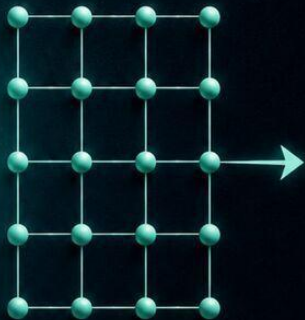
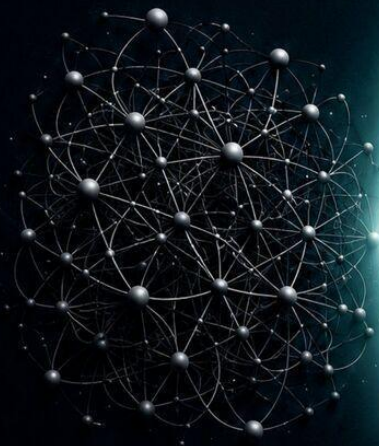


12+

ВАДИМ МАРДАМШИН

МЕНЬШЕ ЛЮДЕЙ — БОЛЬШЕ ПРИБЫЛИ

Как уплотнить команду без выгорания



Практическое руководство для собственников и руководителей

Вадим Мардамшин Меньше людей — больше прибыли. Как уплотнить команду без выгорания

<https://litres.ru/74269409>

ISBN 9785007064651

Аннотация

Компания выросла: людей, совещаний и отчётов стало больше. А прибыль — нет. Эта книга для собственников и руководителей, которые устали оплачивать хаос новыми должностями. Вадим Мардамшин показывает, как убрать лишнюю сложность, усилить ответственность, сократить пустые совещания и повысить прибыль на человека. Это не про сокращения. Это про то, как уплотнить команду без выгорания и вернуть бизнесу скорость, деньги и управляемость.

Содержание

Введение. Компания стала больше, но не стала сильнее	7
Глава 1. Миф о том, что больше людей решают больше проблем	13
Когда новый человек действительно нужен	16
Почему найм кажется самым быстрым решением	18
Инструмент 1. Тест перед наймом: человек, процесс или решение?	20
Кейс 1. Как один координатор едва не стал отделом	24
Кейс 2. Когда новый продавец не увеличивает продажи	26
Инструмент 2. Карта нагрузки: где команда действительно перегружена	28
Инструмент 3. Экономическое обоснование новой должности	30
Почему компании путают занятость с результатом	32
Техника «минус один найм»	34
Кейс 3. Как склад просил людей, а получил правила	35
Что должен сделать собственник уже сейчас	37

3 главные идеи главы	39
Глава 2. Управленческое ожирение	41
Как компания толстеет незаметно	44
Семь признаков управленческого ожирения	46
Инструмент 1. Карта управленческого веса	48
Кейс 1. Как компания обнаружила, что проектный офис обслуживает хаос	51
Инструмент 2. Матрица «создаёт — защищает — обслуживает — имитирует»	53
Кейс 2. Отчёт, который стоил компании 2,8 млн рублей в год	56
Инструмент 3. Аудит совещаний: календарь как финансовый отчёт	58
Почему управленческое ожирение выгодно слабым руководителям	60
Техника «минус один слой»	62
Как собственнику начать диагностику за одну неделю	64
3 главные идеи главы	67
Глава 3. Почему руководители всегда просят ещё людей	69
Ресурсная ловушка руководителя	71
Почему просьба о людях так убедительна	73
Семь причин, почему руководители просят ещё людей	75
Инструмент 1. Разговор собственника с	78

руководителем, который просит людей	
Кейс 1. Коммерческий директор, которому не хватало продавцов	80
Инструмент 2. Паспорт новой должности	82
Кейс 2. Руководитель сервиса и «вечная перегрузка»	85
Конец ознакомительного фрагмента.	86

**Меньше людей —
больше прибыли
Как уплотнить
команду без выгорания**

Вадим Мардамшин

© Вадим Мардамшин, 2026

ISBN 978-5-0070-6465-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Компания стала больше, но не стала сильнее

Однажды собственник открывает финансовый отчёт и видит не провал, а более тревожную вещь: компания выросла почти во всём, кроме силы.

Людей стало больше. Встреч стало больше. В CRM больше сделок, в чатах больше сообщений, в структуре больше прямоугольников. Появились руководители направлений, координаторы, аналитики, помощники, контролёры качества, проектные менеджеры и новые уровни согласований. Снаружи это похоже на развитие. Внутри всё чаще напоминает организм, который набрал вес, но потерял скорость.

Вопрос, с которого всё начинается: почему компания стала больше, но прибыль на человека, скорость решений и управленческая ясность не стали сильнее?

Сначала собственник ищет мягкие объяснения. Рынок сложный. Клиенты стали требовательнее. Руководителям нужны ресурсы. Компания растёт, а рост, как известно, требует структуры. Всё это частично правда.

Но за этой правдой прячется другая, более дорогая: бизнес начал оплачивать не рост, а сложность.

Он платит за лишние согласования, ручные процессы, отчёты без решений, роли-посредники, совещания вместо от-

ветственности, автоматизацию беспорядка и руководителей, которые строят статус на численности отдела. Каждый месяц эта сложность получает вполне конкретное имя в отчёте — фонд оплаты труда.

Начнём с неприятной, но полезной мысли: во многих компаниях людей не слишком много. Слишком много работы, которая не должна существовать.

Эта книга не против людей. Сильные сотрудники — главный капитал бизнеса. Проблема не в них, а в системе, которая заставляет хороших людей компенсировать плохие процессы, искать потерянные данные, сидеть на встречах без решений, исправлять повторяющиеся ошибки и держать на себе хаос, который руководители привыкли называть ростом.

У этой истории есть антагонист — управленческая рыхлость. Она умеет выглядеть как развитие: новый отдел, новый регламент, новая должность, новый отчёт, новый комитет. Фактически это привычка покупать людей к каждой боли вместо того, чтобы устранить причину боли.

Здесь собственник будет не статистом, а главным героем управленческого расследования. У него нет имени, потому что он собирательный образ многих владельцев: он гордится ростом компании, но всё чаще замечает, что рост стал тяжелее прибыли. Сначала он думает, что бизнесу нужны новые люди. Потом видит лишние роли. Затем — налог совещаний. Потом — ФОТ как счёт за неустроенность. И в конце приходит к другой архитектуре бизнеса: компактной, плотной,

ответственной.

Здесь всё держится на слове «плотность». Прибыльная компания будущего не обязательно самая большая. Но она плотная: меньше случайных ролей, меньше ручных передач, меньше совещаний без решений, меньше клиентов, которые покупают мало, а требуют много. Зато больше ясности, ответственности, скорости, прибыли на человека и уважения к времени сильных сотрудников.

Я писал эту книгу для собственников и руководителей, которые чувствуют: компания стала слишком тяжёлой. Для тех, кто видит рост выручки без сопоставимого роста прибыли. Для тех, кто каждый месяц согласовывает новые вакансии и не понимает, почему легче не становится. Для тех, кто внедрил системы, но не получил порядка. Для тех, кто хочет сильную команду, а не раздутую структуру.

Мы пройдем путь от диагноза к системе. Сначала разберём миф о том, что больше людей автоматически решают больше проблем. Потом увидим управленческое ожирение: согласования, комитеты, отчёты и роли-посредники. Затем разберём, почему руководители почти всегда просят людей, как ФОТ становится тихим убийцей прибыли, почему совещания превращаются в налог на результат и как правило одного ответственного возвращает компании скорость.

Оговоримся сразу: эта книга не о механических сокращениях. Сокращение без диагностики похоже на операцию без понимания диагноза: можно убрать людей, но оставить бо-

лезнь. Задача собственника — сначала убрать лишнюю работу, лишние процессы, лишнюю неопределённость и только потом честно обсуждать роли и численность.

После каждой главы у вас останутся рабочие инструменты, а не только впечатление от прочитанного: тест перед наймом, карта управленческого веса, паспорт новой должности, панель плотности прибыли, калькулятор стоимости совещания, матрица одного ответственного, фильтр автоматизации, индекс управленческой силы и аудит управленческой плотности.

Местами читать будет неприятно. И это нормально. Она будет заставлять смотреть не на красивую организационную схему, а на реальную экономику ролей; не на занятость, а на вклад; не на количество встреч, а на решения; не на просьбы руководителей, а на их способность убирать лишнее до найма.

Но именно такие вопросы возвращают собственнику выбор. Можно продолжать нанимать людей каждый раз, когда бизнесу больно. А можно спросить: почему боль повторяется? Можно гордиться количеством сотрудников. А можно гордиться прибылью на человека. Можно строить компанию, которая растёт весом. А можно строить компанию, которая растёт силой.

Вопрос, к которому мы будем возвращаться, звучит просто: какую сложность моя компания больше не должна оплачивать?

Ответ на него может запустить новую управленческую эпоху — не эпоху страха и сокращений, а эпоху точности, зрелости и сильной команды, в которой каждый человек создаёт больше результата не за счёт выгорания, а за счёт правильно собранной системы.

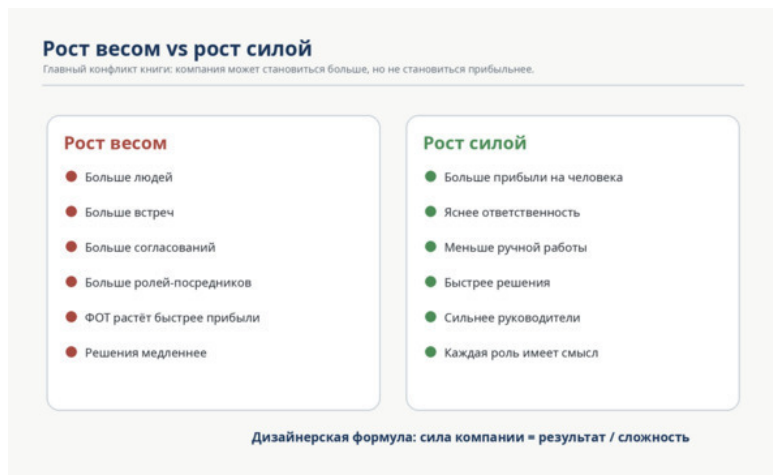


Рисунок 1. Две траектории роста: весом или силой.

Больше полезной информации Вы сможете найти пройдя по ссылкам



strong-business.ru



t.me/strong_business



vk.com/business_strong

Глава 1. Миф о том, что больше людей решают больше проблем

Через несколько дней после неприятного финансового отчёта собственник производственной компании снова смотрел не на цифры, а сквозь них.

На экране была аккуратная таблица: выручка выросла на 18 процентов, штат — на 27 процентов, фонд оплаты труда — на 34 процента. Маржинальность просела. Прибыль почти не изменилась. Внизу, в последней строке, бухгалтерия вывела сухую цифру операционной прибыли. Она выглядела неприлично маленькой для компании, которая весь год «росла».

За стеклянной стеной переговорной шло совещание отдела продаж. В календаре собственника уже стояли три встречи: по найму ещё двух менеджеров, по усилению логистики и по новой должности координатора проектов. Все встречи имели одну и ту же невидимую тему: компании снова не хватает людей.

Коммерческий директор говорил это уже третий месяц: «Мы упираемся в ресурс».

Операционный директор говорил мягче: «Команда перегружена».

HR формулировал профессионально: «Текущая структу-

ра не соответствует масштабу задач».

Руководитель сервиса говорил прямо: «Если не дадите ещё двух человек, качество посыплется».

Собственник слушал всех и чувствовал, что каждый по-своему прав. Люди действительно были загружены. Задачи действительно копились. Клиенты действительно ждали. Проекты действительно двигались медленнее, чем хотелось бы. Но где-то внутри возникал неприятный вопрос: если каждый новый человек должен был разгрузить систему, почему система становилась всё тяжелее?

Это один из самых дорогих мифов в бизнесе: **больше людей решают больше проблем.**

На ранней стадии компании этот миф кажется правдой. Один продавец не успевает — наняли второго, продажи выросли. Один бухгалтер тонет в документах — наняли помощника, стало легче. Собственник сам ведёт клиентов — наняли аккаунт-менеджера, появилось время. В маленькой компании новый человек часто действительно создаёт немедленное облегчение. Он закрывает дыру, которую все видят.

Но по мере роста компании логика меняется. Новый сотрудник больше не пара рук. Он входит в систему. Ему нужны цели, руководитель, адаптация, инструкции, рабочее место, доступы, встречи, обратная связь, контроль, зарплата, налоги, обучение и коммуникация с другими людьми. Он выполняет задачи и одновременно создаёт новые связи. А

каждая новая связь добавляет сложности.

Компания редко замечает этот момент. Она продолжает лечить системные болезни старым лекарством: наймом.

Не хватает скорости — нанимаем.

Не хватает качества — нанимаем.

Не хватает контроля — нанимаем.

Не хватает ответственности — нанимаем.

Не хватает порядка — нанимаем.

Так бизнес незаметно превращает людей в пластырь. Вместо того чтобы чинить процесс, он ставит человека между двумя сломанными частями системы. Вместо того чтобы принимать ясные правила, добавляет согласующего. Вместо того чтобы убрать лишнюю работу, нанимает исполнителя для лишней работы. Вместо того чтобы усилить руководителя, даёт ему помощника. Вместо того чтобы признать, что продуктовая линейка раздута, открывает ещё одну роль для обслуживания хаоса.

Сначала это выглядит как развитие. На деле часто это управленческое ожирение на ранней стадии.

Когда новый человек действительно нужен

Эта глава не о том, что нанимать нельзя. Нормальная компания растёт через людей. Сильные сотрудники создают продажи, качество, скорость, новые продукты, клиентский опыт и управляемость. Без людей бизнес не масштабируется.

Вопрос в другом: **какую именно проблему вы пытаетесь решить новым человеком?**

Есть проблемы, которые действительно решаются наймом. Например, если у отдела продаж есть отлаженная воронка, понятный скрипт, сильный руководитель, стабильный поток лидов, измеримая конверсия и каждый менеджер приносит прогнозируемую валовую прибыль, новый продавец может быть инвестиционным решением. Компания добавляет человека в работающую систему и получает ожидаемый результат.

Но если у отдела продаж нет понятной квалификации лидов, менеджеры работают кто как привык, CRM заполнена частично, руководитель не управляет ежедневными показателями, а сделки зависят от настроения клиентов и личной харизмы отдельных сотрудников, новый менеджер не решит проблему. Он просто войдёт в хаос. Через два месяца руководитель скажет: «Нам нужен ещё один, этот не вытягивает». Через четыре месяца появится идея нанять тренера. Через

полгода — руководителя по развитию продаж. Потом аналитика. Потом координатора. И весь этот управленческий слой будет построен вокруг проблемы, которую можно было начать решать с дисциплины процесса.

Найм усиливает систему. Но он также усиливает хаос.

Если система сильная, новый человек добавляет мощности.

Если система слабая, новый человек добавляет путаницы.

Это первый принцип книги.

Почему найм кажется самым быстрым решением

У найма есть одно опасное свойство: он создаёт иллюзию действия.

Фраза «нужно нанять ещё человека» удобна тем, что сразу даёт видимость порядка. Есть вакансии, описание должности, собеседования, оффер, дата выхода. Все видят движение. HR работает. Руководитель чувствует поддержку. Собственник может сказать себе: проблему взяли в работу.

А вот навести порядок в процессе сложнее. Нужно признать, что часть задач лишняя. Нужно пересмотреть ответственность. Нужно спросить, почему руководитель не справляется. Нужно измерить нагрузку. Нужно убрать совещания. Нужно стандартизировать повторяющиеся действия. Нужно автоматизировать рутину. Нужно принять неприятные решения.

Найм даёт ощущение действия. Управление требует признать причину боли.

Поэтому руководители часто просят людей не потому, что это лучшее решение, а потому что это самое удобное объяснение. Нехватка людей звучит уважительно. Она снимает вину. Она переводит разговор из зоны эффективности в зону ресурса. Если людей не хватает, значит, команда не виновата, руководитель не виноват, процесс не виноват. Просто

нужно больше.

Но собственник должен научиться слышать за фразой «нам нужен ещё человек» другой вопрос:

«Что именно в нашей системе не выдерживает текущую нагрузку?»

Пока этот вопрос не задан, решение о найме преждевременно.

Инструмент 1. Тест перед наймом: человек, процесс или решение?



Рисунок 2. Фильтр перед наймом: человек, процесс, автоматизация или решение.

Каждая новая должность должна проходить через фильтр. Это не бюрократия. Это финансовая гигиена. Как компания не должна подписывать крупный договор без проверки условий, так она не должна открывать новую роль без проверки управленческого смысла.

Перед утверждением вакансии собственник или руково-

датель должен ответить на семь вопросов.

Первый вопрос: какую конкретную проблему мы решаем?

Не «нам тяжело», не «много задач», не «нужен ресурс», а точно: какая работа не выполняется, какой показатель страдает, где появляется потеря денег, скорости или качества.

Например, плохая формулировка: «Нам нужен координатор проектов».

Хорошая формулировка: «В 42 процентах проектов сроки запуска срываются из-за несогласованности между продажами, производством и логистикой. Средняя задержка — 8 дней. Потери по штрафам и скидкам — 1,4 млн рублей за квартал».

Когда проблема названа цифрой, с ней можно работать. Когда проблема названа эмоцией, её обычно лечат людьми.

Второй вопрос: эту проблему нельзя решить процессом?

Если задержки происходят потому, что отдел продаж передаёт производство неполные данные, возможно, нужен не координатор, а обязательный чек-лист передачи заказа. Если бухгалтерия каждый месяц уточняет одни и те же документы у менеджеров, возможно, нужен не помощник бухгалтера, а стандарт закрытия сделки в CRM.

Третий вопрос: эту проблему нельзя решить автоматизацией?

Много ручного копирования, повторяющихся уведомле-

ний, сверок и напоминаний часто не требует нового сотрудника. Это требует нормальной настройки системы. Но здесь есть важное предупреждение: автоматизировать можно только понятный процесс. Автоматизация хаоса делает хаос быстрее.

Четвёртый вопрос: эту проблему нельзя решить перераспределением ответственности?

Иногда в компании перегружен не бизнес, а один конкретный человек, потому что к нему исторически стекаются задачи, которые давно должны быть распределены. Новый сотрудник в такой ситуации не разгружает систему. Он просто становится ещё одним участником старой ошибки.

Пятый вопрос: эта задача будет существовать через шесть месяцев?

Компании часто нанимают людей под временные пики. Проект закончился, сезон прошёл, клиент ушёл, а должность осталась. Так в бизнесе появляются роли, которые давно пережили причину своего появления.

Шестой вопрос: новый человек принесёт прибыль, сохранит деньги или просто снизит боль?

Снижение боли важно. Но собственник должен отличать обезболивание от лечения. Если человек просто закрывает неудобство, но не влияет на деньги, скорость, качество или риск, это дорогой способ успокоить систему.

Седьмой вопрос: кто будет управлять этим человеком?

Нанять сотрудника под слабого руководителя — значит увеличить зону слабого управления. Если руководитель не умеет ставить задачи, контролировать результат, обучать, давать обратную связь и считать экономику своей функции, новый человек не спасёт его. Он расширит проблему.

Этот тест должен стать обязательным управленческим ритуалом. Не потому, что компания должна бояться найма. А потому, что каждый новый человек — это не расходная строка. Это новая единица сложности.

Кейс 1. Как один координатор едва не стал отделом

В одной сервисной компании руководитель клиентского направления попросил открыть позицию координатора. Обоснование было простым: менеджеры не успевают следить за сроками исполнения заявок, клиенты нервничают, часть обращений теряется между отделами.

Сначала вакансия была логичной. Координатор должен был принимать информацию, напоминать исполнителям, обновлять статусы, предупреждать клиентов и собирать отчёты. Зарплата казалась небольшой по сравнению с риском потери клиентов.

Собственник уже был готов согласовать найм, но попросил пройти тест перед вакансией. Команда выписала последние 30 проблемных заявок. Оказалось, что в 24 случаях причина была одной и той же: менеджеры передавали заявку в технический отдел без двух обязательных параметров — точной даты готовности клиента и подтверждённого формата работ. Технический отдел возвращал заявку на уточнение, менеджер был занят, клиент ждал, срок сдвигался. Потом все называли это «плохой координацией».

Если присмотреться компании не нужен был координатор. Ей нужен был обязательный стандарт передачи заявки. Решение заняло две недели: в CRM добавили обязатель-

ные поля, без которых заявка не переходила на следующий этап. Для менеджеров сделали короткий чек-лист. Руководитель стал смотреть ежедневный отчёт по зависшим заявкам. Через месяц количество просрочек снизилось на 61 процент. Нового человека не наняли.

Вывод из кейса: иногда должность появляется там, где должен был появиться один обязательный шаг в процессе.

Если бы компания наняла координатора, он бы стал человеческим мостом через сломанную процедуру. Сначала один человек напоминал бы всем о недостающих данных. Потом, при росте количества заявок, понадобился бы второй. Потом руководитель координаторов. И через год компания имела бы мини-отдел, который обслуживает проблему, решённую одним правилом.

Кейс 2. Когда новый продавец не увеличивает продажи

Другая история — из торговой компании, которая продавала оборудование для малого бизнеса. Отдел продаж состоял из восьми менеджеров. Руководитель просил ещё троих: «Лидов хватает, люди не успевают обрабатывать».

Собственник видел, что звонков действительно много. В CRM висели сотни открытых сделок. Менеджеры задерживались, жаловались на нагрузку, часть заявок обрабатывалась с задержкой. На поверхности всё кричало: нужен найм.

Но перед открытием вакансий компания посчитала три показателя: количество лидов на менеджера, конверсию из лида в квалифицированную сделку и конверсию из квалифицированной сделки в оплату. Картина изменилась.

Оказалось, что 38 процентов лидов были мусорными: нецелевые запросы, слишком маленький бюджет, неподходящий регион, повторные заявки. Менеджеры тратили время на всех одинаково. Более того, сильные продавцы умели быстро отсекал слабые лиды, а слабые вели их неделями, создавая видимость занятости.

Решение было не в найме, а в квалификации. Компания ввела правило: каждый лид должен пройти короткий фильтр из пяти вопросов. Нецелевые заявки переводились в отдельный автоматизированный прогрев. Менеджеры занимались

только теми, кто соответствовал минимальным критериям. Через шесть недель нагрузка на отдел снизилась, скорость ответа по целевым клиентам выросла, конверсия в оплату поднялась.

Компания наняла не троих продавцов, а одного аналитика CRM на проектной основе на два месяца. Потом эта роль исчезла. Экономия на ФОТ за год оказалась значительной, но важнее было другое: бизнес впервые понял, что перегрузка отдела продаж была не признаком успеха, а следствием плохой фильтрации входящего потока.

Вывод: если плохие лиды занимают время сильных людей, новый сотрудник не усилит продажи. Он просто станет ещё одним участником некачественной воронки.

Инструмент 2. Карта нагрузки: где команда действительно перегружена

Чтобы не принимать решения по ощущениям, собственнику нужна карта нагрузки. Она показывает, где люди работают на пределе, а где перегрузка растёт из плохой организации.

Карта строится просто. По каждому подразделению команда фиксирует четыре типа работ.

Первый тип — работа, создающая ценность для клиента или прибыль.

Это продажи, производство, сервис, продукт, доставка результата клиенту. Всё, за что рынок готов платить прямо или косвенно.

Второй тип — обязательная поддерживающая работа.

Финансы, юридические процедуры, кадровое администрирование, контроль качества, отчётность. Она не всегда создаёт прибыль напрямую, но снижает риск и поддерживает систему.

Третий тип — работа из-за ошибок.

Переделки, уточнения, поиск потерянной информации, исправление документов, повторные согласования, разбор конфликтов, ручные сверки.

Четвёртый тип — работа без ясного результата.

Совещания без решений, отчёты без адресата, переписки «для информации», согласования ради согласований, дублирующие проверки.

После этого руководитель смотрит не на количество задач, а на структуру нагрузки. Если 30—40 процентов времени уходит на ошибки и бессмысленную активность, найм будет плохим решением. Компания наймёт людей, чтобы они помогали делать лишнюю работу.

Правильная последовательность другая: сначала убрать работу третьего и четвёртого типа, потом оценить реальную загрузку, и только затем решать вопрос о найме.

Это особенно важно в административных функциях. Они часто растут не потому, что бизнесу нужно больше поддержки, а потому что сама компания создаёт всё больше внутренней сложности. Чем больше форм, таблиц, чатов, отчётов и согласующих, тем убедительнее выглядит просьба нанять ещё одного администратора. Но если убрать половину бессмысленной работы, может оказаться, что ресурс есть внутри.

Инструмент 3. Экономическое обоснование новой должности

Каждая новая роль должна иметь бизнес-кейс. Не романтическое описание пользы, а экономическое обоснование.

Формула простая:

ожидаемый эффект от роли должен быть больше полной стоимости роли.

Полная стоимость — это оклад плюс всё, что появляется вокруг человека. Нужно считать налоги, бонусы, рабочее место, оборудование, обучение, время руководителя, время коллег на адаптацию, ошибки новичка, стоимость найма и риск замены.

Если сотрудник получает 120 тысяч рублей в месяц, его реальная стоимость для бизнеса обычно выше. А если он требует постоянного внимания руководителя, участвует в совещаниях и создаёт дополнительную коммуникацию, его управленческая стоимость ещё выше.

Поэтому для каждой новой должности нужно описать:

- какой показатель улучшится;
- на сколько он должен улучшиться;
- за какой срок;
- кто отвечает за достижение эффекта;
- что будет считаться неуспехом;
- когда компания пересмотрит необходимость роли.

Например, новая должность менеджера по работе с текущими клиентами может быть обоснована так: «Цель — снизить отток клиентов с 18 до 12 процентов за шесть месяцев и увеличить повторные продажи на 9 млн рублей в год. Полная стоимость роли — 2,4 млн рублей в год. Ответственный — коммерческий директор. Контрольные точки — через 60, 120 и 180 дней».

Это уже управленческое решение.

А формулировка «нам нужен человек, чтобы лучше работать с клиентами» — это приглашение к раздуванию штата.

Почему компании путают занятость с результатом

Одна из причин лишнего найма — культ занятости. В компании может казаться, что если люди перегружены, значит, они создают много ценности. Это не всегда так.

Человек может быть перегружен плохими процессами.

Руководитель может быть перегружен решениями, которые должны принимать сотрудники.

Отдел может быть перегружен задачами, которые не имеют отношения к стратегии.

Бухгалтерия может быть перегружена исправлением ошибок продаж.

Логистика может быть перегружена из-за обещаний, которые коммерция дала без проверки.

Маркетинг может быть перегружен срочными идеями собственника, которые не проходят через приоритеты.

Занятость — плохой показатель эффективности. Она показывает расход энергии, но не показывает создание результата.

Собственнику нужно заменить вопрос «кто перегружен?» на вопрос «какая часть этой нагрузки создаёт ценность?».

Этот сдвиг меняет разговоры с руководителями. Когда руководитель приходит просить людей, собственник не спорит и не отказывает автоматически. Он просит показать структу-

ру нагрузки. Сколько времени команда тратит на результат? Сколько — на ошибки? Сколько — на ожидание решений? Сколько — на внутренние согласования? Сколько — на ручную работу, которую можно автоматизировать? Сколько — на задачи, которые не должны существовать?

Часто после такого разговора выясняется: проблема не в нехватке людей, а в отсутствии управленческой хирургии. Нужно не добавлять вес, а вырезать лишнее.

Техника «минус один найм»

Есть простая практика, которую полезно ввести в компании: перед каждым новым наймом команда обязана предложить сценарий «минус один найм».

Суть техники: руководитель должен показать, как он попытался бы решить проблему, если бы нанять человека было невозможно.

Не потому, что собственник обязательно откажет. А потому, что запрет на быстрый найм заставляет думать системно.

Руководитель должен представить три варианта:

Вариант 1: решить процессом.

Какие правила, чек-листы, стандарты, лимиты или изменения маршрута задачи снизят нагрузку?

Вариант 2: решить перераспределением.

Какие задачи можно убрать, объединить, передать или изменить по приоритету?

Вариант 3: решить технологией.

Какие повторяющиеся действия можно автоматизировать или упростить с помощью уже имеющихся инструментов?

Только после этого обсуждается найм.

В сильных компаниях вопрос «кого нанять?» всегда стоит после вопроса «что в системе нужно изменить?». В слабых компаниях наоборот: сначала нанимают, потом надеются, что система как-нибудь выдержит.

Кейс 3. Как склад просил людей, а получил правила

В дистрибьюторской компании склад регулярно срывал сроки отгрузки в пиковые дни. Руководитель склада просил четырёх новых комплектовщиков. Аргумент был убедительным: объём заказов вырос, люди физически не успевают.

Операционный аудит показал другое. Пики действительно были, но 22 процента заказов менялись уже после передачи на склад. Менеджеры продаж вносили корректировки: клиент попросил заменить позицию, добавить товар, изменить адрес, ускорить доставку. Склад начинал собирать заказ, потом разбирал, потом собирал заново. На бумаге это выглядело как большая нагрузка. В реальности значительная часть нагрузки была переделкой.

Компания ввела правило «заморозки заказа» после определённого времени. Изменения после заморозки допускались только через руководителя продаж и попадали в отдельный платный срочный процесс. Клиентов заранее предупредили о новых правилах. Менеджеры стали внимательнее подтверждать состав заказа до передачи на склад.

Через два месяца склад перестал срывать сроки в большинстве пиковых дней. Наняли не четырёх человек, а одного временного сотрудника на сезон. Постоянный ФОТ не увеличили.

Вывод: иногда перегрузка операционной команды создаётся не объёмом бизнеса, а отсутствием дисциплины на предыдущем этапе.

Что должен сделать собственник уже сейчас

После этой главы у собственника должен появиться новый управленческий рефлекс. Когда в компании звучит фраза «нам нужен ещё человек», нельзя сразу говорить ни «да», ни «нет». Оба ответа могут быть ошибкой.

Правильный ответ:

«Покажите мне проблему, экономику и альтернативы».

Покажите, где именно возникает узкое место.

Покажите, сколько денег, времени или качества мы теряем.

Покажите, почему это не решается процессом.

Покажите, почему это не решается автоматизацией.

Покажите, почему это не решается перераспределением ответственности.

Покажите, как новый человек окупится.

Покажите, кто будет отвечать за его результат.

Покажите, когда мы признаем, что роль не сработала.

Это не недоверие к команде. Это взрослая управленческая дисциплина.

Собственник не должен быть против найма. Он должен быть против ленивого найма. Против найма как обезболивающего. Против найма как способа не принимать сложные решения. Против найма, который закрывает симптомы, но

оставляет болезнь.

В сильной компании новый человек появляется не потому, что всем тяжело. Он появляется потому, что система готова превратить его работу в измеримый результат.

Финальная сцена главы

На следующий понедельник собственник не запретил найм. Он сделал для привычной системы кое-что сложнее: попросил каждую вакансию защитить цифрами.

Из девяти заявок до финального обсуждения дошли четыре. Две проблемы решились автоматизацией. Одну сняли изменением ответственности. Ещё одну закрыли отменой отчёта, который пять человек готовили каждую неделю и никто не использовал для решения.

Компания впервые перестала спрашивать: «Кого нам не хватает?» Она задала более взрослый вопрос: «Что в нашей системе создаёт лишнюю нагрузку?» С этого вопроса и начинается путь к бизнесу, где меньше людей могут создавать больше прибыли.

3 главные идеи главы

— **Новый сотрудник решает проблему только в сильной системе.**

— Если процесс сломан, ответственность размыта, показатели неясны, а руководитель слаб, найм не устранил хаос. Он сделает хаос дороже.

— **Перед каждой новой вакансией нужно проверить: человек, процесс или решение?**

— Собственник должен требовать от руководителей не просьбу о ресурсе, а точную диагностику проблемы, экономику роли и альтернативы найму.

— **Главная задача — не сокращать людей, а сокращать лишнюю сложность.**

— Когда компания убирает переделки, дублирование, бессмысленные совещания, слабые процессы и размытые зоны ответственности, часто оказывается, что меньшая команда способна создавать больший результат.

Больше полезной информации Вы сможете найти пройдя по ссылкам



strong-business.ru



t.me/strong_business



vk.com/business_strong

Глава 2. Управленческое ожирение

В следующую среду в 10:00 он увидел второй симптом той же болезни: в переговорной собрались одиннадцать человек, чтобы решить вопрос, который раньше решали двое.

На экране висела презентация из двадцати трёх слайдов. Тема была простой: клиент попросил изменить условия поставки по крупному заказу. Нужно было понять, может ли компания сдвинуть срок на пять дней, сохранить маржу и не сорвать другие обязательства.

За столом сидели коммерческий директор, руководитель продаж, менеджер клиента, операционный директор, начальник склада, логист, финансист, юрист, руководитель клиентского сервиса, проектный координатор и помощник коммерческого директора, который вёл протокол.

Первый час ушёл на выяснение контекста. Второй — на обсуждение рисков. Потом оказалось, что не хватает данных по остаткам на складе. Начальник склада открыл одну таблицу, логист — другую, менеджер клиента — третью. Цифры не совпали. Кто-то сказал: «Нужно отдельно синхронизироваться». Кто-то предложил создать рабочую группу. Юрист предупредил, что любое изменение условий надо проверить. Финансист попросил не принимать решение без пересчёта маржинальности.

Через два с половиной часа команда пришла к выводу:

нужно ещё одно совещание.

Клиент ждал ответ до вечера.

Когда собственник компании позже посмотрел на календарь и протокол, он не увидел катастрофы. Всё выглядело профессионально: встреча проведена, участники вовлечены, риски обозначены, задачи распределены. Но если смотреть не на форму, а на экономику, картина была другой. Одиннадцать управленцев потратили почти тридцать человеко-часов, чтобы не принять решение.

Это и есть управленческое ожирение.

Оно редко выглядит как беспорядок. Наоборот, оно часто выглядит как зрелость. В компании появляются новые должности, комитеты, регламенты, отчёты, координационные встречи, промежуточные согласования, проектные офисы, статусы, таблицы, чаты и дашборды. Всё это создаёт ощущение серьёзной организации. Люди перестают бегать по коридорам и начинают назначать встречи. Решения перестают приниматься устно и начинают фиксироваться в протоколах. Руководители перестают делать всё сами и начинают вовлекать смежные подразделения.

На бумаге компания становится взрослее. В реальности она может становиться тяжелее.

Суть главы неприятная: **компания набирает лишний вес людьми и связями между ними.** Каждый новый уровень согласования, каждый отчёт без решения, каждая встреча без владельца результата, каждая должность «для

координации» добавляют не силу, а массу. Бизнес становится дороже, медленнее и тише. Не потому, что в нём нет активности. А потому что активность перестаёт превращаться в результат.

Как компания толстеет незаметно

Управленческое ожирение почти никогда не начинается с глупости. Оно начинается с разумных решений.

Сначала компания растёт. Появляются новые клиенты, продукты, регионы, каналы продаж. Старые договорённости перестают работать. Собственник понимает: нужен порядок. Он нанимает руководителей, вводит отчёты, назначает регулярные встречи. Это правильно. Хаос действительно нужно переводить в систему.

Потом появляются первые сбои. Один отдел не передал информацию другому. Ввели дополнительное согласование. Клиент пожаловался на срок. Назначили координатора. Руководители не договорились между собой. Создали комитет. Деньги начали уходить в скидки. Добавили финансовый контроль. Проект сорвался. Ввели еженедельный статус.

Каждая мера кажется логичной. Но вместе они создают новый слой. Потом этот слой начинает жить собственной жизнью. Отчёты готовятся, потому что их однажды попросили. Совещания проходят, потому что они стоят в календаре. Координаторы пересылают информацию, потому что отделы не научились разговаривать напрямую. Руководители согласуют то, что давно можно было оформить правилом. Люди копируют друг друга в письмах, чтобы потом никто не сказал: «Я не знал».

Так компания толстеет.

Не за один день. Не из-за одного плохого решения. А через сотни маленьких «давайте добавим ещё один шаг».

Самое опасное в управленческом ожирении — оно маскируется под контроль.

Когда собственник спрашивает, почему решение заняло три недели, ему отвечают: «Мы согласовывали».

Когда он спрашивает, почему клиент ждал ответ, ему говорят: «Мы проверяли риски».

Когда он спрашивает, почему руководители не взяли ответственность, они объясняют: «Нужно было вовлечь всех участников».

Когда он спрашивает, почему команда устала, ему показывают календарь: «У нас очень много работы».

Но работа — не всегда результат. Согласование — не всегда контроль. Вовлечение — не всегда ответственность. Сопровождение — не всегда управление.

Иногда это просто вес.

Семь признаков управленческого ожирения

У компании с управленческим ожирением есть характерные симптомы. Их можно диагностировать без сложного консалтинга — достаточно посмотреть на календарь, структуру, отчёты и скорость решений.

Первый признак: на одно решение нужно слишком много людей.

Если для обычного коммерческого решения требуется пять-шесть участников, проблема не в сложности бизнеса, а в неясности полномочий. Компания не знает, кто имеет право сказать «да» или «нет», поэтому собирает всех, чтобы разделить страх.

Второй признак: отчёты существуют отдельно от решений.

Люди готовят таблицы, презентации, статусы, но после них ничего не меняется. Отчёт становится не инструментом управления, а ритуалом. Его делают не потому, что он помогает принять решение, а потому что его привыкли делать.

Третий признак: руководители управляют не результатом, а потоками информации.

Они пересылают письма, уточняют статусы, собирают комментарии, ведут чаты, но не двигают показатели. Такой руководитель становится дорогим диспетчером.

Четвёртый признак: у каждой проблемы появляется координатор.

Если отделы не могут договориться, вместо исправления процесса компания ставит между ними человека. Так появляются роли-посредники, которые не устраняют причину сбоя, а делают сбой управляемым.

Пятый признак: количество совещаний растёт быстрее количества решений.

Компания всё больше обсуждает и всё меньше завершает. В календарях много занятости, но в бизнесе мало движения.

Шестой признак: ответственность растворяется в группах.

Проектом занимается рабочая группа. За запуск отвечает команда. За клиентский опыт отвечает несколько подразделений. На языке звучит красиво. В реальности результат часто не принадлежит никому.

Седьмой признак: прибыль на человека падает, но это объясняют ростом.

«Мы инвестируем в развитие», — говорит команда. Иногда это правда. Но если рост штата не приводит к росту прибыли, скорости или качества, компания не инвестирует. Она кормит сложность.

Инструмент 1. Карта управленческого веса

Карта управленческого веса

Сколько узлов проходит простое решение — и какой слой можно убрать без роста риска?



Минус один слой:

Если шаг не снижает риск, не ускоряет результат и не защищает деньги — он должен исчезнуть или стать правилом.

Рисунок 3. Карта управленческого веса: как искать лишний слой в процессе.

Чтобы увидеть ожирение, его нужно измерить. Не философски, а практически. Для этого используется **карта управленческого веса**.

Она показывает, сколько усилий компания тратит не на создание ценности, а на обслуживание собственной сложности.

Берётся один типовой бизнес-процесс. Например: согласование скидки, запуск клиента, обработка заказа, выпуск нового продукта, найм сотрудника или подготовка коммерческого предложения. Затем процесс раскладывается по шагам.

По каждому шагу нужно ответить на пять вопросов:

— Кто участвует?

— Кто принимает решение?

— Кто просто получает информацию?

— Сколько времени занимает шаг?

— Что произойдёт, если этот шаг убрать?

Последний вопрос самый важный. Он режет управленческий жир лучше любого приказа.

Если шаг убрали, а риск не вырос, клиент не пострадал, деньги не потерялись и качество не снизилось, значит, шаг был лишним. Он существовал не для результата, а для психологического спокойствия.

Например, в одной компании скидку выше 7 процентов согласовывали менеджер, руководитель продаж, коммерческий директор и финансовый директор. Когда процесс разобрали, выяснилось: в 80 процентах случаев финансовый директор просто смотрел на стандартную маржинальность, которую можно было заранее зашить в правило. После изменения процесса скидки до определённого лимита разрешили утверждать руководителю продаж, если маржа не падала ниже установленного порога. Финансовый директор под-

ключался только при исключениях.

Время согласования сократилось с двух дней до четырёх часов. Риск не вырос. Клиенты стали быстрее получать ответ. Финансовый директор перестал быть дорогим светофором для типовых решений.

Это и есть снятие управленческого веса: не хаотичное упрощение, а умное удаление лишних узлов.

Кейс 1. Как компания обнаружила, что проектный офис обслуживает хаос

Средняя производственная компания создала проектный офис после серии срывов сроков по крупным клиентам. Идея казалась правильной: нужен единый центр контроля, чтобы проекты не терялись между продажами, производством, закупками и логистикой.

Через год в проектном офисе работали пять человек. Они вели статусы, собирали информацию, готовили отчёты, напоминали руководителям о сроках, проводили еженедельные встречи и подсвечивали риски. Все признавали: без них было бы хуже.

Но собственник задал другой вопрос: почему без них хуже?

Команда разобрала десять проектов с задержками. Оказалось, что в большинстве случаев проблемы начинались до передачи в проектный офис. Продажи обещали клиенту сроки без проверки производственного окна. Закупки узнавали о нестандартной комплектации слишком поздно. Производство получало неполное техническое задание. Логистика подключалась, когда сроки уже горели.

Проектный офис не управлял проектами. Он героически

сопровождал последствия плохого старта.

Тогда компания изменила систему. Перед подписанием договора ввели обязательную предконтрактную проверку: производство подтверждает мощность, закупки — сроки комплектующих, финансы — маржу, логистика — реалистичность доставки. После этого проект попадал в работу уже подготовленным. Внутри процесса появился один владелец результата, а не пять наблюдателей.

Через шесть месяцев проектный офис сократили с пяти человек до двух. Но это не было сокращение ради экономии. Три роли стали не нужны, потому что компания перестала создавать тот хаос, который они обслуживали.

Вывод: если роль нужна только потому, что процесс постоянно ломается, нужно сначала чинить процесс, а не укреплять роль.

Инструмент 2. Матрица «создаёт — защищает — обслуживает — имитирует»



Рисунок 4. Матрица управленческой работы: создаёт, защищает, обслуживает или имитирует.

Для диагностики управленческого ожирения полезно разделить все функции, роли и регулярные действия на четыре категории.

Первая категория — создаёт.

Это работа, которая напрямую создаёт деньги, продукт,

клиентскую ценность или скорость. Продажа, производство, разработка, качественный сервис, выполнение обязательств перед клиентом.

Вторая категория — защищает.

Это работа, которая снижает риски: финансы, юридический контроль, безопасность, качество, ключевые проверки. Она может не приносить прибыль напрямую, но защищает компанию от потерь.

Третья категория — обслуживает.

Это работа, которая помогает системе функционировать: администрирование, координация, поддержка, внутренние коммуникации. Она нужна, но должна быть лёгкой и точной. Если она разрастается, компания начинает работать на себя.

Четвёртая категория — имитирует.

Это работа, которая выглядит занятостью, но не создаёт решения, денег, качества или снижения риска. Отчёты без читателя. Совещания без решений. Согласования без права отказать. Статусы ради статусов. Презентации, которые заменяют разговор о сути.

Каждую регулярную встречу, отчёт, должность и процесс можно пропустить через эту матрицу.

Например:

- Еженедельная встреча продаж, на которой руководитель принимает решения по сделкам, — создаёт.
- Проверка договоров по крупным клиентам — защищает.

— Сводный статус проекта для всех участников — обслуживает.

— Двухчасовое совещание, где каждый пересказывает то, что уже написано в CRM, — имитирует.

Цель собственника — не уничтожить всё, что не создаёт деньги напрямую. Это опасное упрощение. Цель — не дать обслуживающим и имитационным функциям захватить компанию.

Хорошая компания знает, какая работа создаёт результат.

Зрелая компания знает, какая работа защищает результат.

Тяжёлая компания не замечает, как начинает обслуживать саму себя.

Кейс 2. Отчёт, который стоил компании 2,8 млн рублей в год

В торговой компании каждую пятницу готовили большой управленческий отчёт по продажам. Его собирали четыре сотрудника из разных подразделений: продажи, финансы, склад и маркетинг. Данные переносили из нескольких систем в единую таблицу, проверяли, форматировали, добавляли комментарии и отправляли руководителям.

Отчёт выглядел солидно. В нём были графики, динамика, статусы по регионам, дебиторская задолженность, выполнение плана и прогноз.

Когда новый операционный директор спросил, какие решения принимаются на основе этого отчёта, в комнате возникла пауза. Коммерческий директор смотрел в CRM. Финансы пользовались своей выгрузкой. Собственник иногда открывал отчёт, но не каждую неделю. Руководители регионов смотрели только свои строки.

Оказалось, что компания годами производила управленческий документ, который был красивым, но почти бесполезным. Когда посчитали время людей, стоимость подготовки, согласования и обсуждения, годовая цена отчёта составила около 2,8 млн рублей с учётом управленческого времени.

Отчёт не отменили сразу. Его разобрали. Оставили только

семь показателей, по которым действительно принимались решения. Автоматизировали выгрузку. Комментарии заменили коротким форматом: отклонение — причина — решение — ответственный — срок. Время подготовки снизилось с двух дней до двух часов.

Вывод: отчёт имеет право на существование только тогда, когда после него принимается решение или меняется действие.

Всё остальное — дорогая форма самоуспокоения.

Инструмент 3. Аудит совещаний: календарь как финансовый отчёт

Чтобы увидеть управленческое ожирение, собственнику мало открыть P&L. Нужно открыть календарь компании.

Календарь — это финансовый документ, просто в нём деньги спрятаны во времени.

Каждое совещание имеет стоимость. Она складывается из времени участников, их зарплат, подготовки, переключения внимания и последующих обсуждений. Но даже это не главное. Главная стоимость совещания — задержанные решения и потерянная энергия.

Аудит совещаний проводится так.

Сначала нужно выгрузить все регулярные встречи руководителей за месяц. Затем каждую встречу оценить по пяти критериям:

- Какое решение должно приниматься на этой встрече?
- Кто владелец решения?
- Какие данные нужны до встречи?
- Что изменится после встречи?
- Что произойдёт, если встречу отменить?

Если на первый вопрос нет ответа, встреча подозрительна. Если нет владельца решения, встреча опасна. Если после встречи ничего не меняется, встреча лишняя. Если её можно отменить без последствий, она давно должна была исчез-

нуть.

В одной компании после такого аудита отменили 37 процентов регулярных встреч руководителей. Часть заменили короткими письменными обновлениями. Часть объединили. Часть перевели в формат решения по отклонениям: встречаемся только тогда, когда показатель вышел за пределы нормы.

Через месяц руководители заметили странное: работы меньше не стало, но появилось время думать. А когда у руководителя появляется время думать, компания впервые начинает получать управление вместо реакции на поток.

Почему управленческое ожирение выгодно слабым руководителям

Эту тему неприятно обсуждать, но без неё книга была бы слишком мягкой.

Сложность часто защищает слабых руководителей.

Когда в компании много согласований, легко спрятаться за процесс. Когда решения принимаются группой, трудно понять, кто ошибся. Когда много совещаний, занятость выглядит как вклад. Когда ответственность размазана, слабый результат можно объяснить смежниками. Когда отчётов много, руководитель кажется системным, даже если не управляет ключевыми показателями.

Простая система опасна для слабого руководителя. В ней видно, кто отвечает. Видно, какой результат должен быть получен. Видно, где принято решение. Видно, какая цифра изменилась. Видно, кто не справился.

Поэтому упрощение компании — это не чисто операционный проект. Это политический проект внутри бизнеса. Он затрагивает статус, привычки, власть и страхи.

Собственник должен быть готов к сопротивлению. Ему будут говорить:

«Так мы потеряем контроль».

«У нас слишком сложный бизнес».

«Нельзя всё упрощать».

«Раньше уже пробовали».

«Люди не готовы».

«Нам нужно больше времени».

«Лучше добавить координатора».

Некоторые возражения будут справедливыми. Упрощение не должно быть примитивным. Но часть сопротивления будет означать другое: система стала удобной для тех, кто научился в ней прятаться.

Собственнику важно помнить: **сложность должна доказывать своё право на существование**.

Если процесс сложный, он должен снижать риск или повышать качество. Если совещание длинное, оно должно принимать важные решения. Если роль координационная, она должна устранять причину разрывов, вместо того чтобы пересылать сообщения. Если отчёт подробный, он должен менять действия.

Иначе это не управление. Это жир.

Техника «минус один слой»

Одна из самых практичных техник борьбы с управленческим ожирением — «минус один слой».

Выберите процесс, который раздражает клиентов, сотрудников или собственника. Например: согласование договора, запуск заказа, принятие решения по скидке, обработка претензии, найм кандидата, утверждение маркетинговой акции.

Затем нарисуйте текущую цепочку: кто передаёт, кто проверяет, кто согласует, кто возвращает, кто ждёт, кто информируется.

После этого задайте вопрос: **какой один слой можно убрать без существенного роста риска?**

Не надо сразу разрушать весь процесс. Большинство компаний боятся упрощения именно потому, что представляют его как революцию. Если присмотреться сильное упрощение часто начинается с одного лишнего узла.

Например:

- убрать согласование у человека, который никогда не отказывает;
- заменить совещание письменным решением по трём вариантам;
- дать руководителю лимит на скидки вместо каждого согласования;
- исключить участника, который получает информацию,

но не влияет на исход;

— объединить два отчёта в один;

— убрать повторную проверку там, где первая уже достаточна;

— передать решение ближе к клиенту в рамках правил.

Техника «минус один слой» хороша тем, что не требует идеальной реформы. Она создаёт привычку. Компания начинает видеть, что сложность можно вычитать.

Через три месяца таких вычитаний бизнес меняется. Он быстрее отвечает клиентам. Меньше собирает людей. Меньше спорит о том, кто должен решить. Руководители начинают чувствовать не облегчение от новых помощников, а силу от ясных полномочий.

Как собственнику начать диагностику за одну неделю

Для начала не нужно нанимать консультантов и строить большую программу трансформации. Достаточно одной недели управленческого наблюдения.

День первый: календарь.

Собственник просит топ-команду выгрузить все регулярные совещания. По каждому — цель, участники, частота, решения. Всё, что не имеет решения или ясного результата, попадает в красную зону.

День второй: отчёты.

Собираются все регулярные отчёты. По каждому задаётся вопрос: кто читает, какое решение принимает, что изменилось за последние три месяца благодаря этому отчёту. Отчёты без решений сокращаются или удаляются.

День третий: согласования.

Выбираются три типовых решения, которые занимают слишком много времени. По каждому строится цепочка согласований. Убираются лишние согласующие или вводятся лимиты полномочий.

День четвёртый: роли-посредники.

Составляется список людей, чья работа в основном состоит в координации между другими людьми. По каждой роли задаётся вопрос: какую поломку системы эта роль обслужи-

вает? Можно ли убрать причину?

День пятый: ответственность.

Берутся пять ключевых результатов компании: продажи, маржа, срок поставки, удержание клиентов, запуск проектов. По каждому определяется один владелец. Если владельцев больше одного, ответственность размыта.

День шестой: быстрые удаления.

Команда выбирает десять элементов сложности, которые можно убрать без риска: встречи, отчёты, лишние согласования, дублирующие чаты, повторные проверки.

День седьмой: новая дисциплина.

Вводится правило: любой новый отчёт, встреча, роль или согласование должны иметь срок пересмотра. Компания больше не добавляет сложность навсегда.

Этот недельный аудит не решит все проблемы. Но он даст собственнику главное — новую оптику. Он начнёт видеть за людьми и расходами вес управления.

Финальная сцена главы

После аудита календаря собственник увидел компанию как рентгеновский снимок. Встречи, отчёты и согласования, которые раньше казались нормальной управленческой жизнью, сложились в карту лишнего веса.

Он не стал объявлять войну бюрократии лозунгом. Он начал с одного процесса — согласования нестандартных условий для клиента. Четыре согласующих превратились в два правила и одного владельца решения. Срок ответа клиенту

сократился с двух дней до нескольких часов.

Команда почувствовала главное: упрощение — это не хаос и не отказ от контроля. Это контроль, который перестал притворяться занятостью.

3 главные идеи главы

— **Управленческое ожирение** — это лишний вес из согласований, отчётов, совещаний, посредников и размытых ролей.

— Оно часто выглядит как зрелость и контроль, но на деле делает компанию медленнее, дороже и менее ответственной.

— **Любая сложность должна доказывать своё право на существование.**

— Совещание должно приводить к решению. Отчёт — менять действие. Согласование — снижать риск. Роль — создавать деньги, скорость, качество или защиту от потерь.

— **Собственник должен учиться вычитать лишние слои, а не только добавлять ресурсы.**

— Техника «минус один слой», аудит совещаний, карта управленческого веса и матрица «создаёт — защищает — обслуживает — имитирует» помогают сделать компанию легче без потери управляемости.

Больше полезной информации Вы сможете найти пройдя по ссылкам



strong-business.ru



t.me/strong_business



vk.com/business_strong

Глава 3. Почему руководители всегда просят ещё людей

В кабинете собственника было тихо, как бывает тихо перед неприятным разговором.

На столе лежала распечатка с заявками на найм. Четыре новых человека в отдел продаж. Два специалиста в клиентский сервис. Один координатор в логистику. Ещё один аналитик в маркетинг. И, отдельно, просьба операционного директора о заместителе, потому что «текущий объём задач уже невозможно держать в одних руках».

Собственник смотрел на список и чувствовал знакомое раздражение. Не злость даже, а усталость от повторяющегося сценария. Год назад компания уже усиливала эти отделы. Полгода назад открывали новые роли. Три месяца назад руководители обещали, что после расширения команды система наконец-то задышит свободнее. Но прошло время, и разговор вернулся в ту же точку.

«Нам нужны люди».

Эта фраза звучит в бизнесе чаще, чем «нам нужна стратегия», «нам нужна дисциплина» или «нам нужно научиться лучше управлять». Она звучит убедительно. В ней есть забота о команде, ощущение роста, уважительная усталость руководителя, который вроде бы держит фронт. Её трудно

оспаривать. Если собственник отказывает, он выглядит человеком, который не понимает нагрузки. Если соглашается, он увеличивает расходы и надеется, что в этот раз новый человек действительно решит проблему.

Но самый опасный вопрос здесь не в том, нужны ли компании люди. Иногда нужны. Вопрос в другом: **почему руководители почти всегда начинают разговор о проблеме с просьбы о дополнительных ресурсах, а не с анализа системы?**

Ответ неприятен. Потому что новый человек — самый удобный способ отложить управленческую правду.

Когда руководитель просит ещё людей, он часто говорит не столько о нагрузке. Он говорит о своих ограничениях. О слабой организации работы. О неумении расставлять приоритеты. О процессах, которые давно требуют пересборки. О задачах, которые никто не решается закрыть. О сотрудниках, которые заняты не тем. О совещаниях, которые съедают неделю. О метриках, которых нет. О решениях, которые он не принимает без собственника. О страхе сказать команде: «Это больше не важно».

Иногда просьба о найме — это не запрос на рост. Это признание управленческой капитуляции, завернутое в профессиональную формулировку.

Ресурсная ловушка руководителя

Руководитель живёт внутри постоянного давления. Сверху требуют результат. Снизу команда жалуется на нагрузку. Клиенты хотят быстрее. Смежные отделы срывают сроки. Собственник спрашивает про прибыль. Финансы напоминают про бюджет. HR говорит, что рынок кандидатов сложный. В этой реальности просьба о новых людях кажется естественной защитной реакцией.

Если людей не хватает, руководитель сохраняет лицо. Он может объяснить невыполненный план нехваткой ресурса. Может объяснить ошибки перегрузкой команды. Может объяснить медленную скорость тем, что «на текущую структуру легло слишком много задач». Всё это звучит разумно. Иногда это правда. Но иногда это только половина правды.

Другая половина состоит в том, что руководитель не сделал свою работу как руководитель.

Он не убрал лишние задачи.

Не пересобрал процесс.

Не повысил требования к слабым сотрудникам.

Не автоматизировал рутину.

Не закрыл бессмысленные проекты.

Не договорился со смежниками о правилах.

Не ввёл ежедневный контроль ключевых показателей.

Не сказал собственнику неприятное: «Мы делаем слиш-

ком много лишнего».

Не сказал команде ещё более неприятное: «Занятость больше больше не оправдывает слабый результат».

Руководитель часто просит людей, когда ему не хватает не рук, а управленческой смелости.

Это не значит, что он плохой человек. Обычно наоборот: он старается, переживает, берёт ответственность, остаётся после работы, тушит пожары. Но хороший человек не всегда сильный руководитель. Сильный руководитель отличается не тем, что умеет много терпеть. Он отличается тем, что умеет превращать хаос в систему, а нагрузку — в приоритеты.

Ресурсная ловушка начинается там, где руководитель привыкает думать: «Если бы у меня было больше людей, я бы дал лучший результат». Но зрелый вопрос звучит иначе: **«Что я могу изменить в системе, чтобы текущие люди давали больший результат?»**

Пока руководитель не ответил на этот вопрос, просьба о новом сотруднике преждевременна.

Почему просьба о людях так убедительна

У просьбы о найме есть особая сила. Она выглядит конкретной. Руководитель приходит не с абстрактной тревогой, а с решением: вот должность, вот функционал, вот зарплатная вилка, вот ожидаемая дата выхода. Собственнику проще обсуждать вакансию, чем разбирать причины перегрузки.

Причины перегрузки неприятны. Вакансия — понятна.

Когда руководитель говорит: «У нас много задач», это можно проверить. Но для этого нужно вскрывать календарь, процессы, отчёты, качество постановки задач, структуру ответственности. Нужно задавать вопросы, от которых люди напрягаются. Почему эти задачи вообще существуют? Кто решил, что они важны? Какой показатель они двигают? Почему команда делает столько ручной работы? Почему руководитель не остановил лишнее? Почему слабый сотрудник до сих пор в команде? Почему один и тот же сбой повторяется каждую неделю?

На этом фоне открытие вакансии выглядит культурным и безопасным решением. Никто не виноват. Все молодцы. Просто бизнес растёт.

Поэтому собственник должен быть особенно внимателен к фразе «бизнес вырос». Рост бизнеса часто используется как универсальное объяснение раздувания штата. Но не всякая

нагрузка связана с ростом. Иногда она связана с неорганизованностью. Иногда — с плохой дисциплиной. Иногда — с тем, что компания тащит за собой старые процессы, старые отчёты, старые продукты, старых клиентов, старые привычки.

Бизнес может расти в выручке и одновременно деградировать в управляемости.

Руководитель, который просит людей, должен доказать, что он не пытается компенсировать слабую управляемость новым ФОТ.

Семь причин, почему руководители просят ещё людей

Первая причина — **неумение расставлять приоритеты.**

Если у подразделения нет ясных приоритетов, все задачи выглядят важными. Команда делает всё: срочное, старое, новое, чужое, бесполезное, политически удобное, эмоционально громкое. Руководитель видит перегрузку и делает вывод: нужны люди. Но реальная проблема — в отсутствии выбора.

Сильный руководитель добавляет задачи только там, где это нужно. И так же уверенно убирает лишнее. Он умеет сказать: это делаем, это переносим, это закрываем, это не наша зона, это не влияет на результат. Слабый руководитель чаще копит. Его подразделение превращается в склад чужих ожиданий.

Вторая причина — **страх конфликта.**

Чтобы не просить людей, иногда нужно спорить. С коммерцией — о сроках. С собственником — о новых инициативах. С командой — о низкой продуктивности. Со смежниками — о качестве входящих данных. С клиентами — о правилах взаимодействия.

Новый сотрудник позволяет временно избежать конфликта. Вместо того чтобы сказать: «Мы больше не будем принимать заявки без полного технического задания», руководи-

тель просит координатора. Вместо того чтобы сказать: «Этот отчёт никто не использует», он просит аналитика. Вместо того чтобы сказать: «Этот сотрудник не соответствует роли», он просит помощника для команды.

Третья причина — **неумение считать экономику своей функции.**

Многие руководители знают загрузку, но не знают экономику. Они могут рассказать, сколько задач у отдела, сколько писем приходит, сколько проектов в работе. Но они не могут быстро ответить, сколько прибыли создаёт один сотрудник, какова стоимость ошибки, сколько стоит задержка, как ФОТ подразделения соотносится с валовой прибылью, какой эффект даст новая роль.

Когда руководитель не говорит на языке экономики, он говорит на языке усталости. А усталость — плохое основание для увеличения расходов.

Четвёртая причина — **привычка лечить симптомы.**

Если клиенты жалуются, нужен сервисный специалист. Если сроки срываются, нужен координатор. Если отчёты не сходятся, нужен аналитик. Если менеджеры ошибаются в документах, нужен контролёр. Так компания строит вокруг болезни целую инфраструктуру ухода, но не лечит болезнь.

Симптомы становятся рабочими местами.

Пятая причина — **желание снизить личное давление.**

Руководитель может быть перегружен задачами и ответственностью. Ему тяжело принимать решения, тяжело кон-

тролировать людей, тяжело держать ритм, тяжело говорить «нет». Новый человек кажется способом распределить давление. Особенно часто так появляются заместители, помощники и координаторы.

Но если руководитель не умеет управлять системой, заместитель часто становится не усилением, а дублёром хаоса.

Шестая причина — слабая работа с продуктивностью команды.

Иногда в отделе действительно не хватает результата, но не потому, что мало людей. А потому, что часть сотрудников работает ниже требуемого уровня. Руководитель знает это, но не хочет открывать сложный разговор: ставить план улучшения, обучать, менять роль, расставаться. Проще сказать: «Команда перегружена». Так сильные сотрудники продолжают тащить слабых, а компания нанимает новых, хотя сначала должна была поднять планку.

Седьмая причина — вера в линейный рост.

Руководитель думает: если пять человек делают сто единиц результата, десять человек сделают двести. В реальности после определённой точки рост людей добавляет коммуникацию, ошибки, управление, согласования и внутренние потери. Команда не становится вдвое продуктивнее. Она может стать вдвое сложнее.

Инструмент 1. Разговор собственника с руководителем, который просит людей

Собственнику нужен не запрет на найм, а правильный формат разговора. Этот формат должен быть спокойным, деловым и жёстким.

Когда руководитель приходит с просьбой о новом сотруднике, собственник задаёт десять вопросов.

Первый: какой показатель сейчас страдает?

Не «люди не успевают», а какой именно показатель: выручка, маржа, срок обработки заявки, отток клиентов, количество ошибок, скорость производства, дебиторская задолженность, срок закрытия вакансии.

Второй: как это выражено в цифрах?

Если проблемы нет в цифрах, есть риск, что компания обесуждает ощущение.

Третий: что вы уже сделали без найма?

Этот вопрос меняет позицию руководителя. Он должен показать управленческие действия, вместо жалобы.

Четвёртый: какие задачи вы убрали за последние 90 дней?

Руководитель, который только добавляет задачи, но ничего не убирает, рано или поздно всегда придёт за людьми.

Пятый: какие процессы вы упростили?

Если процесс не менялся, просьба о новых людях может означать желание сохранить старый хаос.

Шестой: какие задачи можно автоматизировать или стандартизировать?

Собственник не обязан знать все операционные детали. Но руководитель обязан приходить с вариантами.

Седьмой: какова текущая продуктивность команды?

Например, продажи на менеджера, количество обработанных заявок на сотрудника, прибыль на человека, ошибки на единицу результата.

Восьмой: кто в команде работает ниже стандарта?

Этот вопрос неудобен, но необходим. Иногда новый найм скрывает старую кадровую нерешительность.

Девятый: как новый человек окупится?

Ответ должен быть в деньгах, скорости, качестве или снижении риска.

Десятый: что будет, если через шесть месяцев эффект не появится?

У каждой новой роли должен быть срок проверки. Иначе компания создаёт должности навсегда.

Этот разговор не должен звучать как допрос. Он должен стать нормой управленческой культуры. В зрелой компании руководитель не обижается на такие вопросы. Он приходит подготовленным.

Кейс 1. Коммерческий директор, которому не хватало продавцов

В одной B2B-компании коммерческий директор просил увеличить отдел продаж с 12 до 17 менеджеров. Аргумент был понятным: план вырос, лидов больше, менеджеры не успевают качественно вести клиентов. Собственник почти согласился. Выручка действительно отставала от цели.

Но вместо немедленного найма он попросил коммерческого директора показать продуктивность текущей команды. Выяснилось, что разрыв между сильными и слабыми менеджерами был почти трёхкратным. Трое продавцов стабильно закрывали сделки с хорошей маржей. Четверо едва дотягивали до минимального плана. Остальные находились в середине. При этом входящий поток распределялся почти равномерно.

Компания сделала три шага.

Сначала лиды стали распределять по качеству: лучшие заявки получали менеджеры, которые доказали высокую конверсию. Затем для слабых менеджеров ввели 60-дневный план улучшения: ежедневный контроль активности, прослушка звонков, работа с возражениями, чёткие требования к CRM. После этого пересобрали скрипт квалификации, чтобы продавцы не тратили время на клиентов без бюджета и срочности.

Через два месяца отдел вырос в выручке без единого нового человека. Двое слабых менеджеров ушли, одного перевели на другую роль, двое подтянули результат. Только после этого компания наняла двух новых продавцов — уже в работающую систему.

Вывод: если внутри команды есть большой разрыв продуктивности, сначала нужно управлять этим разрывом, а потом расширять штат.

Иначе компания масштабирует средний или слабый уровень.

Инструмент 2. Паспорт НОВОЙ должности

Паспорт новой должности

Новая роль должна иметь экономику, владельца и срок проверки — иначе это не инвестиция, а тревога.

Проблема Какая цифра страдает?	Владелец Кто отвечает за эффект?
Результат Что должно измениться?	Контроль 30 / 60 / 90 / 180 дней
Экономика Стоимость роли и ожидаемый эффект	Условие отмены Когда роль пересматривается?
Альтернативы Что пробовали без найма?	

Новая должность без паспорта = новая сложность без доказанного смысла

Рисунок 5. Паспорт новой должности: минимальный бизнес-кейс роли.

Чтобы остановить бессмысленный найм, каждая новая должность должна иметь паспорт. Не длинную бюрократическую форму, а короткий управленческий документ на одну страницу.

В паспорте должны быть семь блоков.

Первый блок: проблема.

Какая конкретная проблема требует новой роли? Как она выражена в цифрах?

Второй блок: результат.

Что изменится после появления человека? Какой показатель улучшится?

Третий блок: экономика.

Сколько стоит роль в год полностью? Какой финансовый эффект ожидается? Когда роль окупится?

Четвёртый блок: альтернативы.

Какие варианты без найма были рассмотрены: процесс, автоматизация, перераспределение, отказ от задач, повышение продуктивности текущей команды?

Пятый блок: владелец.

Кто отвечает за то, что новый человек даст результат? Не HR. Не сам новичок. Руководитель, который запросил роль.

Шестой блок: контрольные точки.

Через 30, 60, 90 и 180 дней должно быть понятно, роль работает или нет.

Седьмой блок: условие отмены.

Что должно произойти, чтобы компания признала: роль не нужна, не окупилась или была создана преждевременно?

Сам факт заполнения такого паспорта резко снижает количество необязательных вакансий. Не потому, что собственник начинает всем отказывать. А потому, что руководители начинают думать точнее.

Многие просьбы не выдерживают бумаги. Пока идея зву-

чит устно, она кажется разумной. Когда её нужно выразить через цифры, альтернативы и ответственность, становится видно: это не должность, а тревога.

Кейс 2. Руководитель сервиса и «вечная перегрузка»

В компании, обслуживающей корпоративных клиентов, руководитель сервиса регулярно просил новых специалистов. Отдел действительно был перегружен: много обращений, много повторных запросов, много конфликтов. Клиенты жаловались, сотрудники выгорали.

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.