**ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**

**Выпуск 1**

Оглавление

[Как повысить качество управленческих отчетов 1](#_Toc18931959)

[Хроника управленческих идей 20](#_Toc18931960)

[Agile или нет: подходят ли вам гибкие методы управления и работы 26](#_Toc18931961)

[Шесть причин неудачных решений 30](#_Toc18931962)

[Свободные отношения: настройте бизнес так, чтобы он работал без вас 32](#_Toc18931963)

[Как без перекосов оптимизировать бизнес-процессы и персонал? 34](#_Toc18931964)

[Не бойтесь переносить дедлайны 41](#_Toc18931965)

[Как не срывать дедлайны и научиться не забывать о важном 44](#_Toc18931966)

[У вас бывает «время тишины»? 46](#_Toc18931967)

[Ужасы офисной жизни, которые мы зря не замечаем 47](#_Toc18931968)

[Какие технологии могут облегчить работу офисным сотрудникам 49](#_Toc18931969)

[Без разговоров. Как время офисной тишины помогает начать работать по-настоящему 52](#_Toc18931970)

[11 способов создать офис, где лучше работается 53](#_Toc18931971)

[Все свое: в чем плюсы натурального бизнес-хозяйства 56](#_Toc18931972)

[«Громкое рождение — быстрая смерть». Почему бизнесу нужен медленный рост 57](#_Toc18931973)

[Учиться у дизайнеров 59](#_Toc18931974)

[Правила делегирования полномочий 67](#_Toc18931975)

[Советы тем, кто боится или не умеет делегировать задачи 69](#_Toc18931976)

[5 полномочий, которые руководство обязано передать линейным сотрудникам 72](#_Toc18931977)

[В компании грядут перемены 74](#_Toc18931978)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как повысить качество управленческих отчетов

Светлана Яворская, эксперт по управленческому учету «КСК групп»

Узнайте, как выявить и исправить недостатки в управленческой отчетности компании. Скачайте анкеты, которые помогут оценить ситуацию, готовые формы отчетов для предприятий разных отраслей.

Система управленческой отчетности – это все отчеты компании, которые собственники и менеджмент используют, чтобы принимать решения и контролировать бизнес. Функция управленческой отчетности – своевременно обеспечить необходимой информацией владельцев и менеджеров компании. Формы управленческой отчетности каждое предприятие разрабатывает самостоятельно, закон их не регламентирует.

Чтобы повысить качество управленческих отчетов, действуйте по плану:

определите, что считать качественными отчетами;

решите, кому поручить доработку отчетности, в какие сроки, организуйте взаимодействие участников проекта;

выявите недостатки имеющихся отчетов;

внесите изменения в отчетность, чтобы она соответствовала требованиям.

Что считать качественной управленческой отчетностью

Определите, по каким критериям оценивать качество управленческой отчетности. Рекомендуемые критерии: полезность, объективность, своевременность, экономичность, наглядность, подробнее см. [Как определить требования к управленческой отчетности](https://www.1fd.ru/#/document/173/704/).

Полезность. Управленческий отчет полезен, если он содержит необходимую и достаточную информацию для выполнения задачи, ради которой его создавали. Важно, чтобы была база для сравнения показателей, например плановое или нормативное значение, данные за предыдущий период, а также расчет отклонений.

Чтобы оценить полезность отчета, нужно выяснить, кто и как использует его в работе, позволяет ли отчет решать задачи сотрудника, есть ли в отчете все необходимые данные для принятия решений, существенны ли они, достаточно ли детализированы.

Пример отчета о движении сырья, не соответствующего требованию полезности

Светлана Яворская, эксперт по управленческому учету «КСК групп»

В производственной компании «Альфа» формируют отчет, представленный в [таблице 1](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/tabl1/). Пользователь отчета – заведующий складом сырья. Этот сотрудник отвечает за бесперебойное снабжение производства. Он должен контролировать движение сырья, его остатки, а также заказывать сырье, чтобы объем запасов соответствовал неснижаемому плановому остатку.

Таблица 1. Отчет о движении сырья на 15 августа, кг

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование сырья | Остаток на начало смены | Отпущено в цех 1 | Отпущено в цех 2 | Списано в брак | Возвращено поставщику | Производственные потери в цехе 1 | Остаток на конец смены |
| 1 | Сахарный песок категории 1 | 10 000 | 5000 | 3000 | 100 | 0 | 500 | 2900 |
| … | … | … | … | … | … | … | … | … |

Исходя из задач пользователя отчета, можно сделать вывод, что в отчете есть лишние данные – см. графу «Производственные потери в цехе 1». Для ответственного за склад сырья не имеет значения, что происходит с ресурсами после того, как их передали в производство.

При этом в отчете не хватает граф «Поступление на склад», «Возврат из цеха 1», «Возврат из цеха 2». В результате нет возможности проконтролировать, правильно ли указали остаток на конец смены. Не хватает также граф «Плановые расчетные остатки» и «Разница между планом и фактом на конец смены» – они помогли бы оперативнее определять потребность в запасах и заказывать сырье поставщикам.

Если изменились условия работы компании, появились дополнительные данные, которые помогают качественнее решать задачи, формы отчетов необходимо актуализировать – включить дополнительные строки и столбцы с показателями, исключить лишние. Если задача, ради которой формировали отчет, уже не актуальна для компании, его необходимо отменить.

Объективность. Отчетность объективна, если она содержит корректные значения показателей с правильными единицами измерения. Данные должны быть на ту дату, которая указана в отчете. Важно, чтобы отчет формировали на основе достоверной исходной информации. Составитель должен четко знать, где брать сведения, как рассчитывать показатели. Желательно в отчете указывать, кто его сформировал и отвечает за достоверность данных.

Чтобы отчетность была корректной и пользователи могли правильно ее интерпретировать, необходимо, чтобы в компании действовали регламенты, которые содержат глоссарий с названиями и определениями терминов, справочник показателей с расчетными формулами, методику формирования отчетности, включая источники информации. Кроме того, нужна учетная политика управленческого учета, в которой определены правила учета активов, капитала, обязательств, доходов, расходов, поступлений и выплат. Если регламентов нет, высок риск ошибок.

Своевременность. Управленческую отчетность пользователи должны получать в требуемые сроки и с необходимой частотой. Оперативнее формировать отчеты удастся, если ускорить закрытие отчетного периода. Подробнее о том, как это сделать, см. [Как сократить срок закрытия отчетного периода до трех дней](https://www.1fd.ru/#/document/173/2857/).

Если в компании быстро закрывают отчетный период, формировать управленческую отчетность можно на основе бухгалтерских данных. Так компания избежит лишних трудозатрат на то, чтобы повторно вводить информацию. Однако для целей управленческой отчетности нужно обеспечить требуемую детализацию показателей, настроить расширенную аналитику. Подробнее об этом см. [Как вести управленческий учет на основе плана счетов](https://www.1fd.ru/#/document/173/281/), [Как вести управленческий учет на основе бухгалтерских данных](https://www.1fd.ru/#/document/173/278/).

Вопрос: Пример оперативной отчетности

Светлана Яворская, эксперт по управленческому учету «КСК групп»

Отчет о дебиторской задолженности покупателей отделу продаж компании «Альфа» нужен ежедневно не позднее 11 часов утра. По этим данным менеджеры решают, отгружать ли товар клиенту. Если у покупателя есть просроченная задолженность перед «Альфа», отгрузка запрещена.

Чтобы можно было сформировать отчет, бухгалтерия должна оперативно отражать в учете данные об отгрузках, возвратах и оплатах. Если отчет предоставлять отделу продаж в конце дня или, к примеру, раз в неделю, есть риск, что товар отгрузят клиенту, который задерживает оплату. В результате у компании будет нарастать просроченная дебиторка.

Экономичность. Затраты на подготовку отчетности не должны превышать экономический эффект от ее использования. Чтобы обеспечить экономичность управленческой отчетности, нужно отказаться от лишних отчетов и показателей. К примеру, если выяснили, что в отчете лишь несколько коэффициентов необходимы пользователю для решения его задач, перестать формировать отчет, а все нужные данные перераспределить по другим формам. Другой способ обеспечить экономичность отчетов – реже формировать их: не чаще, чем требуется для выполнения задач, для которых эти отчеты стали применять.

Вопрос: Пример отчетности, не соответствующей требованию экономичности

Светлана Яворская, эксперт по управленческому учету «КСК групп»

Начальник отдела производства предприятия «Бета» предлагает ввести в использование ежедневный отчет о производственных потерях в детализации по видам сырья, поставщикам, цехам предприятия. Для этого потребуется отдельный сотрудник, который будет ежедневно отслеживать движение сырья. Оплата труда этого экономиста – 50 тыс. руб. в месяц. Отклонения фактических потерь от норм по итогам месяца составляют не более 10 тыс. руб. Так, формировать ежедневный отчет о потерях предприятия нецелесообразно, поскольку расходы на него превысят возможный эффект от использования. Чтобы контролировать производственные потери, достаточно ежемесячного отчета. Составлять его можно поручить экономисту «Беты» в дополнение к его текущей нагрузке.

Наглядность. Отчетность должна быть такой, чтобы пользователь правильно воспринимал информацию, мог быстро разобраться в данных. Отчеты нужно сделать наглядными и легко читаемыми. Как вариант – использовать цветовые обозначения, графики и диаграммы. Подробнее см. [Какие ошибки в графиках допускают сотрудники финансовой службы](https://www.1fd.ru/#/document/173/2736/), [Какие отчеты нужны генеральному директору](https://www.1fd.ru/#/document/173/1601/).

Пример повышения наглядности управленческой отчетности для генерального директора

Светлана Яворская, эксперт по управленческому учету «КСК групп»

Финансовая служба компании «Гамма» разработала форму управленческого баланса для генерального директора – смотрите [справочник статей](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-188287/). В отличие от бухгалтерского баланса, в управленческой форме активы расположили в порядке убывания по степени ликвидности:вверху наиболее ликвидные статьи. Пассивы расположили по срочности оплаты: вверху – самые срочные. Так руководитель с одного взгляда мог оценить уровень платежеспособности компании на отчетную дату.

В форме баланса отдельными строками выделили активы в пути – «Денежные средства в пути», «Материалы в пути», «Товары в пути». Благодаря этому руководителю проще стало контролировать активы, которые компания рискует утратить.

Как организовать процесс изменения управленческой отчетности

Анализ и изменение управленческой отчетности рассматривайте как проект. Создайте рабочую группу. Включите в нее сотрудников финансовой службы и представителей других подразделений компании, которые используют управленческую отчетность. Чтобы проще было организовать процесс, группа не должна быть слишком большой – не более 10 человек. Утвердите состав и руководителя рабочей группы приказом генерального директора или другого уполномоченного лица компании.

До начала проекта разработайте его регламент. Разграничьте в документе полномочия участников – кто имеет право принимать решения, а кто только влияет на эти решения. Распределите ответственность. Собирать и анализировать данные об отчетах предстоит сотрудникам финансовой службы и отдела внутреннего контроля, если он есть в компании. Определите, нужно ли привлекать сторонних консультантов, если по предварительной оценке предстоят значимые преобразования отчетности.

Запланируйте срок проекта. Он займет от трех месяцев до года – в зависимости от состояния управленческого учета и отчетности компании, планируемого масштаба изменений. Составьте график реализации проекта, например, с помощью диаграммы Ганта в Excel, подробнее см. [Как контролировать выполнение плана работ с помощью Excel](https://www.1fd.ru/#/document/173/796/), [Как контролировать задачи и сроки с помощью Excel](https://www.1fd.ru/#/document/177/762/).

Установите график совещаний рабочей группы – предположим, каждый понедельник. Жестко регламентируйте время и порядок работы, к примеру строго 1 час на совещание и только в рамках повестки, о которой заранее уведомили участников. У каждой встречи рабочей группы должен быть конкретный результат – принятые решения в рамках повестки, например утвержденный перечень показателей конкретного отчета.

Запланируйте работу сотрудников финансовой службы, которым предстоит участие в проекте. Подробнее о том, как оценить резервы времени подчиненных и запланировать их вознаграждение, см. [Как совмещать текущие задачи и проекты в финансовой службе](https://www.1fd.ru/#/document/173/720/).

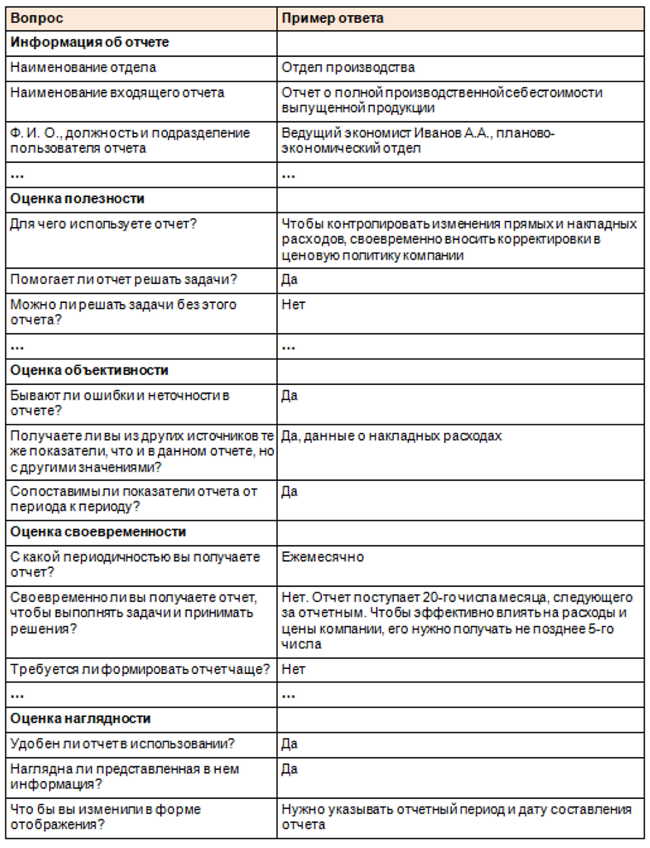
Как выявить недостатки действующей управленческой отчетности

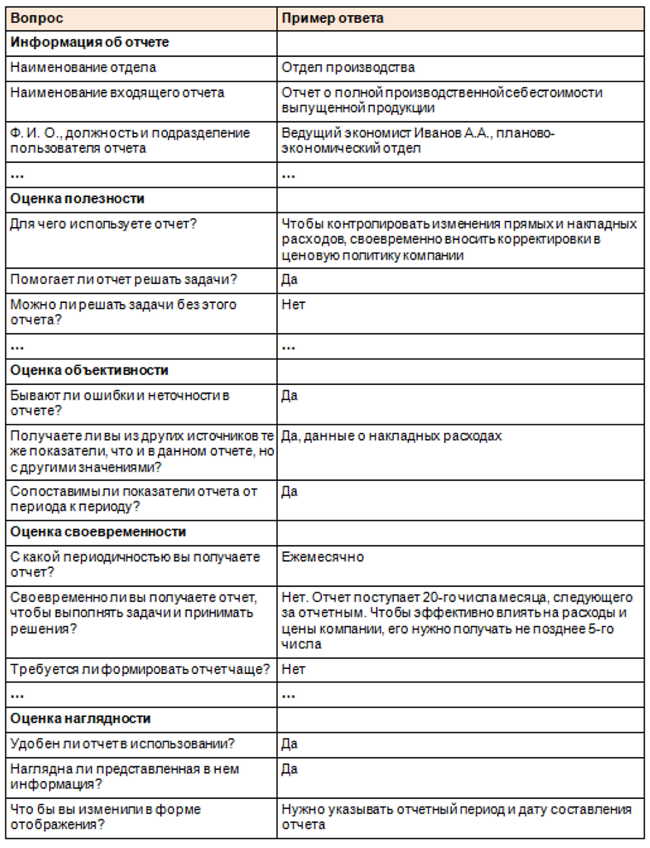
Чтобы выяснить, какие есть недостатки у управленческой отчетности, предстоит собрать информацию об отчетах компании у сотрудников и проанализировать ее. Для этого выясните по штатному расписанию, какие в компании есть отделы, и в каждый из них отправьте анкеты двух видов с готовыми перечнями вопросов: на [рисунке 1](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/fg35630/) представлена анкета для оценки входящих отчетов, на [рисунке 2](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/asfe23410/) – для исходящих. Анкеты нужно заполнить отдельно по каждому отчету.

Например, управленческие отчеты от экономистов – управленческий баланс, отчеты о доходах и расходах, о движении денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности, о кредитах и займах, подробнее см. [Формы управленческой отчетности для предприятий всех отраслей](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/dfasqy9gfm/). Отдел продаж формирует отчет о реализации товаров или услуг по контрагентам, отдел снабжения – отчет о закупках, отдел производства – отчеты о выпуске продукции, ремонтах оборудования, технологических потерях и браке и т. д.

Рисунок 1. Анкета для оценки входящих отчетов (фрагмент)

Открыть подсказки





Этот раздел анкеты содержит вопросы, которые позволяют идентифицировать отчет, его пользователей и составителя

Блок вопросов, которые позволят оценить полезность отчета, решить, включать ли в него дополнительные данные, можно ли от него отказаться

Вопросы, которые позволят выяснить, корректны ли данные в отчете

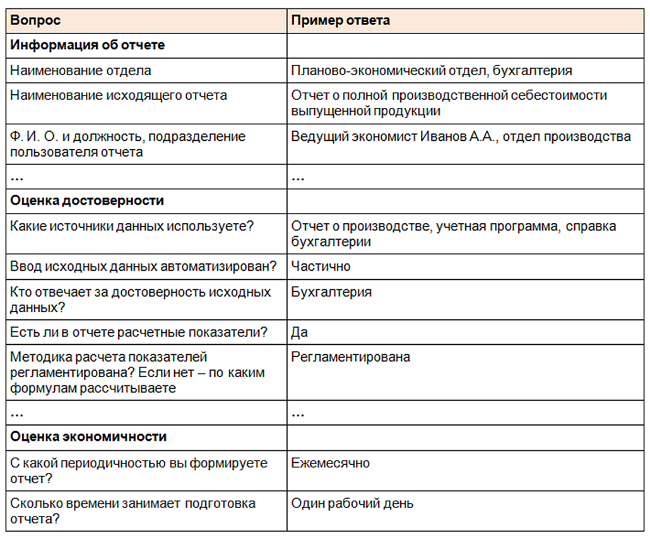
Вопросы, которые помогут установить, нужно ли формировать отчет оперативнее, изменить периодичность подготовки

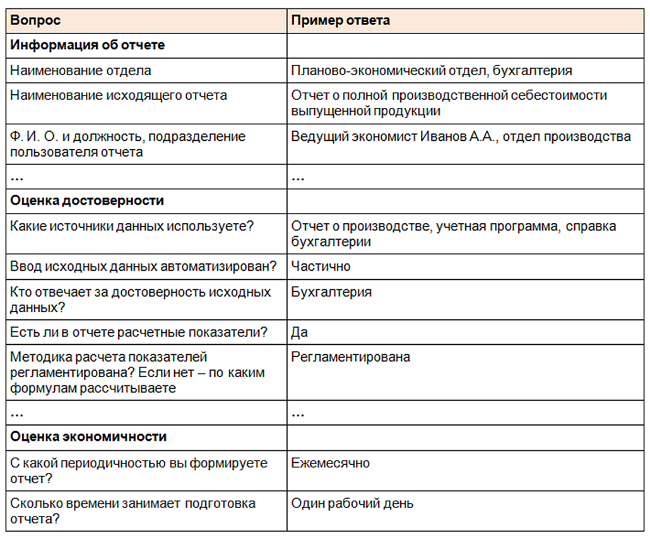
Блок вопросов, которые покажут, насколько нагляден и удобен отчет для пользователя

[Скачать анкету для оценки входящих отчетов](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-187983/)

Рисунок 2. Анкета для оценки исходящих отчетов (фрагмент)

Открыть подсказки





Блок вопросов, чтобы идентифицировать отчет, его составителя и пользователей

Вопросы, которые помогут установить, насколько достоверен отчет, исходя из того, как и на основе каких данных его составляют

Вопросы, которые помогут установить, высоки ли трудозатраты на подготовку отчета, не превышают ли расходы на него эффект от использования

[Скачать анкету для оценки исходящих отчетов](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-187985/)

Запросите одни и те же формы у пользователей отчетов и у тех, кто их составляет. Сопоставьте формы и выясните, нет ли расхождений. Иногда пользователи отчета самостоятельно дорабатывают полученную форму – добавляют недостающие данные.

По управленческой отчетности, которую используют собственники и генеральный директор, также нужно собрать информацию. Сделайте это с помощью интервью, а не анкетирования.

Составьте перечень отчетов, которые получают и используют в работе сотрудники компании, в детализации по функциональным областям – продажи, производство, закупки и т. д. Проанализируйте анкеты опрошенных сотрудников и формы отчетов. Если изучить ответы составителей и пользователей об одном и том же отчете, получите необходимую информацию, чтобы оценить его качество. Плюс дополнительно сделайте выводы, самостоятельно изучив формы и сопоставив показатели отчета с задачами пользователя.

В графах «Полезность», «Объективность», «Своевременность», «Экономичность», «Наглядность» [таблицы 2](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/tabl4/) кратко изложите выводы на основе анкетирования пользователей и составителей отчетов. Графа «Комментарии» предназначена для выводов проверяющих. На основе отчета о результатах обследования управленческой отчетности, форма которого приведена в [таблице 2](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/tabl4/), рабочей группе предстоит решать, что нужно изменить в отчетах компании.

Таблица 2. Отчет о результатах обследования управленческой отчетности (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Информация об отчете | Полезность | Объективность | Своевременность | Экономичность | Наглядность | Комментарии |
| 1. | Отчеты отдела производства | | | | | | |
| 1.1. | Отчет о полной производственной себестоимости | | | | | | |
|  | Ф. И. О. и должность пользователя | В отчете присутствует лишняя информация – об отгрузках готовой продукции. При этом нет данных о плановой себестоимости и себестоимости за прошедшие периоды, расчета отклонений | Отчет содержит ошибки, связанные с использованием неверных источников исходных данных о накладных расходах.  Дополнительная проверка не предусмотрена | Отчет представляют раз в месяц – 20-го числа месяца, следующего за отчетным, что не позволяет оперативно управлять себестоимостью в текущем месяце | Затраты на подготовку отчета обоснованны | В отчете не указано, за какой он период, отсутствует актуальная дата.  Используются несколько единиц измерения – килограммы и штуки без пояснений | Отчет формируют несколько лиц, нет одного ответственного. Необходимо доработать форму, повысить оперативность составления. Разработать для исполнителей методику формирования отчета и указать, какие источники данных использовать |
| Ведущий экономист Иванов А.А. |
| Ф. И. О. и должность исполнителя |
| Экономист Петров А.А., бухгалтер Сидорова И.Ю. |
| Форма предоставления |
| Таблица в Excel |
| … | … | … | … | … |  | … | … |

Как усовершенствовать управленческую отчетность: план действий

Проанализируйте результаты обследования управленческой отчетности компании и решите, что нужно изменить в отчетах и порядке их формирования. План действий такой:

выявить лишние отчеты;

актуализировать документы, регламентирующие формирование управленческой отчетности, разработать те, которых не хватает;

выбрать, в какой программе формировать отчеты;

решить, как вести учет первичных данных;

обеспечить соответствие каждого отчета критериям качества.

Выявить лишние отчеты. На основе ответов пользователей отчетности решите, какие формы лишние – нужно отказаться от их использования. Подробнее о том, как определить, нужен отчет или нет, см. [Как сократить управленческие отчеты в два раза и не потерять контроль над деньгами](https://www.1fd.ru/#/document/173/2851/).

Актуализировать регламенты. Выясните, есть ли в компании регламенты с правилами, как составлять управленческую отчетность и как формировать исходные данные для нее: управленческую учетную политику, методику заполнения отчетных форм, регламент закрытия отчетного периода и т. д. Если нет, их необходимо разработать. Подробнее об управленческой учетной политике см. [Как создать учетную политику для управленческого учета](https://www.1fd.ru/#/document/173/289/). Как закрывать отчетный период в управленческом учете, см. [Как регламентировать порядок закрытия периода в управленческом учете](https://www.1fd.ru/#/document/173/1785/). О том, какие показатели включать в управленческую отчетность, см. [Как сформировать перечень показателей, используемых в управленческой отчетности](https://www.1fd.ru/#/document/173/749/).

Если регламенты в компании есть, установите, актуальны ли они. При необходимости доработайте.

Комплект регламентов. Скачайте готовые регламенты, которые помогут повысить качество управленческой отчетности.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| [Учетная политика управленческого учета](https://www.1fd.ru/#/document/118/63836/)  [https://www.1fd.ru/system/content/image/14/1/-14177127/](https://www.1fd.ru/#/document/118/63836/)  [Скачать регламент](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-187987/) | [Порядок закрытия отчетного периода](https://www.1fd.ru/#/document/118/64042/)  [https://www.1fd.ru/system/content/image/14/1/-14208117/](https://www.1fd.ru/#/document/118/64042/)  [Скачать регламент](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-187989/) | [Методика заполнения форм управленческой отчетности](https://www.1fd.ru/#/document/118/63584/)  [https://www.1fd.ru/system/content/image/14/1/-14177129/](https://www.1fd.ru/#/document/118/63584/)  [Скачать регламент](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-187991/) |
| [Регламент оценки качества отчетности](https://www.1fd.ru/#/document/118/64423/)  [https://www.1fd.ru/system/content/image/14/1/-14177131/](https://www.1fd.ru/#/document/118/64423/)  [Скачать регламент](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-187995/) | [Положение об управленческой отчетности](https://www.1fd.ru/#/document/118/64839/)  [https://www.1fd.ru/system/content/image/14/1/-14177130/](https://www.1fd.ru/#/document/118/64839/)  [Скачать регламент](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-187993/) | [Инструкция по анализу отчетности](https://www.1fd.ru/#/document/118/64495/)  [https://www.1fd.ru/system/content/image/14/1/-14208118/](https://www.1fd.ru/#/document/118/64495/)  [Скачать регламент](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-187997/) |
|  |  |  |

Выбрать программное обеспечение. Решите, в какой программе компания будет формировать отчетность. Минимальные затраты – при использовании Excel, однако так обеспечить высокую достоверность данных и оперативность подготовки отчетов не удастся. Если бюджет позволяет, лучше рассмотреть другие варианты автоматизации. Например, использовать такие системы, как «1С», SAP, продукты Microsoft Dynamics или др.

Определить порядок ведения первичного учета. Решите, как организовать первичный учет исходных данных, чтобы оперативнее формировать отчетность. К примеру, информацию о поступлении сырья могут вводить кладовщики на складе по оригиналам документов или бухгалтерия на основе передаваемых сканов. Исключите ситуацию, когда исходные данные вводят несколько исполнителей в разные учетные базы.

Повысить качество отдельных отчетов. Изучите отзывы пользователей и составителей каждого отчета. Проанализируйте формы и набор показателей. Разберитесь, на основании каких данных формируют каждый отчет, кто вводит первичную информацию и в какую базу, вносят ли в учет данные после закрытия отчетного периода и как отражают корректировки.

Для каждого отчета решите:

нужно ли добавить или удалить показатели;

следует ли заменить источники информации и предусмотреть дополнительную проверку;

требуется ли изменить периодичность формирования;

необходимо ли составлять отчет в более короткие сроки и как это сделать.

Формы управленческой отчетности для предприятий всех отраслей

Есть набор форм управленческой отчетности, минимально необходимый любой компании, чтобы контролировать основные аспекты деятельности. Помимо него потребуются дополнительные отчеты, состав и содержание которых зависит от отрасли. Чтобы управлять предприятием любой сферы деятельности, нужны как минимум:

финансовые отчеты: управленческий баланс, отчет о доходах и расходах (ОДР) и отчет о движении денежных средств (ОДДС). Формы отчетов заранее согласуйте с пользователями. Это особенно важно, если они предназначены для внешних инвесторов;

отчет о среднесписочной численности персонала;

отчеты о расходах подразделений компании;

отчет о закупках;

отчеты о запасах – для всех отраслей, кроме сферы услуг;

отчеты для контроля расчетов с контрагентами – о дебиторской и кредиторской задолженностях;

отчет о кредитах и займах.

Управленческий баланс. Баланс позволяет контролировать активы компании и источники их формирования. В управленческой форме предусмотрите более подробную детализацию данных, чем в бухгалтерском балансе, а также удобный пользователям порядок строк, например ранжирование активов по степени ликвидности. В управленческом балансе имущество, капитал и обязательства компании допустимо отражать по справедливой стоимости, которая может отличаться от бухгалтерской. Подробнее смотрите [Как разработать правила формирования управленческого баланса](https://www.1fd.ru/#/document/173/1643/).

Совет: формируйте управленческий баланс не реже раза в квартал, чтобы снизить риск ошибок в управленческой отчетности

Валентина Ермакова, экс финансовый директор компании «Клевер-Медиа-Групп»

Часто компании не включают в состав управленческой отчетности баланс, а ограничиваются отчетами о доходах и расходах и о движении денежных средств. В результате повышается вероятность того, что финансовый результат в управленческой отчетности определят неверно. Этот риск особенно велик, если управленческий учет в компании ведут параллельно с бухгалтерским, а не методом трансформации.

Чтобы избежать ошибок в оценке прибыли, составляйте управленческий баланс ежемесячно или ежеквартально – в зависимости от того, с какой периодичностью формируете отчет о доходах и расходах. Составив баланс, удостоверьтесь, что разность нераспределенной прибыли на конец и начало периода равна чистой прибыли из отчета о доходах и расходах. Если это не так – значит, нужно искать ошибки в управленческом учете, проверять, верно ли отразили активы и обязательства, корректно ли составили отчет о доходах и расходах.

Отчет о доходах и расходах. ОДР позволяет определить, сколько прибыли заработала компания, соответствует ли ситуация плану, как она изменилась по сравнению с предыдущим периодом. Включите в ОДР данные о финансовых результатах за отчетный период, план, показатели за предыдущий период, расчет отклонений, удельный вес каждой статьи доходов и расходов. Подробнее об отчете смотрите [Как составить отчет о доходах и расходах](https://www.1fd.ru/#/document/173/269/).

Отчет о движении денежных средств. ОДДС показывает, откуда поступили деньги за анализируемый период, на что компания их потратила, соответствует ли ситуация плану, подробнее смотрите [Как составить отчет о движении денежных средств](https://www.1fd.ru/#/document/173/2896/).

Отчет о среднесписочной численности персонала. Отчет нужен, чтобы отслеживать, как изменение численности сотрудников влияет на результаты компании. Сведения о персонале детализируйте по подразделениям или по категориям сотрудников – рабочие, специалисты, административный персонал. Добавьте показатели, которые зависят от численности сотрудников, например фонд оплаты, выручку. Включите в отчет данные за один или несколько предыдущих периодов, чтобы отслеживать динамику.

Отчет о расходах подразделений. Отчет о расходах подразделений в детализации по статьям затрат позволит контролировать, сколько компания тратит на содержание каждой структурной единицы. Добавьте данные о среднесписочной численности сотрудников за отчетный период. Так сможете сопоставлять удельные расходы по подразделениям.

Отчет о закупках. Чтобы регулировать закупочную деятельность, используйте отчет о закупках. Он нужен, чтобы отслеживать количество приобретенных за период ресурсов, цены закупок, анализировать, выгодно ли сотрудничать с каждым из поставщиков. Включите в отчет данные о том, какие ресурсы у кого из контрагентов приобрели, на каких условиях – предоплата или отсрочка, если отсрочка – сколько дней, сколько времени занимает доставка. Аналитическая ценность отчета будет выше, если добавить плановые объемы закупок и цены. Подробнее об отчете см. [Как составить отчет о закупках](https://www.1fd.ru/#/document/173/313/).

Если компания использует услуги подрядчиков, для контроля сотрудничества с ними применяйте похожий по форме отчет о закупках. Вместо материальных ресурсов перечислите в нем приобретенные работы и услуги, удалите данные о сроках доставки и расходах на нее.

Отчеты о запасах. Контролировать материальные ресурсы помогут отчеты о движении запасов сырья и материалов, готовой продукции, товаров. Включите в эти отчеты сведения об остатках на начало и конец периода, поступлении и выбытии за период. Производственным предприятиям потребуется отчет об остатках незавершенного производства с детализацией данных по цехам или переделам. В отчетности о запасах данные должны быть не только в стоимостной оценке, но и в натуральном выражении.

Отчет о дебиторской задолженности. Этот отчет нужен, если компания предоставляет отсрочки платежей своим клиентам. Отчет позволит отслеживать, своевременно ли покупатели возвращают долги или нужно принимать меры, чтобы получить с них оплату. Он помогает решить, отгружать ли товар, оказывать ли услуги контрагенту или ждать погашения долгов. Данные можно детализировать по покупателям и менеджерам, которые с ними работают. Подробнее о том, какие сведения включить в отчет, смотрите [Как контролировать состояние дебиторской задолженности](https://www.1fd.ru/#/document/173/101/).

Отчет о кредиторской задолженности. Отчет о кредиторской задолженности формируйте, чтобы контролировать и своевременно погашать долги компании. Если она просрочит платежи в бюджет, персоналу, контрагентам, придется платить штрафы, возникнет риск банкротства. О том, какие данные о кредиторской задолженности отслеживать, смотрите [Какие отчеты помогут контролировать кредиторскую задолженность](https://www.1fd.ru/#/document/173/2461/).

Отчет о кредитах и займах. Этот отчет требуется, если компания привлекает заемное финансирование. Он позволит контролировать кредитный портфель предприятия, стоимость кредитов, их обеспечение, остаток задолженности. О том, какие данные включить в отчет, смотрите [Какие отчеты пригодятся финансовому директору для контроля долгов компании](https://www.1fd.ru/#/document/173/317/dfas6d7pvn/).

Все перечисленные выше отчеты, за исключением финансовых, формируйте не реже раза в месяц. По запасам, дебиторской и кредиторской задолженностям иногда требуется оперативный контроль, вплоть до ежедневного.

Финансовые отчеты составляйте ежемесячно или ежеквартально, в зависимости от потребностей пользователей. Для годовой управленческой отчетности предусмотрите пояснительную записку. В ней нужно прокомментировать для руководства и собственников показатели финансовых отчетов, а также специфические данные, характерные для отрасли и компании, подробнее смотрите [Как подготовить для акционеров пояснительную записку к управленческой отчетности](https://www.1fd.ru/#/document/173/1730/), [Как отчитаться перед собственниками по итогам года](https://www.1fd.ru/#/document/173/2884/dfask2ckd8/). Разработайте инструкцию, что именно включать в записку, смотрите [пример регламента](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-188297/).

Вопрос: Какие показали включить в управленческий отчет для директоров и учредителей

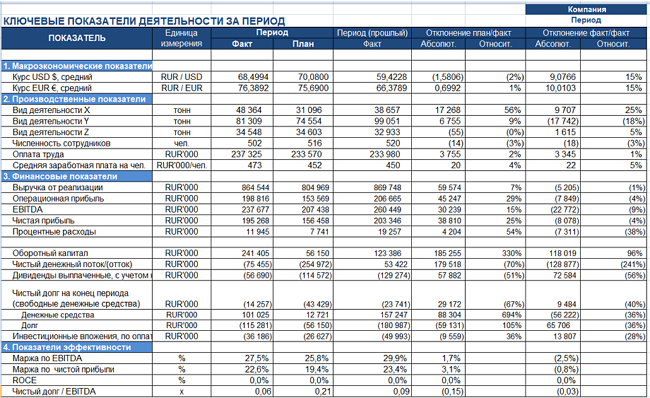
Валентина Ермакова, экс финансовый директор компании «Клевер-Медиа-Групп»

Чтобы решить, какие данные о результатах за период представить директорам и учредителям, определите ключевые параметры бизнеса. Их нужно собрать в одном отчете, например «Ключевые показатели деятельности за период», смотрите пример на [рисунке 3](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/ris1/). Глядя на него, пользователи смогут быстро определить, насколько эффективно работал бизнес в отчетном периоде по сравнению с планом и фактом за прошлый период. Как правило, акционеров интересует EBITDA, чистая прибыль, долговая нагрузка, свободный денежный поток, а также показатели рентабельности.

Менеджмент может решить включить в отчет и дополнительные параметры, которые требуют внимания или срочного обсуждения. Например, уровень просроченной дебиторской задолженности, стоимость неликвидных запасов – если их размер существенен, показатели оборачиваемости и финансовый цикл – если есть проблемы с ликвидностью. Для арендного и гостиничного бизнеса важный параметр – максимально возможная и реальная загрузка площадей. Если эффективность бизнеса существенно зависит от персонала, добавьте показатели производительности труда и выручку на человека. Для автоматизированного и капиталоемкого бизнеса включите в отчет для топ-менеджмента и собственников отношение выручки к среднегодовой стоимости основных средств.

Рисунок 3. Отчет о ключевых показателях деятельности для директоров и учредителей

[скачать.xlsx](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-188291/)

[](https://www.1fd.ru/system/content/image/14/1/-14034204/)

Подробнее о том, что включить в пакет управленческой отчетности для директоров, см. [Как составить управленческую отчетность для генерального директора](https://www.1fd.ru/#/document/173/266/), [Какие отчеты нужны генеральному директору](https://www.1fd.ru/#/document/173/1601/). О том, как отчитаться перед собственниками, см. [Как отчитаться перед собственниками по итогам года](https://www.1fd.ru/#/document/173/2884/).

Вопрос: Какие нефинансовые показатели включать в управленческую отчетность

Валентина Ермакова, экс финансовый директор компании «Клевер-Медиа-Групп»

Помимо финансовых показателей, в управленческом учете и отчетности допустимо использовать количественные данные и качественные характеристики объектов – сведения, которые полезны для принятия решений и управления бизнесом.

Количественные данные, например, такие:

объемы закупок, производства, продаж в натуральном выражении;

остатки и расход материальных ресурсов в натуральном выражении;

сроки хранения и годности ресурсов;

периоды оборота активов;

количество отказов покупателей, выявленных неисправностей, брака;

расход энергоресурсов;

количество персонала;

время работы персонала и оборудования;

доля рынка;

количество клиентов, поставщиков, обслуживающих банков, банковских счетов;

сроки выполнения проектов и их этапов, заключения договоров.

Примеры качественных характеристик, которые можно использовать в управленческой отчетности:

ремонтопригодность оборудования;

экономичность процессов;

эффективность решений;

качество продукции;

достоверность прогнозов;

значимость новаций для компании.

Формы управленческой отчетности для производственных предприятий

Виды управленческой отчетности производственных предприятий обусловлены задачами, которые приходится решать менеджменту. Помимо [отчетов, необходимых предприятиям всех отраслей](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/dfasqy9gfm/), потребуются такие:

о себестоимости выпущенной продукции. Себестоимость в производстве имеет сложную структуру, и менеджменту важно контролировать и регулировать ее составляющие и общую величину;

эффективности работы оборудования и производственного персонала. Один из способов увеличить прибыль предприятия – повысить производительность труда;

ремонтах производственных фондов. Чтобы избежать потерь из-за аварийных ситуаций, необходимо следить за тем, чтобы оборудование своевременно ремонтировали;

технологических потерях и браке. Их удастся снизить, только если взять под контроль.

Отчет о себестоимости. Этот отчет составляйте в разрезе номенклатуры готовой продукции. Включите в него данные об объеме производства, прямых и накладных расходах, полной себестоимости. Аналитическая ценность отчета будет выше, если добавить показатели для сравнения – план, данные за предыдущий период, а также расчет отклонений. Подробнее об отчете смотрите [Как составить отчет о себестоимости продукции](https://www.1fd.ru/#/document/173/1242/).

Отчет о производительности труда производственного персонала. Отчет о производительности труда позволяет контролировать эффективность труда сотрудников по данным о выработке. Отчет пригодится для расчета премий производственному персоналу, а также для управления производственными процессами. Подробнее о производительности труда смотрите [Как проанализировать производительность труда производственного персонала](https://www.1fd.ru/#/document/173/88/).

[Скачать форму отчета о производительности труда производственного персонала](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-188019/)

Отчет об эффективности использования оборудования. В отчет об эффективности использования производственного оборудования включите показатели [фондоотдачи](https://www.1fd.ru/#/document/185/566/), [фондоемкости](https://www.1fd.ru/#/document/185/521/), [фондорентабельности](https://www.1fd.ru/#/document/185/523/). Дополнительно отразите выручку, стоимость произведенной продукции, прибыль. Данные представьте в сравнении с планом и прошлым периодом. Подробнее смотрите [Какой отчет поможет финансовому директору оценить эффективность использования производственного оборудования](https://www.1fd.ru/#/document/173/1391/).

Отчет о расходах на техническое обслуживание и ремонт оборудования. Отчет поможет удостовериться в том, что компания в срок проводит планово-предупредительные ремонты, и сравнить с планом расходы на них. Подробнее о том, как контролировать ремонт оборудования, смотрите [Какие отчеты помогут контролировать затраты на ремонт оборудования](https://www.1fd.ru/#/document/173/1426/).

[Скачать форму отчета о расходах на техническое обслуживание и ремонт оборудования](https://www.1fd.ru/system/content/attachment/1/173/-188299/)

Отчет о браке. В отчете о браке отразите информацию о количестве и стоимости выявленного брака, его вид, технологические процессы, где он возник. Укажите расходы на переработку или утилизацию брака. Подробнее о том, как контролировать брак в производстве, смотрите [Как составить отчет о дефектах и браке](https://www.1fd.ru/#/document/173/310/).

Отчет о производственных потерях. Разделите данные по видам потерь: материалы, рабочее время, электроэнергия. Представьте информацию по каждому виду в натуральном и стоимостном выражении.

Формы управленческой отчетности для торговых предприятий

Помимо управленческих отчетов, [общих для всех отраслей](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/fg36430/), торговым компаниям нужны специфические отчеты. Их набор зависит от того, оптовой или розничной торговлей занимается предприятие, сколько у него каналов сбыта.

Предприятию оптовой торговли необходимы отчеты, которые позволят контролировать условия продаж и оценивать их эффективность. Если не управлять ценами, скидками, условиями оплаты, может оказаться, что выручка у компании большая, а денег нет. Чтобы обеспечить контроль продаж, используйте два отчета в детализации по покупателям: о продажах и о маржинальном доходе.

Для розничной торговли важно контролировать операционную деятельность торговых точек, а также окупаемость инвестиций на их создание. Помогут в этом отчеты об эффективности и об окупаемости торговых точек.

Отчет о продажах предприятия оптовой торговли. В отчете о продажах отразите данные об объемах реализации в натуральном и стоимостном выражении. Включите сведения об условиях расчетов с каждым покупателем – предоплата или постоплата, период отсрочки в днях, размер дебиторской задолженности, а также рентабельность продаж. Так получите сведения, чтобы оценить, насколько покупатель выгоден компании, сравнивать клиентов. Данные о продажах можно дополнительно детализировать не только по контрагентам, но и по менеджерам компании, чтобы оценивать их работу.

Отчет о маржинальном доходе предприятия оптовой торговли. Отчет поможет оценить эффективность ценовой политики. Отразите в нем сведения о ценах согласно прайс-листу компании, а также о скидках и бонусах, удельном маржинальном доходе, нормативном и фактическом коэффициенте маржинального дохода. Подробнее о том, как составить о отчет о маржинальности продукции и анализировать ценовую политику, смотрите [Как провести ревизию ценообразования в компании](https://www.1fd.ru/#/document/173/2924/).

Отчет об эффективности торговых точек. В отчете об эффективности торговых точек представьте данные о доходах и расходах магазина, а также показатели эффективности: операционную прибыль магазина, его проходимость, средний чек, [коэффициент конверсии](https://www.1fd.ru/#/document/185/1009/). Показатели каждого магазина анализируйте в динамике и в сравнении с другими магазинами компании. О том, какой еще отчет поможет контролировать эффективность торговых точек, смотрите [Какой отчет поможет контролировать рентабельность розничных магазинов](https://www.1fd.ru/#/document/173/1731/).

Отчет об окупаемости торговых точек. Такой отчет нужен, чтобы контролировать, окупятся ли вложения в новые магазины в плановые сроки. Включите в него данные о плановых и фактических инвестициях, выручке, операционной прибыли, сроках окупаемости. Предположим, отчет показывает, что выручка ниже плана, и прогнозный срок окупаемости из-за этого существенно превышает план. Необходимо решить, закрывать ли магазин.

В отчете можно отражать данные не только по новым магазинам, но и по тем, которые вышли на самоокупаемость. Так получите данные для сравнения.

Отчет об эффективности каналов сбыта. Допустим, у торговой компании несколько каналов сбыта – опт, розница, сетевые магазины, выставочные салоны и т. д. Тогда необходимо контролировать и сравнивать их эффективность, чтобы своевременно решить, какие каналы нужно развивать, а от каких отказаться. Используйте отчет об эффективности каналов сбыта. Включите в него данные о доходах и расходах каждого канала и показатели эффективности – прибыль от продаж и рентабельность канала. О том, как анализировать продажи по каналам сбыта, смотрите [Как оценить эффективность продаж по разным каналам сбыта](https://www.1fd.ru/#/document/173/798/).

Отчет о потерях торговой компании. Контролировать потери торговой компании и определять, как их снизить, поможет специальный управленческий отчет. Детализируйте в нем потери по видам и местам возникновения. Подробнее о том, как составить и анализировать отчет, смотрите [Какие отчеты помогут контролировать потери торговой компании](https://www.1fd.ru/#/document/173/2095/).

Формы управленческой отчетности для предприятий из сферы услуг

Задачи менеджмента в сфере услуг – контролировать продажи и их доходность. Для этого используйте отчеты о реализации услуг и о маржинальном доходе в детализации по видам услуг и клиентам. Плюс формируйте управленческие отчеты, [общие для всех отраслей](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/dfasqy9gfm/).

Отчет о реализации услуг. В отчет о реализации включите информацию о выручке, условиях оплаты, размере дебиторской задолженности в случае отсрочки и о рентабельности продаж.

Отчет о маржинальном доходе от реализации услуг. Этот отчет предназначен для того, чтобы контролировать структуру затрат и ценовую политику компании. Следите за тем, чтобы маржинальный доход по каждому виду услуг был больше нуля. Если это не так, пересмотрите цены на услуги.

Формы управленческой отчетности для строительных предприятий

Строительным компаниям потребуются как минимум отчеты о капитальных затратах и о принятых работах по каждому объекту. О других управленческих отчетах строительной компании смотрите [Какие нестандартные отчеты помогут контролировать расходы в «1С»](https://www.1fd.ru/#/document/173/2863/dfasww9myf/), [Как контролировать исполнение бюджета проекта в строительстве](https://www.1fd.ru/#/document/173/1557/). Помимо этого формируйте управленческие отчеты, [общие для всех отраслей](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/dfasqy9gfm/).

Отчет о затратах. Отчет о затратах на каждый объект нужен, чтобы сравнивать фактические затраты с планом и анализировать отклонения. Детализируйте в нем данные по объектам и видам работ.

Отчет о принятых работах. Этот отчет позволит сопоставлять стоимость выполненных и принятых заказчиком работ. Кроме того, включите в него данные об оплате работ заказчиком и об оставшейся задолженности.

Формы управленческой отчетности для транспортных предприятий

Менеджменту транспортной компании необходимо отслеживать, выгодно ли содержать транспортное средство, не пора ли его продать. Помимо [общих отчетов](https://www.1fd.ru/#/document/173/2939/dfasqy9gfm/), необходимых для предприятий всех отраслей, включите в состав форм управленческой отчетности транспортной компании отчет о реализации услуг, а также отчет о доходах и расходах по транспортным единицам.

Отчет о реализации услуг транспортной компании. Этот отчет поможет контролировать доходы компании, условия реализации услуг, размер дебиторской задолженности и рентабельность продаж. Форма отчета такая же, как для контроля реализации любых других услуг.

Отчет о доходах и затратах по транспортным средствам. Этот отчет поможет контролировать эффективность использования транспортных средств компании. Он позволит отслеживать выручку, траты и операционный доход по каждому из них. Если финансовый результат от использования какого-либо транспортного средства отрицательный, проанализируйте динамику показателя. Решите, целесообразно ли продать объект. Подробнее о расходах на транспорт смотрите [Какие отчеты помогут контролировать транспортные расходы](https://www.1fd.ru/#/document/173/1997/).

# Хроника управленческих идей

**30 августа 2019**

В менеджменте есть концепты, которые не устаревают и десятилетиями живут в разных культурах. Некоторые из них особенно популярны в нашей стране. В инфографике ниже отмечены годы появления на страницах «HBR Россия» статей, важных для понимания известнейших теорий.

**2005 Эмоциональный интеллект**

Впервые этот термин, обозначающий способность распознавать свои и чужие эмоции и управлять ими, появился на страницах Harvard Business Review в 1999 году, а в 2005-м в российском HBR вышла статья известного популяризатора концепции эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана.



**2006 Дизайн-мышление**

О творческом подходе к формированию стратегии впервые написали Дороти Леонард и Джеффри Рейпорт в статье «Эмпатическое проектирование как путь к выдающимся инновациям», опубликованной в американском HBR в 1997 году и в российском — в 2006-м. В современном виде и под нынешним названием эту теорию развил президент IDEO Тим Браун в статье «Дизайнерское мышление», вышедшей в HBR в 2008 году.



**2006 Подрывные инновации**

В 1995 году в HBR вышла статья Клейтона Кристенсена и Джозефа Бауэра о «дилемме инноватора»: выборе между вложениями в поддержание текущего бизнеса и проектами с прорывным потенциалом. В статье «Инновации: Классические ошибки», вышедшей в «HBR Россия» в 2006-м, Розабет Кантер напомнила, что на «подрыв» способны лишь особо чуткие к нуждам потребителя компании.

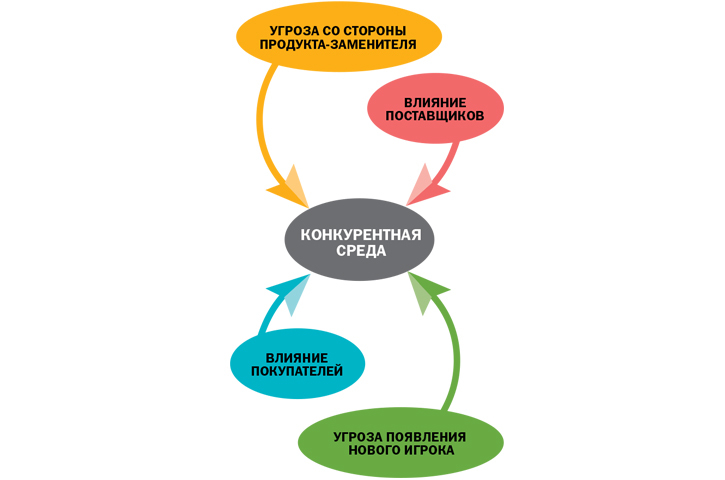
**2007 Голубой океан**

Авторы термина — профессора INSEAD Чан Ким и Рене Моборн, издавшие в 2005 году книгу «Стратегия голубого океана». В HBR этот термин впервые прозвучал в 2004-м, в «HBR Россия» материал опубликован в 2007 году.

**2008 Пять сил конкуренции**

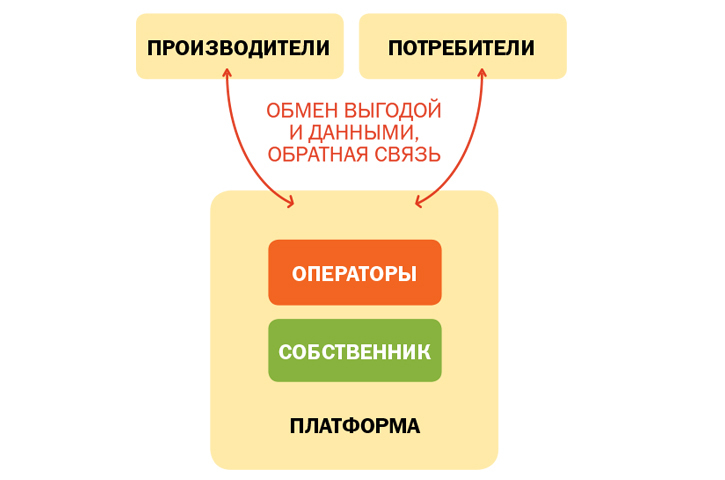
В 1979 году HBR опубликовал первую статью молодого экономиста Майкла Портера. За прошедшие 40 лет на «Пяти силах Портера» воспитано целое поколение исследователей и бизнесменов. Идея, что за каждый доллар прибыли приходится сражаться не только с конкурентами, но и с покупателями, поставщиками, товарами-заменителями и потенциальными претендентами на место в отрасли, сейчас стала хрестоматийной, а понимание отрасли как конкурентной среды со сложившимся, но непостоянным балансом сил было перенесено на экономику регионов, государств и некоммерческих организаций.

В «HBR Россия» статья опубликована в 2008 году под заголовком «Стратегический взгляд на силы конкуренции».



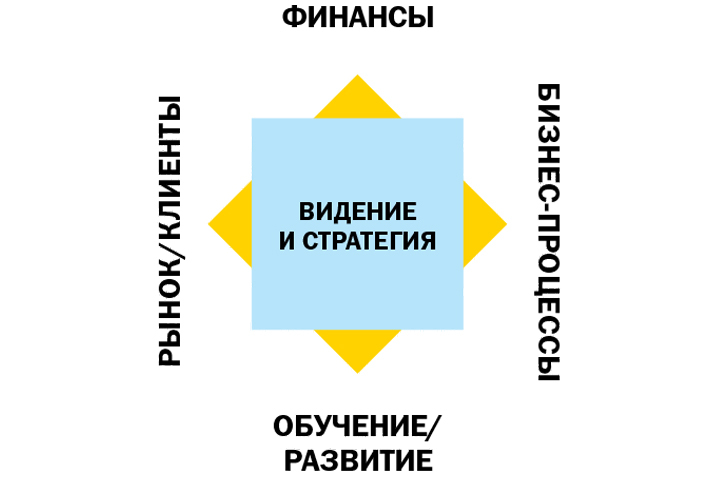
**2008 Экономика платформ**

Цифровая платформа — это площадка, соединяющая продавцов, покупателей и других игроков рынка. В 2006 году, еще до появления Uber и Airbnb, в HBR вышел материал «Strategies for Two-Sided Markets» о том, как действуют цифровые платформы на двусторонних рынках. А в 2008 году в «HBR Россия» вышла статья о достоинствах платформы Google. Позднее публиковались и другие материалы по этой теме.



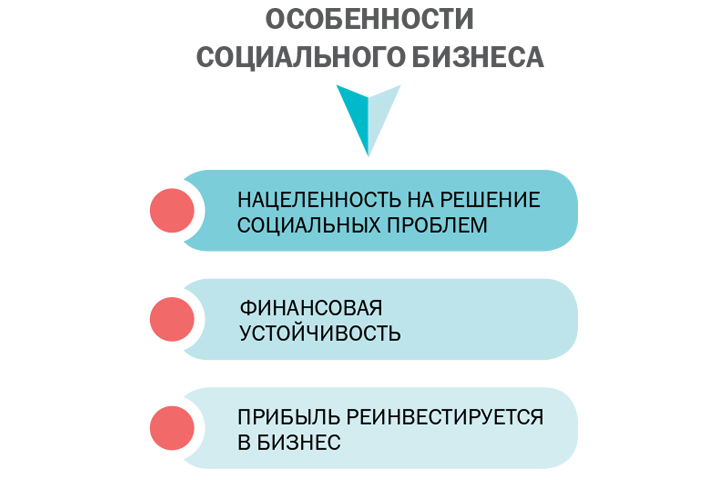
**2008 Система сбалансированных показателей**

Cистема сбалансированных показателей (BSC), предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году, — это способ измерять продвижение к стратегическим целям. В «HBR Россия» в 2008 году опубликована статья тех же авторов, объясняющая, как увязать краткосрочные задачи со стратегическими.



**2010 Социальное предпринимательство**

Термин появился в 1970-х годах, его крестный отец — Билл Дрейтон, основатель фонда «Ашока: Инновации для общества». В 2010-м в статье «Новые партнерства изменят мир» в HBR Дрейтон заметил: «Благодаря сотрудничеству корпораций и социальных предпринимателей рынки могут формироваться и расширяться с огромным размахом». В 2015 году лауреат Нобелевской премии мира Мухаммад Юнус описал в HBR три особенности социального бизнеса.



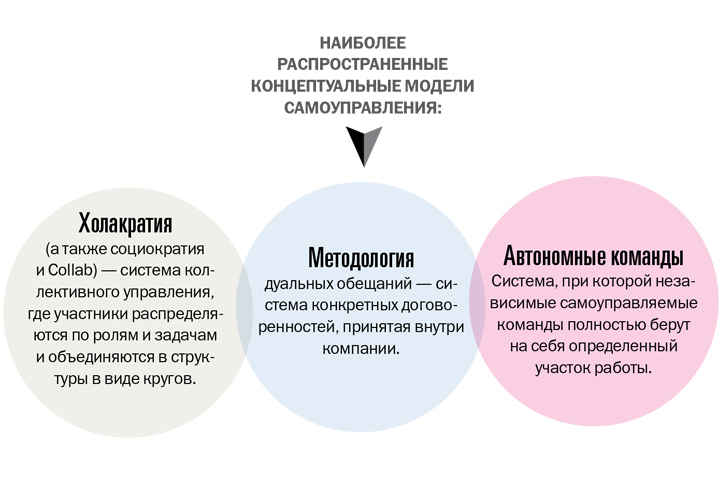
**2013 Эджайл и скрам**

В 1986 году Такеучи Хиротака и Икудзиро Нонака опубликовали в HBR статью «The New New Product Development Game». Они заметили, что в компаниях, обходящих конкурентов по инновациям, процесс работы не похож на поэтапную «эстафету». В них «команда старается пробежать всю дистанцию как единое целое, передавая друг другу мяч, словно игроки в регби». В 1993 году Джефф Сазерленд, взяв за основу идеи статьи, предложил новый подход к разработке ПО, назвав этот метод «скрам» (как прием в регби). Поиски адаптивных методов продолжались, и в 2001 году появился эджайл-манифест разработки программного обеспечения. В 2013 году в «HBR Россия» вышла статья Стива Бланка «Бережливый стартап», где описана схема создания ПО по принципам эджайла.



**2014 Самоуправление**

Уже несколько десятилетий исследователей увлекает идея самоуправления. Одна из самых популярных его разновидностей — холакратия, которая впервые упоминается в HBR в 2014 году в статье Джулиана Биркиншоу «Осторожно: очередной бум».



# Agile или нет: подходят ли вам гибкие методы управления и работы

**22 августа 2019**| **Павел Алферов**

Постепенно понятие Agile вышло далеко за пределы ИТ-отрасли. Сейчас многие предприниматели живут по Agile, едят по Agile, а кто-то, возможно, даже спит по Agile. Такое широкое использование термина запутывает. Где границы применимости и когда стоит применять этот подход?

В 2001 году известные разработчики ИТ-систем собрались вместе, чтобы описать, как правильно создавать новые продукты в отрасли. Результатом этой встречи стал Agile Manifesto, текст которого был переведен на более чем 50 языков и получил глобальное распространение в ИТ-сфере. В нем сформулировано 4 базовых принципа и 12 правил работы по Agile, которые многие команды программистов взяли на вооружение.

В манифесте дается обтекаемое определение Agile, хотя прочесть этот исторический документ безусловно стоит. Чем больше умных людей собираются в одной комнате, тем сложнее им договориться о вещах глобальных, философских и фундаментальных (вспоминаю свой опыт по разработке российских национальных стандартов проектного управления): создать какой-то единый и универсальных для всех четкий подход, общую методологию, не вышло.

Манифест — то, в чем все эти люди смогли максимально сойтись.

Для методологов проектного управления Agile делится на:

* **Mindset, образ мышления** — установки, парадигмы, взгляды человека, нацеленные на быструю реакцию.
* **4 базовых принципа и 12 правил** — философская основа Agile.
* **Набор практик:** что делать и как выстраивать работу, чтобы образ мышления и принципы манифеста естественно сочетались.

**Американские горки продуктивности**

Любая технология или подход переживают различные стадии: от популярности и очарования, до бесполезности и забытья. Компания Gartner, знаменитая своими исследованиями ИТ-рынка, описала эту динамику циклами хайпа — Hype cycle.

**Первая стадия:** сначала никто о технологии не знает, но постепенно о ней начинают говорить — хайп начинает расти.

**Вторая стадия:** пик завышенных ожиданий. Все узнают о технологии, ждут, что она решит актуальные проблемы.

**Далее** выясняется, что она работает не всегда, не везде, не у всех.

**Потом** наступает разочарование.

**На следующей стадии** приходит понимание, что где-то технология все-таки применима, а кое-где по-настоящему эффективна.

**Последняя стадия**, следующая за этим пониманием, — выход на плато производительности.

Эти циклы хорошо иллюстрирует пример с блокчейном. Технология существует с 2008 года, но тогда о ней практически никто не слышал. Два года назад технология достигла пика завышенных ожиданий. Эксперты предвещали, что все перейдут исключительно на блокчейн и он полностью поменяет мир. То же происходило и с появлением кино, дополненной реальности, интернета, электромобиля. Помните классическое: «Вообще со временем телевидение перевернет жизнь всего человечества. Ничего не будет. Ни кино, ни театра, ни книг, ни газет, одно сплошное телевидение!»? Это тот же цикл.

Стадии жизни технологии переживаются предпринимателям нелегко, особенно вторая. На пике завышенных ожиданий бизнес набирает кредиты, выходит на IPO, ожидает, что произойдет мощный рост на хайпе. Потом пузырь лопается, за головокружительным успехом следует падение. После всего этого начинается новое развитие, но уже без былого размаха.

**Agile для бренда или результата**

В ИТ-индустрии Agile сейчас находится на «выходе на плато производительности», а в российском бизнесе во многом благодаря Герману Грефу — на пике. Примерно три года назад председатель правления Сбербанка начал говорить, что те, у кого не будет Agile в ближайшее время, умрут в страшных муках. Сбербанк стал внедрять свой Agile-подход, так называемый Сберджайл. При этом никто, кроме сотрудников, вообще-то не знает, как выглядит Сберджайл, как именно он внедрялся и какова общая эффективность от его применения. Узнать это снаружи — нельзя. Информация закрыта. И, насколько мне известно, в Сбербанке оценка эффективности этого подхода не проводилась.

Зачем Agile Сбербанку? На мой взгляд, Сбербанк внедрял Agile, потому что руководство хотело позиционировать себя как инновационную, передовую ИТ-компанию, а не как традиционный и консервативный банк. Они убедили многих, что стремительно двигаются в сторону цифровизации и технологизации.

**Упорядоченность и запутанность**

Agile как система коммуникации и принцип производства продуктов эффективен, но в определенных границах. Как у любой теории, концепции или методологии у него есть зона наибольшей производительности, зона, где эффект неочевиден и где он неприменим. Чтобы в этом разобраться, были придуманы разные модели описания систем.

Одна из самых известных — модель Дейва Сноудена («Киневин») **CYNEFIN**. Модель Киневин говорит о системах в широком смысле, как о наборе элементов и связей между ними. Касательно бизнеса проект — это система, подразделение — система, отдельная команда — тоже система. Все системы бывают:

**упорядоченные простые**, с понятной причинно-следственной связью. Табуретка на 4 ножках. Отпилишь две ножки — табуретка упадет. Велосипед. Крутишь педали — едет. Все понятно;

**упорядоченные сложные**, условный автомобиль. Надо потратить время, чтобы разобраться самому в системе, а еще лучше привлечь эксперта, который объяснит, как все работает;

**запутанные или комплексные.** Перед вами — лягушка. Когда ее тыкают палочкой, у нее дергается лапка. Непонятно от чего. Если сами будем разбираться — поймем, но не до конца. Наука до сих пор разбирается с деталями и особенностями функционирования нервной системы. Когда разберется, будут созданы нейроинтерфейсы дистанционного управления лягушкой, и эта система перейдет в класс упорядоченных сложных систем;

**хаотические.** Что бы ни делали — непонятно, как это устроено.

Представим, что нужно выпустить брошюру к конференции, а сотрудники никогда не занимались издательством или публикациями? Это сложная система, но мы проанализировали ее этапы и привлекли экспертов, которые подсказали как нужно. Другой уровень — нужно выпустить журнал с использованием виртуальной реальности для тех, у кого есть очки дополненной реальности. Они смогут в 3D-формате взаимодействовать со статьями. Технически это можно сделать, но совершенно непонятно, как все это будет работать и нужно ли кому-то. Экспертов позвать нельзя, потому что их просто нет. Это и есть Agile, ведь нужно экспериментировать. Как раз для таких запутанных и комплексных историй он подходит лучше всего.

Мы проводим небольшие эксперименты, создаем продукт, который нам удается собрать на свой страх и риск. Этот продукт в Agile называется MVP (minimal viable product) или минимально жизнеспособный продукт. MVP быстро оказывается на рынке, и можно протестировать насколько эффективно он помогает решать проблемы целевой аудитории, получить обратную связь и доработать продукт в дальнейшем, экономя средства.

**Agile или не Agile?**

Когда я и мои коллеги разрабатывали Методические рекомендации по применению Agile в госорганах, мы сформулировали, когда нужно и не нужно применять Agile. Эти рекомендации универсальны, они подходят для бизнеса и для некоммерческих организаций.

Стоит применять Agile, когда существуют:

**Высокая неопределенность.** Нет возможности заранее определить как конкретно будет реализовываться задача, какой конкретно продукт должен быть получен в итоге.

**Меняющиеся требования и условия реализации.** Требования к создаваемому продукту по каким-либо причинам существенно меняются в процессе его создания или другими становятся внешние обстоятельства. Agile-подход дает необходимый инструментарий для оперативного управления изменениями и итеративного достижения требуемого результата.

**Необходимость постоянной демонстрации успехов.** Нужно регулярно показывать руководству и заказчикам работающий продукт.

Нецелесообразно применять Agile, когда существуют:

**Невозможность менять созданный продукт.** Если есть технологические, инфраструктурные, политические барьеры, препятствующие постепенному выпуску продукта путем его поэтапного улучшения.

**Отсутствие возможности финансировать доработки.** Изменения и многочисленные доработки продукта могут значительно увеличить стоимость разработки и сделать Agile-подход неприемлемо дорогим и экономически неоправданным.

**Высокая цена ошибки.** Если нет возможности быстро, регулярно и безопасно демонстрировать создаваемые версии продукта (инкременты). Если каждый выпуск без исчерпывающих проверок несет существенные риски финансового, имиджевого характера или безопасности. Если от наших экспериментов кто-то умрет — это будет очень неудачный MVP.

**Высокая предсказуемость.** Условия реализации проекта стабильны, требования к продукту незначительно меняются и известны заранее, проект носит типовой характер, у команды есть опыт реализации таких проектов и нет ценности в получении результата проекта частями в короткие сроки.

**Чек-лист готовности**

Если Agile стоит применять в вашей компании и для вашего проекта, остается оценить, готовы ли вы и ваша команда к новой организации процессов. Это самый важный и решающий момент. Может оказаться, что ситуация способствует применению Agile, но команда и руководство не могут адекватно использовать нововведения.

Что нужно проверить до начала работы по Agile.

**Команда и стейкхолдеры готовы принять принципы и правила Agile-подхода.** Принципы и правила прописаны в манифесте, в множестве книг и статей. Самым сложным для нашей ментальности является «право на ошибку». Для неопределенности ошибки — это нормально. Аgile — это и есть институционализированный метод проб, ошибок, экспериментов. Делаем, смотрим, что получается, что нет, быстро переделываем. Работает принцип «fail fast, fail safe» (ошибайся быстро, ошибайся безопасно). Неважно, что ошибся, важно, что ошибку обнаружили, распознали и быстро исправили. Это один из очень серьезных барьеров на пути внедрения Agile в России, где у многих осталось восприятие, что «у каждой аварии есть имя, фамилия и отчество». Если команда сделала что-то неправильно, не должно быть «расстрелов».

**Есть Agile-команда.** Agile-команда — это непростая команда. В ней должны сочетаться ряд характеристик:

* Она должна быть компактная: 7 сотрудников плюс-минус 2 человека. Ее еще называют «2 pizza team», команда, которую можно накормить двумя пиццами. То есть совсем небольшая. Техники масштабирования Agile на большие команды существуют, но они очень и очень нетривиальны. Начинать с них точно не стоит;
* В команде должны присутствовать сотрудники, обладающие компетенциями, необходимыми для разработки продукта и представляющие все подразделения, которые необходимы для разработки продукта;
* У сотрудников должно быть достаточно времени для работы в команде. Крайне желательно, чтобы они все свое время посвящали работе над проектом, принцип «100 на 0» — 100% вовлечения;
* Крайне желательно, чтобы все сидели вместе, в одном помещении;
* Важно, чтобы команда брала на себя ответственность. Наши сотрудники не любят брать на себя ответственность. В моих опросах руководства компаний это одна из самых часто упоминаемых проблем.

**Есть владелец продукта (заказчик)**, который:

* уполномочен единолично определять все требования к продукту и приоритетность задач. В нашей российской или «византийской» системе управления получить такое право непросто;
* доступен для команды, может обсуждать и рассматривать вопросы по продукту в темпе работы команды. Если команда отработала «спринт», например, за две недели, а потом месяц ждет возможности поговорить с владельцем, схема не сработает;
* доверяет команде. Владелец продукта определяет, что делать, команда определяет, как делать. Владелец не вмешивается в процесс решения задач, не говорит: «Не так вы работу работаете, я сейчас разъясню. Давайте это отложим и лучше сделаем так». Agile не приемлет микроменеджмент.

**Высшее руководство подтвердило свою поддержку.** Те, кто в бизнес-иерархии стоит над командой и владельцем продукта, подтвердили, что они готовы оперативно рассматривать и принимать решения по эскалированным к ним вопросам, которые команда не может решить на своем уровне. Таких вопросов будет много особенно в начале.

**Согласованы накладываемые на проект ограничения.** Между командой и ключевыми заинтересованными сторонами достигнуты и документально зафиксированы договоренности по критическим ограничениям: срокам, бюджету, ресурсам и так далее.

Agile доказал свою эффективность уже не в одной индустрии. Практики Agile используются в российском Центробанке, на металлургических заводах, при цифровизации нефтяных компаний, в НИОКРах фармацевтических компаний. Есть кейс, когда по Agile проектировали атомную электростанцию.

Максимальная эффективность этого подхода достигается часто уже после того, как волна первого воодушевления спадает. Нужно четко понимать, зачем вы хотите Agile, какой результат ожидается, какими затратами это может сопровождаться. Если получится соизмерить ожидаемый эффект и расходы, это позволит подойти к внедрению более трезво.

**И самое важное: нельзя останавливаться.** Нельзя внедрить и жить с этим, надо искать и экспериментировать, постоянно развивать используемые практики. Сейчас набирает силу следующая волна гибридных подходов «ежа и ужа», классических и Agile-подходов. Это обещает быть интересным. И, конечно, у этих подходов тоже будут свои границы применимости.

**Об авторе. Павел Алферов** — профессор бизнес-практики Московской школы управления «Сколково».

# Шесть причин неудачных решений

**8 августа 2019**|**Майк Эрвин**

Исследования [показывают](https://www.psychologytoday.com/us/blog/stretching-theory/201809/how-many-decisions-do-we-make-each-day), что обычный человек принимает около 2 тыс. решений каждый час бодрствования. Большинство из них незначительные и принимаются инстинктивно или автоматически: что надеть на работу, пообедать сейчас или через 10 минут и т.д. Но многие решения, которые мы принимаем в течение дня, необходимо тщательно обдумать, так как они имеют серьезные последствия. Умение постоянно принимать правильные решения – вероятно, наиболее важной привычкой, которую можно выработать, особенно если речь идет о работе. Наш выбор влияет на наше здоровье, безопасность, отношения, распределение времени и благосостояние в целом. Опираясь на собственный опыт офицерской службы и исследования при подготовке книги «Для начала научитесь управлять собой», я обнаружил, что определенные факторы, влияющие на наше мышление, могут отрицательно сказываться на принятии решений. Когда вам необходимо принять важное решение, остерегайтесь следующих факторов.

**Усталость от принятия решений.**Даже у самых энергичных людей умственная энергия не может быть бесконечной. Наши способности к выполнению умственных задач и принятию решений ухудшаются при регулярном повторении. Одно из наиболее известных [исследований](http://www.pnas.org/content/108/17/6889) на эту тему продемонстрировало, что у заключенных выше шанс получить условно-досрочное освобождение, если их дело рассматривается в середине дня. Когда необходимо принять множество решений, особенно оказывающих значительное влияние на других людей, усталость от принятия решений неизбежна. Чтобы противостоять ей, выбирайте наиболее важные из решений, которые вы должны принять, и по возможности распределяйте время так, чтобы принимать их, когда ваша энергия находится на максимально высоком уровне.

**Постоянное присутствие отвлекающих факторов.**Бурное развитие технологий не только положило начало эре беспрецедентного удобства, но и создало условия, где поток информации и коммуникаций никогда не прекращается. По оценкам исследователей, сегодня наш мозг обрабатывает в пять раз больше информации, чем в 1986 году. Следовательно, многие из нас живут в постоянном присутствии отвлекающих факторов и с трудом могут сосредоточиться. В течение дня нужно находить время, чтобы отключиться от электронной почты, социальных медиа, новостей и прочих инструментов борьбы за наше внимание в информационный век. Разумеется, говорить об этом легче, чем сделать, но если такая задача станет первоочередной, нет ничего невозможного.

**Нехватка мнений.** В Школе Келлога недавно [выяснили](https://heleo.com/conversation-the-introverts-guide-to-mastering-meetings/15183/), что на типичном совещании на трех человек в среднем приходится 70% всех высказываний. Как говорит в своей книге «Quiet» Сюзан Кейн, многие интроверты предпочитают молчать на собраниях, пока точно не поймут, что хотят сказать. Однако этим участникам команд часто приходят в голову лучшие идеи, ведь они много думают. Чтобы скорректировать это отклонение, разошлите повестку собрания за 24 часа, чтобы каждый мог обдумать, что хочет сказать, и развивайте культуру проведения встреч, позволяющую людям высказать свои идеи после их окончания.

**Многозадачность.** Сегодня в мире осталось не так много работы, не требующей многозадачности хоть в какой-то мере. Такова реальность, однако исследования ясно показывают, что производительность, включая эффективность принятия решений, снижается на 40%, когда мы уделяем внимание двум когнитивным задачам одновременно. Когда вам необходимо принять важные решения, выделите и посвятите несколько интервалов времени в течение дня, чтобы полностью сосредоточиться на текущей задаче.

**Эмоции.** Ощущения разочарования, волнения, гнева, радости являются основополагающей частью повседневного человеческого опыта. И хотя эти эмоции играют значимую роль в нашей жизни, вам, вероятно, известно и без исследований, что наши эмоции, особенно в моменты, когда мы находимся на пике гнева или счастья, могут мешать принимать верные решения. Решив высказаться или послать письмо по электронной почте в гневе, вы только усугубите сложную ситуацию, так как не сможете подобрать нужных слов. Чтобы справиться с этим фактором, обращайте внимание на свое эмоциональное состояние, особенно — на такую сильную сторону своего характера, как самоконтроль. Не поддавайтесь искушению ответить людям или принять решение, находясь на взводе. Попробуйте встать из-за компьютера или отложить телефон и вернуться к задаче, когда сможете думать о ней более ясно и спокойно.

**Аналитический паралич.** Информационный век подарил нам массу информации, большие данные и метрики, однако доступный объем информации бесконечен. И мы знаем, что чем больше информации нам приходится учитывать, тем дольше занимает у нас принятие решения. Конечно, процесс принятия решения должен быть тщательным, однако лучший способ принимать разумные решения, как правило, заключается не в том, чтобы потратить на него больше времени или изучить больше информации. Лучше рассмотреть актуальную информацию, установить дедлайн для принятия решения и не нарушать его.

Принимаемые нами решения определяют нашу реальность. Они напрямую влияют на то, как мы тратим свое время и какую информацию обрабатываем (или игнорируем). Решения формируют отношения. Все чаще в сегодняшнем мире, где люди постоянно находятся на связи, решения влияют на уровень нашей энергии и эффективности в различных аспектах нашей жизни. Ежедневно мы все неизбежно принимаем и неудачные решения. Но если шесть врагов принятия эффективных решений нам известны, мы можем действовать более удачно и более эффективно взаимодействовать с нашими коллегами и сотрудниками.

**Об авторе. Майк Эрвин (Mike Erwin)**— соавтор книги «Для начала научитесь управлять собой: как развить лидерские навыки через одиночество», генеральный директор Центра характера и лидерства, президент «The Positivity Project», подполковник запаса и преподаватель лидерства и психологии в Военной Академии США в Вест-пойнте.

# Свободные отношения: настройте бизнес так, чтобы он работал без вас

[Ольга Черепанова](https://www.forbes.ru/profile/356289-olga) *Forbes Contributor*

Пять принципов, которые помогут сделать бизнес самостоятельным

Если спросить предпринимателя, для чего он пришел в бизнес, почему решил рискнуть и стал работать на себя, то примерно 80% ответят, что им хотелось больше свободы, времени на семью и детей, путешествий и независимости. Но реальность складывается по-другому: мы становимся заложниками собственного дела. Семью и детей видим еще реже, а путешествия если и бывают, то становятся настоящим стрессом для всех. Бесконечные поиски wi-fi на заправке и кафе, совершенно неудобные конференц-коллы из-за разницы во времени. Как результат — за 10 дней отпуска полнейшая усталость и измотанность. К возвращению ситуация в офисе может ужаснуть: часть сотрудников уволилась, часть забрала клиентов с собой, дело встало.

Если в этом описании вы узнали себя, поздравляю, вы в рабстве, куда сами себя и загнали. Так же было и у меня — пока наконец-то я не решилась сделать бизнес самостоятельным. Теперь в путешествиях я провожу 9 месяцев в году. Например, эту статью я пишу из Никарагуа, в том время как мой туристический бизнес растет с каждым годом.

Итак: пока мы не начнем управлять бизнесом, бизнес управляет нами. Секреты свободы собственника кроются в выстраивании бизнес-процессов, грамотном делегировании, сборе команды и умении отпустить процесс, но контролировать результаты.

Вот какие этапы позволят стать свободнее.

Измерить все, что можно

Доктор изучает результаты анализов пациента и ставит по ним диагноз. Так же и в бизнесе — измерьте его, получите реальные цифры, проанализируйте и действуйте. Например, вы можете подсчитать KPI всего бизнеса (какие цифры можно считать нормой), определить, какие процессы на него влияют и улучшить их. Составьте прозрачные и измеримые должностные инструкции. Наладьте регулярную отчетность и выстройте контроль финансов, без этого никуда.

KPI у каждой отрасли и каждого бизнеса свои. Лучше всего не искать по книгам, а устроить со своей командой мозговой штурм, где выписать все ключевые показатели деятельности, которые влияют на прибыль компании прямо и косвенно. Например, в туристическом бизнесе одним из ключевых значений является возвратность клиентов: важно, чтобы клиент возвращался и рекомендовал турагентство своим знакомым. Соответственно, взяв за основу работу лучших сотрудников, одним из показателей KPI можно установить возвратность клиентов.

Подбирайте лидеров

Иногда у руководителя может возникнуть чувство «одиночества бизнесмена». Если вам, например, не с кем из команды обсудить развитие бизнеса — это верный признак такого «одиночества». Стоит дорастить менеджмент до своего уровня. Вам нужны лидеры, у которых вы бы хотели поучиться. Не бойтесь привлекать консультантов со стороны. Внедрите регулярное обучение и аттестации — от этого вы только выиграете. Кроме того, ищите в команду умных и обязательно позитивных, вдохновляющих людей. И сами оставайтесь таким же. Ведь негативное настроение собственника разрушает весь бизнес. Я стараюсь не показывать страх и разочарование, чтобы вся команда не поддавалась этим эмоциям. Ваши лидеры должны придерживаться той же линии поведения: поддерживать людей, за которых отвечают.

Личное общение с каждым, хотя бы раз в год

Сотрудники компании должны знать, что они значимы, что их достижения влияют на рост компании и помогают реализовать личные интересы — карьеру, доход, развитие. Идеально хотя бы раз в год выделить на каждого сотрудника минимум час своего времени. Я, например, делаю я это в начале года перед стратегической сессией и весь процесс общения с 70 сотрудниками занимает около 10 дней. Разговор лучше строить по определенным правилам: в первую очередь, поблагодарите за работу, затем спросите, добился ли человек нужных результатов, с какими проблемами столкнулся и какие у него есть планы и мечты на будущий год.

Когда говорите про мечты, интересуйтесь и личной жизнью: спросите чем вы можете помочь и постарайтесь осуществить мечты. Ведь счастье человека влияет на настроение в коллективе и на результат всей компании в целом. Во время беседы больше слушайте, чем говорите, так получается собрать много полезной информации. Например, как-то руководитель отдела «Контроля и качества» сообщила, что ей наскучили однообразные задачи, и мы разработали программу наставничества для новых сотрудников, которую она и возглавила.

Польза стратегических сессий

Стратегическая сессия — это форма групповой работы коллектива по целям на год. Во время этой встречи транслируйте свое видение развития бизнеса. Дальше каждый из отделов с помощью мозгового штурма должен решить, как он может улучшить показатели и вписаться в стратегическое видение. У каждого отдела формируются свои цели, которые он защищает перед всем коллективом.

Очень важное условие — цели должны быть отсмартованы. То есть они должны соответствовать принципам SMART: должны быть конкретны, измеримы, достижимы, соответствовать общей стратегии компании и у них должен быть дедлайн. Так же важно, чтобы отдел, который ставит себе цели, мог на них влиять. Например, отдел контроля качества не должен ставить цель, которая будет зависит от отдела маркетинга. И, самое главное, после утверждения этой стратегии — придерживаться ее. Например, квартал проводите совещания по глобальным целям, смотрите на прогресс и, при необходимости, корректируйте.

Не ищите совершенства и не вмешивайтесь постоянно

И, наконец, помните, что ваша цель — развитие бизнеса, а не создание шедевров. Не стоит считать, что вы единственный, кто сможет выполнить задачу хорошо. Когда вы установили стандарты, цели и сроки — дайте возможность сотрудникам самим решать, каким путем идти. Всем будет удобно, если вы отойдете в сторону, но поставите контрольные точки для анализа прогресса. И обращайте внимание на результаты, а не на процессы.

Наверное это самое сложное — отпустить контроль. И я знаю, как это: всегда кажется, что я сделаю лучше, эффективнее. Но когда вместо вас работает слаженная команда и у них есть стратегия и понимание, куда идти, то они придут к цели быстрее. Да, команде придется платить. Но у всего есть своя цена. И это цена вашей свободы. Поэтому отпустите контроль, доверьте дело профессионалам и наслаждайтесь жизнью прямо сейчас, не откладывая ее на завтра.

# Как без перекосов оптимизировать бизнес-процессы и персонал?

**Организуйте для топ-менеджеров защиту функций**

Сергей ПЕСКОВ, Директор по персоналу сегмента «Мясопереработка» компании «Группа Черкизово»

Руководство крупного холдинга, специализирующегося на производстве и продаже бытовой химии, из-за кризиса стало снижать затраты компании. Сначала гендиректор распорядился сократить всех секретарей-референтов, работающих в отделах компании, и маркетологов, которые значатся не в общей службе маркетинга. Так и поступили. Уже через квартал **холдинг стал терять важных клиентов** и партнеров – с ними работали именно те сотрудники, которых сократили. Чуть позже поступила команда – экономить на закупках. Через некоторое время стало выходить из строя оборудование.

Руководитель холдинга пригласил к себе HR-директора и сказал, что методы сокращения издержек компании оказались малоэффективными и даже вредными. Гендиректор заявил: «Я больше не буду спускать команды, какие категории персонала сокращать и на чем экономить. Придумайте такой способ оптимизации расходов, который **позволит действовать точечно и там, где это целесообразно**. Пусть инициатива исходит от управленцев». Директор по персоналу стал думать и, встретив меня на конференции, спросил совета. Я сразу порекомендовал ему организовать для топ-менеджеров такую процедуру, как «Защита функций». В нашей компании она проводится уже не первый год. Топы анализируют работу своих подразделений, готовят отчет и выступают перед комиссией, в которую входят генеральный директор, его заместители, финансовый директор и HR-директор (он защищается первым и потом работает в комиссии). В процессе защиты функций и выявляются возможности для оптимизации.

Денис ЧЕРНЫШОВ,

директор компании «Центр Кадровых Решений»

**Для комиссии подготовьте анкету эффективности каждого руководителя, который защищается. А по итогам распределяйте топов по категориям**

В анкету включите KPI руководителя, результаты оценки, личные достижения в компании за последние пять лет, образование. Такие анкеты особенно полезны, если защищаются 30–50 топов, и со многими члены комиссии не знакомы лично. Кроме того, разработайте 3–4 категории эффективности управленцев. Комиссия включит руководителей в ту или иную категорию, обозначенную цветом. Например, в красную (самую слабую), розовую (недостаточно эффективную), светло-зеленую (эффективную) или зеленую (высокоэффективную). Это очень наглядно. Вы увидите ранжирование руководителей в едином формате.

**Объясните руководителям, зачем проводится защита функций, на какие вопросы отвечать**

Расскажите, что защита функций позволяет достичь сразу несколько целей. Во-первых, руководитель создает полную картину функций подразделения, описывает бизнес-процессы. Во-вторых, проверяет и фиксирует, какая нагрузка у каждого сотрудника. В-третьих, делает выводы, не стали ли какие-либо функции и бизнес-процессы менее актуальными, чем прежде. И самое главное – намечает способы оптимизации. Чтобы задача казалась управленцам более понятной и чтобы они морально стали готовиться к защите функций, озвучьте им вопросы, на которые нужно ответить.

**ПРИМЕР**

Когда мы сообщили о том, что управленцам предстоит пройти защиту функций, то сразу обозначили, ответы на какие вопросы должны прозвучать в ходе выступления. Получился такой перечень:

– Как организована работа в подразделении?  
– Кто за какой участок несет ответственность?  
– Какими результатами других подразделений пользуются? Насколько эффективно?  
– Какие результаты выдают для других подразделений? Насколько эффективно?  
– Сколько времени занимают функции (самооценка)?  
– Как измерить эффективность выполнения функции?

Ознакомившись с вопросами, управленцы поняли, что вполне в состоянии дать ответ на каждый. И настроились на позитивный лад.

**Обозначьте этапы защиты: карта подразделения + выступление + программа мероприятий**

Оптимально провести защиту функций в три этапа. **Первый:** подготовка собственно материалов для защиты. На этом этапе Вы знакомите топ-менеджеров с методикой проекта, кроме того, каждый из них должен составить карту своего подразделения (подробнее о ней ниже) и подготовить презентацию. На это отведите от двух до четырех недель, в зависимости от размера подразделений. **Второй этап:**собственно защита функций перед комиссией (один день). **Третий этап:** готовится программа внедрения улучшений, назначаются ответственные и сроки реализации (пять дней).

Анастасия РОМАНОВА,

заместитель главы представительства по управлению персоналом холдинга RD Group

**Как топ-менеджер описывает улучшения и рассчитывает эффективность от них? Задавайте три уточняющих вопроса**

Если Вы включены в комиссию по защите функций, имейте в виду: часто расчеты улучшений неполные. Чтобы сделать их полными, спросите топ-менеджера, во-первых, учел ли он, предлагая кого-то включить в штат, налоги, страховые взносы, затраты на организацию рабочих мест. Во-вторых, указал ли, какой будет эффективность предложения в краткосрочной перспективе (первый год) и в долгосрочной. И в-третьих, попросите прикинуть, какими будут негативные последствия, если предложение не будет внедрено.

**Определите, что именно нужно показать в карте подразделения, выложите шаблоны**

Благодаря такому подходу топ-менеджеры станут следовать четкому плану. Следовательно, комиссии не придется подстраиваться под индивидуальные подходы каждого автора презентации. Члены комиссии будут знать, **о чем и в какой последовательности должен говорить каждый управленец**.

Карта подразделения – это информация, которую надо представить на защите функций. Определите, что нужно отразить в этой карте. Создайте шаблоны слайдов и выложите их на корпоративный сервер, чтобы управленцы могли копировать их, заполнять и использовать в презентации.

**ПРИМЕР**

Мы определили, что в карте каждый руководитель должен отобразить четыре блока информации. Первый блок – расписать цели и бизнес-процессы. Второй блок – полнее раскрыть каждый бизнес-процесс. Третий блок – показать, какова нагрузка на персонал и участие каждого сотрудника в различных бизнес-процессах. Четвертый блок – составить оптимальную структуру подразделения и указать численность, учитывая те возможности по оптимизации, которые выявлены на защите. Для каждого блока информации мы сделали шаблоны (для трех блоков – в Exсel, а для последнего – как рамку для картинки, которую можно вставить из Word или Visio, смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/2bb40110-a38c-4ff9-91f4-f3cf4f71b9fa.xlsx;Zashita_32.xlsx)). Управленцы брали эти шаблоны и заполняли.

**Установите ограничения по первому блоку информации: указывать не больше 5 целей и 10 бизнес-процессов**

Просите топ-менеджеров формулировать цели по SMART – ясность и конкретность, измеримость, достижимость, соотнесенность с другими целями, определенность во времени. Причем руководители обязательно должны **указать вес каждой цели**. В сумме все веса равняются единице.

Перечислив основные бизнес-процессы подразделения, топ-менеджер должен также **описать, сколько сотрудников занято в каждом процессе** и каково именно их участие – определить в процентах. В данном случае общая сумма процентов не обязательно составляет 100, так как одни и те же специалисты могут участвовать в разных процессах.

Светлана НИКОЛАШИНА,

Директор по персоналу «Объединенной металлургической компании» (ОМК)

**Благодаря кадровому комитету узнаем, каких качеств не хватает руководителю, нивелируем конфликты**

Когда выступает руководитель, члены комитета могут его спросить, как он оценил ту или иную компетенцию сотрудника и почему, в какой роли видит сотрудника через три-пять лет. По ответу Вы поймете, каких качеств не хватает самому управленцу, насколько сильные сотрудники работают в его команде. Кроме того, на кадровый комитет приходят управленцы разного уровня, обсуждают сложности, совместно находят решения. Используйте кадровый комитет и для того, чтобы примирить руководителей-оппонентов. На заседании они не станут обвинять друг друга во всех грехах и найдут общий язык.

**На каждый бизнес-процесс руководитель составляет отдельную карту. Принцип: поставщик – функция – потребитель**

Это второй блок в карте подразделения. Руководитель должен рассмотреть каждый бизнес-процесс с такой точки зрения: кто является поставщиком функции (это может быть подразделение, сотрудник или сторонний клиент), в чем функция и кто является исполнителем, а кто – потребителем результатов. Потребителем тоже может выступать либо сторонняя структура или лицо, либо свои сотрудники. Нужно **составить на каждый бизнес-процесс отдельную карту**.

**ПРИМЕР**

Заполняя карту бизнес-процесса «Подбор персонала на должности рабочих», руководитель HR-службы указал в столбце «Внутренний поставщик» – линейный руководитель, в столбце «Основание поставки» – Положение о подборе, «Объект поставки» – Заявка на подбор сотрудника. Есть еще шесть столбцов, которые надо заполнить. В столбце «Действия» глава HR-службы написал: «Обработка заявок, составление плана подбора». В качестве исполнителя указал фамилию менеджера по подбору – СВЕТЛИКОВА А. Н. Далее он обозначил, сколько времени (в часах в неделю) этот специалист тратит на выполнение функции – 40 часов. В столбце «Результат» HR указал – план подбора, анкета кандидата. В качестве цели использования продукта обозначил «согласование плана и кандидата». Наконец, в столбце «Потребитель» HR-директор написал должность и фамилию линейного руководителя – СТЕПАНОВ Г.М.

**Третий блок информации – загрузка по бизнес-процессам. В сумме на одного сотрудника – 100%**

В шаблоне, разработанном в нашей компании, топ-менеджеры перечисляют всех сотрудников своих подразделений по категориям – начальник подразделения, руководители, специалисты. Указываются должность, Ф.И.О. сотрудника и **в процентах его участие в том или ином бизнес-процессе**. Бизнес-процессы пронумерованы (в первом блоке), поэтому в этом шаблоне мы указываем только номера процессов, а под ними проценты участия. Главное правило – общий процент загрузки каждого сотрудника по всем процессам должен быть равен 100% (пример отчета по третьему блоку информации смотрите в таблице ниже).

**Таблица. Загрузка персонала по бизнес-процессам (фрагмент)**

| Сотрудники подразделения | | Участие в бизнес-процессе (проставить вручную), % | | | | | | | | | | Итого загрузка, % |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Ф.И.О. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Руководитель структурного подразделения** | | | | | | | | | | | | |
| Начальник отдела | Иванов А. А. | 10 | 50 | 10 | 10 | 10 | 10 |  |  |  |  | 100 |
| **Руководители внутриструктурных подразделений** | | | | | | | | | | | | |
| Руководитель интернет-проектов | Павлов М. А. |  |  | 10 | 10 | 30 | 50 |  |  |  |  | 100 |
| Руководитель группы маркетинга | Воложина А. В. | 10 | 10 | 20 |  |  |  | 50 |  | 10 |  | 100 |
| **Специалисты** | | | | | | | | | | | | |
| Главный специалист | Петров В. В. | 60 | 40 |  |  |  |  |  |  |  |  | 100 |
| Специалист | Новиков А. А. |  |  | 10 | 80 |  |  |  | 10 |  |  | 100 |

**Подготовьте управленцев: выслушав информацию по трем блокам, комиссия будет задавать вопросы**

Члены комиссии увидят, чем занимается подразделение, сколько человек там работает и что конкретно каждый делает. В этот момент у первых лиц компании, как правило, появляются вопросы к докладчикам. Объясняется это желанием знать, что скрывается за цифрами. Кроме того, комиссия стремится помочь увидеть топ-менеджерам, **в чем конкретно и как можно улучшить работу подразделения**.

**Посоветуйте топ-менеджеру провести сначала защиту для руководителей, которые ему подчиняются**

Благодаря этому топ лучше осмыслит все процессы, которые происходят в его структурных единицах, увидит узкие места, проверит расчеты по оптимизации и сможет использовать наработки подчиненных для своей презентации. Разумеется, нужно создать комиссию, которая выслушает доклады руководителей, подчиняющихся топ-менеджеру. В нее войдет сам топ-менеджер и управленцы тех подразделений, с которыми службы, возглавляемые его подчиненными, взаимодействуют. Эти люди могут дать ценные советы.

**ПРИМЕР**

После того, как руководитель службы логистики торговой фирмы представил комиссии на защите функций информацию о своем подразделении, его функциях и персонале, члены комиссии стали интересоваться деталями. Финансовый директор спросил, из чего складываются расходы на перевозку. «В основном из расходов на ГСМ, на погрузку-разгрузку, на зарплаты водителю и экспедитору», – ответил глава департамента. Следующий вопрос последовал от гендиректора: «Какова роль экспедитора?» Оказалось, она заключается в том, чтобы следить за сохранностью товаров, процессом погрузки-разгрузки. Гендиректор констатировал, что эту роль может выполнять и водитель. Так родилась мысль провести обучение для водителей, после чего они будут совмещать две профессии. Экспедиторов, у которых есть водительские права, решено, напротив, перевести во вторых водителей на перевозках свыше 600 км.

Комиссия продолжала задавать вопросы, и выяснилось: назад автомобили возвращаются пустые. Решено продумывать перевозки так, чтобы назад фуры ехали гружеными. Также оказалось, что можно загружать машины паллетами в два яруса, а не в один. Это тоже может снизить расходы на перевозку.

**Объясните, как комиссия анализирует доклады. Она обязательно попросит назвать узкие места**

**Когда топ-менеджеры будут готовить презентации, привлеките им в помощь штатных экспертов или сторонних консультантов**

Этим людям топы продемонстрируют предварительный вариант своей презентации. Эксперты взглянут на нее свежим взглядом, заметят недоработки, посоветуют, как их устранить, какие моменты усилить. Помощника из числа экспертов компании может выбрать себе сам топ-менеджер либо посоветуйте ему профессионала. Со стороны приглашайте консультантов, если деятельность подразделения, которое возглавляет топ-менеджер, очень специфическая, и вряд ли кто-то из коллег сможет задать ему правильные вопросы. Заключите со сторонним экспертом договор о неразглашении информации.

Разъясните, что комиссия хочет понять, обеспечены ли процессы ресурсами, какие потери материальных, временных и человеческих ресурсов и где именно выявлены, **какой может быть целевая структура подразделения**. Разумеется, целевую структуру невозможно составить, не выявив узкие места. Поэтому комиссия обязательно попросит управленца обозначить их, а также поможет ему их найти.

**ПРИМЕР**

В ходе защиты функций глава HR-службы выявил немало функций, выполняя которые подразделение тратит лишние ресурсы. Эти функции HR-директор разделил на категории. Например, в категории «Генерация несвоевременных и неточных данных» оказались функции: поздняя подача заявок на подбор, изменение штатного расписания после приема нового сотрудника, подача табелей службами.

В категорию «Излишняя трудоемкость операций» попали такие потери: сверка явок по табелям с данными пропускной системы, расчет премий для коммерсантов, обработка резюме. Выявились и другие потери из-за того, что нет обучения рабочих и коммерческого персонала, а также не проводится подготовка рабочих мест для новых сотрудников. Комиссия была удовлетворена тем, что Директор по персоналу обозначил проблемные зоны.

**Четвертый блок информации – способы оптимизации и обновленная оргструктура**

Топ-менеджер должен предложить решение тех проблем, которые выявил, и указать, в чем именно подразделение и компания выиграют, когда проблемы будут урегулированы, насколько можно будет оптимизировать численность.

**ПРИМЕР**

Как указывалось в примере выше, глава HR-службы выявил узкие места. Теперь он предлагал решения и предоставлял комиссии расчеты потенциала оптимизации. Например, чтобы ускорить трудоемкие операции, нужно их автоматизировать: бюджетирование ФОТ – в Excel, обработку резюме – на базе программы E-Staff. А для расчета остатка накопленных дней отпуска сотрудника при увольнении, ведения карточек Т-2 на работников, которые были приняты в компанию до внедрения 1С, привлекать недорогую рабочую силу – стажеров. Они же смогут вносить недозагруженные данные в 1С. Глава службы подсчитал, что благодаря автоматизации бизнес-процессов удастся сократить численность сотрудников, их выполняющих (в данный момент это в среднем 1,54 шт. ед.), на 0,77 штатной единицы. В итоге уменьшить затраты на выполнение бизнес-процессов на 50%. На столько же можно урезать временные и ресурсные расходы за счет привлечения недорогой рабочей силы.

Затем руководитель предоставляет скорректированную оргструктуру. Нужно показать, **какой была структура до защиты функций и какой стала после**, привести обоснование.

**ПРИМЕР**

По информации, полученной на защите функций, HR-директор решил, что в HR-департаменте можно сократить одного сотрудника отдела кадров, двух специалистов по компенсациям, четырех рекрутеров, работающих по договорам ГПХ. Затраты на ФОТ этих сотрудников составляли 763 тыс. руб. в месяц. Но так как необходимо усилить направление «Обучение и развитие», усилить HR-функции в филиалах, потребуется ввести новые штатные единицы. А именно: двух HR-бизнес-партнеров в индустриальный и коммерческий блоки, одного нового менеджера в отдел подбора и оценки и двух HR-специалистов в филиалах. Затраты на ФОТ составят 419 тыс. руб. в месяц. Экономия – 344 тыс. ежемесячно (763 000 – 419 000). Комиссия одобрила такую структуру HR-службы.

**Протокол решений и проработка схем их реализации, сроки и ответственные**

После того, как комиссия одобрит новую структуру подразделения, решения проблем, способы оптимизации, составляется **Протокол решений по организационным изменениям**. Все решения фиксируются в нем, а потом прорабатываются каждым топ-менеджером: намечаются схемы реализации, определяются сроки, указываются ответственные. Как это может выглядеть, смотрите в схеме ниже.

**Схема. План решений, принятых по итогам защиты функций, и ответственные за их реализацию (фрагмент)**

**Важные выводы**

1. Защита функций должна проходить в едином для всех топ-менеджеров формате. Установите этапы этой процедуры, создайте шаблоны, которые топы будут использовать.
2. Чтобы успокоить топ-менеджеров, объясните, что комиссия не экзаменует их, а хочет увидеть картину того, как их подразделения функционируют, а также помочь управленцам улучшить работу.
3. Скажите управленцам, что выявляя узкие места в работе своего подразделения, они показывают комиссии: проведена аналитическая работа, дана оценка с позиций бизнеса, выявлено, что можно оптимизировать.

# Не бойтесь переносить дедлайны

**19 апреля 2019**|**Жевон ЮнЭшли УиллансГрант Доннелли**

Дедлайны — один из главных [источников стресса](https://www.careercast.com/career-news/2017-stressful-jobs-reader-survey) на работе. Однако в реальности сроки часто бывают не такими жесткими. Например, начальник просит вас подготовить предложение по долгосрочному проекту к пятнице, хотя сам планирует посмотреть его не раньше вторника. Можно ли избежать паники и перегрузок, просто попросив чуть больше времени (когда это необходимо)? Принято считать, что перенос сроков плохо сказывается на работе и может показаться признаком непрофессионализма, однако мы знаем относительно мало исследований, посвященных тому, как просьба об отсрочке на самом деле влияет на происходящее.

Чтобы глубже разобраться в теме, мы провели [10 экспериментов](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/19-064_8312949a-87f4-493b-8362-d364382c3db4.pdf) и опросили около 10 тысяч рядовых сотрудников и их начальников из США. Мы обнаружили, что вне зависимости от профессии просьба об отсрочке для выполнения задачи в среднем воспринималась начальством положительно, к тому же это снижало уровень стресса сотрудников и положительно сказывалось на результатах работы. В ходе одного из опросов с участием 191 специалиста мы обнаружили, что просьбы об отсрочке удовлетворялись в 95% случаев.

Однако сами сотрудники редко просят дать им чуть больше времени, даже когда дедлайн вполне можно перенести (например, когда начальник открыто говорит: «Если вам потребуется больше времени, просто скажите об этом»). Когда мы спрашивали людей, какова вероятность того, что они попросят об отсрочке в ситуации, если сроки поджимают, но их вполне реально передвинуть, только 1 из 10 сотрудников ответил, что рассматривает такую возможность.

Участники нашего исследования, особенно женщины, переживали о том, что, если они попросят продлить срок выполнения задачи, начальство решит, что они некомпетентны или недостаточно мотивированы. Однако начальники, наоборот, воспринимали просьбу об отсрочке — вне зависимости от того, исходила она от мужчины или от женщины — как признак, что эти люди мотивированы больше других. Сотрудник считался менее компетентным, только если просил об отсрочке выполнения по-настоящему срочного задания.

**Почему женщины реже просят об отсрочке**

Мы провели дополнительный опрос 600 сотрудников компаний США из 22 различных областей, чтобы проанализировать гендерные различия в ситуации, когда речь идет о просьбе об отсрочке дедлайна. В ходе опроса мы просили мужчин и женщин мысленно представить, что начальник поручил им задачу со сроком исполнения до конца недели, а затем оценить, какова вероятность того, что они попросят об отсрочке дедлайна. В результате мы обнаружили, что по сравнению с женщинами сотрудники мужского пола почти в два раза чаще готовы просить о переносе срока исполнения.

Почему? Несмотря на то, что мужчин тоже беспокоит, что о них подумает начальник, женщины гораздо сильнее боятся, что начальник строго осудит их за просьбу об отсрочке. Чтобы понять, соответствуют ли эти опасения реальности, мы попросили 800 менеджеров оценить сотрудников мужского и женского пола, просивших предоставить им больше времени для выполнения задания. Оказалось, что руководители не делают разницы в оценке сотрудников обоих полов, что позволяет предположить, что опасения женщин могут быть значительно преувеличены.

Конечно, здесь есть одна оговорка: хотя единоразовая просьба об отсрочке не заставит руководителя хуже думать о сотруднице, в целом просьбы женщин о продлении срока выполнения задач могут подтвердить мнение руководителя о том, что женщины более ориентированы на семью и менее привержены работе, чем мужчины. В ходе [качественного исследования](https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.0975), проведенного с помощью американских консультантов, выяснилось, что руководители охотнее соглашаются на просьбы женщин об изменении графика в связи с родительскими заботами, однако те же руководители считают женщин, обращающихся с подобными формальными просьбами, в целом менее мотивированными на работу.

Серьезные опасения женщин о том, что их строже судят за просьбы об отсрочке, могут быть связаны с тем, что они чувствуют себя менее уверенными на своих рабочих позициях и более социально ориентированы. Опрошенные нами женщины чаще соглашались с такими утверждениями, как «Я не знаю, как моя карьера будет развиваться в этой компании» и «Принимая решение, я обращаю внимание на потребности и чувства других людей», что, в свою очередь, объясняет, почему они реже готовы просить об отсрочке, чем мужчины.

Проблема в том, что такое нежелание просить о переносе срока связано с большим стрессом и переутомлением среди сотрудниц. В ходе исследования женщины чаще соглашались с такими утверждениями: «В последнее время я постоянно тревожусь» и «На работе я все время чувствую себя уставшей».

Нежелание просить об отсрочке также негативно сказывается на производительности труда женщин. В ходе одного эксперимента мы попросили 103 студентов бизнес-школы написать эссе и назначили гибкий срок сдачи работы: если студенту требовалось больше времени, он мог написать инструктору на электронную почту и попросить об отсрочке без всяких последствий. И снова студенты мужского пола в два раза чаще, чем студентки, просили о продлении срока сдачи. Преподаватель оценивал работы, не зная, кто их написал. Работы студентов, потративших больше времени, оказались лучше написаны и получили более высокие оценки по сравнению с остальными.

**Как руководители могут помочь сотрудникам**

Просьбы об увеличении срока исполнения задачи с гибким дедлайном положительно сказываются на производительности труда и уровне удовлетворенности сотрудников и могут оказаться особенно полезны для женщин, которые часто [загружены](https://psycnet.apa.org/record/1999-10525-006) даже больше, чем мужчины. Сотрудницы выполняют [больше задач](https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/glj103&div=46&g_sent=1&casa_token=), не связанных с продвижением по службе, редко [делегируют](https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2016.0662) и, как правило, несут на себе больше домашних обязанностей, чем их коллеги-мужчины.

Есть несколько стратегий, с помощью которых руководители и их сотрудники могут внушить команде мысль о том, что просить об отсрочке в случае необходимости — это нормально.

Говорите сотрудникам, которым нужно больше времени, что они не одиноки в своих запросах. Просьбы об отсрочке часто выражаются в частном порядке, например, по электронной почте или во время личной беседы. В результате сотрудники недооценивают, насколько часто руководители сталкиваются с подобными ситуациями. Открытая демонстрация частоты таких запросов станет простым и мощным способом снизить беспокойство сотрудников как мужского, так и женского пола о том, что именно им окружающие будут приписывать недостаток компетентности и мотивации.

Демонстрируйте, что вы и сами иногда просите о переносе дедлайна. Еще один эффективный способ сделать такие просьбы нормой — будучи руководителем, публично просить об отсрочке дедлайна, чтобы обдумать и завершить работу. Например, скажите: «Я хотел бы уделить больше времени и внимания вашему предложению». Так руководители помогут сотрудникам обоих полов увереннее просить об отсрочке в ситуации, когда им нужно больше времени для выполнения задач.

Заранее уточняйте, является ли дедлайн гибким. Часто бывает неясно, действительно ли назначенный дедлайн — это крайний срок, и сотрудники не знают, можно ли его переносить. Столкнувшись с такой неоднозначной ситуацией, люди, которые чувствуют себя не слишком уверенно (чаще это относится к женщинам), могут сделать неверный вывод из соображений предосторожности и не станут просить об отсрочке. Распределяя задачи, руководители должны четко указывать желаемый срок исполнения и возможность его переноса. Если вы пишете сотруднику ночью, рано утром или на выходных, обязательно поясните, почему вы выходите на связь в неурочные часы и нужен ли вам немедленный ответ. Эти простые действия помогут сотрудникам обоих полов эффективнее распоряжаться своим временем и легче просить о переносе дедлайна в тех ситуациях, когда это необходимо.

Стресс, связанный со сроками исполнения задач, — одна из ключевых проблем современных организаций. Перегруженные сотрудники чувствуют себя менее счастливыми и здоровыми и чаще увольняются. Этот стресс сильнее сказывается на женщинах, которые, как правило, выполняют больше неинтересных задач и несут на себе больше обязанностей вне работы. Поощрение сотрудников, и особенно женщин, к просьбам об отсрочках при необходимости снизит риск выгорания и создаст более здоровую рабочую атмосферу.

**Об авторе**

**Жевон Юн (Jaewon Yoon)** — аспирант Гарвардской школы бизнеса. Ее исследования посвящены коммуникациям и обратной связи.

**Эшли Уилланс (Ashley Whillans)** — доцент Гарвардской школы бизнеса.

**Грант Доннелли (Grant Donnelly)** — доцент кафедры маркетинга и младший сотрудник в Институте устойчивого развития при Университете штата Огайо. Получил докторскую степень в области делового администрирования в Гарвардской школе бизнеса в 2018 году.

# Как не срывать дедлайны и научиться не забывать о важном

**16 апреля 2018**|**Стефано ТасселлиМартин КилдаффБлэйн Лэндис**

Начальник приглашает вас к себе и критикует: вы недостаточно добросовестны. Вы уже несколько раз не укладывались в срок и постоянно забываете важные вещи. Сначала вы протестуете, ведь речь идет о качествах вашей личности. Нет, я никогда не увязаю в ненужных деталях. Я умею ясно видеть цель! Или же вы вините во всем внешние обстоятельства. Я не успел, потому что шел снег и отключили свет. Однако в итоге вы понимаете, что будущее вашей работы и карьеры зависит от того, как вы отреагируете на критику руководителя и получится ли у вас показать свое добросовестное отношение к работе. Вы не единственный, кто хотя бы раз слышал такие слова о своей работе и старался исправиться. Многие люди хотели бы изменить к лучшему по крайней мере одно из личных качеств, и добросовестность [высоко стоит в этом списке](http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0146167216637840).

Что же говорит наука о том, как повысить добросовестность? Есть ли определенные способы, которые помогут со временем этого добиться? Многие люди, в том числе специалисты, считают, что характер практически не меняется в течение жизни. Другими словами, человек остается таким, какой он есть. Небольшие трансформации возможны, но основные черты взрослого человека — экстраверсия, доброжелательность, невротичность, открытость и, конечно, добросовестность — останутся почти неизменными. Однако это широко распространенное убеждение не имеет оснований. Люди могут меняться, занимаясь саморазвитием, с помощью организационных мер и процессов, а также под воздействием внешних событий. В недавнем [обзоре](http://annals.aom.org/content/early/2018/01/30/annals.2016.0008) мы говорим о новом научном подходе к изменению личности. Мы выяснили, что люди могут в лучшую сторону изменить свои качества, занимаясь деятельностью, которая отвечает [трем критериям](http://psycnet.apa.org/record/2012-28870-001): она должна быть **значима**, **приятна** и **соответствовать ценностям**человека.

Помня об этом, подумайте, почему вам сложно добросовестно выполнять работу. Например, почему сложно обращать внимание на детали и соблюдать сроки? Может, вам кажется, что проект или ваша работа в целом не важны? Или они не приносят вам удовольствия? Они не отвечают вашим ценностям? Определите препятствия, которые мешают вам работать, и обсудите это с начальством. Возможно, вам объяснят, как задачи, которые вы считаете бессмысленными, помогут фирме достичь успеха, или дадут другие задачи, которые лучше соответствуют вашим способностям.

Если другого задания добиться не получается (давайте смотреть правде в глаза — увидев, что вам трудно, начальник вряд ли просто так даст вам «самую лучшую задачу»), то посмотрите на работу под другим углом. Допустим, вы не успеваете в срок, потому что хотите довести проект до идеального результата. Настраивая себя на то, что «придется сдать полнейшую халтуру», проблему не решить. Но если помнить о том, что своевременное выполнение — составляющая высокого качества работы, вам будет легче справиться с приближающимся дедлайном. Или, допустим, вы вовремя не отвечаете на письма, потому что вам кажется, что это несущественно. В результате вы упускаете важные сообщения, заставляя беспокоиться ваших коллег. Скорее всего, у вас не получится более ответственно относиться к этой задаче, просто стиснув зубы и заставив себя быстрее отвечать на письма. Лучше подумайте, как соотнести это с вашими ценностями. Вы цените готовность взаимодействовать и помогать, умение налаживать взаимоотношения и способность работать в команде? После того, как вы научитесь видеть свои задачи в свете ваших ценностей, вам будет проще качественно выполнять их.

Что касается коллег, чувствуете ли вы взаимосвязь с ними? Возможно, отчасти у вас не получается работать добросовестно из-за ее отсутствия, ведь проще уронить мяч, когда не чувствуешь связи с человеком, который рассчитывает, что ты его поймаешь. Добросовестность можно повысить, налаживая отношения с коллегами, как на рабочем месте, так и вне него. Исследование [показывает](http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0146167216637840), что совместное времяпровождение с коллегами повышает добросовестность работника, а недостаточное внимание к социальным аспектам работы, напротив, со временем приводит к ее снижению. Таким образом, даже отдых с коллегами, в том числе корпоративные мероприятия и походы в рестораны или бары, повышает внимательность к деталям, усиливая чувство принадлежности к рабочему коллективу и ответственности перед ним.

Наконец, можно обратиться за помощью к коучу или психотерапевту. Всего за четыре недели сеансов с коучем или психотерапевтом можно [пережить половину](http://psycnet.apa.org/record/2017-%2000079-001?doi=1) тех изменений в характере, которые человек обычно переживает в течение всей жизни. Изменения не связаны с проявляющимися симптомами, и это говорит о том, что характер меняется не только на фоне облегчения симптомов. Более того, нет оснований полагать, что со временем эффект от сеансов с коучем или психотерапевтом проходит.

Необходимо отметить, что показать готовность стать добросовестнее так же важно, как и сделать это. С точки зрения управления организацией, лидерам следует оценивать не только эффективность и результаты работы сотрудников, но и их способность адаптироваться к новым условиям. Даже если вы никогда не станете «самым дотошным в мире работником», вся жизнь которого сосредоточена в электронных таблицах, вам обязательно зачтутся попытки даже немного измениться к лучшему, если вы покажете, как сильно этого хотите.

Сначала может быть страшно и волнительно, когда начальство ставит под вопрос фундаментальный аспект вашей личности. Однако мы считаем, что в успешных организациях так и должно быть. Если все сделать правильно, больше сотрудников сможет вырасти в личном плане благодаря своей работе. В рамках корпоративной культуры, поощряющей личностное развитие, руководители распределяют роли и задачи работников так, чтобы у них была возможность стать лучше. Это непросто, но в конечном счете приносит удовлетворение, в отличие от ежедневных рутинных задач.

**Об авторах.** **Стефано Тасселли** — доцент в школе менеджмента Роттердамского университета Эразма. Получил степень PhD в Кембриджском университете. **Мартин Килдафф** — исследователь организационного поведения, профессор в школе менеджмента Университетского колледжа Лондона. В прошлом редактор журнала Academy of Management Review (2006–2008). Получил степень PhD в Корнеллском университете. **Блэйн Лэндис** — исследователь организационного поведения, доцент в Университетском колледже Лондона. Получил степень PhD в Кембриджском университете.

# У вас бывает «время тишины»?

Джастин Тэлбот-Цорн

В недавнем [**интервью**](http://www.vox.com/policy-and-politics/2016/12/21/13967504/twitter-young-journalists-coates) с Эзрой Кляйном, главным редактором Vox, известный журналист и писатель Та-Нехиси Коутс настаивал, что серьезные мыслители и писатели должны отказаться от использования Twitter. Это не было критикой платформы с сообщениями в 140 символов. И это даже не касалось темы использования социальных медиа в эпоху фейковых новостей. Это был призыв совладать с шумом. Коутс убежден: чтобы генерировать прекрасные идеи и качественные действующие продукты, необходима тишина, которая в наше время стала редкостью.

Коутс в хорошей компании: у этой идеи есть немало других именитых сторонников. Писательница Джоан Роулинг, биограф Уолтер Айзексон, психиатр Карл Юнг обязательно включают или включали в свой распорядок дня периоды глубокого молчания, стараясь регулировать поток поступающей к ним информации. А Рей Далио (американский миллиардер, основатель инвестиционной компании Bridgewater Associates), Билл Джордж (в разное время занимал посты CEO компании Medtronic, входил в советы директоров Exxon Mobil, Goldman Sachs, Novartis и Target Corporation), губернатор Калифорнии Джерри Браун и конгрессмен от штата Огайо Тим Райан считают периоды молчания важными факторами своего успеха.

Свежие исследования показывают, что, выделяя время для тишины, мы восстанавливаем нервную систему, бережем свои энергетические ресурсы, а также повышаем адаптивность мозга и скорость реакции в непростой окружающей среде, в которой живут, работают и руководят многие из нас. Имке Кирсте из Медицинской школы Университета Дьюка недавно обнаружила, что тишина связана с развитием новых клеток в гиппокампе, ключевой области мозга, отвечающей за обучение и память. Врач Лучано Бернарди выяснил, что две минуты тишины между музыкальными произведениями стабилизируют сердечно-сосудистую и дыхательную систему даже больше, чем музыка, способствующая релаксации. А в 2013 году в Journal of Environmental Psychology было опубликовано исследование, проводившееся среди 43 тысяч работников, которое подтвердило, что ущерб от шума и отвлекающих звуков в так называемых открытых офисных пространствах, перевешивает ожидаемую, но недоказанную пользу в виде укрепления морального духа и повышения производительности из-за незапланированного взаимодействия.

Но культивация тишины – это не просто отдых от отвлекающей офисной болтовни или твитов. Настоящая длительная тишина, которая помогает ясному и творческому мышлению, затрагивает не только внешний шум, но и внутренний. И молчание – это отдых от ментальных рефлексов, которые привыкли защищать нашу репутацию или продвигать нашу точку зрения. Это тайм-аут для одной из наших главных зон ответственности — необходимости думать, что сказать.

Культивация тишины, как пишет Хэл Грегерсен в своей недавней статье в Harvard Business Review, «повышает ваши шансы порождать новые идеи и информацию, а также различать даже слабые сигналы среды». Когда мы постоянно сосредоточены на вербальной повестке дня (и думаем о том, что нам сказать, написать, о чем настрочить в Twitter), нам трудно освободить место для по-настоящему необычных перспектив или радикально новых идей. Погрузиться в состояние более глубокого слушания и внимания непросто. Однако именно в этих более глубоких пластах находятся по-настоящему свежие идеи.

Даже потрясающе занятые люди могут культивировать длительные периоды тишины. Вот четыре практических идеи для этого.

1. Перемежайте встречи пятиминутными отрезками тишины. Если вы можете закрыть дверь кабинета, переместиться на лавочку в парк или найти другое тихое убежище, вам удастся перезагрузиться.

2. Найдите в своем расписании место для дня в тишине на природе. Необязательно становиться пропахшим костром походником, чтобы отложить телефон и отправиться на обыкновенную двух-трехчасовую прогулку на природе. Наш собственный опыт, а также опыт многих клиентов говорит о том, что приобщение к природе может быть самым лучшим способом повышения творческих способностей. Недаром ведь мыслитель и писатель Генри Дэвид Торо уходил в лес.

3. Посадите себя на медиадиету. Выключите на несколько часов или даже на целый день электронную почту или попытайтесь отказаться от новостей и развлечений. Пусть вокруг вас по-прежнему останется много шума, исходящего от членов вашей семьи, вызванного общением или звуками города. Даже в этом случае вы дадите отдых тем частям мозга, которые отвечают за бесконечные рабочие обязанности и взаимодействие в соцсетях.

4. Устройте себе день медитации. Даже короткая передышка с медитацией – лучший путь к более глубокому слушанию и пробуждению интуиции. Журналист Эндрю Салливан недавно описал свой опыт молчаливого дня как [**«максимальный детокс»**](http://nymag.com/selectall/2016/09/andrew-sullivan-technology-almost-killed-me.html). Вот что он говорит: «Дыхание замедлилось. Мозг успокоился… Как будто он перестроился с абстрактного и далекого на осязаемое и близкое».

Мир становится все громче, но тишина все еще достижима: необходимо лишь твердое решение и творческий подход.

Об авторах: Джастин Тэлбот-Цорн — член фонда Truman National Security Fellow, консультант, преподавал практику медитации в Конгрессе США и руководил офисами трех конгрессменов. Ли Марц — консультант, коуч и бывший исполнительный директор федеральной некоммерческой организации. Консультировала и проводила встречи в ведущих университетах и федеральных агентствах.

# Ужасы офисной жизни, которые мы зря не замечаем

[**Иван Митин**](https://secretmag.ru/authors/ivan-mitin) [Основатель «Болотов.Дачи» и «Циферблата»](https://secretmag.ru/authors/ivan-mitin)

Я создал сеть кафе, открыл загородный отель и сейчас строю настоящую деревню. И всё это время ни у меня, ни у моих сотрудников не было офиса. Мне сложно представить, что бы я там делал. Пароходики из бумаги складывал? Сам по себе офис не плох и не хорош. Это всего лишь помещение. Но почему-то именно в нём расцветают пороки, которые мне как руководителю очень сильно мешают.

**От иерархии вреда больше, чем пользы**

Если вы подразумеваете, что на вас работают активные и честные люди, избавьте их от иерархических игр. Если ни одно решение нельзя принять без согласования с начальником, работает эффект бутылочного горлышка.

Я верю в то, что решения должны приниматься максимально легко. Чем меньше посредников, тем лучше.

У нас в коллективе нет иерархии. Каждый может принять решение в пределах своей компетенции. Он должен посоветоваться со всеми, кого это решение затронет, но полный консенсус не обязателен.

Жёсткое корпоративное подчинение — свидетельство раздутого эго руководителя. Если считаете, что на вас работают дураки и лентяи, которых необходимо во всём контролировать, избавьте себя друг от друга.

**Начальник может быть дураком, это нормально**

Считается, что начальники должны выглядеть непогрешимыми мудрецами. И они стараются производить такое впечатление. Но никто, конечно, им не верит.

Сомневаться в себе абсолютно естественно. Начальник, который считает, что он всегда и во всём прав, в наше время, когда только самые ленивые не заняты саморазвитием, выглядит странно.

Иногда просто необходимо спросить себя и окружающих: «А не занимаемся ли мы все какой-то хренью?» Задуматься о том, не стоит ли бросить всё прямо сейчас, — это не преступление.

Критиковать действия начальства (именно действия, а не личность) нормально. Невысказанное недовольство будет разъедать коллектив изнутри, открытая критика — самый простой способ решить экзистенциальные вопросы вашего бизнеса.

**Не нужно бояться сотрудников**

Рядовые сотрудники не должны знать слишком много. Почему-то многие следуют этому нелепому правилу. Наверно, боятся, что люди что-то не так поймут, начнут судачить в курилках или сольют важную информацию конкурентам.

Не понимаю, как можно работать в таких условиях. Это всё равно что читать книгу с вырванными страницами. Информация распространится в любом случае. Но в режиме секретности она будет доходить искажённой. При этом люди будут думать, что их не уважают, ими манипулируют. И будут правы.

Умение интересоваться только тем, что тебя непосредственно касается, — ценный навык. Но у меня есть правило: всю информацию, включая финансовую, при желании может получить любой человек. Это повышает самооценку и мотивирует работать лучше.

**Запрет обсуждать зарплаты — чушь**

По-моему, это просто ужасно. Ну что страшного случится, если коллеги будут знать, кто сколько зарабатывает? Если любовница начальника получает в три раза больше других секретарей, все и так об этом узнают.

Главное преимущество открытых зарплат заключается в том, что каждый видит, сколько ему нужно взять дополнительных функций, чтобы начать получать больше. У нас, в «Болотов.Даче», все сами назначают себе зарплаты, обсуждая их друг с другом.

Я честно рассказываю сотрудникам, как у нас с финансами, поэтому коллектив понимает, кто внём сколько стоит на рынке. В режиме открытости решения принимаются легко и никогда не вызывают споров.

**Офис вообще не нужен**

Сотрудник — живой человек. Рабочее место должно быть человечным, уютным, приятным. Вероятно, многие из вас сидят в модных пространствах, но типичный российский офис — это всё ещё филиал ада.

Для меня символ офисного рабства — клетки потолков Армстронг с холодными светодиодными светильниками как будто из морга. Кажется, что если сотрудник задержится на работе допоздна, потолок как в каком-нибудь фильме ужасов медленно опустится и поглотит его. Когда стану президентом, первым делом пообещаю налоговые льготы всем компаниям, которые откажутся от таких потолков.

Мой опыт подсказывает, что заинтересованные сотрудники прекрасно организуются сами. Если надо побыть вместе, они встретятся в кафе, снимут на денёк коворкинг или, если все в разных городах, кто-то возьмёт билеты на «Сапсан».

# Какие технологии могут облегчить работу офисным сотрудникам

**25 июня 2019**|**Леонид Жестев**

Каждый руководитель хочет, чтобы его команда работала эффективно. Однако есть множество моментов, которые отвлекают сотрудников, отнимают время и не дают раскрыться их талантам. Чтобы сделать рабочее пространство максимально комфортным, а сотрудников в этом пространстве эффективными, существуют технологии «умного офиса». По данным аналитической компании Kenneth Research, объем соответствующего рынка достигнет 56 миллиардов долларов к 2025 году. Что именно отличает умный офис от привычных рабочих мест?

**Шум вместо разговоров**

В офисах открытого типа (open space) часто очень громко: телефонные разговоры, внутреннее общение, раздражающий шум от десятков клавиатур и многое другое. Все эти звуки создают не самую продуктивную атмосферу. В прошлом году компания Oxford Economics провела исследование среди 500 топ-менеджеров и рядовых сотрудников из различных отраслей. По данным аналитиков, только 1% сотрудников не замечает шум и может сосредоточиться на работе, не покидая офис и не используя вспомогательных средств. 75% работников уходят за пределы офиса, чтобы быть продуктивными. 32% — используют наушники. При этом специалисты из шумных офисов намного чаще говорят о желании сменить работу в ближайшие шесть месяцев, чем сотрудники более тихих помещений. А [исследование](https://www.steelcase.com/research/articles/privacy-crisis/) Steelcase и Ipsos показало, что сотрудники из-за отвлекающего шума теряют почти полтора часа в день.

Чтобы решить эту проблему, в современных офисах внедряют систему маскирования звука. Она помогает улучшить производительность сотрудников. Во всех открытых офисных пространствах под потолком размещают специализированные акустические системы, равномерно распределяющие маскирующий шум по помещению. Когда человек впервые попадает в такое пространство, он слышит тихое шипение или специальный шум, содержащий неразборчивую речь и различные природные шумовые эффекты (звук дождя, прибоя, ветра). Совсем скоро эти звуки перестают восприниматься в силу адаптации человеческого сознания, то есть приспособления к постоянно действующим или регулярно повторяющимся раздражителям. Сочетание маскирующего и офисного шума позволяет значительно снизить человеческую реакцию на внешние раздражители. Работа системы снижает разборчивость фоновых звуков, и сотрудник меньше отвлекается на них. Например, сотрудник слышит, что рядом с ним кто-то разговаривает, но не может разобрать слов из беседы. Поскольку говорят не с ним, мозг не отвлекается, специалист может сосредоточиться на работе.

С подобной проблемой удалось справиться риэлторской компании из Далласа Sigma Relocation. Бизнес активно рос, расширялся call-центр, в помещении становилось все больше шума. Владельцы компании должны были выбирать: арендовать новый офис или решать проблему на месте. Sigma Relocation установила в call-центре систему маскирования звука, которая во время работы напоминала включенный кондиционер. В итоге производительность отдела возросла, так как система подавляла отвлекающие шумы в радиусе от 3 до 5 метров. Руководство получило возможность продолжить расширять штат, не снижая качество работы сотрудников.

Технологию саунд-маскинга применяют для защиты конфиденциальной информации. Часто так называемый «розовый шум» используют врачи и руководители. Кабинет главы Института инженеров электротехники и электроники (IEEE) Джеймса Джефриса выходил в корпоративный коридор. Он понимал, что переговоры и телефонные беседы слышат проходящие мимо, а особенно его ассистент, сидящий рядом с дверью. Проблему решила система маскирования звука с шестью динамиками и акустические материалы на потолке в кабинете.

**Эко-тренд**

Один из самых узнаваемых офисных аксессуаров — это флипчарт или офисный мольберт. Магнитная доска на треноге с креплением для больших листов бумаги, которые по мере использования отрывают или перекидывают как в блокноте, — незаменимая вещь для коротких презентаций, совещаний и переговоров. Сегодня привычные флипчарты заменяют на электронные версии. Выглядят они почти так же. На них можно рисовать маркером, потом стирать записи, но перед этим собравшимся больше не нужно спешно фотографировать или переписывать, изображенное на доске. Достаточно лишь [просканировать QR-код](https://youtu.be/HpnZKcvDGEQ), изображенный в углу рабочей поверхности, подключиться к мольберту по Bluetooth или через интернет и наблюдать за изменениями на флипчарте с экрана своего компьютера или смартфона.

**Ничего лишнего**

Сегодня у вас на столе может быть только одно устройство: ноутбук, планшет или смартфон. Такая же ситуация и на переговорах. В переговорных помещениях нет никаких стационарных телефонов, проводов, разъемов. Современный подход — беспроводная передача контента и сигналов. Через Wi-Fi изображение с любого гаджета выводится на экран. Более того, активно развивается решение, когда несколько экранов создают единое пространство, с которым одновременно могут работать один или несколько человек.

В переговорной комнате произошли большие изменения. Раньше в ней был проектор, система видеоконференцсвязи, видеокамера, порты на столе для подключения, например, ноутбуков, настольные микрофоны, пульты и многое другое. Сейчас переговорная комната — это экран с веб-камерой и микрофонный массив. Все это подключается к мини-компьютеру, который заменяет блок видеоконференцсвязи, систему беспроводной трансляции и т.д. Количество проводов и времени на настройку сводится к минимуму, а эксплуатировать такие системы становится максимально просто.

Если к совещанию в переговорной один из коллег подключается удаленно, с ним говорят через микрофоны, встроенные в потолок, а не стоящие на столе. Они позволяют локализовать источник звука, тем самым предоставляя возможность видеокамере наводиться непосредственно на говорящего. А если в помещении разговаривают несколько человек, показывается общий план, где все попадают в кадр.

**Помощь в переговорах**

Еще одна особенность офисной жизни, которая отнимает время у сотрудников, — поиск и бронирование переговорных помещений. Сегодня в «умных офисах» у комнат для встреч размещают небольшие электронные панели для брони. Они позволяют легко и быстро найти нужное помещение с требуемыми параметрами (наличие видеоконференцсвязи, интерактивного экрана и т.д.). В России такие технологии пока не очень популярны, однако внедрение такой системы позволяет упростить работу сотрудников и даже сэкономить. Все панели синхронизируются с системами корпоративной почты и управления мультимедийным оборудованием. Такой подход позволяет своевременно, например, за 5 минут до начала встречи, которая уже есть в расписании и отображается на панелях перед переговорным помещением, включить все необходимое оборудование. В случае установки дополнительных датчиков присутствия, если мероприятие не состоялось, но встречу отменить забыли, помещение автоматически становится свободным, а оборудование и свет отключаются. Все это происходит без участия человека. но есть и возможность быстрого продления брони или автоматический подбор аналогичного помещения.

Если в переговорном помещении установить датчики освещенности, система будет следить за разумным использованием естественного солнечного света, регулируя жалюзи и интенсивность искусственного освещения. Например, в зависимости от того, какие по интенсивности планируются переговоры, система может перед стартом совещания настроить свет. Исследование показало, что те, кто работает при искусственном освещении, в конце рабочего дня чувствуют сонливость сильнее, чем те, кто работает при естественном освещении. Поэтому в переговорной может быть теплый свет для неформальной беседы и более холодный для встречи, требующей концентрации и активности собравшихся. Также в переговорных комнатах внедряют датчики температуры. С помощью них система формирует сценарии проветривания помещения в случае нехватки свежего воздуха.

Использование технологий умного офиса — это еще один шаг в сторону умного города. Чем больше становится «умной» инфраструктуры и людей, взаимодействующих с ней, тем ближе мы к инновационному и экологичному постиндустриальному обществу.

**Об авторе. Леонид Жестев**— руководитель отдела «Мультимедийные системы и видеоконференцсвязь» компании «ЛАНИТ-Интеграция»

# Без разговоров. Как время офисной тишины помогает начать работать по-настоящему

05.04.2018

«Встречи — это собрания людей, обсуждающих прошедшую или будущую работу, а менеджеры — это сотрудники, чья работа заключается в том, чтобы прерывать работу людей. Оба случая убивают продуктивность».

В своей книге «The Little Book of Lykke» писатель Майк Викинг попытался обсудить различные культурные привычки со всего света, которые могут принести более высокий уровень «lykke» — счастья.

Многие люди в Дании имеют возможность работать на дому, что приводит к более высоким показателям продуктивности и уровня счастья. Викинг изучил, как временный отказ от разговоров на рабочем месте или внедрение домашних рабочих дней  может повлиять на повышение продуктивности, [**пишет**](http://www.businessinsider.com/how-to-be-more-productive-and-happier-at-work-little-book-of-lykke-2018-4) Business Insider. DK.RU выбрал главное из материала.

***Представьте, что целый день на работе вы сами по себе. Нет встреч. Вы не окажетесь в конференц-зале с восемью коллегами, которые слушают только двух говорящих, обсуждающих правильное решение для какой-то проблемы. Ваш босс не позвонит вам и не запросит отчет о проделанной работе по ИТ-проекту, и никакие электронные письма не помечаются «СРОЧНО» в строке темы.***

Прекрасная мечта, не правда ли?

Представьте, что вы можете сделать с этим уровнем свободы. Представьте себе, сколько работы вы сделаете в этот день. Это работа, которая требует вашего полного внимания и концентрации. Работа, которую вы выбрали, делаете и наслаждаетесь ею.

Есть три вещи, которые забирают нашу свободу на работе: встречи, менеджеры и письма. Многие из нас пытаются найти промежутки по десять-двадцать минут между встречами, чтобы уделить это время работе, которая требует концентрации и долговременного внимания, чтобы результаты были удовлетворительными. По словам Джейсона Фрида, предпринимателя и автора книги «Remote: Office Not Required», совещания и менеджеры понижают нашу продуктивность.

***Короче говоря, встречи — это собрания сотрудников, говорящих о работе, которую они сделали или собираются сделать, а менеджеры — это люди, чья работа заключается в том, чтобы прерывать работу людей. Оба случая убивают нашу продуктивность.***

В качестве решения Фрид предлагает вместо «простых пятниц» вводить «четверг без разговоров». Выберите четверг —  скажем, первый или последний в неделе — и сделайте правилом, что никто в офисе не может разговаривать друг с другом в этот день. Никаких перерывов. Никаких телефонных звонков. Никаких встреч. Просто молчание. Теперь работайте над тем, над чем вам нужно работать.

Мы опробовали эту концепцию в Институте Исследования Счастья. Для нас вариант полного дня молчания не сработал, не сработало даже послеобеденное молчание, поэтому мы модифицировали эту концепцию и внедрили ежедневные «креативные зоны». Два часа беспрерывной работы над тем, что требует полноценной концентрации.

Позже я узнал, что Intel уже экспериментировали с подобной моделью табличек «не беспокоить» на двери: тихий час по утрам вторников. В двух американских отделениях три тысячи инженеров и менеджеров согласились минимизировать вмешательство в чужую работу по утрам вторников. В это время не планировалось никаких встреч, вместо телефонных звонков использовались голосовые сообщения, электронная почта и мессенджеры были отключены. Целью этого эксперимента было обеспечить четыре часа «времени на раздумья», чтобы затем измерить эффект от этого эксперимента. Эксперимент длился семь месяцев, 71 процент участников порекомендовали внедрить эту процедуру в другие отделы, а сама компания Intel обнаружила, что пробный период был «успешным в плане повышения эффективности сотрудников, производительности и качества жизни огромного числа людей на самых разных должностях».

***Как и Intel, я обнаружил, что иметь время для беспрерывной работы полезно и продуктивно, но, как и в Институте Исследования Счастья, ваше рабочее пространство может потребовать иную модификацию этой концепции. Для некоторых людей четверги без разговоров или утреннее время вторников схоже с концепцией работы на дому. Никаких встреч, никакого постороннего вмешательства.***

Работа может и должна быть источником счастья, и надлежащий дизайн и функционирование рабочего места могут подтолкнуть нас к этому. И одна часть этого правильного дизайна — предоставить людям элемент свободы: свободное время без прерываний. Это может быть даже полное отсутствие человека в офисе.

# 11 способов создать офис, где лучше работается

[Артур Гоц Директор по работе с клиентами, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1748766-artur-gots)

Если ваша компания выполнит хотя бы один из этих советов, производительность сотрудников станет выше.

[Приятный интерьер, экологические решения,](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1987127-5-sposobov-sdelat-ofis-zelenym) удобства и бонусы, направленные на формирование полезных привычек, – все это может [повысить продуктивность сотрудников](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1987328-4-prostyh-sposoba-povysit-produktivnost-sotrudnikov) до 30%. Исследования ученых и опыт различных компаний говорят: пространство для работы следует создавать, принимая во внимание одиннадцать ключевых факторов.

**1. Чистый воздух и зелень**

Ученые небезызвестного Гарварда в одном из своих исследований доказали, что производительность труда человека взаимосвязана с качеством воздуха, которым он дышит. В «свежих» помещениях сотрудники трудятся на 60% усерднее, чем в помещениях с застоявшимся воздухом.

Огромную важность имеет наличие в помещениях живой зелени. Эмпирические данные ученых **Cardiff University** доказали, что комнатные растения способствуют снижению стресса, а также улучшению производительности труда на 15%.

**2. Оптимальное освещение**

а продуктивность влияет и освещение, что отражено в исследовательских трудах **Solar Energy and Building Physics Laboratory**. Выводы таковы: естественное освещение способствует бодрости духа, подпитывает энергией и позволяет избежать усталости глаз. В помещениях с искусственным светом люди чувствуют себя вялыми задолго до окончания рабочего дня.

**3. Комнаты тишины**

Чтобы сотрудники хорошо работали, для них важно создать пространство, куда можно сбежать от шума. Это доказано эмпирическим исследованием «Стресс и шум в офисе открытого типа», опубликованном в научном журнале **Journal of Applied Psychology**. В эксперименте участвовали четыре десятка человек, двадцать из которых несколько часов находились в помещении с офисным шумом, другие провели время в абсолютной тишине. Затем участники исследования должны были решить головоломку. Группа, которая провела время в условиях звукоизоляции, проявила усердие в решении задачек, чего нельзя сказать о людях, находившихся в шумной комнате.

Планировка не всегда позволяет минимизировать офисный шум, особенно в помещениях open space. Чтобы решить эту проблему, советуем установить звукоизоляционные кабины, где можно совершать дистанционные переговоры и звонки, не мешая другим коллегам. Если квадратные метры позволяют, выделите одну комнату для бесшумной работы и отдыха, где будет действовать запрет на разговоры.

**4. Уголки и залы для спорта**

Офисная работа – малоподвижное занятие. Ущерб, который подобный образ жизни наносит здоровью, давно доказан врачами. Чтобы сотрудники могли поддерживать себя в надлежащей форме, в офисе рекомендуется разместить спортзал.

**5. Пространство для общения**

В Банке Америки провели эксперимент: работники этой организации носили датчики, подсчитывающие время, которое они тратили на коммуникацию с коллегами. Выяснилось, чем разговорчивее человек, тем лучше он работает. Полагаясь на данные результаты, банк стал организовывать неформальный нетворкинг на регулярной основе.

В нашей компаний мы проводим множество мероприятий, среди которых тренинги, общие встречи, тематические собрания, а также кино вечера, обсуждения, игры в **«Мафию»**. По моим наблюдениям, на подобных ивентах люди, которые до этого не общались друг с другом, заново знакомятся и раскрываются, а новым членам команды это позволяет легче влиться в коллектив.

**6. Эргономичная мебель**

Каждый сотрудник должен иметь возможность «подогнать» рабочее место под себя. Например, можно приобрести столы, у которых регулируется высота. За такими можно работать стоя, что полезно для спины. А для тех, кто трудится сидя, держать спину прямо помогут фит-болы.

**7. Полезные вкусности**

Многие компании имеют одну и ту же проблему: из-за большого количества сотрудников дни рождения отмечаются очень часто. Торжества сопровождаются употреблением большого количества сладостей, что, как известно, вредно. К тому же, «тяжелая» пища вызывает сонливость.   
Что компания может сделать со своей стороны для решения проблемы? Например, централизованно закупать овощи и фрукты для работников. В осенне-зимний период спросом также будут пользоваться имбирь и лимон, укрепляющие иммунитет. Такое простое решение заметно сократит число сотрудников, берущих больничный.

**8. Библиотека**

Чтение книг способствует развитию креативного мышления, расширяет словарный запас и повышает эффективность мыслительных процессов. Все эти причины говорят о необходимости создать книжную библиотеку внутри компании. Литературу можно закупать централизованно, но не будет лишним предложить сотрудникам и самим пополнять ее запасы.

**9. Кофемашина**

Высший класс – когда возле кофемашины стоят сиропы на любой вкус. Все это не просто приятная мелочь. Научные работники **«Лондонской школы гигиены и тропической медицины»** обработали и формализировали результаты 13 эмпирических исследований в области влияния кофе на человека. В каждом из них испытуемые были разделены на две группы: представителей первой группы угощали кофе, а вторым доставалось плацебо – напиток без кофеина. В итоге первая группа выполняла задания на память и концентрацию гораздо лучше тех, кто пил «пустышку».

**10. Кулеры или бутылки с водой**

О пользе воды говорят больше, чем о полезности спорта, а вот пить эту самую воду многие забывают или просто не хотят. Чтобы наши сотрудники пили больше воды, каждому из них мы выделили по спортивной, качественной пластиковой бутылке, и это сработало.

**11. Мотивирующие надписи**

Рекомендуем использовать их как можно чаще. Особенно для этой цели хороши промо-продукция, стены и другие заметные рабочие поверхности. «Making the impossible possible» («Воплощай невозможное в реальность»), или «Work hard, dream big» («Работай с полной отдачей, мечтай по-крупному»), – подобные цитаты, который украшают наш офис [мотивируют сотрудников и настраивают на нужный лад](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985259-kakim-dolzhen-byt-ofis-gde-rozhdautsya-innovatsii).

Одни из перечисленных способов повышения продуктивности достаточно экономичны, другие – требуют финансовых вложений. Можно начать с тех, что попроще, и как только они принесут свои плоды, переходить к более затратным.

# Все свое: в чем плюсы натурального бизнес-хозяйства

[Евгений Филиппов Руководитель, Саратов](https://www.e-xecutive.ru/users/1746721-evgenii-filippov)

Разделение труда и аутсорсинг не лучшие схемы развития бизнеса. Контролировать всю цепочку создания прибыли намного надежнее. Но почему лишь немногие это делают?

В моем опыте решения проблем руководителей и собственников предприятий есть схемы, которые не стареют. Одна из них проста и очевидна всем. Но каждый раз, обсуждая ее применение для развития предприятия, я сталкиваюсь с восторженным изумлением руководителя. Так недавно после ее обсуждения, мой сподвижник рассказал, что его партнер применял этот подход и «теперь у него бизнес стоит на порядок больше, чем у меня». Для себя я назвал эту схему «схемой бизнеса без потери прибыли». Выглядит она так: потребитель – сырье – производство – торговля – потребитель. Я дополнил схему полного цикла производства маркетингом и торговлей. При всей ее очевидности, она не так поверхностна, как может показаться на первый взгляд.

В ней зашиты преимущества натурального хозяйства над разделением труда. Натуральное хозяйство – это когда все, что вам нужно для жизни, вы можете сделать себе сами. Деньги вам не нужны. Вам не за что платить. Последовательно избавляясь от «разделения труда», покупая или создавая каждый элемент цепочки, вы завладеете всей цепочкой, и вся прибыль останется у вас.

Классический пример такой компании – это компания [**Генри Форда**](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%B4_%D0%93%D0%B5%D0%BD%D1%80%D0%B8). Он вырос в многодетной семье фермера и хорошо понимал силу натурального хозяйства – когда все свое. Он купил себе железную дорогу. И не просто купил, а изменил принципы работы на своей железной дороге. В результате снизил потери на перевозках на $28 млн. и при этом сократил на треть время доставки грузов. В своей книге [**«Моя жизнь, мои достижения»**](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1987246-genri-ford-chto-on-delal-ne-tak-kak-drugie)Форд пишет: «Дерево рубится, по большей части, в наших собственных лесах. В настоящее время мы ведем опыты по фабрикации искусственной кожи… Уголь доставляется непосредственно из наших копей по железной дороге Детройт – Толедо – Айронтон, которая находится в наших руках». Правда, крестьянский подход? Если вы думаете, что он годился только для XX века, то это не так. Империя Форда продолжает следовать принципам патриарха. Так, один из заводов Ford в Англии получает полный объем нужной электроэнергии от своих ветряков.

Семья Фордов до сип пор управляет автомобильной империей, созданной ее основателем. Более ста лет успеха – это ли не доказательство правильности подхода к делу? Почему такие компании называют «империями»? Да потому, что это фактически государство в государстве. Как российский **«Газпром»** или корейский **Samsung**. Правда, Форд начинал с нуля и без поддержки государства.

Но вернемся к схеме. Один из моих сподвижников по развитию бизнеса успешно ее применяет. У него бизнес при «Газпроме». Он пользуется тем, что «Газпромом» управляют не Форды. Сначала он создал отраслевой справочник комплектующих. Затем стал посредником между заводами и строительными компаниями. Потом сам начал строить. Теперь он сам производит комплектующие. Что дальше? Может быть транспортная компания или добыча сырья – не знаю. Схема работает. Компания набирает обороты в геометрической прогрессии.

В чем причина успеха? Это безопасный путь развития. В целом компания остается в рамках своей основной компетенции – комплектующие для «Газпрома». Они продают тот же товар на том же рынке. Их центр прибыли не подвергается опасностям. Фактически они как бы развивают инфраструктуру компании. Прибыль у вас растет, даже если не растет объем продаж. При этом можно не травмировать стартапы ожиданиями сверхприбыли. Достаточно качественного функционирования и самоокупаемости. Фактически это последовательная радикальная стратегия сокращения издержек.

Немного о маркетинге и потребителе. Продажи бизнеса моего знакомого ограничены рынком строительных компаний при «Газпроме». Есть еще внешние рынки, и его конкуренты туда уже шагают. Их стратегия – увеличить объем продаж и цену. А он, на мой взгляд, поступил мудрее. Его стратегия – увеличить прибыль и снизить цену. И он уже может это себе позволить. В кризис эта стратегия дает ему [решающее конкурентное преимущество](https://www.e-xecutive.ru/management/marketing/1804513-sem-sposobov-vydelitsya-sredi-konkurentov). Кроме того, последовательная позиция в специализации дает ему дополнительное конкурентное преимущество перед более крупными с неопределенной специализацией компаниями.

Потом первичная гениальная идея – отраслевой справочник. Он всем нужен. Мой знакомый регулярно переиздает его, дополняя новым комплектующими. Тем самым, он всегда на острие потребности потребителя. Всегда знает, что ему нужно. Сейчас, имея свое производство, он может также гарантировать качество комплектующих. Более того, он и сам стал потребителем этих комплектующих как строительная компания. Все началось с потребителя – отраслевой справочник. Все им и закончилось – своя строительная компания. Это можно назвать полным маркетинговым циклом по аналогии с полным циклом производства.

Представим себе компанию, в руках которой все, что нужно для развития бизнеса: группа аналитиков по прогнозированию целесообразности проектов, проектный институт, добыча сырья для изготовления строительных материалов, заводы по изготовлению строительных материалов, строительные организации, организация по продаже и сдаче в аренду, эксплуатации и управлению объектами, транспортная компания, свое обучающее и лечебное учреждение, свое сельско-хозяйственное производство. Получается что-то похожее на советский трест или компанию Форда. Не берусь посчитать прибыль, но она будет впечатляющей.

Эта схема универсальна и применима для любой компании и любого рынка. Тридцать лет ею пользуюсь, и еще не было сподвижника, которому бы она не понравилась. Почему ей не пользуются другие? Да потому, что находятся в плену «прогрессивного» разделения труда. Архаичное натуральное хозяйство в наше глобальное время? Разве может быть оно эффективно? Жизнь показывает, что может. И это не все его преимущества.

# «Громкое рождение — быстрая смерть». Почему бизнесу нужен медленный рост

 20.02.2018

«Клиентам не интересен ваш рост. Им интересен качественный продукт по адекватной цене. Забывая об этом, бизнесмены проваливают даже гениальные проекты».

Пользователь Aytekin Tank, создатель www.JotForm.com, [**пишет**](https://medium.com/swlh/how-to-bring-sanity-back-to-startups-a5baad900ff9) на Medium.com о том, почему умирает бизнес с гиперростом и почему медленный рост — это как раз то, что нужно.

— Легенда о бизнесе гласит, что самое главное — это интенсивный рост. Однако далеко не все стартапы показывают те темпы, которых ждут от них. Из-за этого ближайшей перспективой становится провал: инвестиции иссякают, a должного уровня для получения новых еще нет.

***Именно поэтому я, создавая свою компанию, сосредоточился на получении регулярной прибыли, a не на гиперросте. Создавая бизнес, я не стал увольняться с работы. Да, я не следовал за своей мечтой на полной скорости, как советуют многие бизнес-тренеры. Собственное эго ничего не значило для меня.***

Конечно, это не значит, что рост для бизнеса не принципиален. Наряду с прибылью, он важен для каждого дела. Но сосредотачиваться надо все же не на скорейшем росте, a на совершенствовании того продукта, который вы предлагаете. Если он будет хорош, рост начнется сам собой. Гиперрост же не только нереалистичен во многих случаях, но и часто вреден для дела.

**Хорошая новость: безопасно расти все же можно**

Это путь для храбрых. Для тех бизнесменов, которых хотят продолжать проводить время со своими семьями и друзьями, при этом создавая хороший продукт и гарантируя сотрудникам здоровую культуру в офисе. Такой рост возможен, но он происходит медленно и органично. Это простой, но не легкий путь.

Конечно, меня шокировало, насколько быстро растут многие компании, которые были созданы одновременно со мной. Порой хотелось набрать такую же скорость, но желание создавать качественный продукт в итоге оказывалось сильнее. Я понимал, что никакая рекламная стратегия, никакие блестящие продажники не смогут сделать для моей компании то, что сделает высокое качество продукта.

***Итак, мы сосредоточились на клиенте, a не на конкуренции, и сегодня я считаю, что это было лучшее решение. Мы самостоятельная компания, которая сама себя создает. У нас нет времени обращать внимание на происки конкурентов или на вопросы возможного взлома нашей базы данных. Мы знаем, что наши клиенты не уйдут от нас, потому что мы предлагаем им именно то, что они хотят.***

**Постепенный рост дал моему бизнесу:**

— Не только ресурсы, но и знания.  Я понимаю, кого мне нужно нанимать и как эти люди должны работать. Я сам прошел через все этапы и сегодня вопрос несоответствия персонала для меня просто не стоит.

-— Сильную корпоративную культуру. Ценности в нашей компании складывались годами, я не внедрял их насильно. Поэтому каждый человек ценит свой труд и труд коллег и относится к продукту с максимальным вниманием.

— Время. Мы успели разработать эффективную программу обучения сотрудников, понять, куда и как нужно двигаться, чтобы оставаться весомыми игроками рынка. Мы не зависим от инвесторов, мы самодостаточны.

Если вы думаете, что не сможете понять, на правильном вы пути или нет  — это не так. Создавая медленно растущую, но крепко стоящую на ногах компанию вы заметите, что клиенты сами идут к вам. Без рекламы, без агрессивного переманивания сотрудников из компаний-конкурентов. Они идут к вам, потому что ваш продукт отвечает всем их запросам.

***Да, достижение такого уровня требует времени. Конечно, развитие за счет денег инвесторов куда более простое и быстрое, но только в первые месяцы. Далее риск прогореть и остаться ни с чем растет в геометрической прогрессии.***

Помните, что, сосредоточившись на росте, вы делаете его своей главной целью. Но клиентам не интересен ваш рост. Им интересен качественный продукт по адекватной цене. Гиперрост не дает компании будущего. Вы ярко возникнете на рынке, но вскоре просто пропадете с него, и этого уже никто не заметит.

Самое разумное, что вы можете сделать — это деление времени между развитием продукта и стимулированием роста в пропорции 50 на 50. Это органичный и разумный путь. Прибыльный стартап может расти на собственные доходы, подумайте об этом.

***Рост — это не плохо. Это замечательно, если он органично вписан в условиях развития продукта и компании. Нереалистичный и нездоровый гиперрост же приносит только огромные убытки.***

# Учиться у дизайнеров

Мария Сташенко 28 ФЕВРАЛЯ 2017

основатель лаборатории Wonderfull, куратор курса «Дизайн-мышление» в Британской высшей школе дизайна

В русском языке значение слова «дизайн» очень узкое — чаще всего его понимают как рисование красивых картинок для визуализации будущего продукта. Между тем, английское design — понятие очень широкое. Это и процесс, и результат проектирования — вовсе не только материальных объектов, ведь спроектировать можно и бизнес-модель, и сценарий взаимодействия с пользователем, и новый сервис. Design переводится как план, замысел и воплощение замысла, а объектом его может быть бюджет, архитектурный ансамбль или — стратегическое развитие компании.

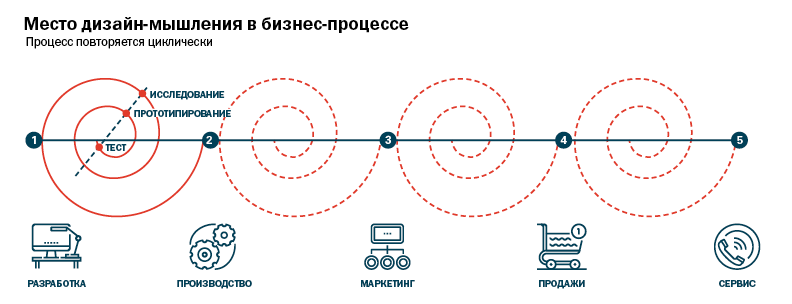
Ставший очень популярным термин Design Thinking (и его русский аналог «дизайнерское мышление», или «дизайн-мышление») обозначает не просто тип мышления, но и практику работы. Этот метод применяют для создания любых систем: от стратегии продвижения до модели клиентского сервиса — и любых продуктов: от автомата по продаже газировки до интерфейса интернет-банка. Отличительные черты дизайнерского подхода — постоянный контакт с пользователями и погружение в опыт их взаимодействия с продуктом; использование прототипирования на самых ранних стадиях формирования гипотез; движение короткими итерациями по циклу создания продукта; частое тестирование идей самыми экономичными способами.

Обычно процесс разработки по методу дизайн-мышления представляют поэтапно. Но в жизни редко что создается последовательно,  строго шаг за шагом: многие действия выполняются параллельно, что-то приходится повторять и начинать заново. Вам может прийти в голову идея, и только после этого вы пойдете к пользователям, чтобы проверить ее работоспособность. Или же вы проводите тесты уже существующего продукта, и к вам вдруг приходит озарение — что же действительно нужно пользователям. В результате может родиться совсем иное решение, а то и новое направление бизнеса. В крупных проектах этапы исследования, тестирования и прототипирования не всегда отделяют друг от друга. На самом старте обширного исследования к пользователям идут не только с вопросником или гайдом для глубинных интервью, а уже с ранними гипотезами и прототипами нового решения — ради быстрой проверки идей. Если бы мы всегда действовали последовательно, то времени и ресурсов уходило бы больше. Преимущество метода дизайн-мышления заключается в чрезвычайной гибкости и возможности параллельно выполнять несколько задач, которые традиционно воспринимаются как исключительно последовательные.

Чтобы показать эту гибкость визуально, свернем линейный процесс в спираль. Как видно на графике ниже, на временной оси в конкретный момент могут соединиться разные этапы — чтобы ускорить процесс. Работа команды бизнес-проекта идет по спирали, повторяя цикл дизайн-мышления в каждый отведенный промежуток времени, регулярно обновляя продукт и его свойства. Это снижает риск неудачи, ведь постоянное обращение к опыту гарантирует, что интересы пользователя будут учтены на всех этапах — от изначального замысла до поставки на рынок и сервисного обслуживания. Итеративность процесса не означает, что на разработку уйдет намного больше времени, ведь многое делается параллельно.

Но сначала — исследования. Находки этого этапа записывают в так называемую «карту эмпатии». Карта собирает воедино все, что мы узнали о пользователе: из чего он исходит, как действует и каков его предыдущий опыт. В собственной практике мы развили этот изначально абстрактный инструмент в подробную рабочую форму, которая помогает собрать всю ключевую информацию.

Собрав «карту эмпатии» и выявив проблемные места в пользовательском сценарии, практик этого метода по каждой из найденных проблем задает себе и своей команде главный вопрос: «Что мы можем сделать, чтобы помочь…?». Лишь после того, как такие вопросы заданы, мы приступаем к генерации идей. Обычно мы задаем не менее 20—30 вопросов и, получив на них ответы, предлагаем более ста новых идей.



**Дизайн и инновации**

Люди давно задумывались о природе изобретательства, но общую теорию создания новых артефактов начали формулировать лишь в 1960-х годах. В 1967 году Герберт Саймон — Нобелевский лауреат и один из виднейших американских специалистов по теории организаций, управления и принятия решений и эвристическому программированию — написал книгу «Науки об искусственном» (вышла в русском переводе в 1972 году). Это цикл лекций, прочитанных Саймоном в Массачусетском технологическом институте и посвященных сравнению методологий изучения естественного и искусственного миров, психологии мышления и науке «конструирования». По Саймону проектирование — это способ мышления и практика создания полезных решений. Действительно, ничего нельзя сказать   
о том, насколько ценна мысль или порожденная ею идея, до момента ее воплощения в реальности. В 1987 году в США выходит книга Питера Роу, которая так и называется «Design Thinking». В ней автор описывает, как создают свои проекты архитекторы, проектировщики и урбанисты.

Почему же дизайнерское мышление стало самой популярной теорией проектирования, изучаемой в ведущих университетах, и почему именно дизайнерам было суждено стать первыми адептами метода? Это связано с тем, что инновационный процесс в последние десятилетия изменился — и дизайнеры в силу разных причин оказались достаточно подготовленными к новой реальности.

Во-первых, времени на выпуск продукта никогда не хватает. Но дизайнеры всегда работали в режиме «нужно вчера», потому что традиционно дизайн воспринимался как эстетическая добавка к продукту или сервису. А значит, «сделать красиво» можно было в самом конце цепочки создания ценностного предложения. Редко кто задумывался, останется ли время на эту «добавку». Понимая, что внимание пользователя к результату всех усилий во многом зависит от дизайна, практики творческой индустрии научились «играть со временем» и выстраивать свою работу таким образом, чтобы, несмотря на сжатые сроки, выполнять ее профессионально. Именно поэтому практика дизайна совсем иная, нежели в других специальностях. Вместо долгой методичной работы — движение ­короткими циклами: от одного эскиза к другому (в терминах дизайнерского языка — скетчи, наброски); вместо строгой последовательности шагов — максимальное количество параллельных задач, которые «сворачивают» линейный процесс в спираль.

Во-вторых, создание нового — затратный процесс, ведь, чтобы завоевать потребителя, результат должен удивлять и вдохновлять. Как при этом сэкономить ресурсы организации?

Не секрет, что работа творческих специалистов не так уж щедро вознаграждается заказчиками. Можно сказать, что рубль в творческой индустрии гораздо тяжелее рубля, например, в сырьевой отрасли. Тяжелый заработок дизайнеров всегда подталкивал их к поиску способов сэкономить как личные ресурсы, так и ресурсы проекта, чтобы обеспечить более-менее стабильный доход. Для снижения себестоимости проекта многие осваивали смежные творческие и совсем нетворческие навыки и профессии. Прототипирование из самых дешевых подручных средств или из ненужного мусора — еще одна отличительная черта практики дизайнера.

И в-третьих, надо снижать риск того, что продукт или сервис не будет принят заказчиком. Как сделать так, чтобы проект был принят и оплачен в разумный срок? Дизайнеры добиваются этого, проводя много тестов с конечными пользователями и подкрепляя свои идеи демонстрацией работы концепта в реальной среде.

Итак, основные стратегии, которые дизайнеры отточили в каждодневной работе, — это (1) постоянное сокращение времени на выпуск продукта, (2) экономия ресурсов в процессе создания инноваций, (3) снижение риска неуспеха на рынке. Но не к этому ли стремится любая компания, которая взялась за инновации? Невероятно, но факт: исторически натренированные навыки дизайнеров совпали с потребностями бизнеса, столкнувшегося с необходимостью совершить инновационный скачок.

**В каких областях применять дизайн-мышление**

И в мировой практике, и в России дизайн-мышление органично прижилось в нескольких областях.

**В разработке новых продуктов и услуг.** Изначально методика возникла и развивалась именно как более эффективный подход к созданию конкретных решений, ведь дизайн — это про предметы, пространство и взаимодействие людей с продуктами. На­иболее жизнеспособным оказалось внедрение метода в продуктовых и сервисных командах, которые работают по гибким методологиям — например, используют Scrum. Лучше всего дизайн-мышление приживется у проектировщиков, разработчиков цифровых сервисов, в лабораториях и отделах НИОКР. Отрасли внедрения могут быть самыми разными: от тяжелой металлургии до телекоммуникаций.

Одна из благодатных площадок для применения инструментов дизайн-мышления — медицинские сервисы. Проект сети медицинских клиник «Палитра» в городе Владимире с самого начала привлек к проектированию лабораторию Wonderfull. Ее сотрудники внимательно наблюдали за людьми в существующих медицинских центрах, намечая то, что надо улучшить. Например, стойки администрации были решены так, чтобы каждый посетитель находился в отдельной зоне, не боялся быть услышанным другими посетителями и, значит, более комфортно чувствовал себя в общении с администратором.

**В организационном и стратегическом развитии.**Гибкость, открытость и скорость метода создания новых решений оказались востребованы и для организационных инноваций. Дизайн-мышление стало незаменимым инструментом для стратегических сессий и переосмысления позиционирования.

В российском отделении фармацевтической компании Novartis поставили задачу: разработать стратегию взаимодействия с врачами и медицинскими клиниками. Команда лаборатории Wonderfull в 2012 году провела масштабную бизнес-игру для 400 медицинских представителей, сотрудников отделов маркетинга   
и продаж. Чтобы тотально реорганизовать процесс презентации препаратов медицинским учреждениям, надо было глубоко погрузиться в повседневный опыт практикующих врачей. За две недели погружения участники бизнес-­игры собрали множество идей, которые легли в основу более 500 конкретных предложений по реорганизации стратегии работы медицинских представителей.

**В обучении персонала.** Из всех современных инструментов корпоративного обучения дизайн-мышление, наверное, один из на­иболее «человечных». Вместо отработки шаблонных упражнений — свобода творчества; вместо жесткого сценария обучения — гибкая программа с элементами импровизации и подстройкой под обучающихся; вместо выполнения учебных упражнений — работа   
с реальными проблемами, которые стоят перед компанией. Те, кто практикует дизайн-мышление в обучении, называют образовательную сессию мастерской, а не тренингом, ведь люди должны создавать решения для будущего, а не тренироваться на задачах, которые уже давно стали прошлым.

Новая область применения дизайн-мышления — планирование стратегии корпоративной социальной ответственности (КСО). В 2014 году компания SAP учредила конкурс проектов для социальных предпринимателей; проводя его, она активно пользовалась инструментами дизайн-мышления. Социальных предпринимателей привлекали к обсуждению еще на этапе создания идеологии конкурса, с их помощью выбирали модель и критерии оценки жизнеспособности и эффективности социальных проектов. Вот что рассказала о проекте Екатерина Фролова, директор по интегрированным коммуникациям SAP СНГ: «В год запуска конкурса всего за месяц было собрано 247 социальных стартапов из 50 городов России, а в 2016-м программа уже вышла за пределы России — и за месяц мы получили 600 заявок на участие в конкурсе из России и Казахстана. Опыт работы с проектами лег   
в основу первого в России и СНГ исследования по теме социального предпринимательства, которое позволило выявить страновые характеристики и особенности развития среды в России и Казахстане».

**Почему может «не взлететь»?**

Мой опыт внедрения дизайн-мышления в различных отраслях показывает, что неудачи обычно проистекают из трех причин.

**Отсутствие главного спонсора.** Одна из самых распространенных причин неудач — это, как ни прискорбно, движение «снизу вверх». Если сотрудники низшего звена горят желанием практиковать дизайн-мышление, а руководство придерживается традиционных подходов к работе, внедрить новинку в полном объеме вряд ли удастся, прежде всего потому, что путь этот тернист, а значит, полон ошибок. Если наверху не одобряют экспериментов, которые проводят сотрудники, и не видят ценности   
в полученном, пусть и негативном опыте, то рано или поздно попытки установления нового порядка придется прекратить. Все первые идеи выглядят сырыми и недостаточно обоснованными, точно гадкие утята. Но это совсем не значит, что из них при должном внимании и уходе не вырастут прекрасные белые лебеди.

За каждой яркой историей успеха стоит лидер, «спонсор» процесса, который ведет команду за собой, защищает интересы проекта на самом высоком уровне и знает цену эксперименту. В мировом опыте такой пример подает нам Джонатан Айв, который, будучи ­ведущим дизайнером Apple, занял место в совете директоров корпорации, чтобы представлять интересы пользователей и масштабно развивать дизайн-стратегию.

**Отсутствие механизма внедрения новых идей.** Еще более болезненными для коллектива будут результаты неудачной попытки применить метод в среде, которая не подхватывает новые идеи для проработки и практического применения. Если к новшествам относятся как к несерьезной игре или как к очередной попытке «внедрить инновации», все, что родится в таком начинании, заранее обречено на неуспех — доверять играм никто не станет, и вскоре об эксперименте просто-напросто забудут. А разочарование у команды, которая  поверила в новый подход и постаралась освоить его на практике, останется. Отсутствие поддержки в процессе внедрения инноваций наиболее сильно ударит по мотивации людей и желанию работать дальше — пожалуй, в этом случае лучшие головы даже могут принять решение оставить компанию.

Дизайн-мышление, как и любой гибкий подход, словно лакмусовая бумажка, проверяет культуру компании на готовность к быстрой перестройке и созданию инноваций.

**Попытка адаптировать новый метод** к устаревшему и неэффективному рабочему процессу. Невозможно привить росток к старому и увядающему стволу, который вот-вот простится с жизнью. Дерево рано или поздно умрет, а вместе с собой погубит и перспективную молодую поросль. Директор по развитию цифрового канала Tele2 Жанна Шалимова рассказала, как создается новая цифровая платформа мобильного оператора: «Мы приняли для себя одно важное решение — мы не будем пытаться оживить устаревшие процессы, которые не учитывают мнение наших пользователей или потребности бизнеса».

Дизайн-мышление — это процесс, который возможен только в гибких, высокомотивированных, да к тому же еще и междисциплинарных мини-командах. Проявлять творческую активность, открытость и искренний интерес к опыту пользователей можно только в дружелюбной и статусно «безбарьерной» среде. Вряд ли удастся успешно внедрить дизайн-мышление там, где издавна прижилась рознь между отделами или царит жесткая иерархия, которая не позволяет проявлять свободу мысли и действия. Метод плохо приживется и в условиях четкого разделения функций и полномочий, ведь в дизайнерских командах каждый берет на себя несколько ролей, самостоятельно проводит исследования, формирует карту проблем, разрабатывает первые прототипы.

**5 правил дизайн-мышления**

В процессе дизайнерского мышления участники ­руководствуются­ ­пятью простыми правилами.

1. **«Ошибайся раньше, ошибайся чаще», или «Правило полной корзины».** Об эффективности рабочего процесса можно судить по количеству отброшенных вариантов — мусору в корзине, ведь чем больше ошибок совершила команда, тем вероятнее будет найдено работоспособное решение. Томас Эдисон когда-то сказал: «Я не ошибался. Я просто нашел 10 тысяч способов, которые не работают». Поговорка «не ошибается только тот, кто ничего не делает», вероятно, исходит из такого же понимания.
2. **«Один прототип стоит тысячи слов».** Мысли эфемерны, и обсуждение хороших идей часто может погубить их еще до момента реализации. Поэтому практики дизайн-мышления советуют немедленно воплотить идею — достаточно нарисовать ее на бумаге или собрать из подручных средств.
3. **«Первым делом — спросить пользователя».** Сделанный из подручных средств прототип надо сразу же нести «в поле» — для того, чтобы увидеть первую реакцию тех, для кого и создается это решение.
4. **«Делайте вместе!»** Чтобы снизить риски непонимания, затягивания и просто негодных решений, новые идеи лучше вынашивать в междисциплинарной команде из разных отделов. Инженеры, маркетологи, продавцы и дизайнеры должны с самого начала работать вместе. И поскольку дизайн — это человеко-ориентированный подход, проектирование обязательно надо вести вместе с клиентами и конечными пользователями.
5. **«Да, и…!» — одно из самых значимых правил в процессе поддержки и внедрения инноваций.** Это означает, что когда один человек высказывает новую идею, ни в коем случае нельзя резко критиковать ее. Особенно в том случае, когда она кажется вам совершенно бесперспективной. Первым делом попробуйте поддержать автора идеи и дать ему возможность развить ее, сказав простую фразу «Да, и еще можно сделать вот так…». Даже если идея не так уж и хороша — не волнуйтесь. Уже совсем скоро, на следующем шаге ее воплощения, инициатор сам сможет осознать ее нежизнеспособность и, получив новый опыт, прийти к уникальному и действительно эффективному решению, о котором ни вы, ни ее защитник ранее и подумать бы не могли.

**Ингредиенты успеха: правила внедрения дизайн-мышления**

Страсть к освоению новой методики, командный дух, а также искренняя поддержка на пути поиска новых идей сделают возможным создание действительно революционных продуктов и услуг. Что нужно для того, чтобы внедрить дизайн-мышление в компании? Зильке Бокат, дизайн-директор PepsiCo по России и Восточной Европе, советует соблюдать четыре правила.

1. Пригласите в команду настоящих лидеров дизайна — нужно, чтобы людей вокруг вдохновлял настоящий мастер.
2. Заручитесь поддержкой высшего руководства. Она обеспечит вам зеленый коридор для экспериментов и комфортные условия для вовлечения новых людей.
3. Работайте с внешними лабораториями и проектами. Это позволит получать постоянный приток новых инициатив и быть в курсе последних трендов.
4. Внедрите план быстрых побед, которые докажут результативность новой стратегии. Долгосрочные цели — это прекрасно, но для того, чтобы до них дойти, нужны маленькие, но заметные для других результаты движения, которые вдохновят вашу команду и дадут руководству компании уверенность в том, что вы на правильном пути.

Руководителям нужно сфокусировать внимание на следующих важных моментах.

**Команда**. Убедитесь в том, что команда собрана из специалистов ключевых для вашей бизнес-модели областей. Продажи, разработка, программирование, инженерия — все значимые специалисты должны быть представлены в работе над проектом и регулярно встречаться.

**Пространство**. Организуйте для команды работу в одном помещении, чтобы ­можно было ежедневно обмениваться идеями. Пространство, подготовленное для практик дизайн-мышления, должно быть светлым и просторным. На стенах разместятся рабочие флипчарты, доски со стикерами и фото проведенных исследований.

**Процесс**. Не заставляйте группу постоянно оглядываться на прошлый опыт, вновь   
и вновь «продавать» идею дизайн-мышления людям, которые еще не успели уверовать в ее эффективность. Команда не должна постоянно преодолевать барьеры негибких и устаревших организационных практик.

Помните, что процесс требует большого количества ошибок, итераций и переделок, а также постоянного контакта с пользователями. Погружение в их опыт — это не отдельный этап и не ответственность конкретного сотрудника. Напротив, это постоянный процесс, и в него вовлечены все члены команды, вне зависимости от того, какую должность они занимают и какую профессиональную роль играют в команде. Тестировать свои гипотезы с текущими или потенциальными покупателями должны не только маркетологи, но и продавцы, проектировщики, технологи, инженеры и руководители.

**Инструменты**. Дайте участникам команды все необходимые рабочие инструменты — методические карты для проведения исследований, средства для быстрого прототипирования (как бумажного, так и интерактивного), возможность хранить свои наработки и находки — чтобы их не требовалось все время убирать. Работа команды по методу дизайн-мышления напоминает работу дизайнерской студии, и значит, подручные инструменты и творческий беспорядок — плодотворная среда для быстрого поиска, проверки   
и уточнения идей.

**Коллективный разум**

*Создатели глобального сервиса RealTimeBoard.com, рожденного в России, задумались о том, как помочь командам обмениваться идеями и формировать общее видение — даже в том случае, если участники процесса находятся в разных частях света.*

Внимательно изучив взаимодействие микрокоманд, проектировщики RealTimeBoard.com выявили несколько особенностей: во-первых, практически повсеместно используются белые доски, на которых рисуют маркером, наклеивают стикеры, развешивают фотографии и распечатки документов; во-вторых, данными обмениваются через сетевые хранилища; в-третьих, над одним документом или на одной доске можно работать вместе.

Эти особенности реализованы в цифровом сервисе RealTimeBoard.com. В первой версии пользователям была доступна только лишь возможность работать на общей доске. Когда же разработчики продолжили изучать практику взаимодействия команд, они поняли, что нужны дополнительные функции. Сейчас пользователи могут работать с цветными стикерами, объединять информацию в кластеры   
и деревья, использовать популярные рабочие формы и модели (например, canvas или scrum).

Успех сервиса во многом обеспечен тем, что проектировщики применили дизайнерские подходы на самом старте — внимательно наблюдали за своими потенциальными пользователями, выявили ключевую возможность и глобальный тренд, на который можно опираться, а затем продолжили практиковать дизайн-мышление для усовершенствования сервиса. Команда RealTimeBoard.com выстроила итеративный процесс и на каж­дом витке выполняла прототип и тестировала новые функции.

Андрей Хусид, основатель RealTimeBoard.com, рассказал: «Сейчас у нас примерно 500 тысяч новых регистраций в год.

В день регистрируются несколько сотен команд со всего мира. В основном наш сервис помогает командам, которые работают по гибким методологиям, улучшают пользовательский опыт, формируют дорожные карты проектов, проводят мозговые штурмы и собирают исследовательскую информацию».

Спрашивать у людей, рисовать и проектировать стало новым «вторым» языком, которым надо овладеть в бизнесе: не важно, работаешь ты по найму или создаешь свой стартап. Найти и правильно сформулировать проблему, создать команду и быстро решить ее с минимальным количеством ресурсов — залог успеха и знак высокого профессионализма, а дизайн-мышление — лучший помощник в решении всех этих задач.

# Правила делегирования полномочий

Если до этого вы никогда не делились полномочиями, то вряд ли сотрудники сразу успешно справятся с поставленными задачами. Чтобы процесс внедрения делегирования был безболезненным, нужно претворять задуманное постепенно. Об этом написал автор книги «Management 3.0» Юрген Апелло из Нидерландов. Он выделяет 7 уровней, которые должен пройти руководитель, чтобы его делегирование было успешным. № Название Суть 1 «Прикажи» Руководитель поручает подчиненному дать кому-то распоряжение или поставить задачу. Это не подлежит уточнению или расспросам, почему нужно делать именно так, и должно быть выполнено неукоснительно. 2 «Объясни» Руководитель объясняет причины и основания для принятого решения. Коллектив может задавать вопросы или делиться опасениями. Несмотря на то, что итоговое решение не пересматривается, доверие между руководителем и подчиненными увеличивается. 3 «Посоветуйся» Перед тем как утвердить задачу, руководитель сам обращается за советом к коллективу. Сейчас у них появляется возможность влиять на задачу, способы и методы ее достижения. Несмотря на вовлеченность подчиненных в процесс постановки задач, финальное слово все равно остается за руководителем. 4 «Согласуй» Подчиненные высказывают свои предложения и пути решения проблемы. Руководитель выполняет координирующую функцию и резюмируют все, что обсудили. Окончательное решение принимается совместно. 5 «Рекомендуй» Руководитель дает только основные рекомендации и точки отсчета. Коллектив самостоятельно назначает цели и выбирает методы их достижения. Руководитель высказывает свои мысли, но окончательное решение остается за подчиненными. 6 «Разузнай» Подчиненные самостоятельно обсуждают задачу, в некоторых случаях даже без присутствия руководителя. Затем они озвучивают свое решение, которое не может быть пересмотрено. 7 «Передай» Степень вовлеченности в процесс выполнения задачи стремится к нулю. Инициатива и постановка задачи полностью находится в руках сотрудников. Коллектив выполняет задачи и не отчитывается перед руководителем. Если вы постепенно будете переходить от уровня к уровню, то в итоге вы сэкономите много времени. В вашей команде останутся люди, на которых можно положиться: ответственные и инициативные. В компании будет сформирована система делегирования полномочий, по которой передача задач будет происходить на всех уровнях менеджмента предприятия. Читайте также в электронном журнале Менеджеры больше не нужны. Как работает компания, где все равны В чем состоят принципы делегирования полномочий Чтобы делегирование способствовало росту компании и развитию персонала, важно применять принципы делегирования. Соответствие Принцип соответствия. Зачастую с передачей полномочий, руководитель неправильно распределяет ответственность. Из-за этого происходит перекос. Правильное понимание своих полномочий и степени ответственности позволит человеку выполнять задачу более осознанно, между ними должна быть прямая пропорциональность. Больше полномочий – больше ответственности и наоборот. Круг обязанностей Прежде чем делегировать свои полномочия, нужно четко определить список дел и задач, которые вообще можно передать. В этом случае все индивидуально. В крупных компаниях могут быть делегированы даже важные административные задачи. В малом бизнесе это в основном текучка и мелкие коммерческие поручения. Нужно определиться, какие из задач вам, как руководителю, не интересны и отнимают слишком много времени. Сходство Для каждого типа задач вы должны выбирать подходящих исполнителей. Принцип сходства заключается в том, что инициативным и творческим сотрудникам нужно делегировать одни задачи, усердным и исполнительным – другие. Также здесь нужно учитывать личную заинтересованность сотрудника в выполнении этого дела, а также его загруженность. Например, давать объемные задачи тем, кто менее загружен. Конкретность Все задачи должны быть сформулированы конкретно. Идеальный вариант – как можно подробно фиксировать все параметры задачи: сроки, степень полномочий, ответственность, критерии достижения и прочее. Важно, чтобы руководитель и его уполномоченное лицо одинаково понимали задачу. Если задача сложная, то нужно также договориться о проведении срезов для обсуждения и корректировке выполнения задачи. Доверие Если подчиненный чувствует, что ему доверяют, то он с большей вероятностью успешно справится с задачей. Дайте человеку свободу самому решать важные аспекты проекта. Не нужно его опекать и чрезмерно контролировать — это нанесет вред вашей репутации и отношениям с подчиненными. Если дали задачу, то нужно способствовать тому, чтобы человек с ней справился и уж тем более не отменять поручение. Корректность Во всех случаях нужно соблюдать тактичность, ведь психологически комфортные условия позволяют человеку раскрыть свой потенциал. Ниже мы сделали подборку фраз как правильно и неправильно разговаривать с человеком, которому хотите передать полномочия: Нет Да У меня нет времени делать это самому У меня появилась возможность поручить тебе эту задачу Меня уже тошнит от этой рутины Я хотел бы, чтобы ты научился делать эту работу Это слишком простая работа для меня Это внесет разнообразие в твою работу Эта работа отнимает слишком много времени Я хочу, чтобы ты нашел способ оптимизировать этот процесс У меня есть более важные задачи, чем эта Я намерен полностью поручить тебе выполнение этой работы Мне больше некому это поручить Я знаю, что у тебя получится; Я тебе доверяю; Коллеги прислушиваются к тебе; Ты умеешь решать задачи такой сложности. Понимание и внедрение этих принципов, даст вам большое преимущество перед конкурентами. Советы экспертов 2 истории топ-менеджеров из разных сфер деятельности, в которых они рассказали, в чем видят преимущества делегирования, какими принципами руководствуются и как контролируют процесс передачи полномочий. Волошин Дмитрий директор департамента исследований и образования Mail.Ru Gr Для многих руководителей делегировать – это, прежде всего, освободить свое время. Я, как директор департамента исследований и образования, смотрю на это как на возможность развития сотрудников, ведь правильно возложенные обязанности являются основополагающим фактором для профессионального роста человека, особенно на начальном этапе его карьеры. По своему опыту я выделяю сложности, которые возникают в процессе делегирования полномочий. Прежде всего, это – выбор задачи. Мудрый руководитель не боится конкуренции и заинтересован в том, чтобы персонал повышал свою квалификацию и профессионализм, поэтому я ставлю задачи, которые сложнее тех, что сотрудник уже выполнял и с которыми он успешно справлялся в прошлом. Однако здесь следует обратить внимание вот на что: иногда нужно давать поручения на порядок сложнее. Для этого чаще проводите встречи, чуть больше контролируйте процесс. Методы контроля у меня разные и они зависят от характера задачи. Долгосрочные проекты лучше проверять раз в месяц или квартал, а вот некоторые краткосрочные дела необходимо контролировать постоянно: даже несколько раз в день. Состояние готовности задачи лучше всего отслеживать во время совещаний, полностью предоставляя инициативу человеку, которому делегированы полномочия. Важным для меня является и кандидат, которому делегируются полномочия. При выборе доверенного лица руководителя главным фактором является степень доверия. Начальник и подчиненный должны быть честны между собой. Чтобы не было игры в одни ворота, все показатели должны быть конкретно определены. Для руководителя важно установить критерии оценки, которые были бы объективны и не менялись в зависимости от обстоятельств и действующих лиц. В таком случае отношения между начальником и подчиненным укрепятся. Соответственно и компания выиграет от такого делегирования. Леонид Гольдорт Генеральный директор компании “СДЭК” Когда я начинал бизнес, то работал 24 через 7: отвечал на звонки, вел базы клиентов и перевозчиков. Телефон разрывался, времени практически не оставалось. Теперь наша компания - один из крупнейших грузоперевозчиков в России. Делегировать ли полномочия? Мой ответ однозначно утвердительный. Во время того как я учился доверять людям, а делегирование – это именно доверие, то получил массу неприятностей. Был бухгалтер, который вскрыл мой сейф и обокрал компанию, и курьер, сбежавший с деньгами заказчика, и слитые клиентские базы. Но, несмотря на это, я считаю доверие к людям - основой умения делегировать полномочия. Но оно не должно быть слепым, для оптимизации этого процесса мы ввели системы отчетности и KPI. Таким образом, я нашел команду единомышленников, которым я полностью доверяю, а они – разделяют цели и миссию компании. Люди – это главный ресурс компании. Не выбирайте сотрудника, которому собираетесь делегировать полномочия, исходя из послужного списка. Смотрите на личностные компетенции человека. У меня был случай, когда коммерческому директору было поручено выполнить сложную задачу по внедрению автоматизации одного процесса. Так она только и говорила, что это невозможно и ничего не получится. Коллектив был демотивирован, выполнение задачи стояло на месте. После этого дело перепоручили молодой амбициозной девушке, которая имела очень скромный послужной список. Она успешно завершила проект за 3 месяца. В делегировании самое главное – личностная ориентация человека. Он должен быть нацелен на достижение успеха и иметь желание принести пользу компании. Читайте также в электронном журнале 5 чек-листов, которые должны быть у каждого руководителя Вывод Делегирование полномочий – навык, который отличает мудрого руководителя. Чтобы развить эту способность, нужно четко понимать для чего делегируются полномочия. Успех обеспечит комплексный подход, сочетающий в себе освобождения времени для действительно важных задач, увеличение доверия в коллективе, создание условий для роста и развития сотрудников. Если вы все делали сами, а теперь резко доверите свои задачи сотрудникам, то может получиться не то, что вы себе представляли. Внедрение принципов делегирования должно происходить постепенно. Так сотрудники поймут свою роль в команде, привыкнут нести ответственность, станут более инициативными. Те, кто не хочет учиться и действовать самостоятельно, уйдут. Делегирование полномочий только тогда будет успешным, когда оно основано на правильных принципах. Вы должны знать список обязанностей и задач, которые вообще могут быть делегированы. Затем, на основании наблюдений, понимать – каким сотрудникам какие задачи лучше всего поручать. Цели и задачи должны быть конкретно сформулированы. Характер и сложность задач должны подбираться в зависимости от качеств исполнителя.

# Советы тем, кто боится или не умеет делегировать задачи

Дженни Блейк

*Звуковое уведомление!*Что-то требует вашего внимания. Это электронное письмо? Твит? Смс? Напоминание на телефоне? Приглашение в календаре?  Еще одно уведомление! И еще одно!И cнова этот звук. Этот раздражитель может быть и визуальным — например, постоянно растущими числами рядом с иконками приложений или словом «Входящие».

*«Ну же, почему бы не ответить сразу?* —говорит дьявол на вашем цифровом плече. — *Отправитель сообщения будет доволен, а вы в награду получите дозу дофамина»*. «*Постой!»* — говорит ангел с другой стороны и умоляет вас стремиться к концентрации, стратегическим действиям, осмысленности и эффективности. В легком смятении вы возвращаетесь к работе. *Так чем вы занимались? Что было важнее сообщения, которое вас отвлекло?* Вспомнить уже непросто.

Когда я начинаю чувствовать, что еще одно уведомление, еще один запрос пагубно скажутся на моем рассудке и моих стратегически важных проектах, я делаю паузу, чтобы сконцентрироваться на главном и напомнить себе, что в повседневных делах мне не нужно полагаться только на себя.

Задания, кажущиеся нам «ангельскими», могут быть «сущим дьяволом» для других — и наоборот. А значит, есть те, кто будет рад повстречаться с дьяволом, кроющимся в деталях ваших проектов. Главное — научиться правильно делегировать задачи. Делегировать даже лучше, чем вы делаете это сейчас. И даже если вы думаете, что хорошо с этим справляетесь, готова поспорить, что вы можете добиться еще большей эффективности и обрести большее душевное спокойствие — на работе и дома. У всех нас есть задания (от чего-то повседневного вроде стирки до таких важных вещей, как составление ежемесячного бухгалтерского отчета), покушающиеся на наше психическое равновесие, наша ахиллесова пята.

Многие из нас в той или иной степени понимают пользу и цель делегирования — создание команды, готовой взять на себя часть рабочей нагрузки. Это позволит вам оставить себе лишь трудоемкие задания, справиться с которыми другим не под силу. На практике же наши страхи заставляют нас забирать всю работу себе и тормозить рабочий процесс. Мы боимся, что результат не будет соответствовать требованиям, что поиск человека для той или иной задачи займет больше времени, чем выполнение задания, что никто не захочет делать эту работу, что это будет дорого стоить, что назначенный работник может оказаться ненадежным и так далее.

Я и сама себя так обманывала. Мой внутренний перфекционист не умолкал, задирал голову и вел меня по слишком знакомой мне дороге к эмоциональному выгоранию. Даже я не застрахована от попадания в ловушку «Я не могу это делегировать!» и топтания на месте. Однако все эти страхи — миф.

Делегирование воскресило мой бизнес, который в 2013 году находился на грани провала. В 2014 году оно помогло мне утроить доходы по сравнению с тремя предыдущими годами. Благодаря делегированию в этом году, к моменту написания этой статьи в мае, я заработала больше, чем за три предыдущих года, вместе взятых.

Нанимая больше людей, я, конечно, расширяла статью расходов в бюджете своей компании. Но, собрав команду, на которую я могла положиться, я не только покрыла издержки, но и получила существенную прибыль.

В какой-то момент все, что может быть делегировано, должно быть делегировано, и исключений из этого правила должно быть немного. Проведите ревизию, опираясь на следующие шесть критериев, чтобы определить, решение каких задач лучше всего доверить вашим коллегам.

**Мелкие.** Небольшие задания, которые имеют свойство накапливаться, хотя их выполнение кажется несущественным. Они никогда не бывают важными или срочными, но, даже требуя всего несколько минут внимания, выбивают вас из рабочего ритма и мешают заниматься более важными проектами. К примеру, вам нужно зарегистрироваться на конференцию или другое событие, добавить это в свой календарь, забронировать билет на самолет и номер в отеле — каждая из таких задач не отнимет много времени, но вместе они могут стать проблемой.

**Муторные.** Вы сможете найти лучшее применение времени, которое у вас отнимают эти сравнительно простые задачи. Наиболее очевидные задания может (и должен) выполнять кто угодно, кроме вас. Например, если вам нужно вручную перенести список длиной в 100 пунктов в электронную таблицу и выделить ее элементы цветами или обновить значение ключевых показателей эффективности в вашей презентации, делегируйте это.

**Отнимающие много времени.**Хотя эти задания важны и относительно трудоемки, они отнимают много времени и не требуют вашего участия на протяжении первых 80% решения вопроса. Вы без проблем можете подключиться к работе, когда 80% ее будет выполнено, чтобы дать свое добро, проконтролировать процесс и/или порекомендовать следующие шаги.

**Те, которым можно научить.** Даже если задание на первый взгляд кажется непростым и, возможно, включает в себя ряд промежуточных задач, его выполнение может быть описано последовательностью действий. Ваши сотрудники легко запомнят ее, вам же останется контролировать качество и давать свое финальное одобрение. Так, например, вы можете научить одного из ваших подчиненных готовить презентацию для всеобщего ежемесячного совещания или даже доверить ему выступать с этой презентацией.

**Слишком трудные.** Выполнение этих заданий не просто одна из ваших слабых сторон, оно требует навыков, которыми вы не обладаете. Вы тратите существенно больше времени, чем ваши квалифицированные в этой области коллеги, но результаты ваших усилий все равно не превышают среднего уровня. Например, презентацию для командного совещания в PowerPoint можно доверить тому, кто лучше в этом разбирается, а создание презентации для выступления за пределами вашей организации (например, для лекция TEDx) стоит поручить профессиональному дизайнеру.

**Те, с которыми нельзя медлить.** Срочные задания, выполнение которых накладывается на дедлайны других приоритетных проектов. Нет времени делать все и сразу, поэтому вы делегируете важное и срочное задание, чтобы оно выполнялось параллельно с другими. Приведу примеры. Вы оставили iPad в самолете (к сожалению, такое недавно случилось со мной) и, ежедневно названивая в службу поддержки авиакомпании (и долго ожидая ответа оператора), пытаетесь вернуть его, прежде чем он пропадет в бездне бюро находок аэропорта. Или вы пытаетесь поменять выбранные в самолете места на завтрашний рейс, но сегодня у вас целый день встречи.

Ключевой момент, который поможет вам начать лучше делегировать, — это привычка часто (или даже ежедневно) оценивать, какие из стоящих перед вами задач можете сделать только вы. Все остальные вы можете делегировать.

**Домашнее задание.** В течение следующих двух недель записывайте ваши задания, которые соответствуют приведенным выше критериям на листе бумаги или в такой [таблице](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1spiyCEvdD4TMyoF12UPwvcZKlTYSCBnoMY1IBJ0idyM/edit#gid=2099757242), где разные колонки соответствуют разным категориям рабочих и домашних задач. Помочь вам в этом может этот [список](https://docs.google.com/document/d/158FYQmSPHZ-KWkpQ2DQJlleoK0SPicowrZ9DB6ovRrQ/edit?usp=sharing) из более чем 75 заданий, которые я делегировала в прошлом году.

Даже если вы пока не знаете, *кому* делегировать вашу работу или *как* это сделать, определитесь сначала, какие задачи вы можете поручить кому-нибудь другому. Вы удивитесь, как этот новый угол зрения позволит вашему разуму (и ангелу на вашем плече) будто по волшебству решить, какие следующий шаги вам следует предпринять. **Об авторе.** Дженни Блейк, консультант по вопросам карьеры и бизнес-стратегии, автор книги «PIVOT: The Only Move That Matters Is Your Next One», ее последний курс называется «Delegation Ninja: Turn Frantic into Freedom».

# 5 полномочий, которые руководство обязано передать линейным сотрудникам

15 января 2018

Главная причина, почему сотрудники не хотят проявлять инициативу, — страх увольнения. На втором месте — боязнь критики со стороны начальника, который вмешивается в рабочий процесс и язвительно указывает на ошибки. Американский гуру в области сервиса Джон Шоул утверждает: невозможно стать лидером рынка без наделенного полномочиями персонала. Вот пять типов задач, с которыми сотрудники справятся без тотального контроля.

1. Выбирать поощрения для клиентов

Продавцы и сотрудники сервиса лучше знают, чего хотят клиенты, так как сталкиваются с ними ежедневно: выслушивают жалобы, пожелания, возможно, конфликтуют. Если ваши сотрудники не принимают решений о поощрении клиентов лично, ожидая вместо этого команды сверху, покупатели уходят и больше не возвращаются. А сотрудники, наделенные полномочиями, запускают устную рекламу, которая в 10 раз эффективнее и дешевле обычной.

Что сделать

Наверняка у вас есть бюджет на маркетинг. Выделите часть этих денег в распоряжение работников «переднего края». Поставьте задачу — клиенты должны уходить довольными — и далее не вмешивайтесь в процесс. Пусть персонал распоряжается бюджетом на свое усмотрение. Самое плохое, что может произойти, — это если сотрудник потратит слишком много денег на одного клиента. Но тогда этот клиент уйдет от вас очень довольным.

2. Принимать локальные решения

«Чем выше по корпоративной цепочке нужно подняться до лица, которое принимает решения, тем больше денег теряет бизнес», — считает Джон Шоул. Автор книги рассказывает, что как‑то по соседству с его домом открылась аптека. Джон обрадовался, решив, что теперь покупать лекарства станет проще и удобнее. Он хотел заказать ежемесячное изготовление препарата по рецепту.

Аптеке это сулило хорошую прибыль, так как лекарство стоило дорого. Однако фармацевт сообщил Шоулу, что они пока не принимают подобные заказы. На вопрос, можно ли оставить заявку на будущее, не смог ответить ни менеджер, ни его начальник в головном офисе, ни начальник этого начальника. Пришлось звонить директору, но тот оказался слишком занят. Отчаявшись получить достойное обслуживание, Шоул просто ушел.

Что сделать

Если вы не позволяете подчиненным самостоятельно решать пустяковые вопросы, компания лишается лояльных клиентов. Составьте список компетенций, в рамках которых сотрудники смогут сами принимать решения. Например, предоставлять клиентам скидку или обменивать товары, минуя процедуру рассмотрения претензии.

Американские исследователи выяснили, что даже ошибочные действия персонала не несут серьезной угрозы — в среднем это обходится компании в 50 долл. за ошибку. Тогда как ущерб от бюрократических проволочек может составлять десятки тысяч долларов.

3. Вносить изменения в рабочий процесс

Во многих компаниях сотрудников учат забывать про самостоятельные действия и четко придерживаться регламентов — якобы это важно для достижения высоких показателей. От ошибок такая политика не спасает, а как дополнительный минус приучает людей избегать ответственности. Безынициативный сотрудник не только совершит ошибку, но и свалит за нее вину на другого.

В сети отелей The Ritz Carlton ежеквартально чествуют пятерых сотрудников, которые заметили и самостоятельно устранили препятствия на пути к качественному сервису. Лучшие сотрудники получают премию в 500 долл., а в конце года один из 20 новаторов едет в оплаченное путешествие в любую точку мира.

Регламенты в компании есть, но они не важнее здравого смысла. Если какое‑то правило мешает сотруднику выполнить работу на высшем уровне, то он его нарушит, не опасаясь наказания.

Что сделать

Проведите опрос сотрудников, чтобы выяснить, какие внутренние регламенты, по их мнению, тормозят рабочий процесс и снижают качество результата и почему. Ответы покажут, от каких стереотипов пора отказаться. Разрешите работникам действовать по ситуации и нарушать регламенты, если это поможет сэкономить деньги, успокоить раздраженного клиента или улучшить имидж компании.

Семьдесят процентов наемных сотрудников заявляют, что доверие начальства мотивирует и заряжает позитивом.

4. Выбирать себе лидеров

Производительность труда тесно связана с отношениями в коллективе. Если сотрудники не признают и не уважают лидера команды, эффективной работы ожидать не приходится. Джон Шоул отмечает, что в любой компании, помимо непосредственных начальников, есть неформальные лидеры, которые признаны большинством и влияют на работу всей команды. Такой вожак может организовать саботаж, а может стать незаменимым помощником в налаживании дисциплины.

Что сделать

Выявите «серых кардиналов» в каждом подразделении компании и используйте их влияние на благо рабочему процессу. Для этого позвольте сотрудникам самостоятельно решать, кого они хотят видеть в числе своих наставников. Поможет анонимное голосование. Объявите, что те, кто наберет большее количество голосов, проведут для коллег мастер-классы или, к примеру, каждую субботу будут вывозить команду на природу.

Эта мера одновременно и поощрит вожаков, подтвердив их особый статус, и укрепит отношения внутри команды.

5. Привлекать помощников

Если двое сотрудников или группа выполнят работу лучше, чем одиночка, почему бы не предоставить им такую возможность? Практические задания в колледже подразумевают взаимодействие студентов, чтобы научить их работать в команде. Впоследствии это мало пригождается, потому что зачастую в компаниях поощряют конкуренцию, особенно в продажах и творческих проектах.

Джон Шоул утверждает: бизнес только выиграет, если Вы позволите подчиненным создавать рабочие коалиции и призывать коллег на помощь в случае затруднений. Ваши сотрудники получат управленческие компетенции и научатся ответственности.

Что сделать

Обратите внимание на сотрудников, которые часто нарушают дедлайн. Очевидно, эти люди плохо справляются с работой в одиночку. Предложите им выбрать себе помощников, и их эффективность возрастет.

Важно, чтобы желание объединить усилия было у сотрудников обоюдным. Если из коллег никого не нашлось, сотрудник может привлечь стажеров или компетентных друзей. Пусть работник сам решит: будет эта помощь бескорыстной или же по завершении проекта стоит поделиться с помощниками частью зарплаты.

# В компании грядут перемены

**Кто из сотрудников и насколько сильно будет сопротивляться? Выясните заранее с помощью методики Татьяны КОВАЛЕВОЙ**

Ирина ЗАЛОЗНЫХ, HR-generalist компании Econophysica

Полгода назад в службе по работе с клиентами крупного торгово-промышленного холдинга внедрили CRM-систему. Коммерческий директор сделал это, так как ему надоело слушать жалобы бухгалтерии и юридического отдела: когда менеджеры по продажам в отпуске или болеют, невозможно получить информацию о клиентах. Система дает массу преимуществ и самим менеджерам по работе с клиентами. Но они отнеслись тогда к нововведению негативно. Некоторые специалисты уволились, из-за чего сократилось количество сделок, снизились продажи.

Сейчас совет директоров постановил: **регламентировать все ключевые бизнес-процессы**. Памятуя о том, как сотрудники сопротивлялись внедрению CRM, гендиректор поинтересовался у HR-директора, не повторится ли такое и в этот раз. Руководитель службы персонала не исключил похожий сценарий. Тогда гендиректор спросил у HR-а: «Можно ли попытаться заранее определить, как сотрудники среагируют на нововведение, выявить, кто сильнее всего станет сопротивляться, и затем выработать меры профилактики?».

HR-директор вспомнил, что есть метод, который позволяет это сделать. Его разработала Татьяна КОВАЛЕВА, тренер-консультант, доцент кафедры общего менеджмента Санкт-Петербургского Международного института менеджмента, кандидат экономических наук. Она считает, что степень сопротивления человека изменениям зависит от того, как сильно ему **требуется изменить себя, чтобы принять эти изменения**. А то, как сотрудник влияет на внедрение изменений, зависит от его веса в организации – компетентности и вклада в успех компании.

Андрей ОНУЧИН,

партнер, руководитель практики «Социология бизнеса» компании «ЭКОПСИ Консалтинг»

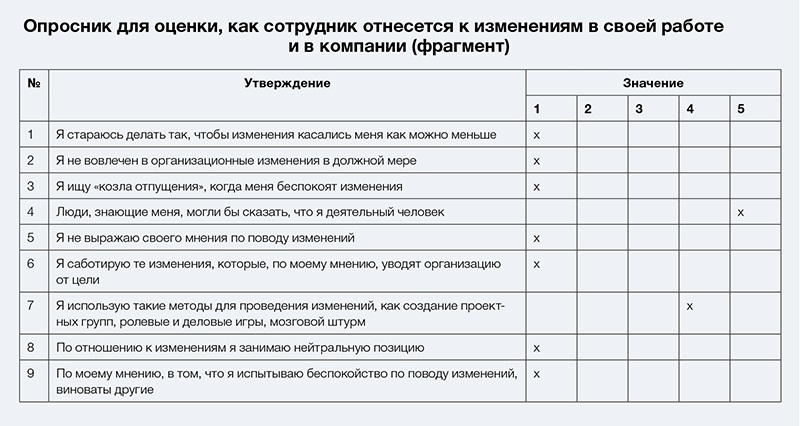
**Считайте сотрудников, которые относятся к изменениям нейтрально, внутренними клиентами и проведите их по этапам продаж**

Иначе говоря, продайте нововведения так называемым зрителям. Сначала установите контакт, выявите потребности, презентуйте идею, подчеркнув преимущества, которые сотрудники получат от ее внедрения. Обработайте возражения. Это и есть классические этапы продаж. Так Вы выведите человека, занимающего выжидательную позицию, из подполья, побудите говорить, пусть даже что-то критическое. Поручите зрителю разработать собственный план действий. Тогда он настроится на конструктивный лад. Используйте лозунг «Критикуя, предлагай!».

**Определите, как каждый из сотрудников воспримет изменения. Три типа реакции**

Как отнесется к нововведениям сотрудник, зависит от того, насколько он гибок. Если ему присуще это качество, он легче воспримет изменения в компании. Следовательно, либо вообще не станет сопротивляться, либо сопротивление будет слабым и быстро сойдет на нет.

Чтобы определить, как именно поведут себя конкретные сотрудники, раздайте им опросник и попросите заполнить. В нем **30 утверждений**. Пусть каждый работник **по 5-балльной шкале** оценит, насколько он разделяет эти утверждения. Объясните, как оценивать ответ в баллах. Так, 1 балл следует ставить, если человек категорически не согласен с утверждением, 2 балла – если скорее не согласен, чем согласен, 3 балла – если затрудняется ответить, 4 – если скорее согласен, чем нет, 5 – полностью согласен (фрагмент опросника см. ниже, а полную версию – [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/431c7635-9f44-4358-85df-d40d6f9990ab.pdf;Oprosnik_48.pdf)).



Проанализируйте каждую анкету. Выпишите номера утверждений, которые сотрудник оценил в 4 или 5 баллов. Теперь сопоставьте этот набор номеров с теми подборками номеров утверждений, которые приводятся **в ключе к опроснику. Там три подборки.** Одна, например, свидетельствует, что человек, поставивший 4 и 5 баллов за перечисленные в ней утверждения опросника, станет сторонником изменений. Другая – что займет нейтральную позицию. Третья подборка характерна для работников, которые будут сильно сопротивляться новшествам. Конкретные подборки номеров утверждений и соответствующие реакции человека на изменения смотрите в таблице ниже.

**Таблица. Три подборки номеров утверждений опросника и соответствующие им реакции сотрудника на нововведения**

| Реакция на нововведения и изменения | Характеристика | № утверждений, по которым сотрудник поставил 4 или 5 баллов |
| --- | --- | --- |
| Сторонник (готов к нововведениям) | Сотрудники осознают, что перемены необходимы, принимают участие в их внедрении, стараются активно продвигать их в жизнь, держать их под контролем | 4, 7, 10, 13, 16, 19, 20, 23, 28, 29 |
| Зритель (нейтральная, выжидательная позиция) | Сотрудники не готовы воспринять изменения, занимают выжидательную позицию. Они хотят увидеть, чем все закончится. Требуется проводить подготовительную работу | 1, 2, 6, 8, 11, 14, 17, 22, 25, 26 |
| Противник (не приемлет изменений, будет оказывать им сильное сопротивление) | Сотрудники противодействуют проводимым изменениям, могут оказать явное или скрытое сопротивление | 3, 5, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30 |

**Пусть сотрудник хотя бы символически участвует во внедрении изменений**

Тогда он быстрее и легче их воспримет. Ведь люди сопротивляются не столько новому, сколько потере контроля над происходящим, чужой воле, которая вносит в их жизнь сложности и сумятицу. Как считает Артем СМОЛЯНОЙ, заместитель генерального директора по организационному развитию и управлению персоналом IBS Platformix, нужно сформировать рабочую группу, которая займется внедрением нововведений, разработкой стратегии и тактики. И даже если сотрудник будет участвовать в этом процессе в качестве зрителя, он примет изменения, так как выступит в новой для себя роли и посчитает ее значимой. Проведите совещания или собрания, на которых разъясните суть изменений, ознакомьте с планом действий и со сроками. Вы психологически подготовите людей к переменам.

Установите, к какой подборке ближе всего набор утверждений, которые высоко оценил сотрудник в опроснике. Исходя из этого, делайте вывод, как он среагирует на новшества. К примеру, Вы видите, что набор утверждений работника на 80% совпадает с подборкой ключа, которая относит человека к разряду противников изменений. Значит, логично рассматривать человека именно так – как противника.

**Подсчитайте, сколько сотрудников в процентах от общей численности попали в каждую из трех групп**

Приступайте к этому только после того, как проанализируете каждый опросник и определите, в какую категорию входит каждый сотрудник – противников, сторонников изменений или зрителей.

После этого посчитайте, сколько работников вошло в каждую группу. Затем определите, какой это процент от общей численности персонала компании. Количество сотрудников, попавших в одну группу, разделите на общее число людей в штате и умножьте на 100. В итоге Вы увидите, в каких пропорциях у Вас в компании **противники, сторонники изменений и нейтральные наблюдатели**. А значит, прикинете, насколько сильным будет сопротивление в целом.

**ПРИМЕР**

В производственной компании в кризис руководство решило изменить режим работы – вместо трех смен сделать две. Кроме того, изменить систему оплаты – ввести другие расценки за выработку единицы продукции. HR-директор предупредил гендиректора, что сотрудники будут недовольны и станут сопротивляться нововведению. Руководитель компании попросил главу службы персонала попытаться выяснить, насколько сильным окажется сопротивление. Это позволит заранее продумать, как его снизить. Директор по персоналу для начала решил определить, насколько готовы сотрудники к каким-либо изменениям в работе. Для этого он подготовил два опросника – на оценку отношения к изменениям и PCRC «Personal change-readiness survey» (в переводе и адаптации Н. БАЖАНОВОЙ).

В итоге выяснилось, что спокойно воспримут изменения: 10% рабочих, 34% специалистов, 29% руководителей. Смириться с происходящими изменениями (выступить в качестве зрителей) могут: 66% рабочих, 62% специалистов, 65% руководителей. Не готовы к изменениям: 24% рабочих, 4% специалистов, 6% руководителей. Такие цифры обнадеживают, так как позволяют предполагать, что внедрить изменения в работу удастся сравнительно легко. Нужно только поработать с группой зрителей, чтобы устранить их сомнения в полезности нововведений, а также нейтрализовать тех, кто настроен к нововведениям явно отрицательно.

**Как только выявили откровенных противников, сразу принимайте меры**

Это самая опасная категория. Она не приемлет изменений сама и способна настроить против них других. В первую очередь группу нейтральных сотрудников – зрителей. Обдумайте, как поступить с теми, кто оказался в группе противников. Если Вы не можете изолировать их от остальных, используйте **тактику устрашений**. Предупредите, к примеру, что лишите противников премии или не выплатите переменную часть зарплаты, если они станут откровенно саботировать новый порядок работы и подбивать к этому других. Либо честно заявите, что сократите их, если они будут вести себя нелояльно. Не стройте иллюзий: противники изменений решительно настроены против и предпримут усилия, чтобы скомпрометировать нововведения, саботировать их.

Но перед тем, как применять меры, проведите с такими сотрудниками интервью, выясните их истинный настрой. Ведь метод оценки может дать сбой, если сотрудник, к примеру, ради озорства отмечал в опроснике не то, что думает. Может оказаться, что сопротивление не так сильно, и позже, увидев преимущества от новшеств, смутьяны смирятся. Иначе останутся в одиночестве – другие сотрудники их не поддержат. Если же Вы понимаете, что **негативный настрой работника не преломить, расставайтесь с ним**.

**ПРИМЕР**

Как следует из примера выше, среди сотрудников, нейтрально настроенных к изменениям, в производственной компании большинство составляют рабочие – 66%. Они же преобладают и среди противников новшеств – 24%. Вместе с руководителями подразделений HR-директор проанализировал, кто оказался в этих группах. Выяснилось, что в числе нейтрально настроенных рабочих четверть таких, которые обладают дефицитными техническими компетенциями. А среди противников новшеств такие компетенции у трети. Увольнять этих сотрудников нежелательно.

Глава службы персонала предложил работникам с ценными техническими компетенциями стать наставниками молодежи – передавать им опыт и знания, помогать адаптироваться к работе. За это установили небольшую доплату. 98% работников согласились и стали, по сути, проводниками изменений в коллективе. Их мотивация выросла, а сопротивление снизилось. 2% специалистов, правда, отказались, и с ними пришлось расстаться. Для нейтрально настроенных решили проводить собрания, в ходе которых рассказывать о ходе изменений, показывать их выгоду. Рабочим, которые остались в числе противников изменений, предложили другую работу. Для них специально создали подразделение техобеспечения. Тех, кто отказался туда переходить, сократили.

Руководителям, настроенным явно против новшеств, предложили перейти на нижестоящие должности и работать неполную рабочую неделю. Часть отказалась, и с ними расстались. Для управленцев, которым остался год до пенсии, подготовили компромиссный вариант: компания выплачивает им 25% от оклада до момента, когда наступит пенсионный возраст. Кроме того, им сохранили ДМС на год. Многих это устроило, и они приняли предложение. В итоге руководящих работников, которые бы значились в числе противников новшеств, не осталось.

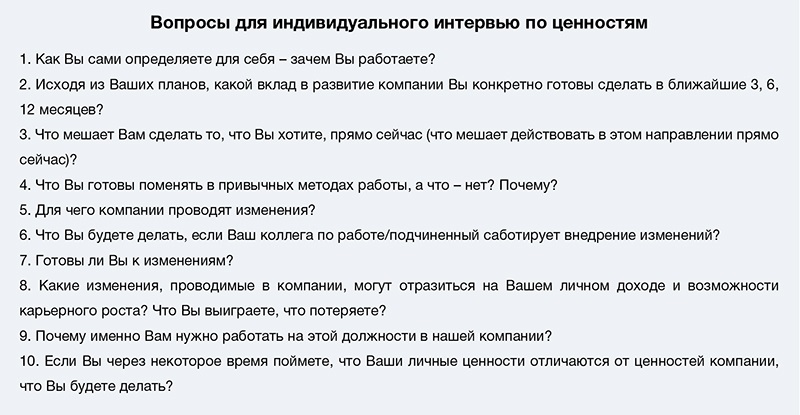
**Проведите интервью с нейтрально настроенными сотрудниками, распределите их в HR-матрице по степени отдачи**

**Чтобы снизить сопротивление сотрудников изменениям, внедряйте их постепенно и поэтапно**

Скажем, большой проект по внедрению новшеств разбейте на два-три подпроекта. Поручите каждый подпроект отдельной рабочей группе. Пусть группы работают параллельно, но внедряют изменения поэтапно. Это обеспечит максимальную вовлеченность персонала, а также снизит сопротивление. Когда масштабная цель дробится на мелкие, когда изменения внедряются постепенно, это вызывает меньше сопротивления, чем в случаях, когда нововведения быстротечны и радикальны.

Сотрудники, нейтрально настроенные к изменениям в компании (зрители), не так страшны, как противники. Но все равно есть риск, что часть зрителей может перейти в состав противников. Ведь нейтралитет отчасти объясняется еще и тем, что сотрудники пока не сформировали своего отношения к изменениям, еще не поняли, как они отразятся на работе.

Чтобы понять, появится ли негатив у сотрудников-зрителей, проведите с ними интервью по ценностям. Цель – выяснить, **не разойдутся ли ценности сотрудника с ценностями компании** после того, как Вы внедрите нововведения. Задавайте и проективные вопросы, и прямо адресованные сотруднику. Например: «Что Вы готовы поменять в привычных методах работы, а что – нет? Почему?» (перечень вопросов для интервью по ценностям см. ниже).

  
То, что отвечает сотрудник, соотносите с тем, что предстоит ему делать после внедрения изменений. Если заметите нестыковки, задавайте дополнительные вопросы.

**ПРИМЕР**

В химическом холдинге объявили о реструктуризации. HR-директор провел опрос сотрудников компании и увидел, что в числе нейтрально настроенных (зрителей) по отношению к реструктуризации есть топ-менеджер – коммерческий директор. HR не решился в одиночку проводить интервью с ним и попросил присутствовать при разговоре гендиректора. Тот согласился.

«Как изменения отразятся на Вашей работе и личном доходе?» – спросил коммерческого директора HR. Тот ответил: «Отразятся наихудшим образом. Я понимаю, что компания снижает обороты, некоторые линейки продукции закрываются. Поэтому роль и значение коммерческой службы снизятся. А значит, и мои полномочия и статус тоже пострадают». После этого глава службы персонала спросил коммерческого директора: «Вы готовы перестроить свою работу под новые реалии, изменить привычный стиль управления?». «Теоретически мне это не сложно сделать, но не интересно. Это пройденный этап, и возвращаться к нему не хочу», – ответил руководитель коммерческой службы.

HR-директор и глава компании поняли, что топ будет сопротивляться изменениям. Позже шеф предложил коммерческому директору разойтись по соглашению сторон с выплатой достойной компенсации. Коммерческий директор согласился. Вскоре он открыл свой бизнес и успешно сотрудничал с компанией.

**Схема. 4 типа сотрудников и соответствующие каждому типу способности и вклад в успех компании**



Но внимание! Не всегда принимайте решение по сотруднику сразу после того, как на интервью выяснили, что его внутренние установки из-за изменений в работе могут разойтись с ценностями компании. Оцените также, **какие способности у работника** (знания, умения) и **каков его вклад в успех компании** (результаты мотивация вовлеченность). Проанализировав это, причислите его в один из четырех типов работников в HR-матрице (см. схему на поле справа). Если человек не рад нововведениям, но трудится эффективно, обладает ценными качествами и способностями, то компания много потеряет, если его уволит. Значит, ищите компромисс.

Ольга МОЛИНА,

Директор по персоналу компании «Сандоз» в России

**Используйте приемы из древнекитайского военного трактата «36 стратагем» Сунь Цзы**

Стратагема (с древнегреч. – военная хитрость) – это алгоритм поведения, которое выстраивается с учетом психологии противника, его положения. Благодаря этому Вы достигаете цели. Начинают действовать те, кто инициирует изменения, – руководители компании. К примеру, если у Вас стартует программа сокращения издержек, то руководство объявляет, что ограничения коснулись в первую очередь высшего менеджмента, и топ-менеджеры отказались от дорогих командировок и тренингов. Постепенно недовольство сотрудников начнет ослабевать, так как они увидят, что изменения не обходят стороной начальников. Чувство несправедливости уйдет.

**Постройте карту сил влияния, рассчитайте, что преобладает – сопротивление или поддержка**

На каждую категорию персонала cоставляйте отдельную карту, чтобы увидеть, у каких именно сотрудников сильнее сопротивление. Карта – это таблица. В ее центре перечислите должности тех, кого оцениваете. По обе стороны от перечня – по семь столбцов. В каждом столбце укажите название одного из аспектов оценки (см. образец ниже). В ходе интервью по ценностям, о котором говорилось выше, узнавайте, **как сам сотрудник оценивает изменения в своей работе** из-за нововведений.

  
[Скачать образец](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/8a7d8a0d-9e65-4a1e-8c7a-0ec28dfd57f0.pdf;51_karta_sil_vliyaniya.pdf)

Спрашивайте собеседника: «Как, по Вашему мнению, изменятся Методы Вашей работы – в худшую сторону или в лучшую?». И так по каждому из семи аспектов. Если сотрудник говорит, что в худшую, ставьте пометку в левой (отрицательной) части карты в соответствующем столбце. Если в лучшую, делайте пометку в правой части (положительной). У каждого из семи аспектов своя ценность, заданная разработчиком методики.

**Что и в каком порядке говорить сотрудникам на информационной встрече**

**1.** Озвучить причины, по которым предстоит внести изменения в работу. К примеру, указать, что нововведения нужны, чтобы компания выжила.  
**2.** Огласить план, как будут проходить изменения. Пусть руководитель компании обозначит последовательность действий, ответственных, сроки.  
**3.** Отметить, что гарантируется персоналу. Не избегайте этой темы, но и говорить, что все будет хорошо, не обязательно.  
**4.** Указать, какого результата ожидает компания. Можно не говорить о расширении доли рынка, но отметить, к примеру, что компания выполнит свою миссию.

**ПРИМЕР**

Во время интервью по ценностям коммерческий директор отметил, что из-за реструктуризации у него понизится вознаграждение. Это помешает ему раньше срока погасить ипотечный кредит. HR-директор поставил в карте сил влияния галочку напротив должности «Коммерческий директор» в столбце «Интересы» в отрицательной зоне. Затем топ-менеджер констатировал: к положительным моментам можно отнести то, что придется изменить стиль работы. HR поставил галочку в положительной зоне карты в столбце «Привычки». Методы работы и процедуры придется скорректировать, но эти коррективы, по мнению коммерческого директора, не полезны для него и не позитивны. Глава службы персонала поставил галочки в отрицательной зоне в столбцах «Методы» и «Процедуры».

Когда услышите и зафиксируете в карте сил влияния оценки по всем аспектам от каждого сотрудника, **суммируйте баллы. Но отдельно в каждой зоне карты** – в положительной и в отрицательной. Затем сложите две суммы, получите итог. Он будет либо со знаком «минус», либо со знаком «плюс». Если со знаком «плюс», это означает, что большая часть сотрудников той категории, для которой составили карту сил влияния, поддержит изменения. Если со знаком «минус», сопротивление работников будет сильным.

**ПРИМЕР**

В карте сил влияния выше итоговый результат: –9 (–112 + 103). Это означает, что сопротивление новшествам среди топ-менеджеров сильно. Возможно, они испугались, что изменения негативно отразятся на работе. Чтобы устранить опасения, HR-директор предложил вовлечь управленцев в разработку поэтапной программы преобразований, определить зону ответственности каждого за реализацию проекта. Кроме того, по просьбе HR-а гендиректор пообещал регулярно собирать топов и информировать их о ходе изменений и их смысле.

**Если итоговый результат по карте сил влияния положительный, внедряйте изменения мягко**

**Внедрять в компании новое, не подготовив сотрудников, не учитывая их интересы, оправдано только в двух случаях**

**Первый случай** – авторитарная культура в компании, построенная на принципах единовластия. Для сотрудников таких компаний подчинение – естественная форма существования.  
**Второй случай** – компания переживает острый кризис. Решения надо принимать быстро. Успех зависит от первого лица, его авторитета. Если сотрудники осознают, в каком положении находится компания, это снижает сопротивление. В остальных случаях, действуя жестко, Вы демотивируете работников.

Если есть возможность, организуйте **стратегические сессии** – соберите руководителей среднего и высшего звена, вывезите их за город в пансионат. Там перед ними выступят собственники бизнеса, гендиректор и Вы. Объясните, чем вызвана необходимость нововведений. Предложите сотрудникам обсудить альтернативы и возможные риски. Затем поручите руководителям подразделений вместе с подчиненными выработать мероприятия по изменению. Благодаря этому Вы переключите внимание сотрудников с вопроса «Зачем нам надо что-то менять?» на «Как это сделать разумнее». Сформируйте **группы по поддержке изменений**. Попросите их контролировать, как внедряются новшества в подразделениях, оперативно разрешать конфликты и корректировать ошибки.

Если нет возможности организовать выездные стратегические сессии, проводите **информационные встречи**. Первое лицо компании выступает и информирует сотрудников, какие изменения запланированы (как и что говорить, читайте на [выносе](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=499240#a5)).

Если результат по карте сил отрицательный, составьте программу по вовлечению сотрудников в разработку плана внедрения изменений, а также по информированию, как он реализуется. Для наиболее настороженных категорий сотрудников проводите больше агитационных мероприятий. Но в любом случае **не внедряйте изменения жестко**. Это оправдано только в двух случаях (подробнее читайте на выносе справа).

**Важные выводы**

1. Насколько сильно сотрудник будет сопротивляться нововведениям, зависит от того, насколько он гибкий, и от того, начнут ли ценности работника противоречить ценностям компании.
2. Чтобы принять взвешенное решение по сотруднику, который будет сопротивляться новшествам, учитывайте и то, какими способностями он обладает, какой вклад вносит в успех компании.
3. С какой силой будет сопротивляться персонал, можно выяснить на интервью. Спросите, как сотрудник расценивает последствия от изменений для себя. Затем заполните карту сил влияния.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |