

# **Заметки руководителя**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОСНОВА</b> .....	<b>5</b>
1.1 Руководитель – это образ жизни. ....	5
1.2 Ты будешь хотеть много раз бросить всё. ....	7
1.3 Руководство- это работа одиночки .....	8
1.4 Неопределенность .....	9
1.5 Неприятные мысли .....	11
1.6 Семья и брак.....	13
1.7 Рост и делегирование.....	14
<b>2. КЛЮЧЕВАЯ ОБЯЗАННОСТЬ</b> .....	<b>16</b>
2.1 Импульсивность и осторожность.....	16
2.2 Решения и зона ответственности .....	18
2.3 Роль.....	19
2.4 Основная обязанность .....	21
2.5 Участие руководителя в производственных процессах.....	22
2.6 Профессионализм .....	24
<b>3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ</b> .....	<b>25</b>
3.1 Неопределенность .....	25
3.2 Развитие интуиции .....	26
3.3 Ошибки .....	27
3.4 Признание ошибок.....	28
3.5 Объяснение решений.....	29
3.6 Своевременность решений.....	30
3.7 Уверенность.....	31
3.8 Свобода.....	32
3.9 Отпусти.....	34
3.10 Задним числом... ..	35
3.11 Отмена решений .....	36
<b>4 КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	<b>38</b>
4.1 Хранитель культуры .....	38
4.2 Легче увлечь, чем убеждать .....	40
4.3 Важность повторения командных ценностей.....	41
4.4 Нет понятия хорошего и плохого .....	42
4.5 Изменчивость культуры компании .....	43
4.6 База культуры.....	45

<b>5</b>	<b>РУКОВОДСТВО.....</b>	<b>47</b>
5.1	Опосредованное воздействие .....	47
5.2	Лучший способ руководства .....	49
5.3	Роль лидера в команде.....	50
5.4	Лидерство в компании: доверие и уверенность.....	51
5.5	Хорошее руководство .....	52
5.6	Политика в компании начинается сверху.....	53
5.7	Неуважение .....	54
5.8	Людам необходимо вдохновение.....	56
5.9	Обращения к команде .....	57
5.10	Зачем нужна критика в команде и как ее получить? .....	59
<b>6</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ.....</b>	<b>60</b>
6.1	Управление временем .....	60
6.2	Работа с e-mail. ....	61
6.3	Планирование .....	63
6.4	Финансовое планирование.....	64
6.5	Процессы в компании .....	65
<b>7</b>	<b>УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И HR .....</b>	<b>67</b>
7.1	Целесообразность HR.....	67
7.2	Оценка эффективности. ....	68
7.3	Тет-а-тет. ....	69
7.4	Цели. ....	70
7.5	Оценка работы. ....	71
7.6	Разъяснения.....	72
7.7	Похвала .....	73
7.8	Справедливость.....	74
7.9	Адаптация.....	75
7.10	Отчетность. ....	76
<b>8</b>	<b>Нетворкинг и встречи.....</b>	<b>77</b>
8.1	Продуктивность встреч .....	77
8.2	Подготовка встреч .....	79
8.3	Результативность.....	81
8.4	Участие.....	82
<b>9</b>	<b>Найм персонала.....</b>	<b>83</b>
9.1	Ошибки найма.....	83
9.2	Объективность при найме. ....	84
9.3	Прошлое не настолько важно.....	86
9.4	Подготовка к собеседованию. ....	87

9.5	Оценка кандидата.....	89
9.6	Косяки кандидата.....	91
9.7	Норма собеседований.....	92
9.8	Закономерности собеседований.....	94
9.9	Команда.....	96
<b>10</b>	<b>ПРИВЛЕЧЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ.....</b>	<b>98</b>
10.1	Всегда привлекайте финансы.....	98
10.2	Отношение к финансам.....	100
10.3	История финансирования.....	101
10.4	Инвесторы.....	103
10.5	Условия.....	104
10.6	Время для привлечения финансирования.....	106
10.7	Увеличение оборотов.....	107
10.8	Иммунитет к отказам.....	109
10.9	Не нужно больше. Нужно столько, сколько надо.....	110
<b>11</b>	<b>Что нужно сделать обязательно.....</b>	<b>112</b>
11.1	Чтение.....	112
11.2	Нетворкинг.....	113
11.3	Отдых.....	114
11.4	Тренировка выступлений.....	116
11.5	Защита интересов компании.....	117
11.6	В здоровом теле- здоровый дух.....	118
11.7	Навык переговоров.....	119
11.8	Да и Нет.....	121
<b>12</b>	<b>Подведем итоги.....</b>	<b>122</b>
	Вещи, которые я осознал, будучи руководителем.....	122
	Ключевая обязанность.....	122
	Принятие решений.....	123
	Культура.....	123
	Руководство.....	124
	Управление собой.....	125
	Управление персоналом и HR.....	125
	Встречи.....	127
	Найм.....	127
	Привлечение финансирования.....	128
	Вещи, которые ты должен сделать.....	129

# 1. ОСНОВА

## 1.1 Руководитель – это образ жизни.

Не каждому дано быть руководителем. Мало кто захочет с этим спорить. Начиная свою профессиональную деятельность, я и представить не мог, сколько всего мне еще предстоит узнать. Курсы и обучающие программы по направлению «руководство персоналом» — это здорово. Они действительно дают необходимую теоретическую базу, без которой трудно осознать основы процессов взаимодействия с подчиненными. Но есть одно большое «НО». Тот опыт, который я получил на практике, невозможно передать словами и как-то освоить без непосредственного участия в руководстве. Хотя иногда я и буду противоречить сам себе, но все же я попытаюсь тезисно рассказать о тех вещах, которые не изучают на бизнес-тренингах. Надеюсь, быть вам полезным. Начнем с общих положений.

Руководитель – это не просто профессия, это образ жизни.

1. Быть руководителем – это огромная ответственность, поскольку от него зависит успех всей команды. Необходимо уметь принимать сложные решения, решать конфликты и налаживать процессы внутри коллектива.
2. Важным аспектом работы руководителя является умение мотивировать и вдохновлять своих подчиненных на достижение общих целей. Необходимо уметь находить подход к каждому сотруднику, чтобы он мог раскрыть свой потенциал и внести максимальный вклад в работу коллектива.
3. Одним из главных вызовов работы руководителя является постоянное развитие и обучение. Нет никаких курсов или обучения, которые способны полностью подготовить к этой профессии, поэтому каждый день руководитель должен учиться и развиваться, повышая свою квалификацию и улучшая свои лидерские навыки.
4. Кроме того, руководитель должен быть готов к тому, что его работа может быть непопулярной и недооцененной. Нередко на руководителя возлагают большие ожидания, и когда результаты не соответствуют ожиданиям, он может стать объектом критики и недовольства.
5. В целом, работа руководителя – это чрезвычайно тяжелый труд, который требует не только профессиональных знаний и навыков, но и высокой эмоциональной стабильности и умения держать себя в руках в любых ситуациях.
6. Руководитель должен находиться в постоянном контакте с другими руководителями и специалистами в области своей деятельности, чтобы узнавать о новых тенденциях и технологиях, которые могут быть применены в его команде.

7. Важно помнить, что руководитель не может все делать самостоятельно. Он должен доверять своим сотрудникам и уметь делегировать задачи, чтобы распределить нагрузку и дать возможность каждому члену команды проявить свои таланты и идеи.
8. Один из способов улучшить свои навыки лидерства – это принимать участие в тренингах и курсах повышения квалификации, которые помогут развить навыки коммуникации, управления конфликтами, управления временем и другие навыки, необходимые для успешной работы руководителя.
9. Наконец, руководитель должен иметь четкое видение целей и стратегии своей команды. Он должен уметь эффективно коммуницировать свои идеи и убедить каждого члена команды в их важности и целесообразности.

В целом, работа руководителя – это сложный, но важный труд, который требует постоянного развития и улучшения навыков. Однако, если вы готовы к этому вызову, то вы сможете достичь успеха и привести свою команду к наилучшим результатам.

## **1.2 Ты будешь хотеть много раз бросить всё.**

Желание бросить всё будет постоянным гостем вашей головы. Выгоняйте его как можно скорее.

### **Не сдавайся!**

В жизни каждого из нас бывают трудные времена, когда кажется, что все усилия напрасны, а будущее - безнадежно. Когда твои мечты кажутся недостижимыми, а проблемы решить невозможно. В такие моменты кажется, что лучшее, что можно сделать — это бросить все и уйти. Но помни, если ты сдашься, то сделаешь себе, а возможно и другим только хуже.

### **Терпение - залог успеха**

Когда ты сталкиваешься с проблемами, легко потерять терпение. Ты начинаешь сомневаться в своих силах и способностях. Однако, помни, что успех — это не мгновенный процесс. Это долгий и тернистый путь, на котором тебе придется столкнуться с множеством препятствий. Но если ты будешь сопротивляться, то сможешь преодолеть все трудности и достичь своей цели.

### **Не опускай руки**

Никогда не забывай, что каждое падение — это возможность встать и пойти дальше. Если ты сдашься, то потеряешь свою мотивацию и желание бороться за свои мечты. Никогда не забывай, что все в жизни проходит, и даже самые сложные периоды заканчиваются. Твоя задача - просто выстоять до конца.

### **Не сдашься - будешь сильнее**

Когда ты проходишь через трудные времена, это укрепляет твою волю и характер. Ты становишься более сильным и уверенным в себе. Если ты будешь сопротивляться, то научишься преодолевать любые трудности, которые могут возникнуть в будущем. И тогда ничто не сможет остановить тебя на пути к своим мечтам.

### **Не сдавайся - борись до конца**

В жизни всегда будут трудности, но это не повод сдаваться. Борись до конца и не позволяй проблемам взять верх над тобой. Помни, что ты сможешь преодолеть все трудности, если будешь терпеливым и настойчивым. Не сдавайся, даже если тебе кажется, что все потеряно. И тогда ты обязательно добьешься успеха.

### **Сдашься - легче не будет**

В итоге, если ты не сдаешься и продолжаешь бороться, то будешь становиться только сильнее и увереннее в себе. Конечно, это не означает, что все трудности пропадут магическим образом. Но если ты будешь сопротивляться, то твои проблемы станут менее значимыми. Если же ты сдашься, то легче не будет. Поэтому, не сдавайся и продолжай бороться за свои мечты и цели.

### 1.3 Руководство- это работа одиночки

Руководство - это одна из самых ответственных и сложных работ, которая требует высокой квалификации и умения принимать важные решения. Быть руководителем означает не только руководить командой, но и нести ответственность за результаты работы, за принятие решений и за успех своих подчиненных. Но несмотря на все свои достоинства, руководство - это работа одиночки, где на тебя ложится вся ответственность за принятие решений и за результаты работы.

В отличие от других профессий, у руководителя нет коллег или напарников, которые могут помочь ему в трудную минуту или поделиться своим опытом. Руководитель работает в одиночку и ему приходится самостоятельно принимать решения, решать проблемы и ответственно выполнять свои обязанности. Кроме того, руководитель не может открыто говорить о своих проблемах и сложностях, поскольку это может негативно сказаться на его авторитете и настроении команды.

Руководство - это работа, которая требует не только знаний и опыта, но и самостоятельности и умения работать в условиях неопределенности. Руководитель должен уметь принимать быстрые и правильные решения, решать конфликты и проблемы, а также управлять своим временем и эмоциями. Он должен быть готов к тому, что его решения могут не всегда быть правильными, но он не должен бояться принимать их и нести ответственность за свои поступки.

В заключение, можно сказать, что руководство - это работа одиночки, которая требует высокой самостоятельности, ответственности и умения принимать решения в условиях неопределенности. Однако, несмотря на все трудности, быть руководителем - это замечательная возможность реализовать свой потенциал и достичь успеха в своей профессиональной деятельности. Руководитель может научиться преодолевать трудности, развиваться и улучшать свои навыки, а также стать нужным и востребованным членом команды.

Помни, что полностью понять твои переживания не смогут даже другие руководители. Придется смириться со своеобразным «одиночеством».

## 1.4 Неопределенность

Жизнь предпринимателя - это постоянная борьба с неопределенностью и риском. В отличие от работников, у которых есть определенная зарплата и график работы, у предпринимателя нет гарантий на завтрашний день. Но именно эта неопределенность является неотъемлемой частью предпринимательства и необходима для развития бизнеса.

Рассмотрим, что такое неопределенность. В психологии она определяется как состояние, когда человек не может точно предсказать, что произойдет в будущем. В бизнесе это связано с риском потери инвестиций, клиентов, происками конкурентов и других факторов, которые могут повлиять на успех бизнеса.

Предпринимательство - это риск и неопределенность. Никто не может дать гарантию, что ты не потеряешь всё завтра или через год. Но именно такой риск и неопределенность могут привести к большим успехам в бизнесе. Без риска и неопределенности, нет возможности достичь больших высот в бизнесе.

Но как справляться с этим риском и неопределенностью? Важно понимать, что неопределенность не всегда является плохим явлением. Она может стимулировать креативность и инновационный подход. Если бы не было неопределенности, то не было бы необходимости искать новые и лучшие способы решения проблем.

Ключевой навык, который нужно развивать в предпринимательстве - это адаптация к неопределенности. Ты должен научиться жить в согласии с неопределенностью и не бояться рисковать. Только таким образом ты сможешь успешно развивать свой бизнес и достигать поставленных целей.

Как же научиться адаптироваться к неопределенности? Важно быть готовым к изменениям и иметь гибкий подход к решению проблем. Один из способов адаптироваться - это быть готовым к неудачам и урокам, которые они дают. Рассматривать неудачи как возможность узнать больше о своем бизнесе и улучшить его.

В заключение, можно сказать, что неопределенность является неотъемлемой частью предпринимательства и необходима для развития бизнеса. Риск и неопределенность могут быть страшны, но именно благодаря им, ты можешь достичь больших успехов в бизнесе. Не бойся рисковать и учись адаптироваться к неопределенности. Только таким образом ты сможешь преуспеть в бизнесе и достичь поставленных целей.

Помни: быть предпринимателем – значит быть смелым. Ведение собственного дела – это ежедневный риск. В один момент может быть всё, а в другой уже ничего. Данный факт не должен пугать, иначе нет смысла что-либо начинать.

## 1.5 Неприятные мысли

Некоторые неприятные мысли могут появляться в нашей голове время от времени. Некоторые люди могут засыпать и просыпаться с такими мыслями. Это может быть связано с различными причинами - беспокойством о будущем, переживаниями по поводу прошлых событий или негативным настроением. Однако, не стоит беспокоиться о неприятных мыслях слишком сильно, не стоит давать им власть над своей жизнью.

Неприятные мысли могут возникать по разным причинам. Возможно, это связано с тем, что мы переживаем стрессовые ситуации на работе или в личной жизни. Или же мы можем беспокоиться о будущих событиях, которые еще не произошли. Некоторые люди могут переживать из-за прошлых событий и не могут отпустить их из головы. В любом случае, важно понимать, что мы можем контролировать свои мысли и не давать им власть над нашей жизнью.

Существует несколько способов справиться с неприятными мыслями. Во-первых, можно попробовать проанализировать, почему они возникли, и попытаться решить проблему. Если это не помогает, можно попытаться заняться чем-то, что отвлечет от этих мыслей, например, заняться спортом, почитать книгу или посмотреть кино. Наконец, можно попробовать медитировать или заняться йогой, чтобы успокоить ум и перестать думать о неприятных вещах.

Однако, не всегда мы можем решить проблему, связанную с нашими неприятными мыслями. В таких случаях важно научиться принимать жизнь такой, какая она есть и не позволять негативным мыслям определять нашу жизнь. Смирение - это один из ключевых элементов, которые помогут нам справиться с неприятными мыслями. Если мы научимся смириться с тем, что мы не можем контролировать все события в жизни, но можем контролировать свои реакции на них, то мы сможем стать более счастливыми и уравновешенными людьми.

Неприятные мысли могут появляться у всех людей, и это нормально. Важно понимать, что мы можем контролировать свои мысли и реакции на них. Не стоит беспокоиться о неприятных мыслях слишком сильно, лучше научиться смиряться с ними и попытаться понять, что эти мысли не определяют нашу жизнь. Смирение - это ключевой элемент, который поможет нам справиться с неприятными мыслями и стать более счастливыми людьми.

Итак, время от времени ты будешь засыпать и просыпаться с неприятными мыслями. Не думай об этом, смирись.

## 1.6 Семья и брак

Брак - это особенный этап в жизни, когда супруг играет ключевую роль в жизни своего партнера. Он не только является близким другом и спутником, но также является тем, кому можно довериться и получить объективную оценку ситуации.

Когда вы находитесь в браке, ваш супруг становится основной опорой в жизни. Он становится человеком, которому вы можете рассказать всё, что вам беспокоит, и кто может помочь вам решить проблемы. Супруг - это тот, кто поддержит вас в трудные моменты, кто будет рядом, когда вам плохо. Он будет тем, кто всегда будет готов выслушать вас, не судить и не осуждать, а помочь и поддержать. Ваш супруг будет тем, кто даст вам совет, которому вы сможете доверять и который поможет вам найти выход из сложной ситуации.

Супруг играет важную роль в том, чтобы помочь вам принимать объективные решения. Он может посмотреть на ситуацию со стороны и дать вам свой совет, который поможет вам принять правильное решение. Ваш супруг может оценить ситуацию и помочь вам справиться с проблемами, которые вы можете столкнуться в жизни. Он будет тем, кто поможет вам оценить все возможные варианты и выбрать наиболее оптимальное решение. Благодаря этому, вы сможете избежать многих проблем и сделать верный выбор.

Супруг - это тот, кто будет рядом в трудную минуту. Он может помочь вам справиться с проблемами и поддержать вас, когда вам трудно. Он может быть вашим лучшим другом и спутником, который всегда будет рядом и готов помочь вам. Ваш супруг будет тем, кто будет вас поддерживать и мотивировать, когда вы столкнетесь с трудностями. Он будет тем, кто всегда найдет слова утешения и поддержки, когда вам будет тяжело.

В заключение, можно сказать, что супруг играет важную роль в жизни каждого человека, который находится в браке. Он является опорой и поддержкой, которая поможет вам преодолеть трудности и решить проблемы. Супруг - это тот, кто станет вашим другом и спутником на всю жизнь. Благодаря ему вы будете чувствовать себя в безопасности и всегда будете знать, что на вас можно положиться. Поэтому, если вы находитесь в браке, цените своего супруга и помните, что он всегда будет рядом, чтобы помочь вам.

Любите семью. Именно в ней будет спасение в самых трудных ситуациях.

## 1.7 Рост и делегирование

Быть руководителем - это не только честь и ответственность, но и постоянный путь развития. Каждый начинает свой путь от самостоятельного выполнения всей работы в молодой компании и постепенно делегирует ее в зрелой компании.

Когда человек начинает работать в молодой компании, он часто выполняет все задачи самостоятельно. Это позволяет ему получить полное понимание каждого процесса и навыки работы в каждом из них. Работа на такой позиции является отличной возможностью для обучения и освоения новых навыков, а также для понимания работы компании в целом.

Кроме того, работа на позиции начальника проекта или руководителя команды позволяет приобрести опыт руководства и лидерства. В этой роли необходимо уметь мотивировать людей, давать им задачи и следить за их выполнением, а также разрешать конфликты и находить компромиссы. Все это помогает развивать навыки управления, которые пригодятся в будущем.

Когда компания растет и развивается, увеличивается количество сотрудников и задач, которые нужно выполнить. В этот момент руководитель должен перейти от выполнения всей работы самостоятельно к делегированию ее сотрудникам. Это позволяет увеличить эффективность работы и развитие каждого сотрудника в отдельности.

Важно научиться делегировать задачи правильно, чтобы сотрудники могли успешно выполнить порученную им работу. Для этого нужно обладать навыками планирования, контроля и оценки результатов. Руководитель должен четко определять задачи, сроки и ожидаемый результат, а также следить за выполнением работ и оказывать поддержку своим подчиненным.

В зрелой компании руководитель должен полностью доверять своим сотрудникам и делегировать всю работу им. Это позволяет ему сосредоточиться на стратегических задачах, развитии бизнеса и поиске новых возможностей для компании. В таком случае, руководитель играет роль наставника и ментора для своих сотрудников, помогая им расти профессионально и лично.

В зрелой компании также важно иметь хорошо отлаженные коммуникационные каналы, чтобы сотрудники могли свободно общаться друг с другом и руководством, обмениваться опытом и идеями. Руководитель должен поддерживать корпоративную

культуру, создавать командный дух и стимулировать дальнейшее развитие своих сотрудников.

Быть руководителем - это большая ответственность и постоянный путь развития. Начинать свой путь нужно с самостоятельного выполнения всей работы, но постепенно нужно делегировать ее сотрудникам и доверять им. В зрелой компании руководитель должен сосредоточиться на стратегических задачах и развитии бизнеса. Каждый руководитель должен помнить, что его главная задача - помогать своим сотрудникам расти и развиваться, а также создавать благоприятную атмосферу в компании, которая будет способствовать успеху и развитию всех ее участников.

## 2. КЛЮЧЕВАЯ ОБЯЗАННОСТЬ

### 2.1 Импульсивность и осторожность

В качестве руководителя компании, нам приходится принимать множество решений на ежедневной основе. Однако, существует два крайних подхода к принятию решений - чрезмерная осторожность и импульсивность. Оба подхода могут негативно сказаться на развитии компании.

#### Осторожность

Осторожность - это подход, при котором руководитель компании слишком долго думает над принятием решения, опасаясь возможных последствий. Несмотря на то, что такой подход может уменьшить количество ошибок в компании, он также может привести к упущению ценных возможностей. Руководитель, который слишком осторожен, может не успеть принять решение вовремя, что приведет к упущению выгодной сделки или рыночной возможности.

#### Импульсивность

Импульсивность - это подход, при котором руководитель компании принимает решения слишком быстро, без достаточной подготовки и анализа. Этот подход может привести к принятию неправильных решений, которые могут нанести ущерб компании. Руководитель, который слишком импульсивен, может сделать ошибочное решение, которое приведет к потере денег, репутации и клиентов.

#### Найти баланс

Чтобы принимать эффективные решения в компании, руководитель должен найти баланс между осторожностью и импульсивностью. Необходимо оценивать риски и возможности, проводить анализ и изучать альтернативы, но при этом не терять возможности на рынке. Руководитель должен стремиться к принятию решений, основанных на фактах и опыте, но при этом готовым к изменению, если это необходимо.

Принятие решений в компании - это сложный процесс, который требует баланса между осторожностью и импульсивностью. Руководитель, который способен находить этот баланс, может принимать эффективные решения, которые положительно повлияют на развитие компании. Но не забывайте, что не все решения будут правильными, и важно готовиться к изменениям и корректировкам в будущем.

Для того, чтобы найти баланс между осторожностью и импульсивностью, руководитель должен:

- Оценивать риски и возможности
- Проводить анализ и изучать альтернативы
- Слушать мнение других сотрудников
- Не терять возможности на рынке
- Стремиться к принятию решений, основанных на фактах и опыте

## 2.2 Решения и зона ответственности

Как руководитель, вы сталкиваетесь с многими вызовами и обязанностями в своей работе. Одна из наиболее важных обязанностей, которую вы исполняете, - это принятие решений, которые помогут вашей команде и вашей компании достичь поставленных целей. Однако, когда дело доходит до принятия решений, вы можете столкнуться с различными мнениями и точками зрения от своих подчиненных и других участников команды.

Одной из главных задач руководителя является принятие решений, которые помогут достичь целей компании. Хотя каждый член команды может предложить свое мнение, их решения не могут заменить решение руководителя. Руководитель обладает большим опытом и знаниями, чем его подчиненные, и только он может убедиться, что решение соответствует стратегии компании.

Руководитель должен слушать своих подчиненных и включать их в процесс принятия решений, так как это помогает создать единство команды. Однако, когда дело доходит до принятия решений, руководитель должен использовать свой собственный опыт и знания в сочетании с мнениями своих сотрудников, чтобы принять наилучшее решение из возможных.

Когда вы принимаете решение, вы должны учитывать мнение вашей команды, но при этом убедиться, что принятое решение в первую очередь соответствует общим целям компании. Слушайте всех, но помните, что решение принимаете вы, а не ваша команда. Как руководитель, вы должны быть уверены, что принимаемые решения соответствуют корпоративной стратегии, задачам и целям компании.

Руководитель должен принимать решения самостоятельно, так как это зона его ответственности. Конечно, руководитель должен слушать всех и каждого, но в конечном итоге принимать решение на основе своих знаний и опыта. Если вы являетесь руководителем, помните, что вы отвечаете за принятие решений и выбор правильного пути для вашей компании. Будьте уверены в своих знаниях и умениях и принимайте решения с уверенностью и твердостью.

## 2.3 Роль

Всё важное в жизни компании определяешь ты как владелец или руководитель. Люди, в конечном итоге, будут подражать тебе.

Каждая компания имеет свою историю, свою миссию и свои цели. Но, как бы разнообразны они не были, все они имеют одну общую черту - владелец или руководитель компании играет решающую роль в её успехе. Этот человек определяет культуру компании, её ценности и приоритеты.

В конечном итоге, все работники будут подражать ему и его примеру. Владелец или руководитель компании должен понимать, что он несет ответственность за все, что происходит в компании. Он должен определять стратегию, цели и задачи компании, а также разрабатывать план действий, чтобы достичь этих целей.

Он должен также создавать команду, которая будет работать над достижением этих целей. Команда должна быть согласованной, взаимодействующей и способной работать вместе на достижение общих целей. Владелец или руководитель должен быть лидером, который вдохновляет и мотивирует своих сотрудников. Он должен обладать навыками управления, коммуникации и решения проблем.

Кроме того, владелец или руководитель должен быть образцом для подражания. Он должен демонстрировать высокий уровень профессионализма, этики и ответственности. Он должен быть честным и интегральным лидером, который всегда следует высоким моральным принципам.

В итоге, успех компании зависит от того, какой лидер является её владельцем или руководителем. Он должен иметь ясное видение будущего компании и быть способным убедить свою команду в необходимости его достижения. Только тогда, когда владелец или руководитель обладает всеми необходимыми навыками и качествами, компания будет успешной.

Однако, быть хорошим лидером — это непростая задача. Владелец или руководитель должен постоянно изучать новые методы управления компанией, улучшать свои лидерские качества и навыки, чтобы быть готовым к любым вызовам. Он должен быть готов к риску и уметь принимать взвешенные решения в сложных ситуациях.

В конечном итоге, лидер компании должен быть человеком, на которого можно положиться в любой ситуации. Он должен быть готов помочь своей команде в трудные моменты, а также поддерживать её в периоды успеха.

Таким образом, владелец или руководитель компании несет на себе главную ответственность за успех или неудачу компании. Он должен быть лидером, который вдохновляет свою команду на достижение общих целей и является образцом для

подражания. Когда лидер обладает всеми необходимыми качествами, компания может достичь высоких результатов и добиться успеха в своей отрасли.

## 2.4 Основная обязанность

Твоя обязанность номер один как руководителя: обеспечить, чтобы у компании никогда не заканчивались деньги.

Главная твоя задача является обеспечение стабильности финансового положения компании. Это означает, что у твоей компании всегда должно быть достаточно денег, чтобы покрыть все расходы и обеспечить ее рост и развитие.

Для этого необходимо следить за финансовым состоянием компании. Тебе необходимо знать, сколько денег поступает на счет компании и сколько денег тратится каждый месяц на расходы. Это поможет тебе понять, насколько стабильной является финансовая ситуация компании и какие меры нужно принимать для ее улучшения.

Одна из главных причин, по которой компании могут заканчиваться деньги - это неэффективное управление финансами. Поэтому твоя задача как руководителя - следить за тем, как компания использует свои деньги. Ты должен знать, какие источники финансирования использует компания и как она использует свои деньги.

Если ты обнаруживаешь, что у компании начинают заканчиваться деньги, тебе нужно немедленно принимать меры, чтобы исправить ситуацию. Это может означать сокращение расходов, поиск новых источников финансирования или увеличение продаж.

Кроме того, твоя обязанность не заканчивается просто тем, чтобы обеспечить финансовую стабильность компании. Ты также должен следить за тем, как компания использует свои деньги, чтобы убедиться, что они используются эффективно. Это означает, что ты должен знать, на какие проекты и инициативы компания тратит свои деньги и какой результат они дают.

Не забывай, что твоя обязанность как руководителя - это обеспечить стабильность финансового положения компании и гарантировать, что у компании всегда есть достаточно денег, чтобы покрыть свои расходы и обеспечить ее рост и развитие. Это требует от тебя постоянного мониторинга финансовой ситуации, умения принимать правильные решения и эффективно управлять ресурсами компании.

## 2.5 Участие руководителя в производственных процессах

Руководитель всегда должен участвовать в производственном процессе компании.

В настоящее время многие руководители склонны уделять больше внимания административным функциям и управлению персоналом, нежели производственному процессу компании. Однако, участие руководителя в производственном процессе является крайне важным для достижения успеха.

### Руководитель как лидер

Руководитель не должен просто сидеть в своем кабинете и отдавать приказы. Он должен быть лидером и примером для своих подчиненных. Участие в производственном процессе дает руководителю возможность показать свои навыки и знания, а также проявить свою заинтересованность в результате работы компании. Если руководитель занят производственным процессом, это может вдохновить его подчиненных на большую работу.

### Улучшение производительности

Руководитель, который участвует в производственном процессе, имеет возможность наблюдать за работой сотрудников и искать способы улучшения производительности. Он может выявить проблемы, которые могут привести к задержкам в производственном процессе, и предложить решения, которые помогут увеличить эффективность работы компании. В конечном итоге, это может привести к улучшению процесса производства и повышению качества продукции.

### Отказ от других функций

Многие руководители могут отказаться от других функций, таких как управление персоналом или финансовым планированием. Однако, участие в производственном процессе должно быть неотъемлемой частью работы руководителя. Это позволяет ему быть в курсе всех процессов в компании и принимать обоснованные решения. Например, если руководитель знает, как проходит производственный процесс, он может более точно определить затраты на производство и оптимизировать бюджет компании.

### Мотивация сотрудников

Участие руководителя в производственном процессе может стимулировать сотрудников на большую работу. Если руководитель показывает свой интерес к производственному процессу, это может вдохновить его подчиненных на увеличение производительности и качества работы. Кроме того, когда руководитель работает вместе с сотрудниками, это может улучшить взаимоотношения в коллективе и способствовать развитию командного духа.

Участие руководителя в производственном процессе является крайне важным для успеха компании. Руководитель должен быть лидером и примером для своих подчиненных, улучшать производительность и быть в курсе всех процессов в компании. Отказаться от этой

функции руководителя нельзя, ведь это может повлиять на результат работы всей компании. Лучше всего найти баланс между различными функциями руководителя и находить время для участия в производственном процессе. Только так можно достичь успеха и добиться процветания компании.

## 2.6 Профессионализм

Успех твоей организации или команды зависит от того насколько она профессиональна. Никто не может знать всё о своей работе, и поэтому твоя обязанность обеспечить постоянное совершенствование персонала.

Каждый руководитель или менеджер мечтает о том, чтобы его команда достигла успеха и принесла максимальную выгоду организации. Однако, без профессионализма невозможно достичь высоких результатов в бизнесе. В этой статье мы поговорим о том, почему так важно обеспечивать постоянное совершенствование персонала.

### Профессиональное развитие

Никто не может знать все о своей работе. Но если ты и твоя команда будете знать больше, чем ваши конкуренты, вы уже получите преимущество. Важно постоянно совершенствовать свои навыки и умения, чтобы быть на шаг впереди.

Профессиональное развитие должно быть частью корпоративной культуры. Руководство должно обеспечивать сотрудникам доступ к обучению и развитию, а также поощрять их к самообразованию. Это поможет улучшить качество работы и повысить лояльность сотрудников к компании.

### Профессиональные стандарты

Профессионализм — это не только навыки и знания, но и соблюдение профессиональных стандартов. В каждой отрасли есть свои правила и рекомендации, которые нужно соблюдать, чтобы получать максимальный результат.

Эти стандарты могут относиться к качеству продукции, безопасности труда, этике поведения и многим другим аспектам работы. Соблюдение профессиональных стандартов поможет избежать ошибок и проблем, а также повысит имидж компании.

### Мотивация и самооценка

Сотрудники, которые знают свою работу и чувствуют себя профессионалами, более мотивированы и уверены в своих силах. Они лучше выполняют свои задачи и более ответственно относятся к результатам своей работы.

Самооценка также играет важную роль в профессиональном развитии. Когда сотрудник понимает, что он профессионал в своей области, то он больше верит в свои возможности и готов рисковать для достижения новых целей.

### Заключение

Профессионализм — это ключ к успеху твоей организации или команды. Он поможет достичь высоких результатов, повысить качество работы и улучшить имидж компании. Не забывайте обеспечивать постоянное совершенствование персонала, чтобы быть на шаг впереди конкурентов и достичь максимальной эффективности.

### 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

#### 3.1 Неопределенность

Ты никогда не будешь обладать всей полнотой информации для принятия правильных решений. Твоя интуиция будет играть важную роль в этих ситуациях.

Когда вы занимаете руководящую должность, каждое принятое вами решение может иметь серьезные последствия для компании и ее сотрудников. Однако, не всегда у вас есть полная информация, чтобы принять правильное решение. Когда вы сталкиваетесь с неопределенностью, вам нужно принимать решения на основе частичных данных. В этом случае интуиция может помочь вам сделать выбор. Интуиция — это твоя способность чувствовать, что будет правильным решением, даже если вы не можешь объяснить, почему.

Однако, не стоит забывать, что интуиция не является магическим инструментом, который всегда приводит к правильному решению. Иногда она может быть обманчивой и привести к неправильному выбору. Поэтому, следует использовать ее в сочетании с фактами и анализом данных, чтобы принимать более обоснованные решения.

Интуиция может помочь прогнозировать результаты решений, которые вы принимаете. На основе своего опыта и интуитивных ощущений, вы можете предвидеть, какие последствия будут после вашего решения. Интуиция помогает вам понять, какие риски вы готовы принять и какие результаты вы ожидаете.

Также стоит отметить, что интуиция может помочь в создании инноваций и новых идей. Нередко уникальные идеи рождаются благодаря интуитивному подходу и непредсказуемому вдохновению.

В любом случае, учитывайте свою интуицию в процессе принятия решений, это может существенно повысить качество ваших решений и привести к успеху вашей компании.

### 3.2 Развитие интуиции

Многие из нас слышали, что интуиция - это нечто вроде шестого чувства, которое либо есть, либо нет. Некоторые люди считают, что интуиция - это только удача, или божественное вмешательство. Однако, это не так. Интуиция - это навык, который может быть развит и улучшен.

Когда мы принимаем решения, мы опираемся на свой опыт и знания. Интуиция же - это результат нашего опыта. Когда мы сталкиваемся с новым опытом, наш мозг начинает сравнивать его с нашими предыдущими знаниями и опытом. Это позволяет нам сделать выводы о том, что может произойти в будущем, и принимать решения на основе этих выводов.

Но что делать, если наш опыт недостаточен, чтобы принять правильное решение? В этом случае на помощь приходит развитая интуиция. Люди с развитой интуицией могут принимать верные решения, даже если у них не хватает всей необходимой информации.

Как мы уже упоминали, интуиция - это навык, который может быть развит и улучшен. Для этого нужно учиться слушать свой внутренний голос и доверять ему. Начните медитировать и проводите больше времени в одиночестве. Это поможет вам научиться слышать свои мысли и чувства. Также стоит обращать внимание на свои физические ощущения - часто наше тело "чувствует" что-то, что наш мозг еще не осознал.

Чтобы развить интуицию, нужно также учиться анализировать свои предыдущие решения и опыт. Оценивайте, насколько верными они были и почему. Это поможет вам дополнить свой опыт и улучшить свою интуицию.

Итак, интуиция — это нечто, что может быть развито. Это навык, который позволит вам принимать верные решения на основе вашего опыта и знаний, а также учитывать свои интуитивные ощущения. Но не забывайте, что интуиция работает только в тандеме с разумом и здравым смыслом. Не стесняйтесь доверять своей интуиции, но всегда анализируйте информацию и принимайте решения основываясь на фактах.

Таким образом, развитие интуиции - это не легенда, а реальность. Каждый может научиться слушать свой внутренний голос и использовать свой опыт для принятия правильных решений. Развитая интуиция поможет вам не только в личной жизни, но и в профессиональной деятельности. Не бойтесь доверять себе и своей интуиции, и вы обязательно достигнете успеха!

### 3.3 Ошибки

В нашей жизни мы принимаем множество решений. Некоторые из них - простые, другие - сложные. Но даже в том случае, когда мы делаем все возможное, чтобы принять правильное решение, ошибки все равно возникают. Однако, это не повод для отчаяния или страха. На самом деле, ошибки - это нормальная часть жизни. В этой главе я расскажу, почему ошибаться - это нормально и как можно научиться учиться на своих ошибках.

Каждая ошибка, которую мы допускаем, является уроком. Когда мы осознаем свою ошибку, мы можем извлечь из нее уроки и использовать их для своего роста. Например, если вы сделали ошибку на работе, то в следующий раз вы будете знать, что нужно делать, чтобы избежать подобной ошибки в будущем. Ошибки помогают нам стать более опытными и мудрыми.

Чтобы эффективно использовать свои ошибки, важно осознавать их как можно раньше. Когда вы понимаете, что совершили ошибку, не стоит винить себя или других людей. Вместо этого, задумайтесь, что можно сделать, чтобы извлечь из ошибки максимальную пользу. Кроме того, не стесняйтесь общаться с другими людьми и узнавать, что они думают о вашем решении. Возможно, они увидят что-то, что вы упустили из виду.

Ошибки - это неизбежная часть жизни. Но вместо того, чтобы бояться ошибок, мы должны понимать, что они помогают нам учиться и расти. Когда мы осознаем свои ошибки как можно раньше и используем их для своего роста, мы становимся более опытными и успешными. Поэтому, не бойтесь ошибаться - это нормально. Важно лишь научиться учиться на своих ошибках и использовать их для своего развития.

### 3.4 Признание ошибок

Ты должен уметь признавать ошибочные решения, которые приняты тобой. Люди будут уважать тебя, если ты признаешь свои ошибки.

Совершение ошибок — это нормально. Каждый человек делает ошибки, и это неизбежно. Однако, что делать, когда мы принимаем неправильные решения, которые могут повлиять на нашу жизнь или жизнь других людей? Признание ошибок может быть трудной задачей, особенно если наши действия наносят вред другим. Однако, признание ошибок — это ключ к росту и уважению со стороны окружающих.

Признание ошибок помогает нам расти и учиться

Признание своих ошибок — это проявление человечности и умения принимать ответственность за свои действия. Когда мы признаем свои ошибки, мы показываем, что готовы учиться на своих ошибках и исправлять их в будущем. Это может помочь нам стать более зрелыми и развитыми личностями, умеющими извлекать уроки из своих ошибок.

Признание ошибок помогает нам сохранять отношения

Когда мы делаем ошибки, это может повредить нашим отношениям с другими людьми. Однако, если мы признаем свои ошибки и извиняемся за них, мы можем сохранить эти отношения. Наши друзья и коллеги могут уважать нас больше, если мы готовы признавать свои ошибки и исправлять их.

Признание ошибок помогает нам стать лучшими лидерами

Лидеры, которые признают свои ошибки, могут получить большее уважение и доверие со стороны своих подчиненных. Когда лидер готов признать свои ошибки, он показывает, что готов учиться и развиваться как лидер. Это может помочь ему стать более эффективным и успешным в своей работе.

Признание ошибок может быть трудным, но это важный шаг в нашем развитии и росте. Признание своих ошибок помогает нам учиться на них, сохранять отношения и стать лучшими руководителями. Будьте честными с собой и окружающими, и вы получите уважение и доверие, которые могут помочь вам достичь большего в жизни.

### 3.5 Объяснение решений

Найди время, чтобы объяснять свои решения. Люди вокруг тебя должны понимать почему приняты именно эти решения.

Каждый из нас принимает решения постоянно. Однако, не всегда мы видим необходимость объяснять свои поступки окружающим. Давайте рассмотрим, почему важно находить время для объяснения своих решений.

Повышает доверие и уважение

Когда мы берем на себя ответственность за свои решения и готовы объяснить их другим, мы демонстрируем свою уверенность в своих действиях. Это помогает убедить окружающих в том, что мы осознанно принимаем свои решения и готовы нести за них ответственность. В результате, люди начинают доверять нам больше и уважать наши мнения.

Помогает избежать недопонимания

Когда мы не объясняем свои решения, мы рискуем быть неправильно понятыми окружающими. Они могут думать, что мы не умеем принимать решения или что мы не заботимся о мнении других. В результате, возможны конфликты или недопонимания. Однако, если мы находим время, чтобы объяснить свои решения, мы можем избежать подобных ситуаций.

Улучшает коммуникацию

Объяснение своих решений помогает улучшить коммуникацию с окружающими. Мы можем совместно обсудить принятые решения и понять, как они могут повлиять на нашу жизнь и жизнь людей вокруг нас. Это также может привести к появлению новых идей и решений, которые мы не рассматривали ранее.

В итоге, нахождение времени для объяснения своих решений является важным аспектом нашей жизни. Это помогает повысить доверие и уважение окружающих, избежать недопонимания и улучшить коммуникацию. Таким образом, следует всегда помнить о необходимости объяснять свои поступки и не бояться брать на себя ответственность за принятые решения.

### 3.6 Своевременность решений

Не попадайся в ловушку неспешности принятия решений. Более важно принимать решения своевременно, чем правильно. Потом ты всегда сможешь скорректировать принятое решение. Хорошо лучше, чем отлично. (Good is better than best.)

В жизни мы постоянно сталкиваемся с необходимостью принимать решения. Некоторые из них кажутся нам важными, а другие - не очень. Но часто бывает так, что мы не можем определиться, что выбрать. Мы думаем, анализируем, взвешиваем все "за" и "против", но все равно не можем принять решение. Давайте рассмотрим, как не попасть в ловушку неспешности принятия решений и почему важно принимать решения своевременно.

Многие люди склонны к тому, чтобы откладывать принятие решений на потом. Они думают, что если подождать, то ситуация прояснится, и им будет легче принять правильное решение. Но это не всегда так. Если вы слишком долго думаете, то можете упустить хороший шанс или просто навредить себе. Кроме того, если вы не принимаете решения своевременно, то это может привести к стрессу и негативному влиянию на ваше психическое и физическое здоровье. Поэтому важно не откладывать принятие решений на потом, а делать это как можно скорее.

Помните: «Хорошо вовремя лучше, чем отлично, но позже!».

Многие из нас стремятся к совершенству и хотят принимать только правильные решения. Но это не всегда возможно. Иногда мы можем ошибаться, и это нормально. Гораздо важнее принимать хорошие решения, чем искать идеальные. Кроме того, если вы принимаете решения своевременно, то всегда можете их скорректировать в будущем. Это значит, что вы не обязаны быть совершенными, вы можете просто стараться делать все лучше и лучше.

Потом ты всегда сможешь скорректировать принятое решение

Важно понимать, что вы всегда можете скорректировать принятое решение. Если вы понимаете, что сделали ошибку, то не стоит расстраиваться и думать, что все пропало. Просто попробуйте исправить свою ошибку и продолжайте двигаться дальше. Более того, иногда ошибки могут привести к интересным и неожиданным результатам, которые вы бы не получили, если бы не совершили ошибку. Поэтому - не стоит бояться принимать решения и не бойтесь ошибаться.

### 3.7 Уверенность

Каждый день мы сталкиваемся с различными проблемами, которые требуют от нас принятия решений. Иногда мы выбираем путь, который, по нашему мнению, является лучшим, но окружающие люди не всегда поддерживают нас в наших решениях. В таких случаях нам необходима уверенность в себе и в своих решениях, чтобы продолжать двигаться вперед, несмотря на возможные препятствия.

Всей полнотой картины обладаешь только ты

В жизни бывают ситуации, когда мы принимаем решение, не имея полной информации. Это может быть связано с нехваткой времени, недостатком опыта или недоступностью необходимых ресурсов. Однако, даже в этом случае важно доверять своим инстинктам и быть уверенным, что то, что мы выбрали, является лучшим вариантом на данный момент. Мы можем не знать все о том, что происходит вокруг нас, но важно помнить, что у нас есть опыт и знания, которые помогут нам принимать решения.

Уверенность в себе на 100% - это не только твердое убеждение в правильности своего выбора, но и умение защитить свои решения и принять ответственность за них. Важно помнить, что не всегда наши решения будут приниматься окружающими с энтузиазмом, но это не должно останавливать нас. Если мы уверены в своих решениях, нам нужно быть готовыми их защищать и объяснять другим, почему мы выбрали именно такой путь. Нам необходимо быть готовыми к тому, что наше решение может не найти поддержки у окружающих, но это не должно останавливать нас. Если мы верим в себя и в свой путь, то мы сможем добиться успеха в жизни.

Чтобы сохранить уверенность в себе, нам необходимо постоянно развиваться и улучшать свои навыки и знания. Мы должны стремиться к достижению своих целей и быть готовыми к тому, что наш путь может быть трудным и длинным. Нам необходимо найти в себе силы и мотивацию для продолжения движения вперед, несмотря на возможные неудачи и неудобства.

В результате, хотя наши решения могут не всегда найти поддержку среди окружающих, важно помнить, что мы сами знаем, что лучше для нас. Уверенность в себе и в своих решениях является ключом к успеху и помогает нам двигаться вперед в жизни, даже когда все вокруг нас кажется несколько непонятным и неуверенным. Мы должны верить в себя и в свой путь, и тогда мы сможем достичь всех наших целей и мечтаний.

### 3.8 Свобода

Когда принимаешь стратегические решения, отключись от повседневной рутинной работы. Уменьши давление этой работы полностью. Освободи мозг для новых мыслей.

Когда вы заняты повседневной рутинной работой, мозг становится занят этими задачами, что может препятствовать четкому мышлению и принятию стратегических решений. Рутинная работа может привести к тому, что вы будете делать то, что было сделано ранее, вместо того, чтобы искать новые возможности и идеи.

Как результат, когда вы устали от рутины, вы часто не можете мыслить ясно, не можете видеть решения, которые лежат за пределами вашего текущего опыта. Это может стать причиной ошибок в стратегических решениях и препятствовать развитию вашего бизнеса.

Освободив свой мозг, вы также можете освободить свое время. Многие рутинные задачи могут быть делегированы другим, кто может справиться с ними так же хорошо, как и вы. Это позволит вам сконцентрироваться на принятии стратегических решений и исследовании новых возможностей для вас и вашей компании.

Рутинные задачи могут быть утомительными и забирать большую часть вашего времени, что оставляет мало времени на развитие вашего бизнеса. Однако, если вы найдете способ освободить свое время, то сможете уделить больше времени на исследование новых возможностей, изучение новых рынков и разработку новых стратегий.

Отключение от рутины для стратегии может принести множество преимуществ вашей компании. Вы получите возможность искать новые возможности и идеи для улучшения вашего бизнеса. Вы сможете принимать более обоснованные и продуманные стратегические решения, которые помогут вашей компании расти и развиваться.

Когда вы освобождаете свой мозг и время от рутины, вы можете увидеть свою компанию и ее бизнес-модель с новой перспективы. Новые идеи и возможности могут появиться в результате этого, что приносит большую пользу вашему бизнесу и помогает вам оставаться конкурентоспособным на рынке.

В целом, отключение от рутины для стратегии является важным шагом для успешного руководителя. Это помогает освободить мозг для новых идей и позволяет сосредоточиться на принятии стратегических решений, которые помогут вашей компании достичь новых высот.

Не бойтесь делегировать рутинные задачи другим, чтобы вы могли сосредоточиться на более важных вещах. Отключайтесь от рутины и позвольте своему мозгу свободно работать, чтобы вы могли развивать себя и бизнес и принимать более обоснованные и продуманные стратегические решения.

### 3.9 Отпусти

В нашей жизни часто возникают ситуации, когда мы сталкиваемся с выбором и не знаем, какое решение принять. В бизнесе это особенно актуально, так как некоторые из наших решений могут существенно изменить направление деятельности компании. Однако, не стоит постоянно размышлять над ними. Иногда лучше просто отпустить ситуацию и дать возможность случиться волшебству.

В бизнесе, как и в жизни, принятие решений является неотъемлемой частью успеха. Каждое решение может повлиять на результаты деятельности компании, поэтому необходимо взвешивать все возможные последствия. Однако, постоянное размышление над решениями может привести к нервному истощению и стрессу.

Когда мы уже проделали всю необходимую работу и взвесили все возможные последствия, мы должны научиться отпускать ситуацию. Не стоит постоянно возвращаться к этому вопросу и переживать по поводу возможного результата. Если мы проделали все возможное, то теперь нужно дать возможность случиться волшебству.

Лучше всего выбирать решения, которые основываются на доверии и интуиции. Наши внутренние ощущения могут быть более точными, чем мы думаем. Если мы даем себе возможность отпустить ситуацию и доверяем своим интуитивным чувствам, мы можем получить результаты, которые превзойдут наши ожидания.

В конечном итоге, принятие решений в бизнесе является неотъемлемой частью успеха. Но не надо постоянно размышлять над ними. Лучше всего проделать всю необходимую работу и дать возможность случиться волшебству. Доверие и интуиция могут оказаться более точными, чем наш разум. Поэтому, отпустите ситуацию и дайте вашим внутренним ощущениям возможность привести вас к успеху.

### 3.10 Задним числом...

Все хорошие решения кажутся очевидными задним числом, потому что проще объяснить цепочку событий, а не предсказать ее. Поэтому не ошибись, полагая, что нашел шаблон.

"Задним числом" - это фраза, которую мы часто используем, когда мы рассуждаем о прошлых событиях и принятых решениях. Мы говорим, что все было так ясно и понятно, и что нам казалось, что мы всегда знали, как поступать. Но на самом деле, все это - иллюзия.

Конечно, когда мы оцениваем прошедшие события, мы можем проанализировать все факторы и получить более ясное представление о том, что произошло и почему. Мы можем рассмотреть различные альтернативы и оценить, какие были бы последствия каждого выбора. Мы можем использовать свой опыт и знания, чтобы сделать выводы и принимать решения. И, конечно, когда мы знаем, что произошло, мы можем легко объяснить, почему те или иные решения были приняты.

Но это не означает, что мы всегда можем точно предсказать, какие последствия будут у наших решений. Наши решения и действия часто искажаются нашими когнитивными процессами. Мы склонны к фиксации на первом впечатлении и к оценке событий с точки зрения своих предварительных ожиданий. Эти искажения могут препятствовать точному предсказанию будущих событий.

Кроме того, предсказание будущих событий сложно потому, что оно требует учета многих факторов и переменных, которые могут измениться в любой момент времени. Кроме того, некоторые события могут иметь непредсказуемые последствия, что может сильно изменить исход цепочки событий.

При попытке предсказания будущих событий мы часто используем шаблоны и стереотипы, основанные на нашем опыте. Однако, это может привести к ошибочным выводам, так как каждое событие уникально и может иметь неожиданный исход. Поэтому, не стоит полагаться на шаблоны и стереотипы, когда дело касается принятия решений.

В заключении можно сказать, что действительно, все хорошие решения кажутся очевидными задним числом. Однако, предсказание будущих событий гораздо сложнее. Не стоит полагаться на шаблоны и стереотипы, так как каждое событие уникально. Важно учитывать сложность цепочки событий и устойчивость когнитивных искажений при анализе прошлого и предсказании будущего.

### 3.11 Отмена решений

Разработка и принятие решений - неотъемлемая часть любого бизнеса. Однако, не все решения приводят к ожидаемым результатам. Некоторые решения могут оказаться неправильными и привести к серьезным проблемам. И в таких случаях, отмена неправильных решений является необходимой мерой, которая может спасти компанию от катастрофы.

Когда неудачные решения не отменяются, они могут привести к серьезным проблемам для компании. Например, неправильные решения могут привести к финансовым потерям, потере репутации компании, потере клиентов и даже к закрытию компании.

Отмена неправильных решений не является признаком слабости, наоборот, это проявление лидерства и ответственности перед компанией и ее сотрудниками. Лидер, который способен признать свои ошибки и быстро исправлять их, заслуживает большего уважения, чем тот, кто настаивает на своих решениях, даже если они ошибочны.

Отмена неправильных решений - это процесс, который следует начинать как можно скорее. Важно понимать, что откладывание этого процесса может привести к еще более серьезным последствиям. Чем дольше компания будет продолжать действовать на основе неправильного решения, тем сложнее будет исправить ситуацию. Поэтому, когда неправильное решение было принято, необходимо принимать меры по его отмене немедленно.

Подводя итоги, можно сказать, что отмена неправильных решений — это необходимая мера, которая может спасти компанию от катастрофы. Отмена решений не является признаком слабости, а проявление лидерства и ответственности перед компанией и ее сотрудниками. И, конечно, отмена неверных решений должна происходить как можно скорее, чтобы минимизировать возможные последствия.

Принятие решений - один из самых важных аспектов любого бизнеса. Однако, никто не застрахован от ошибок. Неправильные решения могут возникнуть из-за различных факторов, например, неполноты информации, недостатка опыта, неправильной оценки рисков и т.д. Кроме того, в бизнесе могут происходить изменения, которые могут сделать ранее принятые решения неправильными.

Важно понимать, что отмена решения - это не поражение, а скорее шанс исправить ошибку и двигаться дальше. Отмена решения может показаться дорогостоящей, особенно если она влечет за собой остановку деятельности всей компании. Однако, в долгосрочной перспективе, отмена неправильного решения может оказаться намного более выгодной, чем продолжение действий на основе неправильного решения.

При этом, следует понимать, что отмена решения - это не только проявление лидерства, но и ответственности перед компанией и ее сотрудниками. Лидер, который готов признать

свои ошибки и быстро исправлять их, заслуживает большего уважения и доверия, чем тот, кто настаивает на своих решениях, даже если они ошибочны.

В конечном итоге, отмена неправильных решений - это ключ к успеху. Она позволяет компании избежать серьезных проблем и сохранить свою репутацию. Поэтому, когда неправильное решение было принято, необходимо принимать меры по его отмене как можно скорее. Чем раньше будет принято решение об отмене, тем меньше будет возможных последствий.

В целом, неудачные решения - это неизбежный аспект бизнеса. Однако, важно помнить, что отмена решения - это не поражение, а возможность исправить ошибку и двигаться дальше. Отмена решения - это проявление лидерства и ответственности перед компанией и ее сотрудниками, а также ключ к успеху.

## 4 КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1 Хранитель культуры

Ты хранитель культуры твоей организации. Именно ты определяешь, что будет высоко ценным, а что неприемлемым. Если ты не делаешь этого со всем рвением, то «писец» культуре.

Хранитель культуры в организации играет важную роль в формировании ценностей и норм, которые будут придерживаться сотрудники. Именно этот человек определяет, что считается высоко ценным, а что неприемлемым. Если он не выполняет свою роль со всем рвением, то культура организации может погибнуть.

В современном мире, где конкуренция на рынке труда становится все более жесткой, организации стараются привлечь талантливых и высококвалифицированных сотрудников. Однако, чтобы сохранить этих сотрудников, организация должна иметь культуру, которая будет соответствовать их ожиданиям и ценностям. Именно здесь проявляется важность роли хранителя культуры.

Хранитель культуры должен быть готов к тому, что его работа может быть сложной и конфликтной. Но в то же время, он должен понимать, что его ответственность заключается в том, чтобы создать такую культуру, которая будет способствовать процветанию организации. Он должен знать, какие ценности и нормы приняты в организации, и как они могут быть соотнесены с целями и стратегией развития.

Если хранитель культуры знает, какие ценности и нормы соответствуют целям организации, то он может сделать правильный выбор в тех случаях, когда возникают разногласия. Он должен быть готов к тому, чтобы защищать эти ценности и нормы, даже если это может вызвать неприятности. При этом, он должен уметь находить компромиссы и находить решения, которые удовлетворят все стороны.

Важно, чтобы хранитель культуры был знаком с культурами разных стран и регионов, чтобы он мог учитывать различия, которые могут возникнуть в межкультурных коммуникациях. Он должен знать, какие ценности и нормы приняты в разных культурах, и как они могут повлиять на работу организации. Это поможет ему сформировать культуру, которая будет открыта к многокультурным коммуникациям и будет уважительна к различиям.

В целом, хранитель культуры - это человек, который создает и поддерживает культуру организации. Он должен быть готов к конфликтам и уметь защищать ценности и нормы, которые соответствуют целям организации. Если он выполняет свою роль со всем рвением,

то культура организации будет процветать и привлекать талантливых сотрудников. В результате, организация станет успешной и устойчивой на рынке труда.

## 4.2 Легче увлечь, чем убеждать

Всегда легче увлечь людей, разделяющих твои взгляды, чем убеждать не верящих в них. Эта истина применима не только в повседневной жизни, но и в бизнесе. Хотя кажется, что профессиональные качества человека главные, но не стоит нанимать человека, не разделяющего твоих взглядов.

Профессионализм не всегда гарантирует успех!

Конечно, важно иметь профессиональные навыки и квалификацию в определенной области. Однако, это не гарантирует успех в бизнесе. Ключевым фактором является мотивация и соответствие ценностям компании. Если человек не разделяет целей и взглядов компании, то он не будет работать на 100% своих возможностей и не сможет внести максимальный вклад в развитие компании.

Равным образом, единомышленники могут внести большой вклад в компанию

Люди, разделяющие твои взгляды, могут внести большой вклад в компанию, потому что они смотрят на вещи так же, как ты. Они понимают, какие ценности и стратегии лежат в основе компании, и могут с легкостью интегрироваться в команду. Они будут более мотивированы работать в команде и будут готовы вкладывать свои знания и идеи для достижения общих целей.

Не разделяющие взгляды могут нарушить работу команды

Если в команде есть человек, который не разделяет взгляды компании, то это может привести к нарушению работы команды и компании. Они могут не соглашаться с принятыми решениями, аргументировать свою позицию и создавать конфликты. Это может отрицательно повлиять на работу и настроение остальных членов команды.

Итоговый вывод

Нанимая людей, необходимо учитывать их профессиональные качества, но также важно, чтобы они разделяли взгляды и ценности компании. Люди, разделяющие твои взгляды, легче мотивируются работать в команде и готовы внести большой вклад в развитие компании. Напротив, найм человека, не разделяющего взгляды, может привести к конфликтам и нарушению работы команды и компании.

### 4.3 Важность повторения командных ценностей

Командные ценности - это набор общих убеждений, которые определяют нормы поведения и подходы к работе в команде. Они являются фундаментом для достижения общих целей. Однако, просто сформулировать их недостаточно. Чтобы они стали частью культуры команды, их нужно постоянно повторять и приводить в действие.

Повторение - ключевой фактор в запоминании информации. Наш мозг не может запомнить все детали с одного раза, особенно когда речь идет о новых концепциях и идеях. Поэтому, чтобы командные ценности остались в головах членов команды, их нужно постоянно повторять.

Существует множество способов повторения командных ценностей. Один из самых эффективных способов - говорить о них вслух. Члены команды должны постоянно слышать эти ценности от своих коллег и руководителей. Их можно повторять на собраниях, в ходе обсуждений и даже в рабочих чатах или электронной почте.

Кроме того, можно использовать другие методы, такие как декламация, крики, скандирование. Эти методы могут показаться чрезмерными, но они могут быть очень эффективными в создании эмоциональной связи с командными ценностями и их укреплении в сознании членов команды.

Когда члены команды постоянно слышат о командных ценностях, они начинают усваивать их и воспринимать как естественную часть своей работы. Это помогает создать общий язык и убеждения, которые помогают членам команды лучше понимать друг друга и работать вместе более эффективно.

Командные ценности - это основа для успешной работы команды. Однако, чтобы они стали действительно важными, их нужно постоянно повторять и заставлять находиться на слуху. Использование различных методов повторения, таких как говорение вслух, декламация, крики, скандирование и другое, может помочь создать эмоциональную связь с ценностями и укрепить их в сознании членов команды.

#### 4.4 Нет понятия хорошего и плохого

Хорошая культура организации - это не определенное понятие. Она может быть разной для разных компаний и зависит от многих факторов, включая ценности компании, ее миссию, стратегию, структуру и людей, которые работают в ней. Однако, есть несколько ключевых аспектов, которые должны быть установлены в компании, чтобы создать хорошую культуру организации.

Хорошая культура организации должна иметь общее понимание у всех людей, работающих в компании. Это означает, что каждый сотрудник должен понимать ценности компании и как они относятся к его работе. Кроме того, все должны знать, что от них ожидается в поведении и как они могут внести свой вклад в создание культуры организации.

Ключевыми элементами хорошей культуры организации являются уважение и доверие. Сотрудники должны чувствовать, что их мнение уважается и что они могут быть открытыми и честными друг с другом и с руководством компании. Кроме того, руководство должно доверять своим сотрудникам и давать им возможность принимать решения и исполнять свою работу без постоянного наблюдения.

Хорошая культура организации также должна включать непрерывное улучшение. Компания должна постоянно анализировать свои процессы и производительность, чтобы найти способы улучшить свою работу и удовлетворять потребности своих клиентов. Кроме того, компания должна предоставлять своим сотрудникам возможности для обучения и развития, чтобы они могли расти в своей карьере и приносить большую пользу компании.

Хорошая культура организации - это нечто большее, чем просто утопия. Это общее понимание ценностей компании, уважение и доверие между сотрудниками и непрерывное улучшение. Компании должны стремиться к созданию культуры, которая будет поддерживать их цели и миссию, и в которой сотрудники будут чувствовать себя уважаемыми, доверенными и важными для успеха компании.

## 4.5 Изменчивость культуры компании

Культура компании - это совокупность ценностей, норм, традиций и общепринятых правил поведения, которые приняты внутри организации. Культура компании является неотъемлемой частью ее жизнедеятельности и напрямую влияет на ее успех. В этой главе мы рассмотрим, почему культура компании не может быть неизменной и почему ее нужно постоянно модифицировать.

Новые вызовы требуют новых подходов

Современный мир с его быстрыми изменениями требует от компаний гибкости и адаптивности. Новые технологии, изменения в социальных нормах, новые рынки и клиенты - все это требует от компаний новых подходов и стратегий. Культура компании должна соответствовать новым вызовам и задачам. Если культура компании не меняется, то она может стать устаревшей и перестать работать в новых условиях.

Культура компании должна быть гибкой и способной быстро реагировать на изменения внешней среды. Например, в настоящее время многие компании переходят на удаленный формат работы, и это требует изменения в культуре компании. Новые формы коммуникации, новые инструменты для управления проектами и новые подходы к мотивации сотрудников - все это должно стать частью культуры компании, чтобы она могла эффективно функционировать в новых условиях.

Рост компании требует изменений

Компании растут, расширяются и меняются. Новые сотрудники, новые подразделения, новые проекты - все это требует изменений в культуре компании. Базовые принципы могут оставаться неизменными, но формы и формулировки должны меняться, чтобы соответствовать новым потребностям компании.

Культура компании должна быть способной адаптироваться к новым изменениям и расти вместе с компанией. Например, если компания начинает работать на новом рынке или в новой отрасли, то культура компании должна соответствовать новым требованиям и особенностям этой отрасли. Культура компании должна быть способной поддерживать рост компании и создавать условия для достижения новых целей.

Культура компании должна развиваться

Культура компании не должна быть статичной. Она должна развиваться и меняться вместе с компанией. Новые идеи, новые процессы, новые проекты - все это вносит свой вклад

в развитие культуры компании. Культура компании должна стимулировать развитие и инновации, а не тормозить их.

Культура компании должна поощрять сотрудников к поиску новых идей и решений, которые могут помочь компании стать еще более успешной. Культура компании должна создавать условия для развития сотрудников и помогать им реализовывать свой потенциал. Культура компании должна быть способной адаптироваться к новым вызовам и создавать условия для развития компании в целом.

Культура компании не может быть неизменной. Она должна соответствовать новым вызовам и задачам, изменениям в компании и развиваться вместе с ней. Базовые принципы могут оставаться неизменными, но формы и формулировки должны меняться, чтобы компания могла эффективно работать в новых условиях. Изменчивость культуры компании - это залог ее успеха и процветания.

## 4.6 База культуры

Хорошая культура организации является ключевым фактором, который определяет успех любой компании. Культура компании формируется на основе ценностей, которые она придерживается, и принципов, которые она следует. Сейчас мы рассмотрим два главных принципа, которые лежат в основе хорошей культуры организации: уважение к любой работе и открытое общение.

Уважение к любой работе – это принцип, который должен быть важен для любой компании, которая стремится к успеху. Каждая работа имеет свою ценность и необходимость, и каждый работник должен чувствовать, что его работа ценна и важна для компании. Этот принцип также означает, что каждый работник должен уважительно относиться к работе других коллег, независимо от того, насколько она кажется простой или сложной.

Руководство компании должно проявлять уважение к любой работе, начиная от низшего уровня до высшего, и должно относиться к каждому работнику с уважением и готовностью выслушать его мнение. Компании, которые уважают любую работу, также должны обеспечивать правильное распределение зарплат между различными уровнями работников. Когда работники видят, что их труд ценится, они более мотивированы работать более усердно и продуктивно. В конечном итоге, это помогает компании достигать своих целей и приводит к успеху.

Открытое общение – это еще один важный принцип, который должен быть в основе культуры организации. Он означает, что работники должны чувствовать, что у них есть возможность свободно выразить свои мысли и идеи, и что их мнение уважается и принимается во внимание.

Открытое общение также означает, что работники должны чувствовать себя комфортно, обращаясь к своим начальникам или коллегам, чтобы обсудить проблемы или запросить помощь. Открытость и прозрачность также должны стать нормой внутри компании. Руководители должны обеспечивать свободный доступ к информации о компании и ее деятельности, чтобы работники могли лучше понимать, что происходит внутри компании, и как они могут внести свой вклад в ее успех.

Важно также отметить, что открытое общение позволяет работникам высказывать свои замечания по поводу недостатков в работе компании, что может помочь ее улучшить. Кроме

того, открытое общение помогает создать более дружелюбную рабочую обстановку, что способствует лучшей работе и большей продуктивности.

Развитие хорошей культуры организации – это длительный процесс, который требует постоянных усилий со стороны руководства и работников. Однако, если компания будет следовать принципам уважения к любой работе и открытого общения, она сможет создать культуру, которая будет способствовать успешному развитию и привлечению лучших работников.

Руководство компании должно продвигать эти принципы, в том числе, путем проведения тренингов и семинаров для своих работников. Компании, которые создают хорошую культуру организации, также должны обеспечивать возможности для развития своих работников, включая обучение новым навыкам и возможность профессионального роста.

Хорошая культура организации – это ключевой фактор, который определяет успех любой компании. Уважение к любой работе и открытое общение – это два главных принципа, которые должны быть в основе культуры организации. Когда компания следует этим принципам, она создает условия для роста и развития, и устанавливает стандарты, которые помогают ей достигать своих целей.

## 5 РУКОВОДСТВО

### 5.1 Опосредованное воздействие

Управление персоналом - это комплексный процесс, который включает в себя множество факторов. Одним из самых важных факторов являются ведущие люди организации. Ведущие люди играют очень важную роль в формировании культуры и поведения сотрудников, а также в достижении успеха организации в целом. В этой главе мы рассмотрим, почему опосредованное воздействие через ведущих людей является более важным, чем личное воздействие при управлении персоналом.

Когда мы говорим о управлении персоналом, мы часто думаем о личном воздействии начальника на своих подчиненных. Но со временем начальники понимают, что их личное воздействие имеет ограниченный эффект и что ведущие люди организации играют более значимую роль в формировании культуры и поведении сотрудников.

Ведущие люди - это те, кто имеют большое влияние на работников, такие как руководители отделов, менеджеры проектов и другие. Они являются примером для остальных сотрудников и могут вдохновлять их на большие достижения. Если ведущие люди демонстрируют высокий уровень профессионализма, эффективности и ответственности, то их сотрудники будут стремиться к тому же. В то же время, если ведущие люди проявляют негативное поведение, например, если они несерьезно относятся к своей работе или не уважают своих сотрудников, то это может привести к падению мотивации и ухудшению общего настроения в организации.

Когда ведущие люди делают что-то хорошее или даже что-то плохое, это может оказать опосредованное воздействие на организацию в целом. Сотрудники, которые работают под руководством этих людей, будут повторять их действия и поведение. Если ведущие люди демонстрируют плохое поведение, такое как недостаток ответственности или негативную атмосферу на рабочем месте, то это может привести к снижению производительности и ухудшению морального климата в организации. С другой стороны, если ведущие люди демонстрируют высокий уровень профессионализма и эффективности, то их сотрудники будут стремиться повторить их успехи и следовать тому же примеру.

Очень быстро ты поймешь, что твое личное воздействие при управлении персоналом, ничто по сравнению с опосредованным воздействием через ведущих людей организации. Ведущие люди играют важную роль в формировании культуры и поведения сотрудников. Их действия и поведение могут оказывать опосредованное воздействие на организацию в целом.

Поэтому, важно обращать внимание на то, кто является ведущими людьми в организации и как они взаимодействуют со своими сотрудниками. Если вы управляете персоналом, обратите внимание на то, какие сотрудники являются ведущими и как они взаимодействуют со своими коллегами. Помните, что их поведение может оказать влияние на всю организацию, поэтому важно поддерживать положительную культуру и эффективное взаимодействие между сотрудниками.

## 5.2 Лучший способ руководства

Руководство – это качество, которое является неотъемлемой частью каждой организации. Хороший руководитель говорит, что делать, но отличный руководитель показывает, как делать. В этой главе рассмотрим, почему руководство своим примером является лучшим способом руководства.

Руководство своим примером – это один из способов, которым руководитель может вдохновить своих подчиненных. Если лидер показывает, как правильно выполнять задачу, то подчиненные будут иметь более четкое представление о том, что от них ожидается. Руководитель должен быть готов выполнить любую задачу, которую он предписывает своим подчиненным. Кроме того, руководитель может использовать свой пример, чтобы проиллюстрировать правильный подход к работе. Это может быть особенно полезно в ситуациях, когда подчиненные испытывают трудности.

Многие великие лидеры использовали руководство своим примером, чтобы вдохновить своих последователей. Один из таких лидеров - Махатма Ганди. Он проповедовал ненасилие и миролюбие, но не только говорил об этом, но и жил так. Ганди был готов брать на себя все риски и принимать все последствия своих действий. Его пример вдохновил миллионы людей в Индии и за ее пределами.

Другой пример – это Стив Джобс, основатель компании Apple. Он не просто говорил о том, как нужно создавать продукты, но и сам работал над ними. Джобс был готов работать несколько дней без перерыва, чтобы завершить проект. Его пример вдохновил многих работников Apple на создание инновационных продуктов.

В заключение, руководство своим примером – это лучший способ руководства. Руководитель, который говорит, что делать, но не показывает, как делать, не будет иметь такое же влияние на своих подчиненных, как лидер, который показывает личный пример. Примеры Махатма Ганди и Стива Джобса демонстрируют, что руководство личным примером – это качество, которое делает лидера великим.

### 5.3 Роль лидера в команде

Как лидер, самое важное, что вы можете предоставить членам своей команды - это ваше время. Некоторые из ваших людей могут столкнуться с трудностями, а другие могут быть не достаточно опытными. Однако, для всех важно понимать, что вы - капитан команды. Ваша роль - не только наблюдать за работой команды, но и обеспечивать поддержку своих коллег. Обратите внимание на проблемы, с которыми сталкиваются члены вашей команды, и предложите свою помощь. Отвечайте на вопросы и делитесь своим опытом.

Кроме того, лидер должен уметь планировать и организовывать работу команды. Это включает распределение задач между членами команды, установление приоритетов и контроль за выполнением задач. Не стоит забывать, что каждый член команды имеет свою роль и задачу, и вам как лидеру необходимо помогать каждому из них в их работе.

Также лидер должен уметь эффективно коммуницировать с членами команды, чтобы обеспечить понимание целей и задач. Коммуникация - это ключевой элемент успешной работы команды. Стремитесь к ясности и понятности в своих сообщениях, и не бойтесь задавать вопросы, чтобы убедиться, что все понимают, что им нужно делать.

Важно также помнить, что ваша роль заключается не только в руководстве, но и в том, чтобы слушать. Прислушивайтесь к мнению своих коллег и учитывайте их идеи. Сотрудничество и обмен идеями могут привести к большему успеху команды.

Помимо прочего, лидер должен уметь мотивировать свою команду. Это может быть достигнуто путем поощрения хорошей работы, признания успехов и поддержки в трудных моментах. Хорошо мотивированная команда будет более продуктивной и эффективной.

В итоге, чтобы команда работала эффективно, лидер должен быть готов к трудностям и быть готовым поддержать своих коллег в трудные моменты. Не забывайте о том, что вы - капитан своей команды, и от вас зависит их успех.

## 5.4 Лидерство в компании: доверие и уверенность

Когда ты становишься лидером компании, твое поведение, решения и слова начинают оцениваться другими людьми. Важно понимать, что доверие - один из ключевых факторов успеха в корпоративной среде. Как лидер, ты должен показывать свою компетентность и уверенность в своих решениях, но не стоит при этом принимать решения за других, даже если они кажутся менее компетентными, чем ты.

Лидерство основывается на доверии и уважении. Это значит, что ты должен доверять своим коллегам и команде, которую ты возглавляешь. Каждый член команды имеет свой опыт и знания в своей области, и не стоит недооценивать их вклад в процесс работы. Не забывай, что они могут быть квалифицированнее тебя в каких-то областях. Поэтому, вместо того, чтобы принимать решения за них, дай коллегам возможность проявить свои лидерские качества и осознать уверенность в правильности принятых ими решений.

Для того, чтобы развивать доверие и уважение, необходимо делегировать ответственность. Разделяй задачи между своей командой, а не пытайся контролировать все процессы самостоятельно. Делегируй задачи в соответствии с компетенцией каждого члена команды. Таким образом, ты покажешь, что доверяешь своим коллегам и ценишь их опыт и знания. Делегирование ответственности также помогает снизить нагрузку на себя и позволяет сконцентрироваться на более важных задачах.

Лидерство в компании - это огромная ответственность и вызов. Важно помнить, что успех предприятия зависит от доверия и уважения, которые ты получишь от своей команды. Не принимай решения за других, а дай им возможность проявить свои лидерские качества и осознать уверенность в правильности принятых ими решений. Развивай делегирование ответственности, доверие и уважение, и твоя компания станет более успешной и эффективной. Кроме того, помни, что какой бы уровень твоей компетентности не был, всегда стоит уважать и ценить мнение и опыт твоих коллег.

## 5.5 Хорошее руководство

Хорошее руководство - это когда люди не боятся сообщать плохие новости. Один из ключевых аспектов эффективного руководства - это открытость и прямота в коммуникации. Если руководитель не может сообщать плохие новости, то это может привести к серьезным проблемам в будущем.

Когда руководитель открыто и честно сообщает плохие новости, это помогает всей команде понять текущую ситуацию и оценить возможные риски. Открытость также позволяет команде принимать необходимые меры для минимизации рисков и работать вместе, чтобы найти решения для преодоления проблем. Кроме того, открытость руководителя создает доверие между ним и командой, что является одним из ключевых аспектов эффективного руководства.

Руководитель должен осознавать, что скрытность и неискренность в коммуникации могут нарушить отношения в команде и повредить ее эффективности. Когда руководитель скрывает информацию, это может вызвать недоверие и подозрения у его подчиненных, что может привести к конфликтам и проблемам.

Хорошее руководство - это не только сообщение плохих новостей, но и хороших новостей. Руководитель должен поддерживать открытость и прозрачность в коммуникации и сообщать всю необходимую информацию своей команде. Это помогает установить доверие и поддерживать эффективность команды.

Важно понимать, что руководитель должен налаживать связь с каждым членом команды, а не только с управленцами. Руководитель должен находить время для общения с каждым членом команды и следить за их профессиональным ростом, чтобы команда могла работать с большей продуктивностью.

Кроме того, руководитель должен быть готов к тому, что плохие новости могут вызвать негативную реакцию команды. Руководитель должен уметь выслушивать и понимать, как члены команды реагируют на плохие новости, и помочь им преодолеть эмоциональную реакцию, чтобы они могли продолжить работу на достижение общих целей.

В целом, хорошее руководство - это когда руководитель открыт и честен в своей коммуникации. Он должен сообщать как хорошие, так и плохие новости, чтобы его команда могла принимать взвешенные решения и работать вместе для достижения общих целей. Такой руководитель помогает установить доверие и поддерживать эффективность команды.

## 5.6 Политика в компании начинается сверху

В любой компании, организации или предприятии, политика играет важную роль. Это может быть политика, связанная с общением со сторонними компаниями, клиентами или политика, связанная с общением внутри компании. Однако, как говорится, политика в компании начинается сверху.

Руководство компании играет ключевую роль в формировании политики компании. От руководства зависит, какие ценности и принципы будут продвигаться в компании и как они будут отражаться на ее деятельности. Если руководство проявляет лояльность к определенным сотрудникам, это может привести к формированию группировок в компании.

Но политика не формируется только сверху вниз. Она также может быть сформирована снизу вверх. Например, если один сотрудник начинает проявлять негативное отношение к определенным коллегам, это может также привести к формированию группировок в компании.

Однако, не следует забывать, что политика в компании может быть сформирована и взаимодействием между руководством и сотрудниками. Если руководство общается с сотрудниками открыто и прозрачно, это может помочь снизить политические конфликты в компании. Если руководство признает свои ошибки и готово действовать на основе обратной связи, это может способствовать установлению более гармоничных отношений в компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что политика в компании начинается сверху, но она также может быть сформирована снизу вверх и взаимодействием между руководством и сотрудниками. Поэтому, важно, чтобы руководство компании проявляло лояльность ко всем сотрудникам и действовало на основе принципов справедливости и равенства.

## 5.7 Неуважение

Руководство - это ответственность за команду и ее результаты. Но, как и в любой работе, не всегда всё идет гладко. Нередко руководитель сталкивается с ситуациями, когда его команда допускает ошибки или не выполняет задачи вовремя. Именно в этих моментах руководитель может потерять терпение и начать кричать на своих подчиненных. Однако, важно понимать, что это не только неэффективно, но и негативно влияет на команду в целом.

Работая в команде, руководитель должен понимать, что каждый член команды вносит свой вклад в общий результат. Кричать на людей - это не только неуважительно, но и деструктивно. Такое поведение создает напряженную обстановку в команде, что приводит к негативным результатам. Люди начинают бояться сделать ошибку, так как они знают, что будут выглядеть глупо перед своими коллегами. Это приводит к необходимости тратить дополнительное время на исправление ошибок, что снижает эффективность работы команды.

Кроме того, крики и унижения могут вызвать неприязнь и агрессию у команды, что отрицательно скажется на производительности и качестве работы. Команда должна чувствовать себя уважаемой и поддержанной своим руководителем, чтобы работать более продуктивно и достигать лучших результатов.

Каждый член команды заслуживает достойного отношения. Руководитель должен понимать, что люди могут допускать ошибки, и это нормально. Вместо криков и унижений, руководитель должен находить способы объяснения ошибок и помочь исправить их. Это позволит создать доверительные отношения в команде, что приведет к высокой мотивации и эффективности работы.

Важно понимать, что крик - это не единственный способ проявить свою суровость и настойчивость. Руководитель может быть требовательным и настойчивым, но при этом проявлять уважение и терпение к своей команде. Вместо криков и унижений, руководитель может использовать конструктивную критику и обратную связь, чтобы помочь команде достичь лучших результатов.

Конечно, руководитель должен быть суровым с командой, но это не означает крики и унижения. Суровость должна проявляться в форме четкости требований и ожиданий. Команда должна знать, что от нее ожидается, и какие результаты должны быть достигнуты. Вместо криков, руководитель должен использовать конструктивную критику и обратную связь, чтобы помочь команде достичь лучших результатов.

Руководитель должен также уметь контролировать свои эмоции и сохранять хладнокровие в сложных ситуациях. Это поможет ему сохранить уважение и авторитет в глазах команды.

Итак, мы рассмотрели почему кричать на людей нельзя, даже если они допускают ошибки. Крики создают напряжение в команде, отрицательно влияют на мотивацию и эффективность работы. Руководитель должен относиться к своей команде с уважением и проявлять суровость не в форме криков, а в форме четкости требований и обратной связи.

## 5.8 Людям необходимо вдохновение

Каждый из нас, в той или иной мере, нуждается во вдохновении. Это может быть необходимо для достижения личных целей, мотивации на работе или просто для поддержания настроения в трудные дни. Вдохновиться можно разными способами, но часто нас вдохновляют слова других людей. В этой главе рассмотрим, почему вдохновляющие слова так важны и как они могут помочь стать лучшим лидером.

### Вдохновляющие слова помогают достигать целей

Когда мы сталкиваемся с задачей или целью, которую нам трудно достичь, вдохновляющие слова могут стать мощным инструментом для продвижения вперед. Они могут дать нам дополнительную мотивацию и уверенность в том, что мы сможем справиться с трудностями. В то же время, если вы являетесь лидером, вашим подчиненным может потребоваться вдохновение, чтобы достигнуть поставленных целей. Использование вдохновляющих слов может помочь им в этом, а также показать вашу поддержку и уважение к их усилиям.

### Вдохновляющие слова укрепляют отношения

Вдохновляющие слова не только помогают достигать целей, но и укрепляют отношения между людьми. Когда вы говорите вдохновляющие слова другим людям, вы показываете, что вы заинтересованы в их успехе и поддерживаете их. Это может помочь укрепить доверие и уважение между вами и вашими коллегами, друзьями или семьей.

### Вдохновляющие слова помогают стать лучшим лидером

Наконец, использование вдохновляющих слов может помочь стать лучшим лидером. Когда вы вдохновляете других, вы проявляете лидерские качества, такие как уважение, поддержка и мотивация. Ваше умение вдохновлять других может помочь создать сильную команду, которая будет работать с вами на достижение общих целей. Кроме того, использование вдохновляющих слов может помочь вам развивать свои лидерские навыки и становиться еще более эффективным и уважаемым лидером.

Вдохновляющие слова могут оказать огромное влияние на нашу жизнь и наши отношения с другими людьми. Если вы хотите стать лучшим лидером, не забывайте использовать вдохновляющие слова, чтобы поддерживать и мотивировать других. В конечном итоге, это поможет вам создать сильную команду и достичь поставленных целей.

## 5.9 Обращения к команде

Руководить командой - задача, требующая многих навыков и постоянного развития. Одним из ключевых аспектов улучшения коммуникации и повышения эффективности работы являются регулярные обращения к своей команде. Сейчас мы рассмотрим, почему это важно и как часто и долго нужно проводить такие встречи.

Регулярные обращения к команде помогают поддерживать открытую и прозрачную коммуникацию. Когда руководитель проводит регулярные обращения, это дает ему возможность донести информацию до всех членов команды и убедиться, что все понимают, что от них ожидается. Кроме того, такие обращения могут помочь выявить проблемы и недостатки в работе команды, что позволит своевременно их решить.

Регулярные обращения к команде также помогают поддерживать мотивацию и дух команды. Когда члены команды чувствуют, что их мнение учитывается и они важны для команды, это повышает их уверенность в работе и чувство принадлежности к команде.

Частота и длительность обращений к команде зависят от многих факторов, включая размер команды и характер ее работы. Однако, в целом, рекомендуется проводить обращения не реже одного раза в месяц. Это может быть как короткое 15-минутное обсуждение текущих задач и проблем, так и более длительное собрание, длительностью 1-2 часа. Тут уже решать вам, сколько времени достаточно для вашей команды.

Важно помнить, что частота и длительность обращений должны быть достаточными для того, чтобы все члены команды могли высказаться и задать вопросы. При определении частоты и длительности обращений к команде, нужно учитывать особенности работы команды, ее цели и задачи.

В дополнение к регулярным обращениям, существуют и другие формы обращений к команде. Это могут быть индивидуальные встречи с каждым членом команды, общение в рамках рабочих групп и проектов, а также общение через электронные каналы связи, такие как электронная почта или мессенджеры.

Важно понимать, что каждая форма обращения имеет свои достоинства и недостатки, и руководитель должен выбирать ту форму, которая лучше всего подходит для решения конкретной задачи.

Для того чтобы регулярные обращения к команде были эффективными, нужно правильно их организовать. Вот несколько советов:

- Составьте план встречи заранее и подготовьте необходимую информацию
- Дайте возможность всем членам команды высказаться и задать вопросы
- Убедитесь, что все члены команды понимают, что от них ожидается и как их работа влияет на общий результат
- Слушайте внимательно и не прерывайте участников встречи
- Стимулируйте обсуждение и поощряйте конструктивную критику
- Оставьте время для обратной связи и определения дальнейших действий

Регулярные обращения к команде - это не просто способ поддерживать открытую коммуникацию, но и эффективный инструмент улучшения работы команды. Правильно организованные обращения помогают выявлять проблемы, улучшить взаимодействие внутри команды и достигать лучших результатов.

Не забывайте проводить обращения регулярно и давать возможность всем членам команды высказаться. Также учитывайте особенности работы вашей команды и выбирайте те формы обращений, которые подходят для решения конкретных задач.

## 5.10 Зачем нужна критика в команде и как ее получить?

В каждой команде есть лидер, который принимает решения и несет ответственность за результаты. Однако, если этот лидер слишком авторитарный, то его сотрудники могут бояться критиковать его решения. Это может привести к негативным последствиям для команды и проектов. Поэтому важно понимать, почему критика необходима и как ее получить.

Один из способов получить критику - иметь узкий круг советников, которые могут высказывать правду в лицо. Это могут быть люди изнутри команды или внешние консультанты. Такой подход помогает избежать того, что все будут соглашаться с руководителем, но есть риск, что мнение советников будет единственным, которое будет услышано.

Другой способ - создать в команде культуру, при которой люди не будут бояться критики. Руководитель должен показать, что он открыт к обратной связи и готов ее принимать. Также важно, чтобы сотрудники знали, что их критика не будет иметь негативных последствий для них. Команда должна понимать, что критика - это не личное оскорбление, а возможность улучшить результаты работы.

Критика помогает увидеть проблемы, которые могут быть незаметными для лидера команды. Она также помогает улучшить качество работы, идентифицировать слабые места и находить новые идеи. Если команда не боится критики и готова ее принимать, то это помогает повысить эффективность работы и достигать лучших результатов.

Критика - это важный инструмент в работе команды. Руководитель должен уметь получать ее и принимать, а команда должна понимать, что критика - это не атака на личность, а возможность улучшить результаты. Если вы создадите культуру, где критика приветствуется, то ваша команда будет работать эффективнее, достигать больших успехов и расти вместе.

## 6 УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

### 6.1 Управление временем

Управление временем - первый шаг к успеху

В нашем быстро развивающемся мире, умение ценить и управлять своим временем является неотъемлемой частью успеха. Человек, способный выработать рациональные и эффективные процессы управления своим временем, обладает большим преимуществом перед теми, кто не может понять и оценить важность управления своим временем.

Планирование времени

Один из наиболее эффективных способов управления временем — это планирование. Создание расписания для дел и задач, а также действия в соответствии с этим расписанием является процессом, который помогает организовать себя и достичь максимальной эффективности. Планирование предоставляет удобный способ управления временем, поскольку позволяет предсказывать и учитывать время, необходимое для выполнения различных дел.

Стремление к улучшению

Другим способом управления временем является стремление к постоянному улучшению. Это означает, что вы должны придерживаться своего распорядка дня и постоянно пытаться улучшать процесс управления временем. Например, если вы не можете посвятить достаточно времени одной задаче, вам нужно стремиться использовать его более эффективно. Вы можете проводить больше времени на изучение или практику в определенной области, чтобы получить больше знаний и навыков.

Скажите: "Нет" бесполезным вещам

Последним важным шагом по управлению временем является научиться говорить: «Нет» всему, что не приносит пользы. Это означает, что вы должны избегать множества бесполезных дел, а также избегать попадания в ловушки времени, такие как просмотр ТВ, игры, соцсети или бесконечные социальные дискуссии, которые не приносят никакой пользы. Вместо этого вы должны использовать свое время для продуктивных задач, которые приведут вас к большему успеху.

В заключение, умение управлять своим временем является неотъемлемой частью успеха. Для эффективного управления временем необходимо планировать свое время, стремиться к улучшению и говорить «нет» всему, что не приносит пользы. Только так вы сможете достичь максимальной эффективности и успеха.

## 6.2 Работа с e-mail.

Научись грамотно использовать e-mail — это возможность сэкономить значительное количество времени, даже если сейчас кажется, что эти затраты времени не значительны. Неважно каким почтовиком ты пользуешься- настройте его под себя.

Вот только несколько функций, для которых я использую свой e-mail:

Мой почтовый ящик действует как мой список дел. Некоторые из моих электронных писем посвящены незавершенному проекту, некоторые – личным делам, и каждое из них требует определенного ответа и расстановки приоритетов в течение дня.

Советы по оптимизации работы с e-mail:

Завести несколько учетных записей.

Многие профессионалы имеют как личную учетную запись Gmail, так и рабочую учетную запись Gmail, привязанную к их CRM. Если вы продавец, вы можете распределить определенные размеры учетных записей или этапы продвижения по разным почтовым ящикам или аккаунтам Gmail.

Многие люди также заводят отдельную учетную запись Gmail для рассылки спама. Таким образом, когда вам нужно ввести адрес электронной почты, чтобы получить доступ к закрытому контенту или получить специальное предложение, вы не будете получать маркетинговые письма на свой профессиональный почтовый ящик.

Завести несколько почтовых ящиков

Несколько почтовых ящиков — это мини-почтовые ящики, которые сервисы предлагает в вашем основном почтовом ящике. Организуйте свой почтовый ящик по разделам в зависимости от типа электронного письма, темы или личных предпочтений.

Основной почтовый ящик — это основной почтовый ящик Gmail, который в настоящее время есть у большинства пользователей. Он сохраняет всю вашу электронную почту по мере ее поступления и покидает этот раздел только тогда, когда вы архивируете электронное письмо или перемещаете его в другую папку.

Несколько почтовых ящиков — это новые мини-почтовые ящики, которые мы создаем рядом с вашим основным почтовым ящиком, чтобы разделить ваш почтовый ящик на несколько

разделов в зависимости от типа электронной почты. Они могут быть реализованы только для учетных записей, которые не используют вкладки Gmail "Рекламные акции" и т.д.

3. Создайте ярлыки для каждого типа электронной почты, который вы хотели бы сохранить.

Мне нравится упорядочивать свои почтовые ящики в зависимости от приоритета электронной почты. На некоторые из моих электронных писем требуется ответ, даже если я не могу получить его сразу. Другие — это пункты списка дел, которые я просто не могу забыть. Оставшиеся электронные письма в конечном итоге становятся элементами, которые я могу сохранить в списке невыполненных работ, чтобы вернуться к ним.

Чтобы мой почтовый ящик был более упорядоченным, я помечаю каждую этикетку цветовым кодом. При нажатии на маленькую стрелку вниз рядом с надписью на левой панели я просто выбираю "Цвет надписи", что помогает мне визуалью представить мои многочисленные почтовые ящики.

Создайте переадресацию с нескольких ящиков в один, так вам не придется терять время на переключения.

Изучите основные сочетания клавиш для более продуктивной работы.

Это только малая часть экономии времени, ищите свои варианты для быстрой и удобной работы.

## 6.3 Планирование

### Управляйте своим календарем

Каждый из нас имеет свой собственный стиль управления временем. Некоторые люди держат дела под контролем и запланированными, а другие предпочитают «пропускать день». Независимо от вашего подхода к управлению временем, составление и корректировка планов на неделю - важный шаг. Вот несколько простых советов по тому, как управлять своим календарем.

### Потратьте время на планирование

Один из наилучших подходов к управлению временем — это запланировать время для планирования. Всего полчаса во воскресенье вечером достаточно, чтобы планировать следующую неделю. В течение этого времени вы можете просмотреть все свои задачи и события и определить, какие из них необходимо выполнять прежде всего.

### Делайте приоритетные задачи первыми

Всегда планируйте свои приоритетные задачи и события первыми. Приоритетные задачи — это те задачи, которые должны быть выполнены в первую очередь. Они могут занимать большую часть вашего дня, поэтому важно делать их первыми.

### Пространство для важных дел

Составляя свой план на неделю, убедитесь, что у вас есть достаточно времени для важных задач. Важно отвлечься от рутинных дел и оставить время для того, чтобы достичь каких-либо более важных достижений.

### Заключение

Планирование — это наиважнейший навык. Точное планирование вашего времени поможет вам достичь большего успеха. Не забывайте потратить немного времени в воскресенье вечером, чтобы продумать и сверить свои планы на следующую неделю.

## 6.4 Финансовое планирование

Научись управлять своими деньгами

Контроль за своими финансами - важный навык, который позволит избежать неприятных ситуаций, связанных с нехваткой денег, задолженностями и прочими трудностями, связанными с управлением денежными средствами. Для этого необходимо держать под контролем ежемесячный срез информации по общим доходам и расходам за месяц, выплатам по заработной плате и состоянию счетов в банках.

Контроль доходов и расходов

Первым шагом к правильному управлению своими финансами является контроль за доходами и расходами. Необходимо вести учет своих затрат и доходов, чтобы понимать, на что идут деньги и насколько это соответствует планам и ожиданиям. Для этого можно воспользоваться специальными приложениями и программами, которые помогут отслеживать все транзакции и составлять отчеты о расходах и доходах.

Контроль за состоянием счетов в банках

Важным аспектом управления своими деньгами является контроль за состоянием счетов в банках. Необходимо знать, сколько денег находится на счетах, какие операции были проведены и сколько средств было потрачено. Для этого можно использовать онлайн-банкинг и мобильные приложения банков, которые позволяют отслеживать все операции и состояние счетов в режиме реального времени.

Контроль за задолженностями

Еще одним важным аспектом управления своими финансами является контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью. Необходимо знать, сколько денег должно быть получено и сколько должно быть выплачено в ближайшее время. Это поможет избежать задолженностей и штрафов, связанных с неправильным управлением денежными средствами.

Вывод

Управление своими деньгами - важный навык, который поможет избежать многих финансовых проблем и трудностей. Для этого необходимо держать под контролем ежемесячный срез информации по общим доходам и расходам за месяц, выплатам по заработной плате и состоянию счетов в банках, а также знать актуальную информацию по дебиторской и кредиторской задолженностям и перспективы их погашения. Установите регулярность получения данной информации и не забывайте вести учет своих доходов и расходов. Только тогда вы сможете контролировать свои финансы и добиться финансовой стабильности.

## 6.5 Процессы в компании

В наше время, наличие достоверной информации является одним из главных условий для успешного управления компанией. Руководитель должен быть в курсе всего, что происходит в компании, чтобы принимать взвешенные решения и достигать поставленных целей. Однако, с увеличением объема поступающей информации, руководитель может столкнуться с трудностями при ее обработке и анализе. В этой главе мы рассмотрим, почему важно управлять информацией в компании и как научиться справляться с этим.

Управление информацией является неотъемлемой частью управления компанией. Руководитель должен знать все, что происходит в компании, начиная от текущего состояния производства и заканчивая финансовыми показателями. Информация должна быть структурирована и доступна в любой момент времени, чтобы руководитель мог принимать взвешенные решения.

Однако, с ростом объема поступающей информации, становится все сложнее управлять ею. Руководитель может просто не успевать обрабатывать всю информацию, что приводит к неполному или неточному анализу. Кроме того, отсутствие структурированной информации может привести к тому, что руководитель просто не заметит какие-то важные моменты, которые могут повлиять на деятельность компании.

Существует несколько способов, которые помогут руководителю справиться с объемом поступающей информации. Один из них - автоматизация. Современные системы управления позволяют автоматически собирать и анализировать информацию, что помогает руководителю быстрее и точнее принимать решения.

Еще один способ - делегирование. Руководитель может поручить обработку информации своим подчиненным, которые будут отвечать за определенные области. Это позволит руководителю сосредоточиться на более важных задачах.

Важным шагом в управлении информацией является ее структурирование. Руководитель должен определить, какая информация ему нужна для принятия решений, и создать систему ее сбора и хранения. Также важно регулярно анализировать информацию и удалять неактуальные данные.

Все, что будет происходить в компании, несомненно должно быть известно руководителю. Управление информацией является важной частью управления компанией, и руководитель должен уметь справляться с огромным массивом поступающей информации.

Для этого необходимо использовать современные системы управления, делегировать обработку информации и структурировать ее. Только в таком случае руководитель сможет принимать взвешенные решения и достигать поставленных целей.

## 7 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И HR

### 7.1 Целесообразность HR

В современном бизнесе все больше компаний осознают важность подразделения кадрового управления (HR) для успешной работы и развития. Однако, создание подразделения HR в компании с количеством менее 30-ти сотрудников может быть нецелесообразным.

Одной из основных причин, почему создание подразделения HR может быть нецелесообразным для компании с небольшим количеством сотрудников, является ограниченность ресурсов. Компании с небольшим штатом сотрудников часто имеют ограниченные бюджеты и ресурсы, которые они могут выделить на кадровое управление. В такой ситуации, создание и содержание отдельного подразделения HR может стать финансово неоправданным.

В компаниях с небольшим количеством сотрудников, каждый член команды обычно выполняет несколько ролей. Например, руководитель компании может быть ответственным за найм новых сотрудников, обучение и развитие, а также поддержку существующих сотрудников. В таком случае, создание отдельного подразделения HR может быть излишним, так как роли HR-специалиста могут быть интегрированы в обязанности уже существующих сотрудников.

Вместо создания подразделения HR, компании с небольшим количеством сотрудников могут искать альтернативные решения для управления кадрами. Например, они могут обратиться к внешним HR-консультантам или агентствам, которые предоставляют услуги по найму, обучению и развитию сотрудников. Это позволит компании получить необходимую экспертизу и поддержку в области управления кадрами, не создавая постоянное подразделение HR.

В заключение, создание подразделения HR в компании с количеством менее 30-ти сотрудников нецелесообразно из-за ограниченных ресурсов и универсальности ролей. Вместо этого, компании могут рассмотреть альтернативные решения, такие как обращение к внешним HR-консультантам или агентствам. Это позволит им получить необходимую поддержку в области управления кадрами, не перегружая себя финансовыми и организационными затратами на создание подразделения HR.

## 7.2 Оценка эффективности.

На начальном этапе развития компании, когда количество сотрудников ограничено, легко контролировать все аспекты работы. Однако, с ростом компании, становится все сложнее управлять и оценивать эффективность работы каждого сотрудника. В этой главе мы рассмотрим важность внедрения объективной системы оценки эффективности работы и подробно обсудим, почему компании с количеством сотрудников 40-50 являются оптимальным этапом для внедрения такой системы.

Внедрение объективной системы оценки эффективности работы позволяет компании получить четкое представление о работе каждого сотрудника. Такая система основана на измеримых показателях и критериях, что позволяет установить объективные стандарты для всех сотрудников. Такой подход помогает избежать субъективных оценок и предвзятости, а также создает равные возможности для всех сотрудников.

Когда компания только начинает свой путь, у нее еще недостаточно ресурсов и времени для внедрения новых систем и процессов. Количество сотрудников в диапазоне от 40 до 50 является оптимальным для внедрения объективной системы оценки эффективности работы. На этом этапе компания достаточно развита, чтобы иметь необходимые ресурсы для внедрения такой системы, но при этом еще достаточно маленькая, чтобы управление и контроль процессов были эффективными.

Внедрение объективной системы оценки эффективности работы является важным шагом для компании на пути к росту и развитию. Чем раньше компания начнет использовать такую систему, тем больше преимуществ она получит. Компании с количеством сотрудников 40-50 являются оптимальным этапом для внедрения такой системы, поскольку они достаточно развиты, чтобы иметь ресурсы для внедрения, и при этом еще достаточно маленькие, чтобы обеспечить эффективное управление и контроль.

### 7.3 Тет-а-тет.

В современном мире, где технологии играют все более важную роль в нашей жизни, общение становится все более поверхностным и лишенным глубины. Однако, чтобы достичь абсолютной открытости и критичности в общении, необходимо установить более личные связи с людьми вокруг нас. Давайте рассмотрим важность правила минимально раз в месяц общаться один на один с людьми, которые находятся в твоём прямом подчинении, и почему другие руководители в компании также должны придерживаться этого правила.

Когда мы общаемся в больших группах или через электронные средства связи, мы часто ограничиваемся поверхностными и формальными разговорами. Однако, встречи один на один позволяют нам погрузиться в более глубокие и личные темы. В таких разговорах мы можем обсудить проблемы, волнения и мечты, которые не всегда возможно выразить в большой группе. Это способствует большей открытости и пониманию друг друга.

Когда руководитель уделяет время и внимание каждому подчинённому, это помогает установить более личную связь. Встречи один на один позволяют руководителю узнать о проблемах и потребностях каждого сотрудника, а также показать, что он заботится о них как о личностях. Это улучшает отношения в команде и повышает лояльность и мотивацию сотрудников.

Когда все руководители в компании придерживаются правила регулярного общения один на один, это приводит к созданию открытой и доверительной обстановки. Сотрудники чувствуют себя более комфортно высказывать свои мысли и идеи, что способствует инновациям и улучшению процессов. Более глубокое общение также позволяет выявить проблемы и искать решения, что положительно сказывается на эффективности работы компании.

Подводя итог, можно сделать вывод, что правило минимально раз в месяц общаться один на один с людьми, которые находятся в твоём прямом подчинении, является важным шагом к достижению абсолютной открытости и критичности в общении. Это правило обеспечивает глубокое понимание, установление личной связи с подчинёнными и преимущества для компании в целом. Поэтому, руководители во всех компаниях должны придерживаться этого правила, чтобы создать благоприятную и продуктивную рабочую среду.

## 7.4 Цели.

Установи цели - каждый сотрудник нуждается в целях для того, чтобы внести своей работой эффективный вклад в общее дело.

Цели играют важную роль в работе каждого сотрудника. Они помогают нам определить направление нашей деятельности, а также мотивируют нас достигать определенных результатов. Без четко поставленных целей мы можем теряться в рутине и не видеть конкретного вклада, который мы вносим в общее дело.

Квартал – это правильный временной отрезок для определения задач и контроля их достижения.

Одним из способов эффективного управления целями является разделение их на более короткие временные отрезки. Квартал — это оптимальный период, чтобы определить задачи и контролировать их выполнение. За этот отрезок времени мы можем оценить наши достижения и внести необходимые коррективы, если что-то идет не по плану.

Большую часть времени люди ничего не делают не потому, что не хотят работать, а потому что они нуждаются в управлении.

Важно понимать, что большинство людей не бездельники, а нуждаются в правильном управлении и контроле. Когда мы имеем четкие цели и задачи, мы можем ориентироваться на них и знать, что делать в каждый момент времени. Это помогает избежать отвлечений и эффективнее использовать свое рабочее время.

Установка целей и их контроль — это неотъемлемая часть эффективной работы каждого сотрудника. Они помогают нам фокусироваться на важном и достигать поставленных результатов. Разделение целей на кварталы позволяет нам более эффективно планировать и контролировать свою работу. Помните, что большинство людей нуждаются в управлении, чтобы быть продуктивными. Поставьте себе ясные цели и следите за их достижением, и вы сможете внести эффективный вклад в общее дело.

## 7.5 Оценка работы.

Ведение бизнеса предполагает не только финансовую грамотность и умение принимать правильные решения, но и управление персоналом. Оценка работы персонала играет ключевую роль в этом процессе и может оказывать существенное влияние на производительность и успешность компании. Правильная оценка результатов может помочь сотрудникам улучшить свою работу, понять, какие аспекты их деятельности следует усовершенствовать, а также мотивировать их на достижение лучших результатов.

Одним из важных принципов оценки работы сотрудников является обеспечение получения ими как положительной, так и отрицательной оценки. Это помогает им получить объективное и полное представление об их производительности, понять, в каких областях они проявляют себя хорошо, а в каких им нужно улучшить свою работу. Важным моментом при этом является то, что отрицательная оценка должна быть конструктивной и основываться на фактах, а не на субъективных ощущениях или предубеждениях.

Негативная оценка, основанная на фактах и представленная в форме конструктивной критики, является наиболее эффективной. Она помогает сотрудникам понять, что именно они делают неправильно, и дает им возможность улучшить свою работу. Критика должна быть объективной и конкретной, чтобы сотрудник мог внести необходимые изменения и улучшить свою производительность. Это также помогает устранить любые недоразумения и избежать ненужной негативности.

Существует множество подходов к оценке работы персонала, но не все они являются эффективными. Например, сэндвич-подход, при котором критика обертывается в похвалу, может быть запутанным и неэффективным. Вместо этого лучше обсуждать позитивные и негативные стороны так, как они есть. Это позволит сотрудникам более четко понимать, что они делают правильно, и что нужно улучшить, и сделает обратную связь более конструктивной и понятной.

Оценка работы персонала является ключевым элементом управления персоналом и может значительно повлиять на производительность и мотивацию сотрудников. Правильная оценка требует объективности, честности и конструктивной обратной связи, которая поможет сотрудникам улучшить свою работу и достигать лучших результатов. Важно помнить, что каждый сотрудник играет важную роль в успехе компании, а поэтому подход к оценке их работы должен быть всесторонним и тщательным.

## 7.6 Разъяснения.

Важно не только оценивать результаты работы сотрудников, но и объяснять им, как улучшить свою работу. Отрицательная оценка может быть эффективной только тогда, когда она сопровождается конструктивной обратной связью и четкими инструкциями по улучшению. Это помогает сотрудникам не тратить свое время впустую и поощряет их на достижение лучших результатов.

Отрицательная оценка - это инструмент, который помогает выявить слабые места в работе сотрудников. Она может служить стимулом для улучшения и развития, но только в том случае, если сотруднику понятно, что именно нужно улучшить и как это сделать. Без четкого понимания причин отрицательной оценки и пути ее исправления, сотрудник может ощутить лишь стресс и разочарование.

Обратная связь является ключевым элементом в процессе оценки работы сотрудников. Она помогает работникам понять, какие именно аспекты их работы нуждаются в улучшении. Более того, обратная связь дает возможность обсудить проблемы и найти конструктивные решения. Это не только помогает повысить эффективность работы, но и создает более здоровую и поддерживающую рабочую атмосферу.

Когда отрицательная оценка сопровождается конкретными рекомендациями по исправлению ситуации, это дает сотруднику ясное представление о том, что он должен сделать, чтобы улучшить свою работу. Эти рекомендации могут включать в себя конкретные действия, изменение подхода к работе или развитие новых навыков. При этом важно, чтобы рекомендации были реалистичными и достижимыми, чтобы сотрудник мог их реализовать.

Важность объяснения сотрудникам, что они должны делать для достижения положительных результатов работы, не может быть переоценена. Отрицательная оценка, сопровождаемая конструктивной обратной связью и четкими рекомендациями, помогает сотрудникам сфокусироваться на улучшении своей работы и не тратить время впустую. Это важный элемент эффективного управления, который способствует развитию сотрудников и успешности всей организации.

## 7.7 Похвала.

Похвала играет важную роль в нашем обществе. Она служит не только как форма признания заслуг, но и как мощный мотиватор для дальнейших достижений. Хвалить людей необходимо часто и искренне, особенно когда они это заслуживают, чтобы поддерживать их усилия и стимулировать к продолжению труда.

Похвала - это не просто приятное слово, это неотъемлемый элемент эффективного общения и построения здоровых отношений. Похвала придает силы, стимулирует саморазвитие и повышает самооценку. Отсутствие похвалы может привести к чувству непризнания, что может негативно сказаться на мотивации и производительности.

Частое использование похвалы усиливает её эффект. Однако, это не означает, что нужно хвалить безосновательно. Похвала должна быть заслуженной и искренней, чтобы она имела значение. Искусственная или неискренняя похвала может привести к обратному эффекту, вызывая недоверие и сомнения в её искренности.

Похвала наиболее эффективна, когда она высказывается вовремя. Если вы отложите похвалу на потом, она может потерять свою значимость. Люди, которые были похвалены вовремя, чувствуют себя ценными и замеченными, что позитивно сказывается на их дальнейшей работе и мотивации.

В заключение, похвала - это мощный инструмент, который может усилить мотивацию, улучшить производительность и создать позитивную атмосферу. Она должна быть частой, искренней и своевременной, чтобы достичь наилучших результатов. Похвала - это не просто слова, это выражение признания и поддержки, которое может внести значительный вклад в успех и самооценку.

## 7.8 Справедливость.

Люди не уходят оттого, что получают мало денег, они уходят потому что ты не можешь быть справедливым. Ты не можешь конкурировать со всеми работодателями, но ты делаешь все возможное для справедливой оплаты труда своих сотрудников и они должны об этом знать. Это ключевой аспект, который требует особого внимания в современном мире бизнеса.

Справедливость на рабочем месте - это не только вопрос этики, но и важный фактор для поддержания мотивации и доверия сотрудников. Когда работники считают, что их труд оценивается справедливо, они чувствуют себя более удовлетворенными своей работой и более преданными своему работодателю.

Все работодатели стремятся предложить своим сотрудникам лучшие условия, но не все из них могут конкурировать на равных. Это может быть связано с ограниченными ресурсами, рыночными условиями или другими факторами. Однако, несмотря на эти препятствия, важно стараться обеспечить справедливую оплату труда.

Справедливая оплата труда означает, что работники получают вознаграждение, которое соответствует их уровню квалификации, опыту и вкладу в работу. Это может быть сложной задачей, но она критически важна для поддержания морали и удовлетворенности работников.

В заключение, справедливость на рабочем месте и справедливая оплата труда - это ключевые факторы, которые влияют на удовлетворенность работников и их желание оставаться в компании. Даже если работодатель не может конкурировать со всеми другими, важно делать все возможное для обеспечения справедливости и прозрачности.

## 7.9 Адаптация

В современном мире, вложение в адаптацию новых сотрудников становится все более важным. Когда речь идет о маленьких компаниях, где все процессы прозрачны и на виду, адаптация новых сотрудников происходит относительно легко. В таких компаниях, новые сотрудники могут быстро освоиться и начать вносить свой вклад в общую работу. Однако, когда компания переходит порог в 30 сотрудников, процесс адаптации становится более сложным и требует особого внимания.

Первый этап адаптации нового сотрудника - это знакомство с коллективом. Новому сотруднику необходимо чувствовать себя комфортно и принятым в новом коллективе, чтобы максимально быстро и эффективно влиться в рабочий процесс. Это включает в себя не только формальное представление нового сотрудника команде, но и создание обстановки, в которой он может свободно общаться с коллегами, задавать вопросы и получать необходимую информацию.

После знакомства с коллективом следует ознакомление с процессами в компании. Этот этап предполагает погружение нового сотрудника в специфику работы компании, его роли в ней и основных задач, которые ему предстоит решать. Это включает в себя ознакомление с внутренними процедурами, стандартами качества, правилами и регламентами. Кроме того, на этом этапе новому сотруднику представляют его непосредственного руководителя и коллег, с которыми он будет тесно сотрудничать.

Последний этап адаптации - это постоянное обучение и развитие. Это означает, что компания должна предоставлять новому сотруднику возможности для постоянного развития и обучения, чтобы он мог по мере работы улучшать свои навыки и знания. Это может включать в себя регулярные тренинги, семинары, мастер-классы, обучение на рабочем месте и другие формы обучения.

В заключение, можно сказать, что процесс адаптации сотрудников в компании - это сложный и многоступенчатый процесс, который требует особого подхода и внимания со стороны руководства компании. Однако, при правильном подходе, этот процесс может стать основой для успешного взаимодействия между новыми и старыми сотрудниками и может способствовать успешному развитию компании. Это вклад в будущее вашего бизнеса, которое может принести огромные дивиденды в виде усиленной лояльности сотрудников, повышенной производительности и улучшенного морального духа.

## 7.10 Отчетность.

В современном мире информация является одним из самых ценных ресурсов. Важность ее своевременного получения и анализа для успешного ведения бизнеса трудно переоценить. В данной главе рассмотрим, как установить процесс строгой отчетности в вашей компании и почему наличие полной информации обо всем в вашей компании является вашим самым большим активом.

Полнота информации – это состояние, при котором у вас есть все необходимые данные для принятия обоснованных решений. Она обеспечивает прозрачность работы компании и помогает прогнозировать будущее. Обладая всей необходимой информацией, вы сможете адаптироваться к изменениям, минимизировать риски и использовать возникающие возможности.

С ростом компании получение полной и актуальной информации становится все более сложной задачей. Увеличивается количество сотрудников, проектов и процессов, которые требуют контроля. Возникает потребность в создании системы отчетности, которая бы обеспечивала своевременное и полное получение информации.

Создание процесса отчетности включает в себя определение формата отчетов, частоты их предоставления, а также ответственных за их подготовку. Рекомендуется, чтобы каждый функциональный руководитель докладывал обо всех изменениях на своем участке не реже чем 1 раз в 2 недели. Это позволит вовремя узнавать о возникающих проблемах и успехах, а также принимать своевременные и обоснованные решения.

Установление процесса строгой отчетности – это важный шаг на пути к успешному ведению бизнеса. Полнота информации обо всем в вашей компании – ваш самый большой актив. Она помогает прозрачно управлять компанией, принимать своевременные и обоснованные решения, адаптироваться к изменениям и использовать возникающие возможности.

## 8 Нетворкинг и встречи

### 8.1 Продуктивность встреч

В современном мире встречи являются неотъемлемой частью рабочей жизни. Нравится тебе или нет, но тебе придется регулярно проводить и участвовать во встречах. Однако, не все встречи одинаково полезны и продуктивны. Сейчас мы рассмотрим два вида встреч, которые могут оказать положительное влияние на тебя и твою работу.

Первый вид встреч, который может быть продуктивным для тебя, - это те, где тебе необходимо принять решение. В таких встречах ты сталкиваешься с конкретными задачами и проблемами, которые требуют твоего внимания и принятия решения. Продуктивность таких встреч зависит исключительно от тебя и твоей способности анализировать информацию, проводить обсуждения и принимать взвешенные решения. Участие в таких встречах помогает развивать навыки принятия решений и повышает эффективность твоей работы.

Такие встречи могут включать обсуждение новых идей, определение стратегии, планирование проектов или принятие важных бизнес-решений. Важно активно участвовать в таких встречах, задавать вопросы, предлагать свои идеи и принимать активное участие в обсуждениях. Твой вклад и решения, принятые на таких встречах, могут значительно повлиять на результаты и успех проектов и инициатив.

Второй вид встреч, который также может быть продуктивным для тебя, - это те, где ты получаешь новую информацию. В ходе таких встреч тебе предоставляется возможность узнать о новых проектах, идеях, трендах или изменениях в организации. Получение свежей информации позволяет тебе быть в курсе последних событий и развивать свои знания и компетенции. Однако, в данном случае продуктивность встречи зависит от твоей команды и способности предоставить тебе полезную и актуальную информацию.

Такие встречи могут включать презентации новых проектов, обновления организационной стратегии, обмен опытом и знаниями между коллегами или обучающие семинары. Важно активно слушать и задавать вопросы, чтобы получить максимальную пользу от таких встреч. Такая информация поможет тебе быть в курсе последних изменений и тенденций в отрасли и повысит твою эффективность в работе.

Теперь, когда мы рассмотрели два вида продуктивных встреч, стоит задаться вопросом: зачем участвовать во встречах, которые не требуют от тебя принятия решения и

не дают тебе новой информации? Ответ прост - такие встречи могут быть непродуктивными и неэффективными. Они отнимают твоё время и энергию, которые могут быть направлены на более важные задачи. Поэтому, стоит выбирать встречи, которые действительно приносят пользу и помогают тебе в твоей работе.

Однако, не стоит полностью исключать участие во всех остальных встречах. Встречи, которые не требуют принятия решения или предоставления новой информации, могут быть полезными для общения с коллегами, создания связей и укрепления командного духа. Важно найти баланс между участием в таких встречах и выполнением своих основных задач.

В заключение, регулярные встречи являются неотъемлемой частью нашей рабочей жизни. Однако, не все встречи одинаково полезны и продуктивны. Чтобы встречи были эффективными, стоит участвовать только в тех, где тебе необходимо принять решение или получить новую информацию. Это поможет тебе развивать навыки принятия решений, быть в курсе последних изменений и достичь больших результатов в своей работе. В то же время, не забывай о значимости коммуникации и межличностных отношений, которые могут быть укреплены на других типах встреч. Найди баланс между этими двумя аспектами и достигай успеха в своей профессиональной деятельности.

## 8.2 Подготовка встреч

В бизнесе, регулярные встречи играют важную роль в обеспечении эффективности и продуктивности работы. Энди Грув, автор книги "High Output Management", подробно рассматривает концепцию "председатель встреч" и ее влияние на принятие решений в организации. Давайте рассмотрим основные принципы и подходы, предложенные Грувом, а также роль CEO в руководстве встречами.

Во время встречи, председатель играет важную роль в обеспечении эффективности и продуктивности обсуждения. Он является тем человеком, который ведет встречу, способствует обсуждению и принимает решения. Председатель должен уметь управлять временем, устанавливать приоритеты, поддерживать рабочую атмосферу и стимулировать активное участие всех участников. Именно председатель встречи отвечает за достижение поставленных целей и получение конкретных результатов.

Однако, чтобы успешно руководить встречей, необходима хорошая подготовка. Грув рекомендует тратить не менее 30 минут на подготовку к каждой часовой встрече. Это время следует использовать для определения целей встречи, составления повестки дня, анализа предыдущих результатов и подготовки необходимых материалов. Подготовка позволяет председателю быть в курсе текущего состояния проектов, проблем и возможных решений. Она помогает определить приоритеты и установить ясные цели для обсуждения. Без подготовки, встреча может стать бессмысленным обсуждением, которое не приведет к конкретным результатам.

Регулярные встречи имеют огромное влияние на принятие решений в организации. Они позволяют собрать всех заинтересованных сторон для обсуждения важных вопросов, обмена информацией и выработки совместных решений. Благодаря встречам, CEO имеет возможность получить обратную связь от ключевых сотрудников, узнать о текущих проблемах и прогрессе проектов. Это позволяет принимать более обоснованные и информированные решения, повышая эффективность и результативность работы организации в целом.

Как CEO, ты должен активно участвовать в руководстве встречами в организации. Это означает, что ты должен выступать в роли председателя встреч, вести их и принимать решения. Твоя роль заключается не только в организации и проведении встреч, но и в подготовке к ним. Неподготовленная встреча может быть потерянным временем и упущенными возможностями. Поэтому, как CEO, ты должен уделить достаточное время подготовке к каждой встрече, чтобы обеспечить ее эффективность и результативность.

В книге "High Output Management", Энди Грув подчеркивает важность роли председателя встречи и необходимости подготовки к ним. Регулярные встречи, правильно организованные и проведенные, являются мощным инструментом для обеспечения эффективности работы и принятия обоснованных решений. Как CEO, ты должен осознавать важность роли председателя встречи и активно участвовать в руководстве встречами в организации. Подготовка к встрече является неотъемлемой частью этого процесса и помогает достичь конкретных результатов. Поэтому, следуя рекомендациям Грува, уделяйте достаточное время подготовке к встречам, чтобы они стали действительно продуктивными и полезными для вашей организации.

### 8.3 Результативность

В жизни мы часто стремимся достичь положительных результатов во всех сферах, включая наши встречи с другими людьми. Однако, не всегда мы можем получать идеальные и желаемые результаты на каждой встрече. Сейчас мы рассмотрим эту проблему и обсудим, почему важно расслабиться и принять реальность.

Когда мы встречаемся с кем-то, у нас обычно есть определенные ожидания от этой встречи. Мы надеемся на положительный результат, хотим, чтобы все прошло так, как мы задумали. Однако, не всегда все идет по плану. Встречи могут быть непредсказуемыми, и результаты могут отличаться от наших ожиданий.

Существует соблазн стремиться к идеальным результатам на каждой встрече. Мы хотим впечатлить других людей, произвести на них хорошее впечатление, достичь успеха. Этот соблазн понятен, ведь все мы хотим быть успешными и получать только положительные результаты. Однако, это нереально и не всегда возможно.

Вместо постоянной борьбы за идеальные результаты, важно научиться расслабляться и принимать реальность. Мы должны осознать, что не все встречи будут идеальными и не все результаты будут положительными. Нам нужно принять факт, что жизнь не всегда идет по плану, и это нормально.

В заключение, мы не всегда можем получать положительные результаты на каждой встрече, хотя такой соблазн у нас всегда будет присутствовать. Важно научиться расслабляться и принимать реальность. Вместо борьбы за идеальность, мы должны находить радость в процессе встречи и быть готовыми к непредсказуемым результатам. Только так мы сможем наслаждаться каждой встречей и получать от них максимальную пользу.

## 8.4 Участие

В нашей современной жизни мы постоянно сталкиваемся с различными встречами и совещаниями. Однако, не всегда наше участие в них является необходимым. В этой главе мы рассмотрим, почему важно спрашивать у людей напрямую, нужно ли нам участвовать во встрече, и как узнать тему встречи, ее повестку и ожидания от нас. Если же мы не видим необходимости в нашем участии, мы имеем полное право отказаться от участия.

Перед тем, как принять решение о своем участии во встрече, важно обратиться к организатору напрямую. Это может быть руководитель, коллега или другой человек, ответственный за организацию встречи. Задавая вопросы о необходимости нашего присутствия, мы сможем получить более ясное представление о том, какую роль мы играем и важность нашего участия.

Ознакомление с темой встречи и ее повесткой также является важным этапом перед принятием решения о нашем участии. Узнавая тему встречи, мы можем определить, насколько она связана с нашей работой или обязанностями. Если тема встречи непосредственно касается нас или нашей работы, то наше участие может быть необходимым для обсуждения и принятия решений.

Кроме того, нам следует узнать, что ожидают от нас на встрече. Это может быть активное участие в обсуждении, представление отчета или принятие решений. Если мы понимаем, что наше присутствие и вклад будут ценными для достижения целей встречи, то участие становится обязательным.

Однако, если мы после всех вышеуказанных размышлений приходим к заключению, что наше участие не является необходимым, мы имеем полное право отказаться от встречи. Важно быть честными с самими собой и не тратить время и ресурсы на участие во встрече, которая не принесет нам значимых результатов или не связана с нашей работой.

В заключение, спрашивать у людей напрямую о необходимости нашего участия во встрече является важным шагом перед принятием решения. Ознакомление с темой встречи, ее повесткой и ожиданиями от нас помогает нам определить, насколько наше участие является необходимым. Если мы не видим необходимости в своем участии, мы имеем право отказаться от встречи, чтобы использовать свое время и ресурсы более эффективно.

## 9 Найм персонала

### 9.1 Ошибки найма

Найм сотрудников является неотъемлемой частью процесса развития компании. Однако, несмотря на все усилия и осторожность, ошибки при найме неизбежны. Нет строгого правила проведения собеседования и отбора кандидатов, поэтому не стоит бичевать себя за такие ошибки. В этой главе мы рассмотрим несколько причин, по которым ошибки при найме нормальны и как извлечь пользу из таких ситуаций.

Первая причина, по которой ошибки при найме являются нормальными, заключается в том, что идеального кандидата не существует. Каждый человек имеет свои сильные и слабые стороны, и найти кандидата, который идеально подходит под все требования компании, практически невозможно. Поэтому, даже при наличии тщательного отбора и собеседования, есть вероятность выбрать не самого подходящего кандидата.

Вторая причина ошибок при найме связана с субъективностью в процессе отбора. Часто решение о приеме на работу принимается на основе субъективных факторов, таких как личные предпочтения, интуиция или химия между руководителем и кандидатом. Эти факторы могут играть важную роль в принятии решения, но они также могут привести к ошибкам. Не всегда то, что кажется подходящим на первый взгляд, оказывается оптимальным в долгосрочной перспективе.

Несмотря на то, что ошибки при найме могут быть разочарованием, они также предоставляют возможность для роста и улучшения процесса найма. Каждая ошибка - это ценный урок, который помогает лучше понять, какие качества и навыки действительно необходимы для успешной работы в компании. Благодаря ошибкам, компания может усовершенствовать свои методы отбора и сделать более осознанный выбор при найме сотрудников в будущем.

В заключение, ошибки при найме сотрудника - неотъемлемая часть процесса развития компании. Нет строгих правил проведения собеседования и отбора кандидатов, поэтому не стоит бичевать себя за ошибки при найме. Вместо этого, следует извлекать уроки и опыт из таких ситуаций, чтобы улучшать процесс найма и принимать более осознанные решения в будущем. Ошибки при найме - это не признак неудачи, а возможность для роста и совершенствования.

## 9.2 Объективность при найме.

Часто при подборе персонала присутствует субъективность, что может приводить к нежелательным последствиям. В данной главе мы рассмотрим необходимость добавления объективности при найме и предложим решение в виде определенной формы требований и задач для человека на вакансии.

Первым шагом к уровню объективности при найме является создание определенной формы требований для каждой вакансии. Эта форма должна быть структурирована и содержать основные критерии, необходимые для успешной работы на данной должности. Такая форма позволит работодателю более ясно представить, какие навыки и качества требуются от кандидатов, и сравнивать их между собой на основе объективных данных.

Форма требований может включать следующие аспекты:

- Образование и квалификация: какие дипломы, сертификаты или опыт работы требуются для данной вакансии.
- Навыки и компетенции: какие конкретные навыки и компетенции необходимы для эффективного выполнения задач на данной должности.
- Опыт работы: требуется ли опыт работы в данной области и какой именно.
- Личностные качества: какие личностные качества и характеристики являются важными для данной должности, например, коммуникабельность, лидерские навыки, творческое мышление и т.д.

Кроме того, важно включить в процесс найма задачу для человека на данной вакансии. Это позволит работодателю оценить навыки и профессиональные качества кандидата на практике. Задача должна быть связана с реальными задачами, которые сотрудник будет выполнять в рамках своей должности. Такой подход позволит убедиться в том, что кандидат действительно обладает необходимыми навыками и сможет успешно выполнять поставленные задачи.

Задача для кандидата может включать следующие элементы:

- Решение практической задачи: кандидату предлагается выполнить конкретное задание, связанное с работой на данной вакансии. Например, для программиста это может быть написание программного кода, а для маркетолога - разработка маркетинговой стратегии.

- Кейс-стадия: кандидату предлагается проанализировать определенную ситуацию или проблему, которая может возникнуть на данной должности, и предложить решение.
- Ролевая игра: кандидату дается определенная роль, которую он должен исполнить во время интервью или теста. Например, для менеджера это может быть симуляция проведения собрания или урегулирования конфликта.

Внедрение уровня объективности при найме является неотъемлемой частью эффективного процесса подбора персонала. Определенная форма требований и задача для человека на данной вакансии позволят работодателю сравнивать кандидатов на основе объективных данных и выбирать наиболее подходящих сотрудников. Такой подход поможет предотвратить возможные негативные последствия, связанные с субъективностью при найме, и сделает процесс более эффективным и результативным.

### 9.3 Прошлое не настолько важно.

При наборе новых сотрудников важно задавать правильные вопросы, чтобы получить максимально полезную информацию о кандидатах. Однако, один из самых распространенных вопросов о предыдущей работе не всегда дает полную картину о потенциале сотрудника на новом месте.

Спрашивая у людей, что они делали на предыдущей работе, мы фокусируемся на их прошлом опыте и навыках. Это может быть полезной информацией, но она не всегда отражает потенциал кандидата на новом месте работы. Человек может иметь опыт в определенной области, но при этом стремиться к развитию и применению новых навыков. Иногда предыдущий опыт не отображает мотивацию и стремление к росту, которые могут быть важными факторами на новом месте работы.

Вместо того, чтобы спрашивать о предыдущей работе, более полезным и информативным будет задать вопрос о том, что человек может сделать на своем новом месте. Такой вопрос позволяет сосредоточиться на потенциале кандидата, его амбициях и стремлении к развитию. Это открывает двери для обсуждения новых идей, подходов и возможностей, которые кандидат может принести в компанию. Такой подход позволяет лучше понять, насколько кандидат подходит для конкретной роли и как его навыки и потенциал могут быть использованы в компании.

Задавая вопрос о том, что человек может сделать на своем новом месте, мы получаем информацию о его амбициях и стремлении к развитию. Такой вопрос позволяет нам лучше оценить, насколько кандидат подходит для конкретной роли и может ли он принести дополнительные ценности в компанию. Кроме того, это дает возможность кандидатам проявить свою креативность и предложить новые идеи, которые могут способствовать развитию компании и улучшению ее результатов.

Вместо того, чтобы спрашивать у людей, что они делали на предыдущей работе, мы должны спросить, что они могут сделать на своем новом месте. Такой подход позволяет фокусироваться на потенциале, амбициях и стремлении к развитию кандидата. Это помогает нам найти сотрудников, которые не только имеют опыт и навыки, но и готовы принести новые идеи и способствовать развитию компании. Такой подход к найму сотрудников может повысить эффективность компании, улучшить ее результаты и создать более динамичную и инновационную рабочую среду.

## 9.4 Подготовка к собеседованию.

Зачастую к собеседованию готовятся только соискатели, а наниматель не считает необходимым подготовиться и узнать, что-либо о кандидате. Не повторяйте эту ошибку- подготовка важна в любой роли и на любом месте.

В настоящей главе будут представлены вопросы, которые обязательно нужно задать при проведении собеседования. Эти вопросы помогут оценить квалификацию и соответствие кандидата требованиям вакансии.

### Вопросы о профессиональном опыте

Подобные вопросы помогут оценить опыт и навыки кандидата, а также его способность применять их на практике. Важно узнать, какой профессиональный опыт у кандидата имеется в данной области. Затем можно попросить рассказать о самых значимых проектах, в которых кандидат принимал участие. Это позволит лучше понять, насколько кандидат имеет практические навыки и способность применять их на практике. Также можно задать вопрос о том, какие навыки и знания кандидат считает наиболее важными для успешной работы в данной должности. Это позволит оценить, насколько кандидат осознает требования и требуемые навыки для данной вакансии.

1. Какой профессиональный опыт у вас имеется в данной области?
2. Расскажите о самых значимых проектах, в которых вы принимали участие.
3. Какие навыки и знания вы считаете наиболее важными для успешной работы в данной должности?

### Вопросы о коммуникационных навыках

Такие вопросы помогут оценить коммуникационные навыки кандидата, что является важным аспектом работы в команде. Важно узнать, как кандидат общается с коллегами и клиентами. Можно спросить о способности кандидата эффективно объяснять сложные концепции своим коллегам. Также можно узнать, насколько комфортно кандидату работать в команде и как он умеет решать возникающие коммуникативные проблемы.

1. Как вы общаетесь с коллегами и клиентами?
2. Сможете ли вы эффективно объяснить сложные концепции своим коллегам?
3. В какой степени вы комфортно работаете в команде?

## Вопросы о способности решать проблемы

Проблемы и сложности могут возникнуть на рабочем месте, поэтому важно узнать, насколько кандидат способен находить решения. Можно попросить кандидата рассказать о ситуации, когда он столкнулся с проблемой на работе и как он ее решил. Это позволит оценить его способность анализировать и находить решения. Также можно узнать, как кандидат реагирует на стрессовые ситуации и как он справляется с ними. И, наконец, можно спросить, как кандидат обычно принимает решения в сложных ситуациях.

1. Расскажите о ситуации, когда вы столкнулись с проблемой на работе и как вы ее решили.
2. Как вы реагируете на стрессовые ситуации и как справляетесь с ними?
3. Как вы обычно принимаете решения в сложных ситуациях?

Вопросы, представленные выше, помогут оценить профессиональные навыки, коммуникационные способности и способность кандидата решать проблемы. Проведение собеседования с использованием этих вопросов поможет найти наилучшего кандидата для вакансии. Такие вопросы позволят более полно оценить квалификацию и соответствие кандидата требованиям вакансии.

## 9.5 Оценка кандидата.

В процессе подбора персонала на вакантную должность в компании, важно учесть мнение людей, проводивших собеседование с кандидатами. Ведь они имеют наиболее полное представление о навыках, опыте и личностных качествах претендентов. Поэтому, чтобы принять окончательное решение о приеме кандидата, необходимо попросить сотрудников, участвовавших в собеседовании, дать свою оценку и ответить на вопрос: возможен ли прием данного кандидата на должность?

Просьба сотрудников, проводивших собеседование, дать оценку кандидату может быть выражена в трех вариантах: "ДА", "СКОРЕЕ ДА" и "НЕТ". Каждый из этих вариантов несет свой смысл и позволяет сделать вывод о пригодности кандидата для данной должности.

### Оценка "ДА"

Если все сотрудники, проводившие собеседование, выразили свое мнение о возможности приема кандидата как "ДА", это говорит о том, что они полностью убеждены в его пригодности для данной должности. Они увидели в нем необходимые навыки, опыт и личностные качества, которые являются ключевыми для успешного выполнения задач в рамках данной должности.

### Оценка "СКОРЕЕ ДА"

Если сотрудники, проводившие собеседование, выразили свое мнение о возможности приема кандидата как "СКОРЕЕ ДА", это означает, что они видят потенциал в данном кандидате, но имеют определенные сомнения или желают увидеть больше подтверждений его способностей. В таком случае, рекомендуется провести дополнительные проверки, задать дополнительные вопросы или запросить дополнительные рекомендации, чтобы убедиться в пригодности кандидата для данной должности.

### Оценка "НЕТ"

Если хотя бы один из сотрудников, проводивших собеседование, выразил свое мнение о возможности приема кандидата как "НЕТ", это означает, что данный кандидат не подходит для данной должности. Возможно, он не обладает необходимыми навыками, опытом или личностными качествами, чтобы успешно выполнять задачи, связанные с данной должностью. В таком случае, рекомендуется прекратить рассмотрение данного кандидата и продолжить поиск других претендентов.

Просьба сотрудников, проводивших собеседование, дать оценку кандидату по вариантам "ДА", "СКОРЕЕ ДА" или "НЕТ" является важным этапом процесса подбора персонала. Ответы на этот вопрос позволяют сделать окончательное решение о приеме кандидата и обеспечивают компанию квалифицированными специалистами, которые смогут эффективно выполнять поставленные задачи и достигать поставленных целей.

## 9.6 Косяки кандидата.

В процессе найма нового сотрудника, работодателю необходимо узнать как можно больше о потенциальном кандидате. Один из способов получить информацию о нем - спросить о его неудачах и ошибках, совершенных в прошлом. В отличие от достижений, которые могут быть искажены или преувеличены, неудачи часто отражают истинный характер и качества человека. В этой главе мы рассмотрим, почему спросить кандидата о его «косяках» в прошлом может быть полезным для работодателя.

### Отражение характера и ответственности

Когда мы сталкиваемся с неудачами, это может быть показателем нашего характера и способности брать на себя ответственность за свои действия. Кандидат, который готов открыто рассказать о своих «косяках», показывает свою способность принимать ошибки и учиться на них. Такой человек обычно не стесняется своих неудач и готов работать над своими слабостями, чтобы стать лучше.

### Уроки и опыт

Неудачи - это отличная возможность для учебы и роста. Когда мы допускаем ошибки, мы можем извлечь из них уроки и получить ценный опыт. Кандидат, который разделяет свои неудачи, демонстрирует свою способность анализировать прошлые ситуации и применять полученные уроки в будущем. Это может быть очень ценным для работодателя, так как такой сотрудник будет более готов к исправлению ошибок и принятию мер для достижения успеха.

### Честность и прозрачность

Запросить у кандидата информацию о его неудачах может также быть проверкой его честности и прозрачности. Кандидат, который готов открыто рассказать о своих ошибках, показывает свою готовность быть честным и открытым. Такой сотрудник будет более вероятно говорить правду о своих действиях и проблемах, что может помочь работодателю принять информированные решения и предотвратить потенциальные проблемы.

В заключение, спросить кандидата о его «косяках» в прошлом может быть очень полезным для работодателя. Неудачи и ошибки часто могут рассказать о кандидате больше, чем его достижения. Они отражают его характер, ответственность, способность учиться и расти, а также его честность и прозрачность. Эти качества могут быть важными для работодателя при принятии решения о найме. Поэтому, задавая такой вопрос кандидату, работодатель может получить ценную информацию, которая поможет ему принять правильное решение.

## 9.7 Норма собеседований.

Цель является важным фактором успеха в любой сфере деятельности. Она позволяет нам фокусироваться на конкретных задачах и достигать желаемых результатов. В главе мы рассмотрим цель проведения не менее 15 собеседований в неделю в течение первых 2 лет и ее влияние на достижение успеха.

### Увеличение опыта и навыков

Проведение большого количества собеседований позволяет нам улучшить наши навыки и набраться опыта. Каждое новое собеседование предоставляет нам возможность практиковаться в общении с потенциальными кандидатами, задавать вопросы и анализировать их ответы. Чем больше собеседований мы проводим, тем больше мы узнаем о процессе отбора и тем более уверенно мы себя чувствуем во время интервью.

### Расширение профессиональной сети

Проведение множества собеседований в неделю также помогает нам расширить нашу профессиональную сеть. Во время каждого собеседования мы встречаем новых людей, которые работают в разных компаниях и индустриях. Это дает нам возможность узнать о новых возможностях и создать ценные связи. Чем больше собеседований мы проводим, тем больше шансов у нас найти работу или установить деловые отношения с интересными нам компаниями.

### Достижение цели и успех

Установка цели проводить не менее 15 собеседований в неделю в течение первых 2 лет является амбициозной, но достижимой задачей. Это требует от нас постоянного поиска вакансий, активной подготовки к собеседованиям и умения эффективно использовать время. Однако, если мы сможем выполнить эту цель, мы значительно увеличим свои шансы найти отличного кандидата, которым мы будем довольны, и сделать еще один шаг в построении отличной команды.

### Заключение

Установка цели проводить не менее 15 собеседований в неделю в течение первых 2 лет является мощным инструментом для достижения успеха. Это помогает нам улучшить наши навыки, расширить профессиональную сеть и увеличить шансы на успешную команду. Однако, для достижения этой цели необходимо постоянное усилие и настойчивость. Если мы

будем нацелены на достижение этой цели и будем работать усердно, мы сможем добиться желаемого результата и стать успешнее в своей профессиональной сфере.

## 9.8 Закономерности собеседований.

В жизни мы часто стремимся найти закономерности, чтобы понять, почему происходят определенные события или почему некоторые люди успешны, а другие нет. Однако, когда дело доходит до прохождения собеседования, нет четких закономерностей и формул успеха. Некоторые люди хорошо проходят собеседование, некоторые нет. Предлагаю рассмотреть, почему искать закономерности в процессе собеседования - заблуждение, и почему каждый случай является уникальным.

### Нет четких закономерностей

Каждое собеседование уникально и зависит от множества факторов. Результат зависит от взаимодействия между кандидатом и собеседующими, а также от множества других переменных, которые могут быть сложно предсказать. Нет одной универсальной формулы или правила, которое гарантировало бы успех на собеседовании. Каждый случай требует индивидуального подхода.

### Уникальность каждого человека

Каждый человек имеет свои сильные и слабые стороны, свой собственный опыт и навыки. Это делает каждого кандидата уникальным. Люди, которые хорошо проходят собеседование, могут обладать определенными навыками коммуникации, уверенностью или способностью адаптироваться к новой ситуации. Однако, это не означает, что они обязательно будут успешными в работе. То, что сработало в одной ситуации, может не сработать в другой.

### Осознание наличия сильных сторон

Вместо того чтобы искать общие закономерности, важно понимать и определять сильные стороны кандидатов. Каждый человек обладает уникальными качествами и навыками, которые могут помочь ему в работе. Развивая в процессе работы эти качества можно повысить шансы команды на успех.

### Заключение

В заключение, прохождение собеседования - это индивидуальный процесс, который зависит от множества факторов. Не стоит искать общих закономерностей, так как они не существуют. Каждый случай уникален, и успех на собеседовании зависит от самого кандидата, его навыков, уверенности и подготовки. Вместо того чтобы искать формулы

успеха, важно понимать и развивать сильные стороны работников, чтобы иметь больше шансов на успешное развитие команды.

## 9.9 Команда.

В бизнесе, особенно в сложных ситуациях, когда дерьмо достигает потолка, важно иметь поддержку и опереться на верных людей. Наиболее ценными сотрудниками являются те, чья лояльность несокрушима. В этой главе мы рассмотрим, как создать круг людей с непоколебимой лояльностью и почему это важно.

### Поиск ключевых сотрудников

Первый шаг в создании круга людей с непоколебимой лояльностью - это правильный подбор ключевых сотрудников. При найме новых сотрудников необходимо обращать особое внимание на их черты характера и уровень преданности. Люди, которые проявляют высокую степень лояльности, готовы поддерживать компанию и ее ценности в любых обстоятельствах.

### Значение лояльности

Лояльность - это качество, которое является основой успешных и долгосрочных отношений в бизнесе. Когда у тебя есть круг людей, на которых ты можешь рассчитывать, это создает чувство уверенности и поддержки. Люди с непоколебимой лояльностью готовы взять на себя ответственность и помочь в сложных ситуациях, что является неоценимым преимуществом для компании.

### Преимущества непоколебимой лояльности

Непоколебимая лояльность имеет множество преимуществ для компании. Во-первых, это способствует укреплению командного духа и созданию единого фронта. Когда каждый сотрудник готов поддержать других и работать в интересах общей цели, это повышает эффективность работы коллектива и достижение поставленных целей.

Во-вторых, наличие круга людей с непоколебимой лояльностью снижает риск потери ценных кадров. Когда сотрудники чувствуют себя поддержанными и оцененными, они меньше склонны искать новые возможности в других компаниях. Это позволяет сохранить ценный опыт и знания внутри организации.

### Заключение

Создание круга людей с непоколебимой лояльностью - это важный аспект успешного бизнеса. Важно при найме ключевых сотрудников обращать внимание на их преданность и способность поддерживать компанию в сложных ситуациях. Непоколебимая лояльность

способствует укреплению командного духа, снижению риска потери ценных кадров и обеспечивает уверенность и поддержку в трудные моменты. Поэтому, создание такого круга является необходимым условием для успешного развития компании.

## 10 ПРИВЛЕЧЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ

### 10.1 Всегда привлекайте финансы

В бизнесе, независимо от того, нравится ли тебе эта практика или нет, ты обязан привлекать финансовые средства. Это является неотъемлемой частью любого предприятия и требует постоянной работы с финансовыми ресурсами.

Привлечение финансовых средств необходимо для обеспечения различных потребностей бизнеса. Без достаточного финансирования предприятие не сможет развиваться, инвестировать в новые проекты, улучшать производственные мощности и конкурировать на рынке. Финансирование помогает обеспечить рост и устойчивость бизнеса.

Привлечение финансовых средств также позволяет предприятию удовлетворить потребности своих клиентов. Благодаря дополнительным финансовым ресурсам компания может улучшить качество продукции или услуг, предлагаемых потребителям. Это, в свою очередь, способствует удовлетворенности клиентов и повышению их лояльности.

Существует несколько способов привлечения финансовых средств. Один из них - это привлечение инвестиций от внешних инвесторов. Это может быть как крупный фонд или компания, так и частные лица, готовые вложить свои средства в твой бизнес. Привлечение инвестиций позволяет получить значительные суммы денег для развития компании и реализации новых проектов.

Другой способ - это получение кредита или займа от банков или других финансовых учреждений. Кредит позволяет предприятию получить необходимые средства на определенный период времени с обязательством их возврата. Это удобный способ получить финансирование, однако требует соблюдения финансовой дисциплины и возврата займа в установленные сроки.

Также можно использовать собственные средства или привлекать средства через продажу акций или облигаций. Предприниматели могут вложить свои личные сбережения в развитие бизнеса или привлечь инвестиции через эмиссию акций или облигаций. Это позволяет не только получить необходимые средства, но также распределить финансовые риски между инвесторами.

Привлечение финансовых средств имеет свои преимущества и сложности. С одной стороны, это позволяет расширить бизнес, реализовать новые идеи и достичь новых высот.

Дополнительные финансовые ресурсы позволяют инвестировать в исследования и разработки, модернизацию оборудования, повышение квалификации сотрудников и другие мероприятия, способствующие росту и развитию предприятия. С другой стороны, привлечение финансовых средств может быть сложным и требовательным процессом. Поиск инвесторов или получение кредита может занять значительное время и потребовать значительных усилий. Необходимо предоставить инвесторам или кредиторам убедительные аргументы и показатели эффективности бизнеса. Кроме того, при привлечении средств необходимо учитывать проценты по кредиту или долю прибыли, которую придется отдать инвесторам.

В заключение, независимо от того, нравится тебе процесс привлечения финансовых средств или нет, он является неотъемлемой частью бизнеса. Без достаточного финансирования предприятие не сможет расти и развиваться. Поэтому, важно научиться эффективно привлекать финансовые средства и использовать их для достижения поставленных целей. Будь готов к тому, что этот процесс будет непрерывным - ты будешь привлекать финансовые средства всегда и везде, чтобы обеспечить стабильность и рост своего бизнеса.

## 10.2 Отношение к финансам

Как было сказано ранее- привлечение средств является важной составляющей развития бизнеса. Однако, существует точка зрения, согласно которой это не является основной задачей или достижением, а скорее воспринимается как необходимое зло. В данной главе будут рассмотрены несколько аргументов, подтверждающих данную точку зрения.

Привлечение средств не является целью само по себе, а служит средством для достижения целей бизнеса. Основная задача предпринимателя заключается в развитии своего бизнеса, увеличении его конкурентоспособности и прибыльности. Привлечение средств может быть необходимо для расширения производства, запуска новых продуктов или услуг, развития маркетинговой стратегии и т.д. Однако само по себе привлечение средств не является конечной целью.

Привлечение средств также сопровождается финансовыми обязательствами. Бизнес-проекты, требующие привлечения средств, часто связаны с кредитами, инвестициями или привлечением партнеров. В результате, предприниматель сталкивается с дополнительными финансовыми обязательствами, такими как выплата процентов по кредитам или доли прибыли инвесторам. Это может создавать дополнительные сложности и ограничения для бизнеса.

Привлечение средств также сопряжено с определенными рисками. В случае привлечения заемных средств, предприниматель берет на себя финансовые обязательства и рискует понести убытки, если бизнес не достигнет запланированных результатов. Кроме того, если предприниматель привлекает инвестиции или партнеров, он может потерять контроль над своим бизнесом и столкнуться с вмешательством в принятие стратегических решений. Все это может привести к ограничению свободы действий и снижению мотивации предпринимателя.

Привлечение средств в бизнесе является необходимым злом, которое может создавать дополнительные финансовые обязательства, риски и ограничения для предпринимателя. Однако, несмотря на это, привлечение средств является неотъемлемой частью развития бизнеса и средством достижения его целей. Важно уметь грамотно использовать привлеченные средства и управлять финансовыми рисками, чтобы обеспечить успешное развитие и процветание предприятия.

### 10.3 История финансирования

Привлечение средств является важным этапом в развитии любой компании. Это процесс, который отражает финансовую состоятельность и потенциал организации. Однако, более важным для инвесторов является история привлечения средств компанией. Эта история может дать представление о том, как компания управляет своими финансовыми ресурсами и какие риски она принимает.

История привлечения средств компанией является своего рода отчетом о ее финансовой деятельности. Она может показать, как долгосрочные и краткосрочные кредиты, эмиссии акций или другие методы привлечения средств использовались компанией в прошлом. Инвесторы обращают внимание на эти факты, чтобы оценить финансовую устойчивость и надежность компании.

История привлечения средств компанией может повлиять на решение инвесторов о вложении денег в нее. Если компания успешно привлекала средства в прошлом и использовала их эффективно, это может вызвать доверие у потенциальных инвесторов. Они будут склонны считать компанию надежной и готовыми рассмотреть возможность инвестиций.

Однако, если история привлечения средств компанией содержит неудачные проекты или проблемы с управлением финансами, это может вызвать опасения у инвесторов. Они могут считать компанию рискованной и решить не рисковать своими деньгами. Поэтому, история привлечения средств является важным фактором, который может повлиять на решение инвесторов.

Важно отметить, что прозрачность и честность в истории привлечения средств являются ключевыми аспектами. Инвесторы хотят иметь полную информацию о том, как компания привлекала средства и как она использовала их. Любые скрытые факты или манипуляции с финансовыми данными могут вызвать недоверие и оттолкнуть потенциальных инвесторов.

История привлечения средств компанией является важным фактором, который может влиять на решение инвесторов. Она отражает финансовую состоятельность, управленческую эффективность и надежность организации. Прозрачность и честность в истории привлечения средств также играют ключевую роль в привлечении инвесторов. Поэтому, компании должны стремиться к тому, чтобы их история привлечения средств была положительной и

надежной, чтобы привлечь потенциальных инвесторов и обеспечить долгосрочную устойчивость и развитие.

## 10.4 Инвесторы

Инвесторы играют важную роль в развитии и успехе любой компании. Они не только предоставляют финансирование, но и вносят свой вклад в стратегические решения и развитие бизнеса. Поэтому выбор правильных инвесторов крайне важен, так как тебе предстоит принимать труднейшие решения в деятельности твоей компании, учитывая их интересы.

Выбор инвесторов должен быть основан не только на финансовых показателях, но и на качестве партнерства. Рабочие отношения с инвесторами могут длиться долгое время, поэтому важно выбрать того, с кем ты готов сотрудничать и принимать важные решения. Инвестор должен быть готов поддерживать развитие компании, а не только ориентироваться на максимизацию своей прибыли.

При выборе инвестора необходимо учитывать соответствие его ценностям и целям компании. Если инвестор имеет совершенно иные ценности и стратегию развития, это может привести к конфликтам и проблемам в будущем. Лучше выбрать инвестора, который разделяет твои ценности и готов поддерживать их в деятельности компании.

Выбор инвестора, имеющего профессиональные навыки и опыт в твоей отрасли, также является важным фактором. Такой инвестор сможет предоставить не только финансирование, но и ценные советы и поддержку, основанные на своем опыте. Он сможет помочь решить сложные вопросы и принять правильные стратегические решения.

В выборе инвесторов следует быть осторожным, так как они будут влиять на деятельность и решения твоей компании. Качество партнерства, соответствие ценностям и профессионализм - это ключевые критерии, которые следует учитывать при выборе инвесторов. Найди того, с кем ты готов сотрудничать и принимать труднейшие решения для развития своего бизнеса.

## 10.5 Условия

Когда речь идет о займах или кредитах, одним из самых важных аспектов являются условия и сумма, которые требуются для предоставления финансовых средств. Оценивая эти факторы, очень важно принять во внимание более мягкие условия, даже если выдаваемая на этих условиях сумма будет меньше. В данной главе мы рассмотрим, почему выбор займа на полмиллиона долларов меньше при менее строгих условиях является нормальным и выгодным решением.

Одно из главных преимуществ выбора займа на меньшую сумму при более мягких условиях заключается в том, что это позволяет более свободно использовать и возвращать привлеченные средства. Когда условия более строгие, существует больше ограничений по использованию денег и жесткие сроки возврата. Это может вызывать неудобства и ограничения в планировании финансовых операций. Выбор займа на меньшую сумму при более мягких условиях позволяет более гибко распоряжаться деньгами и возвращать их в удобные сроки.

Например, если вам требуется займ на покупку автомобиля, но вы не хотите быть ограничены в использовании денег, выбор займа на меньшую сумму с более мягкими условиями может быть разумным решением. Это позволит вам не только приобрести автомобиль, но и иметь дополнительные средства для обслуживания, страховки и других расходов.

Выбор займа на меньшую сумму при более мягких условиях также имеет ряд других преимуществ. Во-первых, это позволяет избежать лишней финансовой нагрузки. Если условия более строгие, то появляется риск невыполнения обязательств по возврату средств в срок. Кредиторы могут начислять штрафные проценты или штрафные платежи за просрочку платежей. Снижение суммы займа при более мягких условиях помогает избежать таких неприятных ситуаций.

Во-вторых, более мягкие условия также могут означать более низкую процентную ставку. Когда требуется меньшая сумма, кредиторы могут быть готовы предложить более выгодные условия, чтобы привлечь заемщика. Это может существенно сэкономить на общей сумме выплат по кредиту или займу.

Например, при выборе ипотечного кредита на покупку жилья, более мягкие условия могут означать не только более низкую процентную ставку, но и более гибкие условия погашения

кредита. Это может помочь вам сэкономить на процентах и лучше управлять своими финансами.

Оценивая необходимую сумму и условия предоставления финансовых средств, выбор займа на полмиллиона меньше при менее строгих условиях является разумным и выгодным решением. Более мягкие условия использования и возврата средств позволяют более свободно распоряжаться деньгами и избегать финансовой нагрузки. Кроме того, гибкость условий может привести к более низкой процентной ставке и сэкономить на общих выплатах. Поэтому, при выборе финансового займа, рекомендуется оценивать все факторы и отдавать предпочтение более мягким условиям.

## 10.6 Время для привлечения финансирования

В современном мире финансовая стабильность играет важную роль в достижении успеха. Однако, не всегда есть возможность обеспечить себя финансово в нужный момент. В этой главе рассмотрим, почему важно не привлекать деньги в компанию тогда, когда они тебе нужны, а делать это в удачное для тебя время и так быстро, как возможно.

Одна из основных причин, по которой следует не привлекать деньги в компанию тогда, когда они тебе нужны, заключается в экономии времени и ресурсов. Если взять кредит или заем в момент, когда деньги действительно необходимы, это может привести к дополнительным затратам. Банки и другие кредиторы могут взимать высокие проценты за кредитование в срочном порядке. Поэтому, лучше планировать привлечение денежных средств заранее, чтобы избежать дополнительных расходов.

Вторая причина, по которой следует привлекать деньги в компанию в удачное для тебя время, заключается в получении более выгодных условий. Необходимо провести исследование рынка и анализировать финансовые показатели, чтобы определить периоды, когда процентные ставки ниже, а условия кредитования более выгодны. Таким образом, можно получить более выгодные условия для привлечения денежных средств, что способствует успешному развитию компании.

Третий аспект, который следует учесть, это скорость привлечения денег. Чем быстрее компания получает необходимые финансовые средства, тем быстрее она может реализовать свои планы и достичь поставленных целей. Затягивание в привлечении денег может привести к упущенным возможностям и препятствовать росту компании. Поэтому, важно действовать оперативно и так быстро, как возможно, чтобы не упустить благоприятный момент для привлечения денежных средств.

В заключение, не следует привлекать деньги в компанию тогда, когда они тебе нужны. Лучше планировать привлечение финансовых средств заранее, чтобы экономить время и ресурсы. Кроме того, важно выбирать удачное для тебя время, чтобы получить более выгодные условия кредитования. Наконец, необходимо действовать оперативно и быстро привлекать деньги, чтобы не упустить благоприятные возможности для развития компании.

## 10.7 Увеличение оборотов

Стремительное развитие и конкуренция требуют от компаний постоянного роста и привлечения новых клиентов. Безусловно, для достижения успеха необходимо иметь хорошо продуманную стратегию и качественный продукт или услугу. Однако, существует еще один важный аспект, который может оказаться решающим в долгосрочной перспективе - привлечение большего количества средств.

Привлечение больше средств позволяет компаниям расширить свои возможности и реализовать свои амбициозные планы. Будь то разработка нового продукта, запуск масштабной рекламной кампании или расширение в новые регионы, наличие дополнительных средств дает компании больше свободы и возможностей для роста. Большие инвестиции могут помочь развивать инновационные идеи, привлекать высококвалифицированных специалистов и создавать более эффективные процессы внутри компании. Благодаря дополнительным средствам, компания может быть готова к любым возможностям, которые могут появиться на рынке.

Твоя компания может потерпеть неудачу по причинам, полностью вышедшим из-под твоего контроля. Это может быть экономический кризис, политические изменения или другие факторы, которые могут серьезно повлиять на бизнес. Иметь дополнительные средства в это время может оказаться бесценным. Они позволят компании пережить трудные времена, сохранить работоспособность и продолжать свою деятельность, в то время как многие конкуренты вынуждены будут закрыться. Более того, имея дополнительные средства, компания может использовать их для привлечения новых клиентов, укрепления позиций на рынке и разработке новых стратегий для успешного выхода из кризиса.

Привлечение больше средств также открывает компании возможности для инвестиций. Инвестиции могут быть направлены на улучшение производственных процессов, развитие новых технологий или приобретение активов, которые помогут компании стать еще более конкурентоспособной. Инвестиции могут также быть использованы для привлечения новых талантов и укрепления команды компании. Благодаря дополнительным средствам, компания может инвестировать в исследования и разработки, что позволит ей быть на передовой в своей отрасли и создавать инновационные продукты и услуги. Это также может привлечь внимание потенциальных инвесторов и партнеров, что откроет дополнительные возможности для роста и развития.

Возможность привлекать больше средств является одним из ключевых факторов, обеспечивающих рост и устойчивость компании. Дополнительные средства позволяют

расширить возможности компании, обеспечить ее устойчивость в трудные времена и использовать возможности для инвестиций. В современном бизнесе, где конкуренция только растет, привлечение большего количества средств становится необходимостью для успешного развития и достижения поставленных целей. Таким образом, стремись привлекать больше средств, насколько это возможно, чтобы обеспечить стабильность, рост и процветание своей компании.

## 10.8 Иммуни́тет к отказам

Иммуни́тет к отказам - это способность сохранять уверенность и продолжать двигаться к своей цели, несмотря на отказы и неудачи, которые могут возникать на пути. Часто мы испытываем разочарование, когда большинство инвесторов отказывают нам в поддержке. Однако, стоит помнить, что большинство отказов не связаны с нашими личными недостатками, а скорее с тем, что инвесторы не понимают нашего предложения или нашего подхода.

Одной из главных причин отказов со стороны инвесторов является их непонимание того, что мы делаем. В мире бизнеса существует множество различных идей и подходов, и не всегда инвесторы могут сразу уловить суть нашего предложения. Это может быть вызвано недостаточным объяснением нашей идеи, непонятными техническими терминами или просто недостаточным временем для осознания полного потенциала нашего проекта.

Важно понимать, что отказы являются неотъемлемой частью пути к успеху. Полученные 99 отказов могут быть восприняты как цена, которую мы платим за одно положительное решение. Каждый отказ приближает нас к тому, чтобы найти того инвестора, который поддержит нашу идею и увидит в ней потенциал. Это требует упорства, настойчивости и веры в свою идею.

Так же нужно учитывать, что отказы могут помочь нам улучшить наше предложение. Каждый отказ может стать возможностью для нас пересмотреть нашу стратегию, уточнить идею и сделать ее более привлекательной для потенциальных инвесторов. Итак, вместо того чтобы воспринимать отказы как неудачу, мы можем использовать их как инструмент для роста и развития.

Иммуни́тет к отказам - это не только способ сохранять уверенность и продолжать двигаться вперед, но и необходимое качество для достижения успеха в сфере бизнеса. Важно помнить, что большинство отказов не связаны с нашими личными недостатками, а скорее с непониманием со стороны инвесторов. Полученные отказы - это цена, которую мы платим за одно положительное решение. Упорство, настойчивость и вера в свою идею помогут нам преодолеть неудачи и достичь успеха.

## 10.9 Не нужно больше. Нужно столько, сколько надо.

Привлечение финансирования является неотъемлемой частью развития компании. Однако, необходимо помнить о важности осознания и контроля над этим процессом. Хотя ты можешь быть номер 1 в своем деле, не стоит забывать, что управление компанией должно быть твоей основной задачей.

Когда мы говорим о привлечении финансирования, это означает, что мы привлекаем дополнительные ресурсы для развития нашего бизнеса. Однако, просто привлекать средства без понимания их использования может привести к серьезным проблемам. Осознание того, как именно эти средства будут использованы и как они повлияют на компанию, является ключевым аспектом успешного привлечения финансирования.

Важно провести детальный анализ и понять, какие именно ресурсы потребуются для развития компании. Необходимо определить, какие проекты и инициативы будут приоритетными, чтобы распределить средства эффективно. Без осознания, мы рискуем привлекать слишком много средств, которые могут оказаться неэффективно использованными или даже привести к финансовым проблемам.

Контроль над привлеченными средствами также является неотъемлемой частью этого процесса. Как руководитель компании, тебе необходимо иметь полное представление о том, как эти средства используются. Без контроля, привлеченные средства могут быть расходованы неэффективно или даже злоупотреблены. Поэтому, ты должен быть готов взять на себя ответственность за привлечение и управление средствами компании.

Контроль позволяет убедиться, что привлеченные средства используются в соответствии с установленными планами и стратегиями. Необходимо установить механизмы мониторинга и отчетности, чтобы иметь возможность отслеживать эффективность использования средств и внести корректировки при необходимости. Контроль также помогает предотвратить возможные финансовые риски и обеспечить устойчивое развитие компании.

Однако, необходимо помнить, что управление компанией должно быть твоей основной задачей. Привлечение финансирования является важным, но второстепенным аспектом ведения бизнеса. Ты не можешь отказаться от управления компанией в пользу работы по привлечению финансирования. Это означает, что ты должен найти баланс между привлечением средств и основными обязанностями руководителя компании.

Управление компанией включает в себя множество аспектов, таких как разработка стратегии, установление целей, найм и управление персоналом, установление партнерских отношений и многое другое. Все эти обязанности требуют твоего внимания и времени. Если ты увлечешься привлечением средств и забудешь о своих основных обязанностях, компания может столкнуться с проблемами в различных сферах своей деятельности.

В заключение, привлечение финансирования является важным аспектом развития компании. Однако, не стоит привлекать средства больше, чем ты способен осознать и контролировать. Управление компанией должно быть твоей основной задачей, и привлечение финансирования должно быть лишь средством для достижения этой цели. Будь ответственным руководителем и умелым управляющим, и твоя компания будет успешно развиваться.

## 11 Что нужно сделать обязательно

### 11.1 Чтение

Постоянное чтение книг – это замечательная привычка, которая может принести нам много пользы. Установив себе цель – прочитать минимум одну книгу в месяц, мы можем расширить свой кругозор, развить свои интеллектуальные способности и обогатить свою эмоциональную сферу.

Чтение книг способствует развитию нашего интеллекта. Книги содержат уникальную информацию, которая может расширить наши знания и перспективы. Каждая книга предлагает нам новые идеи, концепции и взгляды на мир. Чтение помогает нам лучше понимать сложные темы и углубляться в различные области знаний.

Чтение книг открывает перед нами мир возможностей. Мы можем путешествовать во времени и пространстве, познавать историю, культуру и менталитет различных народов. Книги позволяют нам узнать о разных эпохах и событиях, которые произошли на протяжении веков. Благодаря чтению мы можем понять, какие проблемы и аспекты были актуальными в разные периоды времени.

Книги могут вдохновлять, эмоционально трогать и помогать нам лучше понять себя и других людей. Чтение литературы позволяет нам войти в мир героев, пережить их радости и горести. Книги могут вызывать различные эмоции, от смеха и восторга до грусти и сочувствия. Они помогают нам расширить нашу эмоциональную палитру и лучше понять сложные человеческие чувства и эмоции.

Чтение книг – это важная часть нашей жизни. Оно помогает нам развиваться, расширять свой кругозор и обогащать нашу эмоциональную сферу. Установив себе цель – прочитать минимум одну книгу в месяц, мы можем непрерывно расти и развиваться. Поэтому не откладывайте чтение на потом, начните сегодня и откройте для себя бесконечный мир книг.

## 11.2 Нетворкинг

В современном мире, где коммуникация играет ключевую роль в достижении успеха, нетворкинг становится все более важным. Нетворкинг - это процесс установления и развития контактов с людьми, которые могут быть полезными для нашей карьеры или личного развития. Нетворкинг — это ваш социальный капитал, который не получится создать одномоментно. В данной главе мы рассмотрим, как выбирать людей для общения и встречи, а также как важно добиваться встреч с теми, кто нам интересен.

Первый шаг в нетворкинге - выбор как можно большего количества людей для общения. Чем больше контактов у нас есть, тем больше возможностей для роста и развития открывается перед нами. Мы можем начать с коллег по работе, друзей, родственников или даже людей, с которыми встречаемся на профессиональных или социальных мероприятиях.

Однако просто иметь много контактов недостаточно. Важно выбирать тех людей, которые нас действительно интересуют, и добиваться встреч с ними. Это могут быть эксперты в нашей области, успешные предприниматели, менторы или просто люди, которые вдохновляют нас своими достижениями. Встречи с такими людьми могут не только расширить наши знания и навыки, но и стать источником вдохновения и мотивации для достижения собственных целей.

Добиваться встреч с интересными людьми - это не всегда просто. Мы можем столкнуться с отказами или неуверенностью в себе. Однако, нам важно помнить, что каждая встреча - это возможность для роста и развития. Мы должны быть настойчивыми и уверенными в себе, чтобы преодолеть любые преграды на пути к нашим целям. Более того, частые встречи с интересными людьми могут привести к возникновению новых возможностей, например, совместных проектов или рекомендаций.

Нетворкинг играет важную роль в нашей современной жизни. Установление контактов и общение с интересными людьми помогает нам расширять кругозор, развиваться профессионально и лично. Однако, чтобы добиться успеха в нетворкинге, необходимо быть настойчивым, уверенным в себе и готовым преодолевать преграды. Только так мы сможем встретиться с теми, кто нам интересен, и раскрыть свой потенциал.

### 11.3 Отдых

Сегодня все время приходится быть на ходу, потому отдых в выходные и праздники играет важную роль в нашей жизни. Но порой мы испытываем чувство вины за то, что проводим время на отдыхе вместо работы или занятий. Однако, необходимо осознать, что эти дни отдыха необходимы нам, как никому другому. Они помогают нам восстановить силы, расслабиться и насладиться жизнью. В данной главе рассмотрим, почему важно отдыхать спонтанно и часто, и как это может повлиять на нашу мышление и восприятие окружающего мира.

Многие люди привыкли планировать свой отдых заранее, следуя строго заданному расписанию. Однако, спонтанность в выборе момента отдыха может принести нам намного больше удовольствия. Когда мы даем себе возможность отдохнуть внезапно, без предварительного планирования, мы открываем дверь для новых возможностей и приключений. Мы можем отправиться в неожиданное путешествие, попробовать новое хобби или просто насладиться спокойным днем на природе. Такой спонтанный отдых помогает нам избавиться от стресса и привносит свежесть в нашу жизнь.

Когда мы отдыхаем и расслабляемся, наш разум оказывается в состоянии, когда мы можем получить новые идеи и удивительные мысли. Наши мозги освобождаются от повседневных забот и проблем, и мы начинаем видеть мир с новой перспективы. В такие моменты приходят на ум интересные идеи, решения сложных задач и новые творческие концепции. Отдых помогает нам раскрыть наш потенциал и стать более креативными и инновационными.

Отдых в выходные и праздники играет важную роль в повышении качества нашей жизни. Когда мы регулярно отдыхаем, мы даем себе возможность восстановить физическую и эмоциональную энергию. Это позволяет нам быть более продуктивными и эффективными в повседневной жизни. Отдых также способствует улучшению нашего физического и психологического здоровья. Мы становимся более сбалансированными, счастливыми и удовлетворенными людьми.

Отдых в выходные и праздники является неотъемлемой частью нашей жизни. Не испытывайте чувства вины за проведение времени на отдыхе, ведь он необходим нам, как никому другому. Отдыхайте спонтанно и часто, чтобы получить максимальное удовольствие от жизни. Удивительные мысли и идеи будут приходить вам в голову, когда вы будете расслаблены и отдохнувши. Такой отдых поможет вам стать более креативными,

счастливыми и успешными. Позвольте себе наслаждаться жизнью и не забывайте о необходимости отдыха.

## 11.4 Тренировка выступлений

Сейчас как никогда навык публичных выступлений становится все более важным. Независимо от того, работаете ли вы в качестве руководителя компании или просто хотите поделиться своими идеями с другими, вам придется часто выступать перед людьми. Более того, если вы являетесь руководителем, то вам придется выступать как перед своими сотрудниками, так и перед внешними слушателями.

Однако, важно понимать, что публичные выступления не должны быть для вас вынужденной обязанностью. Вместо этого, вы должны осознанно идти на этот шаг и регулярно тренироваться перед каждым серьезным выступлением. Почему же это так важно?

Перед тем как встать перед аудиторией, необходимо хорошо подготовиться. Разработка плана выступления и тренировка помогут вам уверенно и ясно выразить свои мысли. Без тренировки можно ощутить нервозность и забыть важные детали, что может негативно отразиться на вашей репутации и восприятии аудиторией.

Тренировка перед каждым серьезным выступлением позволяет вам не только уверенно выступать, но и улучшить свои навыки ораторского искусства. В процессе тренировки вы сможете развить ясность и логичность своих аргументов, улучшить мимику и жестикуляцию, а также научиться контролировать свой голос и дыхание. В результате, ваши выступления будут более убедительными и запоминающимися.

Более того, тренировка перед публичными выступлениями позволяет вам лучше понять свою аудиторию и ее ожидания. Вы сможете настроиться на нужную волну и подобрать подходящий стиль коммуникации, чтобы ваши слова были максимально понятны и важны для слушателей.

Тренировка перед публичными выступлениями - это важная часть процесса подготовки. Она помогает устранить нервозность, улучшить навыки коммуникации и достичь своих целей. Поэтому, необходимо осознанно подходить к тренировке и уделять ей достаточно времени и внимания. Только так вы сможете достичь успеха и стать уверенным оратором.

## 11.5 Защита интересов компании

В мире бизнеса ни одна компания не идеальна. Все они имеют свои недостатки, которые необходимо уметь распознавать и защищать. В то же время, достоинства компании могут позаботиться о себе сами. Поэтому задача каждого менеджера - на уровне осознания чувствовать, что может пойти не так и грамотно реагировать на недостатки. Давайте рассмотрим несколько подходов к защите недостатков компании и их важность для успешного развития.

Первым шагом в защите недостатков компании является их анализ и распознавание. Руководитель должен быть внимательным и глубоко погруженным в деятельность компании, чтобы заметить моменты, которые могут пойти не так. Например, это может быть неэффективность в процессах производства, проблемы с качеством продукции или слабая коммуникация внутри компании. Распознавание недостатков - первый шаг к их решению.

После распознавания недостатков необходимо разработать стратегию их защиты. Это может включать в себя внедрение новых технологий, обучение персонала, сотрудничество с внешними экспертами и другие меры. Важно понимать, что стратегия защиты должна быть гибкой и адаптивной, чтобы реагировать на изменяющиеся условия и требования рынка. Только тогда компания сможет эффективно справляться с недостатками и обеспечивать устойчивое развитие.

Еще одним важным аспектом защиты недостатков компании является коммуникация и открытость. Менеджер должен поддерживать прозрачность внутри компании, чтобы сотрудники были осведомлены о текущих проблемах и могли внести свой вклад в их решение. Кроме того, необходимо активно общаться с клиентами и партнерами, чтобы получать обратную связь и понимать их ожидания. Коммуникация и открытость помогут компании быстро реагировать на недостатки и предотвращать их негативные последствия.

В заключение можно сказать, что защита недостатков компании является неотъемлемой частью ее успешного развития. Анализ и распознавание недостатков, разработка стратегии защиты, коммуникация и открытость - все эти аспекты играют важную роль в обеспечении устойчивого функционирования компании. Менеджер, осознавая возможные проблемы, должен принимать меры по их предотвращению и решению. Только так компания сможет стать сильной и конкурентоспособной на рынке.

## 11.6 В здоровом теле- здоровый дух

Современный ритм жизни требует от нас высокой производительности и постоянного стремления к успеху. В особенности для генерального директора, который несет на себе огромную ответственность за успех компании. Однако, такая высокая нагрузка может отрицательно сказаться на психическом здоровье. Сейчас мы рассмотрим, почему занятия спортом являются единственным путем сохранения здравомыслия для генерального директора и почему это должно стать привычкой, осуществляемой не менее 5 раз в неделю.

Работа генеральным директором связана с большим количеством стрессовых ситуаций, принятием сложных решений и постоянным давлением со стороны окружающих. Это может привести к различным психическим расстройствам, таким как депрессия, тревожность и выгорание. Постоянное напряжение и отсутствие возможности расслабиться могут негативно сказаться на качестве жизни и эффективности работы.

Занятия спортом имеют множество положительных эффектов на психическое здоровье. Физическая активность способствует выделению эндорфинов - гормонов счастья, которые помогают справиться со стрессом и улучшают настроение. Регулярные тренировки также способствуют улучшению сна, увеличению концентрации и снижению риска развития психических расстройств.

Чтобы добиться максимальной пользы от занятий спортом, они должны стать привычкой и осуществляться регулярно. Генеральный директор должен выделить время в своем расписании для занятий спортом не менее 5 раз в неделю. Это позволит поддерживать физическую форму, а также укреплять психическое здоровье. Регулярные тренировки помогут снизить уровень стресса, повысить энергию и улучшить настроение.

Занятия спортом являются неотъемлемой частью здорового образа жизни, особенно для генерального директора, который сталкивается с высокой нагрузкой на работе. Регулярные тренировки способствуют укреплению психического здоровья, снижению стресса и улучшению настроения. Поэтому, чтобы сохранить здравомыслие и быть эффективным в своей работе, занятия спортом должны стать привычкой, осуществляемой не менее 3-5 раз в неделю.

## 11.7 Навык переговоров

В мире деловых отношений переговоры играют огромную роль. Они являются неотъемлемой частью любого бизнес-процесса и необходимы для достижения взаимовыгодных соглашений. Переговоры могут вестись с различными сторонами - инвесторами, заказчиками, поставщиками, сотрудниками и даже потенциальными сотрудниками. Овладение искусством переговоров является ключевым навыком успешного бизнесмена, поскольку это всегда приносит плюсы, а иногда и минусы.

Когда дело касается привлечения инвестиций, переговоры играют решающую роль. Инвесторы обычно заинтересованы в получении максимальной прибыли от своих вложений, поэтому их целью может быть получение наиболее выгодных условий. Овладение искусством переговоров позволяет бизнесмену убедить инвестора в потенциале своего проекта, предложить выгодные условия сотрудничества и достичь взаимовыгодного соглашения.

Для успешного развития бизнеса необходимо уметь эффективно вести переговоры с заказчиками. Клиенты могут иметь свои требования и ожидания, и важно найти компромиссное решение, которое удовлетворит их потребности и принесет прибыль компании. Овладение искусством переговоров позволяет установить доверительные отношения с заказчиками, понять их потребности и предложить решение, отвечающее их ожиданиям.

Взаимодействие с поставщиками также требует умения вести переговоры. Бизнесмен должен стремиться к получению наилучших условий поставки товаров или услуг, установить долгосрочные партнерские отношения и достичь взаимовыгодного соглашения. Овладение искусством переговоров помогает решить все вышеперечисленные задачи.

Для успешного управления командой необходимо умение вести переговоры с сотрудниками. Бизнесмен должен уметь мотивировать, вовлекать и удерживать талантливых сотрудников. Переговоры с потенциальными сотрудниками также играют важную роль при найме новых сотрудников. Овладение искусством переговоров позволяет бизнесмену успешно установить отношения с сотрудниками, договориться о выгодных условиях работы и создать благоприятную рабочую атмосферу.

Овладение искусством переговоров является неотъемлемой частью успешного бизнеса. Независимо от того, с кем ведутся переговоры - с инвесторами, заказчиками, поставщиками или сотрудниками, умение достигать взаимовыгодных соглашений и

устанавливать доверительные отношения всегда приносит плюсы. Однако, неверное использование этого искусства может привести к негативным последствиям. Поэтому, важно овладеть искусством переговоров, чтобы сделать их всегда выгодными для всех сторон.

## 11.8 Да и Нет

В нашей жизни каждый раз, когда мы говорим "ДА" чему-то, мы одновременно говорим "НЕТ" чему-то другому. Этот принцип является неотъемлемой частью нашей повседневности и применим и в бизнесе. Важно научиться выбирать, чему мы говорим "ДА" с умом и осознанностью, чтобы достичь успеха и избежать негативных последствий.

Каждый выбор, который мы делаем в жизни и бизнесе, имеет свои последствия. Мы должны понимать, что когда мы говорим "ДА" одному предложению, проекту или возможности, мы автоматически отказываемся от других вариантов. Поэтому перед тем, как принять решение, необходимо тщательно взвесить все за и против, чтобы быть уверенными в своем выборе.

Чтобы сделать правильный выбор, необходимо провести анализ доступных возможностей. Это означает, что мы должны изучить все аспекты и потенциал каждой альтернативы. Только тогда мы сможем определить, чему говорить "ДА" с умом. Важно учитывать не только текущую ситуацию, но и долгосрочные перспективы и последствия выбранного направления.

Важным шагом в выборе того, чему сказать "ДА", является расстановка приоритетов. Мы должны определить, что для нас наиболее важно и ценно. Иногда это может быть финансовая выгода, иногда - личное благополучие или развитие. Каждый из нас имеет свои цели и ценности, и мы должны уметь ставить их на первое место при принятии решений.

Принимая решение о том, чему сказать "ДА", мы должны быть осознанными и взвешенно подходить к решениям. Необходимо смотреть не только на возможности и выгоды, но и на риски и потенциальные негативные последствия. Иногда отказаться от какой-то возможности может оказаться более выгодным в долгосрочной перспективе. Поэтому, прежде чем сказать "ДА", важно провести анализ и учесть все факторы.

В итоге, каждый раз, когда мы говорим "ДА" чему-то, мы одновременно говорим "НЕТ" чему-то другому. Поэтому, важно с умом выбирать, чему мы говорим "ДА", как в жизни, так и в бизнесе. Анализ возможностей, расстановка приоритетов и принятие осознанных решений помогут нам двигаться к успеху и избежать негативных последствий. Помните, что каждое "ДА" - это одновременно "НЕТ" чему-то другому. Будьте внимательны и умело выбирайте, чтобы достичь своих целей и преуспеть как в личной жизни, так и в бизнесе.

## 12 Подведем итоги.

### Вещи, которые я осознал, будучи руководителем

1. Это чрезвычайно тяжелая работа-быть руководителем. Нет никаких курсов или обучения, которые способны тебя к этому подготовить.
2. Ты будешь хотеть много раз бросить всё. Не делай этого, сопротивляйся.
3. Это работа одиночки. Не будет никого, кому ты сможешь рассказать всё о своей работе.
4. Неопределенность – верный спутник предпринимательства. У тебя нет гарантий, что ты не потеряешь всё в этом году, месяце, неделе, вообще в любое время. Учись жить в согласии с этой неопределенностью.
5. Время от времени ты будешь засыпать и просыпаться с неприятными мыслями. Не думай об этом, смирись.
6. Если ты в браке, твой супруг будет играть ключевую роль. Это будет тот человек, которому ты можешь рассказать всё и сможешь услышать, как это выглядит со стороны для того, чтобы принять объективное решение. Именно супруг будет твоей опорой в трудной ситуации.
7. Быть руководителем – это путь от самостоятельного выполнения всей работы в молодой компании до делегирования всей работы в зрелой компании.

### Ключевая обязанность

1. Ты будешь принимать множество решений в компании. Если будешь чрезмерно осторожничать при этом, компания будет плохо развиваться. Если будешь принимать импульсивные решения, то они, в большинстве своем, будут неправильными.
2. Принятие решений только твоя зона ответственности. Другие люди не могут без тебя и за тебя выработать решения в твоей команде. Ты должен слушать всех и каждого, но в конечном итоге решение должен принять сам.
3. Всё важное в жизни компании определяешь ты. Люди, в конечном итоге, будут подражать тебе.
4. Твоя обязанность номер один как руководителя, обеспечить, чтобы у компании никогда не заканчивались деньги.
5. Руководитель всегда должен участвовать в производственном процессе компании. Можно отказаться от любой другой функции руководителя, но не от этой.
6. Успех твоей организации зависит от того насколько хорошо она профессиональна. Никто не может знать всё о своей работе, и поэтому твоя обязанность обеспечить постоянное совершенствование персонала.

## Принятие решений

1. Ты никогда не будешь обладать всей полнотой информации для принятия правильных решений. Твоя интуиция будет играть важную роль в этих ситуациях.
2. Это может звучать странно, но интуицию можно развить. Великие люди принимают правильные решения не потому что они обладают всей информацией, а потому что они имеют огромный опыт принятия решений. Вот что такое развитая интуиция.
3. Ты будешь ошибаться чаще, нежели принимать верные решения. Смысл в том, чтобы осознать свои ошибки как можно раньше, учиться на них и больше не повторять их.
4. Ты должен признавать ошибочные решения, которые приняты тобой. Люди будут уважать тебя, если ты признаешь свои ошибки.
5. Найди время, чтобы объяснять свои решения. Люди вокруг тебя должны понимать почему приняты именно эти решения.
6. Не попадайся в ловушку неспешности принятия решений. Более важно принимать решения своевременно, чем правильно. Потом ты всегда сможешь скорректировать принятое решение. Хорошо лучше, чем отлично. (*Good is better than best.*)
7. Будет время, когда в принятые тобой решения никто не поверит. Если ты уверен в себе на 100%, то пусть это не останавливает тебя. Всей полнотой картины обладаешь только ты.
8. Когда принимаешь стратегические решения, отключись от повседневной рутинной работы. Уменьши давление этой работы полностью. Освободи мозг для новых мыслей.
9. Некоторые из твоих решений могут существенно изменить направление деятельности компании. Не надо размышлять над ними постоянно. Отпусти ситуацию, пусть случится волшебство.
10. Все хорошие решения кажутся очевидными задним числом, потому что проще объяснить цепочку событий, а не предсказать ее. Поэтому не ошибись, полагая, что нашел шаблон.
11. Решения, влекущие за собой неудачу, необходимо отменять не взирая ни на что, даже на остановку деятельности всей компании. В данном случае сделать это лучше раньше, чем позже.

## Культура

1. Ты хранитель культуры твоей организации. Именно ты определяешь, что будет высоко ценным, а что неприемлемым. Если ты не делаешь этого со всем рвением, то как к культуре.

2. Всегда легче увлечь людей, разделяющих твои взгляды, чем убеждать не верящих в них. Не нанимай человека, не разделяющего твоих взглядов, не смотря насколько он профессионален.
3. Ты должен постоянно говорить, повторять, кричать, скандировать, декламировать и ораторствовать о командных ценностях. Эти ценности обретут важность, только если они постоянно на слуху.
4. Нет определения, что такое хорошая культура. Главное она должна быть больше, чем утопией и иметь общее понимание у людей.
5. Культура не может быть неизменной. Должны быть сформированы базовые принципы, но вместе с ростом компании будут видоизменяться формы и формулировки.
6. Хорошая культура базируется на двух принципах: уважение к любой работе и открытое общение.

### Руководство

1. Очень быстро ты поймешь, что твое личное воздействие при управлении персоналом, ничто по сравнению с опосредованным воздействием через ведущих людей организации.
2. Лучший способ руководства – руководство своим примером. Хороший руководитель говорит, как делать, отличный руководитель показывает, как делать.
3. Как лидер, самое необходимое, что ты можешь дать членам своей команды — это твое время. Многие из них уйдут в тяжелые времена, многие просто невежественны. Но всем важно осознавать, что капитан на своем мостике.
4. Люди будут смотреть на тебя. Иногда, даже в тех случаях, когда они квалифицированнее тебя. Не нужно принимать решения за них. Просто дай им возможность осознать уверенность в правильности принятых ими решений.
5. Хорошее руководство — это когда люди не боятся сообщать плохие новости.
6. Политика начинается сверху. Если ты занимаешь одну из сторон, остальные делают тоже самое.
7. Нет ситуаций, при которых ты можешь позволить себе кричать на людей. Они могут ошибаться, ты можешь терять из-за этого терпение. Можно быть суровым с ними, но нельзя относиться к ним неуважительно.
8. Людям необходимо вдохновение. Чтобы быть лидером, тебе придется их вдохновлять. И делать это лучше словами.

9. Регулярно выступай с обращением к своей команде. Длительность и частоту обращений определи сам. Это могут быть и 30 минут еженедельно, и 3 часа ежемесячно.
10. Очень немногие из сотрудников открыто могут критиковать твои решения, особенно если ты авторитетный руководитель. Проще делать это за твоей спиной, потому как ты не можешь возразить. Поэтому критика может просто не доходить до тебя. Но она тебе необходима. Есть два варианта избежать негативных последствий отсутствия критики: а) иметь узкий круг советников, которые могут высказать тебе правду в лицо; б) создавать культуру в команде, при которой люди не будут бояться тебя.

### Управление собой

1. Первое, что ты должен усвоить, это умение управлять своим временем. Скажи «нет» всему, что не приносит пользы.
2. Научись грамотно использовать e-mail. Неважно каким почтовиком ты пользуешься, но простой трюк, который будет тебе чрезвычайно полезен при пользовании электронной почтой описан в блоге: <https://blog.hubspot.com/sales/email-multiple-inboxes#sm.000a54r0d14a2ct5r3d1yoluod5vf>.
3. Управляй своим календарем. Каждое воскресенье потрать полчаса своего времени для составления и корректировки планов на следующую неделю.
4. Научись управлять своими деньгами. Ты должен держать под контролем ежемесячный срез информации по общим доходам и расходам за месяц, выплатам по заработной плате и состоянию счетов в банках. *(Примечание: также необходимо знать актуальную информацию по дебиторской и кредиторской задолженностям и перспективы их погашения)*. Установи регулярность получения данной информации.
5. Всё, что будет происходить в компании, несомненно должно быть известно тебе. Очень скоро станет трудно оперировать огромным массивом поступающей информации. Важно научиться справляться с этим.

### Управление персоналом и HR

1. Создавать подразделение HR в компании с количеством менее 30-ти сотрудников нецелесообразно.
2. Чем раньше ты станешь применять объективную систему оценки эффективности работы, тем лучше. На начальном этапе ты будешь знать обо всем, что происходит в компании, но с ее ростом, ты начнешь терять контроль. Правильный этап для внедрения этой системы – компания с количеством сотрудников 40-50.
3. Один на один с человеком достигается абсолютная открытость (критичность) общения. Создай себе правило минимум раз в месяц общаться один на один с людьми,

которые находятся в твоём прямом подчинении. Это же должны сделать и другие руководители в твоей компании.

4. Установи цели - каждый сотрудник нуждается в целях для того, чтобы внести своей работой эффективный вклад в общее дело. Большую часть времени люди ничего не делают не потому, что не хотят работать, а потому что они нуждаются в управлении. Квартал – это правильный временной отрезок для определения задач и контроля их достижения.
5. Оценивая работу персонала, обеспечь получение сотрудниками в равных условиях и положительной, и отрицательной оценок своей деятельности. Это важно для понимания человеком объективной картины своих действий. Негативная оценка не должна основываться на твоих чувствах, она должна быть обоснована фактами. Не используй сэндвич-подход (критика, обернутая в похвалу), обсуждай позитив и негатив такими, как они есть.
6. Но одной отрицательной оценки результатов работы сотрудников недостаточно. Важно объяснить им, что они должны сделать, чтобы получить положительный результат. Если свою оценку их отрицательного результата работы ты сопроводил рекомендациями по исправлению ситуации, то в дальнейшем они не потратят свое время впустую.
7. Похвала. Каждый нуждается в похвале, делай это часто. Хвали людей, когда они это заслужили (не оставляй на потом) и будь при этом искренним.
8. Люди не уходят оттого, что получают мало денег, они уходят, потому что ты не можешь быть справедливым. Ты не можешь конкурировать со всеми работодателями, но ты делаешь все возможное для справедливой оплаты труда своих сотрудников, и они должны об этом знать.
9. Настройка процесса адаптации сотрудников. Когда компания маленькая, то новые сотрудники легко адаптируются, потому что все процессы в компании у всех на виду. Но после того, как компания перешагнула за порог в 30 сотрудников, процесс адаптации нового персонала становится всё более сложным. Создай для вновь принятых возможность познакомиться с работающими сотрудниками и установленными процессами в компании.
10. Установи процесс строгой отчетности: наличие всей полноты информации обо всем в твоей компании – твой самый большой актив. По мере роста компании тебе будет все сложнее получать всю информацию. Тебе необходимо создать строгий процесс её обновления в получаемых отчетах. Каждый функциональный руководитель должен докладывать тебе обо всех изменениях на своем участке не реже чем 1 раз в 2 недели.

## Встречи

1. Нравится тебе или нет, но тебе придется регулярно проводить встречи. Есть только два вида встреч, которые продуктивны для тебя: а) там, где тебе необходимо принять решение и б) там, где ты получишь новую информацию. Продуктивность встречи в первом случае зависит исключительно от тебя, во втором – от твоей команды. Не принимай участия во встречах, которые не требуют от тебя принятия решения и не дают тебе никакой новой информации.
2. Энди Грив в своей книге «High Output Management» говорит о концепции «председатель встреч». Это тот человек, который ведет встречу, способствует обсуждению и принимает решения. Как CEO ты должен руководить встречами в большинстве случаев. Если ты идешь на встречу неподготовленным, ты впустую тратишь время. Правило номер один – для одного часа встречи необходимо потратить минимум 30 минут для подготовки к ней.
3. Ты не можешь получать положительный для себя результат на каждой встрече, хотя такой соблазн у тебя будет. Расслабься.
4. Спрашивай у людей напрямую необходимо ли твое участие во встрече. Также спроси тему встречи, ее повестку и что ждут от тебя. Если не видишь необходимости своего участия, отказывайся от встречи.

## Найм

1. Не важно насколько ты осторожен, ты все равно можешь совершить ошибку при найме сотрудника. Нет строгого правила проведения собеседования и отбора кандидатов, поэтому не бичуй себя за ошибки при найме.
2. Добавьте уровень объективности при найме. Каждая вакансия должна иметь определенную форму требований, задачу для человека на этом месте.
3. Не спрашивай у людей, что они делали на предыдущей работе. Спроси, что они могут сделать на своем новом месте.
4. Подготовься к проведению собеседования — напиши список вопросов, которые обязательно нужно задать. Тебе не нужно задавать их в определенной последовательности, но ты должен задать все вопросы...
5. Попроси тех, кто проводил собеседование с кандидатом на должность в твоей компании, ответить о возможности его приема ДА, СКОРЕЕ ДА или НЕТ. Если среди их ответов есть хотя бы одно НЕТ, этот кандидат тебе не подходит.
6. Спроси кандидата, где он напортачил в прошлом. Его неудачи расскажут о нем больше, чем его достижения.

7. Установи цель — проводить не менее 15 собеседований в неделю в течение первых 2 лет.
8. Не ищи закономерностей, их нет. Некоторые люди хорошо проходят собеседование, некоторые нет.
9. Нужно создать круг людей (это не обязательно все сотрудники компании), лояльность которых непоколебима. Это люди, на которых ты сможешь опереться, когда дерьмо достигнет потолка. Ищи эту черту при найме ключевых людей.

### Привлечение финансирования

1. Нравится тебе это или нет, тебе нужно привлекать финансовые средства. Эта практика будет непрерывной, ты будешь делать это всегда и везде.
2. Привлечение средств – это не основная задача, не достижение, это лишь необходимое зло.
3. Привлечение средств компанией всегда оставляет свою историю. Более, чем факт, инвесторы интересуются этой историей.
4. Выбирай инвесторов осторожно. Это те ребята, учитывая интересы которых тебе предстоит принимать труднейшие решения в деятельности твоей компании. Выбирай того, с кем ты готов это делать.
5. Оценивая необходимую сумму и условия ее предоставления, делай выбор в пользу более мягких условий перед деньгами. Это нормально, когда ты берешь на полмиллиона меньше при менее строгих условиях пользования и возврата привлеченных средств.
6. Не привлекай деньги тогда, когда они тебе нужны. Делай это в удачное для тебя время и так быстро, как возможно.
7. Привлекай больше, насколько это возможно. Твоя компания может потерпеть неудачу по причинам, полностью вышедшим из-под твоего контроля. Иметь дополнительные средства в это время может оказаться бесценным.
8. Иммунист к отказам. Большинство инвесторов откажут тебе не потому, что ты плох, а потому что они не понимают, что ты делаешь. Полученные 99 отказов – это цена за то, что один скажет «да».
9. Не привлекай средств больше, чем ты способен осознать и контролировать. Может ты и номер 1 в этом деле, но не это твоя основная задача. Ты не можешь отказаться от управления компанией в пользу работы по привлечению финансирования.

### Вещи, которые ты должен сделать

1. Постоянно читай, установи себе цель – прочитывать минимум одну книгу в месяц.
2. Сеть. Изначально выбери как можно большее количество людей для общения и встречайся с ними. Потом выбери тех, кто тебе интересен и добивайся встреч с ними.
3. Отдыхай в выходные и праздники. Не испытывай чувство вины за отдых в эти дни, они нужны тебе, как никому другому. Отдыхай спонтанно и часто. Ты будешь поражен какие удивительные мысли будут приходить в твою голову, когда ты будешь расслаблен.
4. Тебе придется много выступать перед людьми, как для своих сотрудников, так и для внешних слушателей. Пусть это не будет вынужденным для тебя, иди на это осознанно. Тренируйся перед каждым серьезным выступлением.
5. Твоя задача защищать недостатки компании. Ее достоинства позаботятся о себе сами. Ты должен на уровне осязания чувствовать, что может пойти не так.
6. Занимайся спортом, работа генеральным директором будет отражаться на твоём психическом здоровье. Единственный путь сохранить здравомыслие – спорт. Сделай это своей привычкой как минимум 5 раз в неделю.
7. Ты всегда будешь вести переговоры – переговоры с инвесторами, переговоры с заказчиками, переговоры с поставщиками, переговоры с сотрудниками, потенциальными сотрудниками, переговоры с кем-то еще. Овладей искусством переговоров, в конце концов это всегда плюс-минус.
8. Каждый раз, когда ты чему-то будешь говорить «ДА», будет означать «НЕТ» чему то другому. Выбирай чему говорить: «ДА» с умом.