

12+

2-е издание

РЕЗУЛЬТАТ- ИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

*пошаговое
руководство
по управлению
собой,
командой
и карьерой*

Вячеслав Макович

*Автор российской
деловой книги года*

Вячеслав Макович

Результативный руководитель.

Пошаговое руководство

по управлению собой,

командой и карьерой

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66646778
ISBN 9785005555441

Аннотация

Эта книга – методичка для начинающих руководителей, работа с которой позволит:– Лучше разобраться с ролью руководителя и тем, как её на себя брать— Научиться более качественно принимать управленческие решения, ставить приоритеты, распоряжаться своим временем и использовать свои особенности — Наладить коммуникации со своей командой и начать более вдумчиво её формировать— Сделать процесс регулярного менеджмента намного более системным— Продумать своё дальнейшее профессиональное развитие.

Содержание

Введение	5
От автора	7
Часть 1. Управление собой	9
На чём фокусироваться руководителю?	9
Как настроить фокус?	12
Как распоряжаться своим временем?	16
Как принимать решения?	17
Как управлять состоянием?	21
Как развивать лидерские качества?	24
Часть 2. Управление процессами	26
С чего начать систематизацию деятельности?	26
Конец ознакомительного фрагмента.	30

**Результативный
руководитель**
**Пошаговое руководство
по управлению собой,
командой и карьерой**

Вячеслав Макович

Дизайнер обложки ohmy.design

© Вячеслав Макович, 2025

© ohmy.design, дизайн обложки, 2025

ISBN 978-5-0055-5544-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

В интернете и на книжных полках уже есть большое количество полезных материалов для руководителей различного уровня. Проблема, на мой взгляд, в том, что ценность разбросана по множеству источников, которые тяжело отыскать в горах сомнительных советов, «волшебных правил» и красивых, но сложно реализуемых концепций.

Эту книгу я задумал как сборник практичных и простых для внедрения инструментов системного менеджмента, особенно полезных в начале управленческой карьеры. Попытался выделить ключевое, систематизировать, снабдить инструкциями и, где это возможно, шаблонами, граблями и примерами из моего опыта.

Получилось 5 частей:

- Часть «Управление собой» поможет научиться более качественно принимать решения, распоряжаться своим временем и использовать свои особенности.
- Часть «Управление процессами» даст инструменты по выстраиванию системы регулярного менеджмента.
- Часть «Управление сотрудниками» позволит более качественно выстраивать общение со своей командой и формировать её.
- Часть «Управление изменениями» покажет, как начать менять не устраивающий устоявшийся порядок и довести

процесс до конца.

– Часть «Управление карьерой» позволит осознать себя как руководителя и начать целенаправленное развитие своих управленческих компетенций.

Желаю интересного и результативного чтения!

От автора

Хотели бы вы, чтобы вашим (текущим или потенциальным) бизнесом руководил именно такой начальник, как вы?

Всегда тянет утвердительно ответить на этот вопрос, но иногда возникают досадные, но мотивирующие к развитию своих управленческих навыков сомнения.

Эта книга написана не потому, что я уже великолепно разбираюсь в управлении, а в том числе для того, чтобы систематизировать свой опыт и выделить наиболее удачные находки.

Сейчас я сфокусирован на развитии АБП2Б, компании специализирующейся на услугах и продуктах в области кибербезопасности и управления ИТ-инфраструктурой. Помогаем компаниям в трезвой оценке и радикальном усилении уровня киберзащищенности. Среди клиентов крупнейшие компании СНГ в нефтегазовой и банковской сферах, ритейле, телекоме, фармацевтике и других отраслях. Тут я выстроил с нуля (и продолжаю совершенствовать) отдел маркетинга и развития.

Плюс собственная практика по проведению стратсессий и спикерству на мероприятиях.

Я убежден, что большинство проблем и сдерживающих

факторов в реализации практически любого проекта связаны не с качеством идей, внешней средой или нехваткой каких-то технических навыков, а именно с недостатком управленческих компетенций руководителей и желания их получить.

Надеюсь, эта книга внесет свой вклад в улучшение ситуации.

Ее также могут хорошо дополнить другие книги:

– «Стартап на миллиард. Пошаговое руководство по созданию диджитал-бизнеса» («Деловая книга года» в РФ, написали вместе с Максимом Спиридоновым), которая поможет развить предпринимательские компетенции.

– «Ты. Пошаговое руководство по пониманию, управлению и развитию», которая поможет лучше разобраться в себе, своих целях и возможностях.

– Книги, пошаговые руководства из которых я размещаю у себя в ТГ-канале «Стоит записать».

Также, дополняя эту книгу, я собрал там и у себя на сайте набор полезных шаблонов по созданию финансового плана, расчёту юнит-экономики, учёту своего времени, описанию бизнес-процессов. Они доступны бесплатно, без регистрации и попыток что-то продать.

Часть 1. Управление собой

На чём фокусироваться руководителю?

Полноценным руководителем ты становишься не когда у тебя появляется первый сотрудник, а когда ты начинаешь добиваться результатов за счет работы своих сотрудников, а не собственной бурной деятельности (в том числе по перекладыванию работы сотрудников).

Соответственно, один из первых навыков руководителя — умение бить себя по рукам. Бывают, конечно, случаи, когда нужно решить срочный вопрос, показать своё мастерство или мотивирующе присоединиться к команде, но суть профессии руководителя заключается не в самостоятельном производстве результатов, а в управлении людьми и ресурсами для эффективного достижения общекомандных результатов.

А теперь еще раз кратко: *«Основной продукт руководителя — результаты работы его команды»*. Именно за них и отвечает руководитель, как и (тут важное дополнение) за поддержание способности команды обеспечивать эти результаты даже непосредственно после своего ухода.

Хотите проверить реальный ли перед вами руководитель или номинальный обладатель красивой должности, полученной в качестве бесплатного инструмента стимулирования? Сначала спросите про официальное наличие такой ответственности за результаты всей руководимой команды.

А потом узнайте про наличие как минимум 4 полномочий для реализации этой ответственности:

- право вето на наём определённого кандидата в свою команду;
- эксклюзивное право назначения задач участникам своей команды (не забывая, что делегировать можно задачи и полномочия, но не ответственность за качество выполнения);
- право оценивать эффективность участников своей команды;
- право инициировать удаление кого-то из своей команды (не путать с правом увольнять).

Если ответственность и полномочия присутствуют, то перед вами, скорее всего, действительно руководитель. Но насколько он результативен?

Если этот человек стремится достигать результаты путём делегирования, а не собственноручным выполнением, если этот человек пытается добавлять стоимость, а не просто передавать или собирать информацию, и если этот человек приоритетно развивает свои управленческие навыки, то, с высокой вероятностью, перед вами именно тот представитель этой отдельностоящей профессии, чья команда сов-

местно будет достигать цели, недостижимые её отдельно работающими участниками.

Как настроить фокус?

Сначала лучше приложить усилия к тому, чтобы выбрать, что делать, а потом уже к тому, как это делать эффективно.

Какая главная цель у руководителя? Правильно, обеспечение наилучших общекомандных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. А что для этого нужно? Правильно, посвящать своё внимание и энергию на деятельность, которая обеспечивает наибольшую отдачу. Другими словами, нужно ориентироваться на выполнение тех задач, где положительный эффект от действий будет наивысшим, и, соответственно, уметь защитить своё время от всего менее приоритетного.

Например, я могу посвятить ближайший час проведению занудного совещания с участием всей моей команды, коротким целенаправленным встречам с каждым из 5 сотрудников, переделыванию текста письма за одного не слишком загруженного сотрудника или написанию книги по менеджменту. Что даст наибольший эффект с точки зрения руководимого мной направления?

Прервусь ненадолго)

В общем, самое главное в плане управления временем – прилагать усилия к важному, а не привычному и удобному.

Шаг 1. Провести аудит расхода времени. То, с чего началось моё чуть более осознанное внимание к своему времени и что я до сих пор периодически провожу, иногда боясь от результатов. Этот процесс заключается в регистрации текущего использования времени каждые 15—30 минут на протяжении одной-двух недель с последующими группировкой и анализом того, на что именно расходуется это самое время. Для проведения аудита времени я могу использовать как письменную фиксацию в специальном облачном документе (шаблон на makovich.ru/manager), так и специальные приложения для смартфона. Для того, чтобы не забывать, удобно разбивать задачи на блоки и засекаать время на механическом кухонном таймере (прекрасное орудие тайм-менеджмента).

Такой анализ хорошо дополнить вопросом для участников своей команды: «Делаю ли я что-то, что поглощает ваше время, но не повышает эффективность работы?».

Шаг 2. Избавить себя от лишнего. Как же приятно избавиться от того, что отнимает время, но может качественно и с пользой для себя выполнять кто-то другой.

Большая часть рабочего дня результативного руководителя должна тратиться на получение информации (включая вовлечённое выслушивание своих сотрудников), донесение информации и принятие решений, что неизбежно предполагает делегирование большей части задач и «покупку» себе

дополнительного времени. Наглядный пример покупки времени: вызвал курьера для доставки документа – купил себе время, которое так бы потратил на дорогу. Подобно тому, как когда ты хочешь в туалет, многие ёмкости начинают казаться возможностями, после начала целенаправленного поиска «где бы еще прикупить себе времени для важного», начинают проявляться задачи, которые просятся, чтобы их больше не делать самому.

Шаг 3. Удостовериться, что не избавили себя от восстановления. Планировать и защищать время на то, чтобы вернуть себя в эффективное состояние – тоже важно. Я раньше даже писал на стикерах на мониторе, что нужно не забывать про паузы в работе, но кажущиеся срочными рабочие задачи обычно побеждали...

А вот умение замечать, когда потерял фокус и вовлеченность развить удалось. В такие моменты стараюсь вернуться в реальность за счёт сфокусированного и расслабляющего дыхания, устранения мышечных зажимов (челюсть, спина, пресс) и сделать хотя бы минимальное переключение на другой вид деятельности.

Шаг 4. Оптимизировать свои рабочие процессы.

Тут, вроде, банальные инструменты, но от того не менее действенные:

– Установка фильтров от отвлечений: отключение опове-

щений, установка времени, когда к вам могут обращаться сотрудники (кроме оговоренных экстренных ситуаций), написание на бумажке перед вами того, чем именно вы сейчас заняты, наличие места, куда можно фиксировать отвлекающие идеи для их последующего обдумывания...

- Группировку однотипных задач.

- Выделение около 20% времени в качестве резервного.

- Формирование своего распорядка дня с учётом своих особенностей (я люблю утром делать креативные задачи, днём ставить встречи, спорт или встречи на спорте, а ближе к вечеру – работу с документами).

- Формирование своей рабочей рутины исходя из своих предпочтений (если это возможно). К примеру, я чередую работу за компьютером стоя и сидя, встречи стараюсь проводить прогуливаясь, а не сидя за столом, отдельное пространство выделяю для рутинной работы за экраном, а отдельное – для творческих задач.

- Формирование полезных для дела привычек (из последних находок – стараюсь делать с телефоном только то для чего его изначально разблокировал).

- Построение системы хранения информации с понятным принципом организации документов и электронных папок.

- Планирование времени на планирование и обдумывание.

Как распоряжаться своим временем?

Моя система управления моим временем включает:

- Календарь с расписанием дня: вношу время для фиксированных встреч (многие на еженедельном повторе) и мероприятий, а остальное время оставляю свободным для последующего распределения исходя из текущих приоритетов. Обновляю по мере поступления новых временных слотов, которые нужно забронировать.

- Список дел, обещаний и идей относительно возможных дел. В идеале, конечно, нужно вести в таск-трекере, но я веду пока в закрытой группе в ТГ (создал группу только со мной, чтобы туда с тегами закидывать всё, что приходит в голову по поводу возможностей занять себя с пользой).

- Список приоритетных задач: делаю письменно на листе А4 в формате таблицы со столбцами в виде проектов / направлений. Составляю еженедельно (вечером в вс или утром в пн), беря на каждую неделю новый лист, обновляю раз в день (утром или вечером), иногда делаю внеплановый апдейт когда нужно успокоиться при переизбытке навалившихся задач.

- Список дел на сегодня (путь к результативности лежит через мудрый выбор задач). Его составляю на бумаге (чтобы было приятно смачно вычёркивать) в начале рабочего дня. Задачу, которой занят сейчас, обычно обвожу.

Как принимать решения?

Если предстоит сделать что-то важное – сначала расслабься. Да, чем дальше в менеджмент, тем более сложные и неудобные решения приходится принимать, но я у себя не помню ни одного удачного решения, принятого «на нервах».

После расслабленного выдоха я для себя стараюсь использовать следующий подход к принятию решений.

Шаг 1. Сформулировать требования/ограничения, критерии качества решения и их варианты

Это позволит понять, какая проблема или цель действительно главная, выделить критерии правильности и сформировать список возможностей, сделав процесс решения выбором из альтернатив, поддающихся оценке, а не воображаемым взвешиванием сферических животных в воображаемом вакууме.

Шаг 2. Провести анализ

Перед любым важным решением должен быть этап спокойного анализа с расчётом ожидаемых краткосрочных и долгосрочных последствий (результат * вероятность его наступления), в том числе и для варианта откладывания ре-

шения.

Руководители часто путают реальность со своими ожиданиями от реальности. Поэтому нужно ставить главной целью создать объективную картину на основе фактов, а не допущений, вместо того чтобы стремиться быть правым и подтвердить верность своих начальных предположений.

Для этого часто бывает полезно получить взгляд со стороны от кого-то, кто в теме и не сильно заинтересован продавить какое-то из решений или сильно угодить вам.

Также я всегда отдельно стараюсь продумать возможные негативные сценарии потенциально выгодных решений. Если не получается сделать возможный плохой сценарий приемлемым, то стараюсь отказываться от возможности.

Шаг 3. Принять решение и перевести решение в действие

Не нужно искать единственно «правильных» решений (мы всё равно никогда не узнаем, что бы было при реализации альтернативного решения). Я обычно ориентируюсь на «лучшее, с точки зрения ожидаемой выгоды (математического ожидания результатов) решение в текущих условиях», желательное, дающее выгоды сразу нескольких рассматриваемых альтернатив. Идеальный сценарий, когда для решения можно выделить набор ограничений и один основной критерий, вариант с лучшим показателем по которому будет выбран. Также стоящая тема – попарные сравнения.

Ниже несколько правил принятия решений, которые стараюсь соблюдать:

- Принимай решения не «потому что», а «для того чтобы». Убивай надежду, оставляй вероятностные оценки, любовь к своему делу и веру в конечный успех.

- Не принимай свою неуверенность за риск. Риск – не враг, а нормальная часть жизни.

- Не бойся менять своё мнение на основе фактов.

- Не бойся менять очевидно неправильные решения (признание ошибок и того, что они у вас могут быть – сила).

- Убирай избыточную важность. Выигрывает не одно гениальное решение, а множество качественных.

- Не выбирай решение, если не готов к реализации наихудшего сценария от его реализации. Выбирай другой вариант или сначала оптимизируй риски.

- Ориентируйся не на поиск виноватых, а на получение желаемых результатов.

- Если нужно, откладывай, а не затягивай. Затягивание принятия решения – лишняя нагрузка на себя и окружающих. Не можешь принять, отложи на конкретный срок, во время которого соверши конкретные действия, которые дают новую информацию и лучшее понимание реальности.

- Находи решения, при реализации которых ты точно выиграешь, например пусть даже не заработаешь, но получишь ценный опыт и контакты.

Шаг 4. Оценить качество решения

Через некоторое время после принятия решений полезно проводить оценку их качества. Для этого можно завести специальный блокнот, который я, правда, так и не завёл. Но следует помнить о том, что знание текущего результата сильно искажает мнение о прошлом, хороший текущий результат далеко не всегда означает, что он достигнут именно благодаря конкретным правильным действиям и вовсе не означает его сохранение в будущем, а плохой результат – не всегда означает ошибку, так как достижение определённых результатов – это всегда вопрос вероятностей.

Да и продолжительный успех складывается скорее из большого числа небольших адекватных решений, чем одного гениального.

И ещё небольшая ремарка: здорово, когда есть чем принимать решения, но, в случаях незначительных повторяющихся решений, можно существенно экономить время и силы за счёт чётки правил и процедур, заменяющих обдумывание.

Как управлять состоянием?

Прежде чем управлять другими, хорошо бы освоить управление собой, ведь руководитель – самый заразный человек своей команды. Как минимум, в плане настроения и энергии.

Если воспринимать себя не только в качестве руководителя своих сотрудников, но и руководителя своих эмоциональных состояний, менеджмент может стать более результативным и менее травмоопасным.

Шаг 1. Принять ответственность за своё состояние. Другой человек или какое-либо событие могут стать поводом для изменений нашего состояния, но не обязательной для реализации причиной. Если наше состояние становится неэффективным – наша задача – принять действия по его изменению и уменьшению вероятности подобных негативных изменений в дальнейшем. Цель – оптимизация результатов работы команды в краткосрочной и долгосрочной перспективах, а для её достижения важно оставаться продуктивным.

Шаг 2. Создать свой набор инструментов возвращения к продуктивному состоянию. Я, например, выделил для себя:

- Взгляд на себя как бы со стороны с проговариванием

своих состояний. Например, «Сейчас я чувствую себя раздражённым. Почему я испытываю эту эмоцию? Стоит ли мне её сейчас испытывать и, если нет, как я могу выйти из этого состояния?».

– Рефрейминг или пересмотр своего отношения к ситуации: не сложный сотрудник, а учитель управления сложными сотрудниками, не аврал, а настойчивый сигнал к структурированию бизнес-процессов, не сложно, а «челлинджово».

– Понимание, что случившегося не поменять, а вот последствия – можно. И чтобы это сделать наиболее удачно, в большинстве случаев стоит быть концентрированно спокойным.

– Понимание бессмысленности страданий по поводу ещё не наступивших событий.

– Перерывы на физическую активность (особенно с музыкой) и выход на улицу.

– Работа с дыханием: задержка дыхания, ритмичное сфокусированное дыхание, глубокий сфокусированный вдох с расслабленным «отпускающим проблемы» выдохом.

Шаг 3. Внедрить привычку отслеживать своё состояние. Нет толку владеть техниками из предыдущего шага, если не замечать правильные моменты для их применения. Можно начать с фиксации «по будильнику» несколько раз в день.

Отделяйте факты от чувств, а себя – от переживаемых состояний. Ваши состояния – это тоже управленческий инструмент, которым вы влияете на общее состояние коллектива. Хотите, чтобы у команды был хороший настрой? Для начала обеспечьте его наличие у себя.

Как развивать лидерские качества?

Прекрасным руководителем можно быть и без ярко выраженных лидерских особенностей, по крайней мере до определенного уровня корпоративной иерархии или до ухода в предпринимательство.

Лидерство – это, по сути, такая форма личного влияния руководителей на участников своей команды для более эффективного достижения целей. Оно не является волшебной управленческой таблеткой, но служит полезной и яркой приправой.

Отвечая на один из любимых вопросов голодных до побед начинающих руководителей про развитие лидерских навыков, предложу обратить внимание в первую очередь на следующие возможности:

- Наличие большой идеи, ну или хотя бы какой-то идеи, которую вы хотите реализовать за счет вашей командной работы и которая вас реально зажигает (люди скорее пойдут за тем, кто куда-то хочет попасть).

- Компетентность в своей теме (люди скорее пойдут за тем, кто разбирается как построить маршрут и распознать ловушки по дороге).

- Умение доносить свои идеи, ориентируясь на ценности и цели аудитории (люди скорее пойдут куда-то, когда понимают, зачем им туда идти).

– Высокий уровень стандартов, особенно по отношению к себе, и бескомпромиссное следование этим стандартам (люди скорее пойдут за тем, кого можно поставить в пример).

– Ориентация на помощь участникам своей команды в личностном и профессиональном развитии, а также обретении одного из наиболее позитивных из возможных итогов работы – ощущения своей значимости.

– Защита своей команды перед вышестоящим руководством (включая защиту от задач не через вас – это нужно решительно присекать).

– Энтузиазм, инициативность, уверенность, оптимизм и честность, которые, как правило, заразительны (а людей тянет к тем, кто может заразить чем-то хорошим).

Часть 2. Управление процессами

С чего начать систематизацию деятельности?

Я видел ярких, харизматичных, эффективных руководителей после ухода которых всё чудесным образом разваливалось.

Хороший руководитель должен не только заряжать людей, но и выстраивать результативную и устойчивую к замене руководителя систему. Касается это, кстати, не только управления компаниями.

Шаг 1. Определить видение и стратегическую цель

Команду создаёт наличие общей цели, поэтому нужно зафиксировать, чего именно вы совместно хотите добиться. Я рекомендую сосредоточиться на общем мотивирующем всех участников команды видении и конкретных целевых показателях.

Видение – хороший инструмент мотивации: когда говоришь, что ты не только бегаешь за красивыми циферками, а строишь что-то лучшее (пусть даже на уровне отделов), образцовое, меняющее отрасль или окружающий мир, стано-

вится проще привлекать попутчиков, а также стимулировать свою команду и себя.

Видение (короткое описание, куда мы хотим пойти) важно, но не обязательно, а вот наличие целевых показателей – критично. Возможно, они у вас уже спущены сверху. Если нет или хочется острых ощущений от спора по спущенным показателям, то ниже несколько идей для различных направлений:

- Для проекта – объём продаж, прибыль, возврат на инвестиции, рентабельность собственного капитала.
- Для продаж – объём продаж, маржинальность продаж, уровень удовлетворённости клиентов.
- Для производства – объём выпуска, уровень запасов, операционные издержки.
- Для маркетинга – количество квалифицированных лидов/запросов, чистая эффективность маркетинга, рентабельность инвестиций в маркетинг.
- Для сервисных служб – уровень удовлетворённости заказчиков, скорость реагирования и решения запросов.

Мне больше всего нравятся комбинированные цели, которые состоят из целевого показателя и одного или нескольких ограничивающих, например целевая выручка с ограничением по минимально допустимому уровню рентабельности или целевое количество лидов (квалифицированных заявок) с ограничением по максимальной допустимой средней

стоимости привлечения лида.

Последний показатель я взял за основу в своём отделе маркетинга.

Шаг 2. Определить основные функции

Далее рекомендую составить список основных направлений, с помощью которых будут достигаться цели и/или без которых они не смогут устойчиво достигаться. Для их составления может быть полезно изучить опыт схожих компаний или направлений.

У меня получилось так:



Шаг 3. Выделить конкретные процессы

После перечисления направлений их можно разбить на конкретные бизнес-процессы / задачи, добавив по ним роли (должности) ответственных, а также снабдив каждый блок целями и метриками. Позже по выделенным задачам стоит ещё продумать возможности автоматизации, но это уже дру-

гая история.

Отмечу, что один человек в команде может исполнять сразу несколько ролей. Более того, на начальном этапе я был тем, кто исполнял существенную часть всех ролей, постепенно с облегчением для себя расставаясь с ними, за счёт привлечения подрядчиков и иногда сотрудников.

Получилась такая табличка функциональной ответственности (см. следующую стр.).

Шаг 4. Сформировать или пересмотреть организационную структуру

Понимаю, что в большинстве случаев она уже у вас есть, причём, уже зафиксированная как данность, но вдруг...

На прошлом шаге у вас появился список ответственных (ролей). Теперь нужно поиграть этим списком в пирамидки, составив оргструктуру, в которой одни роли наделены правом назначать задачи другим.

Для любителей можно ещё поиграть в матрицы, которые я воспринимаю как внутренних подрядчиков или аренду сотрудников одного подразделения другим.

Постарайтесь сделать оргструктуру не как формальный перечень сотрудников, соединённых линиями, а включать туда фрилансеров и даже подрядчиков, выполняющих у вас определённые системные роли. По сути, это ваши внештатные единицы, которых тоже нужно учесть для эффективной работы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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