

АЛЕКСАНДР  
ФРИДМАН

АВТОР  
БЕСТСЕЛЛЕРА  
«ВЫ ИЛИ ВАС.  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ЭКСПЛУАТАЦИЯ  
ПОДЧИНЕННЫХ»

# ДЕЛЕГИРОВАНИЕ



РЕЗУЛЬТАТ

РУКАМИ



СОТРУДНИКОВ

ТЕХНОЛОГИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

# **Александр Семенович Фридман**

## **Делегирование: результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63443757](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63443757)*

*Делегирование: результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента: Хорошая книга; Москва; 2020*

*ISBN 978-5-98124-758-3*

### **Аннотация**

Делегирование – одна из фундаментальных управленческих процедур, так как именно с ее помощью руководитель получает нужные результаты «руками сотрудников». И хотя делегирование относят к азам менеджмента, большинство руководителей не умеют пользоваться этим важнейшим инструментом управления и поэтому не могут добиться от подчиненных нужных результатов. Как и любой инструмент, делегирование обеспечивает нужный результат лишь при правильном применении и создает проблемы, если использовать его неправильно. Это уникальное практическое руководство поможет вам объективно посмотреть на реальность и разобраться

причины своих прежних управленческих ошибок и неудач. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом построите собственную систему делегирования и получите огромный практический инструментарий для радикального повышения точности управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании. Как и в своих предыдущих книгах, ставших бестселлерами и классикой деловой литературы, Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.

# Содержание

Предисловие	8
1	18
Основные тезисы главы 1	47
Конец ознакомительного фрагмента.	48

# Александр Фридман

## Делегирование: результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента

© Александр Фридман, 2020

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2020



*Вы задумывались о том, что делает вас хорошим руководителем? Вдохновение, напор, опыт? Да, это заложенный в вас потенциал. Но чтобы реализовать этот потенциал, нужны технологии. Одна из них – делегирование. Если в вашей компании работают 100 человек, вы ставите задачи 5–10 сотрудникам. Каждый из них ставит задачи еще 5–10 своим подчиненным. Это разные люди с разной квалификацией, мотивацией, культурой. Если вы не сможете правильно донести задачу до каждого из них, компания будет терять время, ресурсы, кадры. Чтобы компания действовала как единое целое,*

*реализовывая ваше видение, необходимо прошить ее четкой технологией делегирования. Эта книга знакомит с такой технологией, объясняет все ее нюансы и разбирает их на конкретных примерах.*

*Дмитрий Тарасевич управляющий партнер группы компаний «Таркос»*

*Александр Фридман 27 лет изучает технологии эффективного управления персоналом и предлагает тщательно изученные решения и инструменты их внедрения. Эта книга – инструмент, оттачивающий компетенции управления персоналом. Она раскрывает «анатомию» реакций подчиненных на поставленные задачи, что поможет вам не только выбирать способы эффективного взаимодействия с сотрудниками, но и оценивать команду, выявляя кандидатов на вырост и вылет.*

*Я сам нахожусь в двух ролях: владельца и менеджера. Это «гремучая смесь», которая вредит бизнесу, если не разделять эти роли. Эта книга позволяет вычленив из этой «гремучей смеси» роль менеджера и повысить качество постановки и выполнения задач, что напрямую влияет на КПЭ любой компании.*

*Али Окаев основатель и генеральный директор компании НеоКомпозит*

**АЛЕКСАНДР  
ФРИДМАН**

автор бестселлера «Вы или вас.  
Профессиональная эксплуатация  
подчиненных»

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ  
РЕЗУЛЬТАТ  
РУКАМИ  
СОТРУДНИКОВ**

ТЕХНОЛОГИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

# Предисловие

## О чем и для кого эта книга

Я написал эту книгу в качестве учебника для руководителей; в ней изложена технология эффективного делегирования. Делегирование я считаю одной из ключевых управленческих компетенций, так как именно с ее помощью руководитель задает сотрудникам и, через них, своей структуре нужный вектор движения.

Книга рассчитана на людей, готовых мыслить рационально. По моему замыслу, ее нужно не столько читать, сколько изучать. Впрочем, это одно из отличий учебника от художественной литературы. В этой книге вы не найдете ни «53 главных секретов успеха», ни гарантированных рецептов чудодейственных снадобий, ни мотивирующих лозунгов, ни набора лайфхаков. Я описываю принципы, подходы и даю рекомендации, как их комбинировать, управляя живыми сотрудниками, имеющими достоинства и, увы, недостатки, а не «идеальной командой в идеальном мире». В книге «много букофф».

## **Насколько необходима компетенция «Делегирование» в современном бизнесе?**

К моему сожалению, ее значение сегодня недооценивают, на слуху больше так называемые «современные методы управления». Почему? Мне кажется, потому, что описания методик делегирования не становятся бестселлерами, так как считаются азами, классикой управления, а потому такие книги у нас и не издают. В выступлениях собственников глобальных компаний тоже нет ни слова о делегировании. Мне кажется, что никому и в голову не приходит, будто об этом нужно говорить, будто какой-то руководитель решит без этого обойтись. Кстати, никто из лидеров мирового бизнеса не говорит и о личной гигиене.

Не освоив делегирование, невозможно стать профессиональным руководителем, но ярких открытий в использовании этой компетенции просто нет, да и, как мне кажется, не может быть – как не может их быть, к примеру, в такой дисциплине, как механика. Становятся ли книги по классической механике бестселлерами? Нет, но никому из нормальных инженеров не приходит в голову заменять эти базовые знания чем-нибудь «более современным» – к примеру, Big Data. Все свое место и своя роль. Пафосно преподносимые «современные методы управления» не могут заменить умения делегировать, а могут лишь дополнить и уси-

лить его. Мое мнение: уметь профессионально делегировать необходимо, но не достаточно. Для управления мыслящими людьми вам понадобятся и те самые «современные методы» – но именно как «тюнинг», а не вместо «базы».

Менеджмент часто преподносится исключительно как умение «зажигать» людей всякого рода духоподъемными «мантрами», которые, по замыслу их авторов, должны превратить сытых котов в целеустремленных бизонов. Безусловно, такой метод тоже может быть полезен, но, как мне кажется, лишь при весьма редком сочетании условий и только один раз. *Лидерские* же компетенции я считаю важными, но либо на старте бизнеса, либо в качестве того же тюнинга.

## **Будет ли эта технология полезной в вашем виде бизнеса и в вашей должности?**

В моей книге изложена информация, которая будет вам полезна вне зависимости от вида бизнеса, вашей должности и размеров компании. «Разве это возможно? – может спросить иной читатель. – Ведь очевидно, что в разных компаниях, на разных уровнях иерархии, да и в разных ситуациях делегировать нужно по-разному».

Да, это так. Поэтому я и пишу книгу-учебник, обеспечивая вам возможность сформировать наилучшее, по ситуации, управленческое воздействие. Учебник по математике обучает принципам решения математических задач, но

не описывает решение для каждой задачи. *Решебник* же (да, есть такой формат) содержит решения самых распространенных задач, но не содержит принципов решения. По решебнику можно сдать экзамен, если преподаватель не будет задавать дополнительных вопросов. Но если в даже типовой задаче изменить любое условие, то приведенное в решебнике решение не поможет.

Руководитель не сможет научиться управлять по решебнику, так как бизнес предполагает большое разнообразие управленческих задач.

Эта книга адресована в первую очередь руководителям, имеющим опыт управления и работающим в компаниях с тремя или четырьмя уровнями управления. Возможно, для кадрового резерва, руководителя группы или собственника стартапа моя технология будет несколько избыточной, «на вырост». Я разрабатывал эту технологию, опираясь на осмысленные и опробованные методики различных экспертов в области менеджмента, а также на свой опыт в бизнесе (32 года) и в профессии консультанта и бизнес-тренера (27 лет).

Моя технология работает: те, кто ее использует, со временем получают результат, который можно ожидать от компетенции «Делегирование». Со временем – потому что в менеджменте есть инструменты, но, в отличие от компьютерных игр, нет «артефактов». Артефакт, обретенный в компьютерной игре, сразу наделяет вас волшебными качества-

ми, инструмент же необходимо осваивать.

В конце каждой главы, начиная с главы 2, я анализирую проблемы, которые могут помешать руководителю применить предложенную технологию. Этот раздел целиком опирается на мой опыт обучения управленческих команд, поддержки внедрения полученных знаний и на обратную связь от действующих руководителей, внедривших мою технологию в практику своей работы.

## **Какие проблемы обычно возникают при делегировании и к чему это приводит**

Не умея профессионально делегировать, руководитель обвиняет подчиненных в равнодушии, ищет неких мифических *инициативных* сотрудников и пытается вывести волшебную формулу мотивации, экспериментируя с различными соотношениями постоянной и переменной части компенсационного пакета и различными КПЭ (ключевые показатели эффективности).

Рассматривая обычную практику делегирования, можно выделить две крайности:

1. Руководитель, не умея и (или) не желая профессионально делегировать, пытается все делать сам и, конечно, ничего толком не успевает, хоть и работает сверхурочно, на износ. Такой руководитель держит сотрудников «на подтанцовке».

2. Руководитель, не умея профессионально делегировать, поручает сотрудникам задания в таком формате, что они просто не могут с ними справиться, после чего руководитель иногда впадает в первую крайность, а иногда обвиняет сотрудников в плохом отношении к работе.

В различных источниках, как правило, рекомендуют одну из этих двух крайностей: «безудержное» делегирование с описанием примеров фантастического успеха и полное неприятие делегирования («Даже не думайте, что кто-то делает за вас вашу работу») с описанием ужасных катастроф, к которым приводит делегирование.

**Предлагаю такую точку зрения:** компетенция «Делегирование» обеспечивает нужный результат при правильном применении и создает проблемы при неправильном – как, впрочем, и любой инструмент, – поэтому не вижу необходимости выбирать между двумя плохими вариантами, изложенными выше.

А как же относиться к расхожей «управленческой мудрости», которая гласит: если хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, сделай его сам? Я считаю, что это высказывание свидетельствует об управленческой некомпетентности. Действительно, кто я такой, если единственный доступный мне способ получить результат – самому приложить руки? Кто угодно: самый знающий, самый старательный, самый умелый, самый мотивированный. Но – не руководитель.

Профессиональный руководитель получает результат «руками сотрудников». Руками – метафорически, конечно, – и головой. Его функция – управление людьми для получения результата. Именно в этом состоит его работа, за это ему платят деньги.

Можем ли мы, руководители, позволить себе быть непрофессиональными? С учетом того, что люди работают так, как вы ими управляете? Экономического подъема, который мог бы обеспечить бурный рост результатов при недостаточно профессиональном уровне управления, нет и в ближайшей перспективе не просматривается. Бизнес – вообще дорога в один конец, легче не станет. Стоимость персонала – по совокупности параметров – растет быстрее, чем его качество. Мы не можем влиять на рыночную стоимость и качество сотрудников, поэтому рост управленческой квалификации руководителя должен быть опережающим. Это позволит получить нужные результаты при существующей на рынке труда стоимости рабочей силы.

Правда, многие директора и топ-менеджеры при слове «делегирование» страдальчески морщатся и говорят, что не их дело «лезть в операционку», этим должны заниматься руководители среднего и нижнего звена, а директорам и топ-менеджерам надлежит лишь определять всякого рода стратегические векторы...

А собственники буквально стонут: когда я уже, наконец, смогу выйти из той «операционки»? Ну, чтобы выйти без

негативных последствий, в нее сначала неплохо бы правильно войти.

Действительно, при определенном размере бизнеса собственник и директор уже не должны заниматься частностями. Но они могут себе это позволить только после того, как обеспечат точную работу всех иерархических уровней *системы корпоративного управления*. А для этого необходимо в том числе и профессиональное делегирование: им должны владеть и вы, и подчиненные вам руководители.

## **На что стоит обратить внимание**

Во время бурного экономического роста руководителю для успешной работы вполне достаточно воли, энергии, работоспособности и здравого смысла. В теперешней ситуации профессиональную точность многие руководители пытаются заменить титаническими усилиями и сверхурочной работой, надеясь вовлечь в подвижнический труд и сотрудников. Это не всегда возможно в принципе, да и обходится компании слишком дорого по целому ряду причин.

Не сомневаюсь, что вы, мой уважаемый читатель, делегируете. Вопрос лишь в том, *как* вы это делаете. Есть ли у вас методика, которую вы могли бы описать, объяснив смысл каждого действия? Если нет, то мы не можем говорить о профессионализме, только об интуитивно-любительском уровне. Мне кажется, что вектор развития выглядит так: от ин-

туитивно понятного – к профессионально точному. Если навыки интуитивны, то не столько вы ими владеете, сколько они – вами. Если вы – не гений, то ваш единственный выбор – выбор между профессионалом и любителем. А опыт и профессионализм, увы, не равноценные понятия.

Если вы заинтересованы в повышении точности управления за счет развития компетенции «Делегирование», должен вас предупредить: овладев этой компетенцией, вы не станете супергероем. Для эффективного управления сотрудниками вам понадобятся и другие компетенции. О некоторых из них я упоминаю – только упоминаю, потому что подробное описание этих компетенций выходит далеко за рамки этой книги, – но именно делегирование я считаю ключевым инструментом любого руководителя. Не научившись профессионально применять этот инструмент, мы обречены возмущаться поведением недогадливых, равнодушных и ленивых сотрудников, которые не могут и не хотят сами сообразить, что, как и когда делать. И, задерживаясь на работе до поздней ночи, будем мечтать об идеальных подчиненных.

Я предлагаю вам *учебник*. Вы структурируете свой опыт и, возможно, увидите свои интуитивные ошибки (они же – потенциальные точки развития мастерства). Вы получите технологию, которая, как показывает моя практика обучения, позволяет применять компетенцию «Делегирование» оптимальным образом – в любой компании, в любой должности и статусе, в любых ситуациях.

*Александр Фридман,  
консультант и бизнес-тренер  
Рига, Латвия, 5 января 2020 года*

# 1

## Регулярный менеджмент по Александру Фридману, компетенция «Делегирование», ее назначение и особенности применения

*Делайте что хотите, но чтобы через полчаса  
в лесу было сухо, светло, и... медведь!*

*Реплика бургомистра в фильме Марка Захарова «Тот  
самый Мюнхгаузен»*

Прежде чем обсуждать компетенцию «Делегирование», вам правильнее будет сначала рассмотреть свою систему менеджмента в целом. Уверю вас, в этом случае нам будет намного легче выработать совместный взгляд на назначение этой компетенции и логику ее применения.

Проблема заключается в том, что менеджмент относится к числу прикладных дисциплин, опирающихся на эмпирический опыт, и большинство принципов управления невозможно теоретически доказать или опровергнуть, как это делается в фундаментальных науках. Кроме того, до сих пор не существует единой целостной теории менеджмента. Каждый

эксперт, и я в том числе, имеет право на свою версию.

Я вовсе не считаю свой подход самым лучшим или самым современным, поэтому и не буду присваивать своей версии менеджмента номер – к примеру, 5.0. Откуда взялся мой подход к менеджменту? Собственный опыт в бизнесе, изучение трудов различных экспертов, переработанные и осмысленные в течение 32 лет предпринимательской деятельности и 27 лет консультирования, обучения управленческих команд и преподавания на открытых семинарах, а также сбора и анализа обратной связи от их участников. Такой вот синтез теории и практики: я обучаю руководителей, учусь у руководителей, сопровождаю внедрение своих методик в практику работы самых разных компаний.

Что обеспечивает успех компании? Правильный замысел и точное выполнение. Цитируя незабвенного Шерлока Холмса: «Элементарно, Ватсон!»

А как часто случается, что ваши замыслы остаются нереализованными из-за неправильного выполнения? При этом я по умолчанию считаю вас человеком объективным, у которого не возникает желания любые проблемы валить на сотрудников. Так что же должен делать руководитель, чтобы они, сотрудники, делали то, что нужно, так, как нужно и тогда, когда нужно?

Довольно часто в качестве ответов на этот вопрос предлагают:

- Собрать хорошую команду (dream team).

- Замотивировать, вдохновить, зарядить или «прокачать» сотрудников.
- Ставить перед сотрудниками амбициозные цели.

Кстати, а как выглядит *идеальный сотрудник*?

Моя версия:

- Высокопрофессиональный.
- Высоконравственный.
- Высокоответственный.

Если у вас именно такие сотрудники, то – внимание! – вам вообще не нужно ничего делать, самое главное – им не мешать. Как говорил ученый-физик, вице-президент РАН Сергей Петрович Капица, «Главная задача руководителя – не мешать работать *хорошим* людям». Ключевое слово – «хорошим»; критерии оценки я перечислил выше. Такие сотрудники сами все сделают и смиренно сложат к вашим ногам результаты, а потом будут терпеливо дожидаться, когда вы распределите полученные блага, и сочтут любое ваше решение справедливым.

В реальной же компании ваши подчиненные – нормальные, а не идеальные, им свойственны как достоинства, так и недостатки. А это значит, что о некоей мифической «звездной команде» пока можно только мечтать, потихоньку подбирая или выращивая будущих членов такой команды, а тем временем учиться управлять теми, кто есть. И учитывать,

что если им предоставить выбор между «лучше поработать и больше заработать» и «не очень напрягаться и меньше заработать», то многие предпочтут второй вариант. А ваши амбициозные цели могут никого особо не вдохновить.

Так что же предпринять, чтобы сотрудники делали то, что нужно, так, как нужно и тогда, когда нужно? Я убежден, что параметры работы сотрудников зависят от качества управления и, следовательно, от уровня вашей управленческой квалификации.

Есть такое понятие: *регулярный менеджмент*. Поскольку единого общепринятого определения этого подхода не существует, я предлагаю вам свою версию.

Регулярный менеджмент – системный и материалистический подход к управлению, описывающий, что именно, как и почему должен делать руководитель, управляя подчиненной структурой и сотрудниками, чтобы обеспечить достижение нужных целей.

Во-первых, я предлагаю разделить регулярный менеджмент на два направления:

1. Управление компанией.
2. Управление сотрудниками.

В этой книге я рассматриваю делегирование в основном как один из инструментов управления сотрудниками и крайне редко буду обращаться к вопросам управления компанией. Но – буду.

Кстати, первому лицу, вне зависимости от его статуса (собственник или наемный директор) и названия должности, необходимо уметь управлять и сотрудниками, и компанией.

Сотрудником я называю человека, работающего в компании, независимо от его должности. Директор осуществляет управление компанией, управляя сотрудниками и руководителями (если в компании несколько уровней управления).

В этой книге я буду использовать и слово «подчиненный». Несмотря на то, что его принято клеймить как «несовременное», меня оно совершенно не пугает. К примеру, в армии считают, что человек, не умеющий подчиняться, не сможет и командовать. Да, я в курсе, что «на гражданке» неуместен чисто армейский подход, а командовать и руководить – не одно и то же. Но я и не предлагаю полностью копировать армейские подходы в менеджменте. А вот подумать о том, почему возникло такое утверждение, мне кажется полезным. Подчинение вовсе не означает унижения, холуйства или угодничества. Вы – мой руководитель, я – ваш подчиненный. Субординация. Из нее следует, что у меня и у вас разные обязанности и разные полномочия (о них мы поговорим позже, в одной из следующих глав).

Меня искренне забавляют всякого рода «евангелисты» и «воины света», которые с пеной у рта шельмуют термин «подчиненный» под предлогом его, якобы, *несовременности*. Часто можно услышать, что сегодня сотрудники не хотят быть подчиненными, они хотят быть партнерами. Я по-

нимаю тех, кто придерживается такой точки зрения, но... Но партнерство предполагает не только права, но еще обязанности и ответственность. Можно называть подчиненного сотрудником, партнером, другом, соратником и членом команды. Остается вопрос: если вы – мой руководитель, то я вам подчинен, или – что? Если я – ваш подчиненный, это отнюдь не означает, что «вы – начальник, я – дурак».

### *Информация к размышлению*

К сожалению, во многих компаниях сотрудники в большинстве своем довольно безответственные, и поэтому точность выполнения согласованных обязательств там довольно низкая. Для тех, кто не обладает абсолютной совестью, – а таких, как мне кажется, 90 %, – готовность сдержать слово и для этого как-то напрячься, зависит от того, кому это самое слово дано. Так вот, а вы мне – кто? Действительно, а почему это я должен выполнять то, что вы мне делегировали, а я пообещал вам сделать? Кто мы такие – сотрудники, братья, партнеры, коллеги? А все-таки: я вам подчинен, или – нет? Возможно, одной из причин бардака является именно размытое понимание правильных отношений между руководителем и сотрудником (подчиненным). Речь не идет о том, чтобы периодически «включать типа начальника», а лишь о правильно понимаемой субординации: кто есть кто, кто на что имеет право, и кто что обязан делать.

Возвращаемся к управлению сотрудниками. В регулярном менеджменте мы должны описать методики управления, чтобы объяснить руководителю:

- что он должен делать: перечень управленческих (не функциональных) обязанностей в рамках управления сотрудниками;
- чем он это должен делать: набор компетенций, с помощью которых он должен выполнять управленческие обязанности;
- как он должен использовать эти компетенции: методика применения, которую можно повторить;
- точные определения для обеспечения должного единообразия в понимании смысла.

Таким образом, мы стараемся максимально продвинуться от *пустого* к *твердому*<sup>1</sup>, рационально наполняя смыслом общие формулировки. Означает ли это, что все руководители в регулярном менеджменте – коль скоро есть единая и согласованная методика – управляют и делегируют одинаково? Нет. Выпускники консерватории играют в разной манере, но

---

<sup>1</sup> Концепция полноты и пустоты применительно к военной стратегии была сформулирована Сунь-Цзы в трактате «Искусство войны» и подробно разработана Владимиром Константиновичем Тарасовым в книгах «Технология жизни. Книга для героев» и «Искусство управленческой борьбы». Твердым называют то, на что можно опереться: верная информация; слова или цифры, которым можно верить; человек, на которого можно положиться и т. п. Пустое – то, на что нельзя опереться: информация, которая может оказаться ложной, неполной или неточной, сотрудник, который пообещает и не сделает. – Прим. ред.

все – правильно. Так и в регулярном менеджменте. При этом определения и трактовки терминов могут меняться и редактироваться по мере необходимости.

Кроме того, регулярный менеджмент предполагает системный подход к управлению. Поэтому мы отказываемся от поиска «волшебных кнопок», «главных секретов успешного управления» и «147 приемов современного руководителя».

Руководитель – это профессия, а ни в одной профессии не бывает ни «главных секретов», ни «перечня приемов» – есть базовые знания и профессиональные навыки, отработанные в процессе осознанного использования этих самых знаний.

В моем понимании главная задача руководителя – *профессиональная эксплуатация* всех видов активов компании. Сотрудник – это одушевленный и вполне себе материальный актив. Весьма распространенное мнение о том, что термин «эксплуатация» уместен в технике и неприемлем по отношению к людям, на мой взгляд является заблуждением.

Что же предполагает профессиональная эксплуатация?

- Знание и понимание физического смысла ТТХ (тактико-технических характеристик) объекта управления.
- Понимание стандартных и предельных возможностей объекта управления, а также потенциала его развития.
- Понимание методов управления (управленческого воздействия) и умение их применять в зависимости от ситуации.
- Понимание оптимальных условий для функционирования

ния объекта управления и при необходимости умение создать такие условия.

Что плохого случится с сотрудниками при таком подходе? Мне кажется, что им будет только лучше, а компании – выгоднее.

Каждый руководитель имеет таких подчиненных, которых он заслуживает. А любой работающий под вашим началом сотрудник достоин того, чтобы вы управляли им должным образом. Любая же ссылка на «плохого сотрудника» – признание своей управленческой некомпетентности. У профессионального руководителя не бывает плохих подчиненных: одни работают так, как нужно, другие показывают положительную динамику к достижению нужных показателей, а других в его структуре просто нет. Правда, я рекомендую и такой оценочный шаблон: каждым *можно* управлять, но не каждым *нужно* управлять. Профессиональный руководитель, безусловно, сможет добиться нужного результата от любого сотрудника, вопрос лишь в том, какую цену придется за это заплатить. Нужно оценивать *рентабельность управления*:

$$\text{Рентабельность управления} = \frac{\text{Результат сотрудника}}{\text{Управленческие издержки}}$$

Оценка здесь возможна скорее качественная, нежели количественная, но лучше такая оценка, чем вообще никакой, верно? Конечно, можно всегда брать вину за плохую работу сотрудника на себя и бесконечно развивать свою управленческую квалификацию. Но если 9 сотрудников при вашем качестве управления работают достойно, а один – нет, то действительно ли дело именно в вас? Не думаю. Предлагаю вам задать себе такой вопрос и честно ответить на него, а затем принять решение в отношении этого сотрудника. А управленческую квалификацию лучше развивать постоянно, но без избыточного фанатизма и не для того, чтобы в обязательном порядке добиться своего от «твердосплавного» подчиненного. Учитель не имеет права отказаться от обучения трудного ученика, но руководитель вовсе не обязан нянчиться с теми, кто сумел поступить на работу в компанию.

В любой профессии есть свои инструменты. Инструменты руководителя принято называть *компетенциями*. Руководитель обеспечивает профессиональную эксплуатацию сотрудников, выполняя управленческие обязанности с помощью профессионального же применения должного, по ситуации, набора управленческих компетенций. Вот такую структуру понятий я вам предлагаю для осознанного применения регулярного менеджмента.

Для правильного выполнения каждой из управленческих обязанностей необходим целый набор компетенций. Поэтому-

му для меня метафорический образ руководителя – много-рукий Шива.

Мою версию перечня управленческих обязанностей и необходимого набора управленческих компетенций вы можете найти в приложении на странице 301.

Меня часто спрашивают: «Почему в вашем сегодняшнем перечне компетенций нет мотивации? Почему вы не учите руководителей мотивировать сотрудников?»

В своей модели регулярного менеджмента под мотивацией сотрудника я понимаю создание у него потребности в правильном отношении к работе. И создается она в результате профессиональной эксплуатации, а именно – благодаря правильному использованию должного набора компетенций. Поэтому я не учу мотивировать, а учу профессионально управлять.

Итак, у нас есть набор управленческих компетенций. Их, как вы можете увидеть в приложении, много. Базовыми, ключевыми компетенциями я считаю управленческое планирование<sup>2</sup>, делегирование и контроль.

В менеджменте существует термин *execution*. Прямого перевода он не имеет, одна из версий – «управление исполнением». В моей же расшифровке *execution* – это подход, позволяющий правильно скомбинировать различные элементы

---

<sup>2</sup> Этой компетенции посвящена моя книга «Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента» (М: Добрая книга, 2019). – Прим. автора.

системы корпоративного управления.

А руководитель – надеюсь, что вы воспримете эту идею без обиды – один из элементов системы корпоративного управления. К другим элементам можно отнести, к примеру, стратегию, структуру, процессы. Так вот, без управленческой квалификации руководителя подразделения даже гениальная *стратегия* и правильная сборка *организационной структуры* не обеспечат нужного результата. А профессиональный руководитель подразделения может обеспечить результат и вопреки неправильно собранной организационной структуре, правда, ему придется попотеть...

А если у компании неправильная стратегия, то вот тут уже управленческая квалификация руководителя не спасет. К примеру, компания не обеспечивает конкурентоспособный ассортимент продукции. Что могут сделать профессиональные руководители отделов продаж, сервиса и логистики? Разве что оттянуть банкротство. Правда, не факт, что профессиональные руководители будут работать в такой компании до самого ее конца.

Execution-подход обеспечивает оптимальное распределение нагрузки на все элементы системы корпоративного управления, позволяет найти временное компенсирующее решение в случае недостатков в работе каких-то элементов и запланировать устранение этих недостатков – правда, только в пределах возможного. На чудеса в регулярном менеджменте не рассчитывают.

Я предлагаю метафорически рассматривать *execution*-подход как «трансмиссию»: нужно выполнить декомпозицию стратегических замыслов до уровня правильных действий каждого сотрудника. По сути, так мы обеспечиваем должное качество *оперативного управления*, но разработка, внедрение и отладка этой трансмиссии – зона ответственности стратегического уровня.

Компетенции «Управленческое планирование», «Делегирование» и «Контроль» образуют то, что я называю *коробкой передач трансмиссии execution* и более всего влияют на такой параметр управления, как *точность*. Если вы управляете с должной точностью, то на выходе можете получить любой нужный вам набор показателей – прибыль, оборот, рентабельность, производительность – в диапазоне принципиально возможного.

Если же ваше управление не отличается точностью, то и результаты сотрудников будут в диапазоне АХЗ<sup>3</sup>.

## **Лидерство или администрирование?**

Во многих источниках предлагают считать основным достоинством руководителя наличие у него лидерских качеств. Правда, этот термин, в моем понимании, находится на втором месте по разнообразию трактовок и количеству при-

---

<sup>3</sup> А хрен его знает... – Прим. автора.

соединяемых определений: стратегическое лидерство, вдохновляющее лидерство, опережающее лидерство и тому подобные словосочетания. Для меня лидерство как качество руководителя означает влияние на людей с помощью характера, без применения полномочий, – влияние с целью направить людей в нужном лидеру направлении.

Мне кажется, что это умение наиболее важно на первом этапе развития бизнеса, на старте. Потом его необходимо дополнить *административными*, организующими компетенциями, в том числе – делегированием и контролем, а затем, по некоей восходящей спирали, использовать лидерство для тюнинга административных компетенций.

Исключение может выглядеть так: руководитель обладает настолько мощными лидерскими качествами, что в его компанию приходят матерые руководители и мощные эксперты, чтобы работать под руководством столь яркого лидера. В этом случае лидер проскакивает этап, на котором необходимо осваивать административные, организующие компетенции. Я видел такие структуры и на постсоветском пространстве. Возможно, – мне это неизвестно – что именно таким лидером был легендарный Стив Джобс. Но я склонен считать такие случаи скорее исключением, чем правилом. Гораздо чаще руководитель-лидер выращивает компанию и пытается ею управлять исключительно теми методами, которые обеспечили успешный рост, хотя масштаб и сложность деятельности уже требуют административного армирования.

Всё осложняется тем, что и выдвигают на руководящие посты, и привлекают с рынка труда таких же мощных лидеров. Зачастую – тех, кто умеет себя таким преподнести. И во многих компаниях пытаются имитировать лидерство, ограничиваясь декламацией всякого рода духоподъемных мантр и искренне ожидая небывалого воодушевления сотрудников. Подчеркну: это моя версия соотношения значимости различных подходов к управлению.

## **А как быть с такой проблемой, как качество персонала на рынке труда?**

Ранее я предлагал избавляться от сотрудников, от которых не удастся получить нужный результат, или же если получение этого результата обходится вам слишком дорого. На семинарах мне обычно сразу задают вопросы: «А что толку увольнять, если нигде взять кого-то лучше? На рынке труда нет подходящих людей... Вот мы уже два года ищем...»

Я предлагаю эту ситуацию рассматривать так: не бывает плохого рынка труда, бывает острая конкуренция за трудовые ресурсы. Обеспечить компании тот уровень конкурентоспособности, который позволит набирать с рынка людей с нужными компании характеристиками – одна из задач, которую должна решить правильно настроенная система корпоративного управления, а не руководитель. Но общий уровень квалификации управленческой команды – один из фак-

торов формирования того самого конкурентного преимущества компании на рынке труда.

## **Делегирование в регулярном менеджменте**

В менеджменте не существует единого общепринятого определения делегирования.

Я встречал такие определения:

- Делегирование – это перепоручение сотруднику части работы, ранее выполнявшейся самим руководителем.
- Делегирование – это предоставление сотруднику полной свободы действий для обеспечения результата.

Я рассматриваю делегирование как отправку управляющего импульса в подчиненную структуру. Есть работа в интересах дела, и руководитель определяет, кто и что будет выполнять. Как это делать правильно? Чтобы ответить на этот короткий вопрос, я и написал эту книгу.

Если руководитель неправильно формирует управляющий импульс, то становится неким «генератором помех». Если же руководитель вообще не направляет этот импульс, то становится «бутылочным горлышком». Для добросовестных сотрудников это создает определенные проблемы, а для не очень добросовестных – наоборот, питательную среду для умножения корпоративного хаоса.

До ухода в бизнес в 1988 году я работал наладчиком тех-

нологического оборудования. У нас была поговорка «Мусор на входе – мусор на выходе».

Я бы не рекомендовал рассчитывать на то, что сотрудники постоянно будут исправлять наши управленческие ошибки, им это может банально надоесть.

Делегирование дополнительно к основному назначению вносит большой вклад в формирование мотивации.

Профессионально делегированное задание легко выполнить и трудно не выполнить. Почему? «Легко» вовсе не означает, что для выполнения задания не потребуются никаких усилий. Но сотруднику будет понятна и логика работы, и методы для ее выполнения. При этом попытка не выполнить такое задание будет, по сути, означать необходимость «включить дурака» или просто бросить вызов руководителю.

В такой ситуации большинство сотрудников предпочтут выполнить задание так, как нужно. А у профессионального руководителя, кроме делегирования, в арсенале есть и такие компетенции, как управление властью, контроль, поощрение и наказание.

В системе корпоративного управления можно выделить четыре уровня делегирования.

**1-й уровень:** распределение корпоративных функций между структурными единицами, находящимися в прямом подчинении руководителя. Закрепляем это распределение документом «Функционал подразделения». При этом воз-

можно, что выполнение одной функции распределяется и между разными структурными единицами путем детализации бизнес-процессов.

*Пример делегирования 1-го уровня:* в функционале департамента или отдела маркетинга может быть такая функция, как организация опросов клиентов компании.

**2-й уровень:** распределение обязанностей между сотрудниками структурного подразделения. Закрепляем это распределение документом «Функционал должности». Как правило, на этом уровне мы обозначаем, за что конкретный сотрудник отвечает *в принципе*.

*Пример делегирования 2-го уровня:* в функционале сотрудника отдела маркетинга может быть строчка: отвечает за подготовку списка клиентов для проведения опросов.

**3-й уровень:** поручение сотруднику выполнение постоянных заданий. Мы формулируем те действия, которые сотрудник должен выполнять по определенному алгоритму, в определенные сроки или в определенных ситуациях. Эти работы могут быть связаны с внутренними процессами подразделения, с внешними партнерами или с участием в кросс-процессах, в которые вовлечены несколько подразделений. Закрепляем это дополнением к функционалу должности ли-

бо даем ссылку на документ, регламентирующий соответствующий бизнес-процесс.

*Пример делегирования 3-го уровня:* регламент, обязывающий сотрудника отдела маркетинга каждый второй вторник каждого месяца, кроме января, производить отбор клиентов для проведения опроса согласно регламенту № 37 и полученный список для опроса до конца дня направлять сотруднику отдела продаж Александру Фридману<sup>4</sup>.

*Примечание.* Постоянные задания могут быть закреплены и в функционале структурной единицы – департамента или отдела.

**4-й уровень:** делегирование конкретному сотруднику или группе разового задания – конечно, в рамках времени, оставшегося у сотрудника после выполнения задач, делегированных ему на 3-м уровне, или с их частичной отменой.

*Пример делегирования 4-го уровня:* руководитель отдела маркетинга делегирует своему подчиненному составление выборки клиентов из базы по определенным признакам и подготовку опросника для того, чтобы определить отношение клиентов к новому продукту компании. Или, например,

---

<sup>4</sup> Здесь и в дальнейшем я буду использовать свое имя для упрощенного описания управленческих ситуаций. – *Прим. автора.*

тот же руководитель делегирует сотруднику разработку критериев репрезентативности выборки.

*Примечание.* Разовое задание может быть делегировано и в более общем виде – например, директором по маркетингу руководителю аналитического отдела департамента маркетинга. Допустим, вот так: «Хотелось бы понять, как наши клиенты отнесутся к нашему новому продукту – шпилькам для шпунделя».

Соотношение заданий 3-го и 4-го уровней выбирается в зависимости от степени неопределенности ситуации, в которой находится компания или подразделение. Во время бурного роста или в период внешнего кризиса количество заданий 3-го уровня может быть уменьшено в пользу заданий 4-го уровня.

*Информация к размышлению*

Я выделяю два вида обязанностей руководителя.

**Первый вид: функциональные обязанности.** По своему содержанию они полностью повторяют функционал подчиненной руководителю структурной единицы. Функциональные обязанности директора по логистике: обеспечить выполнение функционала департамента логистики (следует перечень).

**Второй вид: управленческие обязанности** – то, что руководитель обязан делать, управляя

сотрудниками, для обеспечения выполнения ими нужных – в рамках функционала – действий. Делегирование – одна из компетенций для выполнения управленческих обязанностей.

Функциональные обязанности у всех руководителей разные. Управленческие обязанности у всех руководителей одинаковые по физическому смыслу и, конечно, разные по наполнению. В разных подразделениях, на разных уровнях иерархии и в разных ситуациях те или иные обязанности имеют разные приоритеты исполнения. Точно так же может и должен меняться тот набор компетенций, которые руководитель использует для выполнения управленческих обязанностей. Возможно, мои рассуждения покажутся излишним занудством, но мне важно, чтобы вы не упускали из виду структуру регулярного менеджмента.

Правильно комбинируя четыре уровня делегирования, мы обеспечиваем каскадирование нужных действий, создаем «скалярную цепь», каскад команд, о которых писал Анри Файоль<sup>5</sup>. И вносим вклад в сборку «трансмиссии execution».

Если в компании должным образом не выстроены 1-й, 2-й и 3-й уровни делегирования, то возникнут следующие про-

---

<sup>5</sup> Анри Файоль (1841–1925) – французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления, автор книги «Общее и промышленное управление» (1916), в которой изложена одна из первых концепций систематического (регулярного) менеджмента. – *Прим. ред.*

блемы:

- Часть действий, которые первое лицо считает необходимыми, не будут выполняться вообще или будут выполняться неправильно.
- На 4-й уровень будет смещена неподъемная нагрузка, управление в значительной степени будет осуществляться в ручном режиме, а руководитель будет вынужден заниматься не столько управлением, сколько диспетчированием.
- Разовые поручения будут делегировать в режиме «Бросай все, делай это», что создает в компании обстановку постоянных авралов и не способствует качественному выполнению заданий.
- У сотрудников будут подавляться такие качества, как инициативность и ответственность, вместо проактивной работы они будут сидеть и ждать очередного аврала.

Возможно, в вашей структуре есть описанные выше симптомы. Если так, то вам стоит настроить 1-й, 2-й и 3-й уровни делегирования.

Рекомендую учитывать, что полностью автоматизировать работу сотрудников, занятых интеллектуальным трудом, не получится, да и не стоит пытаться. Уровни 1, 2 и 3 мы относим к управлению компанией и в этой книге рассматривать не будем – по той причине, что темы, связанные с управлением организационной структурой и бизнес-процессами, очень объемные. А в этой книге я считаю правильным сосредото-

читься на 4-м уровне делегирования – на делегировании сотрудникам (независимо от их должностей) разовых поручений.

Я предоставлю всю информацию, которая в принципе может быть вам полезной. При этом я рекомендую рассматривать ее в качестве базы, и для выбора конкретных подходов к реальной управленческой ситуации учитывать контекст этой ситуации. Как его учитывать? Об этом я обязательно расскажу в следующих главах.

Как я уже говорил в предисловии, я предлагаю вам учебник, а не решебник.

Я считаю, что самое сложное – управлять сотрудниками, выполняющими интеллектуальную работу. В этой книге я расскажу о том, как правильно делегировать сложные, продолжительные по времени выполнения поручения сотрудникам любого уровня, работающим головой. При делегировании в более простых управленческих ситуациях просто выбрасывайте из моей технологии все лишнее.

Мне нравится сравнивать руководителя с поваром. Повар знает все технологии обработки пищевых продуктов и разбирается в приправах, но в процессе приготовления использует комбинацию этих технологий, позволяющую получить нужное блюдо. При этом он учитывает многие факторы: качество продуктов, предпочтения и возраст потенциальных едоков, тип плиты и материал, из которого сделана сковорода.

## В чем суть делегирования сотруднику разового задания?

Немного лирики. Если предложить ребенку изобразить начальника, то он легко справится с этой задачей: наверняка примет важный вид и начнет раздавать указания. Более того, существует и такой образец «пролетарского юмора»: «Не умеешь работать? Иди руководить!»

### *Информация к размышлению*

Нас всех учили в школе играть в баскетбол, и любой из нас сможет хоть сейчас сыграть в эту спортивную игру. В чем суть игры? Нужно вести мяч с ударом об пол одной рукой и в итоге забросить его в кольцо команды-соперника. Игроки другой команды будут пытаться отобрать у вас мяч. Допустим, вы меня спрашиваете: а как правильно бросить мяч так, чтобы увеличить вероятность попадания в кольцо? Вопрос мне покажется странным. Чего тут думать? Берешь мяч, прицеливаешься и – бросаешь. Но при броске у нас очень много вариантов: как стоять, сгибать ли колени, разворачивать ли корпус относительно бедер, под каким углом кисти рук должны располагаться к предплечьям, а локти – к плечам, на какую высоту следует поднимать мяч перед броском...

Я не знаю ответа ни на один из этих вопросов, я никогда не занимался баскетболом

профессионально. Но я уверен, что эти ответы существуют. Более того, есть рекомендации по совершению бросков из разных игровых положений, тактика ведения мяча с уменьшением вероятности его перехвата соперником, методы перехвата мяча без нарушения правил и упражнения, позволяющие развить мышцы и координацию, необходимые для оптимального выполнения игровых приемов. Умею ли я играть в баскетбол? Да. Вопрос в том, насколько профессионально.

Так вот, о делегировании. Очень много источников призывают делегировать, и применение этой компетенции кажется абсолютно понятным – так же, как и бросок мяча в корзину. Есть виды деятельности и виды спорта, где входной порог сложности кажется низким: и я, и профессиональный баскетболист бросаем мяч на первый взгляд одинаково, но с огромной разницей в результативности.

Вернемся к «коробке передач трансмиссии execution», набору ключевых компетенций «Управленческое планирование», «Делегирование» и «Контроль».

Благодаря использованию компетенции «Планирование» руководитель должен получить представление о целях, рисках и приоритетах. Возможно, он захочет привлечь к планированию сотрудников и делегирует им формулировку целей и расстановку приоритетов. Потом, используя компетенцию «Контроль», оценит их предложения и уже затем делегирует им выполнение определенных действий для достиже-

ния поставленных целей. Но, возможно, руководитель предпочтет планировать самостоятельно, сформулировать параметры задания и уже потом делегировать его подчиненному. Варианты могут быть разными.

**Суть делегирования разового поручения:** руководитель должен обеспечить сотрудника информацией о поручении, достаточной для его выполнения, и предоставить ему полномочия, необходимые для самостоятельных действий.

Всего-то. И вот тут начинаются сплошные «Как?», о чём мы и будем говорить в следующих главах. Делегировать или не делегировать? Вопрос кажется странным. Объем работ, за который отвечает структурная единица, должен быть таким, чтобы руководитель просто не смог бы с ним справиться в режиме «Я – основная движущая сила, а вы – на подтанцовке», даже при сверхурочной работе. Если же он справляется при полноценном по количеству штате, значит, нагрузка явно недостаточна.

Ответ один: да, делегировать.

Ицхак Кальдерон Адизес<sup>6</sup> дал нам отличный термин: *производство результата*. Применительно к руководителю это следует понимать как выполнение работы специалиста, не связанной с выполнением управленческих обязанностей (которые выполняются путем применения управленческих ком-

---

<sup>6</sup> Ицхак Кальдерон Адизес – израильский и американский бизнес-консультант, автор более 20 книг по менеджменту, считающийся одним из «гуру» современного менеджмента. – *Прим. ред.*

петенций). Так вот, приоритетное занятие для руководителя, начиная уже с уровня отдела, – управление. Именно выполнению управленческих обязанностей руководитель обязан уделять основное внимание, правильно расставляя приоритеты. На управление не может не хватить времени, так как не бывает нехватки времени, бывает неверная расстановка приоритетов. Сам руководитель может вообще не производить никаких результатов, но не имеет права не уделять должного внимания управлению. К сожалению, у многих руководителей все происходит с точностью до наоборот. Я часто слышу такие слова: «Да когда же мне управлять, если полно работы?» Что на это ответить? Овладейте компетенцией «Управленческое планирование» и научитесь ею пользоваться.

И опять вспомним про многорукого Шиву...

В этой книге я описываю только технологию делегирования, но иногда буду показывать необходимую связь и с другими компетенциями.

При профессиональном использовании делегирования мы получаем разнообразные выгоды.

### **Выгоды для руководителя:**

- Освобождение от работы, не входящей в обязанности руководителя.
- Появление дополнительного времени для управления сотрудниками.

- Возможность сосредоточиться на задачах более высокого, стратегического уровня и действовать проактивно.
- Обеспечение роста производительности и качества работы.
- Получение удовольствия от профессионального роста подчиненных.
- Резкое снижение хаотичности работы сотрудников при вашем временном отсутствии.
- Формирование более профессиональной команды.

### **Выгоды для ваших подчиненных:**

- Развитие своей квалификации.
- Увеличение своей рыночной стоимости.
- Рост удовлетворенности работой благодаря выполнению более сложных заданий.
- Повышение самооценки и мотивированности.

### **Выгоды для компании:**

- Рост отдачи от инвестиций в персонал.
- Развитие кадрового резерва.
- Повышение конкурентоспособности на рынке труда.
- Повышение эффективности и скорости работы структуры за счет рационального понижения уровня принятия текущих решений.

*Информация к размышлению*

Препятствием к эффективному управлению

сотрудниками вообще и к делегированию в частности может служить нарушение нормы управляемости. Если речь идет об управлении людьми, занятыми интеллектуальным трудом при высокой доле разовых сложных поручений, то в качестве такой нормы лучше принять количество от 5 до 9 сотрудников на руководителя. Ее можно превысить, если нравственность и профессионализм сотрудников находятся на высоком уровне. Норма эта, казалось бы, стала канонической, и тем не менее она нарушается почем зря. В итоге руководитель просто не имеет возможности полноценно управлять сотрудниками, ибо не может уделять каждому из них нужное для этого количество времени.

# **Основные тезисы главы 1**

1. Регулярный менеджмент – системный и материалистический подход к управлению, описывающий, что, как и почему должен делать руководитель, управляя подчиненной структурой и сотрудниками, чтобы обеспечить достижение нужных целей.

2. Руководитель должен понимать свои управленческие обязанности и перечень компетенций, необходимых для профессионального выполнения этих обязанностей.

# 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.