

**STALOGISTIC**

# КОДЕКС МЕНЕДЖЕРА

ГК «СТА Логистик»

на основе семинаров и книг Александра Фридмана



# КОДЕКС МЕНЕДЖЕРА

## ГК «СТА Логистик»

на основе семинаров и книг Александра Фридмана

---

---

*Поздравляю с разработкой очень важного документа!  
Описание единой "операционной системы" через чётко  
сформулированные принципы, правила и определения обеспечивает  
прекрасную возможность для повышения точности и  
результативности управления за счёт достижения взаимопонимания  
между сотрудниками Компании.*

*Кроме того, это позволяет транслировать выбранные элементы  
операционной системы на все иерархические уровни, гарантируя  
уменьшение всех видов издержек.*

*Успешного внедрения и адаптационной доработки – от всей души!*

*А. С. Фридман, 16 ноября 2017 года*



У Сергея Николаевича Капустина родилась идея объединить определенные значимые для применения в Компании правила и постулаты в одном сборнике в результате нескольких лет регулярного обучения у Александра Семеновича Фридмана.

За несколько месяцев работы команды «СТА Логистик» накоплен материал, который отображается в Кодексе менеджера.

**ЦЕЛЬ Кодекса менеджера** – закрепить правила и нормы управления в Компании «СТА Логистик», относящиеся к технологии регулярного менеджмента, полученные на обучении у А.С. Фридмана. Кодекс менеджера является доступным и прозрачным для всех сотрудников Компании. Поэтому те, кто уже находится на управленческих позициях, или те, кто только стремится сделать карьеру управленца, должны следовать в своих действиях Кодексу менеджера ГК «СТА Логистик».

Сотрудники, которыми управляют менеджеры, должны быть осведомлены о принятых в Компании технологиях управления и ожидать по отношению к себе профессионального управления.

Кодекс менеджера необходим для обеспечения эффективного развития Компании. Именно УПРАВЛЕНИЕ является ключевым фактором успеха организации, так как:

**1. Управляющая система не может быть проще управляемой (теорема Эшби).** Следовательно, сложность управления растущей системой растет по экспоненте.

Если при запуске бизнеса успех приносят скорость, сообразительность и готовность к риску, то по мере его развития и развития рынка этих качеств как основных оказывается недостаточно. Более того, иногда они приносят больше вреда, чем пользы.

В этой ситуации для успешного управления бизнесом поверхностных знаний о дисциплинах, определяющих работу системы корпоративного управления, оказывается недостаточно.

**2. Конкурентоспособность Компании прямо пропорциональна профессиональной квалификации управленческой команды.**

Регулярный менеджмент предполагает формализацию работы подчинённых и создание условий для осознанного выполнения необходимого количества управленческих воздействий.

Таким образом, конкурентоспособность Компании всё больше определяется уровнем управленческой квалификации всех руководителей, а в гораздо меньшей степени – их опытом, старательностью и энтузиазмом. Конечно, наличие таких качеств весьма полезно, но этого недостаточно, чтобы на регулярной основе компенсировать отсутствие должного уровня профессионализма.

В Кодексе менеджера описываются основные ценности менеджмента, определяются ключевые управленческие навыки и перечисляются принципы и парадигмы менеджмента, используемые в Компании.

# ЦЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1 Каждый сотрудник Компании вправе ожидать Профессионального управления.

Профессиональное управление – достижение результата через квалифицированное использование методов и уровней управления собой, подчиненными и их мышлением.

**Основная задача руководителя** – профессиональная эксплуатация подчиненных, которая, к слову сказать, еще никому не повредила: от нее сотрудникам будет только лучше, а Компании принесет больше прибыли.

Управление – это профессия, которой следует учиться! Как и любой другой вид деятельности, она мстит за дилетантство, за поверхностность, что проявляется в неудовлетворенности результатом, испорченных отношениях, утраченном авторитете, переносе рабочих проблем на родных и близких и т. д. («ежедневное несчастье»).

Для каждого сотрудника руководитель является не только лидером и экспертом в отрасли, но и профессионалом в управлении и достижении запланированного результата.

Профессиональное управление должно применяться в отношении каждого сотрудника, независимо от периода его работы в Компании.

**2 Менеджер использует данные ему иерархией полномочия не для потребления, а во имя служения Делу Компании (понимает, ЧТО мы делаем), ее Миссии (знает, ДЛЯ ЧЕГО мы это делаем), Принципам деятельности Компании (знает, КАК необходимо делать).**

И тут важно помнить о совершенствовании, развитии бизнеса Клиента через управление и повышение профессионализма сотрудников нашей Компании.

Человек всегда хочет влиять на окружающих, руководить ими, но не всегда это осознаёт и, стремясь к управлению другими, видит только привлекательные стороны будущего положения. Многие стремятся стать руководителями только потому, что их к этому подталкивает множество социальных стереотипов. Менеджер работает не для себя, не для удовлетворения своих желаний и достижения личных целей.

Менеджер «СТА Логистик» должен достигнуть целей роста и развития Компании руками своих подчиненных, а после справедливо и по достоинству оценить их вклад, не стремясь приписать лавры победителя себе.



### 3 Производительность и качество работы сотрудников зависит от качества управления.

ЛЮДИ РАБОТАЮТ ТАК, КАК ИМИ УПРАВЛЯЮТ. Качество труда, его производительность, отношение к работе и многие другие интересующие нас параметры могут быть сформированы квалифицированным управлением.

Означает ли это, что плохая работа сотрудника – вина руководителя?

80% подчиненных выполняют работу так, как ими управляют. 10% всегда работают плохо, от них надо избавляться и не устраивать бесконечный марафон ангельского терпения. Ну а 10% – всегда хороши, но это не зависит от способностей или недостатков руководителей.

У профессионального управленца не бывает плохих подчиненных. Каждым можно управлять, но не каждым нужно. Руководитель должен постоянно оценивать соотношение тактико-технических характеристик сотрудника и управленческие издержки, необходимые для получения результата. Одни работают так, как нужно. Другие, под влиянием профессионального управления, двигаются в этом направлении, показывая

уместную динамику в развитии своих навыков и подходов.

Всех прочих из Компании нужно удалять в разумные сроки посредством предусмотренных законом процедур.

Если сотрудник отказывается делать встречные шаги – оцените рентабельность управления. Не стоит «разбрасываться» людьми, но и не обязательно воспринимать любого человека, пришедшего к вам на работу, как вид социальной ответственности бизнеса. В бизнесе мы не можем не учитывать рентабельность управления активом, ведь одним из KPI нашей команды управления является показатель эффективности и производительности на одного среднесписочного работника.



#### 4 Менеджер всецело отвечает за уровень квалификации подчиненного.

Чаще всего в офисы нашей Компании мы нанимаем сотрудников без опыта в нашей отрасли или с минимальным опытом. Существующая и постоянно совершенствуемая система адаптации и повышения квалификации позволяет нам в краткие сроки достигать базового уровня компетенции на своих должностях.

Руководитель и менеджер «СТА Логистик» осознает, что чем выше квалификация подчиненного, тем более сложные задачи можно делегировать ему для исполнения и быть уверенным в надежности их реализации. Это позволяет самому менеджеру сфокусироваться на еще более сложных задачах развития и управления, а не выполнять работу подчиненных из-за недостаточного уровня их квалификации.

#### 5 «Хороший человек» и «хороший менеджер» – это разные роли!

Идея принуждения как обязательной составляющей «векторной диаграммы регулярного менеджмента» вообще трудно осознается любым человеком.

Способность признать, что, в силу природы человека, менеджер должен обладать инструментами принуждения к выполнению необходимых задач, является основой для карьеры управленца.

Способность принуждать отличается от использования этого навыка на регулярной основе. Мы стремимся построить такие отношения в связке «руководитель – подчиненный», при которых квалификация принуждения присутствует в отношениях, но не используется.

Согласно результатам исследований, для достижения нужной модели поведения на среднестатистического сотрудника необходимо оказать более 30 неоднородных воздействий со стороны менеджера. Понимая это, наш менеджер должен быть достаточно терпеливым и изобретательным в процессе формирования правильного поведения сотрудников, чтобы неоднородные инструменты воздействия были этичными, экологичными и результативными.

# НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА

1. Управленческая функция руководителя любого уровня должна квалифицированно выполняться по следующим осям:

a

ПЛАНИРОВАНИЕ

b

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

c

КОНТРОЛЬ

d

ОБУЧЕНИЕ

Рассмотрим каждую из них подробнее.

## a Планирование

«Когда Бог создавал время, он создал его достаточно», – гласит исландская поговорка, и руководителю следует ей руководствоваться.

Жалобы на нехватку времени post factum неправомерны. **Не бывает «нет времени», бывают неправильно расставленные приоритеты.** Это правило в нашей Компании действует и для руководителей, и для подчиненных.

Не выделяя время на управление подчинёнными как на приоритетную область, руководитель всё глубже погружает себя в воронку хаоса.

У неорганизованного и не умеющего планировать руководителя подчинённые всегда будут работать в хаосе и неэффективно.

Руководитель должен **уметь планировать** события, а также время – своё и подчинённых. Профессиональный руководитель обязан владеть компетенцией «управленческое планирование» на уровне, отвечающем его должности и величине «денежного потока», проходящего через подчинённую ему структуру.

Под результатом планирования руководителя следует понимать наличие (в голове и на бумаге) модели будущего Компании, структурного подразделения, а также конкретной рабочей позиции.

В зависимости от перспектив планирование может быть стратегическим и оперативным.

Кроме этого, руководитель в процессе планирования осмысляет методы и способы достижения будущей модели, а также оценивает необходимые ресурсы и взаимодействие с другими подразделениями.

## b Делегирование

Работа руководителя - **достижение запланированных целей** руками своих подчиненных, а работа профессионального управленца - **умелое делегирование задач** своим сотрудникам.

В нашей Компании принято, что руководитель может заниматься работой специалиста, но только после того, как в процессе делегирования он озадачил всех своих подчиненных работой с использованием 100 % их временного и интеллектуального ресурса.

Процесс делегирования в нашей Компании является **регулярной функцией**, для чего в графике руководителя зафиксированы соответствующие индивидуальные или командные встречи с подчиненными. В Компании действует правило «коридорной контрацепции». Руководитель не имеет права давать поручения «на бегу» и в коридоре, так как в этом случае эффективность делегирования резко снижается, что определяет низкую вероятность достижения запланированной цели.

## **С** Контроль

Говорят, что делегировать без контроля – это «победа надежды над опытом».

Контроль осуществляется **для оценки соответствия параметров текущей работы подчинённых и изначально запланированного.**

Контроль по своей сути — процесс измерительный. Попросту говоря, мы сравниваем то, что есть, с тем, что должно было бы в этом месте находиться.

Принято выделять три вида контроля:

### **Предварительный контроль**

Проводится после делегирования до начала работы подчинённым. Цель заключается в оценке достаточности ресурсов подчинённого (знания, понимание, время, полномочия и т. п.) по ситуации – для выполнения рабочего задания.

### **Промежуточный контроль**

Проводится на отрезке «от старта до финиша». Цель заключается в оценке правильности выполнения задания, желательно в те моменты, когда ещё не поздно вносить коррективы. Без профессионального использования компетенции «планирование» определить эти самые моменты весьма затруднительно.

### **Финишный контроль**

Проводится по завершении заданной работы подчинённым. Цель же заключается в оценке готовности результата к дальнейшему использованию.

*Основная ошибка:* перегруженные производством результаты руководители осуществляют в основном только финишный контроль, да и то не всегда.

Акцентировать внимание следует именно на таких видах контроля, как предварительный и промежуточный. Такой подход позволяет не только своевременно и «малой кровью» корректировать процесс, но и избавляет руководителя от больших «сюрпризов» на финише.

В режиме контроля, как и при делегировании, должны учитываться следующие факторы:

- сложность, новизна и значимость работы;
- знания, опыт, личностные особенности и отношение к работе подчинённого.

*Основные ошибки:* либо контроль слишком слабый, что встречается чаще, либо, наоборот, слишком жёсткий, что порождает обиды и безответственность у подчинённых.

Контроль должен завершиться предоставлением подчинённому внятной обратной связи в виде одобрения и/или критики. Да, одни участки работы могут заслуживать одобрения, другие – критики, вы оцениваете не подчинённого по «сумме баллов», а результаты его работы.

## d Обучение

Запланировав перспективные бизнес-модели, отчетливо понимая те методы, которыми мы будем их достигать, руководитель должен оценить текущую квалификацию своих сотрудников на предмет достаточности ее уровня для достижения планов развития Компании. Как только выявлены недостатки и пробелы в знаниях и компетенциях сотрудников, со стороны ДЧК проводятся плановые мероприятия по повышению квалификации, чтобы уверенно справляться как с текущими задачами, так и с задачами роста Компании.

Как спортсмену нужен тренер, так и сотруднику нужен тот, кто не только поддержит его морально или методологически, но и не позволит жалеть себя, снижая нагрузку.

Благодаря обучению руководитель **сможет обеспечить непрерывное и планомерное развитие** квалификации своих подчинённых, подводя их к пику формы, содействуя в преодолении психологических барьеров и не позволяя останавливаться на достигнутом.

Руководитель в нашей Компании обязательно является «играющим тренером» и наставником для своих сотрудников.



## 2 Мотивация

Руководитель нашей Компании стремится овладеть в совершенстве методами мотивации своих сотрудников, разрабатывая и применяя технологии материального и нематериального стимулирования.

Мотивация состоит не только из элементов поощрения, но и из элементов наказания – при необходимости, так как природа заставила нас в ходе своей эволюции действовать по двум основным алгоритмам:

- стремиться к чему-то;
- избегать, бояться чего-то.

Гармоничная система мотивации предусматривает справедливое и понятное вознаграждение за достижения сотрудников, и эта часть работает регулярно. Вторая составная системы мотивации – применение санкций в случае нарушений – должна быть так же понятна с точки зрения практики применения сотрудниками Компании. Нам бы хотелось минимизировать ее использование на практике, что означало бы отсутствие событий в ходе нашей деятельности, за которые санкции предусмотрены.

Менеджер должен сформировать правильное отношение к работе с использованием инструментов принуждения, награждения и поддержки (векторная диаграмма регулярного менеджмента).

Большинство людей обладает как минимум двумя видами мотивации – мотивация достижения и мотивация избегания: человек хочет достичь определенных результатов и не хочет определенных неприятностей. Это работает и при выборе подхода к работе, и при выборе пути повышения своего благосостояния, и при выборе скорости движения за рулем автомобиля. Один вид мотивации преобладает, но и другие присутствуют.

Поэтому профессиональный менеджер должен обеспечить все виды мотивации:

- поддержку для тех, у кого мотивация нравственно-этическая, а также для всех остальных;
- вознаграждение для тех, у кого доминирует мотивация достижения;
- принуждение для тех, у кого доминирует мотивация избегания.

Все три вектора так или иначе нужны всем, только в разной степени.

Сотруднику с **нравственно-этической мотивацией** нужно и вознаграждение. Наивно полагать, что он будет работать за так. Но вознаграждение будет для него не столько мотивом, сколько элементом справедливого отношения со стороны Компании. Принуждение ему не нужно вообще, так как он сам вводит себя в нужный рабочий режим на постоянной основе (разве что для полного понимания, чего нельзя делать). Поддержка же, информационная или ресурсная, никогда не помешает, хотя если ее и не будет, такой сотрудник сам все найдет и затребует.

Сотруднику с **мотивацией достижения** может в некоторых случаях понадобиться и принуждение: к примеру, «подтолкнуть» его в нужную сторону, если награждение недостаточно вдохновило, или ограничить в средствах достижения результата. А уж поддержка будет всегда полезна – с ней легче достигать мотивирующих результатов.

Сотруднику с **мотивацией избегания** нужно не только принуждение, но и вознаграждение. Кстати, не стоит списывать людей с такой мотивацией со счетов. Довольно часто ответственность и организованность появляются у человека из-за нежелания неприятностей.

Понимая последствия необязательности и желая их избежать, человек учится быть точным. Сотруднику с такой мотивацией нужно справедливое вознаграждение, хотя вовсе не оно является тем мотиватором, который обеспечивает нужные параметры работы, но оно необходимо, как и поддержка.

Любое правило ограничивает нашу свободу действий и является элементом принуждения, начиная с рабочего распорядка и заканчивая правилами дорожного движения.

Ставя сотруднику определенные рамки задания, вы принуждаете его к соблюдению оных. Вовлекая его в принятие решения, вы уменьшаете вероятность сопротивления принуждению, но не более того, и не отменяете принуждающей сути любой нормы. Не нужно избегать принуждения, лучше научиться правильно выстраивать этот мотивационный вектор.







- 3 Знать и, при необходимости, уметь использовать различные операционные системы управления (управленческая среда, то бытие, которое сложилось в структуре).

В ходе обучения у А. С. Фридмана команда управленцев нашей Компании достаточно глубоко ознакомилась с разными аспектами управленческой деятельности. При составлении Кодекса мы сочли важным включить в него подробное описание четырех основных типов менеджмента:

- a директивного
- b манипуляционного
- c импровизационного
- d регулярного

Именно последний тип менеджмента стратегически выстраивается в нашей Компании. Это не означает, что для решения определенных задач наш менеджер не имеет права обращаться к другим видам управления, если это соответствует интересам Компании.

## а Директивный менеджмент

**Определение:** «Я – начальник, ты – дурак!».

Подчинённые выполняют то и так, как определяет руководитель. Вина за отсутствие результатов не возлагается на подчинённого, если он ни на йоту не отступил от полученного распоряжения.

**Основа успеха:** беспрекословное выполнение распоряжений руководителя, исключение всех видов сопротивления подчинённых, отсутствие предпосылок и возможностей для невыполнения какого-либо из параметров рабочего задания.

**Преимущества:** скорость – за счёт централизации принятия решений, высокая управляемость, хорошая дисциплина, неизбежность власти руководителя.

**Недостатки:** снижение скорости принятия решения по мере роста структуры, высокая вероятность фатальных управленческих ошибок, низкая степень использования человеческого потенциала, необходимость благоприятных внешних условий.

**Ограничения:** полная зависимость от врождённого «диктаторского» таланта руководителя, снижение управляемости в соответствии с «квадратом расстояния» от диктатора и увеличением масштабов бизнеса, связанные с этим ограниченные возможности развития структуры.

**Преобладающие типы подчинённых:** психологически зависимые, неконкурентные на рынке труда, малопрофессиональные. В случае если диктатор «Великий Мастер», то к этому перечню добавляются те прагматики, которые готовы учиться у него, пусть и ценой унижений, воспринимая это как вызов и полезный опыт для последующего служебного роста или организации собственного бизнеса.

## б Манипуляционный менеджмент

**Определение:** «Что же ты, голубчик?!».

Подчинённые всегда в чём-нибудь виноваты. Если начали делать без команды – в самовольстве. Не начали – в отсутствии инициативы. Получили результат – «чего такой маленький?». Не получили – «почему, когда все ресурсы были предоставлены?».

Поручения нарочито туманны, одну работу могут поручить разным исполнителям, не обозначив их взаимных полномочий и вообще не проинформировав о факте параллельной работы. На прямой вопрос могут ответить: «Сам думай, за что тебе платят?».

**Основа успеха:** сверхприбыли за счёт использования «дыр» в законах и правилах, нарушении всех видов внутренних и внешних обязательств методом обманной эксплуатации персонала.

**Преимущества:** высокая, хотя и краткосрочная отдача от человеческого потенциала, высокая устойчивость за счёт централизации всех видов полномочий, высокий темп роста в периоды нестабильности, умение своевременно «передать колоду» или «поменять игровой стол», готовность к риску, высокая, за счёт готовности игнорировать обязательства, скорость корпоративных преобразований.

**Недостатки:** плохая репутация, частая смена значительной части персонала, слабая устойчивость к жёсткой и системной конкуренции, высокая зависимость от благоприятных внешних

условий, необходимость постоянной борьбы с теми из подчинённых, кто норовит обманывать саму структуру, преследуя собственные интересы.

**Ограничения:** полная зависимость от уровня врождённого «кукловодческого таланта» руководителя, снижение управляемости в соответствии с «квадратом расстояния» от «кукловода» и ростом масштаба бизнеса, связанные с этим ограниченные возможности развития структуры.

**Преобладающие типы подчиненных:** психологически зависимые, неконкурентные на рынке труда, малопрофессиональные. Профессиональные, но одновременно доверчивые, наивные и прекраснодушные, которые верят обещаниям и до момента полного разочарования и окончательного прозрения успевают хорошо «поднять» структуру. Циники, которым каждый день дают возможность наглядно убедиться в правильности их собственной жизненной позиции.

## **С** Импровизационный менеджмент

**Определение:** «Бери больше, кидай дальше!».

От подчиненных ожидают догадливости, инициативности, предприимчивости, быстроты и желательности полной синхронизации мышления с руководителем.

Необходимо догадаться: что, когда и как надо делать, так как отсутствует системность в постановке задач. За ошибочные, но быстрые действия наказывают редко, всё списывается на обстоятельства. За результаты щедро вознаграждают. Увольняют же за настойчивые попытки уточнить параметры рабочего задания, что часто расценивается как тупоумие.

**Основа успеха:** предвидение потребностей рынка, выявление незанятых и потенциально привлекательных бизнес-сегментов, гибкость реакции.

**Преимущества:** высокая скорость принятия решений, готовность к риску, вовлечённость и сплочённость персонала, эффективное использование человеческого потенциала, готовность к смене видов деятельности, быстрая смена технологий работы, отсутствие «священных коров», творческая атмосфера.

**Недостатки:** слабая управляемость, хаотичность выполнения работ, отсутствие системности процессов, преобладание стратегии над тактикой и генерации новых идей над оптимизацией старых, склонность к проверке идей действием в ущерб предварительному анализу, высокая стоимость бизнес-процессов, склонность к ликвидации возникших проблем в ущерб их профилактике.

**Ограничения:** низкая устойчивость по мере роста масштабов бизнеса и/или ужесточения/систематизации конкуренции, а также – снижения спроса. Необходимость наличия возможностей для экстенсивного роста, покрывающего высокую стоимость внутренних процессов.

**Преобладающие типы подчиненных:** энтузиасты, специалисты на все руки, харизматики, хамелеоны-очковтиратели, талантливые и верящие исключительно в свою счастливую звезду.

## d Регулярный менеджмент

**Определение:** «Все, что делается, – записано, все, что записано, – делается».

Постановка задач, конечные и промежуточные результаты, содержание работ и методики их исполнения, точки и формы контроля/координации, виды и причины поощрений/наказаний формализованы, внедрены и «проданы» подчиненным.

**Основа успеха:** единообразное понимание ожидаемых результатов и методов их достижения, заблаговременная и точная организация необходимых действий с оптимальным контролем и своевременной коррекцией процесса выполнения.

**Преимущества:** высокая отдача от человеческого потенциала, стабильность в краткосрочной и долгосрочной перспективах, низкая зависимость от благоприятности внешних условий, возможность перспективного планирования всех видов ресурсов, низкая персонализированность за счет опоры на технологии работы, а не на способности сотрудников.

**Недостатки:** высокая стоимость структуры, меньшая по сравнению с другими системами гибкость в реагировании на конкретные ситуации и скорость реакции, сложность системы корпоративного управления, низкая скорость внедрения корпоративных преобразований, неготовность к риску и действиям в условиях высокой степени неопределенности.

**Ограничения:** необходимость повсеместного, вне зависимости от иерархии, соблюдения одинаковых парадигм. Это особенно раздражает тех руководителей, которые воспринимают свою должность как достойную награду за достигнутые успехи и полагают, что теперь можно и расслабиться.

**Преобладающие типы подчиненных:** конкурентоспособные на рынке труда профессионалы, заинтересованные в продолжении карьеры и/или в саморазвитии.



На рынках, которые только начинают развиваться, системы «директивный менеджмент», «манипуляционный менеджмент» и «импровизационный менеджмент» будут более конкурентоспособны.

В периоды краткой экономической нестабильности более успешным будет директивный менеджмент – за счет четкости работы, а также манипуляционный менеджмент – за счет готовности моментально обнулить все обязательства, если системные ограничения не приведут к необратимым, хотя часто внешне незаметным изменениям в деятельности структуры.

По мере же структуризации рынков, а также ужесточения и усиления профессиональной конкуренции неоспоримое преимущество получает регулярный менеджмент, обеспечивающий руководителю возможность заблаговременного прогноза и адекватной перестройки бизнеса. Поэтому локальные (по времени и/или территории) спады не нанесут структуре серьезного ущерба.

#### 4 Умение находить экологичные решения в различных ситуациях.

Одним из требований к менеджеру Компании является умение находить экологичное решение в разных ситуациях.

**Признак правильного решения:** оно помогает справиться не только с теми проблемами или задачами, для которых принималось, но ещё и с другими, и не создаёт дополнительных проблем (Дон Фуллер).

Неправильное же решение, наоборот, убирая одни проблемы, порождает другие, причём более серьёзные. Можно выделить и «дурацкое» решение: оно ничего не решает, но увеличивает количество проблем.

Но даже оптимальное по качеству решение порождает новые проблемы, например, в процессе реализации. Более того, иногда показывает необходимость в более радикальных переменных, чем это виделось в процессе решения локальной проблемы.

Поэтому вопрос не в том, появляются ли новые проблемы, а в том, какие они.

И тут следует выделить два вида проблем: развивающие и энтропические.

Решая развивающие, мы поднимаемся на следующий уровень развития.

Решая энтропические, мы катимся по наклонной плоскости и через какое-то время попадаем в «цугцванг», когда любой ход резко ухудшает позицию.

## 5 Способность обеспечить достижение нужного результата эффективным способом руками подчиненных.

Мы уже упоминали, что цель работы руководителя – достижение нужного результата руками подчиненного. Правильный результат достигается определенным способом, который является эффективным и оптимальным с точки зрения затрат, понятным исполнителю, не противоречит нормам законодательства, этики и морали.

Менеджер постоянно совершенствует технологии деятельности подчиненных. Менеджер не имеет права наказывать подчиненного, который достиг отрицательного результата, действуя по технологии, предоставленной менеджером. В этом случае технология предопределила результат.

Именно поэтому одной из приоритетных задач руководителя совместно с исполнителем является совершенствование технологии операционной деятельности.





## ① Менеджер должен уметь эффективно применять три базовых режима в отношениях с подчиненными:

### Уважение -

это почтительное отношение к персоне, основанное на признании её достоинств как человека и профессионала и принятии права данной персоны выражать своё мнение. Уважение является основным режимом в отношениях с прилежным и ответственным подчиненным.

### Поощрение -

это метод стимулирования роста эффективности сотрудников. Поощрение всегда применяется в ситуациях при перевыполнении объема работы по заданию (договоренности, поручения). Менеджер профессионально применяет моральное и материальное поощрение.

### Наказание -

это санкции к подчиненным за проступки. Их всегда необходимо применять при совершении проступка подчиненным. Менеджеру необходимо уметь профессионально и уместно применять моральное и материальное наказание.

② Необходимо различать представленные ниже виды взаимоотношений руководителя и подчиненных и уметь управлять в сложившейся ситуации:

### Конфронтация -

откровенно деструктивное поведение сотрудника. Если сотрудник находится в состоянии конфронтации с системой управления, то это проявляется в регулярном нарушении каких-либо действующих правил. Совершенно не обязательно, чтобы эти правила были документированы. Например, подчинённый может регулярно забывать делать то, о чём вы с ним договариваетесь, но по мелочам, каким-то деталям поручения. Выполнил, но не сообщил, хотя это оговаривалось. Или сообщил, но на два дня позже.

Каждый подчинённый, безусловно, имеет право на собственное мнение. Индикатором же позиции служит форма донесения этого мнения до руководителя. Если сотрудник настроен деструктивно, то и сигнализировать о нехватке ресурсов будет весьма своеобразно, примерно так – «ну не знаю, попробую, конечно...» или «а откуда я знаю, как это делать?!».

Если конфронтационное поведение сотрудника достаточно устойчиво, то это таит определённую опасность. Такая позиция не только снижает эффективность управления, но и довольно заразна. Постоянно действующий очаг сопротивления показывает слабость и/или низкий уровень профессионализма руководителя. Осознание же этого факта неизбежно оказывает своё влияние на позиции всех сотрудников.

Для оценки реальной ситуации следует использовать несложное правило:

- одно нарушение – случайность;
- два нарушения – закономерность;
- три нарушения – статистика.

Вмешиваться в ситуацию целесообразно уже после второго случая.

### Саботирование -

«весь мозг тратит, чтобы вынести вам мозг». Саботированием принято называть такое действие, которое внешне напоминает желаемое, но выполняется с совершенно иными, зачастую противоположными целями.

Допустим, сотрудник не согласен с теми или иными параметрами своего рабочего задания, но

не рискует или не хочет использовать конфронтацию. Но при этом он может обустроить всё таким образом, чтобы доказать некорректность самого задания и неправоту отдававшего распоряжение.

Проблема же в том, что эта позиция может быть более опасна своей незаметностью. Если конфронтация видна практически сразу, то саботирование иногда распознаётся только на интуитивном уровне, путём умозрительного сопоставления целей с процессом исполнения, результатами работы и возможностями подчинённого. Для чёткой диагностики необходима серьёзная аналитика, погружение в детали и подробности.

Кроме того, саботаж часто выявляется *post factum*, когда и ресурсы уже истрочены, и время упущено, поэтому детальный анализ может оказаться не в приоритете – надо исправлять ситуацию.

Несмотря на вечную нехватку времени, руководителям рекомендуется обязательно запланировать такое мероприятие, как анализ поведения подчинённых в ходе выполнения проекта. Это позволит выявить доминирующие модели их поведения и, соответственно, принять те или иные управленческие воздействия. В противном случае

вам грозит одна из типичных корневых ошибок: руководитель, не доверяя подчинённым, не делегирует им работу, а тащит весь воз на себе.

### Имитация -

«себя не расплескать и не вспотеть».

Такой работник совсем не против того, чтобы довести ту или иную работу до положительного результата. Единственный нюанс: искомый результат будет получен, если в процессе выполнения не придется сильно напрягаться.

В отличие от позиции саботирования, такой подчинённый не стремится ничего доказать своему руководителю и не занимает активную деструктивную позицию. Но он не готов стараться и не заинтересован использовать те ресурсы и прилагать те усилия, которые необходимы и которые он вполне способен приложить.

Слова, которые, наверняка всем руководителям знакомы до боли: «мы пробовали, но...», «пока не получается, но мы будем стараться что-то сделать...», «звонили, но пока не дозвонились...». Один из достаточно характерных признаков такой позиции – ответ «не знаю» на какой-нибудь из вопросов руководителя.

Убедившись, что «без труда рыбка из пруда» извлечена быть не может, подчинённый-имитатор сразу берется за составление убедительного объяснения по поводу наличия большого количества объективных причин, мешающих достижению искомого результата.

### Исполнительность -

четко выполняет порученную работу, но если задач нет, то не работает.

Сотрудник, который занимает позицию исполнительности, готов честно исполнять свои обязанности. Он направляет на достижение положительного результата все ресурсы, которые есть в его распоряжении. Не меньше, но – и не больше. Подчинённый чётко выполняет свою работу, но, как говорится, от сих до сих. Всё что положено, сделает. Всё что приказано в рамках «положено», сделает, не будет филонить и отлынивать, не будет искать оправданий, но и не будет за вас думать, проявлять инициативу, смотреть «вширь и вглубь» и искать себе работу.

Подобная позиция не самая плохая, бывает, как вы уже убедились, и хуже, но многих руководителей раздражает безумно.

### Лояльность -

производит чуть больше, чем поручено. Это готовность добровольно, без принуждения, соблюдать как документированные регламенты, так и негласные принципы корпоративной культуры. Кроме того, в отличие от исполнительности, лояльность предполагает добровольное выполнение не порученной, но полезной для дела работы, которая находится в пределах компетенций и полномочий специалиста. И наконец, сотрудник, который занимает лояльную по отношению к системе управления позицию, будет вносить на рассмотрение руководителю предложения о тех действиях, которые могут положительно повлиять на процесс либо результат, но не входят в пределы компетенций и/или полномочий сотрудника.

Позиция лояльности предполагает, что сотруднику в Компании работать нравится. Он получает удовольствие не только от размера и содержания своего компенсационного пакета, но и от самого процесса работы, вида бизнеса, внутрикорпоративных отношений и прочих параметров служебного бытия. Поэтому в свою работу такой сотрудник вносит несколько больше, чем положено по штату.

Он старается увидеть всё игровое поле, а не только свою узкую задачу. Но при этом, что очень важно, не «зарывается» и не переходит границ своих полномочий. Кроме того, интересуется долгосрочными перспективами и всем, что может быть ему полезно для наилучшего выполнения стоящих перед ним задач. Для этого сам ищет дополнительную информацию, а также старается вникать в детали и тонкости.

Лояльность очень редко проявляется как врождённое свойство характера. Как правило, количество таких людей в любом социуме не превышает 10%. Лояльность же для остальных людей является величиной переменной. Её формирование требует от руководителя скрупулезного владения всем ассортиментом управленческого инструментария.

### Энтузиазм (вовлеченность) -

«настолько «за», что пофиг законы физики».

В этом состоянии человек больше всего напоминает кипящий чайник. Он настолько доволен полем своей деятельности, что буквально все свои ресурсы направляет на то, что считает полезным для дела.

Казалось бы, такое состояние души является идеальным для работы, но позиция вовлеченности часто сопровождается следующими симптомами:

- Невыполнением распоряжений, что вызвано либо «потерей фокуса», т. е. сотрудник так старался сделать всё и быть «в каждой бочке затычкой», что элементарно не рассчитал время, либо он считает, что в обмен на свой энтузиазм получает негласное право сам решать, что выполнять, а что нет.
- Подменой положенной по штату работы непрерывной генерацией «гениальных» идей, которые, мягко говоря, не находятся в пределах компетенции данного персонажа.
- Неспособностью к последовательной и системной работе, стремлением решить любую задачу лихим наскоком, а в случае неудачи – быстро атаковать следующую цель. Это представляет большую проблему, так как на уже структурированном рынке большинство задач решается скорее благодаря хорошей организации и должной последовательности действий, а не напору и энергичности.

- Выходом за рамки служебных полномочий или чётко поставленных задач, а при попытке корректировки или критики, не говоря уже о наказании, – сильной обидой, капризами и пр.
- Спонтанностью действий и зависимостью от внешних обстоятельств: настроения, дня недели, высоты солнца над горизонтом, как следствие – отсутствие гарантии получения желаемого результата в нужные сроки, – это уж как кому повезёт.
- Завышенными ожиданиями относительно ответной благодарности от компании: человек отдаёт себя всего и ждёт ответного потока щедрот за сам факт вовлеченности и вне зависимости от достигнутых результатов.

Дополнительной проблемой является и то, что состояние вовлеченности по сути похоже на эмоциональную вспышку, поэтому не может продолжаться долго. К сожалению, в управленческом сообществе распространена горячая вера в то, что если собрать в одном месте большое количество вовлеченных сотрудников, то все тяготы и сложности как стратегического, так и оперативного управления будут моментально решены.

Хороший руководитель умеет управлять всеми видами/ типами поведения подчиненных и строить экологичные взаимоотношения в своей команде для достижения запланированного результата.





③ Умение обеспечивать лояльность подчинённых в результате профессионального управления.

Лояльность сотрудника не заменяет квалификацию, но способствует достижению синергетического эффекта.

Менеджер «СТА Логистик» должен обеспечивать рост лояльности своих подчиненных при профессиональном управлении.

④ Менеджер должен создавать у подчиненных адекватную картину мира.

Если сотрудник ведет себя неправильно с точки зрения руководителя и правильно – со своей позиции, значит вы используете различные «системы координат», и нужно проанализировать: в чем именно, в каких элементах есть несовпадения.

Необходимо учитывать и то, что на поведение сотрудника может оказывать влияние не только «система координат» руководителя, но и «система координат» его коллег, его подчиненных, если он

в свою очередь является руководителем, а также близких ему людей и просто внешних контрагентов.

Человек может работать не так, как нужно руководителю, вовсе не потому, что он не профессионален или ленив, а потому, что именно такой подход к работе диктуется условиями, в которых он находится.

Прежде чем менять сотрудника, лучше попробовать синхронизировать «системы координат» и, может быть, доработать ту, что сформирована руководителем, скорее всего неосознанно и с помощью методов управления, применяемых интуитивно и ежедневно.

Прочитав данный параграф, вы наверняка поняли одну из причин создания Кодекса менеджера «СТА Логистик».

## 5 Менеджер обязан распознавать «мнение» и «факт», отличать инициативу от самоуправления, ошибку от проступка, владеть набором компетенций руководителя.

О любом предмете и событии человек имеет своё мнение, но это его собственное мнение, а не описание факта, пока он не использует корпоративную систему координат терминов и понятий. Каждый руководитель должен уметь настолько приблизиться к самому факту, что любое мнение его подчиненного об этом факте будет максимально соответствовать реальности.

Для корректного управления подчиненными каждый должен отличать инициативу от самоуправления. Каждый имеет право предложить изменить процесс или сделать новое, но не каждый имеет право принимать решение о возможности его совершения. Ответственность и право принимать решение – это прерогатива руководителя.

Чем отличаются и в чём близки понятия «проступок» и «ошибка»? Ошибка – неправильное действие в ситуации, когда правильное действие никак не обозначено.



Проступок – неправильное действие, когда правильное действие обозначено или неправильно обозначено. Есть еще проступки, основанные на информации, что не прописано, но в соответствии с квалификацией, должностными требованиями и должностным окладом относится к «обязательному знанию». Поэтому, выполняя те или иные управленческие действия, никто не имеет права «выключать» голову. Ошибиться можно один раз, рецидив же с высшей степенью вероятности может обернуться последним днем работы в Компании.

Для того чтобы эффективно выполнять свои обязанности в области оперативного управления подчинёнными, руководителю необходимо профессионально использовать различные управленческие компетенции.

Все управленческие компетенции можно условно распределить по трём «ящикам» или наборам: «личная эффективность руководителя», «управление поступками подчинённых» и «управление мышлением подчинённых».

Для выполнения каждой из обязанностей может потребоваться целый набор компетенций из разных «ящиков», и их будет необходимо применять

в определённой последовательности, зависящей от ситуации. Интуитивное, или ритуальное, без понимания характера воздействия на поведение подчинённых применение компетенции редко приводит к оптимальному результату.

За ошибку подчинённого нельзя наказывать, за проступок подчинённого нельзя не наказывать. При этом каждый имеет право на ошибку, но никто не имеет права на рецидив.

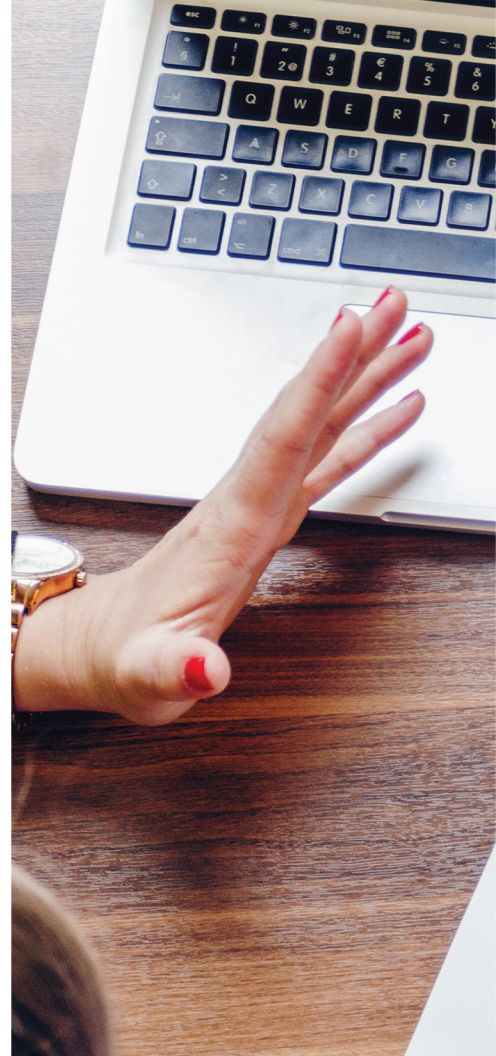
Отменное владение ограниченным количеством компетенций не компенсирует недостаточно профессиональное применение других компетенций, необходимых в данной ситуации.

Для начала повышения своей управленческой квалификации желательно оценить как приоритетную значимость тех или иных компетенций для своей работы, так и уровень своего профессионализма.

**Управление личной эффективностью руководителя** – компетенции, которые в первую очередь определяют уровень эффективности самого руководителя: то, насколько он способен к выполнению рациональных и системных действий. К этим компетенциям относятся: выработка решений, представление решений, планирование, саморазвитие.

**Управление поступками подчиненных** – это набор компетенций, которые формируют «игровое поле» и оказывают влияние на деятельность сотрудников, условно говоря, снаружи. Это: управление группой, регламентация, делегирование, координация, контроль, оперативная мотивация.

**Управление мышлением подчинённых** – это компетенции, которые формируют мышление подчинённых и тем самым оказывают влияние на их деятельность, условно говоря, изнутри. Это: оперативное лидерство, техники коммуникации, коучинг.





# ПРИНЦИПЫ И ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- ① Менеджер не должен полагаться на вдохновение подчиненного, он должен полагаться на технологии и квалификацию подчиненного.
- ② Любое правило (регламент) можно изменить, но нельзя нарушить.
- ③ Регламентируя выполнение работы подчиненными, профессиональный менеджер заботится о непротиворечивости регламентов.
- ④ Подпись в согласовании Регламента Компании означает готовность выполнить самому и обеспечить выполнение своими сотрудниками положений этого Регламента.
- ⑤ Профессиональный менеджер постоянно совершенствует технологии деятельности подчиненных, которые адекватно обеспечивают правильное и эффективное выполнение производственных задач.
- ⑥ Если сотрудник ответственно сделал свою работу по утвержденной технологии, но это привело к негативному результату, — это не вина сотрудника.
- ⑦ За ошибку подчиненного нельзя наказывать, за проступок подчиненного нельзя не наказывать. При этом каждый имеет право на ошибку, но никто не имеет права на рецидив.
- ⑧ Любой героизм является следствием предыдущего попустительства.

- 9) Ресурсы должны быть адекватны задачам.
- 10) Не приходи с проблемой, приходи с решением. Задачей менеджера является оказание помощи подчиненному в выборе правильного решения из списка заранее подготовленных и проанализированных альтернатив.
- 11) Уперся – сообщи. Выполнил – доложи.
- 12) В своей работе и в работе подчиненных менеджер должен исключать отсутствие результата и длинный рассказ о причинах его недостижения («результат по-русски»).
- 13) Профессиональный менеджер планирует регулярные встречи и разговоры с подчиненными и осознанно избегает управления «на ходу».
- 14) Менеджер не должен допускать проективную ошибку (проецирование своих качеств на подчиненного), но обязан знать ТТХ сотрудника для минимизации времени на постановку задачи (должный уровень детализации задачи).
- 15) Нельзя наказывать за отсутствие инициативы, если это не является обязанностью подчиненного.
- 16) Плохо, когда боятся руководителя. Хорошо, когда опасаются нарушить его правила.
- 17) Учитывать надо то, что повышает эффективность сотрудника и бизнеса, а не то, что хочется.
- 18) Не бывает «забыл», бывает «не записал».
- 19) Не подчиненный «не умеет», а руководитель «не научил»!
- 20) Не подчиненный «не наказывался», а руководитель не позволил его наказывать!
- 21) Выбирай не действия, выбирай последствия.
- 22) Неэффективный способ достижения результата обесценивает данный результат.
- 23) От интуитивно понятного управления – к профессионально точному.
- 24) Менеджер должен являться для подчиненных примером планирования и ответственного исполнения задач.
- 25) Путь менеджера – билет в один конец. Наивысшее мастерство недостижимо, но каждый день мы делаем шаг ему навстречу.



[www.stalogistic.com](http://www.stalogistic.com)

[www.staforpeople.com](http://www.staforpeople.com)

