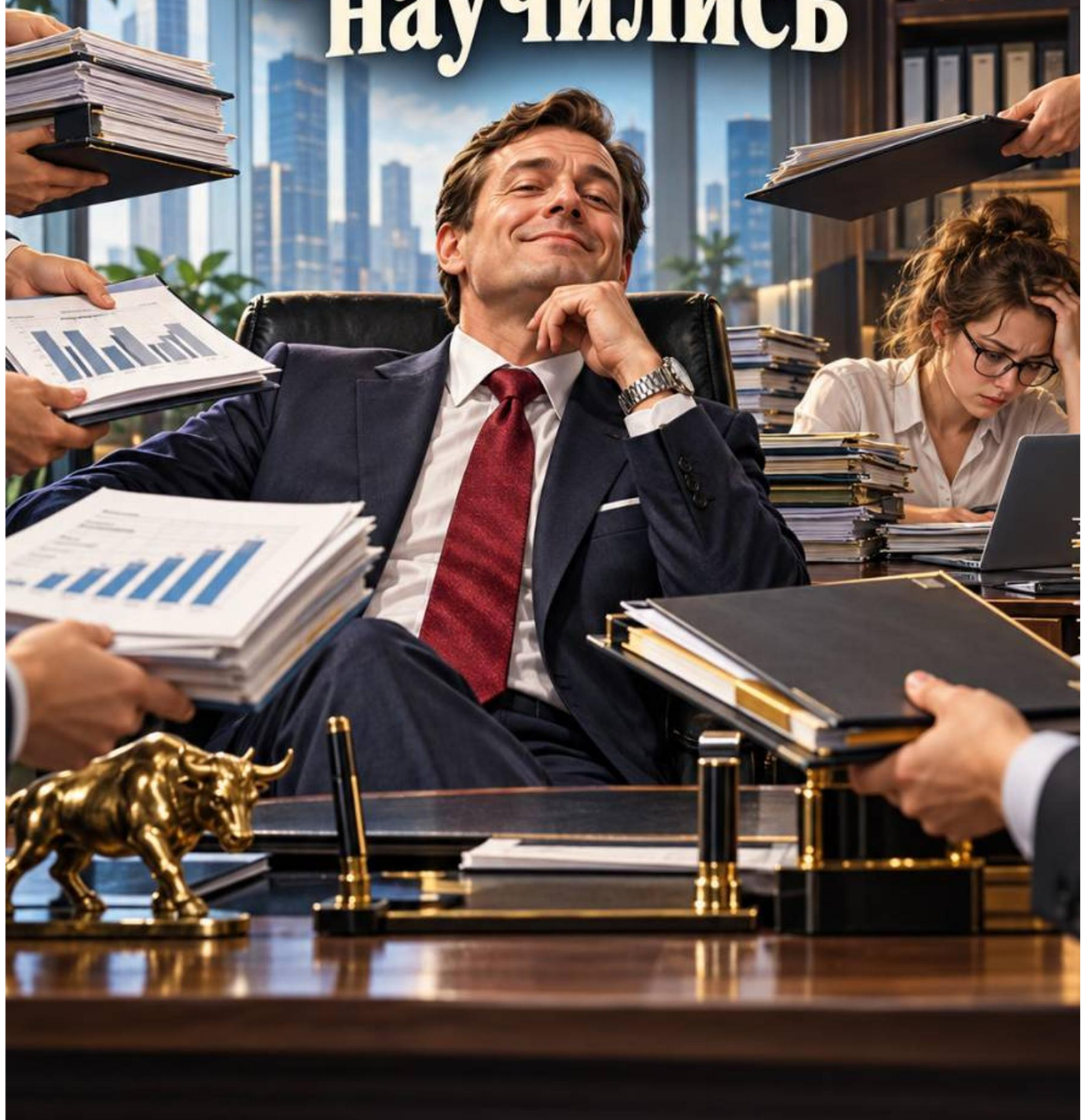


Андрей Кулыбко

Как чужими руками работать научились



Андрей Кулыбко

**Как чужими руками
работать научились**

«Автор»

2026

Кулыбко А. А.

Как чужими руками работать научились / А. А. Кулыбко —
«Автор», 2026

В одной преуспевающей компании обнаружили замечательный способ повышения эффективности: поручать работу тем, кто действительно умеет её выполнять, а премировать тех, кто умеет правильно отчитываться. Полтора года Вера помогает соседнему отделу, постепенно превращаясь в его незаменимого, но официально незаметного сотрудника. Начальник отдела делает карьеру, подчинённые получают премии, а генеральный директор восхищается показателями. Но однажды уставшая Вера отказывается выполнять очередное чужое задание. Самоуверенный начальник берётся за работу лично — и безупречно организованная система начинает рушиться. «Как чужими руками работать научились» — современная социальная сатира о карьеризме, присвоении чужих заслуг, человеческой доверчивости и руководителях, которые умеют считать результаты, но не замечают тех, кто действительно работает.

© Кулыбко А. А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

1. О том, как в одной компании всё было устроено правильно	5
2. Как начали учиться	7
Конец ознакомительного фрагмента.	8

Как чужими руками работать научились

1. О том, как в одной компании всё было устроено правильно

В одной компании, вполне современной и оттого особенно уверенной в себе, существовало твёрдое убеждение: если работа сделана, значит, организация труда хороша. Убеждение это было столь удобно, что генеральный директор давно перестал интересоваться второй половиной вопроса — кем именно работа сделана.

Компания поставляла заказчикам программные комплексы и участвовала в конкурсах на их разработку, настройку и сопровождение. В предложении требовалось не только назвать цену: следовало доказать, что обещанное решение отвечает требованиям заказчика, а обещание подкрепить документами. Для этого имелись два отдела. Они не подменяли друг друга ни по штатному расписанию, ни по утверждённым регламентам; в жизни же расписания и регламенты обладали не одинаковой крепостью.

Для каждой заявки коммерческий отдел назначал ответственного исполнителя, сам читал условия допуска, проверял приложения и согласовывал окончательный комплект. От аналитического отдела он получал лишь расчёты себестоимости и экономического обоснования. Вере Андреевне эти границы казались очевидными: расчёт цены она могла подписать своим именем, а матрицу конкурсных требований — нет. Подпись под ней ставил коммерческий исполнитель, даже если таблицу составляли на соседнем этаже.

Отдел Павла Ильича занимался внутренней аналитикой: рассчитывал себестоимость проектов, проверял экономику действующих договоров, сопоставлял затраты и результаты. Там работала Вера Андреевна — женщина деятельная, быстрая, привыкшая прежде подписи проверить источник каждой цифры. В экономических заключениях ей постоянно приходилось разбирать технические задания, договорные приложения и условия, от которых зависела цена. Она умела сопоставлять документ с документом и замечать, где обещание не подтверждено расчётом. Но порядок оформления конкурсной заявки, её комплектность и отправка оставались обязанностями коммерческого отдела. Павел Ильич не повышал голоса, помнил о чужих затруднениях и хорошо знал своих сотрудников. Охранять их рабочее время он умел хуже.

В компании существовало положение о взаимодействии подразделений. Его приняли ещё при прежнем директоре по персоналу, с которым успели расстаться на хорошей ноте. Положение помещалось в толстую папку, потому что содержало немало полезных мыслей: помогать, согласовывать, обмениваться сведениями, не допускать параллельного выполнения. Не содержало оно лишь ответа на вопрос, что делать, когда один отдел начинает выполнять обязанности другого. Вероятно, составители не предполагали, что взаимопомощь может стать односторонней.

Павел Ильич однажды достал эту папку, когда выяснял, кому следует сверять требования заказчиков. В графе «ответственный» стояло коммерческое подразделение; в графе «консультирующее» — аналитическое. Он показал Вере страницу, получил от неё согласный кивок и убрал папку обратно. Никто тогда не думал, что через несколько месяцев одно слово в этой таблице станет главным предметом расхождения между тем, что написано, и тем, что делается.

По утрам в отделе Павла Ильича первым появлялся свет. Не потому, что сотрудники усердствовали больше соседей: просто окно выходило на восток. Вере нравилось приходить раньше остальных. Пока телефон молчал, можно было проверить собственные расчёты, отложить ошибочные предположения, сравнить результаты. Работа эта требовала неприятной честности: если число не сходилось, ни обаяние, ни красноречие не помогали. Приходилось искать

причину. Она любила тот миг, когда после долгой проверки таблица переставала спорить с исходными документами.

В коммерческом отделе свет иногда горел допоздна, особенно перед визитами генерального директора. Там любили большие экраны с графиками, короткие выводы на первой странице и цветовые обозначения, понятные даже человеку, не знавшему содержания исходных данных. Виктор Аркадьевич уверял, что современный руководитель не должен тонуть в деталях. Детали же оставляли исполнителям. Случалось, исполнители, получив детали, спрашивали у соседей, с какого края к ним подступиться.

Борис Петрович чаще всего приезжал с несколькими вопросами: насколько выросло, насколько сократилось и почему нельзя ещё быстрее. На первые два отвечали цифрами, на третий — убеждённым обещанием. Именно поэтому он любил Виктора Аркадьевича. Тот никогда не начинал с описания препятствий и умел произнести слово «решим» так, будто задача уже была решена, а оставшаяся работа нужна исключительно ради приличия.

Виктор Аркадьевич умел сообщать о результатах так, чтобы в них было видно участие начальника. Он входил к генеральному директору с папкой, в которой каждое выполненное поручение получало своё место. Если возникала трудность, он называл её рабочим риском; когда риск исчезал, докладывал о принятых мерах. Его любили слушать: он говорил связно, без лишних подробностей и никогда не задерживал совещание вопросом, кто именно сидел над файлом до полуночи.

Борис Петрович не был дураком. Он выстроил компанию, пережил несколько кризисов и научился отличать пустые обещания от выполненного плана. Беда состояла в том, что он постепенно стал считать выполненный план доказательством всего сразу: ума начальника, усердия отдела, здоровья работников и правильности собственных решений.

По понедельникам руководители собирались на короткое совещание, которое иногда длилось до обеда. Виктор Аркадьевич представлял результаты особенно доходчиво. У Павла Ильича цифры были скромнее. Он говорил об экономии, себестоимости, трудоёмкости. Генеральный директор слушал, кивал, а затем просил Виктора Аркадьевича показать, какие контракты принесут деньги в следующем квартале.

На совещаниях действовало негласное правило: завершённая таблица считалась результатом, а вопрос о том, кто её составил, — задержкой обсуждения. Борис Петрович вопросов не запрещал. Он лишь просил задавать их после доклада, когда уже переходили к следующему пункту.

Однажды Павел Ильич хотел уточнить, кто проверяет приложения в совместных проектах. Виктор Аркадьевич поблагодарил его за стремление к согласованности; Борис Петрович велел руководителям решить вопрос между собой. Павел Ильич вернулся к себе и положил рядом два экземпляра положения о взаимодействии: в обоих за проверку отвечали коммерсанты.

Вера Андреевна между тем делала свою работу. А когда приходило новое задание, говорила: «Разберёмся». Слова эти принадлежали ей, но вскоре стали главным рабочим инструментом совсем другого отдела.

2. Как начали учиться

Первый раз Виктор Аркадьевич обратился к Вере Андреевне с просьбой вполне разумной. Коммерческий отдел готовил конкурс на поставку программного решения. Сотрудники отдела должны были сопоставить требования заказчика с возможностями компании и собрать подтверждения; вместо этого спорили, какое из двух приложений считать основным. Вера по работе с проектными затратами постоянно сверяла технические условия, договоры и расчёты. Виктор Аркадьевич попросил показать не порядок участия в конкурсе — это было делом его сотрудников, — а способ внимательного чтения противоречивых документов. Вера согласилась: показать способ ещё не означало сделать за другого человека работу.

— Разумеется, — сказала она. — Только покажите, что уже сделали.

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.