалом, чтобы не потерять совсем чувство контроля и бдительность – эксперту тоже свойственно ошибаться, а еще есть «нечистые на руку» люди. Контроль никто не отменял. Но зачем брать грамотных специалистов и относиться к ним как к рядовым исполнителям? Это нелогично и дорого для компании.

Приведу пример: мы принимаем опытного начальника отдела. Сотрудник входит в работу и готовит свой взгляд на то, «что продается», «кто продает» и «как продают». У нового коллеги появляются первые предложения по автоматизации процессов, настройки отчетов в CRM или учетной системе. Мы видим, что человек начинает давать первые практические результаты. Но тут начинают проявляться нюансы со стороны руководства: «А давай оставим вот этого сотрудника. Да, он не эффективен так, как нужно, но он родственник генерального директора. Его нужно научить, рассказать и показать, а увольнять нельзя». Или другой вариант вводных от руководителя: «Отчетов не будет, и предложение по автоматизации документооборота внутри компании пока реализовать не получится, так как это требует денег на обработку и настройку программы. Но будь добр, увеличь выработку в продажах на одного менеджера. Мне не важно, чем они занимаются в течение дня, но продавать неликвиды они должны быстрее и эффективнее». Или: «Нам не нравятся твои методы управления. Да, текучка в отделе уменьшилась, финансовые показатели растут, и клиентские тоже начали прибавляться, но ты слишком требователен не только к своим сотрудникам, но и к смежным подразделениям – бухгалтерии в части отчетов и разнесения выписок, IT специалистов в части отказоустойчивости системы и к маркетингу в части продвижения товара».

Бывает, конечно, по-разному, и пусть каждый руководитель (да и наемный сотрудник) сам решает, как ему быть в таких ситуациях. Но зачем брать сильных экспертов и не использовать их головы на 100 %?

Если разобрать пример опытного специалиста по шкале А. Саенко, то тут тоже есть интересные выводы. Их мотив – «признание», и они требуют больше подхода в режиме «советоваться»: «Слушай, Петрович, я тут думаю, как ускорить процесс проведения инвентаризации на наших магазинах. Я смотрю, что дополнительный ТСД вроде внедрили, а скорость не растет. Что думаешь, какие есть идеи?». Да, сотрудники этой категории могут быть излишне самоуверенны, и в ответ на неудачу обвинять всех и вся вокруг, но только не себя. Но вы ведь уже знаете об этом, а значит, готовы и вооружены. А теперь подумайте, как часто вы делаете именно так? Как часто видите, что другие руководители поступают именно так в своей работе?

Понимаете, насколько это простые инструменты? И поверьте мне – рабочие. Но исполняем ли мы их? Чем не парадокс?

*Проанализируйте каждого сотрудника из своего ближнего круга по шкале мастерства. Определите, с кем из них есть смысл скорректировать свою работу для повышения эффективности и взаимопонимания.*

Так что же мешает нам делегировать? Наиболее частые ответы приведены ниже.

●

Менеджер настолько занят работой, что ему не хватает времени на объяснение делегируемых заданий и контроль их выполнения.

●

Менеджер не осведомлен о приоритетности задач и проблем, чтобы знать, что именно нужно делегировать своим сотрудникам – это часто свойственно для линейных руководителей.

●

Менеджер считает, что может выполнить работу быстрее, чем сотрудники, и таким образом пытается сэкономить

время.

●

Менеджер

опасается

конфликта

со

своим

собственным

руководителем,

если

переадресует

задание, порученное

ему.

И правда – скажут ведь,

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.