

Максим Катаев

ЯМЫ I

генеральный
директор

Руководство
ПО ВЫЖИВАНИЮ

ВЫЖИВАНИЕ. КОДЕКС. ТАЙМ МЕНЕЖМЕНТ

12+

Максим Катаев
ЯМЫ Генеральный директор.
Руководство по выживанию

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67126098
SelfPub; 2022*

Аннотация

Данное руководство по выживанию поможет вам увидеть то, на что лучше фокусировать свое внимание и то, как эффективно расставлять приоритеты в работе генерального директора.

Что вас ждём на этом пути:

1. Вы разберетесь с основополагающими законами управления.
2. Посмотрите на эффективное управление временем со стороны генерального директора.
- 3.Сможете рассмотреть инструментарий для начинающего генерального директора.
4. Выводы, идеи, рекомендации по всей книге помогут вам заново осознать свою область управления.

Содержание

Предисловие	5
1. Про директора или о том, кто заставляет бизнес работать.	7
2. Законы генерального директора	13
1. Большие результаты в свободе.	14
2. Используйте ресурсное мышление.	17
3. Мгновенных результатов нет.	19
4. Внедрите дисциплину в своих решениях.	21
5. Эгоистическое любопытство.	23
2. Тайм-менеджмент для генерального директора	25
1. Планируйте и расставляйте приоритеты в первую очередь.	27
2. Получайте максимум удовольствия от собраний и встреч	29
3. Работайте системно с электронной почтой.	31
4. Делегируйте все, что можно.	33
5. Пространство для эффективных решений!	35
3. Руководство для начинающего генерального директора	37
1. Измеряйте в компании все то, что влияет на ее развитие.	38
2. Обучение должно быть приоритетным.	40
3. Работайте над повесткой дня.	42

4. Смотрите дальновидно на всю картину в целом	43
5. Создайте свою корпоративную культуру.	45
6. Станьте Лидером и вдохновителем для клиентов.	47
7. Придерживайтесь приоритетов.	48
Послесловие	50

Максим Катаев

ЯМЫ Генеральный директор. Руководство по выживанию

Предисловие

Бизнес – это дорога, дорога вверх, к общей цели со своей командой. Это как скалолаз, идущий в связке с другими людьми к вершине горы. И это путь может быть как долгим, так и сложным и трудным, кто бы что не говорил, и на этом пути может быть много всего. Главное идти вверх шаг за шагом к общей цели. И вы тот, кто идет впереди.

В бизнесе путь только один – навверх.

Данное руководство по выживанию поможет вам увидеть то, на что лучше фокусировать свое внимание и расставлять приоритеты в своей работе. Что вас ждём на этом пути:

1. Вы разберетесь с основополагающими законами управления.
2. Посмотрите на эффективное управление временем со

стороны генерального директора.

3. Сможете рассмотреть инструментарий для начинающего генерального директора.

4. Выводы, идеи, рекомендации по всей книге помогут вам заново осознать свою область управления.

1. Про директора или о том, кто заставляет бизнес работать.

Для того чтобы учредитель мог выполнять свои функции в полной мере, необходимо иметь руководителя компании в лице генерального директора.

Директор – это тот человек, который добивается выполнения поставленных задач и целей, которые ставит владелец бизнеса. На этапе формирования бизнеса он, конечно, может совмещать должности в одном лице. Но я рекомендую не затягивать, поскольку это может негативно повлиять на бизнес. Почему я не рекомендую совмещать обе должности?

Владельцы бизнеса отличаются способностью смотреть в будущее и зажигать людей. А директор добивается выполнения поставленных целей. Часто бывает, что владелец исполняет функции директора, но не имеет достаточной жесткости и настойчивости чтобы добиваться результатов от персонала. И либо он начинает заигрываться в хорошего исполнительного директора и перестает заниматься стратегией и функциями владельца, либо становится эффективным владельцем компании. Смотреть в будущее и каждый день сталкиваться с реальностью – совершенно разные роли, а совмещение их, может привести к трудностям в работе и в расширении организации.

Каким владельцам бизнеса нужен директор?

- Тем, кто хочет иметь лучший контроль над деятельностью компании;
- Тем, кто не силен в управлении и не может в силу характера каждый день делать одно и то же – добиваться, чтобы работа была выполнена;
- Тем, кто хочет отойти от оперативного управления;
- Тем, кто смотрит на бизнес в долгосрочной перспективе, хочет развиваться дальше и не останавливаться на достигнутом.

Я выделил несколько критериев, для выбора директора:

- Настойчивость и способность доводить дела до конца;
- Пробивная сила и намерение;
- Хорошее понимание того, что нужно сделать и как добиваться выполнения этого;
- Хорошее выстраивание приоритетов – того, что нужно в первую очередь;
- Хорошее понимание продукта компании и что необходимо сделать, чтобы получить этот продукт.

***Совет.** Подумайте над тем, какая у вас роль в бизнесе: либо владелец, либо директор, либо пока совмещаете две эти функции. Если последний пункт про вас, то рекомендую раз-*

делить эти функции в вашем бизнесе для большей эффективности.

Технические специалисты, которые долго работают в компании, могут показаться хорошими кандидатами, поскольку хорошо знают эту компанию, но это не всегда так.

Директор может быть не силен в технологических моментах бизнеса. Но он должен отличаться способностью работать с людьми и добиваться от них результата. Если поставить на пост директора человека, который просто много лет работает в компании, знает ее изнутри, но не может быть руководителем, это может привести к гибели компании, поскольку этот человек не сможет управлять людьми, будет делать ошибки и состояние компании от такого решения может ухудшиться.

Быть руководителем или директором – это знания и профессия, которым нужно учиться. Любое неверное решение такого управленца может стоить компании огромных потерь времени и денег.

Как быстро и эффективно поставить генерального директора на пост?

Более подробно что должен делать начинающий генеральный директор мы с вами рассмотрим в главе “Руководство для начинающего генерального директора”. А сейчас мы с вами рассмотрим идеальный образ, того как лучше передавать данный пост, это будет полезно как владельцам бизне-

са так и генеральным директорам. Если все ниже перечисленные рекомендации будут соблюдены, то старт на данной должности будет удачным и результативным.

В первую очередь, владелец, если он ранее выполнял функции директора, должен описать свои успешные действия: как он действовал в той или иной ситуации, какие средства контроля он использовал, как проводил собрания и планерки, что он делал такого, что приводило его к успеху.

Первое время этому человеку нужно помогать, делать какие-то действия вместе. Это когда владелец бизнеса помогает подчиненному и смотрит, как он это делает. Потом он уже действует сам, а учредитель может отходить и наблюдать его действия со стороны и в нужное время, если требуется, скорректировать работу.

Возможно, этот человек – тот, кто уже давно работает в компании и показал свою эффективность, возможно, этот человек будет новым. Но в любом случае нельзя отдавать человеку пост сразу же, не пройдя обучение и передачу успешных действий по этому посту.

Также необходимо передать директору линии коммуникации – с кем общаться – и сделать известным то, что владелец бизнеса делегирует полномочия новому руководителю. Это важно, потому что персонал по привычке будет обходить нового руководителя.

Это подорвет его авторитет и способность чувствовать себя ответственным за компанию и за пост. Если учредитель

принял решение поставить на пост директора, он должен пресекать любые попытки по-прежнему обращаться к нему и направлять все потоки, связанные с этим постом, к новому директору.

***Совет.** Если все-таки вы определились и выбираете определенную роль, то очень важно описать всю свою деятельность для того, чтобы передать информацию человеку, только вступающему на пост. Так как вы уже опытный и можете дать максимум полезной информации – сделать это будет необходимо, чтобы сотрудник не САМОСТОЯТЕЛЬНО нарабатывал навыки, а пользовался вашими наработками и улучшал эту область.*

Что сразу же произойдет, когда директор приступит к работе?

Однозначно от того, что человек на этом посту начнет действовать, произойдет рост статистик. Контроль равен доходу. Если будет больше контроля в компании, то доход будет расти. Владелец станет больше заниматься стратегией компании и планировать будущее. Директор разгрузит внимание владельца с оперативного управления и даст компании возможность быстрее двигаться вперед.

***Большая идея.** Итак, если вы хотите, чтобы бизнес был более эффективным, то функции учредителя и директора*

должны быть обязательно разделены. Конечно, если бизнес создали недавно, то эти две функции обычно совмещаются. Во всем должен быть здравый смысл, но будущего директора нужно присматривать и может быть, даже готовить заранее.

2. Законы генерального директора

Ваш путь наверх, длиною в жизнь? Готовы ли вы к этому? Как исполнительный директор вы принимаете решения, результаты которых определяют ваш успех. Как же правильно принимать эти решения день за днем, год за годом?

Я разработал законы, которые помогут на вашем пути двигаться с высокой скоростью и в комфортном состоянии. Не смотря на то, что от вас постоянно требуют движения вперед, постоянной точности в решениях и преданности к делу, используя данные законы вы сможете более легко справляться с повседневной работой. И конечно этот путь стоит затраченных усилий, потому что оно приведет вас к вершинам, которые никто и никогда даже подумать не мог, что сможет их покорить.

Давайте начнем с вами изучать эти законы!

1. Большие результаты в свободе.

На пути вверх, подъем может быть трудным, и в некоторые дни вы можете почувствовать, что теряете свою бизнес-хватку. Но если вы желаете постоянно идти вперед к новым вершинам, то работа на постоянной скорости – это не выход. Вам надо регулярно выкраивать время вдали от работы и бизнеса, чтобы поразмышлять и сосредоточиться на стратегии бизнеса. Способность входить в состояние “смотреть в будущее” позволит выйти за рамки текучки, и мысленно уйти от всего. Данное действие позволит вам стать гораздо больше, вы как бы находитесь вне компании, над ней, смотрите сверху и понимаете куда двигаться.

Для того, чтобы видение будущих перспектив было четким и успешным, находите время, вне рутины, чтобы направить свое внимание на увеличение дохода и расширение компании.

«Для того, чтобы рационально относиться к бизнесу, тишина необходима. Это то, что позволяет нам расти».
Максим Катаев

Создайте пространство для комфортного размышления.

Резюме: Руководитель не может постоянно находиться

в напряженном рабочем процессе. С одной стороны, это хорошо, так как вы находитесь постоянно в рабочих задачах и повышаете свою компетентность. Но с другой стороны, такой режим мешает вам объективно смотреть на бизнес и принимать более перспективные решения. Организуйте себе пространство, где вы могли бы отдохнуть от работы.

Свободное мышление – это та вещь, которую генеральный директор не может делегировать. Для того, чтобы сделать это приоритетным, есть четыре способа организовать место для размышлений:

1. **Выделите 1 день в месяц** в своем графике для свободного мышления. Отключите телефон, закройте электронную почту и сосредоточьтесь, размышляя о бизнесе с позиции критика.

2. **Выйдите из офиса.** Многие руководители думают яснее, когда находятся на улице или выполняют физическую работу. Совершите пробежку, пройдитесь по дороге, посетите музей, сходите в тренажерный зал или прогуляйтесь по картинной галерее – что бы это ни было, это должно сделать ваши мысли более ясными.

3. **Возьмите книгу.** Не ограничивайтесь бизнес-книгами. Чтение фантастической литературы – отличный способ уменьшить стресс и вдохновиться на творчество.

4. **Попробуйте нетрадиционное времяпрепровождение.** Спланируйте корпоративный выезд, который от-

влечет вашу команду от рутинной работы. Некоторые мероприятия специально приспособлены для корпоративных программ по интересам, таких, как совместное рисование, пейнтбол, приготовление еды или дегустация вин.

***Совет:** Не бойтесь разрешать себе необычный отдых. Измените своим привычкам и замените их на новые. Попробуйте найти единомышленников среди сотрудников. Уверен, многие вас поддержат. В любом случае, это должно быть то, что поможет вам отдохнуть и набраться сил, чтобы начать работать результативнее.*

2. Используйте ресурсное мышление.

Вам не нужно подниматься вверх в одиночку. Путешествуйте вместе с другими. Лучшие руководители рассматривают разные точки зрения по своему вопросу для принятия результативных решений. Эти точки зрения могут складываться от общения с коллегами, экспертами и даже клиентами. Такой подход работы над собой, избавит вас от ограниченного мышления и неверного принятия решений.

Вы можете находить других Владельцев бизнеса, руководителей и бизнес-лидеров, которые занимались решением похожих проблем, но в других отраслях. Они понимают нюансы и проблематику вопроса, но привносят свежие взгляды, не скованные фундаментальными знаниями.

Когда собирается такая группа топов в одной и той же комнате, этот эффект усиливается, особенно, если все готовы разговаривать между собой откровенно.

Мыслите шире используйте ресурсное мышление.

Вместо того, чтобы искать поддержку в том, что укрепляет ваши убеждения, рекомендую рассмотреть противоположные взгляды и попытаться найти пользу в них. Как это работает:

1. Соберите новые, свежие данные от других людей.
2. Сравните их с данными, которые у вас были изначально.
3. Пересмотрите свое решение в свете большего набора

данных.

Совет: общение с коллегами и единомышленниками поможет вам привнести изюминку в ваши привычные решения. Будет лучше, если это будут люди из других отраслей, но со схожими проблемами. Вам нужно понять логику их мышления: чем они руководствуются, как анализируют, какие делают выводы. Это будет очень ценно для вас, так как в разных мнениях есть большое поле для дискуссий, а, следовательно, и больше полезных зерен.

3. Мгновенных результатов нет.

Большие изменения и победа даются не сразу, для этого нужна ежедневная и кропотливая работа. Представьте, что вы, как тренер, совершенствующий свою команду и бизнес, который оттачивает каждый механизм. Хорошие руководители знают, что это сложная, непрерывная работа, требующая упорства и серьезного внимания к деталям.

Мгновенный результат может быть мгновенной случайностью, поэтому нужно брать ответственность за все время пути роста бизнеса и его результаты.

Хорошие руководители постоянно улучшают свои области ответственности, упорно трудясь над тем, чтобы использовать все свои ресурсы для постоянного совершенствования и устранения слабых мест. Такие руководители заставляют себя все время узнавать больше, постоянно увеличивать показатели и достигать все более высокие вершины.

Резюме: Для того чтобы руководитель увидел результаты своего труда, например, внедренных новых инструментов в бизнес, необходимо принять во внимание не единичный хороший результат, а провести анализ, собрать статистику и обратную связь, после чего сделать выводы. Только такая манера работы позволит вам увидеть полную картину и сделать правильные выводы.

Два вопроса, с помощью которых можно выявить ваши “слепые зоны”, невидимые точки роста и развития.

1. Что я упускаю? Когда у руководителей есть ответ на все, то их гибкость уменьшается и мышление закрывается от способности получать что-то новое. Это, в свою очередь, заглушает любопытство, творчество и развитие. Чтобы преодолеть данное слепое пятно, задайте вопрос: «Что я упускаю?»

2. Где правда в обратной связи? Если вам нужна конструктивная обратная связь, то нужно просто выслушать информацию без предубеждения, не перебивая. Настоящая дискуссия последует после, когда вы спросите себя: “Где же правда в обратной связи?”. Ответ на этот вопрос высветит возможные слепые пятна и позволит принимать более эффективные решения.

4. Внедрите дисциплину в своих решениях.

Важный закон в любом управлении, это продолжать поддерживать дисциплину в решениях. Я бы отметил 2 способа создания такой дисциплины: 1) это правильное решение поступающих текущих задач 2) это системная работа с текущими задачами.

При работе с текущими задачами, важно использовать проверенный подход в том, чтобы давать приказы и контролировать их исполнение до завершения.

В поступивших задачах важно провести оценку ресурсов, данные от коллег, сотрудников и провести анализ ситуации. Такая дисциплина помогает им принимать более точные решения за меньшее время и делать это более последовательно.

«Разработайте подход в принятии решений, который будет вам ближе. Нет никого правильного метода. Важно то, что вы сделаете это осознанно. Это постепенно подведет вас к наилучшим решениям, а это, в свою очередь, создаст отличные результаты для вашего бизнеса».

Расставьте приоритеты в своих решениях.

Приоритет решений – это шаг первый.

Президент Дуайт Д. Эйзенхауэр использовал матричный метод для определения приоритетов, учитывая срочность и

важность.

Срочно – важно: Делайте это сейчас.

Не срочно – важно: Назначьте время для этого.

Срочно – не важно: Делегируйте – Кто может сделать это за вас?

Не срочно – не важно: Оставьте это.

***Резюме:** Используйте систему Эйзенхауэра для создания своих методов выполнения задач в бизнесе. Будет намного лучше, если они будут основаны на вашем опыте и знаниях. Этот метод поможет вам окончательно и бесповоротно наметить вашу личную траекторию по решению вопросов в бизнесе.*

5. Эгоистическое любопытство.

Руководители отличаются большим любопытством и небольшой долей эгоизма.

Они любознательны, приветствуют новые идеи из проверенных источников и готовы с жадностью исследовать их. Незнание рассматривается как актив, они первыми признаются, что у них раньше не было этих данных и с открытостью потребляют что то новое.

Они задают вопросы, чтобы получить информацию и проверить свои предположения для того, чтобы прийти к лучшим решениям для бизнеса, а не для того, чтобы доказать свою точку зрения.

Хороших руководителей от остальных отличает то, насколько они правильно задают вопросы, исследуют и анализируют, а затем проживают то, что они испытывают, чтобы выявить новые идеи и приобрести новые привычки.

Идея: чаще всего к любознательным людям относятся как к немного надоедающим, а ведь это очень ценное качество для руководителя. Целью этого является – поиск наилучшего решения для бизнеса.

Формулируйте вопросы лучше.

Любопытство возникает из вопросов. Я советую стать

профессионалом в работе с вопросами. Вот четыре совета, чтобы улучшить свои навыки постановки вопросов:

1. Задавайте открытые и разнообразные вопросы.
2. Задавайте вопросы, которые вносят ясность.
3. Задавайте вдохновляющие вопросы, которые приводят людей к позитивным действиям, а не упрекают их.
4. Задавайте вопросы, которые помогают сотрудникам мыслить аналитически и критически.

***Резюме:** Способность задавать правильные вопросы – очень важна для руководителя, так как этот навык поможет более детально изучить проблему и найти интересное решение. Не стесняйтесь быть любопытным, ведь это также может стать тем, что будет отличать вас от других.*

2. Тайм-менеджмент для генерального директора

Как же руководители проводят свой день? Согласно 12-летнему исследованию Гарвардской школы бизнеса для руководителей, считается нормой: длинные рабочие дни, изнурительный график и прерванные отпуска. Посмотрите, как ваше расписание соотносится с этими средними показателями?

Генеральные директора тратят большую часть времени на:

61 % На координации и взаимодействие лицом к лицу

24 % На электронную коммуникацию

15% На телефонные звонки и переписку

В течении дня они также поддерживают баланс между:

43 % Деятельностью по продвижению текущих планов компании

36% Реакцией на текущие проблемы

11% Обычными обязанностями

Вне работы руководители тратят свободное время:

6,9 часов в день на сон

45 мин в день на упражнения

2.1 часа в день на спорт или другие виды деятельности

(например, хобби, телевизор)

Источник: «Как руководители управляют временем»,
Harvard Business Review – 2018.

***Совет:** Внимательно проанализируйте свой день и посмотрите, на что больше всего вы тратите свое время. Попробуйте скорректировать свой график, убрав все ненужное и сделав упор на продуктивные задачи.*

1. Планируйте и расставляйте приоритеты в первую очередь.

Как вы начинаете свой рабочий день? Если вы хотите максимально использовать свое время, то первым шагом должна быть расстановка приоритетов.

Вот четыре примера, как можно структурировать день:

1. Выберите три важнейшие задачи, которые вы хотите выполнить сегодня. Как выглядит «день победителя» в твоей идеальной картине? Какие три главные вещи вы хотели бы завершить? Ограничьтесь тремя задачами, чтобы не перегрузиться.

2. Запишите их. Само действие записи ваших приоритетов поможет закрепить их. Мы советуем размещать их на доске или в ежедневнике, где вы сможете видеть их на протяжении всего дня.

3. Ограничьте доступное время приема для сотрудников несколькими часами в день. Это заставит ваш персонал встретиться с вами только для решения особо важных проблем или для обсуждения инициатив по бизнесу, высвобождая часы вашего драгоценного времени на стратегическое планирование.

4. Не меняйте свой календарь. Забронируйте время с самим собой, чтобы завершить важный проект или подарить себе время поразмышлять о решении без постороннего вме-

шательства. Не корректируйте это время.

Если у вас есть мысль о том, что у вас нет времени на планирование, подумайте вот об этом: «Один час планирования может сэкономить вам примерно от шести до восьми часов рабочего времени».

***Совет:** Спланируйте свой день (неделю). Опирайтесь на данные параграфа, но постарайтесь сделать так, чтобы именно вам было максимально удобно. Если будут недочеты, скорректируйте план на следующий день.*

2. Получайте максимум удовольствия от собраний и встреч

Исследование Гарвардской школы бизнеса показало, что Руководители тратят 61% своего рабочего времени на собраниях и посещают примерно 37 встреч каждую неделю.

1. Будьте с ясными мыслями. Прежде чем войти в комнату, узнайте цель встречи, повестку дня и желаемые результаты встречи.

2. Присутствуйте. Не выполняйте одновременно несколько задач во время встречи. Если вы остаетесь здесь и сейчас, то у вас больше шансов быть продуктивным.

3. Ограничьте время. Встречи длятся столько, сколько вы позволите. Более короткие встречи заставляют всех придер- живаться плотной повестки дня.

4. Узнайте, нужна ли вообще встреча. Вам же нужна встреча для того, чтобы обсудить какую-то тему, провести мозговой штурм или с кем-то познакомиться? Если нет, то рассмотрите, могут ли быть достигнуты цели встречи другим способом без вашего участия, а вы ознакомитесь с итогами в виде отчета.

Директора тратят 61% своего рабочего времени на встрече- чи.

Давайте рассчитаем стоимость часа каждой встречи, включая вас.

Пример, вы как генеральный директор руководитель 5 подчиненными, и в неделю с ними проводите 10 встреч по 30 минут. Расчет на 5 руководителей со средней зарплатой 80 000 руб. в месяц, вы как генеральный директор с зарплатой 150 000 руб. В итоге, зарплата всех участвующих во встрече 550 000 руб., 300 минут затраты в неделю и 1200 минут в месяц, итого 20 часов, несложно подсчитать, что стоимость для компании 1 встречи будет примерно 1700 руб.

***Резюме:** Вам будет намного легче и проще, если ваши встречи будут максимально полезными, быстрыми и недолгими. Будь то собрание, встреча или совещание – они должны решить ваш главный запрос. Для этого используйте мои советы, а если встречу можно провести без вас, то сделайте это, и займитесь тем, что принесет большие пользы для бизнеса.*

3. Работайте системно с электронной почтой.

Если вы хотите быть на связи через электронную почту, то вы должны быть максимально дисциплинированы. Вместо простого ответа по электронной почте, попробуйте написать его в более структурированной форме. Методы, которые помогут вам:

1. Очистите мусор. Во-первых, отписывайтесь от всего, что не нужно. Потом просмотрите заголовки и темы каждого входящего электронного письма. Если какое-либо из сообщений повторяется или не имеет важности по вашему мнению, то немедленно удалите их.

2. Подумайте, нужно ли отвечать. Слишком часто генеральные директора включаются в групповые рассылки, не требующие ответа. Если вы ответите на групповое электронное письмо, то не нужно нажимать «ответить всем». Ответьте ключевым лицам, которым вы хотите поручить решение вопроса.

3. Делегирование чтения и ответов. Подумайте о своем личном помощнике, который будет читать электронные письма от вашего имени. Попросите его отметить важные электронные письма, на которые вы должны ответить лично, а он пусть отвечает на остальные.

4. Лишь некоторые сообщения являются срочными. Не

обязательно обрабатывать каждое электронное письмо, как срочное. Вы можете попросить своих сотрудников написать или позвонить вам, если у них есть срочный вопрос.

Электронная почта засасывает. Если на это уходит много времени, наймите личного помощника, чтобы он читал письма и отвечал на них от вашего имени. А вы – читайте только помеченные письма.

***Резюме:** Коммуникация – важный инструмент для руководителя. Однако, когда ее большое количество, она становится тяжким бременем. Структурируйте работу с почтой, чтобы быть на связи с помощью нее. С текущими письмами вам может помочь помощник, а самое важное оставьте себе.*

4. Делегируйте все, что можно.

Некоторым руководителям сложно делегировать полномочия. Они либо хотят участвовать во всем, углубляясь в бизнес, либо хотят заслужить уважение своих сотрудников. Но, если вы будете держать все под контролем, то у вас начнется профессиональное выгорание, а бизнес перестанет развиваться и начнет выживать. Плюс – ваши сотрудники подумают, что вы им не доверяете или просто будут постоянно ждать решения от вас.

Делегирование – это навык, который улучшается с практикой.

Несколько способов, как улучшить способность делегировать:

1. Начните с малого. Делегируйте небольшие проекты, которые не пострадают от этого.

2. Установите регламенты по принятию решений сотрудниками. Дайте своим сотрудникам знания, которые необходимы им для принятия решений самостоятельно.

3. Привлекайте больше талантливых сотрудников, которые принимают решения и действуют самостоятельно.

4. Разъясните, что нужно сделать и почему это важно. Расскажите, что вы ждете по срокам и какой результат должен быть по итогу выполнения задач.

5. Получайте промежуточные результаты, в процессе ра-

боты над проектом. Пересмотрите цели и показатели по мере необходимости.

6. Не делегируйте дела с высоким уровнем принятия решений. Это может быть решение проблем с поставщиками или с клиентскими жалобами.

7. Дайте сотрудникам свободу в реализации задач. Установите квоты, которые необходимо достигнуть, а затем позвольте вашим сотрудникам достигать их самостоятельно.

Если вы хотите преуспевать каждый день, то нужно усвоить одно: научитесь делегировать задачи и наделять самостоятельностью сотрудников.

***Резюме:** отличный способ улучшить профессионализм сотрудников, его самостоятельность и дать импульс к действию – это делегировать задачи. Делегирование простыми словами означает то, что вы позволяете кому-то делать то, на что у вас не хватает времени или для своей разгрузки. Эти простые советы, описанные выше, помогут вам научиться делать это правильно.*

5. Пространство для эффективных решений!

Если вам срочно нужно принять трудное решение, дайте себе время и место, для его анализа. Измените свой привычный распорядок дня и окружающую обстановку.

Такие великие люди, как Билл Гейтс, подтверждают пробивную силу выхода на улицу из офиса. Он обдумывал свое видение создания браузера Internet Explorer в 1995 году во время одной из знаменитых «недель размышлений» в Тихом океане Северо-западного леса.

Хотя это может показаться нелогичным – покинуть офис, но попробуйте хотя бы раз в месяц выйти из офиса и поработать над бизнесом удаленно. Ваша работа будет более плодотворной, и, как следствие, вы станете более эффективным лидером.

Принятие продуктивных решений нуждается в перспективном видении. Пространство улучшает процесс принятия решений.

***Резюме:** Смена обстановки положительно будет влиять на вашу мозговую активность. Очень часто можно услышать подобный совет, потому что сидя в офисе, дома вы как бы уходите вглубь себя и порой правда дальше своей комнаты ничего не видите. Обязательно покидайте рабочее*

пространство хотя бы в обед. Понаблюдайте за собой, последите за своей реакцией. Эффективность этого метода доказана многими успешными людьми!

3. Руководство для начинающего генерального директора

Ваш путь руководства компанией – это ваш собственный путь. Вы основали компанию, получили повышение или приобрели семейный бизнес по наследству. Каким бы ни был ваш путь, это только начало.

Теперь, когда вы на вершине, у вас будет много задач, которые предстоит решить. Что можно делегировать? Чьим советам по важным решениям вы можете доверять?

Мы рассмотрим основные ответы для тех, кто только встал на этот пост. Я надеюсь, что эти данные в значительной степени ускорят развитие ваших лидерских качеств.

1. Измеряйте в компании все то, что влияет на ее развитие.

Принимайте решения согласно ключевым показателям эффективности (KPI), это поможет вам оптимизировать ваши действия. Правильные метрики могут сделать бизнес более согласованным и оптимизировать его; неправильные – заставят гоняться за призрачными мечтами.

Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам установить ключевые показатели эффективности:

1. При планировании ставьте квоту выше текущих значений.
2. Разбейте важные метрики на составляющие и смотрите на картину, как в целом, так и в разрезе каждой из метрик.
3. Установите метрики каждому из сотрудников.
4. Если вы видите резкое увеличение какой-нибудь метрики – изучите, почему это произошло и, при необходимости, улучшите то, что вы нашли.

Правильные метрики помогут согласовать и оптимизировать бизнес.

***Резюме:** Устанавливая метрики, вы сможете облегчить себе возможность отслеживать работу вашего бизнеса, ваших сотрудников. Если вы воспользуетесь советами этого параграфа, установив метрики каждому сотруднику, то*

вы сможете корректировать бизнес-процесс, если вас не будут устраивать какие-то показатели на каком-то из этапов. Показатели эффективности носят практический характер, поэтому использовать их нужно в процессе работы.

2. Обучение должно быть приоритетным.

Вы не можете кому-то делегировать текущие обязанности без обучения сотрудника. Как Генеральному директору, вам нужно обучить сотрудников способности решать проблемы.

Обучение должно быть в приоритете, потому что это ключ к делегированию тех обязанностей, на которые у вас не хватает времени.

Индивидуальные встречи с ключевыми сотрудниками создают стратегическое движение и видения будущего компании. Общаюсь с ними, рассказывайте успешные кейсы решения проблем.

Они помогут вам:

1. Скорректировать и предоставить реальность будущих целей.
2. Получить более четкое представление о том, как реализуются планы.
3. Увидеть реальную картину и текущие проблемы в их областях.

Индивидуальное общение должно быть приоритетными! Отдавайте предпочтение индивидуальным встречам.

Запланируйте хотя бы один час в месяц для качественного общения, чтобы каждый смог поделиться своим отчетом лично. Затем планируйте подобные встречи на регулярной

основе. Уберите отвлекающие факторы.

Резюме: Для того, чтобы ваши сотрудники становились более компетентными, необходимо проводить с ними обучение и помогать учиться такому же видению, как и у вас. Тогда вам легче и проще будет делегировать им некоторые задачи и результаты будут максимально приближены к тем, как если бы это делали вы.

3. Работайте над повесткой дня.

Подготовьте письменную повестку встречи. В ней должно быть отражено не менее 25% ваших стратегических планов и долгосрочных способов решения проблем (как для компании, так и для себя), а также хотя бы одна возможность изучить какой-то вопрос с глубокой проработкой.

Составьте план действий.

По итогу встречи согласуйте все этапы действий, сроки и ожидаемые результаты. На следующей встрече подведите результаты по этим этапам.

***Резюме:** Никогда не делайте встречу спонтанной! У любой встречи должна быть цель, которую вы можете проконтролировать, подготовив повестку. Такой опыт существует и приветствуется во многих организациях. Фиксируя задачи, ответственных и дату исполнения – потом легко проверить процент исполнения поставленных задач.*

4. Смотрите дальновидно на всю картину в целом

Возможно, вы лучше всех справляетесь с повседневными тактическими задачами, стоящими перед компанией, но, как генеральный директор, вы должны сосредоточиться на общей стратегии. Вы будете решать, как создать безупречную идеальную картину бизнеса для сплочения сотрудников, адаптации к изменениям на рынке и выбора лучших точек воздействия для достижения результатов. Только у вас есть сочетание возможностей и полномочий для принятия решения по этому вопросу.

Вот три совета, которые помогут вам избавиться от "сорняков" в бизнесе и направят вас на разработку бизнес-стратегии:

1. Рассмотрите идеальный образ. Эта идеальная картина будущего таким, каким должен быть бизнес (работа с клиентами, производство, расширение и т. д.).

2. Выделите конкурентное преимущество. Какую ценность вы можете дать клиентам, в отличие от конкурентов? Ваша стратегия должна учитывать отличия по услугам, ценам, скорости доставки и т.д., и то, как вы сможете исправить возможные недостатки.

3. Определите свои цели. Поставьте достижимые цели, с учетом ваших текущих ресурсов, а также смотрите, как эти

ресурсы можно использовать еще лучше.

***Резюме:** Советы данного раздела помогут вам уделить внимание общей картине бизнеса. Безусловно, вы можете принимать участие и в мелких процессах, но лучше, если там будут принимать решения ваши сотрудники. Вам нужно договориться с самим собой, что ваш приоритет – тактика компании, ее цели, достоинства и продвижение на рынке.*

5. Создайте свою корпоративную культуру.

Культура на рабочем месте – самый мощный инструмент для найма, привлечения и удержания талантливых сотрудников.

Культура, как определенная игра в бизнесе или магия, с которой согласились сотрудники, поддерживают ее, всегда вовлечены и хотят продолжать участвовать в ней.

Вот некоторые рекомендации по созданию корпоративной культуры:

1. Устраивайте общие собрания, где каждый руководитель будет делиться достижениями в своей области.
2. Создайте призы за определенные достижения в компании.
3. Ставьте глобальные цели на всю компанию, а при их достижении – устраивайте грандиозный праздник.

***Резюме:** Итак, культура бизнеса – это такие характеристики, которые делают ваш бизнес уникальным. Вы можете придумать разные конкурсы, акции как для сотрудников, так и для клиентов. Корпоративная культура имеет много плюсов, потому что она поможет найти тех сотрудников, кому она интересна. Например, рабочие дни – долгие, в некоторых компаниях есть настольный теннис, иг-*

ровые приставки, одним словом, то что поможет сотруднику отдохнуть и переключиться от задач. А это придаст ему только сил и мотивации их закончить. Примеры можно привести разные, подумайте над тем, что может отличать именно вас.

6. Станьте Лидером и Вдохновителем для клиентов.

Вы – центральная точка взаимодействия с людьми в своем бизнесе – для вашего персонала, поставщиков, общественностью и клиентов. Чтобы быть лидером, появляйтесь там, где в вас нуждаются, особенно на встречах с крупнейшими клиентами. Во-вторых, встреча станет более эффективной, как только вы там появитесь.

Мои рекомендации:

1. Располагайте клиентов к компании и к себе.
2. Делитесь рассказами и кейсами вашей компании.

Совет: Найдите ближайшие мероприятия в вашем городе, которые перекликаются с вашим бизнесом. Будет отлично, если вы сможете завести там полезные контакты, найти единомышленников или сделать презентацию своего бизнеса.

7. Придерживайтесь приоритетов.

А теперь о самом большом достижении, как Генерального директора – это расстановка приоритетов. Определите одну область намерения и придерживайтесь ее.

На чем бы вы ни сосредоточились, чтобы добиться успеха на посту Генерального директора, вам, прежде всего, понадобится приоритет на постоянном обучении (ну и немного терпения, настойчивости и поддержки).

У вас есть все, что нужно, чтобы стать эффективным лидером для вашей организации.

Чтобы ускорить свое развитие, найдите наставника или надежную команду единомышленников, чтобы рядом была поддержка, которая могла бы вовремя напомнить об ответственности. Также имейте в виду, что обязанности Генерального директора будут меняться по мере того, как меняется и масштабируется бизнес. Продолжайте учиться, чтобы быть всегда на высоком уровне.

Я надеюсь, что это руководство предоставило вам несколько четких шагов, которые помогут вам вырасти, как лидер.

Резюме: Окружение руководителя является одним из главных кирпичиков для его развития. Если руководитель думает, что он справится в одиночку, то он заблуждается.

Поэтому неоднократно в нашем мануале мы говорим о команде, наставниках. Если руководитель знает и понимает, что он несет ответственность за клиентов, сотрудников, то ему легко будет искать то, что ему важно!

Послесловие

Благодарю вас за проявленный интерес к книге. Очень надеюсь, что Вы примените в своей практике мои рекомендации. Вы всегда можете мне написать отзыв или рекомендации по материалу на почту kataevm@gmail.com

Если Вы готовы к изменениям, с удовольствием приглашаю вас ознакомиться с программой Практического онлайн курса, благодаря которой Вы быстро внедрите полученные знания, и получите результаты уже после первого задания и добьетесь своих целей в управлении. Все курсы по управлению вы сможете найти у нас школе по лидерству и управлению Первые.

Как Вы уже знаете, окружение сильно влияет на результаты. Окружение – люди, которые нас поддерживают, радуются нашим победам, идут к целям, развиваются, делятся опытом и находятся с нами на “одной волне”. Цените их и оберегайте – это “бриллианты” жизни. Если Вы хотите добавить в свое окружение таких людей и сами сделать бесценный вклад в развитие других, то в нашей школе вы сможете реализовать свой потенциал.