12+

ОЛЕГ МЕЩЕРЯКОВ

ДЕСЯТЬ ЛОВУШЕК РУКОВОДИТЕЛЯ

Олег Мещеряков

Десять ловушек руководителя. Практическое руководство для руководителей подразделений и собственников бизнеса

https://litres.ru/74958367
ISBN 9785007174473

Аннотация

«Десять ловушек руководителя» — практическая книга о том, почему разумные управленческие решения не дают результата. Формальное исполнение, искажённые данные, затяжные споры, лишние согласования — автор показывает причины этих проблем и способы их устранения. В десяти главах — примеры из практики и проверяемые правила. Практикум включает восемь ситуаций и четыре комплексные задачи с авторскими разборами. Для руководителей подразделений и собственников бизнеса.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 5
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ 8
Глава 1. Когда приказ не работает 8
Глава 2. Когда цифры врут 20
Глава 3. Спор как сигнал 29
Конец ознакомительного фрагмента. 35

Десять ловушек руководителя Практическое руководство для руководителей подразделений и собственников бизнеса

Олег Мещеряков

© Олег Мещеряков, 2026

ISBN 978-5-0071-7447-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ВВЕДЕНИЕ

##

Эта книга собрана из личного опыта, подтверждённого практикой. Я не исследователь и не автор теории: всё, что здесь написано, сначала было проверено на работе — на своих ошибках, на чужих решениях, на подразделениях, где порядок держался годами, и на тех, где он рассыпался за месяц.

Книга адресована тем, кто выбрал путь руководителя осознанно, и тем, кого этот путь выбрал сам: человека назначили на должность, дали людей, задачи и ответственность, а как управлять — объяснили в общих словах. Первым она поможет привести в порядок то, что уже делается по опыту. Вторым — быстрее понять, почему разумные на первый взгляд решения не дают результата.

Материал я отношу к методическим рекомендациям. Это не научный труд и не рассуждение о характерах. Здесь нет готовых схем, которые достаточно внедрить, чтобы всё заработало: в каждом подразделении свои люди, свои сроки и свои ограничения. Зато есть ход мысли, который позволяет разобраться в своей ситуации самому.

ЧТО ЛЕЖИТ В ОСНОВЕ

Одна мысль повторяется во всех главах. Не всякое нарушение порядка связано с намеренным саботажем. Нередко поведение сотрудников определяется условиями, в которых

они работают. Они действуют разумно — в тех условиях, которые им создали. Если требование полезно компании, но целиком оплачивается исполнителем, оно будет выполнено по форме. Дело в устройстве процесса, а не в честности сотрудников.

Отсюда второй вывод, который определил содержание книги: менять надо не людей, а условия, в которых они работают. Не искать виноватого в искажённых данных, а понять, почему сотруднику выгоднее показать искажённые. Не усиливать контроль над узким местом, а разгружать его.

КАК ЧИТАТЬ

Каждая глава построена одинаково, и это сделано намеренно. Сначала главная мысль: в чём проблема и почему она возникает. Потом пример: как это выглядит в обычной работе. Затем правило: что делать. В конце вывод и переход к следующей главе, чтобы книга читалась подряд, а не как набор отдельных советов.

Если времени мало, читайте главную мысль и правило — этого достаточно, чтобы примерить ситуацию на себя. Если хотите разобраться глубже, читайте целиком: пример показывает, как мысль работает в реальной работе, а вывод связывает её со следующим вопросом.

В конце книги — практикум с типовыми ситуациями и авторский разбор. Практикум полезнее решать, чем читать: сначала формулировать своё решение, потом сравнивать с разбором.

ЧЕГО В КНИГЕ НЕТ

В книге нет чужих кейсов, выданных за собственные, и нет условных расчётов, представленных как фактические результаты предприятий. Примеры взяты из обычной работы предприятия и намеренно оставлены простыми: их ценность в узнаваемости, а не в исключительности. Если вы узнаете в них свой участок — значит, разбор применим.

Об источниках скажу прямо. Примеры в основных главах основаны на практическом опыте автора. Большинство ситуаций обобщено: похожие случаи объединены, а сведения, позволяющие установить предприятие или участников, исключены. Задания практикума специально смоделированы для самостоятельного анализа. Числовые значения учебных расчётов условны, если прямо не указано иное.

Нет здесь и обещаний быстрых результатов. Согласование интересов — это работа с устройством процессов, а она занимает не неделю. Зато результат от неё не зависит от того, кто сегодня на смене.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Глава 1. Когда приказ не работает
Почему разумное требование даёт формальный результат

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Представим обычную ситуацию. Руководитель видит проблему в работе компании и принимает решение, которое считает правильным: вводит дополнительную проверку, устанавливает порядок согласования или добавляет обязательный чек-лист. Решение он оценивает по сути — насколько оно логично и насколько закрывает проблему. Проходит время, и выясняется, что сотрудники выполняют процедуру формально, стараются её обойти или постоянно нуждаются в напоминаниях.

Причина не в том, что они не поняли. Критерии у руководителя и исполнителя разные. Руководитель смотрит, какой результат процедура даёт подразделению: меньше ошибок, короче простой, меньше претензий от смежников. Исполнитель смотрит, что она делает с его собственной работой: сколько добавится действий, что придётся переделывать, кому объясняться, если что-то пойдёт не так, и что изменится

в конце месяца.

Одна и та же процедура с двух позиций имеет два разных смысла. Для руководителя это инструмент качества. Для исполнителя — дополнительные действия при прежних сроках, прежней загрузке и прежней оплате. Оба описания верны: они описывают одно и то же с разных мест.

Закупщику нужно вовремя купить материалы. Производственнику — выполнить план. Бухгалтеру — закрыть период без замечаний. Каждый решает свою задачу внутри общей, и общая задача не становится собственной оттого, что записана в положении об отделе. Цели распределены по людям, а не по документу.

Затем срабатывает короткая цепочка, и она повторяется в подразделениях с разной периодичностью. Требование полезно компании. Его цена целиком ложится на исполнителя. Причины платить эту цену полностью у него нет. Он ищет минимальное действие, которое формально закрывает требование и не создаёт потерь, — и выполняет именно его.

КАК ПОЛЕЗНОЕ ТРЕБОВАНИЕ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ФОРМАЛЬНОСТЬ

Это не саботаж и не лень. Человек не отказывается от работы: он добросовестно решает свою задачу в тех условиях, которые ему создали. Требование выполнено по форме, а результат, ради которого его вводили, не достигнут.

Ключевой шаг этой цепочки стоит назвать прямо: распоряжение может обеспечить выполнение действия, но не га-

рантирует его качества. Обязать заполнить форму можно. Обязать вложить в неё смысл — нельзя, если этот смысл не совпадает с интересом того, кто её заполняет. Всё, что выше проверяемого минимума, держится на доброй воле, а её нельзя планировать.

Что видит руководитель, если не смотрит на эту цепочку. Сначала сотрудник соблюдает порядок. Через месяц замечает, что отметки в форме редко влияют на результат, и начинает проставлять их формально. Руководитель обнаруживает нарушения и усиливает контроль: теперь проверяют не только заявки, но и то, как выполняется проверка. Появляются отчёты о соблюдении процедуры. Административной работы больше, исходная проблема на месте, а времени на работу меньше у всех.

Каждый шаг при этом логичен. Сотрудник экономит силы там, где требование не даёт ему ничего. Руководитель усиливает контроль, потому что видит формальность и делает вывод о дисциплине.

Ошибка сидит глубже одного решения — в допущении, на котором держится вся цепочка: что обязанность равна заинтересованности.

Должностная обязанность отвечает на вопрос, что человек должен делать. Она не отвечает на вопрос, зачем ему это нужно. Требовать действий, устанавливать контроль и наказывать за нарушения можно — заинтересованности в результате это не создаёт. Создаёт её только одно: ситуация, в ко-

торой правильное действие одновременно улучшает что-то для самого сотрудника.

Объяснение необходимости помогает, но не заменяет выгоду. Пока процедура объективно создаёт нагрузку и ничего не улучшает, объяснения дают вежливое согласие и прежнее поведение. Сотрудник понимает, зачем это компании, и всё равно ищет способ сделать меньше, потому что понимание чужой пользы его собственной работы не облегчает.

Задача руководителя поэтому формулируется иначе, чем обычно: не заставить сотрудника думать интересами компании, а организовать работу так, чтобы, достигая своих целей, он одновременно достигал целей организации. Первое — про убеждение и давление, второе — про устройство процесса. Только второе даёт устойчивый результат, потому что не зависит от того, кто сегодня на смене.

ПРИМЕР

Производству нужны комплектующие. Инженер формирует заявку, закупщик ищет поставщика, получает предложения, размещает заказ. Периодически в заявках не хватает характеристик, встречаются неточные обозначения, не указаны технические требования. Закупщик уже отправил запросы и выясняет, что исходных данных недостаточно. Заявка возвращается, поставщиков приходится запрашивать заново, срок поставки сдвигается. Каждый возврат — дни задержки на ровном месте.

Руководитель отдела закупок видит проблему и вводит

обязательную проверку каждой заявки: заполнить чек-лист, убедиться в наличии данных, потом начинать закупку. Решение выглядит правильным, и по замыслу оно правильное: проверка действительно ловит неполные заявки.

Что видит закупщик. Раньше он брал заявку и сразу работал. Теперь заполняет форму, выписывает замечания, добивается исправлений у инженера, ждёт ответа. Количество заявок и сроки не изменились, оплата тоже. Для руководителя это инструмент качества, для сотрудника — ещё одна обязанность, которая к его собственному результату отношения не имеет.

Дальше цепочка из первого раздела разворачивается целиком: соблюдение, формальные отметки, обнаружение нарушений, усиление контроля, отчёты о соблюдении. Через некоторое время в отделе может появиться процедура проверки заявок и журнал её выполнения, тогда как проблема возвратов сохранится.

Важная деталь: чек-лист здесь не был ошибкой. Ошибкой было место, в которое его поставили, — конец процесса, где данные уже потеряны и остаётся только браковать чужие заявки. Проверка только в конце часто превращается в контроль над последствиями чужих ошибок. Проверка при формировании данных позволяет предотвратить эти ошибки раньше.

Второй подход: перестроить последовательность, а не усилить контроль

Второй подход отталкивается от интересов участников, а не от контроля. Инженеру нужны комплектующие в срок, без возвратов и уточнений. Закупщику нужны данные, достаточные для работы, чтобы не возвращаться к уже сделанному. Руководителю нужно, чтобы заявки исполнялись вовремя и без повторных операций.

Интересы не противоречат друг другу. Их не связывает организация процесса: у инженера нет причин собирать полные данные, потому что его работа заканчивается отправкой заявки, а цена неполноты возникает позже и у другого человека.

Поэтому меняется последовательность, а не контроль. Обязательные характеристики указываются при создании заявки — там, где эти сведения ещё есть и где их никто не должен искать повторно. Полнота проверяется до передачи в закупку. Если нужна техническая информация, которой владеет только конструкторский отдел, порядок обращения к нему описан заранее. Неполная заявка не уходит на обычный маршрут, а для срочных случаев предусмотрен отдельный порядок исключений — иначе процесс начнут обходить.

Что изменилось по существу. Проверка осталась, но происходит в тот момент, когда данные ещё формируются, а не через несколько дней переписки. И она полезна обеим сторонам: закупщику — потому что не придётся переделывать работу, инженеру — потому что заявка не возвращается. Руководитель получает процесс, который меньше нуждается в

контроле: соблюдение здесь совпадает с личной выгодой, поэтому его не надо выбивать.

Разница между двумя подходами в одном. В первом сотрудники выполняют требование, потому что так велели, и держат ровно ту форму, которую проверяют. Во втором необходимые действия стали частью их собственного результата, поэтому их выполняют целиком, даже когда никто не смотрит.

Одна оговорка, без которой правило превращается в перекладывание. Новый порядок должен действительно сокращать повторную работу, а не переносить нагрузку на соседний участок. Если инженеру приходится самому искать сведения, которыми располагает только технический отдел, проблема не решена — она переехала. Руководитель обязан считать последствия для всех участников процесса, а не только для своего подразделения.

Второй случай: требования, которые нельзя обменять на выгоду

До сих пор речь шла о процедурах, где выгоду можно создать. Но есть требования, которые обязательны независимо от предпочтений: безопасность, законодательство, внутренний контроль. Здесь польза для сотрудника очевидна — сохранение здоровья. Но она связана с предотвращением возможного вреда, тогда как неудобства выполнения требования человек испытывает ежедневно. Принцип при этом не отменяется: снижать нужно не само требование, а цену его

соблюдения.

ПРИМЕР

В цехе обязательны защитные очки и респиратор. Отвечает за это мастер. Сотрудники снимают очки, когда контролёра нет рядом: стёкла запотевают, респиратор мешает дышать, размер не тот, а замена — в кладовой на другом конце завода и только в обед.

Затем развилка, и она та же, что в примере с заявками. Первый путь — усилить контроль: обходы, штрафы, докладные. Вероятный результат — соблюдение преимущественно во время проверок, при этом причины нарушения и сам риск сохранятся. Второй путь — посмотреть на требование глазами исполнителя и убрать причины, по которым его не выполняют: запас очков и респираторов нужных размеров на участке, стёкла, которые не запотевают, выдача в начале смены вместе с наряд-заданием, а не отдельным походом через весь завод.

Требование остаётся обязательным, поблажек нет. Меняется одно: выполнять его становится проще, чем не выполнять. И объяснение здесь честное — не «так положено», а «снимешь очки — можно остаться без глаза; мне нужно, чтобы ты отработал смену и вернулся домой целым». Человеку это понятно, потому что сказано о нём, а не об абстрактной дисциплине.

Так же работает внутренний контроль. Наряд-допуск на работы повышенной опасности обязателен, и мастер это зна-

ет. Но если оформление занимает полсмены и требует трёх подписей в разных кабинетах, допуск начинают оформлять задним числом — притом что риск никуда не делся. Когда бланк заполняется на планшете на месте работ, а время на процедуру заложено в план смены, оформить допуск дешевле, чем обойти.

Отсюда вывод, и он не про мягкость. Обязательное требование нужно делать дешёвым в исполнении, а не ослаблять. Цена соблюдения — такая же управляемая величина, как срок или себестоимость, и её проектирует руководитель, а не сотрудник.

ПРАВИЛО №1. ТРИ УСЛОВИЯ СОГЛАСОВАНИЯ ИНТЕРЕСОВ

Правило звучит так: любая процедура должна быть организована так, чтобы её выполнение было не только необходимо компании, но и рационально для самого сотрудника.

Для этого нужны три условия, и они проверяются по порядку.

Первое. Процедура встроена в основной процесс. Она — этап работы, а не отдельная обязанность, существующая параллельно. Проверка, которая живёт в конце маршрута и в отдельном журнале, с высокой вероятностью будет восприниматься как дополнительная нагрузка.

Второе. Сотрудник понимает её пользу. Видит, как она сокращает повторную работу, помогает уложиться в срок или избавляет от разбора последствий. Речь не о разовой презен-

тации, а о том, что польза видна в обычном рабочем дне.

Третье. Польза существует в действительности. Объяснениями нельзя добиться устойчивой заинтересованности, если процедура объективно создаёт нагрузку и ничего не улучшает. Это условие отсекает самые частые случаи: когда процедуру придумали для отчётности, а не для работы.

Есть простая проверка, которая заменяет долгие рассуждения. Представьте, что эту процедуру придётся выполнять вам самим — сто раз в месяц, в конце смены, когда всё горит. Что вы будете делать через две недели? Если ответ «делать формально», значит согласования интересов нет, и никакое ужесточение контроля его не создаст.

ПЯТЬ ВОПРОСОВ ПЕРЕД ВВЕДЕНИЕМ ПРОЦЕДУРЫ

Прежде чем вводить процедуру, посмотрите на неё глазами исполнителя. Вопросы идут по порядку:

1. Какую задачу сотрудник решает и какой результат считает успехом?

2. Что изменится для него: какие действия, ограничения и риски добавятся?

3. Почему ему будет рационально выполнять процедуру правильно?

4. Можно ли сделать её естественным этапом работы, убрав отдельные отчёты и повторные операции?

5. Не переносится ли проблема на другого участника?

Если убедительных ответов нет — пересматривать следует порядок работы, а не предъявлять дополнительные требо-

вания к сотруднику.

Отдельно о том, что легко перепутать. Аккуратно заполненные формы и вовремя проставленные отметки — это соблюдение процедуры, а не её результат. Бывает и обратное: отклонение от порядка указывает на то, что порядок не соответствует реальным условиям. Это не оправдывает нарушения — это требует разобраться в причинах.

ВЫВОД

Эффективность управления определяется не количеством правил и не строгостью контроля, а тем, насколько правильно организована работа. Хорошо спроектированный процесс делает правильное действие рациональным для сотрудника, потому что оно ведёт его к собственному результату. Это и есть согласование интересов: свойство процесса, а не уступка людям и не умение убеждать.

Проверять его стоит по трём признакам: процедура является этапом работы, её польза видна исполнителю, и эта польза настоящая. Где хотя бы одно условие не выполняется, там форма будет соблюдаться, а работа — нет.

И последнее. Даже правильно устроенный порядок не остаётся правильным сам по себе: условия меняются, и процесс тихо расходится с работой. Заметить это можно по информации, которая доходит до руководителя. Но если информация искажена, он управляет картиной, а не работой — и тогда никакая правильно построенная процедура не помогает. Поэтому следующая глава — о достоверности данных и

о том, почему сотрудник заинтересован в правде только при определённых условиях.

Глава 2. Когда цифры врут
Почему достоверность данных зависит от безопасности сотрудника

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

В первой главе речь шла о процедуре, которую надо сделать разумной для исполнителя. Допустим, это получилось. Следующий вопрос возникает сам собой: а как вы узнаёте, что происходит в подразделении? Работу вы не видите — вы получаете сведения о ней: отчёты, сроки, загрузку, пояснения сотрудников.

Чем больше подразделение, тем сильнее эта зависимость. Пятьдесят человек не помещаются в одно поле зрения, а половина работы не оставляет документов. Решения принимаются на основании данных о работе подразделения, которую руководитель не может наблюдать целиком.

Логика автоматизации выглядит надёжной: меньше ручного ввода — меньше искажений, система фиксирует действия точно, значит данные объективны. На практике это не так, и причина не в технике: точность записи события и правдивость картины — разные вещи. Система может безупречно зафиксировать время, но фиксирует она то действие, которое человек решил ей показать.

Между событием и цифрой стоит сотрудник. У него своя

задача, свой риск и своё представление о том, что будет с этими данными дальше. Поэтому любая система учёта измеряет не только работу, но и то, насколько безопасно для исполнителя предоставлять достоверные сведения.

Затем работает короткая цепочка, и она повторяется в подразделениях любого профиля. Сотрудник выполняет задачу и одновременно думает о последствиях. Если правдивые сведения могут стать основанием для претензий, дополнительной нагрузки или наказания, у него появляется интерес себя защитить. Не обмануть руководителя, а не попасть под несправедливую оценку своей работы.

Стремление защититься от несправедливой оценки понятно. Однако сознательное изменение фактических данных остаётся искажением отчётности. Задача руководителя — установить не только факт нарушения, но и условия, которые к нему подтолкнули. Сотрудник может добросовестно выполнять основную работу, но сознательно искажать сведения о ней, опасаясь последствий.

Возникает противоречие, которое вы обычно не видите. Вам нужны реальные данные, чтобы понимать, как работает подразделение. Сотрудник не уверен, что эти данные используют объективно, и показывает системе то, что, по его мнению, от него ждут. Вы получаете аккуратную картину и управляете по ней. Расхождение с работой не исчезает — оно уходит из данных.

Ключевой шаг стоит назвать прямо: проблема в условиях,

которые делают искажение разумным, а не в системе учёта. Система лишь подсказывает способ: где-то достаточно завысить время, где-то оставить задачу открытой до утра. И чем сильнее вы опираетесь на показатели как на инструмент личного контроля, тем сильнее интерес сотрудника выравнивать цифры.

Это то же правило, что в первой главе, только с другой стороны. Там процедура должна быть разумной для исполнителя, здесь правда должна быть для него безопасной и полезной. Распоряжение может обеспечить выполнение действия, но не гарантирует его качества. Учёт фиксирует действие, но не отвечает за то, будет ли записано то, что произошло на самом деле.

ПРИМЕР

Предприятие вводит автоматизированную систему учёта рабочего времени. Цель разумная: понять фактические трудозатраты, найти трудоёмкие операции и потери времени. Посмотрим на закупщика. В течение дня он получает заявки, направляет запросы поставщикам, разбирает коммерческие предложения, согласовывает условия, размещает заказы. Система фиксирует время работы по каждой задаче.

Подготовка запросов поставщикам — 1 ч 10 мин

Разбор коммерческих предложений — 1 ч 20 мин

Согласование условий — 55 мин

Размещение заказов — 45 мин

Обработка заявок — 20 мин

Всего за день — 4 ч 30 мин

При восьмичасовом рабочем дне система зафиксировала четыре с половиной часа непосредственной работы. Само по себе это ни о чём не говорит. В течение дня он переключался между задачами, ждал информацию, отвечал на короткие обращения, решал нестандартные вопросы и делал ещё десяток дел, которые в систему не попали. Чистое время операций и продолжительность рабочего дня — разные показатели.

Но сотрудник не знает, как вы прочитаете эти цифры. Отсюда три опасения, и каждое меняет поведение.

ТРИ ОПАСЕНИЯ, КОТОРЫЕ МЕНЯЮТ ЦИФРЫ

«Куда делись остальные три с половиной часа?» Он предполагает, что вы сравните зафиксированное время с длиной дня и сделаете вывод о недозагрузке. Поэтому начинает увеличивать время отдельных задач, чтобы сумма выглядела убедительнее.

«Что будет, если я сделаю слишком быстро?» Закупщик нашёл подходящего поставщика за пятнадцать минут вместо ожидаемого часа. Для предприятия это хороший результат, но сотрудник рассуждает иначе: если видно, что задача решается так быстро, нагрузку увеличат или сократят норматив. И пишет сорок пять минут вместо пятнадцати.

«А если слишком долго?» Поиск занял три часа из-за нестандартных характеристик изделия. Сотрудник опасается, что такие трудозатраты сочтут признаком низкой квали-

фикации, и сокращает отражённое время до более приемлемого значения.

В результате на выходе системы — представление сотрудника о том, какие цифры для него безопасны, а не трудозатраты. Автоматизация этого не убирает: можно начать операцию раньше, оставить задачу открытой, закрыть её позже. События будут зарегистрированы технически верно, а управленческая картина окажется неверной.

ПОЧЕМУ УСИЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ ДЕЛАЕТ ХУЖЕ

Первое желание руководителя, который обнаружил искажения, — усилить контроль: требовать дополнительных пояснений, ужесточить правила учёта, ввести ответственность за неправильное заполнение данных. Каждое из этих действий увеличивает цену правды.

Если раньше искажение защищало человека от неудобных вопросов, то теперь оно защищает ещё и от наказания за искажение. Сотрудник становится аккуратнее в цифрах, а не в работе: заранее готовит объяснения. Внешне учёт строже, фактически менее правдив.

Контроль ловит явную ложь и грубые нарушения, но проверить, сколько на самом деле занял поиск поставщика, невозможно: свидетелей этой работы нет. Поэтому начинать нужно с условий, в которых информация возникает, а не с контроля.

ПРАВИЛО №2. БЕЗОПАСНАЯ И ВЫГОДНАЯ ПРАВДА

Правило формулируется коротко: любая система учёта

должна быть устроена так, чтобы сотруднику было выгоднее давать достоверные данные, чем искажать их для собственной защиты.

У системы два состояния, и они легко различимы. Если правдивые сведения помогают находить проблемы, улучшать организацию работы и обосновывать реальную загрузку, интерес сотрудника совпадает с вашим, и данные приходят сами. Если показатели служат в основном для поиска виновных, давления и роста нагрузки, интерес противоположный: показать ожидаемое. Автоматизация эту задачу не решает, она лишь меняет способы влиять на показатели.

ЧЕТЫРЕ ДЕЙСТВИЯ СОЗДАЮТ ПЕРВОЕ СОСТОЯНИЕ

Определить, для чего нужны данные. Учёт может решать разные задачи: показать фактическую трудоёмкость операций, найти перегруженные участки, обнаружить повторяющиеся действия и потери времени, установить причины задержек, обосновать численность. Пока цель не названа, любой показатель читается как оценка людей. И держите в голове, что учёт трудозатрат, учёт рабочего времени и оценка производительности — разные вещи, хотя выглядят похоже.

Разделить показатели процесса и оценку сотрудника. Время операции зависит не только от профессионализма: на него влияют качество исходных данных, сложность задачи, доступность информации, работа смежников. Долгая работа ещё не доказывает низкую квалификацию; и небольшая

сумма чистого времени не значит, что остаток дня потрачен впустую. Разбирать надо причины отклонений, а не человека по одному числу.

Сделать правду полезной самому сотруднику. Если система показывает, что закупщик постоянно тратит время на уточнение неполных заявок, у вас два пути. Использовать это как повод для претензий — и тогда скрывать лишние трудозатраты сотруднику станет разумно. Или изменить порядок формирования заявок, чтобы уточнений не требовалось, — и тогда правдивые данные начнут сокращать человеку работу. С перегрузкой так же: показанная честно, она становится основанием перераспределить задачи, а не поводом для разговора о дисциплине.

Подтвердить принципы действиями. Объявить, что система нужна для анализа, а не поиска виновных, недостаточно. Если при первом же отклонении звучит «почему так мало» или «почему так долго», доверие к системе потеряно, и дальше сотрудники ориентируются на фактическую реакцию, а не на заявленные цели. Ошибки и нарушения разбираются отдельно, но подменять поиск причин автоматическим обвинением нельзя.

Границы правила стоит обозначить честно. Оно не отменяет дисциплину: сознательное искажение отчётности — нарушение, и разбираться с ним нужно. Но до разбора проверьте, не созданы ли условия, при которых человеку выгодно скрывать. Не всякие данные нужны: иногда дешевле убрать

лишний отчёт, чем повышать его точность. И если информации нет совсем, решение всё равно принимается — но как решение по неполным данным, а не как установленный факт.

Перед запуском системы контроля задайте себе один вопрос: что будет выгоднее моему сотруднику — показать реальное положение дел или те цифры, которые, как ему кажется, я хочу увидеть? Ответ во многом определяет, получите вы информацию или видимость контроля.

Признаки работающей системы проверяемые. Цель учёта сформулирована и известна исполнителям. Показатели процесса отделены от оценки людей. Правда хотя бы раз уже кому-то помогла: убрала повторную работу, разгрузила участок, обосновала ресурсы. Ваша реакция на неудобные цифры совпадает с тем, что вы объявили.

Если хотя бы один признак не выполняется, система будет показывать не работу, а ожидания. И не по чьей-то злой воле, а по устройству условий.

ВЫВОД

Главная закономерность этой главы проста: система управления получает не то поведение, которого требует руководство, а то, которое фактически делает разумным для сотрудника. Это относится к процедурам, к учёту и к отчётности одинаково: люди приспосабливают своё поведение к условиям, в которых работают.

Поэтому качество данных зависит не только от точности измерений, но и от того, заинтересован ли сотрудник в их

правдивости. Техника отвечает за запись события. Заинтересованность отвечает за то, будет ли записано то событие, которое произошло.

И последнее, что связывает эту главу со следующей. Даже достоверные данные сообщают о том, что уже случилось: о сорванном сроке, о перегрузке, о потерях. Они показывают результат, но не показывают, где именно работа разошлась с порядком. Один из ранних признаков этого расхождения вы можете наблюдать в повседневной деятельности, а не в поздних отчётах, — в затянувшемся споре двух сотрудников, каждый из которых считает себя правым. Об этом — следующая глава.

Глава 3. Спор как сигнал

Почему затянувшееся разногласие — ранний признак того, что процесс разошёлся с работой

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ

Сорванный срок, перегрузка, повторный возврат заявки — это следствия, и приходят они в отчёте с опозданием. Сама работа идёт между отчётами: в переписке, согласованиях, звонках, договорённостях на месте, в решениях без записи. Вы судите по тому, что доходит до вас, а доходит не всё.

Недостатки в организации работы видны не тогда, когда возникают, а когда дают сбой: сорванный срок, ошибка в документе, жалоба смежников. Так устроена позиция руководителя: о проблеме он узнаёт с опозданием: в момент последствий, а не в момент её появления.

Практическая задача в том, чтобы найти признак, который появляется раньше отчётности и виден без специальных проверок. Не показатель: показатель надо сначала завести, а работать он начнёт через месяц. Нужен признак, который можно заметить в повседневном взаимодействии сотрудников. Такой признак есть, и его обычно понимают неправильно.

Это затянувшееся разногласие по рабочему вопросу. Это

долгое обсуждение без решения — не ссора, не хамство и не отказ от работы.

Чтобы признак работал, нужно одно условие: люди добросовестны, а климат в коллективе нормальный. Если принято сваливать работу друг на друга, спор ни о чём не говорит, это просто стиль работы. Если сотрудники друг друга не подводят, в помощи не отказывают и при этом неделю переписываются по одному вопросу, вывод один: они застряли не друг на друге, а на организации работы.

Что видно, если прочитать такую переписку. Внешне это обсуждение рабочего вопроса: аргументы, ссылки на обязанности, копии друг другу. По сути — два монолога. Каждый повторяет свою позицию, уверен, что правильно понимает порядок, и считает, что следующий шаг должен сделать другой. Новых доводов нет. Число сообщений растёт, решение не появляется.

Причина не в характерах. Оба защищают не результат, а границу ответственности: шаг навстречу закрепят за ним, и дальше, вероятно, так придётся всегда. Это разумное поведение, а не упрямство.

Теперь цепочка целиком, и она короткая. Процесс не содержит ответа на вопрос, кто, когда и за что отвечает на конкретном участке. Каждый участник достраивает ответ сам — из инструкции, из прежнего опыта, из здравого смысла. Два самостоятельно построенных ответа не совпадают. Дальше каждый отстаивает свой вариант, потому что уступить озна-

чает взять на себя чужую работу. Переписка не заканчивается, потому что спорят не о детали и не о поставщике: не хватает правила.

ОТ ПЕРЕПИСКИ К СБОЮ

Значит, затянувшееся разногласие между добросовестными людьми — не конфликт, который надо примирять. Это сообщение о том, что на данном участке процесс разошёлся с реальной работой. Сигнал подаёт не недовольный сотрудник, а сама организация — через людей, которые не могут договориться, хотя оба хотят работать.

Один из характерных механизмов такого разногласия связан с распределением ответственности и проявляется в двух формах. Первая — разрыв: между действиями двух сотрудников есть операция, решение или ответственность, не закреплённые ни за кем. Каждый считает, что это должен делать другой, и оба формально правы. Вторая — наложение: за участок отвечают несколько человек, но роли не разграничены. Два заказа одному поставщику, две версии документа, две разные оценки срока.

Различие практическое. При разрыве работа не делается никем: она стоит, и искать надо там, где остановилось. При наложении она делается дважды и по-разному: ищут следы дублирования, а не место остановки, — повторные запросы, расхождения в цифрах, переделки.

Общее у обеих причин одно, и для руководителя это главное: сотрудники могут быть добросовестными исполнителя-

ми, а условия для разногласий создаёт организация работы. Поэтому вопрос «кто из них прав» ответа не имеет.

ПРИМЕР

Отдел закупок и техническое подразделение. Закупщик получил коммерческое предложение на комплектующие. Поставщик сообщает, что заказанной позиции нет, но предлагает аналог с близкими характеристиками. Закупщик отправляет информацию техническому специалисту с просьбой подтвердить возможность замены.

Ответ: подбор аналогов относится к работе отдела закупок, закупщик должен предоставить вариант, полностью соответствующий требованиям заявки. Возражение: мы отвечаем за поиск поставщика и коммерческие условия, определение технической совместимости — компетенция вашего подразделения. Дальше аргументы с обеих сторон, ссылки на положения об отделах, копии руководителям.

Переписка идёт несколько дней. Оба ведут себя корректно: никто не грубит, не отказывается от работы, не нарушает дисциплину. Вопрос не решается. Закупщик не размещает заказ, потому что нет подтверждения. Технический специалист не подтверждает, потому что, по его пониманию, подбор аналога — не его работа.

Разбор показывает простую вещь. Обязанности определены: закупщик отвечает за коммерческий поиск, технический специалист — за соответствие характеристик изделия. Не определено другое — порядок рассмотрения предложенно-

го поставщиком аналога. Кто получает технические данные, кто оформляет заключение, кто согласует изменение документации, в какой момент можно размещать заказ. Этого в процессе нет. Участок оказался незакрытым, и оба, каждый по-своему, были правы.

Здесь важно не только то, что причина найдена. Важно, что сигнал появился заранее: за неделю до срока поставки, до срыва, до объяснений с руководством. О состоянии процесса вы узнаёте раньше отчётности и бесплатно.

ЧТО БЫВАЕТ, ЕСЛИ СИГНАЛ НЕ ПРОЧИТАТЬ

В моменте ничего страшного, и в этом ловушка. Первые дни всё выглядит как рабочая ситуация: два человека уточняют обязанности, вопрос решится сам.

Развитие идёт одним из двух путей, и оба плохие. Первый — переход в межличностный конфликт: сотрудники начинают воспринимать действия друг друга как нежелание сотрудничать, появляются взаимные претензии и копии переписки вышестоящему. Второй — формальное исполнение: одна из сторон ограничивает свои действия буквально закреплёнными обязанностями. «Это не моя работа, в инструкции такого нет». Внешне дисциплина в порядке, а вопросы за пределами инструкции перестают решаться вовсе.

Ключевое следствие: организационная причина исчезает из виду. Через месяц на разборе обсуждают не отсутствующие полномочия, а испорченные отношения и «сложных людей». Вернуться к настоящей причине теперь дороже: разби-

рать придётся и процесс, и последствия, и репутацию участников.

Цена платится постоянно и незаметно: задачи идут медленнее, решения требуют всё больше согласований, часть работы делается вручную поверх процесса. В отчётности это не отражается, потому что нарушений нет.

ПРАВИЛО №3. РАННЕЕ ОБНАРУЖЕНИЕ

Правило: затянувшееся разногласие по рабочему вопросу между добросовестными сотрудниками, особенно из смежных подразделений, — повод проверить участок процесса, на котором оно возникло, а не искать виновного.

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.