Эффективное и социальное

Тимур Агаев

Тимур Агаев

Эффективное и социальное

«Автор»
2026

Агаев Т. Д.

Эффективное и социальное / Т. Д. Агаев — «Автор», 2026

Эта книга — не учебник с таблицами и не сборник мотивационных лозунгов. Это разбор реальных историй. Автор показывает, как одни и те же управленческие ошибки воспроизводятся в разных местах и во что они обходятся организации. Почему одни компании получают результат, а другие — только красивый отчёт и выжатых людей? В каждой главе — строгая теория, которая объясняет происходящее на языке менеджмента.

© Агаев Т. Д., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Глава 1. Склад и управление персоналом на нём 5
Глава 2. Когда инструктаж подменяют надеждой на авось 8
Конец ознакомительного фрагмента. 11

Эффективное и социальное

Глава 1. Склад и управление персоналом на нём

Представим себе Михаила — человека, который долго искал работу и однажды нашёл её.

Для начала обозначим контекст. Допустим, речь пойдёт о платформе, предоставляющей работу на складских комплексах крупного магазина одежды. Михаил слышал о высоких доходах на складах данной компании и потому решил попробовать, авторизовавшись на платформе.

Следует отметить, что хороший заработок на этих складах действительно встречался бы, но преимущественно в Москве и Санкт-Петербурге. В остальных регионах условия труда можно охарактеризовать как крайне неблагоприятные. Михаил из провинциального, хотя и достаточно крупного города, и ситуация складывалась следующим образом.

По прибытии его встретил управляющий сменой. Управляющих на складе вообще несколько, но работают все в конкретные смены по одному-двое, и таким образом чередуются. Прежде всего стоило бы отметить завышенную самооценку данных сотрудников: работая на пыльном складе за фактически символическую плату, они демонстрировали крайне высокое мнение о себе. Крики и грубость с их стороны были абсолютной нормой. Но не только в этом было дело. Однако же Михаил, будучи не лыком шитый, принялся за работу.

И вот перед его глазами система, где управляющий сменой — по сути, единственный «начальник» на весь склад, и работает не на результат, а против него. Вместо того чтобы наладить логистику, распределить людей по задачам и следить за тем, чтобы товар не летал по ящикам, он орал, унижал и делил подчинённых на «любимчиков» и «изгоев».

А теперь представьте, что творится, когда таких управляющих двое и они ещё и между собой не могут договориться, кто тут главный: люди получают противоречивые указания, никто не понимает, кому подчиняться, а время сотрудников, которое можно было потратить на работу, уходит на выяснение отношений и попытки угадать, какому из начальников угодить. В итоге страдает всё: скорость, качество, общая атмосфера в коллективе. Криком и ЧСВ работу не выполнишь, а вот людей растерять этим — проще простого.

Здесь самое время остановиться и назвать то, что происходит, своим именем — на языке управления. Перед нами классический пример так называемого дефицита управленческой функции: формально начальник есть, а управления как такового нет. Управление — это не право отдавать распоряжения, а работа по проектированию условий, в которых люди делают нужные вещи. Когда эта работа не делается, её место занимают сумбур, имитация бурдой деятельности и личные симпатии. В теории организации это называют подменой координации давлением: вместо того чтобы снижать неопределённость для исполнителя, руководитель её создаёт. А неопределённость — самый дорогой ресурс на любом производстве, потому что она заставляет людей тратить силы не на дело, а на постоянное гадание.

Второй сбой — размытая зона ответственности. Когда на смене двое управляющих и между ними нет ясного разделения полномочий, возникает то, что в менеджменте называют двойным подчинением. Классическая теория здесь едина: у исполнителя должен быть один непосредственный руководитель и один понятный набор приоритетов. Не потому, что людям нравится иерархия, а потому, что при двух управляющих любое указание можно оспорить иным указанием, а любое решение — отложить до выяснения позиции другого управляющего. Организация начинает тратить время на согласование сама с собой и сыпаться.

На складе трудились две категории работников: самозанятые и трудоустроенные. Самозанятые — это сотрудники, вынужденные работать в ускоренном режиме, стремясь заработать хоть какую-то сумму. Трудоустроенные сотрудники — такие же работники, но с фиксирован-

ной заработной платой. Причём даже у полноценно трудоустроенных почасовая ставка была минимальной: сопоставимой с оплатой в любой точке быстрого питания, однако объём работы был несоразмерно больше, чем в ресторанах.

Когда человек получает на руки ставку уровня любой забегаловки, а пахать при этом должен как на настоящем производстве, в нём закономерно очень быстро умирает всякое желание держаться за это место. Уставший, вымотанный, неудовлетворённый оплатой сотрудник не будет держаться за свою работу, не будет подходить к ней всерьёз: просто отбудет смену от часа до часа, сделает ровно столько, чтобы не выгнали, и мысленно попрощается со складом ещё до того, как снимет форму.

Это явление в управленческой литературе описывают через понятие справедливости вознаграждения. Люди оценивают оплату не в вакууме, а в сравнении: со своими усилиями, с условиями и с тем, сколько получают другие за сопоставимую работу. Когда это соотношение воспринимается как несправедливое, сотрудник не обязательно увольняется сразу — он делает другое, куда более разрушительное: он снижает вклад до уровня, который считает справедливым. Это не саботаж и не лень, а рациональная реакция на сигнал от системы. В теории менеджмента называют это ограничением производительности: люди сами устанавливают себе «потолок» выработки, ниже которого их не накажут, но выше которого им невыгодно. И самое неприятное для организации в том, что этот потолок устанавливается не приказом, а молча, и обнаруживается только постфактум.

И вот, одни работники за символическую плату небрежно, с полным безразличием к маркировке «осторожно, хрупкое», распределяют товар по ящикам, едва ли не играя посылками в баскетбол, а остальные сотрудники, что занимаются сортировкой, загружают тележки до отказа и незамедлительно бегут сортировать товар по соответствующим отсекам. Огромное количество озлобленных, уставших людей, работающих за копейки, стремятся загрузить свои тележки ограниченным товаром почти до потолка. Это идеальная формула для возникновения конфликтов.

С точки зрения теории это тоже не случайность, а закономерность. Там, где вознаграждение не привязано к результату и правила непрозрачны, возникает то, что называют конкуренцией за ограниченный ресурс при отсутствии правил. Люди начинают бороться не за лучший результат, а за доступ к более выгодным задачам — и выигрывает в этой борьбе не самый эффективный, а самый приближённый. В результате система вознаграждает лояльность вместо вклада и наказывает инициативу. Стимулы, заложенные в такую систему, работают против её же целей.

Так компания, экономящая на людях, в итоге платит дважды — текучкой, переделками и тем самым бардаком, который потом героически разгребают новые сотрудники, пришедшие на место старых.

Представьте: по 12 часов, ночные смены, постоянное пребывание на ногах, копеечный заработок, нулевые отчисления в пенсионный фонд (у самозанятых) — и вдобавок ко всему внутри коллектива царит бардак. Склад находился за городом, добраться до него было почти невозможно. Благо после смены предоставлялся бесплатный трансфер до города — хоть какая-то забота о персонале. Ну или потому это делалось, что с учётом доходности данного мероприятия для честного работника такси переходило в категорию роскоши. Закончим обзор тем, что на складе было чрезвычайно много пыли и грязи, будто уборщики как класс просто вымерли.

А теперь вновь посмотрим на эту картину глазами управленца — не моралиста, а человека, который считает деньги. Потому что вся описанная конструкция не просто неприятна, она ещё и внутренне противоречива, и это видно без всякой теории менеджмента, на уровне простой арифметики.

Возьмём базовую вещь: любая организация существует, чтобы превращать усилия людей в результат. Менеджер — не тот, кто громче всех кричит, а тот, кто снижает стоимость этого

превращения. Если управляющий орёт, унижает и делит людей на любимчиков и изгоев, он делает ровно обратное: повышает стоимость результата. Каждая минута, которую сотрудник тратит на то, чтобы угадать настроение начальника, на переживания после грубости, на выяснение, чьё указание выполнять, — это минута, не превращённая в отсортированный товар. Крик только добавляет к стоимости смены ещё одну статью расходов — человеческую усталость, которая рано или поздно выйдет боком текучкой.

А текучка, как учит та же теория, — это не абстрактная «проблема с кадрами», а вполне измеримая сумма: стоимость поиска и найма, стоимость обучения, стоимость периода, пока новичок не начнёт работать с нормальной производительностью, плюс стоимость его ошибок и переделок за ним. В управленческом учёте это называют полной стоимостью текучести, и она почти всегда оказывается выше, чем та экономия на зарплате, ради которой её допустили. Экономия на людях и их организации — это кредит под очень высокий процент.

Резюмируем. Порядок на рабочем месте — не про эстетику, а про управляемость: там, где нет базовой дисциплины в мелочах, не будет её и в остальном. Пыль на складе и хрупкий товар, буквально летящий в ящик, — это одно и то же явление на разных уровнях. И лечится оно скучной, невидимой работой управленца: правилами, условиями и уважением к тем, кто своими руками создаёт ценность. Компания, которая пренебрегает методами грамотного управления персоналом, как уже говорилось ранее, всё же платит дважды.

Глава 2. Когда инструктаж подменяют надеждой на авось

Сеть предприятий быстрого питания — место, где, казалось бы, всё должно быть отточено до секунды: здесь цена ошибки измеряется не только деньгами, но и здоровьем гостя. И тем показательнее, что даже в такой среде управленческие провалы воспроизводятся по уже знакомому нам сценарию. Итак, Михаил решил податься туда. Начнём, как водится, с положительных сторон, поскольку далее последует перечисление недостатков: относительно разумная ставка (в городе Михаила), относительно гибкий график (хоть и требуется постоянное согласование с менеджером) и уважительное отношение со стороны большинства менеджеров, коллектив в целом же был хороший.

Безответственные и халатные инструкторы. Фактическое отсутствие надлежащего инструктажа неизбежно ведёт к ошибкам. Да, существуют инструкции и целый курс обучения, чему Михаил был очень рад, но за один день весь курс физически невозможно изучить, а на работу выходить нужно сразу. Инструкции могут быть проигнорированы из-за доверия к информации, предоставляемой «уж точно грамотным специалистом», который в итоге оказывается абсолютно безалаберным как в обучении, так и в обсуждаемом вопросе. Стажёров периодически поправляют опытные сотрудники, и уже они нормально объясняют, как надо делать, при этом контроль над новоприбывшими отсутствует, что периодически приводило к неприятным последствиям прежде всего для гостей. Все стараются быстро выполнить свою работу, поэтому на стажёров не обращают внимания. И это понятно, но единственный вопрос — где, собственно, компетентные инструкторы?

Остановимся здесь, потому что это была не бытовая жалоба Михаила, а точное описание вполне конкретного управленческого дефекта. В теории обучения персонала есть простое различение: формальное обучение (курс, инструкции, регламенты) и встроенное обучение (то, что человек осваивает в реальной работе рядом с опытным наставником). Первое даёт знание, второе — навык. Провал возникает там, где организация считает, что достаточно первого, и не проектирует второе. Курс, который невозможно пройти за отведённое время, — это не обучение, а имитация обучения: галочка поставлена, ответственность формально переложена на сотрудника. В менеджменте это называют разрывом между декларируемым и фактическим процессом: на бумаге инструктаж есть, а в реальности его не было. И чем ответственнее по сути должно быть производство, тем дороже в итоге обходится этот разрыв.

Второй дефект — отсутствие наставника как роли. Опытные сотрудники, которые в этом самом ресторане периодически поправляли новичков, делали это не потому, что обязаны, а по доброте душевной и остатку профессиональной совести. Но наставничество — это не побочная активность, а отдельная функция с понятными правилами: за новичка кто-то отвечает, у него есть время, у него есть критерий, что новичок освоил, а что нет. Когда этой роли нет, обучение становится случайным: кому повезло с соседом по смене — тот научился, кому не повезло — тот учится на ошибках. Организация при этом даже не в курсе, что именно знают или не знают её новоприбывшие, — а значит, не имеет возможности управлять качеством (как нельзя управлять хаосом, так и невозможно управлять тем, что не поддается явному анализу).

Также там отсутствовали отдельные специалисты, занимающиеся уборкой и поддержанием чистоты на кухне, — данная обязанность возлагалась на поваров, названных «универсальными сотрудниками». Они были обязаны и готовить еду, и делать заготовки, и мыть посуду, и чистить полы. Заметили, чем это чревато? Да, антисанитарией. Умолчим о том, что обязанность по уборке туалета была переложена на кассиров. Кстати, Михаил застал и такой

эпизод, что однажды в ресторане закончились перчатки, и, предположительно, уборку пришлось проводить без них…

Здесь мы имеем дело с ещё одним классическим сбоем — совмещением несовместимых функций в одном исполнителе. В управлении производством это описывают через принцип разделения труда: задачи, предъявляющие взаимоисключающие требования к работнику, должны быть разведены. Готовить еду и мыть полы одновременно — значит, постоянно находиться в состоянии переключения между режимами, где требования к чистоте противоположны. Человек физически не может быть одновременно «чистым» и «грязным» исполнителем, и когда его заставляют быть обоими, страдает то, что важнее в конкретный момент, — а важнее всегда текущая задача. В результате санитария становится тем, что делается «потом» или «как получится». Это не столько халатность конкретного сотрудника, сколько предсказуемый результат плохо спроектированного процесса: система сама зачем-то создала все удобные условия для нарушения норм.

Но разумеется, так как сотрудники были грамотные, то все постоянно мыли руки (по крайней мере те, у кого оставались остатки совести, точно мыли старательно). Однако после мытья грязного пола и посуды с прилипшими остатками еды, параллельно многократно ополаскивая руки в различных растворах, невозможно привести их в состояние, позволяющее в тот же день адекватно работать с луком или помидорами, прежде всего потому, что антисептик может просто закончиться. Одно дело — прийти домой и нормально помыться, совсем другое — почти сразу после такой процедуры бежать нарезать сыр.

Этот фрагмент из работы Михаила стоит прочитать дважды, потому что он иллюстрирует базовое различие между нормой и обеспечением нормы. Наличие правила «мойте руки» ничего не значит, если не обеспечены условия его выполнения: время, доступ к раковине, достаточный запас средств, разделение «грязных» и «чистых» операций. В управлении качеством это называют невозможностью исполнения: правило, которое нельзя выполнить в реальных условиях, перестаёт быть правилом и становится фикцией, которую все дружно игнорируют. И самое опасное здесь — что фикция создаёт иллюзию контроля: руководство уверено, что санитария «есть», потому что «есть инструкция». Реальность же определяется не инструкцией, а тем, что физически возможно на точке в час пик.

Мытьё посуды же в ресторане было — наименее любимое занятие персонала, поэтому туда всегда ставили стажёров. Зачем доверять это стажёру? Это же самая ответственная задача во всём заведении: из-за неправильно разложенной колбасы никто не отравится, а из-за неправильно вымытой посуды такая возможность есть. А учитывая отсутствие надлежащего инструктажа, риск ошибки кратно возрастает. Тут следует также отметить, что мытье посуды в ресторане и мытье посуды дома — это далеко не одно и то же.

Это было уже не про санитарию, а про распределение риска. В любой системе есть операции с разной ценой ошибки. Грамотный менеджер сортирует задачи не по принципу «что кому неприятно делать», а по принципу «какова цена ошибки».

Ошибка в нарезке колбасы — это относительно мелочь, тогда как ошибка в мытье посуды — это потенциальное отравление гостя. Ставить на операцию с высокой ценой ошибки наименее обученного и наименее контролируемого исполнителя — это управленческое решение, которое переворачивает пирамиду риска с ног на голову. В теории это называют несоответствием квалификации уровню риска задачи, и именно такие несоответствия чаще всего лежат в основе громких инцидентов — не потому, что кто-то злой, а потому, что система самовольно поставила человека на не то место.

Единая раздевалка на всех была крайне неудобна. Все ждут всех, к тому же там часто устраивались посиделки. Отсутствие разделения на женские и мужские раздевалки — это создание бомбы замедленного действия: новые сотрудники быстро будут ощущать себя мак-

симально не комфортно еще даже до того, как примутся за работу, останутся с негативным впечатлением от первого рабочего дня, что усилит текучку кадров.

Продолжая говорить про антисанитарию, однажды на смене Михаил застал следующую картину: большая муха летала рядом с мойкой. Та самая жужжащая разносчица всевозможной заразы. Мойка и кухня на той точке, где он работал, к слову, не разделены — это одно помещение, двери даже нет.

Затем он увидел, что в заведении закончились виниловые перчатки. Михаилу предложили работать с курицей без перчаток, и он отказался, поскольку не хочет нарушать санитарные нормы. Но на это дело был просто поставлен другой человек. В тот день вся курица была обработана голыми руками.

Вот здесь — самый показательный момент всей главы. Обратите внимание, что произошло: один сотрудник обозначил нарушение нормы, и система не устранила причину — она устранила несогласного. Это то, что в социологии организаций называют институционализацией нарушения: когда отклонение от правила становится настолько обычным, что соблюдение правила начинает восприниматься как проблема. Сотрудник, который пытается работать по норме, оказывается неудобным, а не наоборот. И это уже не вопрос отдельного руководителя — это вопрос культуры, которая воспроизводит сама себя: новый человек быстро понимает, что здесь «так принято», и либо принимает правила игры, либо уходит. Система, таким образом, отбирает не самых ответственных, а самых сговорчивых.

Не мог Михаил не вспоминать, глядя на некоторых «начальников», а на деле — горе-руководителей, известный мем: «Я работаю на отвали, как и все здесь». Вообще руководство — это один-два человека, занимающихся работой, из, кажется, шести. Благо хоть компетентные имелись (и как они ещё не заработали нервный срыв?). В общем, Михаил ушёл. Антисанитария, отсутствие адекватного разделения труда, объективно отчасти странный коллектив и отсутствие нормальных инструктажей и инструкторов для стажёров превращают адекватное рабочее место в сущий ад, в котором невозможно находиться при желании не просто «отстоять и пойти домой», а нормально выполнить свою работу.

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.