

Эффективный менеджер и руководитель

Занимайся главным!



Бизнес. Как это работает в России

Коллектив авторов
**Эффективный менеджер
и руководитель**

«ЭКСМО»

2022

УДК 005
ББК 65.290-2

Коллектив авторов

Эффективный менеджер и руководитель / Коллектив авторов —
«Эксмо», 2022 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-178393-8

Книга адресована как менеджерам, не имеющим подчиненных, так и руководителям любых рангов с любым количеством подчиненных. Самоучитель укажет системы, создающие основы для эффективности любой команды, подразделения или предприятия, значительно укрепит личную эффективность в бизнесе и жизни, а также эмоциональный драйв! То есть вы научитесь справляться с большим объемом сложных и важных задач легче и быстрее, чем прежде, меньше уставать и чувствовать себя счастливее. В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-178393-8

© Коллектив авторов, 2022
© Эксмо, 2022

Содержание

Введение	6
Цель обучения по самоучителю	7
Часть 1	8
I. Инструменты для расстановки приоритетов	9
1. Приоритеты в распределении усилий	9
2. Приоритеты в выборе окружения	11
3. Приоритеты в изложении	13
4. Приоритет в выборе подхода	13
5. Приоритеты в усилении личной энергии	15
6. Приоритеты в этапах строительства бизнеса	18
7. Приоритеты распределения внимания на дела	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Эффективный менеджер и руководитель

Посвящается нашей команде

© ООО «КСК АУДИТ»

© ООО «Издательство «Эксмо», 2022

* * *

Мы в нашей компании в течение 8 лет проводили тренинг «Эффективный менеджер и руководитель». Эта книга является материалом данного тренинга. Она идеальна в качестве самоучителя.

Книга адресована как менеджерам, не имеющим подчиненных, так и руководителям любых рангов с любым количеством подчиненных.

Самоучитель укажет системы, создающие основы для эффективности любой команды, подразделения или предприятия, значительно укрепит личную эффективность в бизнесе и жизни, а также эмоциональный драйв! То есть вы научитесь справляться с большим объемом сложных и важных задач легче и быстрее, чем прежде, меньше уставать и чувствовать себя счастливее. Тренинг, посещенный вами, или проведенный вами самостоятельно на основе самоучителя, существенно усилит данный эффект. Здесь вы найдете методику проведения тренинга.

© ООО «КСК АУДИТ», 2022

В сентябре 1994 года была основана компания «Консалтинг, сервис, капитал». КСК ГРУПП: аудит, налоги, право для предприятий.

КСК удалось достигнуть эффективного управления консультационными проектами. Со временем КСК начала привлекать лучших экспертов в других областях. Мы стали помогать нашим клиентам в финансах, автоматизации, маркетинге, управлении, кадрах – в любой актуальной области, добиваясь высокой удовлетворенности заказчиков.

В 2021 году КСК ГРУПП занимает 11 место (из 56) по совокупной выручке от аудита и консалтинга в рейтинге крупнейших российских аудиторских групп и сетей.

Введение

Эффективный менеджер, как ниндзя, владеет определенными инструментами – «оружием» – и руководствуется в жизни определенными принципами, которые превращаются в привычки благодаря постоянной практике.



Цель обучения по самоучителю

По самоучителю можно заниматься самостоятельно и повысить свою эффективность¹ в деловой и личной сферах жизни. Также можно посетить или самому провести тренинг² – это будет еще эффективнее.

Самоучитель научит менеджера или руководителя:

- расставлять приоритеты (в том числе при многозадачности и перегрузке);
- делать правильный выбор;
- планировать;
- развиваться;
- делегировать;
- контролировать;
- лидировать в коллективе;
- общаться и оказывать влияние на людей;
- растить преданных помощников;
- ставить задачи.

Смотрите дополнительные выгоды от проведения тренинга-коллоквиума³ и его технологию в конце самоучителя на странице 182.

¹ Эффективность – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ISO 9000:2015).

² Тренинг (*англ.* training «1) подготовка; 2) обучение; 3) тренировка; 4) наведение») – метод активного, интерактивного обучения и социальных установок.

³ Коллоквиум (*лат.* colloquium «1) беседа; 2) разговор; 3) переговоры») – здесь: обучение через диалог.

Часть 1

Инструменты

ЗАДАНИЕ: Сначала сформулируйте в виде вопросов реальные задачи в бизнесе и жизни. Эти вопросы важно записать в самоучителе в разделе «Для записей».

ПРАВИЛО: ЕСЛИ ХОТИТЕ ЧЕГО-ЛИБО ДОСТИЧЬ, ФОРМУЛИРУЙТЕ ЭТО ПИСЬМЕННО!

I. Инструменты для расстановки приоритетов

Первая группа вопросов касается тем приоритетов во времени и концентрации

ВОПРОСЫ:

- Как выбрать главное?
- Как максимально быстро повысить эффективность?
- Как научиться расставлять приоритеты, особенно при многозадачности?
 - Что, если на меня сыпется много разных задач?
 - Как удержать концентрацию на важном при многозадачности?
 - Как оценить собственную эффективность?
 - Как меньше уставать при выполнении ответственной и напряженной работы?

1. Приоритеты в распределении усилий

ПРИНЦИП ПАРЕТО⁴ – 20/80

Эффективность – это достижение минимальным усилием максимально полезного результата. Если мы проанализируем любой деловой процесс, то увидим, что 20 % ресурсов создают 80 % полезного результата. *Например, 80 % прибыли приносят 20 % клиентов.*

Это означает, что нужно постоянно, «усиливая сильное», делать в коммерческой функции упор на привлечение самого прибыльного типа клиентов.

1. АО СЕВЕРУГОЛЬ	80 000 000
2. ООО ТЕХПРОМ	11 000 000
3. ООО ТОПЛОГИСТИК	5 000 000
4. ООО СТРОЙТРЕСТ	3 000 000
5. ООО СИНТЕЗ	1 000 000
ИТОГО ВЫРУЧКА	100 000 000

Рисунок 1. 80 % выручки и прибыли дают 20 % клиентов

⁴ Далее названия и имена собственные будут даваться так, чтобы вы при необходимости могли найти информацию и изучить предмет дополнительно в Интернете. Если информации о термине нет, значит это наш оригинальный термин.

Пример 20/80 из практики КСК ГРУПП. Консультант по управлению с трудом уговорил банкира, у которого все «было отлажено, как часы», провести финансовую диагностику банка.

Выяснилось (см. рисунок далее), что:

- 20 % совокупных затрат (зарплаты, аренда, оборудование рабочих мест) кредитного отдела порождают 80 % доходов банка;
- 5 % затрат на отдел ценных бумаг дают банку еще 17 % прибыли;
- сотрудники, занимающиеся перспективными проектами («Звезды»), с которыми связывали развитие (программисты и специалисты по кредитным картам), осуществляли 20 % расходов;
- поддержка («Службы»), без которой не обойтись (бухгалтерия, ИТ, кадры, хозяйственная служба), тратила еще 20 %;
- сеть обособленных отделений, внешних офисов, разбросанных по всей Москве и в регионах, тратила 35 %, а зарабатывала только 3 % от общей прибыли банка; сеть сложилась исторически, на базе «счастливых случаев, инициатив, выгодных предложений».

ВОПРОС:

Как вы думаете, какой совет дал консультант и что предпринял собственник банка?

ПРАВИЛЬНО!

По совету консультанта собственник продал отделения и перенаправил ресурсы на развитие кредитного отдела и отдела ценных бумаг.

Это новшество принесло выгоду, хотя и прошло непросто: люди, заинтересованные в текущем положении вещей, цеплялись за прошлое.

**БАНК ПЕРЕНАПРАВИЛ БЮДЖЕТ ОТДЕЛЕНИЙ
В ДЕПАРТАМЕНТЫ КРЕДИТОВ И ЦЕННЫХ БУМАГ**



ЗАТРАТЫ		ДОХОДЫ	
КРЕДИТЫ	20%	3%	ОТДЕЛЕНИЯ
		17%	ЦЕННЫЕ БУМАГИ
ЦЕННЫЕ БУМАГИ	5%	80%	КРЕДИТЫ
ЗВЕЗДЫ РАЗВИТИЯ	20%		
СЛУЖБЫ	20%		
ОТДЕЛЕНИЯ	35%		
ИТОГО	100%	100%	ИТОГО

Рисунок 2. Схема примера 20/80. Затраты подразделений банка и приносимые ими доходы

Павел Бояринов, собственник компании Матрас. ру: «Я знаком с большинством принципов и методик, описанных в вашей книге, и могу на своем личном опыте подтвердить – они работают. Они действуют как на уровне руководителя, так и на бытовом уровне для любого человека».

КСК ГРУПП: Мы специально просим консультантов и бизнесменов (наших клиентов) дать свои комментарии и привести личный практический опыт, чтобы книга содержала различные взгляды и полемику.

Будем очень признательны за любые вопросы и обратную связь по книге на сайте www.kskgroup.ru.

ОБЩЕЕ ПРАВИЛО: «УСИЛИВАЙ СИЛЬНОЕ!»

Выделите активность, которая дает максимум результата и развивайте ее максимально.

Александр Радуцкий, заместитель руководителя Аналитического центра при Правительстве РФ: «В чуть более широком контексте это правило касается специализации, в том числе собственной специализации эксперта и бизнеса. “Усиливать сильное” – значит иметь явную отраслевую или продуктовую специализацию, не пытаться закрыть все ниши рынка разом, а фокусироваться на чем-то одном. Звучит контринтуитивно, но позволяет расти быстрее».

2. Приоритеты в выборе окружения

Ресурсность: важно всегда в деловой жизни и вне ее, по возможности, удалять от себя то, что отнимает энергию, и притягивать то, что ее дает. Это могут быть люди, ситуации, среда, инструменты.

Пример из жизни КСК ГРУПП. В коридоре офиса руководитель сталкивается с молодым специалистом по продажам.

– Серезжа, я смотрю по рейтингу заработанной маржи, ты резко пошел вверх. В твоём календаре ежедневно по 4–5 встреч. Я вижу, ты стал веселее, заряженнее и энергичнее. В чём секрет, поделись!

– Вы знаете, раньше я встречался с клиентами только в переговорных офисах. Это меня немного угнетало. Теперь я завтракаю, обедаю и ужинаю с клиентами. Предлагаю сначала свои места на открытых террасах ресторанов, а если клиент предлагает свой вариант веранды, то соглашаюсь на него. Я себе говорю, что это не напряжённые деловые переговоры, где мне нужно что-то продать, а приятные встречи с интересным и уважаемым мною человеком. Это не работа, а радость познания нового. Я искренне хочу понять, как развивается бизнес клиента, и стараюсь помочь ему в этом. Встречи стали короче, менее формальны и не утомительны, а договорённости складываются быстрее и проще.

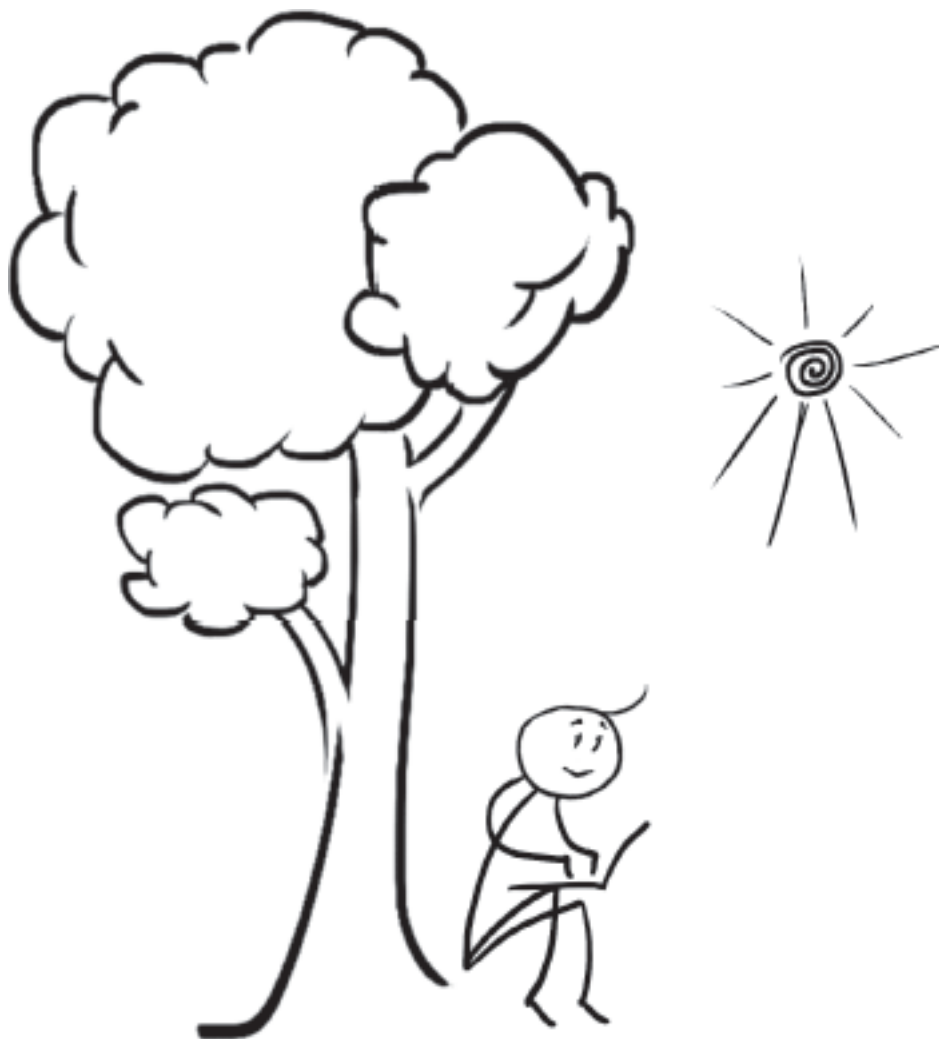


Рисунок 3. Сотрудник работает на лужайке

ВОПРОС:

Что вы можете притянуть к своему окружению и (или) убрать из него, чтобы достичь бóльшей ресурсности?

Александр Радцкий, заместитель руководителя Аналитического центра при Правительстве РФ: «Это задание уже для продвинутых пользователей. Большинство людей настолько не в контакте со своими эмоциями и ощущениями, что могут испытывать затруднения при ответе на этот вопрос. По моему опыту, хорошей регулярной практикой является наблюдение за своими эмоциями, отслеживание ощущений в теле, в том числе и в форме дневника (например, ведение дневника эмоций КПТ [когнитивная психотерапия]). Здесь также работает магия сознания: чем больше мы фокусируемся на том, что заставляет нас страдать, тем больше страдания видим в жизни; чем больше мы фокусируемся на том, что дает нам радость и энергию, подмечаем моменты, к которым стремимся – тем больше их будет».

3. Приоритеты в изложении

#Простота: высокая ресурсность скрыта в простоте.

! Прошу запомнить и применять следующее правило: мы всегда пишем, говорим, думаем:

- 1) просто;
- 2) ясно;
- 3) четко (логично);
- 4) конкретно (на конкретных примерах);
- 5) кратко;
- 6) приводя в примеры яркие образы;
- 7) позитивно, но без смеха.

! Просто – от слова «рост»!

Сложно – от слова «ложь»!

4. Приоритет в выборе подхода

#Диалектика: следим, чтобы в применении любого инструмента или принципа всегда была диалектика. Бизнес так устроен, что даже если все идет хорошо, всегда нужно напоминать себе: «Поищи иную сторону».

Также будет проявляться принцип «Проблемы – это продолжение преимуществ».

Вместе с тем (при правильном отношении) – «Нет худа без добра».

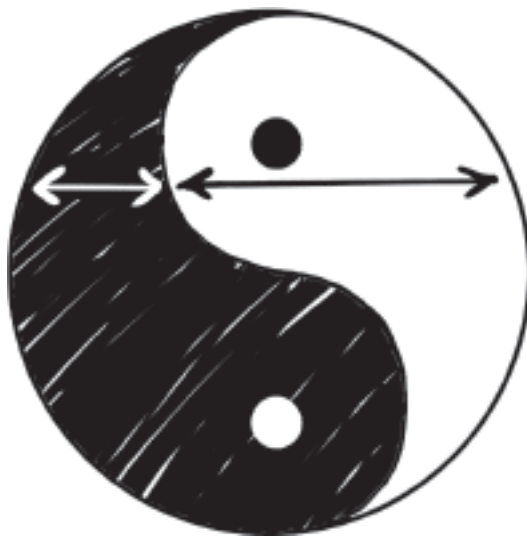
Например, управленец может иметь сложный характер, быть чересчур жестким или упрямым, но также способным и талантливым. Или случился нежелательный форс-мажор, из-за которого создан аврал с перегрузкой и увольнениями, но он укрепит команду и процессы.

Важно находить **золотую середину** между крайностями.

Например, независимость подчиненного, но не дерзость или бесконтрольность; простота, но не глупость.

Умение определять золотую середину – это **мудрость**.

Важно постоянно практиковать мудрость, которая приходит только через практику и **честный анализ** пройденного пути со всеми его перипетиями. Это означает, что если мы хотим лучшего результата в данной области, то попыток должно быть как можно больше. Конечно, каждая ситуация должна быть проанализирована на основе правил данного самоучителя, должны делаться **выводы**, которые каждый раз будут применяться к следующей попытке.



**ПРАВИЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ
МЕЖДУ КРАЙНОСТЯМИ —
ЭТО МУДРОСТЬ**

Рисунок 4. Основной закон диалектики – закон единства противоположностей, в Китае он был выражен символом «Инь-Ян» (IV в. до н. э.)

Вот примеры ресурсных инструментов, дополненные их диалектической парой:

1. Полнота, (*но ни одного лишнего слова*).
2. Честность, (*но без намерения сделать больно*). **Честность – лучшая политика!**
3. Искренность, (*но кратко, не углубляйтесь*).
4. Благодарность, (*но «не будьте навозом для цветения других цветов»*).
5. Великодушие, щедрость, (*но «не мечите бисер перед свиньями»*).
6. Расслабленность, (*но внутренне будьте собранны*): **дзен**.
7. Высокое качество и законченность, (*но на ограниченном отрезке*).

Не стараемся сделать все сразу. Поэтому вместо далекой или конечной жесткой цели иногда лучше использовать ориентир.

Андрей Зырянов, эксперт по операционной эффективности, партнер КСК: «От себя добавлю гибкость как способность концентрироваться на цели, критически оценивать собственные решения и готовность менять их, если их выполнение не приближает нас к цели».

8. Тщательное продумывание и расчет, планирование, (*но определите на это ограниченный бюджет времени*).

На разные задачи не более тридцати минут, трех часов, трех дней. На планирование самого серьезного и масштабного вопроса хватит три недели. Если вы за это время не успели, дополнительное время вряд ли вам поможет.

Александр Радуцкий, заместитель руководителя Аналитического центра при Правительстве РФ: «Есть известный способ повышения личной эффективности за счет выделения на различные задачи в течение дня ограниченных интервалов времени». (См. в Интернете «Метод помидора» или «помодоро таймер»).

ЗАДАНИЕ:

Проанализируйте свою деловую историю. Предложите свои ресурсные диалектические пары, важные для вашей бизнес-жизни.

5. Приоритеты в усилении личной энергии

Важнейший ресурс для менеджера – это его собственная энергия. Источник энергии и мотивации к свершениям – это любовь к предмету бизнеса, вера и цель. Об этом мы поговорим отдельно в разделе «Лидерство».

Сейчас отметим, что здоровая личная энергия питается **психологической гармонией**.

Конечно, достижения могут подпитываться и сильной тревожностью, привычками и установками, которые ведут к психологическому дискомфорту и выгоранию, а далее к психосоматическим расстройствам и болезням. Наше понимание эффективности предполагает не только результативность в делах, но и ощущение радости, эмоциональный драйв. *Например, менеджер понимает успех только как достижения, богатство и статус. Он рвется изо всех сил. Есть успехи, но также и бессонница, страх неудачи, неприязненность в отношениях с окружающими.* Приемлемая ли это цена?

#1 психологическая гармония достигается полнотой **квадрата сфер развития**;

1. Эмоциональная грань квадрата – общение с близкими людьми.
2. Духовная грань – вера.
3. Интеллектуальная грань – работа и хобби.
4. Физическая грань – любимая спортивная активность.

ЗАДАНИЕ:

Заполните свой **КВАДРАТ РАЗВИТИЯ**.



Рисунок 5. Модель «Квадрат развития»

Часто люди считают, что лишь религиозная вера питает духовность. С точки зрения психологии – это не так. Не меньше нас наполняет любая искренняя вера, за которой стоит что-то большее, чем наши собственные интересы.

Например, вера в то, что «мы делаем правильное и хорошее дело во благо нашей компании и клиентов».

#2 психологическая гармония достигается равномерностью **колеса гармонии**;
Желательно контролировать наличие, прочность и равную длину «спиц колеса личной гармонии»:

1. любовные отношения и/или семья;
2. работа;
3. друзья;
4. спорт;
5. хобби;
6. отдых.

При отдыхе, в отличие от хобби, вы не делаете ничего. *Например, просто лежите на пляже или на диване.*

ЗАДАНИЕ:

Заполните поля КОЛЕСА ГАРМОНИИ. Что вам нужно предпринять, чтобы колесо гармонии было ровнее?

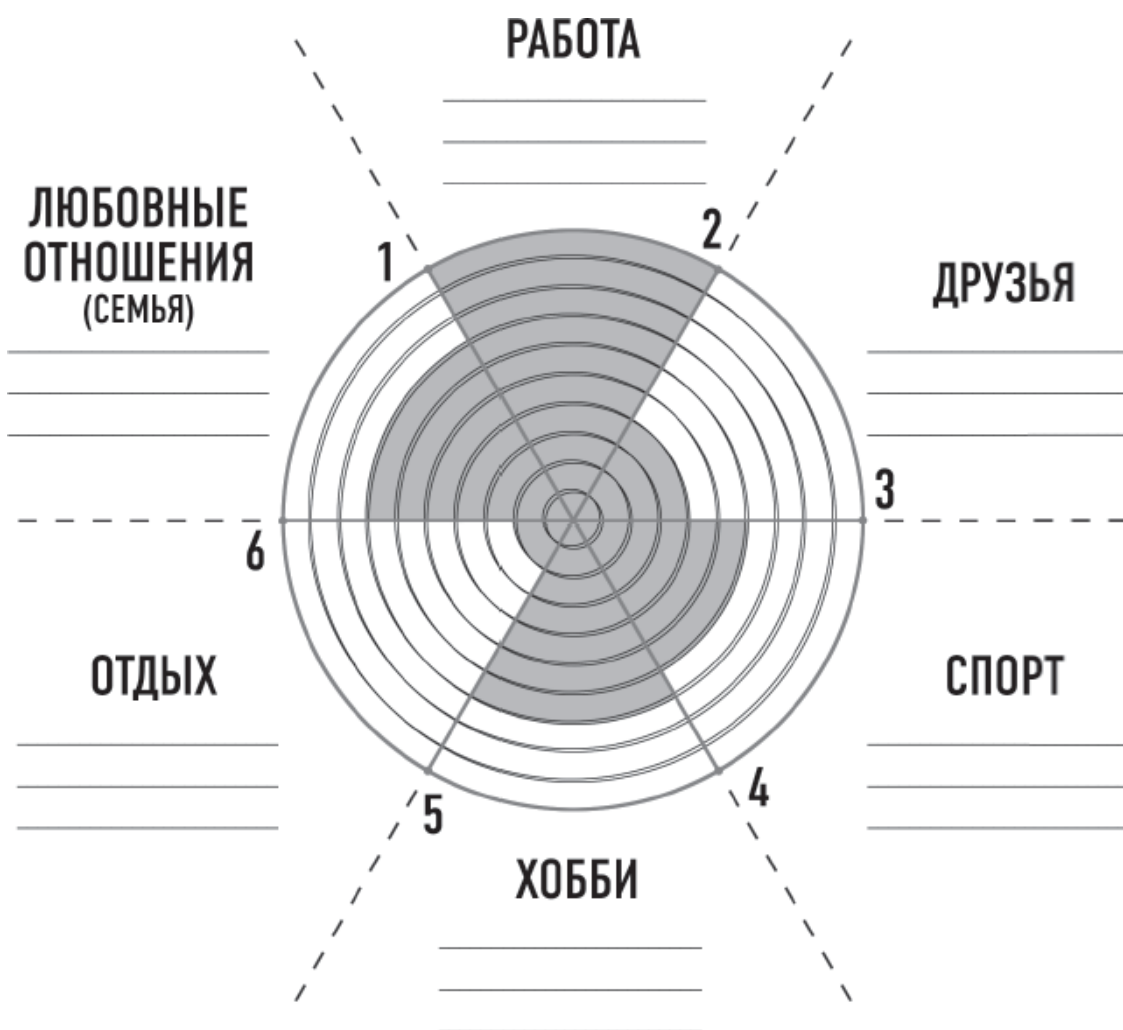


Рисунок 6. Пример колеса гармонии предпринимателя

#3 психологическая гармония достигается соответствием **предназначению**;
Предназначение складывается из миссии, увлечения, общественной ценности и профессии.

1. Личная Миссия: ваша большая цель не ради денег.
Например, миссия – «помогать людям стать эффективнее!»

2. Увлечение.

Например, увлечение – изучение философии жизни.

3. Ценность для окружающих (кроме помощи деньгами).

Например, давать советы людям, если они об этом просят. Они благодарят – это очень приятно. Это позволяет ощущать себя нужным.

4. Профессия: практика в 10–15 лет делает нас поистине ценными профессионалами в определенной области. Такой срок формирует специфические знания, опыт, навыки, специализированные связи, портфолио, репутацию.

Миссия, увлечение, общественная ценность и профессия неким образом могут пересекаться, но не обязательно совпадать.

Владимир Яковлев, основатель издательского дома «Коммерсантъ», автор схемы предназначения, справедливо предупреждает нас, что тупиковые участки нейронных связей порой ошибочно подвигают нас стремиться к так называемому «призванию», которое зовет нас, неясно куда, как «сирена моряков – на их погибель».

#4 психологическая гармония достигается ослаблением неврозов, детских психологических травм, комплексов, компенсаций, раздражителей.



Рисунок 7. Невроз. «Хочу, но не могу!»

Занятия с психотерапевтом важнее занятий с фитнес-тренером.

Если вы продолжительное время чувствуете себя эмоционально неудобно, это означает, что вам пора расти и усилить свои психологические кондиции.

6. Приоритеты в этапах строительства бизнеса

#1 Сэндвич: следующий «слой» в делах, как в сэндвиче, не может быть «положен», пока нет предыдущего.

**ПОКА НЕ УЛОЖЕН ОДИН СЛОЙ,
ДРУГОЙ НЕ ПОЛОЖИТЬ**

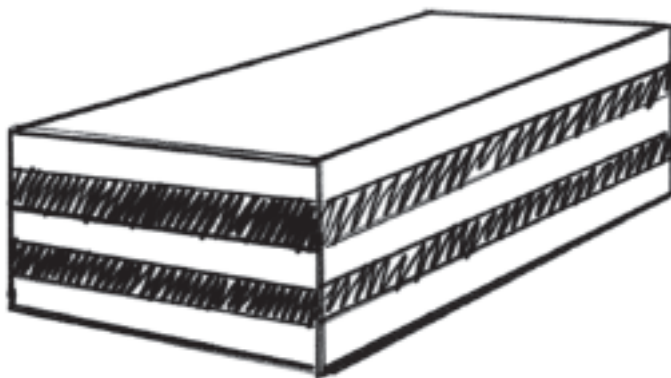


Рисунок 8. Бизнес, как сэндвич с различными слоями

Например, один владелец и управляющий ИТ-компаниями, не мог отказаться от ситуационного менеджмента в пользу регулярных структур, процессов, КПЭ⁵ до тех пор, пока через системы «я постоянно тушу пожары» и «я – белка в колесе и в каждой бочке затычка» не разобрался в работе каждого участка своего бизнеса.

ЗАДАНИЕ:

Дайте себе отчет: вы отработали этот слой или еще нет? Не торопитесь, начните чувствовать себя уверенно, но и не «залипайте»!

#2 Инвестиции: относитесь ко всему, что вы делаете, как к инвестициям. «Вложите сейчас “семя” (ресурс) с умом: так, чтобы у него было время прорасти, окрепнуть, созреть, и вы успели собрать “плоды” (результаты)».

Успех – от слова «успел». То есть необходимо время на отдачу. Разумность инвестиции заключается в вашей компетентности в данной сфере и вовлеченности в проект! Если вы слишком рано выйдете на рынок, то безрезультатно затратите слишком много ресурсов, но если опоздать, то «урожай» соберут конкуренты.

⁵ КПЭ – ключевые показатели эффективности.

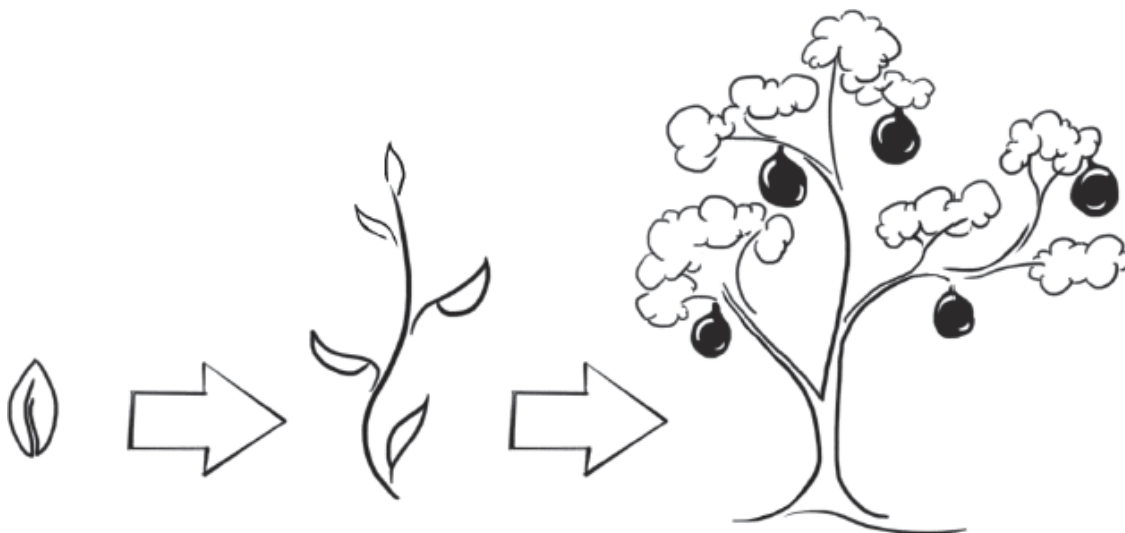


Рисунок 9. Инвестиции: семя, росток, деревце

Например, руководство КСК ГРУПП летом 2021 г. предполагало, что налоговый контроль за физическими лицами резко усилится со следующего года. Заметив сигналы, мы начали (надеемся, вовремя) развивать тему услуги «фэмили-офис для состоятельных граждан» за полгода до изменения правоприменительной практики.

Павел Бояринов, собственник компании Матрас. ру: «Рассматривать любую деятельность как инвестицию. Согласен на 100%! При этом инвестиция может быть и провальной – это абсолютно нормально. Когда я в результате неверных решений теряю деньги или время, я просто говорю себе, что “купил опыт”».

7. Приоритеты распределения внимания на дела

МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА/МАРШАЛЛА

Столкнувшись с чудовищной перегрузкой во время реализации плана по восстановлению Европы после Второй мировой войны, Джордж Маршалл и его руководитель Дуайт Эйзенхауэр применили таблицу по выстраиванию приоритетов в делах.

Таблица 1

	Важное	Неважное
Срочное	Это пожар: форс-мажор / экстренный случай. Приходится срочно решать это	То, что можно делегировать на помощников
Несрочное	Занимаемся именно ЭТИМ: тем, что максимально приближает к цели и исключает риски!	«Рабочее хобби» — это заведомо чужая работа

► **«Важное»** – это то, что максимально приближает нас к цели и уводит от рисков.
«Срочное» – это то, что не терпит ожидания.

«Важное-срочное» – это пожары. Пожары полностью исключить нельзя, но их можно и нужно максимально сократить.

Например, клиент не предоставил вовремя первичную документацию, и у аудитора «пожар», он не может вовремя подготовить отчет.

► Надо всегда переводить задачи из квадрата пожаров **«важное-срочное»** в главный квадрат **«важное-несрочное»**, предпринимая деятельное, совместное планирование с вашими смежниками, в чьих зонах ответственности возникают пожары.

Смежники – это ваши клиенты, руководители, подчиненные, чиновники, коллеги, суб-подрядчики, партнеры, сотрудники сервисных служб: корпоративные и внешние – все, кто является входом или выходом вашей клетки ответственности, на которой может «вспыхнуть пожар».

Павел Бояринов, собственник компании Матрас. ру: «Важные, но несрочные дела – самые приоритетные в жизни. Когда я составляю список приоритетов и оцениваю важность того или иного дела, я всегда задаю себе простой вопрос: “Будет ли это важно через год? А через три?” Это самый простой способ понять, насколько долгосрочными будут последствия от конкретного дела, и оценить его важность. Поэтому я всегда готов отказаться от чего-то в настоящем ради чего-то большего в будущем. Если жить по такому принципу, то очень быстро становятся очевидны все преимущества подобного подхода. Играть вдолгую, как минимум, выгодно».

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.