



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4. Решение проблем в бизнесе. Выпуск 17. Почему решая проблему создаем новую?

Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4 «Решение проблем в бизнесе»

Выпуск 17

Почему, решая проблему, создаем новую?

5 страниц — про то, как привычный взгляд на вещи не дает решать проблемы



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s04-v017-reshaya-problemu-sozdaem-novuyu-973c5a2bf5cc>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram @clyuch
или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/24



Слушать аудио-версию на iTunes:

<https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-017-reshaya-problemu-sozdaem-novuyu

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



[Как язык определяет, на что мы обращаем внимание.....2](#)

[Разница – во взгляде руководителя.....4](#)

[В чем причина?.....5](#)

**

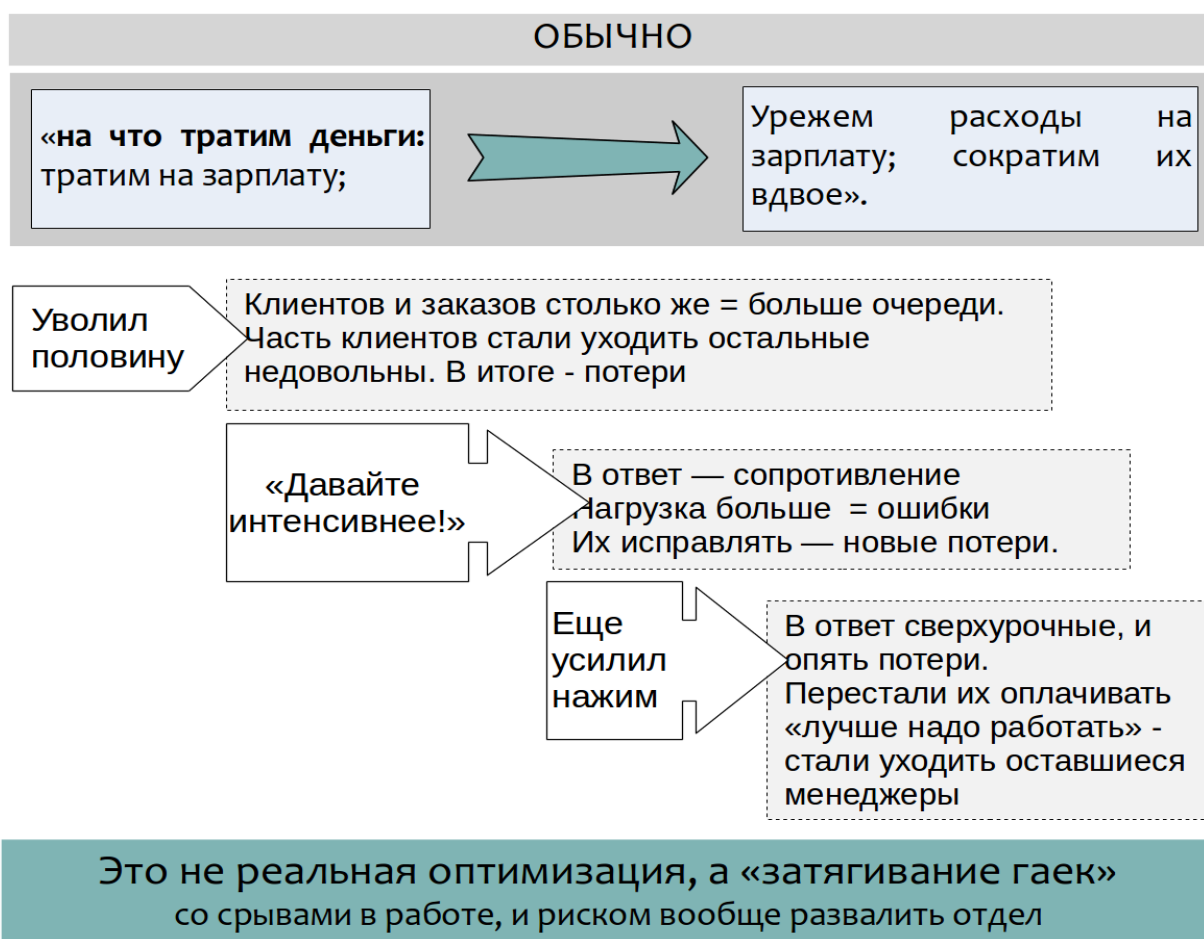
Продолжаем сезон про решение проблем в бизнесе и управлении.

Как язык определяет, на что мы обращаем внимание

Мы думаем словами. По большей части. Язык описания формирует картину мира, поэтому у нас до сих пор «солнце заходит» (хотя мы знаем о вращении Земли). В бизнесе тоже существует и лингвистическая, и ментальная зависимости.

На что, например, уходит часть денег? «на зарплату» – самый частый ответ (еще «на аренду», но это в другой раз). Как многие компании уменьшают расходы? Сокращение – очень популярный вариант.

Пример: оптимизация затрат. Вводные: у руководителя – 6 менеджеров по работе с заказами



Как по-другому?



ПО-ДРУГОМУ

«что на что тратим:
рабочее время на заявку;



Какие затраты времени в
обработке заказа – пустые,
и как высвободить от них
рабочее время

Сколько идет
в дело,
сколько задел
на будущее,
а сколько
убытки?

В дело — 10 минут (когда получаем
информацию, принимаем решения,
согласовываем)
Инвестиции — 5 минут (данные для анализа,
узнаем новое про бизнес клиента)
Остальные 45 - убытки

Постановка
технологической
задачи

Насколько нужно уменьшить затраты
на 1 заявку: на 30 минут
Сколько можем потратить на
эксперименты: 10 чел*часов

Видны
лишние
операции

Убираем пустые операции
Находим новые алгоритмы
решения там, где раньше
не искали
Проводим эксперименты и
замеры.
Получаем устойчивый
результат.

Это – оптимизация. Высвободили ресурс рабочего времени
Можно сокращать или переводить на другие участки

Смотрите:

- Стандартная схема: понять, что **денег** мало, прибыль падает – подумать, куда уходят деньги – сократить персонал – заказы делаются медленнее, сотрудники чаще устают и ошибаются, работают свехурочно – либо опять теряем в деньгах, либо теряем людей. Малопродуктивное затягивание гаек.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)

- Как целесообразнее: задаем похожий вопрос, но про эффективность. На что тратим **время**? Допустим, на заявку, прием заказа. Считаем, сколько уходит в дело, а сколько – на лишние опции. Выделяем специально время на тестирование и оптимизацию процесса. Так высвобождаем часы. И теперь уже смотрим, нужно ли нам сокращение или мы можем интенсифицировать процесс, перевести сотрудников на другие участки.

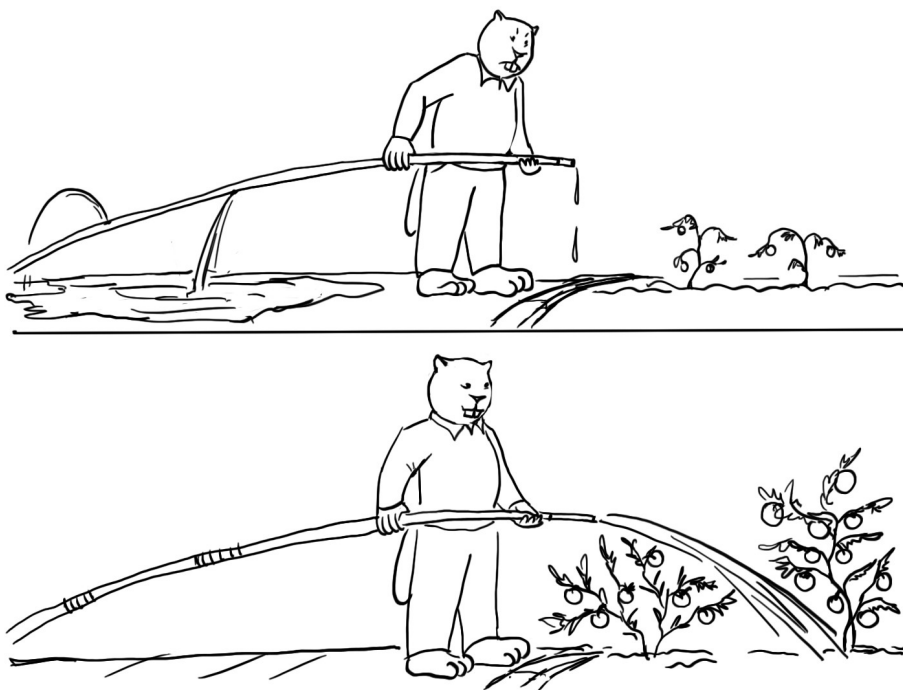
Разница – во взгляде руководителя.

В первом случае тип рассуждения такой: оплачиваем электричество – «затраты на электричество», на рабочее время – «затраты на зарплату». Лингвистически верно. Фактически же получаем **формулу «затраты на затраты»**.

Ведь и электричество, и рабочее время – это как раз **то, что** мы тратим. В натуральном выражении (киловатты, чел*часы) и в денежном (рубли).

Во втором примере руководитель смотрит, **на что** тратим – на какие **результаты**, на какие **продукты труда**:

- промежуточные (коммерческое предложение; скомплектованный заказ)
- и итоговые (привлеченный клиент; отгруженный заказ).



Так руководитель видит картину комплексно и способен совершенствовать рабочий процесс в целом. Сначала увидеть нерезультативную работу, а потом решать это как проблему.



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4. Решение проблем в бизнесе. Выпуск 17. Почему решая проблему создаем новую?

В чем причина?

В чем причина: у них отличаются **системы координат**, системы понятий.

По сути, у них – разный язык для восприятия и описания проблем и решений.

Описывая рабочий процесс, формулируя проблему, ища решение – опирайтесь на бизнес как на целое.

В котором - в любом его действии и процессе - есть и то что тратим, и то что нарабатываем.

И тренируйтесь выстраивать системы координат, помня о цели, логике и эффективности.

P.S. Присылайте на clyuch@zhandarov.com вопросы и задачи, а так же ваши комментарии — разберем реальные управленческие проблемы в следующих выпусках. Больше деталей про поиск решений – [в книжном формате](#). Очные разборы – на [Управленческих мастерских по вторникам](#).

Читайте, подписывайтесь, приходите!

Виталий Жандаров,

методическая группа Центра

«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so4-v017-reshaya-problemu-sozdaem-novuyu-973c5a2bf5cc>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So4-lo17-reshaya-problemu-sozdaem-novuyu.pdf>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](#)
или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/24



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-017-reshaya-problemu-sozdaem-novuyu

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)