



КонсультантПлюс

Статья: Работа на пределе сил: как
использовать ее преимущество и сгладить
недостатки?
(Соколова Г.А.)
("Руководитель автономного учреждения",
2021, N 6)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 29.06.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2021, N 6

РАБОТА НА ПРЕДЕЛЕ СИЛ: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЕЕ ПРЕИМУЩЕСТВО И СГЛАДИТЬ НЕДОСТАТКИ?

Уйти в работу с головой - для руководителя норма. Его зона ответственности намного шире, чем у рядовых сотрудников, рабочий график - напряженнее и плотнее, а решаемые задачи - масштабнее. Необходимость контролировать процесс и результаты деятельности всей организации вынуждают управленцев буквально жить на работе. Но всегда ли это на пользу им и общему делу? При каких обстоятельствах трудовой энтузиазм может навредить?

Страсть к труду - качество, обладающее двумя "полюсами". Оно может стать как преимуществом, благодаря которому времени хватает на все и коллектив работает четко, так и недостатком, из-за которого день организован плохо, а подчиненные не способны действовать самостоятельно. "Полюс" зависит от того, какие причины побуждают руководителя допоздна засиживаться в кабинете.

Некоторым управленцам нравится трудиться на пределе сил и жить интересами дела. Благодаря такой увлеченности работа продвигается быстрее: руководитель не только сам успевает сделать многое, но и зажигает своим энтузиазмом подчиненных, которые начинают демонстрировать еще более высокие результаты.

Другие же управленцы уходят в работу с головой вынужденно. К выполнению череды задач, руководству коллективом они относятся как к тяжелой обязанности, а не как к дерзкому вызову, подстегивающему страсть к труду. Иногда такой настрой сопровождается отсутствием необходимых управленческих навыков. В итоге рабочие процессы организуются неэффективно: результат, как правило, не соответствует тому количеству времени, которое потрачено на его достижение.

Как же поддержать высокую интенсивность труда и при этом не оказаться у отрицательного "полюса"?

Увлеченность - лучшая мотивация

Руководитель, загоревшийся какой-либо идеей, готов реализовывать ее, не посматривая на часы. Удвоенная энергия, помогающая воплощать в жизнь задуманное, предопределяет быстрый результат и успех.

Идея или цель, ради которой все делается, это и есть **лучшая мотивация, благодаря которой человек трудится интенсивно и с удовольствием**. Причем идея может состоять не только в коллективном достижении творческого, технического или производственного результата (вроде реализации проекта, развития нового направления, проведения мероприятия), но и в личном преодолении трудностей. Скажем, идеи самореализации, персонального лидерства, оттачивания навыков управления способны вдохновить руководителя не меньше, чем цели, поставленные перед организацией в целом.

Данный вид трудового энтузиазма тяготеет к положительному "полюсу", но и здесь есть уязвимая зона. Если увлеченный управленец требует такого же отношения к делу от своих подчиненных, из-за этого могут пострадать рабочие отношения и конечный результат деятельности. К примеру, директор искренне считает, что собрал дружную команду единомышленников, болеющих за общее дело и готовых задерживаться допоздна, а вот сотрудники, поддерживающие это негласное правило, относятся к нему как к необходимости переработок. Непонимание директором мотивов подчиненных обязательно скажется на показателях: персонал хоть и присутствует в офисе после окончания рабочего дня, но эффективность не демонстрирует. Коллективные результаты здесь, как правило, лишь немного лучше тех, которые достигаются за обычный рабочий день.

В подобной ситуации руководителю пригодятся две тактики.

Первая - **разделять увлеченность на собственную и чужую** и не вынуждать подчиненных подстраиваться под свой стиль. Ведь отсутствие у персонала желания работать на пределе сил и за пределами обычного трудового дня еще не говорит о халатном отношении к обязанностям и исчезновении

лояльности. Не требуйте от сотрудников повышенного рвения: они могут "перегореть", не выдержать темпа и уйти из организации. Лучше сосредоточьтесь на увеличении результативности труда в рамках рабочего времени, ставя четкие задачи и контролируя их выполнение.

Вторая тактика - "**зажечь**" **подчиненных идей**. Если у них будет такая же сильная мотивация, как у руководителя, никого заставлять не придется. Но для этого надо точно знать, что конкретно вдохновляет каждого из сотрудников, и увлечь его именно тем, что ему интересно.

Не делайте работу исполнителей

Уйти в работу с головой можно и по другой причине - когда **нарушен баланс между управленческими и исполнительскими задачами**, выполняемыми руководителем. По сути, здесь он действует по принципу "Хочешь сделать хорошо - сделай сам", беря на себя функции не только управленца, но и подчиненных. В итоге руководитель оказывается перегружен, а с сотрудников снимается часть их обязанностей.

Такая работа хоть и интенсивна, но малоэффективна (а потому трудовой энтузиазм в данном случае смещается к отрицательному "полюсу"). Время управленца, предназначенное для планирования, постановки стратегических целей, корректировки рабочих процессов и контроля результатов, тратится на решение задач гораздо меньшего масштаба (скажем, на урегулирование разногласий с поставщиком, выяснение причин сбоя техники). В подобной рутине легко увязнуть, а на выполнение по-настоящему важных дел никогда не будет хватать времени, хоть руководитель и будет каждый день допоздна задерживаться на работе.

Уязвимость принципа "Сделай сам" заключается в **отсутствии делегирования полномочий и ответственности**. А это один из ключевых навыков управленца. Обладая таким навыком, руководитель не станет брать на себя обязанности подчиненных, даже когда понимает, что их компетенции и результаты работы оставляют желать лучшего.

Разграничить зоны ответственности поможет оценка всех дел с точки зрения важности и срочности. От того, в какую группу попадет дело или задача, будут зависеть дальнейшие действия руководителя (решать вопрос самому, порекомендовать подчиненному, вычеркнуть из списка).

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	1. Кризисы и авралы. 2. Проблемы, требующие немедленного решения. 3. Проекты с заканчивающимися сроками реализации	1. Подготовка (проектов, мероприятий и пр.). 2. Профилактика. 3. Прояснение ценностей. 4. Планирование. 5. Повышение работоспособности
Неважные	1. Телефонные звонки по насущным проблемам, электронные письма, отчеты. 2. Некоторые встречи. 3. Множество мелких неотложных дел	1. Рутинные дела. 2. Необязательные телефонные звонки. 3. Пустая трата времени (некоторые совещания, "зависание" в Интернете и социальных сетях). 4. Почта и переписка в мессенджерах, не относящаяся к делам

Большинство задач управленца, действующего по принципу "Сделай сам", укладывается в квадрат "Срочно, но неважно". Повысить результативность расходования времени и избавиться от части "текучки" в этом случае несложно. Перераспределите дела так, чтобы большинство задач, выполняемых самостоятельно, оказались в квадрате "Несрочно и важно". Именно здесь находится основная зона ответственности руководителя. Исполнительские задачи, не попадающие в этот квадрат, можно смело делегировать подчиненным.

Минимизируйте авралы

Работать на пределе руководитель может из-за своей склонности **вести дела в авральном режиме** (это качество тоже имеет отрицательную окраску). Человек даже способен увлечься идеей или делом, но приступает к поиску решения лишь тогда, когда заканчиваются все сроки. Высокая работоспособность позволяет управленцу быстро выправить ситуацию и за два дня освоить недельный объем работы. Но трудовая мобилизация не проходит бесследно: периоды интенсивной нагрузки чередуются с периодами относительной расслабленности, когда работоспособность оказывается на нуле.

В данной ситуации руководитель хоть и добивается результата, но демонстрирует отсутствие другого управленческого навыка - **планирования**. Равномерно распределить нагрузку себе и подчиненным, систематизировать работу при таком стиле не получается. Чтобы повысить эффективность, надо не просто более рационально распределять свое время, но и на практике придерживаться составленного плана. Более того, потребуется изменить сам подход к планированию. Бросать все силы на то, что ближе и проще, не надо. Лучше создайте систему приоритетов, которая позволит отсеять второстепенные дела или передать их сотрудникам.

Установить приоритеты поможет все та же оценка важности и срочности (см. [таблицу](#) выше). Часть дел, которыми занят управленец, должна быть передвинута из квадрата "**Срочно и важно**" в квадрат "**Несрочно и важно**".

Не становитесь "спасателем"

Некоторые руководители вынуждены жить в режиме спасателя и в этих случаях работа на пределе уже достаточно заметно смещается к отрицательному "полюсу". Приходится бросать все силы на тот участок, где возникает проблема, а когда та решена - **переключаться на очередной возникший "пожар"**

Этот вид трудового энтузиазма сочетает в себе черты двух предыдущих. "Тушение пожаров" - тот же аврал, только на постоянной основе. А такой темп долго выдерживать нельзя - либо наступит профессиональное выгорание, либо ухудшится здоровье.

К тому же, становясь "спасателем", руководитель нарушает баланс между управленческими и исполнительскими обязанностями. Например, ему сначала нужно урегулировать разногласия с поставщиком, потом решить кадровый вопрос, поскольку трое ведущих специалистов заболели, а затем переключиться на взаимодействие с ремонтной бригадой, потому что в здании потекла крыша.

Если "пожары" случаются часто, руководителю, как и в двух предыдущих ситуациях, понадобится **наращивать навыки делегирования и планирования**. Это позволит сосредоточиться непосредственно на управлении рабочими процессами, коллективом и не отдавать львиную долю своего времени решению срочных проблем.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

26.05.2021
