

# **Управленческая эффективность руководителя**



**Мария Чуркина, Наталья Жадько**

# **Управленческая эффективность руководителя**



Москва  
2009

УДК 658.5  
ББК 65.291.21  
Ч-93

**Чуркина М.**

Ч-93    Управленческая эффективность руководителя/Мария Чуркина, Наталья Жадько. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 236 с.

ISBN 978-5-9614-1005-1

Что делает руководителя эффективным? Что есть целостное видение управленческой работы? Книга «Управленческая эффективность руководителя» дает системное представление об управленческих навыках и критериях эффективности работы современного руководителя.

В книге: требования к личной и профессиональной позиции руководителя; стратегическое планирование и управление деятельностью; управление персоналом и кадровая политика; делегирование полномочий и профилактика конфликтов. И многое, многое другое...

Это самая простая, понятная и доступная книга про менеджмент. Живой язык, много иронии, наглядные примеры из жизни и бизнеса отечественных предпринимателей, менеджеров и рядовых сотрудников.

Для широкого круга читателей.

УДК 658.5  
ББК 65.291.21

*Все права защищены. Любая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.*

ISBN 978-5-9614-1005-1

© Чуркина М., Жадько Н., 2009  
© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

# Содержание

Введение .....	9
<b>Глава 1. Управление собой.....</b>	<b>15</b>
Мифы и легенды управления .....	15
Четыре кита управления собой .....	17
Желание. Позвольте себе хотеть .....	18
Ценности – вопрос скандальный.....	21
С кем вы, мистер Зорге? .....	22
Пионер – всем пример .....	24
Всем миром .....	26
Контекст, или Где вы оказались?.....	26
1. «География и демография».....	28
2. Отрасли и рынки .....	31
3. Организация и структура.....	35
4. Функции и задачи на рабочем месте.....	39
Инструменты и технологии .....	40
Условия применения .....	42
Свой – чужой.....	46
Осознать компетентность .....	49
<b>Глава 2. Управление деятельностью.....</b>	<b>54</b>
Элементарный анализ.....	55
Анализ по запросу.....	55
Анализ по ценностям.....	57
Анализ по аналогии .....	57
Анализ по отклонениям.....	59
Анализ по источникам.....	60

<b>Стратегическое планирование</b> .....	<b>61</b>
А у нас сегодня кошка .....	<b>61</b>
Железная схема .....	<b>63</b>
Миссия .....	<b>64</b>
Видение .....	<b>69</b>
Стратегия .....	<b>71</b>
<b>Проектное планирование</b> .....	<b>73</b>
Предпроектный анализ .....	<b>74</b>
Идея проекта .....	<b>75</b>
Цель проекта .....	<b>76</b>
Задачи проекта .....	<b>77</b>
Методы проекта .....	<b>81</b>
Результаты проекта .....	<b>81</b>
Ресурсы проекта .....	<b>83</b>
<b>Тайм-менеджмент для продвинутых</b> .....	<b>85</b>
<b>Решение на 100%</b> .....	<b>91</b>
<b>Глава 3. Управление персоналом</b> .....	<b>93</b>
<b>Приоритеты найма</b> .....	<b>94</b>
Рынок труда .....	<b>95</b>
Адекватные симпатии .....	<b>96</b>
Основное: лояльность и профессионализм .....	<b>97</b>
Формулируем правильно:	
задачи и функции персонала .....	<b>102</b>
На каких условиях? .....	<b>105</b>
О чем расскажет резюме? .....	<b>106</b>
Образование .....	<b>108</b>
Навыки .....	<b>110</b>
Опыт .....	<b>111</b>
Личные требования .....	<b>111</b>
<b>Первая встреча</b> .....	<b>112</b>
Звуки «му»... или все-таки не «му» .....	<b>112</b>
Встреча со звездой .....	<b>113</b>
Помогают ли тесты? .....	<b>115</b>
<b>Мотивация</b> .....	<b>117</b>
Не надо Маслоу! .....	<b>118</b>
До последней капли .....	<b>120</b>

---

Инструменты мотивации .....	121
<b>Дисциплина .....</b>	<b>129</b>
Начните с себя .....	130
Соблюдай дистанцию .....	131
Готовые решения.....	132
Важные «немелочи» .....	133
Учет и контроль .....	135
Два слова об ассесменте.....	137
Замечать и делать замечания .....	138
<b>Команда.....</b>	<b>141</b>
«Повелитель мух» .....	142
Что делать? .....	144
Кто главный?.....	145
Какие люди вам нужны? .....	146
Сколько времени потребуется? .....	147
<b>Делегирование полномочий .....</b>	<b>148</b>
<b>Обучение персонала .....</b>	<b>154</b>
«Самый умный» .....	155
Как учить? .....	156
Чему учить?.....	158
Сколько вешать в граммах? .....	163
<b>Секретное досье, или «Подождите звездить!» .....</b>	<b>163</b>
<b>Разлука без печали .....</b>	<b>169</b>
<b>Глава 4. Управление коммуникациями.....</b>	<b>173</b>
<b>Позиция.....</b>	<b>175</b>
Понимание задач (в рамках любой деятельности).....	177
Понимание собственных интересов .....	179
Понимание собственных ресурсов .....	180
Собственные усилия .....	181
Ответственность .....	182
Готовность выиграть.....	184
Готовность проиграть .....	184
<b>Современный этикет .....</b>	<b>186</b>
<b>Ошибки коммуникации .....</b>	<b>191</b>
Оценочные суждения.....	192

---

Ожидание оценки .....	<b>195</b>
Демонстрация собственного превосходства .....	<b>196</b>
Отказ от новой информации .....	<b>196</b>
Поиски в любой коммуникации себя .....	<b>198</b>
Поспешные выводы.....	<b>198</b>
Ваше мнение .....	<b>200</b>
Отсутствие интереса к окружающему миру .....	<b>201</b>
Обиды в прошлом .....	<b>202</b>
<b>Клиентская работа .....</b>	<b>203</b>
Гостеприимство вместо «лакейства».....	<b>205</b>
Позитивный язык.....	<b>206</b>
Вопросы вместо презентации.....	<b>207</b>
<b>Инициатива .....</b>	<b>209</b>
Stakeholders .....	<b>210</b>
Обязательства.....	<b>212</b>
Формулировки .....	<b>213</b>
<b>О жесткости в переговорах.....</b>	<b>214</b>
Кто они, жесткие переговоры? .....	<b>215</b>
Обратная связь.....	<b>216</b>
Коммуникационный коллапс: вы меня не убедили .....	<b>218</b>
Лирическое отступление про стресс-интервью .....	<b>219</b>
<b>Конфликты .....</b>	<b>225</b>
Эмоции .....	<b>226</b>
Амбиции .....	<b>228</b>
Интересы.....	<b>230</b>
<b>Замыкая круг.....</b>	<b>231</b>
<b>Благодарности .....</b>	<b>235</b>



# Введение

**Д**орогой читатель!

Эта книга была задумана до кризиса. Тогда, в начале 2008 г., наши предложения еще казались радикальными. В условиях тотальной сытости, динамичного роста персонала, заработной платы и офисных площадей было трудно вообразить, что ситуация изменится. Сегодня сводки новостных лент напоминают военные: сокращения, ограничения, оптимизация, принудительный отпуск, «затянем потуже пояса». В офисной столовой больше нет очереди. Кафе пустеют. Вакансии начинающих специалистов ликвидированы. Тенденция постоянно менять работу остановлена аварийным торможением. Бюджеты развития и обучения заморожены на неопределенный срок. На всех офисных зданиях вперые за пятилетку — предложение аренды.

Это уже в другой жизни универсальный потребитель, который добровольно окрестил себя «офисным планктоном», просиживал штаны в рабочих креслах, ел «кинокорм», а в редкие минуты отдыха выбирал и сравни-

вал, не задумываясь, что делать дальше. Это в другой жизни самые отвязные уезжали на Гоа, самые лояльные не выходили из медитаций, приговаривая «это не я, не я, не я»...

Так, вышел из моды *эффективный руководитель 2000-х*. Человек, который прочел кучу книжек, отличился на работе «в полях», посетил тренинг по тайм-менеджменту, съездил на отдых в пятизвездочный отель (или хотя бы помечтал об этом) и продолжает дальше, больше, глубже укреплять свои *управленческие компетенции*.

Компетенции накачаны, а время изменилось. И ценности «вчера» уже никак не применимы к «сегодня». «Стероидные» *эффективности* совершенно не помогают быстро бегать и быстро решать задачи, а самое главное, не позволяют заглянуть за горизонт. На повестке дня стоит вопрос «как выжить».

Да, нас так учили, что управление — это процесс. Если управление — процесс, то вопрос о горизонте в принципе не стоит. Нам горизонт не положен. Поскольку если все будут «хотеть за горизонт», то работать будет некому.

Но кризис всех поправил — и классиков «стабильности» в том числе. Управление — это результат, единственная ценность которого — сделать процесс быстрее, короче и дешевле. Это имеет значение и для результата, и для руководителя — проводника управленческих идей. Если вы сумеете увидеть управленческую работу конечной — шанс на горизонт есть. Есть горизонт — есть рост, новые интересные проекты, внутренняя свобода, творчество и согласие с собой.

Про что эта книжка? Про то, как опираться на собственные силы и быть сильным. Про то, как видеть выход. Про то, как сделать управление быстрым. Это книжка для тех, кто понимает, что скорость — это ценность. Ско-

рость реализации проектов, скорость принятия решений, скорость как возможность заниматься разными делами. Скорость — рамка, безусловно, привлекательная, но, как и все остальное, скорость сто́ит.

Итак, есть ряд ограничений, с которыми придется смириться, если вы хотите управлять быстро.

Первое. *«Сцена не для того, чтобы на ней расти».*

Эти гениальные слова принадлежат Алле Борисовне Пугачевой. Они очень точно отражают управленческую специфику. Мы сломали немало копий, думая о том, для кого эта книга — для новичков, середнячков или мастеров. Решайте сами. Ясно одно: как только вы попадаете на управленческую позицию, вы сразу начинаете за все отвечать как «большой». Руководитель, за которым нужно бегать с салфеткой, никому не нужен. Он, так сказать, *не востребован* на рынке труда.

Если же вы уже много лет находитесь на управленческой позиции и до сих пор задаете себе вопросы «что я делаю не так?», не исключено, что в этой книге вы найдете пару рекомендаций, от которых жить станет веселее.

Второе. *Вариативности нет.*

Если вы хотите двигаться быстро, необходимо признать, что вариативности нет. Вы комфортно устроились на лучшем месте у окна, которое доблестно отвоевали в офисных войнах. Вы решаете стратегические и тактические задачи, искренне полагая, что решений много. Но это не так. Решений всегда «1 + много». Одно, которое работает, и все остальные, которые могут льстить самолюбию, тянуть время, обеспечивать востребованность, но не позволят достичь цели.

В это очень трудно поверить, и, безусловно, это сильный удар по амбициям, для которых просто не остается места. Казалось бы, вы должны придумать решение, а выяснилось, что оно существует независимо от вас. Вынуждены вас огорчить: скорее всего, так оно есть. Есть инновационные решения, которые всем известны: Гейтс, Тесла, Ленин, Сикорский и пр. Остальные — типовые.

*Третье. Любая решенная задача — типовая.*

Это аксиома Генриха Альтшуллера, применимая для решения инженерных задач, но так и не дошедшая до управления. У инженеров все жестче. Что-то перепутал — и вот уже ракета не летит, а миллионные исследования — мимо денег. И снова нужно начинать сначала, до тех пор, пока вилка не сойдется с розеткой под правильным углом.

Отсутствие рисков для жизни играет с нами забавную шутку — заставляет лениться и фантазировать. Если бы да кабы... У нас есть поле и возможность для эксперимента, и даже время. Но время нужно беречь, а не тратить. Иначе его может не хватить. На что? На жизнь.

*Четвертое. Правила — для того, чтобы их исполнять.*

Занятная ситуация произошла на одном из недавних тренингов. Все рабочие группы как одна решили придумать инструкции для того, чтобы можно было делать что-то «сверх» инструкций, т. е. чтобы была возможность инструкции нарушать и улучшать.

Однако инструкции нужно не нарушать, а исполнять. Любое нарушение инструкций впоследствии попадает в

хронику происшествий с тэгом «человеческий фактор» и списком погибших. Нарушает «человеческий фактор», а страдают реальные люди.

Поэтому если есть проверенные правила, то проще их придерживаться. Если хотите рисковать — пожалуйста, главное — людей берегите.

Пятое. *Никто ничего не объясняет.*

Наверное, вы уже сталкивались с этим. В тот момент, когда нужен дельный совет, его, как обычно, взять неоткуда. По большому счету это и правильно. Мы как консультанты со стажем можем только подтвердить: любой бесплатный совет бесполезен. В ответ только две реакции: обида и недоверие.

Вопросы есть, а ответов нет. Где искать — непонятно, а надо. И тут самое важное — удержаться и не начать «имитировать» ответы. Как у нас раньше был «человек похожий на...», так и ответ может быть «похожим на правду». Классический пример: «пирамида Маслоу» для мотивации персонала. Вроде и пирамида есть, и люди, только мотивации нет.

Никто ничего не объясняет — привыкните к этому. Битва за ответы — это всегда битва за ваш конкурентный управленческий ресурс. Ваш или не ваш. Кто больше ответил, того и эффективность. И не рассчитывайте, что вас будут убеждать. В кризис убеждать никто никого не будет — слишком сильна конкуренция, да и некогда.

Мы знаем, что у нас в последнее время сложилось «доказательное обучение» — *убедите меня!* Здесь отличный пример с семинара Берта Хеллингера. Среди прочих, к психотерапевту подошла молодая женщина: «Доктор! У меня ничего, никогда, нигде не получается! Помогите мне!» — «Жалею, но я тоже не смогу вам помочь», — ответил Берт.

\* \* \*

В книге представлено авторское видение основных управленческих процессов, разделенных на четыре направления:

1. Управление собой.
2. Управление деятельностью.
3. Управление персоналом.
4. Управление коммуникациями.

Примеры из простой жизни простых людей, ответственных бизнесменов, менеджеров и рядовых сотрудников.

Успехов!

Мария Чуркина  
Наталья Жадько

## Глава 1

# Управление собой

**В** профессиональном сознании прочно бытует представление, что руководитель — лидер, руководитель — творец или, по крайней мере, интересная, содержательная, харизматическая личность. Поэтому эффективность руководителя часто видится в футуристической плоскости реализации самых смелых идей: «Кинул Иван-царевич гребень — и в ту же минуту позади него стеной поднялся густой лес...»

Однако первое, с чего начинается управленческая эффективность, — это знание своих ограничений. Не безграничных возможностей, а именно ограничений. Только как их увидеть? Секрет прост. Нужно избавиться от основных иллюзий и заблуждений относительно работы руководителя. Для начала — посмотреть и назвать.

## Мифы и легенды управления

Иллюзия первая. «**Руководители все могут**». Самая массовая иллюзия. Мы слышали эту фразу неоднократно от подчиненных и начинающих руководителей. Могут каз-

нить, могут миловать. Могут планировать, могут отменять планы. Могут договариваться. Могут развернуться и уйти. Могут принять на работу и уволить. Но к правде эта мифология не имеет никакого отношения. Руководители могут далеко не все.

Любые трудовые отношения ограничены трудовым законодательством — и здесь очень мало возможностей для маневра. Финансовые отношения ограничены Налоговым кодексом, где главное — не вседозволенность, а соблюдение графиков отчетности. Отношения с партнерами и клиентами — это риски, которые трудно отмотать назад без потери репутации и денег.

Именно поэтому опытные руководители чаще молчат и не дают лишних обещаний — не потому, что не понимают, как поступить, а просто потому, что знают цену слову и делу.

Иллюзия вторая. **«Все экзамены сданы»**. В тот момент, когда вы начинаете руководить, может показаться, что вашей подготовки уже достаточно. Школа, вуз, аспирантура, МВА. Лучшие продажи в организации и даже отрасли. Успешные результаты трех региональных проектов. Опыт работы в супербренде. Стажировка за рубежом. И кажется, что так будет всегда.

Но обычно все происходит иначе: «Работаешь, работаешь... Бац! Вторая смена!» Это только кажется, что уже нет ничего неожиданного, все ходы записаны и вы подготовлены раз и навсегда. Ситуация постоянно меняется, поэтому нужно быть готовым и наблюдать, делать выводы, учиться.

Иллюзия третья. **«Власть»**. Или возможности заметного влияния на поступки и поведение других людей. В силу власти руководителей верят только подчиненные. Сами руководители отлично понимают, что в условиях



свободного рынка труда «власть» и «влияние» практически полностью структурированы формальными ограничителями: трудовым распорядком, условиями коллективного договора, функциональными обязанностями.

На одном из семинаров по управленческой эффективности участник, генеральный директор, задал вопрос о том, как оказывать влияние на подчиненных в случае, когда не выполняются сроки и распоряжения: «Они обычно находят тысячу причин, чтобы объяснить отсутствие результатов». Слово за слово, и выяснилось, что наш руководитель — активный противник любого нормирования работы, поскольку это мешает атмосфере творчества и свободе самовыражения. Но тогда не стоит удивляться, что подчиненные отлынивают и не слушаются. Нет нормативов и показателей — нет результатов. Власть и влияние здесь совершенно ни при чем.

Иллюзия четвертая. **«Награда»**. Все приходят в руководство разными путями. У кого-то — быстрый карьерный рост. У кого-то двадцатилетняя работа заместителем и только пенсия руководителя открывает следующую ступень. Вы можете хотеть и ждать должности руководителя, а можете вступить в должность неожиданно. Но в тот момент, когда вы подумали о новой должности как о награде, все закончилось. У награды есть феномен — она часто воспринимается как финиш, поэтому расслабляет человека и закрывает тему.

Не расслабляйтесь, все только начинается!

## Четыре кита управления собой

Когда речь идет об управлении чем-либо, в первую очередь хочется думать про людей или в крайнем случае про

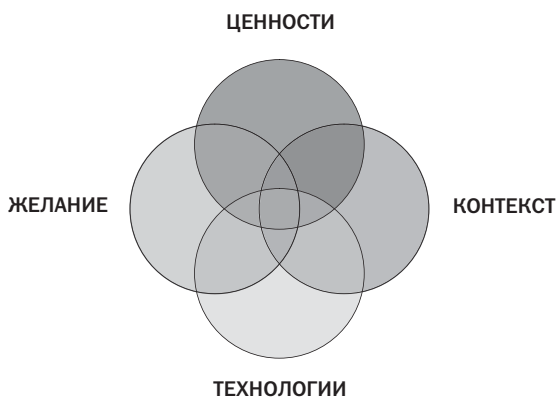
бизнес-процессы. Людьюми управлять приятно, а бизнес-процессами — почетно.

Однако наш опыт управленческой работы и проведения самых разных семинаров говорит об одном: не разобравшись с собой, в управлении делать нечего. Иначе все это превращается в бесконечную битву за собственные амбиции, где проигравший нервно жует новопассит, а выигравший так и не в состоянии понять, что собственно он выиграл, а главное — зачем.

Поэтому начнем с управления собой.

Итак, для того чтобы реализовать себя в качестве руководителя, вам необходимо учитывать четыре основных фактора, определяющие управленческую деятельность: желание, ценности, контекст и технологии. Визуализируем:

Схема «**Эффективный руководитель**»



## **Желание. Позвольте себе хотеть**

Начнем с самого простого и на первый взгляд очевидного. С желания.

Ваша карьера стремительно набирает обороты. Вы уже готовы к новым свершениям, и все-таки... Хочу или не хочу, «тварь я дрожащая или право имею». В нашей стране, где по меткому замечанию Эвелины Хромченко, «каждый сантехник читал Достоевского», решиться на новые амбициозные шаги очень не просто.

По большому счету если вы руководитель, то желание быть руководителем у вас уже есть. Разговоры на тему «ой, меня заставили», «попросили, не смог отказаться» и пр. на самом деле не более чем кокетство. Найдите силы и мужество это признать. Хотя, очевидно, для «культурного» человека это может казаться неприличным и нескромным.

Но для того, чтобы развить свой управленческий потенциал, надо в первую очередь не бояться своих желаний. В противном случае вы обречены на пожизненную маскировку («как бы кто чего не подумал»), в то время, как сказала теща одного нашего знакомого, когда он впервые в сорок лет пошел на работу, «времени осталось мало».

Здесь же необходимо вспомнить еще одну офисную «мантру». Хотим мы того или нет, абсолютное большинство людей (и руководителей в том числе) искренне и самоотверженно ждут того момента, когда их наконец «заметят». Оценят, похвалят, повысят, дадут новое интересное задание... И это нормально. Более того, на этом человеческом качестве базируются многие мотивационные теории. Именно оно позволяет собирать из людей группы и назначать менеджеров низшего, среднего и высшего звена.

Это достаточно цинично, когда мы так смотрим на свой персонал. Но нам совсем не мешает не менее пристально посмотреть и на себя. Для того чтобы усилить свою управленческую эффективность. Потому что, пока мы ждем, что нас отметят, мы чрезвычайно уязвимы и

беспомощны. Более того, с точки зрения вышестоящего руководства, такой сотрудник малоперспективен. По большому счету все малоперспективно, о чем приходится просить.

...Однажды мы купили на тренинг тетрадки с надписью, которая более всего отражает то, о чем думает каждый — и руководитель, и неруководитель. На обложке на фоне силуэта Шварценеггера был написан следующий текст: «Хорошо быть смелым... но страшно».

С точки зрения руководителя, страшно очень многое: подписывать платежки, направлять людей в командировку, требовать отчетность, давать поручения и проверять их исполнение. Но особенно волнительно думать о том, что дальше. Что будет после того, как все рутинные задачи, за которые мы прячемся, будут решены? Как быть быстрее, выше, сильнее? Что позволит не только честно исполнять чужие задачи, но и ставить свои?

Как показала наша практика, самое сложное (и одновременно почетное) в работе руководителя — ставить себе задачи самостоятельно. Не важно, назначили вас только вчера, открыли вы малый бизнес или уже много лет руководите мегакорпорацией. Умение ставить задачи самостоятельно — отличительная черта любого эффективного руководителя.

Но необходимость самостоятельно ставить себе управленческие задачи входит в критическое противоречие с ожиданием оценки вашей деятельности извне и ожиданием «новой интересной работы».

Вместе с пониманием того, что ваше желание быть руководителем совершенно нормально, у вас должно быть понимание, что «полномочия не дают — их берут». С новым и интересным заданием никто ни за кем не бегают. Увидел — молодец, делай. Не увидел — извини. Но не жалуйся. Увидел — испугался? Значит, еще рано.

Именно поэтому не просите дважды и не уговаривайте стать руководителями ваших подчиненных. Приступив к уговорам, вы автоматически берете на себя двойные обязательства: отвечать не только за свой собственный труд, но и за участок работы вновь испеченного руководителя.

Так что желание вместе с инициативой — первое условие личной эффективности руководителя. Но конечно, одного желания недостаточно.

## **Ценности – вопрос скандальный**

В сентябре 2001 г., мы ездили в профессиональный тур в Узбекистан. Наш маршрут проходил через Ташкент, Самарканд, Бухару, Ургенч и заканчивался опять же в Ташкенте.

Нас встретили добрые знакомые, организаторы мероприятия, и в качестве проводника представили удивительного человека по имени Шамурад. На тот момент ничего удивительного мы в нем не увидели, по процедуре предполагалось, что Шамурад будет сопровождать нас днем и ночью на всех участках маршрута, вне зависимости от нашего отношения, настроения и, что особенно важно, желания...

И вот мы двинулись в путь. Уже спустя сутки верный шерп стал для нас всем: водителем, телохранителем, переводчиком, гидом и нянькой. Путь был неблизкий, и на дороге встречались не только положительные персонажи. В частности, на одном из постов в пустыне Кызылкум нас остановили и потребовали разрешительных документов, которых у нас не оказалось. Для того чтобы лучше представить, что такое пост в пустыне, вообразите, что в радиусе ста километров действительно пустыня, песок, небо, полотно дороги, пост и ничего лишнего...

Итак, нас остановили, и у нас не было документов. Шамурад вышел и в течение пятнадцати минут проводил переговоры на тему «Сестер с Москвы везу», которые так и не увенчались успехом. Конечно, вопрос можно было решить иначе, путем банальной взятки в разумных пределах. Мы незамедлительно сообщили о нашей готовности к лишениям, а также о возможности учета интересов Шамурада как посредника.

Его ответ потряс наше воображение, мгновенно расставив все точки над «і», — «Я этими деньгами детей кормить не буду». И мы поехали сто пятьдесят километров в объезд.

## **С кем вы, мистер Зорге?**

Вопрос про ценности — скандальный. Когда вы начинаете разговор про ценности, всегда есть риск по ценностям не совпасть. А если вы не совпадаете по базовым ценностям, очень трудно продолжать общение, не говоря о том, чтобы руководить и вести за собой. Но, так или иначе, говорить про это надо.

Как правило, вопрос о ценностях применительно к управленческой практике многих способен поставить в тупик. Люди часто делят свою жизнь на работу (со знаком «минус») и на личную жизнь (с большим знаком «плюс»). Вопрос о профессиональных ценностях вызывает скорее замешательство, поскольку считается, что работа не ценность, а «мы здесь деньги зарабатываем». Однако если вы понимаете про свои профессиональные ценности — вы зарабатываете больше денег. А если не понимаете, то мучительно и бесперспективно боретесь со своим чувством вины, так как очевидно, что управленческие и общечеловеческие ценности лежат в разных плоскостях. Классический пример. В чем специфика профессиональной позиции HR-менеджера? Чьи интересы

представляет менеджер по персоналу: персонала или руководства компании? Не удивляйтесь, но в большинстве случаев вы получите до боли знакомый ответ: «Ну конечно, персонала». Иллюстрацией к ответу служит постоянный утренний ручеек из служащих, который тянется к кабинету HR. Разговоры за обедом, консультации во время перекура.

Что обсуждаем? Во-первых, несовершенство прямого и глобального руководства. Это тема для открытых жалоб, продвижения личных интересов, поиска рычагов влияния. Во-вторых, обсуждаем несовершенство организации работы в компании. Здесь всегда найдется место для сравнения непосильного объема работ собеседника и недостаточной загрузки окружающих. И наконец, в-третьих, тяжелая доля персонала, тотальная несправедливость, отсутствие карьерных перспектив, обсуждение недавно ушедших и заработная плата у конкурентов.

HR-менеджеры искренне стремятся помочь, проконсультировать, поддержать с общечеловеческих позиций. На первый взгляд ничего удивительного для специалиста в области персонала. Однако вот парадокс. Руководителя такая позиция никак не устраивает, а результатами подобных консультаций обычно недовольны все три стороны: и сотрудники, и руководители и, увы, сами «персональщики».

Сотрудники считают, что HR-менеджеры недостаточно включены в решение их проблем и готовы только обсуждать, а не действовать. Руководство воспринимает вмешательство отдела персонала в дела других подразделений в качестве деструктивного фактора. А самим HRам, находясь между двух огней, остается только сетовать на нечуткость руководства и неблагодарность сотрудников.

Однако защита HR-менеджерами интересов сотрудников — нонсенс! В мировой практике интересы пер-

сонала представляет и защищает только профсоюз, в то время как единственная задача специалистов по персоналу — представлять интересы руководства компании и быть ему полезным.

Смещение акцентов в работе специалистов по персоналу с управленческих задач на решение личных проблем сотрудников не совпадает ни с интересами компании, ни с интересами руководства.

\* \* \*

Профессиональные ценности должны быть. Заметим, что профессиональные ценности совершенно не обязательно подчиняются общественной морали. Они зависят от специфики вашей работы — вы можете быть лучшим «медвежатником» района или отличником коммунистического труда. И в том, и в другом случае вы должны совпасть со своей работой по ценностям. Если не совпали — работать трудно. Практически невозможно. А вот для того, чтобы оставить себе право на те ценности, которые вам ближе, нужно изрядное мужество. Но если ценности есть, то стоит их придерживаться, а не менять. Говоря языком бизнеса, неуважение к собственным ценностям всегда дешевле.

## **Пионер — всем пример**

Все бы хорошо и со всем можно разобратся, если в принципе понимать, что ценности существуют.

Период реформ подразумевает разноплановые ценности. На практике это вылилось в то, что более или менее четкое представление о ценностях сегодня имеют люди, окончившие советскую школу. Там всех нас учили: переводить старушек через дорогу — это хорошо, дружба — фройндшафт, хотят ли русские войны, далее везде. Одна из базовых детских книжек была «Что такое хорошо и



что такое плохо?» Владимира Маяковского. И где-то эти представления еще остались...

К большому сожалению, те, кто получал основы своего образования в период «педагогике сотрудничества», о ценностях имеют уже смутное представление. Вот пример, который нас в свое время потряс. Как рассказала нам участница семинаров, в одном из «экспериментальных» регионов младшие школьники проблематизировали (!) таблицу умножения. Мы во втором классе ее просто учили. А малышам уже предлагается думать о том, кому, зачем, насколько и для чего она нужна. В итоге, конечно, ни системного мышления, ни элементарного счета.

Счета не нужно, когда базовой ценностью в условиях рыночной экономики становится «общество потребления».

«Я этого достойна», «мы этого достойны», «что вы можете мне предложить?» в обмен на отсутствие элементарных навыков — реальность работы эффективного и неэффективного руководителя сегодня. А это с точки зрения эффективного управления означает только одно.

Если вы не дадите людям определенных знаний — они этого знать не будут. Вы знаете, как нужно себя вести, — они нет. Вы знаете, что прилично, что неприлично, — они нет. Поэтому именно от ваших представлений будет зависеть, в какую сторону развернется ваш коллектив. Он или будет ходить с мытой шеей, или грязно ругаться. И то и другое возможно — только у первого больше перспектив.

Здесь очень часто задается вопрос, который мы хотели бы сразу прояснить. А как же privacy, индивидуальность, тонкая душевная организация, а также «визги» персонала при малейшей попытке поправить?

Отвечаем: если мы говорим про работу, то privacy оставляем дома. В рамках задач эффективного управления вам нужно привести команду к единому знамени-

телю. Чем выше планка, тем больше у вас возможностей, при том что даже если вы в это не вкладываете, люди все равно будут вас копировать. Но чем меньше вы вложили, тем более карикатурные формы увидите. Возможно, даже себя не узнаете...

## **Всем миром**

Не стоит расстраиваться и думать, что это сугубо наша отечественная проблема. Есть фильм, который не смотрел ни один приличный человек. Вы, скорее всего, тоже. Эти сумасшедшие рекламные растяжки потрясли Москву в 2006 г. По всему городу висели афиши «Мертвые дочери». Свят, свят, свят...

Однако, что примечательно, оказалось, что концепция фильма была куплена у отечественных производителей еще до выхода фильма в прокат. Что такого могли сделать наши, чтобы настолько «включить» акул киноиндустрии? Ответ удивительный. Оказалось, что весь фильм главным героям задают вопросы про ценности — на элементарном уровне «что такое хорошо, и что такое плохо» — и каждый раз они не в состоянии на них ответить... А дальше — по законам триллера.

Так что получается, что проблема это не только наша, а международная. Но впрочем, нам нет до них дела, каждый отвечает за себя. И это значит, что вы как руководитель должны думать про собственные ценности, уважать их, передавать подчиненным и понимать, что никто это не сделает за вас.

## **Контекст, или Где вы оказались?**

Если первые два условия управленческой эффективности руководителя обращены в себя, то настало время посмо-

треть, что происходит вокруг. Поскольку именно способность видеть и учитывать разное отличает руководителя от неруководителя. А дальше уже сами руководители соревнуются между собой в объеме собственного видения, формируя конкурентные преимущества компаний.

Контекст — это все, что вас окружает. Это цены на хлеб и молоко, это победитель «Фабрики звезд», это бестселлер текущего квартала и ремонт Крестовского моста из окна. Контекст — это понимание собственной «вплетенности» во внешний мир и понимание, что без учета этого окружения вам очень трудно и руководить, и делать бизнес. Контекст — это ваши открытые глаза.

В качестве самого простого средства понимания бизнес-контекста мы предлагаем обратную пирамиду, где среди основных фильтров вам потребуются:

- 1) знание и понимание основных географических и прочих физических условий, определяющих вашу работу;
- 2) знание и понимание специфики отрасли, в которой вы оказались;
- 3) знание и понимание специфики организации, в которой вы работаете;
- 4) знание и понимание ваших рабочих функций и задач на рабочем месте.

#### Схема «**Контекстный анализ**»



Обычно основные усилия по укреплению личной эффективности руководителя сосредоточены вокруг инструментария, который обеспечивает решение функциональных задач. Казалось бы, самое важное для руководителя — четко представлять задачи, для выполнения которых он работает.

Однако мы вынуждены вас разочаровать. Будь вы даже Рембо управленческой борьбы, вам ничто не поможет, если вы оказались не там, не с теми и не тогда. Ваши личные знания и навыки только вершина айсберга. Поэтому оглянитесь вокруг и обратите внимание на...

## **1. «География и демография»**

Любая профессиональная деятельность происходит не на словах и не на бумаге. В первую очередь она происходит в конкретных физических обстоятельствах. Кажется, здесь все прозрачно и понятно. Но трудности с видением на этом уровне будут обязательно. Когда вы работаете внутри региона, многое кажется очевидным, а когда вы приезжаете на новое место, все, напротив, сложно и непонятно. В любом случае время, место, пространство и рынок труда заставляют обратить на себя внимание. Между собой мы «ненаучно» называем это «география с демографией».

Каковы основные показатели ситуации?

Во-первых, это сама территория. Расстояния «между» и протяженность самих регионов влияют на все процессы, которые в них происходят. Близость и удаленность границ. Транспортные развязки и наличие дорог. Так, например, в малых городах России сложно представить, как москвичи тратят на дорогу от дома до работы от полутора до двух часов в день, в то время как жителям центра России трудно вообразить, что прилет в город Анадырь еще не означает физического прибы-

тия. Летом вас там ждет лодка или вертолет, а зимой «зимник», потому что, будучи стратегически важной территорией, город отделен от аэропорта проливом, т. е. водой.

Во-вторых, у регионов всегда есть традиционная специализация. Есть сельскохозяйственные и промышленные регионы. Но и здесь есть свои особенности. Так, даже индустриальная общность не позволит спутать суровый Екатеринбург и по-купчески лукавый Нижний Новгород. Кроме того, есть сугубо местные привычки и традиции. Например, только в Новосибирске мы видели массовую уличную рекламу... крематориев. Однако интерпретация данного факта до сих пор вызывает у нас затруднение...

В-третьих, учитываем особенности региональной ситуации. Вот, например, узнаем из газет новость: количество интернет-кафе в Туркмении выросло в три раза. Теперь их целых три. Сразу включаемся и понимаем, где оказались.

И конечно, не забывайте про самые разные детали. Например, про метеоусловия в северных городах, где в аэропортах вы рискуете провести много приятных минут. В Норильске без предварительного звонка в аэропорт даже не выходят из дома. Иногда, кстати, неделями.

Детали, детали, детали. Общественный и частный транспорт. Освещенность улиц в вечернее время. Машины уступают дорогу пешеходам (Ноябрьск, Севастополь) или стремительно несутся вперед — это, конечно, у нас, в Москве. А в Саратове в 2003 г. мы не могли найти ни одной кофейни. Сегодня в это трудно поверить. И многое, многое другое.

Региональные особенности состоят из множества на первый взгляд разрозненных мелочей. Но только понимание влияния каждой из них на организацию бизнеса

позволяет широко видеть и учитывать региональный контекст.

С физической географией тесно связаны и демографические вопросы. Сегодня социологи затрудняются назвать точную причину, но от факта демографического провала в Советском Союзе в конце 1980-х не отказываются. В начале 2000-х гг. школы и вузы первыми забили тревогу — места есть, желающих нет. Через некоторое время тенденцию увидели работодатели: соискателей стало меньше физически. Все это правда. Спад рождаемости в 1980-х на входе — и на выходе получаем резкое сокращение свободных рабочих рук.

Самый яркий тому пример мы видели на Чукотке в 2005 г.: официантов в рестораны привозят из Украины, монтажников и учителей — из Омска, строителей — из Турции. В конце 2007 г. тенденция «завоза» специалистов и руководителей из Восточной Европы уже всерьез обсуждалась в компаниях, расположенных в российских городах-миллионниках. А уже конец 2008-го подарил нам массовые увольнения и остановил пресловутую «текучку».

В то же время разрыв в оплате труда в разных отраслях и разных регионах сохраняется. Совершенно очевидно, что, например, между Москвой и Волгоградом — пропасть. За одну и ту же сумму люди с удовольствием будут работать в Волгограде, в то время как аналогичное предложение в Москве оставит равнодушными 100% соискателей.

Поэтому каждый раз, планируя какое-либо управленческое решение, вы должны понимать, где вы оказались. Как и чем живут люди. Общее и различия. Традиции и региональные особенности. Иначе ситуация вас просто сметет. Не потому, что в вас что-то не так, а потому, что она всегда шире и сильнее. Поэтому отнеситесь к ней внимательно и уважительно.