

Петр Синегуб

# Температурный режим компании 36,6

Фундамент создания  
корпоративной культуры



«Монолит»

Днепр

2019

[Ознакомиться более детально на сайте издательства «Монолит-Bizz»](#)

УДК 331.104  
ББК 65.242  
С38

С38 Температурный режим компании 36,6. Фундамент создания корпоративной культуры / Петр Синегуб. — Днепр: Монолит, 2019. — 224 с.

ISBN 978-617-577-219-5

Перед вами 36,6 правила эффективного развития компании, составленные на основе личного опыта более чем пятнадцатилетнего руководства различными успешными бизнесами.

Петр Синегуб считает эти правила фундаментом корпоративной культуры компании. «Не скажу, что они написаны кровью, — говорит автор. — Но уж точно ощутимыми денежными потерями, стрессами и разочарованиями в людях. Это лично мои промахи, ошибки моих компаний и других собственников бизнеса, с которыми я общаюсь». Особая ценность этого богатого коллективного опыта состоит в том, что он был грамотно осмыслен, для каждой ситуации были найдены эффективные решения — и сформулированы в виде правил.

Вы собственник бизнеса, руководитель? Или, возможно, сотрудник компании, желающий развиваться вместе с ней за счет совершенствования своих рабочих процессов, повышения личной эффективности и качества взаимодействия с коллегами на всех уровнях? Тогда эта книга — для вас.

© Петр Синегуб, 2019

© Издание на русском языке, оформление  
ООО «Издательство “Монолит”», 2019

Все права защищены, в том числе право частичного  
или полного воспроизведения в любой форме.

Правовую поддержку издательства  
обеспечивает компания Web-protect.



ISBN 978-617-577-219-5

## Содержание

Введение .....	7
Как читать эту книгу: 7 советов от меня .....	11
<b>Правило 1.</b> Знаешь, как улучшить рабочий процесс, — предлагай! .....	13
<b>Правило 2.</b> Сообщай не только о проблеме, но и о возможных решениях .....	19
<b>Правило 3.</b> Не уверен — не обещай! Обещаешь — делай! .....	27
<b>Правило 4.</b> Говори кратко и по существу .....	33
<b>Правило 5.</b> Давай ровно столько ответов, сколько задают вопросов .....	39
<b>Правило 6.</b> Комментируй не весь текст, а каждую завершенную мысль .....	45
<b>Правило 7.</b> Не бойся подходить к руководству по личным и рабочим вопросам .....	49
<b>Правило 8.</b> Ответы «Не было времени» или «Я забыл» не являются оправданием .....	57
<b>Правило 9.</b> Если ты готов двигаться дальше по карьерной лестнице, сообщи руководству .....	65
<b>Правило 10.</b> Неправильно выполненное задание — невыполненное задание! .....	71
<b>Правило 11.</b> Задания принимаются только в письменной форме .....	77
<b>Правило 12.</b> Выполнил задание — ознакомь руководителя с результатом .....	85

<b>Правило 13.</b> Задача должна иметь установленный срок и конечную цель! .....	89
<b>Правило 14.</b> Ответственность в задаче всегда индивидуальная. ....	93
<b>Правило 15.</b> Будь инициативен! Работай на сто два процента! .....	99
<b>Правило 16.</b> Уважай коллег и не создавай конфликты в коллективе .....	105
<b>Правило 17.</b> Занимайся самообразованием, становись профессионалом .....	111
<b>Правило 18.</b> Выясни свой РДС (результат деятельности сотрудника) и работай над его достижением! .....	119
<b>Правило 19.</b> Дисциплина — залог успеха. Будь примером для подражания! .....	127
<b>Правило 20.</b> Чаще благодари и хвали коллег, дилеров и клиентов. ....	133
<b>Правило 21.</b> Даешь задание — убедись, что его правильно поняли. Принимаешь задание — задай достаточно вопросов для его выполнения .....	139
<b>Правило 22.</b> Работай так, чтобы нас рекомендовали .....	145
<b>Правило 23.</b> Каждый сотрудник — лицо компании. Не позволяй себе лишнего! .....	151
<b>Правило 24.</b> Бери на себя ответственность. Научись быть лидером. ....	157
<b>Правило 25.</b> Веди статистику выполненных задач и оценивай личную эффективность! .....	161
<b>Правило 26.</b> Стань таким руководителем, сотрудником которого сам бы хотел быть. ....	167

<b>Правило 27.</b> Будь «адвокатом компании». Защищай интересы руководителя и коллег! .....	173
<b>Правило 28.</b> Планируй свой день с вечера .....	177
<b>Правило 29.</b> Компания оценивает и вознаграждает сотрудника не за процессы, а за результаты .....	181
<b>Правило 30.</b> Работай эффективно и результативно. Предлагай простые решения для сложных задач. ....	187
<b>Правило 31.</b> Не допускай распространения недостоверной или непроверенной информации .....	193
<b>Правило 32.</b> Эффективность работы отдела оценивается по самому слабому сотруднику, а развитие компании зависит от качества работы самого слабого топ-менеджера ..	199
<b>Правило 33.</b> Нет ничего невозможного. Нужно только определить необходимые ресурсы .....	203
<b>Правило 34.</b> Уведоми коллегу о том, что информация принята и получена. ....	207
<b>Правило 35.</b> Давай качественную обратную связь .....	211
<b>Правило 36.</b> Если главный приоритет — срочность, лучше выполнить задание вовремя (пусть и не на 102%), чем не предоставить результат вообще .....	215
<b>Правило 36,6.</b> Помни, понимай и соблюдай принципы, правила и парадигмы работы .....	219

# Введение

Приветствую, друзья!

За более чем четырнадцать лет управления бизнесами я определил, от чего зависит операционная эффективность компании. В этой формуле три слагаемых:

- ♦ профессиональные сотрудники;
- ♦ лояльная к компании команда;
- ♦ знание каждым сотрудником ожидаемого результата своей деятельности.

При этом мы с вами прекрасно понимаем, что профессионализм, лояльность и ориентация на результат не возникают на пустом месте. Над ними надо работать. Поэтому в компании важно договориться о правилах, принципах и парадигмах, которые будут соблюдать все сотрудники.

Но что это за правила? Приходить вовремя? Не материться? Соблюдать субординацию? Давайте копнем глубже. В течение четырнадцати лет я и мои сотрудники сталкивались со множеством рабочих ошибок. И не всегда речь шла о мелочах. Иногда ошибки влекли за собой потерю денег, недовольство клиентов и другие малоприятные вещи. Первым делом мы в экстренном порядке решали проблему. А дальше я задавал себе вопрос: что необходимо сделать, чтобы в будущем эта ошибка не повторилась? Вот так появились эти 36,6 правила.

Сейчас вы читаете книгу о результатах прошлых ошибок — о корпоративных правилах, принципах и парадигмах, от которых зависит эффективность компании. Если компания — это государство, то 36,6 правила — часть его конституции, законов и подзаконных актов.

Сможете представить себе самодостаточное, развивающееся государство с высоким уровнем жизни, где нет законов? Трудновато. Так уж вышло, что законы — это основа любого сообщества.

Компания — то же государство. Она не может процветать без крепкой законодательной базы. Тем не менее большинство компаний существует именно так. Согласно моей личной статистике, только у десяти процентов компаний малого и среднего бизнеса в СНГ есть документ с едиными для всех правилами. И далеко не всегда сотрудники этих компаний знают о существовании такого документа.

Правила объясняют сотрудникам, как нужно себя вести в разных рабочих сферах и ситуациях, чтобы быть на одной волне с компанией:

- ♦ как ежедневно выполнять свои задачи;
- ♦ как общаться с коллегами;
- ♦ как взаимодействовать с руководством;
- ♦ как двигаться по карьерной лестнице.

Принимая такой документ в компании, мы заключаем с сотрудниками договор. Мы обещаем друг другу, что на работе будем вести себя именно так. С этого момента нам не нужно заново объяснять, каким образом мы делегируем задачи, развиваем профессиональные навыки или просим о повышении.

Количество правил не случайно. 36,6° — это нормальная температура не только здорового человеческого организма, но и организма компании. Пока сотрудники согласны со всеми правилами и выполняют их, корпоративная температура держится на стабильном уровне. Но стоит произойти какому-то сбою, как иммунитет компании ослабевает и она заболевает.

О каких сбоях идет речь? Сотрудники саботируют или игнорируют правила, руководство перегружает команду дополнительными правилами... На своем опыте я выяснил, что и недостаток, и избыток правил создают одинаковый стресс. Поэтому, с моей точки зрения, 36,6 правила — тот самый идеальный температурный режим для здоровой компании.

По ходу книги что-то может казаться вам очевидным. Понятно, что общаться надо уважительно. Понятно, что работать надо эффективно. Понятно, что для продвижения по карьерной лестнице нужно демонстрировать результат и лидерские качества.

Вопрос: если все так очевидно, почему собственники малого и среднего бизнеса все еще разгребают операционку? Почему они боятся уходить в отпуск, опасаясь, что без них все развалится? Почему они распыляют свое внимание на все отделы сразу?

У меня еще много таких «почему». Конечно, одни лишь корпоративные правила не решат вмиг всех проблем собственника и его бизнеса. Но поверьте: это то, что запускает изменения и закрывает огромную нишу деятельности руководства и HR-отдела.

Скажу больше: корпоративные правила будто открывают собственнику и руководителям глаза на свою же команду. Когда я начал внедрять изменения в своей компании, некоторые сотрудники ушли, кого-то я уволил сам. Выяснилось, что некоторые из тех, с кем я работал годами, не хотят брать на себя ответственность или не готовы принимать изменения.

То же самое происходит в коллективах участников нашей обучающей программы для собственников SmartBusiness. Они внедряют пару правил и неизбежно сталкиваются с увольнениями. И знаете что? Это хорошо. Лучше собрать часть команды заново и работать с единомышленниками. И гораздо хуже не развивать свою компанию из-за отдельных личностей, потому что «он же так давно работает» и «может, он еще исправится».

36,6 правила — фундамент корпоративной культуры. Не скажу, что они написаны кровью. Но уж точно ощутимыми денежными потерями, стрессами и разочарованиями в людях. Это лично мои ошибки, ошибки моих компаний и других собственников бизнеса, которые проходят у нас обучение.

В моем первом бизнесе — группе компаний «Мир Весов» — более ста человек. Все они работают в единой корпоративной

культуре, основу которой составляют эти 36,6 правила, принципа и парадигмы. О результатах хотя бы поверхностно можете судить по публичной странице в Facebook:



<https://www.facebook.com/MirVesovGK/>

Главная цель этой книги — показать вам, что путем внедрения правил вполне реально повысить эффективность команды. В таких условиях бизнесмен может заниматься своей первоначальной задачей — разработкой и осуществлением стратегии компании и развитием корпоративной культуры.

Эти пункты по смыслу универсальны — они подходят любому малому и среднему бизнесу, в котором работают люди. Вы уверенно можете адаптировать их под свои реалии и сочетать с тем, что есть. Для меня главное — чтобы у вас был рабочий ориентир, которым прямо сейчас пользуются мои сотрудники и команды наших клиентов.

Так что желаю вам приятного чтения и интересных выводов!

## Как читать эту книгу: 7 советов от меня

Идея и реализация. Как собственник бизнеса или топ-менеджер вы отлично понимаете различие между этими понятиями. Каждую секунду в сознании кого-то из жителей нашей планеты генерируется идея. Но даже самая гениальная не стоит доллара, если так и не вышла за пределы головы.

Книга, которую вы сейчас читаете, — идея. Я уверен в ее пользе для малого и среднего бизнеса. Но лишь в том случае, если с этих страниц она перекочет в свод ваших корпоративных правил и станет частью повседневной жизни вашей команды.

Ниже приведены рекомендации по работе с этой книгой. Они помогут вам сделать чтение максимально эффективным. Возьмите на вооружение хотя бы некоторые из них — и вам будет в разы легче построить тот самый мостик между идеей и реализацией.

1. Первый раз прочтите книгу бегло. Постарайтесь понять ее основную мысль, не фокусируясь на мелких деталях.
2. В конце каждой главы есть QR-код, ведущий на страницу с коротким видео по каждому правилу. Просмотрите эти видео, если есть возможность. Это поможет закрепить идею правила и взглянуть на него с другой стороны.
3. На повторный заход оставьте главы, которые вы нашли полезными для своей компании. Их читайте медленно и вдумчиво. При необходимости делайте пометки и записывайте на полях свои выводы.
4. Распечатайте понравившиеся правила и дайте прочесть сначала ключевым сотрудникам, а потом всей команде. Для закрепления можете вывесить список правил на видном месте в офисе.

5. Используйте тексты глав и видео из каждого правила в системе адаптации новых сотрудников. Это поможет им быстрее познакомиться с корпоративным укладом и не совершать распространенных ошибок.
6. По любым вопросам или для уточнения пишите мне в соцсетях с пометкой «36,6 правила». Так я быстрее увижу ваше сообщение и смогу помочь.
7. Ну и главная рекомендация: внедряйте правила, если готовы следовать им сами. Будьте примером для своей команды.

За дело!

**Петр Синегуб,**  
*бизнесмен, инвестор,  
собственник группы компаний «Мир Весов»,  
основатель Всеукраинского бизнес-сообщества  
менторов и наставников «Board»*

## Первое правило

**Знаешь, как улучшить рабочий процесс, — предлагай!**

**Инициатива, полезные идеи  
и рациональные предложения  
поощряемы.**

Выживает не самый сильный, а самый восприимчивый к переменам.

Чарльз Дарвин

О чем вы думаете, когда слышите слово «стабильность»? Лично мне на ум приходят серость, тишина и скука. Согласитесь, сейчас это понятие все больше ассоциируется с чем-то негативным. Вот раньше то, что выражается словосочетанием «стабильная компания», было главной целью любого предпринимателя. Куда родители наших родителей стремились устроиться? На стабильное производство, лет этак на сорок.

Скажу сразу: не совсем справедливо иронизировать над этим словом и отрицать пользу стабильности. В некоторых аспектах компания должна быть крепкой вне зависимости от обстоятельств. Я говорю о регулярных зарплатах, растущих показателях, приемлемых условиях работы.

Тем не менее в других сферах бизнес сильно рискует, когда оказывается погруженным внутрь своего уютного мирка. Как только во внешней среде происходят какие-то колебания, чересчур стабильная компания ощущает их с силой десятибалльного землетрясения. Не каждый бренд способен оправиться от таких разрушений.

Одним из первых бизнесов, который это осознал, стала Toyota. После Второй мировой войны она вместе с другими японскими компаниями нашла способ восстановиться. Как? Они изобрели «кайдзен».

Кайдзен — японское слово, которое переводится как «непрерывное совершенствование». Другими словами, кайдзен — это философия постоянных улучшений. Применительно к менеджменту это подразумевает, что абсолютно каждый сотрудник компании — от собственника до уборщицы — должен постоянно совершенствовать свой рабочий процесс, чтобы повышать личную эффективность. Японцы поняли: кардинальные изменения нужны не всегда. Достаточно мелких, но регулярных улучшений.

Сейчас кайдзен — общемировой подход. Большинство собственников бизнеса осознанно выбирают политику постоянных улучшений. Это действительно мудро: построить в компании гибкую структуру и наладить коммуникацию с командой так, чтобы в любой момент можно было сгруппироваться и что-то изменить.

Я сам сторонник такого подхода. На конкурентном рынке по-другому развиваться просто невозможно. Всегда найдется тот, кто быстрее адаптируется к изменениям или запустит их сам. Любой компании важно понимать, что она существует не сама по себе. Рядом всегда есть конкуренты, которые в любой момент могут вырваться вперед.

Но конкуренция — не единственная мотивация. Собственники и управляющие должны понимать, что им нужно становиться не только лучше кого-то, но и лучше самих себя. Возможно, мысль не самая свежая, но так и есть. Мы вчерашние и мы завтрашние — вот кто должен состязаться.

Теперь от философии перейдем к делу. Допустим, собственник компании решил регулярно запускать улучшения. Но где ему их брать? Придумывать самому? Созывать топов, ключевых сотрудников и креативить вместе с ними? Вроде логично. Но если речь не идет о каких-то стратегических изменениях, высшее руководство — не тот источник идей.

Чтобы повысить свою эффективность и увеличить общую прибыль, бизнесу не обязательно мудрить, выдумывая что-то глобальное. Иногда достаточно пересмотреть типичные бизнес-процессы своих подопечных. Речь о приеме заявок от клиентов или



доставке товара. Подобная рутина и составляет ежедневную работу десятков и даже сотен сотрудников.

При всем искреннем желании «прокачать» эти процессы собственник или директор чисто физически не способен сделать это на все сто процентов. Да, он может заказать аудит или стать тайным покупателем. Но это даст ему понимание лишь внешних проблем сервиса. Все «внутренности» останутся на прежнем месте. Как же вытянуть их на свет?

Ответ один — спросить у самих участников процесса. Да-да, у рядовых сотрудников. Поверьте, им точно виднее, что следует добавить, а что давно пора убрать. Именно они каждый день страдают от ненужных согласований, десятков подписей, звонков и других лишних телодвижений. Это они давно хотят внедрить новую программу и закупить необходимую технику.

Вот вам банальный пример: в отделе нет принтера. Чтобы распечатать очередной документ, работники отвлекают коллег из соседних кабинетов, при этом сами тратят время на хождение туда-сюда и переговоры. Покупка несчастного принтера — и минимум два отдела эффективнее выполняют свои обязанности. Конечно, принтер — это необходимость. Он давно есть чуть ли не в каждом офисе. Но давайте посмотрим на это с другой стороны. Не у всех нас есть что-то такое очевидное, что якобы должно быть в каждой компании. Стоит пройтись по таким вещам, как принтер, таск-менеджмент-система, CRM, — и компания заработает с новой силой.

Да что там принтер! В одной западной компании уборщица предложила мыть полы новым чистящим средством, потому что оно более концентрированное и органическое. Руководство прислушалось к этому совету. И что вы думаете? Компания сэкономила огромную сумму!

Так что предложения от самих сотрудников — действенный метод повышения эффективности. Я лично убедился в этом на практике. Но перед компанией, которая хочет сделать инициативность доброй традицией, встает новая задача: убедить команду, что инициатива поощряема, а вовсе не наказуема.

К сожалению, во многих людях прочно засели всевозможные стереотипы относительно внесения предложений. У каждого свой страх:

- ♦ «Коллеги подумают, что я выскочка»;
- ♦ «Руководитель заставит меня внедрять все самостоятельно»;
- ♦ «Менеджер раскритикует мою идею».

Инициативность многих тормозит опыт предыдущих работ, где чересчур «стабильное» руководство отвечало на любые предложения одной фразой: «Ты придумал — ты и делай!»

Бороться с негативными установками каждого коллеги сложно. Так бизнес рискует быстро превратиться в психологический центр. Когда я устал точно воевать с проблемой, я просто запустил политику постоянных улучшений и изменений на корпоративном уровне. И не просто так, а за материальные поощрения.

Как это происходит? Каждый сотрудник знает, что руководство компании ждет от него рациональных предложений. Их рациональность в том, что они любым способом делают компанию эффективнее. Это могут быть важные изменения в бизнес-процессе или, к примеру, установка универсальных зарядных устройств для смартфонов в каждом кабинете.

Как сотруднику вынести свою идею на рассмотрение и к кому обратиться? Этот процесс оптимизирован. Мои коллеги создали специальную форму в таск-менеджмент-системе. Человек открывает эту форму и отвечает на шаблонные вопросы:

- ♦ В чем суть рацпредложения?
- ♦ Почему его нужно внедрить?
- ♦ Какую пользу оно принесет компании?

Далее сотрудник направляет эту информацию своему непосредственному руководителю. Тот рассматривает идею и решает, стоит ее внедрять или нет.

Но! Если менеджер забраковал идею, она все равно имеет право на рассмотрение. Идея передается вышестоящему руководителю. Если и он не увидел в ней потенциала, она может дойти до собственника, если сотрудник считает ее очень важной.

Если идея оказывается стоящей, компания ее внедряет. И это еще не все! На ежемесячном собрании автора идеи поощряют премией и публично хвалят. Подчеркиваю: когда коллеги видят, что их товарища хвалят, они хотят оказаться на его месте.

Важно объяснить команде, как именно происходит этот процесс и как работает система поощрения. Когда сотрудники убедятся, что люди наверху действительно ждут от них идей, они будут активнее их генерировать. С такой мотивацией они не просто станут предлагать, когда «прижмет», а будут анализировать каждый свой шаг и выполнять свою работу более осознанно.

Я бы не рекомендовал это правило, если бы не убедился в его эффективности на собственном опыте. В компании «Мир Весов» семьдесят процентов улучшений было осуществлено за счет рацпредложений от сотрудников. Чем быстрее руководство внедрит это правило, тем быстрее компания станет более эффективной.

## Что дает правило

**«Знаешь, как улучшить рабочий процесс, — предлагай! Инициатива, полезные идеи и рациональные предложения поощряемы»**



ПРАВИЛО №1

- ♦ Гибкость персонала и руководства.
- ♦ Лояльность сотрудников к переменам благодаря выработанной готовности к ним.
- ♦ Преимущества перед конкурентами: выигрывает тот, кто первым приспособливается к переменам и новым технологиям.
- ♦ Постоянное развитие компании.

## Второе правило

**Сообщай не только о проблеме, но и о ее возможных решениях.**

**Предоставляй информацию ТОЛЬКО в формате «Наилучший вариант».**

Большинство людей в действительности не хотят свободы, потому что она предполагает ответственность, а ответственность большинство людей страшит.

Зигмунд Фрейд

Говори всем, что бегаешь по утрам.  
Не уточняй, что от ответственности и проблем.

Анекдот

Это правило одно из моих любимых. Оно становится откровением для участников наших обучающих программ и меняет их подход к делегированию задач. Надеюсь, оно окажется полезным и для вас. Но обо всем по порядку.

Я открыл первую компанию в 2005 году. Тогда нас было трое. Сами понимаете, каждый из нас охватывал намного больше должностей, чем занимал фактически. Утром я был продавцом, днем — логистом, а вечером подрабатывал грузчиком. Нашей команде не хватало суток, чтобы закрыть все дневные задачи, но мы как-то умудрялись развивать бизнес.

В таком сумасшедшем графике у меня была одна мечта — расширить компанию и нанять специалистов, которым я смогу делегировать значительную часть «не моих» задач. И мечта сбывалась — мы набирали все новых и новых людей. Я осознал это, когда в очередной будний день провел все время в офисе и ни разу не вышел помочь разгрузить товар.

Итак, я раздал коллегам задачи. Но с чем я столкнулся? Я все равно участвовал в их решении. Да, формально у задачи изменился исполнитель. Но по факту я продолжал делать то, что входило в обязанности других людей.

Вот что делали мои сотрудники:

- ♦ подходили и переспрашивали детали задачи;
- ♦ возвращали мне задачу, как только сталкивались с проблемами;
- ♦ не могли принять решение самостоятельно и перекладывали это на меня.

Отвечать за задачу от и до — обязанность исполнителя. Если каждые десять минут руководитель будет отвлекаться, вникать в чужую задачу и решать ее, необходимость в таких подопечных исчезает. Зачем они нужны, если отнимают время и мешают сосредоточиться на более приоритетных целях?

Если действовать импульсивно, первое желание — всех уволить и нанять более квалифицированных сотрудников. И эта идея сразу отпадает. Не могут же все как один оказаться такими плохими работниками. Эти люди прошли собеседования и во многом хорошо себя зарекомендовали. Так в чем проблема? Проблема в том, как они отчитываются о результатах.

Казалось бы, простейшая вещь — сообщить о результатах работы. Ну что может быть примитивнее? Но, как выяснилось, это играет существенную роль. Особенно когда вы смотрите на часы и понимаете, что несколько часов своего дня потратили на чужую работу.

Вот что я понял: мало просто дать подопечному задачу и сказать: «Выполни!»

Первое: важно объяснить ему, что вместе с задачей он получает и ответственность за нее. Прямо так и проговорить: «Задача на тебе, жду готового результата».

Второе: каждому сотруднику нужно объяснить, в каком формате следует отчитываться о проделанной работе. Я говорю о формате «Наилучший вариант».

Что это за формат, и в чем его уникальность? «Наилучший вариант» — это такая форма отчета о выполнении задачи, при

которой руководителю остается только ответить: «Одобрю» или «Не одобряю». В чем смысл? Сотрудник выполняет задание так, чтобы у руководителя не возникало дополнительных вопросов и уточнений. Все должно быть понятно.

Вот какие пункты содержит ответ:

- ◆ Сотрудник объясняет суть задачи.
- ◆ Предоставляет несколько вариантов решения и объясняет, почему выбрал именно их.
- ◆ Выбирает среди нескольких вариантов один, наилучший, и поясняет, почему он наиболее приемлем в данной ситуации.

Допустим, вы попросили своего HR-специалиста найти рестораны для проведения корпоратива. При этом вы перечислили ключевые критерии: район, удобная парковка, вместительность и т.д. На этом вам хочется закончить и заняться своими делами. Однако спустя час сотрудник приходит к вам и говорит: «Я нашел несколько мест. Вот, посмотрите, все более или менее подходят».

Что происходит? Ваш специалист снова возвращает вам задачу и просит решить за него. Да, он вроде выполнил то, что от него требовалось, но лишь частично. Если в итоге вы самостоятельно выберете хорошее место, сотрудник подумает: «Какой я молодец!» А если место окажется не самым удачным, этот же сотрудник скажет: «Так это не я выбирал, а руководитель!»

Вот как звучит отчет по той же задаче в формате «Наилучший вариант»:

— Я нашел три места, соответствующих указанным вами критериям: это, это и это. Считаю, что стоит выбрать последний вариант, потому что в этом заведении еще будет действовать скидка для нашего коллектива.

В итоге от вас требуется только одобрить или не одобрить аналитическую работу сотрудника. И самое главное — он проделал

ее самостоятельно и отвечает за свое решение. Представьте, как было бы здорово, если бы сотрудники именно так решали каждую задачу или проблему!

Единственное, что может не устроить руководителя в таком ответе, — неполный взгляд на картину и, как следствие, неправильное решение. Но тут проблема кроется в изначальных вводных данных. Чтобы сотрудник подкорректировал свой ответ, руководитель может дать новые вводные.

В остальном формат «Наилучший вариант» действительно наилучший из всех, которые я встречал, в плане делегирования ответственности. Его главное преимущество перед остальными методами в том, что он формирует у членов команды ответственность за свои решения.

Обычно ведь как происходит? Сотрудник столкнулся с проблемой, пошел к руководителю, дождался от него решения и думает: «Это оказалось так просто! Буду теперь всегда спрашивать у менеджера, если что. Нет смысла напрягаться самому».

Это касается не только рабочих задач. С внезапными форс-мажорами то же самое. В компании не должно быть такого:

— Руководитель, подрядчик затянул сроки. Что делать?!

— Руководитель, о нас написали гневный отзыв в Facebook. Как быть?!

— Руководитель, товар задержался, потому что его доставили в другую страну!

Когда команда не умеет решать задачи самостоятельно, она привязывается к своему менеджеру, как к сиделке. Формат «Наилучший вариант» позволяет навести в этой сфере порядок и приучить сотрудников к самостоятельности.

Тем не менее «Наилучший вариант» не справится со своей задачей, если применять метод через раз. Я ощутил это на себе и своей команде. Людей нужно дисциплинировать, иначе они не привыкнут к новому правилу. Что еще хуже, они подумают, будто оно вводилось формально, а на самом деле все остается по-старому.

Важный момент. Внедрять это правило стоит начинать с топ-менеджеров. Сначала нужно донести его ценность до них и только после этого спускать всей команде. Почему именно в такой последовательности? Потому что пока они сами не перестанут приходить с вопросами, их сотрудники будут делать то же самое.

Я ввел это правило в своей компании несколько лет назад, но до сих пор некоторые руководители отделов не до конца его осознали. Я вижу это по тому, в какой форме они сообщают мне о проблемах и как перекладывают ответственность. Когда подобное происходит, я четко понимаю, что в их отделах творится то же самое.

Это говорит о том, что людям сложно менять свои привычки. Если у вас закрался вопрос, что делать с топами, которые годами не принимают это правило, отвечаю: увольнять. Некоторых людей я в свое время назначил руководителями не потому, что они идеально подходили для этой должности. Были другие причины: потому что они давно работают, потому что хорошо справлялись со своими обязанностями. Но, как вы понимаете, со временем такие непродуманные решения дают о себе знать.

Чтобы моя команда не забывала о «Наилучшем варианте», я придумал такую штуку: наклеить на крышку монитора стикеры с названием приема. Один для себя, второй для коллег.

В итоге, когда к вам или вашему сотруднику подходят с вопросом, наклейка будто говорит: «Уверен?!»

И тогда сотрудник уходит, чтобы подготовить отчет в новом формате, а человек за компьютером даже не замечает этого. Время экономится.

Что ж, желаю вам успешного внедрения рассмотренного правила и легкой адаптации к нему вашей команды!

## Что дает правило

**«Сообщай не только о проблеме, но и о ее возможных решениях. Предоставляй информацию ТОЛЬКО в формате “Наилучший вариант”»**



ПРАВИЛО №2

- ♦ Четко разграничивает роли и обязанности между исполнителем и руководителем.
- ♦ Развязывает руки руководителю и дает возможность сосредоточиться на стратегии компании или отдела.
- ♦ Прививает сотрудникам ответственность за свои решения.

## Третье правило

**Не уверен — не обещай!  
Обещаешь — делай!**

Обдумай, верно ли и возможно ли то, что ты обещаешь,  
ибо обещание есть долг.

*Конфуций*

Держать слово — мощнейший инструмент создания выдающегося будущего. Мы недооцениваем его силу и слабо используем его потенциал. А что, если сделать ценность сдержанного слова приоритетом номер один для всей вашей компании? Просто подумайте, каких результатов вы могли бы достичь! Какими сотрудниками вы были бы окружены! Как невероятно просто вам стало бы работать с такими людьми!

*Брайан Трейси*

**К**ак мы обычно договариваемся с партнерами? Заключаем договор и подписываем его. Каждая сторона обязуется выполнить свои задачи, чтобы в итоге все пришли к желаемому результату.

В рабочих отношениях в компании действует та же система. Только вместо заключения контрактов с печатями и автографами коллеги просто ставят друг другу задачи и выполняют их. Обычная рутина, правда? Но что происходит, когда внезапно какой-то специалист не делает того, что обещал? Система ломается.

Причины таких сбоев разные. Самая главная — безответственность. В соответствии со своей психологией любой человек хочет показать себя с лучшей стороны. Поэтому часто сотрудник берется за сложную задачу, чтобы зарекомендовать себя, — мол, смотрите, я не соврал на собеседовании по поводу своих золотых качеств, сейчас вы сами в этом убедитесь!

Но такой сотрудник забывает, что его обещание само по себе — это просто слова. Без результата оно никого не впечатлит.

Компания — это не конкурс красоты, где достаточно сказать: «Я за мир во всем мире», — и все заплодируют. На работе судят по реальным достижениям. Именно поэтому каждое обещание относительно задачи должно дополняться результатом.

Думаю, любой собственник бизнеса и руководитель понимает всю важность исполнительности. Без этой черты сложно честным

путем добиться высокой должности. Подозреваю, вам важно, чтобы ваша команда точно так же выполняла свои рабочие обещания, как это делаете вы сами. Правда?

Лично меня удручают подобные диалоги с сотрудниками:

— Ты выполнил задачу?

— Нет.

— Почему?

— Не получилось...

— Тогда зачем обещал?

— Думал, что справлюсь.

Каждый руководитель хоть раз вел подобную беседу, которая ни к чему не привела. И правда — после драки кулаками не машут. Задача все равно не выполнена, сроки сорваны, процесс застопорился.

В моих компаниях такое случалось не раз. И когда я понял, в чем причина таких серьезных сбоев в работе, я ввел это правило. Нет смысла объяснять каждому «стратившему» сотруднику, что так делать нельзя. Да, он поймет, но другие останутся потенциальными нарушителями.

Главное преимущество третьего правила в том, что оно прививает подопечным ответственность. Правило сразу расставляет все точки над «i»:

— У нас не пройдут пустые обещания, мы ждем от тебя действий.

Иногда собственники пренебрегают тем, чтобы уведомить сотрудников об их обязательствах. И я понимаю почему. Просто люди на высоких должностях и без того болеют за свою компанию, у них природное чувство долга по отношению ко всему, что они делают. Проблема в том, что они проецируют собственные качества и на окружающих: «Раз я такой, значит, и вокруг меня такие же ответственные люди».

Но так бывает не всегда. Далеко не всегда.

Ни один сотрудник не находится в вакууме. Он работает внутри системы, где все друг от друга зависят. И его «не получилось»



влечет за собой кучу проблем. Чтобы подстраховать себя, руководителю стоит объяснить это всей команде.

Для специалистов, которые любят иногда впечатлить своими обещаниями, это станет «стоп-сигналом». Они потеряют мотивацию брать на себя задачи и не доводить их до конца. Зачем, если это никак их не продвинет? Скорее всего, это даже ухудшит их положение, потому что руководитель раскусит их намерения.

Надо сказать, что не обязательно все сотрудники хитрые. Некоторые обещают выполнить задачу, потому что не хотят подвести менеджера. Они понимают, что им не хватает знаний, что у них полный завал, что у них не получится. Тем не менее они обещают. Только они не принимают во внимание тот факт, что их «чувство долга» все равно в итоге разочарует руководителя.

Я за честность в рабочих отношениях. Пусть лучше сотрудник сразу скажет мне, что не сможет. В таком случае у меня будет время, чтобы выбрать другого исполнителя. Позже я подумаю, как расширить знания этого специалиста, чтобы в будущем он мог согласиться выполнить похожую задачу. Это гораздо лучше, чем поверить и не получить результат.

Многие участники команды думают, что, отказавшись, они уничтожат свою репутацию. Потому, внедряя это правило, я акцентировал внимание на одном моменте:

— Не бойтесь говорить правду. Я не уволю вас, если вы честно признаетесь, что не можете выполнить одну задачу. Наоборот, я поблагодарю вас за то, что вы вовремя предотвратили возможный коллапс. Для меня, как и для каждого руководителя, в разы хуже, если вы пообещаете и не сделаете.

И это действительно помогло. Никто не стал массово отказываться от работы, лишь бы меньше делать. Все-таки мы с HR-отделом стараемся подбирать в команду «тех самых». Зато это правило внесло чуть больше доверия в отношения каждого менеджера с командой. Люди поняли, что они не просто инструменты в глазах руководства.

И коль уж мы заговорили об ответственности, поделюсь с вами одним лайфхаком. Я применяю его, чтобы мою организованность не использовали в мелочах, пусть даже неумышленно.

Объясню на примере. Звонит телефон. Я беру трубку, а там мой товарищ просит сбросить ему телефон нашего общего знакомого. Я занят и не могу сделать это прямо сейчас. Раньше я говорил, что перезвоню через десять минут и дам контакт. Но это не совсем правильно. Почему?

Если разобраться, этот номер телефона нужен не мне, это не моя ответственность. И тем не менее я взял на себя дополнительную задачу извне, хотя и сам отнюдь не прохлаждаюсь. Так что сейчас в ответ на подобные просьбы я говорю:

— Я сейчас занят. Перезвони через десять минут, пожалуйста, и напомни мне.

Все. Я отсеял лишнее задание и дальше занимаюсь своими делами. Когда освобожусь, то обязательно помогу — не проблема сбросить номер, презентацию, что-то продиктовать и т. д. Но пусть мне напомнит об этом тот, кому это нужно. Я не хочу, чтобы подобные мысли висели в моем подсознании в фоновом режиме.

Советую вам и лайфхак, и правило. Это мелочи, из которых состоит наша рабочая повседневность. И я хочу, чтобы в ней случилось меньше нарушений, особенно по таким дурацким поводам.

## Что дает правило

**«Не уверен — не обещай! Обещаешь — делай!»**

- Учит сотрудников заслуживать уважение результатами своих дел, а не словами.
- Убирает культ красноречия и настраивает коллектив на реальную работу.
- Формирует у сотрудников чувство принадлежности к команде, желание быть частью рабочего процесса.



ПРАВИЛО №3