

АРТЕМ ТУРКИН

ПОСЫЛЫ ЭФФЕКТИВНОЙ СЛУЖБЫ

ПРИКЛАДНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Артем Туркин

**Посылы эффективной
службы: прикладные
технологии государственного
и муниципального управления**

«Автор»

2026

Туркин А. А.

Посылы эффективной службы: прикладные технологии
государственного и муниципального управления / А. А. Туркин —
«Автор», 2026

О книге За этой книгой стоят более 15 лет практики: от оперативной работы в МВД до бизнеса и руководства в органах власти. Автор предлагает 10 посылов для тех, кто строит карьеру на результатах, а не на выслуге лет. Книга содержит инструментарий управления собой, командой и ситуацией в реальных условиях. Внедряйте стандарты мастерства: - обеспечьте фундаментальную готовность к решению; - читайте скрытые смыслы и управляйте фактами; - владейте ситуацией до ее начала. Победа любит подготовку. За работу!

© Туркин А. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Предисловие	6
Посыл первый. Фундаментальная готовность	8
Посыл второй. Профессиональный облик	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Артем Туркин
Посылы эффективной службы:
прикладные технологии государственного
и муниципального управления

Редактор Марина Тюлькина

Корректор Алена Деньгова

Дизайнер обложки Вера Филатова

Верстальщик Юджин Смирнов

© Артем Андреевич Туркин, 2026

Предисловие

Давайте начистоту. Книг о государственном управлении тысячи. Многие из них — это труды, закладывающие важный академический базис, однако между теорией и оперативной реальностью часто возникает разрыв. Людям, работающим на местах, не всегда хватает ответов на вопросы о том, что делать завтра в девять утра, когда на столе лежит гора поручений, мессенджеры разрываются и все стандартные алгоритмы зашли в тупик.

Перед вами не монография, а прикладное пособие, основанное на практическом опыте автора в системе МВД, бизнес-секторе и органах публичной власти. Здесь не будет длинных рассуждений, но вы получите инструменты, прошедшие проверку в реальных условиях, в том числе при создании управленческой структуры с нуля.

В основе книги лежит понятие **служащий**. Речь идет о человеке, который осознает свою ответственность, обладает волей и понимает, что система работает для людей, а не наоборот. Быть служащим — значит владеть технологией управления. Главы названы «посылами». На службе в условиях дефицита

Главы названы «посылами». На службе в условиях дефицита времени нужны четкие установки, которые «создают» сознание и превращаются в результат. Посылы книги служат опорными точками для развития вашего собственного управленческого стиля. Идея состоит не только в том, чтобы внимательно прочитать текст, но и пропустить его через себя и применить полученные знания на практике уже со своим видением.

Для кого

Для амбициозных служащих, которые хотят строить карьеру на результатах, а не на выслуге лет.

Для руководителей в системе власти, уставших от «ручного управления» и желающих оптимизировать процессы.

Для студентов, которые хотят узнать, как строится работа в публичной власти.

Три причины прочитать

1. Опыт от практика вместо кабинетных теорий.
2. Прикладные алгоритмы без лишних рассуждений.
3. Никакой «воды», только жесткая методология.

Как работать с книгой

Соблюдайте логику через посылы №1—8

Идите строго по порядку от личной «фундаментальной готовности» до принятия «волевого решения». Сначала выстраивайте внутреннюю дисциплину и базу. Далее переходите к сложным управленческим актам. Каждую прочитанную главу заканчивайте внедрением конкретного инструмента и закреплением навыка в работе.

Держите фокус на послы №9 «Служба людям»

Это смысловое сердце всей системы. Все предыдущие технологии и алгоритмы имеют значение только ради одной цели — реальной пользы людям.

Обобщайте навыки через посыл №10 «Сила опыта» и приложения

Финальный раздел собирает все приемы в вашу личную стратегию профессионального поведения. Списки литературы и фильмов в приложениях служат для усиления погружения в инструменты, а практический путь автора доказывает жизнеспособность этих методов в публичной власти.

Важная информация

Перед вами сбалансированный набор прикладных приемов для тех, кто готов менять систему изнутри. Повторюсь, не читайте этот текст, а внедряйте его алгоритмы. Проверяйте каждый посыл «на земле», превращайте опыт в автономную систему и никогда не соглашайтесь на имитацию деятельности.

Нам нужны реальные результаты, которые чувствует каждый человек. Масштаб личности определяется готовностью брать ответственность там, где другие ищут оправдания.

За работу!

Посыл первый. Фундаментальная готовность Внутренняя победа и право на принятие решений

Подготовка

В любой сфере требуется набор знаний, компетенций и деловых качеств. Это основа, но достаточно ли ее для эффективного выполнения задач? Вряд ли. Жизнь и практика всегда вносят свои коррективы в наши ожидания. Успешный служащий должен уметь мыслить комплексно.

В этой книге мы не будем вникать в правовые и организационные основы государственного и муниципального управления, поскольку все это изложено в действующем законодательстве, учебниках и научных публикациях.

Мы пойдем другим путем. Первый посыл называется «Фундаментальная готовность». А к чему, собственно говоря, готовиться? Разумеется, к победам, и в первую очередь над собой. Очевидно, что для побед требуется подготовка, а для ощутимых побед — фундаментальная.

Давайте начнем.

Отношение к делу

В истории нашей страны есть знаменитое выражение, неразрывно связанное с именем Ф. Э. Дзержинского: «...горячее сердце, холодная голова и чистые руки». Изначально эти слова определяли внутренний облик сотрудников силовых структур, но, по моему убеждению, они актуальны для каждого, кто служит людям. И не просто актуальны, а фактически являются базисом эффективной службы.

Горячее сердце

Без личной вовлеченности любая задача превращается в бюрократию. Работа служащего имеет смысл только тогда, когда за отчетами и цифрами стоит искреннее желание принести пользу.

Холодная голова

В условиях высокого темпа работы и ответственности выдержка — это ключевой инструмент, основанный на умении побороть эмоции и принять взвешенное решение на основе фактов и закона.

Чистые руки

В любой сфере репутация — это единственный актив, который невозможно купить, но очень легко потерять. Порядочность в делах — залог спокойной и эффективной работы.

Когда эти принципы соблюдены, то любое решение будет верным.

Однако принципы остаются принципами, пока не подкреплены действиями. В первом послыле мы рассмотрим подготовительные мероприятия к некоторым ситуациям. Ко всему, безусловно, не подготовиться, но есть случаи, которые, как говорится, лежат на поверхности.

Фундамент готовности закладывается еще до того, как вы переступили порог рабочего кабинета.

Догадываетесь, к чему все идет?

Завтрак нужно заслужить

Сравните два утренних подъема.

1. Вы встали, умылись и «врываешься» в суету дня.
2. Вы встали и одержали первую за день волевою победу над собой — сделали зарядку.

Во-первых, это формирует внутренний стержень и самоуважение (цена вопроса всего от 10 минут). Во-вторых, вы готовите себя к дистанции дня. Как профессиональному спортсмену требуется разминка перед стартом, так и вам нужна готовность к предстоящим вызовам.

Если вы не смогли организовать себя утром, как вы собираетесь организовывать других в течение дня?

Но я здесь не о спорте, а о двигательной активности. Утро определяет день. Победив лень в 5—7 утра, вы гораздо легче справитесь с сопротивлением среды в 10 утра на совещании.

Большинство успешных руководителей регулярно занимаются физкультурой. Примеры, думаю, известны всем.

Владение обстановкой

Вы не можете принимать адекватные решения, пока не владеете оперативной обстановкой. Начиная день с анализа информационного поля, и это далеко не развлечение. Вы должны четко представлять, в каком контексте живет мир, страна, регион и конкретный населенный пункт, где вы находитесь.

Если вы узнаете о резонансном событии в своем районе после звонка начальника, а не из собственного мониторинга — вы проиграли.

Безусловно, информационный вакуум заполняется слухами и чужой повесткой, но ваша задача в том, чтобы иметь собственную картину реальности.

Основные источники и фильтрация:

Официальные СМИ. Будьте в курсе «государственной линии» и официальной позиции. Без этого невозможно координировать свои действия с общей стратегией.

Каналы в мессенджерах. Самый быстрый источник. Здесь формируются смыслы и вбрасываются фейки. Наблюдайте «обе стороны медали», чтобы понимать, как манипулируют общественным мнением.

Социальные сети. Прямой срез настроений «на земле». Это ваш первичный аудит проблем. Комментарии людей в пабликах часто говорят о реальной ситуации больше, чем документы в кабинете.

Важное уточнение: не сидите в ленте новостей весь день. Выделите фиксированное время утром и вечером для «сверки часов».

Планируйте свой день сами, иначе это сделают другие

Вероятнее всего ваш день на 100% забит совещаниями, срочными документами, приемом граждан, и любое внеплановое поручение руководства порой превращается в катастрофу. Знакомо?

Чтобы этого избежать, предлагаю применять приемы, адаптированные под реалии «многозадачности».

1. Подготовка с вечера

Рабочий день начинается не в 9:00, а накануне вечером. Перед уходом из кабинета зафиксируйте список задач на завтра. Утром вы увидите нужное направление.

2. Сначала сложное

Всегда есть задачи, которые хочется отложить: непростые ответы на обращения, тяжелые разговоры или подготовка аналитики. Я называю это «работой на опережение». Сделайте самое неприятное дело первым. Классики тайм-менеджмента называют это «поеданием лягушек», но в наших реалиях это прежде всего «работа на опережение».

3. Дробление задач

Большие задачи (например, подготовка годового отчета или создание нового отдела) парализуют своей масштабностью. Делите их на элементарные шаги. Не «создать отдел», а

«написать проект штатного расписания». Когда задача понятна и выполнима за час, она перестает вызывать сопротивление.

4. Резерв времени

Это критически важное правило. Планируйте только 60% своего времени. Оставшиеся 40% зарезервируйте на внеплановые звонки сверху, срочные совещания и форс-мажоры. Они бывают каждый день, час, а иногда и минуту. Речь идет о бронировании 40% не на перерывы, а для тушения срочных «пожаров». «Дышащий» график сохранит вам «холодную голову» при новых вводных.

5. «Стратегический час»

Выделите время, когда вы занимаетесь только стратегическими задачами. «Текучку» отложите. В это время никакой почты, мессенджеров и пустых разговоров. Это ваше время для рабочего созидания.

Вертикальное планирование

Планировать работу коллектива можно по-разному. Существует много методов и литературы по этому поводу. Дело это непростое и сугубо персональное. Но я расскажу о личном опыте планирования на примере работы отдела (для руководителей более крупных подразделений этот вариант в чистом виде не подойдет).

В моем отделе была внедрена модель «суточного ритма», которая позволяет держать руку на пульсе задач и не допускать просрочек.

Наступает время утренней планерки (продолжительность не более 20 минут). Каждый сотрудник докладывает по строгому алгоритму:

- *результат за вчерашний день* (что конкретно сделано);
- *анализ отклонений* (что и почему не выполнено; по ходу уточняю, где я, как руководитель, должен вмешаться и помочь ресурсом или полномочиями);
- *личный план на день* (какую работу сотрудник будет выполнять сегодня).

Только после этого я, по мере необходимости, ставлю *дополнительные задачи* поверх личного плана сотрудника. Через 24 часа ситуация повторяется.

Почему эта модель эффективна?

- Невозможно «исчезнуть с радаров» и затянуть с решением проблемы.
- Оперативная корректировка задач позволяет мгновенно реагировать на вводные сверху.
- Кадры развиваются, потому что такая модель приучает сотрудников планировать свою работу самостоятельно и соотносить ее с государственными приоритетами.

Однако планерка не отменяет оперативного взаимодействия в течение рабочего дня.

Горизонтальное планирование

Ваша задача есть ваша задача. Речь идет о взаимодействии со смежными отделами, коллегам из других органов власти и учреждений. «Планируйте» других разумно.

Предлагаю несколько советов.

Оставляйте «зазор»

Если вам нужен документ (или информация) к пятнице, ставьте срок коллегам на среду. Планируйте время на их неизбежные задержки. Напоминайте о себе, но в меру.

Все учитывайте «на берегу»

Прежде чем подготовить и отправить официальный запрос адресату, разберитесь, выполним ли он им по компетенции. Предварительно можно обсудить форму предоставления и объем требуемой информации.

Государственное и муниципальное управление — это синхронная работа множества людей ради людей.

Приносите руководителю решения, а не проблемы

Однажды я пришел к руководителю за советом по сложному вопросу. Ответ был кратким: «Прежде чем задать вопрос, нужно знать на него ответ». Тогда это показалось мне жестким отказом, но позже я понял: это и есть формула управленческой зрелости. Начальник не должен работать за вас. Ваша задача принести готовое решение и получить на него конкретное указание. С тех пор я не захожу в кабинеты, чтобы «просто спросить», а только чтобы подтвердить свои выводы.

Итак, при подготовке к взаимодействию с руководством есть несколько прописных истин.

Атрибуты готовности

Даже если вас вызвали «на минуту» и спонтанно, никогда не переступайте порог кабинета без ежедневника и ручки. Служащий без средств фиксации информации в глазах руководства выглядит безответственным.

Владение контекстом

Имейте не просто деловой настрой, а полное понимание предмета предстоящего разговора и всех связанных с ним рисков. Будьте самым информированным человеком по своему вопросу в этом кабинете.

Готовые проекты решений

Вы идете в кабинет руководителя не за советом: «А как мне это сделать?». Представьте два-три варианта решения, обоснуйте лучший из них и получите санкцию на исполнение. Руководитель должен выбирать из предложенного вами, а не придумывать решение за вас.

«Упаковка» проекта решения

Некоторое время у меня было искреннее недопонимание стиля управления одного из моих руководителей. Он ставил одну и ту же задачу перед разными отделами. При этом мы не знали, что делаем одно и то же. Иногда это выяснялось, и было как-то не по себе, что столько времени и ресурсов потрачено, а ты и не в курсе целостной картины. При определенных обстоятельствах руководитель мне пояснил, почему так происходит. Суть такая: «Если я вижу, что все вроде и хорошо выполнено, но есть внутреннее чутье, что может быть не так, требуется несколько вариантов для проверки и принятия верного решения».

При подготовке предложений мало написать грамотный текст. Важно выделить главное. Всегда помните, что руководитель видит ситуацию шире, а вы лишь в деталях своего направления. Ваша задача на этапе подготовки «сжать» информацию до состояния концентрата. Никто не любит читать длинные тексты.

Вот три правила подготовки материалов, которые я вывел для себя.

1. Подготовка «одного листа»

Любой вопрос, каким бы сложным он ни был, должен помещаться на одном листе бумаги. Стремитесь излагать суть проблемы и варианты решения на одной странице. Когда получается больше, то есть вероятность, что вы сами не до конца в нем разобрались.

2. Достоверность

Прежде чем представить цифру или факт руководителю, проверьте их дважды из разных источников. Цена ошибки в докладе — потеря доверия. На каждый тезис имейте подтверждающий документ (при необходимости представите).

3. Работа с возражениями

Подготовка предложений заканчивается тогда, когда вы предвосхищаете вопросы по недостаткам вашей идеи. Вы, как менеджер по продажам, должны подготовиться к продаже

идеи. А что такое продажи? Это работа с возражениями клиента. Только клиентом будет руководитель, задающий вопросы по слабым местам и возможным рискам ваших предложений. Если у вас есть понимание вопросов и ответы на них, то вы скорее готовы, но еще не факт.

4. Альтернатива

Всегда готовьте альтернативный вариант на случай, когда ваше основное предложение будет отклонено по политическим или финансовым причинам. Отказ руководителя от предложенных идей не должен ставить вас в тупик, а, наоборот, переводить к обсуждению другого варианта.

Публичное выступление

Когда я работал преподавателем, мне поставили задачу экстренно выступить на конференции. На подготовку было два часа. Доклад я написал, но в спешке умудрился забыть его на столе. Обнаружил это уже на трибуне. Принял решение выступать без опоры. Получилось живо и эмоционально, но треть важного содержания я упустил. Это не прибавило мне авторитета, зато послужило поучительным уроком: импровизация без подготовки — неоправданный риск.

Публичное выступление на совещании, конференции или форуме — явление сугубо индивидуальное. Для разных ситуаций требуется свой комплекс подготовительных мероприятий. Связано это с регламентом и содержанием события, но есть базовые правила, которые игнорируют 90% выступающих.

Итак, перед выходом на трибуну:

Знайте аудиторию

Вы должны понимать, перед кем стоите. Чего они ждут? Что их раздражает? Какие цифры им нужны? Говорите на языке аудитории (в разумных пределах).

Соблюдайте регламент

Я сторонник выступлений до семи минут. Этого чаще всего достаточно для доведения сути. Репетируйте доклад в связке с презентацией строго по секундомеру. Выйти за рамки времени, на мой взгляд, неуважение к аудитории и удел дилетанта.

Следите за внешним видом

Подбирайте одежду, соответствующую уровню мероприятия.

Контролируйте мимику и жесты

Ваше тело не должно жить отдельной жизнью. Сделайте короткую разминку для лица и рук до выхода. Лишняя суета или каменное выражение лица одинаково вредны. Будьте спокойны и собраны.

Проведите аудит вопросов

Заранее выпишите пять самых неприятных вопросов, которые вам могут задать. Подготовьте на них прямые ответы, чтобы вас не смогли застать врасплох и вы вышли победителем.

Готовьтесь к сбоям

Техника подводит всегда. Выключили свет, завис компьютер, пропал звук. Всегда имейте при себе распечатанные тезисы. Вы обязаны закончить доклад даже в полной темноте.

Также рекомендую до выхода на сцену учесть несколько нюансов:

- не читайте со слайдов, люди в зале умеют читать;
- никаких оправданий: «я не успел подготовить...» или «я вкратце», такие фразы выдают слабость и обесценивают докладчика;
- каждое выступление заканчивайте выводом или конкретным предложением.

Если вы имеете дело со СМИ, то требуется особая концентрация, так как здесь каждое слово остается в записи.

В случае, когда интервью запланировано заранее, запросите примерный круг вопросов и подготовьте два-три ключевых тезиса, к которым вы будете возвращать беседу.

Когда случается спонтанное интервью («на ногах»), главное, не поддаваться эмоциям и не отвечать на бегу. Просто остановитесь, выдохните и отвечайте максимально лаконично. Не забывайте, что журналист ищет яркий заголовок, поэтому избегайте двусмысленных шуток и длинных вводных конструкций. Но если вопрос все-таки застал врасплох, кратко ответьте на его часть и перейдите к тому, что вы считаете действительно важным.

Работа для людей

Фундаментальная готовность служащего — это прежде всего самоидентификация. Необходимо четко осознавать, что в глазах гражданина вы не просто служащий, а государство.

Ваша внутренняя настройка определяет исход любого взаимодействия еще до того, как будет произнесено первое слово.

Как подготовиться?

1. Принятие роли проводника

Готовность начинается с понимания того, что гражданин обращается к вам, потому что столкнулся со сложностью, которую не может решить сам. Вам необходимо внутренне согласиться на роль его проводника. Не воспринимайте человека как «отвлекающий фактор», это видно сразу и свидетельствует о том, что вы не готовы к службе. Хороший служащий видит в каждом обращении не помеху в работе, а саму суть своей деятельности.

2. Эмоциональный иммунитет и беспристрастность

Боритесь с предвзятостью. Люди приходят с разными эмоциями: страхом, гневом, обидой. Готовность в этом случае предполагает вашу способность сохранять «холодную голову» и равное отношение к каждому вне зависимости от его личных качеств или тона. Ваше состояние не должно зависеть от настроения собеседника. Все мы живые люди со своими проблемами и переживаниями, поэтому «держаться» непросто, однако служба есть служба.

3. Ценностный фильтр

Это внутренняя установка на приоритет смысла над формой. Перед началом любого контакта напомним себе, что регламент существует для человека, а не наоборот.

Готовность проявляется в поиске законного способа помочь. Как бы сложно ни было, не допускайте мысли о формальном отказе.

4. Ответственность за результат

Фундаментальная готовность предполагает обязательство не оставлять человека на полпути, даже если его вопрос находится на стыке ведомств. Берите на себя ответственность за то, чтобы гражданин получил ясность, а не очередную отсылку к другому специалисту.

Ключевой момент при работе с населением, по моему мнению, — представить себя или своего близкого родственника на месте человека, обратившегося за помощью.

Командировка

Не превращайте выездную работу в путешествие за счет бюджета, на службе вы не турист. Хотя давайте вообразим, как вы усердно собираете вещи и формируете планы на отпуск, например, в Сочи, чтобы отдохнуть с максимальной пользой. Получилось? Теперь давайте представим рабочую командировку.

Предлагаю несколько общих рекомендаций, которых я придерживаюсь.

1. Анализ обстановки

Никогда не полагайтесь на то, что принимающая сторона введет вас в курс дела. Они покажут только то, что покажут. До выезда соберите свой «пакет данных»:

- статистику по вашему направлению в муниципальном образовании (учреждении) за последние три года;

- срез критических публикаций в СМИ и жалоб в социальных сетях по территории;
- статус исполнения предыдущих поручений руководства.

Узнайте о проблемах территории (учреждения) больше, чем местные руководители.

2. Независимость

С первой и до последней секунды командировки работайте по принципу «требовательность, но справедливость». Вполне возможно, вас могут «очень хорошо встретить», где-то «угодить» и «достойно» проводить.

Во-первых, соблюдайте законность и этику. Во-вторых, сохраняйте «холодную голову». Гостеприимство — дело хорошее, но вы приехали не в гости, а выполнить свою работу на высоком профессиональном уровне.

3. Обеспечение автономности

Ваше отсутствие на рабочем месте не должно нарушать работу коллектива. Что нужно?

Делегирование: назначить исполняющего обязанности с четким перечнем вопросов, которые он будет вести.

Контрольный срез: связь по проблемным вопросам утром и вечером.

4. Целеполагание

Любая командировка должна иметь конкретный измеримый итог. Поездка оправдана только тогда, когда она сдвинула с места вопрос, который нельзя было решить на рабочем месте.

Учеба

Курсы повышения квалификации или профессиональная переподготовка часто воспринимаются либо как помеха работе, либо как «курорт» среди будней.

Регулярно наблюдаю картину, как коллеги одной рукой листают блокнот, а другой судорожно пишут сообщения в рабочие чаты, постоянно отвлекаются.

В итоге новых знаний нет, рабочий кабинет полон проблем и страдает бюджет (впустую потраченный на такое обучение).

К сборам на учебу, как и в командировку, тоже требуется подготовка.

1. За два-три дня до обучения проведите аудит задач, выпадающих на этот период и на ближайшие дни после выхода на работу. Все, что возможно, выполните, а часть делегируйте с конкретными «рецептами» коллегам, куда бежать и что делать.

2. На период обучения назначьте ответственного за текучку (если вы специалист, то это нужно сделать через руководителя). Не дело каждые пять минут отвлекаться на рабочие вопросы.

3. Настройтесь заранее на установление новых связей. Изучите списки на обучение заблаговременно. Вполне возможно, стоит подготовить вопросы коллегам из других органов власти или организаций.

Расширяйте ваш круг знакомств. Как минимум будете потом решать профессиональные вопросы, как говорится, «по звонку».

4. Даже не думайте уйти без знаний. Настройтесь на «прием информации». Возьмите для себя за правило брать что-то полезное и применять в первую неделю на практике. Однако будьте аккуратнее, чтобы не «грузить» коллег новыми знаниями, которые могут ухудшить их работу, разозлить и т. п.

Больничный

Болезнь — это главный враг планирования. К такому не подготовиться. Можно много рассуждать и рассматривать разные ситуации, но мы этого делать не будем. У служащего всегда есть соблазн героически работать с температурой, обложившись документами и не выключая телефон.

Будучи на больничном, побеждайте болезнь либо закрывайте его и официально выходите на службу. Совмещать — значит проиграть по всем направлениям и навредить окружающим, если речь идет о вирусных заболеваниях.

В период временной нетрудоспособности руководитель перераспределит нагрузку. Ничего страшного в этом нет, ведь люди могут выезжать в командировки, по сути, это такая же ситуация.

Но бывают исключения, о которых нельзя не сказать. В небольших коллективах, например, есть только один бухгалтер. И что делать, если он заболел? Это именно тот случай, когда в моменте «незаменимые люди есть».

Коронавирусная инфекция (COVID-19) научила весь мир работать дистанционно. Если такая возможность работы есть (без нарушения требований законодательства), то ничего не остается, как попросить человека, находящегося на больничном, помочь команде. Здесь вопрос сложный, но мудрый руководитель его решит.

Умейте договариваться и будьте здоровы!

Отпуск

Пока вы находитесь в отпуске, начинается проверка на прочность созданной системы управления. Регулярные входящие телефонные звонки от коллег во время отпуска сигнализируют о том, что система управления не выстроена.

Предлагаю ознакомиться с некоторыми наблюдениями и рекомендациями, чтобы отпуск был временем восстановления и не пришлось быть постоянно на связи.

1. Аудит и завершение текущего

За неделю до даты «X» прекратите брать в работу долгосрочные задачи. Сосредоточьтесь на закрытии текущих документов. Нужно оставить после себя «чистый стол» в прямом и переносном смысле.

Невыполненная задача, оставленная в наследство коллегам, может быть только исключением, но не правилом!

2. Инструктаж замещающего лица

Передача дел не должна быть формальной. Подготовьте краткую письменную справку по всем задачам:

- сроки и статус (на каком этапе вопрос);
- мероприятия и риски (план работы и ситуации, где может возникнуть проблема);
- контакты (с кем связываться для решения).

Важно! Четко определите границы ответственности. Коллега обязан знать, какие вопросы он решает сам, а какие ждут вашего возвращения.

3. Уведомление

Если посчитаете нужным, настройте автоответчики в почте и мессенджерах. Укажите в них не только даты своего отсутствия, но и контакты коллег, к которым можно обратиться по конкретным вопросам. Это снимает 80% входящего «шума».

4. Согласование с руководителем

До ухода в отпуск проведите короткую встречу с непосредственным начальником. Доложите о передаче дел, будьте готовы ответить на проблемные вопросы.

5. Порядок на рабочем месте

Чистый стол — чистый разум. Возвращаться к разложенным по папкам документам гораздо приятнее, чем в хаос на собственном столе.

6. «Задачник» для команды (если вы руководитель)

За неделю до отпуска составьте для сотрудников детальный план работы. Оптимальный формат — таблица с конкретными задачами, сроками исполнения и вашими комментариями.

Накануне: передайте «задачник» команде для изучения.

В последний до отпуска рабочий день: проведите краткие индивидуальные встречи с каждым сотрудником, чтобы снять вопросы.

Финализация: отдельно обсудите риски с тем, кто будет исполнять обязанности руководителя.

Такой подход позволит команде сохранять темп и работать автономно, а вам вернуться к порядку, а не к «пожару» на рабочем месте.

Выход из отпуска

Выход из отпуска — это про «холодную голову». Первый рабочий день часто вызывает стресс. На вас сваливается гора накопившихся дел. Не фокусируйтесь на этом, иначе весь отдых был зря.

Предлагаю несколько советов, чтобы все прошло более спокойно и с умом.

1. Сначала беседа, потом задачи

Не бросайтесь сразу в разбор задач. Первым делом поговорите с тем, кто вас замещал. За 20 минут живого общения вы узнаете больше, чем из документов. Уточните, где сейчас «горит» и что изменилось. Это даст вам реальную картину, а не бумажную.

2. Читайте «сверху вниз»

За условные две недели многие вопросы в системе электронного документооборота и почте успели решиться сами собой или потеряли актуальность. Начинайте разбор задач с самых свежих (сегодняшних и вчерашних).

3. Обозначьте себя перед начальником

Руководителю важно знать, что вы снова в строю и за вашу линию работы можно не переживать.

4. Не распыляйтесь

В первый день хочется разобрать все накопившиеся завалы, но это ошибка. Первый день используйте для аудита и оценки обстановки. Расставьте приоритеты на неделю и только потом приступайте к задачам. Я прекрасно понимаю, что так выстроить работу сложно. Но к этому надо стремиться.

5. Пересмотрите планы

Часто бывает, что задачи, которые казались важными до отпуска, сейчас могут оказаться ненужными. Пересмотрите свой список дел свежим взглядом. Сфокусируйтесь на главном.

6. Подготовка к первому рабочему дню (если вы руководитель)

Я всегда исхожу из принципа: «Вышел — значит должен быть в курсе». С утра будут новые задачи, вводные. Никому не интересно, что вы были в отпуске. По факту рабочие процессы идут. За один день до выхода из отпуска не поленитесь потратить два-три часа времени на аудит обстановки.

Аудит данных (очно или дистанционно): изучите почту и систему электронного документооборота. Это позволит вам заранее понять масштаб новых задач и сформировать повестку для разговора с вашим руководителем.

Контрольный доклад: проведите краткий звонок или встречу с сотрудником, исполнявшим ваши обязанности. Заслушайте отчет по пунктам оставленного вами «задачника» и обсудите новые вводные, поступившие за период отпуска.

Проектирование первого дня: завершите диалог обсуждением приоритетов на завтра. Вы должны четко понимать, с какого совещания или документа начнется ваше утро.

Такая предварительная «разведка» позволяет вам появиться в кабинете не в роли «отпускника», а в роли профессионального управленца, который полностью владеет ситуацией.

Достойное увольнение

На работе будьте готовы к двум вещам — к назначению на новую должность и к освобождению от занимаемой. Должность имеет временной интервал.

Однако то, как вы уходите из кабинета, говорит о вас как о профессионале больше, чем то, как вы в него входили.

Обеспечьте преемственность так, чтобы система не заметила вашего отсутствия и преемник получил работающий механизм, а не «выжженное поле».

1. Инвентаризация «наследства»

Независимо от того, уходите ли вы на повышение или увольняетесь, подготовьте добротную папку «преемника». Она должна в понятной системе отражать настоящую картину дел. Я, например, при карьерных переходах готовил обзорную таблицу и отдельно к каждому подзаголовку к таблице соответствующий документ в папке «преемника». Здесь все индивидуально, но как минимум зафиксируйте статус и сроки выполнения задач, риски и реестр контактов.

2. Проверка долгов

Убедитесь, что все обещания, данные руководству, коллегам или гражданам, либо выполнены, либо официально переданы в работу. Не оставляйте за собой шлейф негатива.

3. Беседа с руководителем

Любая ротация или увольнение — это повод для итогового доклада руководителю. Будет корректно с вашей стороны, если:

- вы кратко расскажете, что удалось создать и реализовать за время вашей работы;
- предложите кандидатуру из кадрового резерва (если вы руководитель). Это покажет, что вы занимались развитием команды.

Сохранение конструктивных отношений важнее возможных сиюминутных обид. Аппаратная среда тесна.

4. Подготовка команды

Ваш уход не должен парализовать работу подразделения. Профессионал уходит так, чтобы его подчиненные (или просто коллеги) продолжали эффективно работать по плану еще как минимум квартал.

Разумно будет успокоить коллектив и подтвердить, что все процессы остаются под контролем.

5. Разделение личного и служебного

Заберите с собой свои наработки, методики и контакты, но оставьте все, что принадлежит государству (документы, архивы, оборудование). Важно, чтобы в момент ухода эта граница была проведена безупречно. Также следует выйти из рабочих чатов, передав права администратора (если у вас они были).

И, наконец, главное правило: уходите из коллектива с мыслью о том, что, возможно, вернетесь в него снова.

Собеседование

Собеседование в государственном и муниципальном секторе представляет собой взаимную разведку. Фундаментальная готовность заключается в способности собрать и проанализировать данные до встречи. Ошибка на этом этапе лишает вас инициативы вне зависимости от того, по какую сторону стола вы находитесь.

Когда выбираете вы

При подборе сотрудников помните, что ваша безопасность и результат подразделения зависят от качества фильтра на входе. Подготовка начинается с изучения личного дела и биографии, но не ограничивается ими. Наведите справки о реальных достижениях кандидата на

прошлых местах работы через свои каналы. Узнайте о человеке больше, чем написано в его резюме.

Заранее подготовьте три-четыре нестандартных сценария, которые выбьют кандидата из заученной роли. Ваша задача — создать условия неопределенности, чтобы увидеть истинные реакции и мотивы.

Без ловушки для проверки честности и ответственности вы рискуете нанять актера, а не исполнителя. В ходе диалога будьте готовы делать акцент на измеримых фактах с предыдущих мест работы кандидата.

Обращаю внимание, что работа — это командный процесс, поэтому перспективного кандидата я всегда направляю непосредственно к будущим коллегам. Считаю, что это важный этап горизонтальной проверки.

Несколько важных моментов.

1. Заранее ориентируйте сотрудников на объективность. Их задача оценить профессиональную совместимость без лишних эмоций.

2. Зайдите в кабинет, представьте кандидата, дайте ему возможность задать вопросы или кратко рассказать о себе в неформальной обстановке. Иногда стоит оставить его с коллективом на несколько минут.

Безусловно, такой подход имеет свои риски, но это оправдано. Следует понимать, возникнет ли рабочая «химия» между людьми.

Финальное решение принимаю я, но мнение тех, кому с этим человеком выполнять ежедневные задачи, должно быть услышано и учтено.

Когда выбирают вас

Заранее подготовьте и направьте резюме до встречи. Я рекомендую направлять не анкету установленной формы (заполняется при трудоустройстве), а ваше авторское резюме на одной странице.

На встречу идите максимально осведомленным. Наведите справки о работе ведомства, изучите положение и структуру. Соберите отзывы о будущем руководителе и оцените информационный фон вокруг его ключевых проектов.

Сформулируйте свой прогноз действий на должности, заранее просчитайте риски и заходите в кабинет с пониманием того, какую проблему руководителя вы решите в первый месяц службы. Подготовьте краткие тезисы о своих достижениях, выраженные в конкретных цифрах и ликвидированных угрозах.

Вступление в должность

На протяжении всей карьеры я уделяю особое внимание этапу введения в должность. Помните знаменитую фразу из мультфильма про капитана Врунгеля: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет»? В профессиональной среде этот принцип работает безотказно: как вы заявите о себе в первые дни, так и будет строиться ваша дальнейшая служба.

Мои «заплывы» были разными: служба в органах внутренних дел, работа в малом бизнесе, банковская сфера, публичная власть. Локации менялись, но суть оставалась прежней — готовиться нужно всегда.

Еще ни разу я не пожалел о часах, потраченных на изучение «теории» до официального выхода на работу. Напротив, каждый раз я говорил себе «спасибо», когда в сложной ситуации на новом месте мне не приходилось краснеть или брать паузу на «изучение вопроса». Не всегда, но часто я знал ответ, потому что проводил заблаговременную подготовку.

При назначении на новое место вам заново предстоит заняться формированием вашей репутации. Ошибки первой недели возможны, но порой исправляются месяцами.

В новой должности будут новые вызовы, поэтому требуется качественная подготовка до первого рабочего дня.

Постарался сформировать рекомендации, которые подойдут во всех случаях, назначены ли вы на должность руководителя или придете за стол специалиста.

1. Домашнее задание

Неразумно тратить первую рабочую неделю на чтение законов и регламентов. Сделайте это заранее. Рекомендую составить краткий конспект.

Когда в первый рабочий день вы начнете оперировать статьями закона и пунктами регламента, окружающие сразу поймут, что пришел неслучайный человек.

2. Наведение справок:

- изучите открытые источники о работе вашего будущего подразделения за последний год;

- публичная повестка (проанализируйте официальный сайт ведомства, публикации в СМИ и критические посты в социальных сетях);

- если есть возможность, ознакомьтесь с публичными отчетами и планами работы.

Владейте базовой информацией о главных достижениях и «болевых точках» направления еще до того, как вам об этом расскажут коллеги.

3. Подготовка плана введения в должность

Не ждите, когда вам поставят задачи (это случится само собой). Подготовьте черновик своего плана на первые 10 дней. Какие организационные вопросы вы закроете в первую очередь? С кем из смежных отделов вам нужно познакомиться? Какие отчеты запросить?

Наличие такого плана обеспечит уверенность и защитит от хаоса первых дней.

Дайте себе установку, что в процессе вхождения в должность не будете стесняться спрашивать о специфических рабочих моментах и сравнивать ответы со своим пониманием ситуации. Есть вероятность, что в ряде вопросов будете правы именно вы, а не сотрудник со стажем в должности.

Итог

Мы рассмотрели наиболее типичные ситуации, каждая из которых требует выполнения предварительного «домашнего задания».

Все просто. На службе либо вы управляете ситуацией, потому что подготовились заранее, либо она управляет вами. Только качественная подготовка даст вам уверенность и право на принятие решений.

Суть посылы «Фундаментальная готовность»: «предупрежден — значит вооружен».

Посыл второй. Профессиональный облик ***Статус и самообладание как ресурс*** ***должностного влияния***

Внешний ценз

В сфере государственного и муниципального управления внешний порядок — это ваш рабочий инструмент. Нравится это вам или нет, но о служащем делается вывод о надежности задолго до того, как он успевает делом доказать эффективность. Проще говоря, «встречают по одежке».

Минимизируйте зоны неопределенности во внешнем восприятии. Речь о том, что, когда человек транслирует порядок и статность, люди подсознательно доверяют принятым решениям.

В случае с недостаточно проработанным обликом придется тратить вдвое больше сил, чтобы убедить коллег в своей правоте, не говоря уже о гражданах. Поговорим о вопросах восприятия служащего.

Развитие невозможно без учета опыта предыдущих поколений. Существуют правила, которые не меняются десятилетиями. Роберт Рождественский в стихотворении «Советской милиции» предельно точно зафиксировал механику восприятия человека на службе:

*«... Человеку в милицейской форме
Суть присяги не дано забыть!
Ведь на самом «неслужебном фоне» —
Вдумайтесь! — каким он должен быть,
Если люди разного покроя,
Глядя на него со стороны,
По нему, по одному
Порою судят о законе всей Страны!..»*

Суть здесь не в только в форме. Люди и сегодня оценивают качество публичной власти по конкретному человеку. Логика такая: если вы не способны навести порядок в собственной зоне ответственности от воротничка рубашки до папок на столе или поведения в выходной день, то у общества и государства нет оснований полагать, что вы справитесь с поставленными задачами.

Хочу обратить внимание, что дисциплина внешнего порядка не самоограничение, а способ управления репутационными рисками и часть фундамента личного авторитета. Служащему необходимо уметь управлять восприятием людей.

Разберем основные направления, по которым считается профессиональный облик.

Личный фон

Внутренний ресурс служащего складывается из нескольких компонентов: психологическое и физическое состояние, речь, моторика, походка и жесты. Это основы. Эффективная карьера может рухнуть в миг при первой же серьезной нагрузке, если личный ресурс не соответствует задачам.

Эмоциональный контроль

Внутреннее состояние человека больше зависит от восприятия ситуаций, чем от самих ситуаций. Профессионал должен уметь себя контролировать, не забывая о том, что гнев, страх или раздражение катастрофически влияют на принятие решений. Не дайте обстоятельствам

сделать вас уязвимыми. В системе ценятся «холодная голова» и устойчивость к стрессам. Рекомендую освоить базовые инструменты коучинга. Только не стоит путать их с психологическими консультациями или мотивационными тренингами про «успешный успех». Здесь имеется в виду коучинг как технология правильных вопросов самому себе. Такой подход поможет в моменте отсечь лишние эмоции и перевести проблему в плоскость задачи.

Когда вы чувствуете, что ситуация выбивает вас из колеи, вместо эмоциональной реакции задайте себе вопросы: что происходит на самом деле (без оценок)? Какой результат мне нужен в этой конкретной точке? Какие три действия совершить, чтобы к нему прийти?

Суть подхода состоит в том, чтобы не «вариться» в проблеме, зависая в буре негативных эмоций, а быстро конструировать решение. Для профессионального служащего такой способ отлично подойдет, чтобы сохранить «холодную голову».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.