**31. Восприятие и заметность**

Системное администрирование, несмотря на свою важность и объем работы, часто остается невидимым для пользователей. Однако успешное выполнение этой роли требует внимательности к тому, как вас воспринимают, и насколько ваша работа заметна для окружающих.

**31.1. Основы**

Для успешного взаимодействия с пользователями важно не только технически качественно выполнять свою работу, но и управлять своим образом и восприятием. Первое впечатление, которое вы производите, будет определяющим для последующего взаимодействия. Ваши усилия, ваше отношение к людям и их запросам будут формировать их мнение о вас.

Ключевые моменты:

* **Восприятие** — это то, как вас видят другие, как оценивают вашу работу. Это не всегда связано с тем, сколько усилий вы вкладываете в свою работу, а скорее с тем, насколько хорошо она воспринимается пользователями.
* **Заметность** — это сколько людей вас замечает, это мера вашего присутствия и того, как часто вы оказываетесь на виду. Даже если вы эффективно выполняете свою работу, это не всегда означает, что люди заметят ваши усилия, если вы не будете активно взаимодействовать с ними.

**Важность первого впечатления**

Ваши взаимодействия с пользователями — это возможность улучшить их восприятие вас как профессионала. Если вы с самого начала покажете внимание и готовность помочь, это будет залогом успешного взаимодействия в будущем.

**Как пользователи оценивают эффективность**

Для пользователей важна не столько трудоемкость и сложность работы, сколько скорость и результат. Поэтому важно устанавливать приоритеты в соответствии с их ожиданиями по времени выполнения запросов. Быстрая и эффективная помощь зачастую важнее, чем идеальная техническая работа, если она требует много времени.

**Быть системным адвокатом**

Еще один важный момент — это **заблаговременное удовлетворение потребностей пользователей**. Это означает, что вы должны предсказывать потребности пользователей и заранее предпринимать шаги для их удовлетворения, прежде чем они станут проблемой. Это не только помогает создать положительный имидж, но и укрепляет вашу роль как надежного партнера.

**Ответственность за восприятие**

Вы несете ответственность за то, как вас воспринимают. Работая над улучшением вашего имиджа и повышения заметности, вы можете значительно повлиять на то, как будут оценивать вашу работу и насколько эффективно будут решаться запросы.

**31.1.1. Хорошее первое впечатление**

Первое впечатление играет ключевую роль в том, как вас будут воспринимать. Если вы начнете с ошибки или неудачного взаимодействия, это может повлиять на дальнейшие отношения, в то время как хорошее первое впечатление помогает создать положительный образ, который будет прощать небольшие недочеты в будущем.

**Сравнение с первым днем в школе**

Процесс восприятия часто напоминает первый день в школе, когда поведение ребенка сразу фиксируется, и это определяет его репутацию на весь год. Плохие поступки становятся поводом для недовольства, в то время как хорошее поведение дает определенную «погрешность» — небольшие нарушения можно простить, если до этого было много положительных поступков.

**Как создать хорошее первое впечатление**

Когда вы встречаетесь с пользователями, особенно в первый раз, важно продемонстрировать свое внимание и профессионализм. Вот несколько ключевых аспектов для создания хорошего первого впечатления:

1. **Придите вовремя или даже раньше.** Пунктуальность всегда ценится, особенно если речь идет о новом сотруднике или важном запросе.
2. **Будьте вежливыми, дружелюбными и внимательными.** Позитивный настрой и приветливое отношение делают взаимодействие с вами приятным.
3. **Улыбайтесь.** Люди воспринимают вас не только по вашим словам, но и по невербальным знакам — вашему выражению лица. Дружелюбное и спокойное лицо способствует созданию положительного образа.
4. **Не кричите.** Важно сохранять спокойствие даже в стрессовых ситуациях. Кричать на людей — это всегда ошибка, которая может разрушить вашу репутацию. Если вы чувствуете, что можете сорваться, лучше сделать паузу и выйти на минуту, чтобы прийти в себя.

**Важность первого рабочего дня**

Первое впечатление важно не только для пользователей, но и для новых сотрудников. Когда человек приходит на свою первую работу, он может быть нервным и неуверенным. Подготовленное рабочее место — с настроенным компьютером, учетной записью и рабочими инструментами — создаст у новичка чувство приветствия и профессионализма. Это не только укрепит вашу репутацию как компетентного специалиста, но и создаст положительное впечатление о всей компании.

Каждый новый сотрудник начинает с высокой мотивации. Чтобы эта мотивация не угасала, важно, чтобы они могли сразу приступить к работе, не тратя время на решение технических проблем. Подготовка рабочего места и настройка всех систем до их прихода — это важный шаг, который показывает вашу организованность и заботу о пользователях.

### 31.1.2. Отношение, восприятие и пользователи

Ваше отношение напрямую влияет на то, как вас воспринимают пользователи. Позитивный настрой важен, поскольку люди быстро считывают ваше эмоциональное состояние и отношение. Часто системные администраторы сталкиваются с проблемой, когда они начинают воспринимать пользователей как «лузеров» или «юзеров», забывая, что эти люди — причина их работы.

#### Важность уважения к пользователям

Пользователи — это не просто «обременение» или «паразиты», как иногда их называют. Это те, для кого системные администраторы делают свою работу, и от их удовлетворенности зависит успех работы всего отдела. Для повышения качества обслуживания важно относиться к пользователям с уважением и помнить, что их запросы и потребности — это то, для чего вы работаете.

#### Поиск баланса между удовлетворением запросов и обучением пользователей

Важно найти баланс между тем, чтобы удовлетворять все требования пользователей, и тем, чтобы не делать их зависимыми от вас. Позиция «пользователь всегда прав» — это крайность, которая может привести к перегрузке и переносу ответственности на системного администратора. Важно учить пользователей, как решать свои проблемы самостоятельно, предоставлять им документацию и обучать их, чтобы они становились более самостоятельными и не нуждались в постоянной помощи.

#### Переход к более высокому уровню: партнёрство с пользователями

Когда системный администратор продвигается на более высокие должности, такие как проектировщик систем, отношения с пользователями переходят на новый уровень. Вместо того чтобы просто обслуживать запросы, вы начинаете работать как деловой партнер, вместе с пользователями решая задачи для компании. Это требует сотрудничества и четкого разграничения ролей, но отношения между вами должны оставаться профессиональными, как между системным администратором и пользователем.

#### Проблемы с отношением и раздражением

Иногда системные администраторы начинают испытывать раздражение из-за того, что пользователи постоянно создают проблемы. Это может привести к негативному отношению к пользователям, что проявляется в высказываниях вроде «все мои юзеры тупые». Но стоит помнить, что пользователи обращаются к вам за помощью, потому что они не обладают такими же знаниями, как вы. Если они не знали бы ответа, они бы не обратились. Ваша роль — помочь им решить эти задачи.

#### Проактивный подход

Чтобы минимизировать количество проблем и снизить раздражение, важно быть проактивным. Вместо того чтобы ждать, когда пользователи обратятся за помощью, можно периодически встречаться с ними, предлагать помощь и обучение, чтобы они становились более уверенными и самостоятельными. Это не только улучшит восприятие вашей работы, но и создаст более эффективные взаимодействия в будущем.

**31.1.3. Приоритеты, установленные в соответствии с ожиданиями пользователей**

Как вы расставляете приоритеты в своей работе, напрямую влияет на то, как пользователи воспринимают вашу эффективность. Удовлетворение ожиданий пользователей, например, быстрое выполнение мелких задач и более длительное решение крупных проблем, делает их более довольными вашим обслуживанием.

**Ожидания пользователей**

Пользователи часто воспринимают задачи как «небольшие» или «крупные» в зависимости от их значимости для их работы. Например:

* **Небольшие задачи** (смена пароля) должны выполняться быстро, поскольку пользователи ожидают, что на это уйдет не более нескольких минут.
* **Крупные задачи** (установка нового компьютера) воспринимаются как более объемные процессы, и пользователи готовы подождать пару дней.
* В случае **критических проблем**, например, с сервером, пользователи ожидают, что вы сразу же переключитесь на решение этой проблемы, даже если это нарушает ваш обычный график работы.

**Приоритеты задач**

Чтобы удовлетворить ожидания пользователей, важно не просто работать по очереди. Например, если вы выполняете запросы по мере их поступления, пользователи могут быть недовольны, даже если вы выполняете их все. Вместо этого важно:

* **Решать срочные и экстренные проблемы** в первую очередь.
* Быстро устранять мелкие запросы (например, смену пароля).
* Оставить более сложные задачи, требующие больше времени, на потом.

Задержка с выполнением задач вроде смены пароля может сильно повлиять на работу пользователя, поскольку они не могут продолжить работу без доступа к системе. Однако задачи, связанные с заменой оборудования, обычно не вызывают таких экстренных реакций, если у пользователя есть доступ к старому устройству.

**Автоматизация мелких задач**

Для улучшения работы можно автоматизировать некоторые простые задачи, чтобы пользователи могли решать их самостоятельно:

* Например, создание веб-страницы для смены пароля или настройка системы DHCP для автоматической выдачи IP-адресов.
* Это позволяет уменьшить нагрузку на системных администраторов и ускорить выполнение запросов, что положительно сказывается на восприятии пользователями.

**Разделение обязанностей и подход взаимной защиты от прерываний**

Для более эффективного выполнения задач можно разделить обязанности среди разных уровней системных администраторов:

* **Младшие администраторы** могут обслуживать срочные запросы, которые требуют быстрого решения.
* **Старшие администраторы** занимаются более сложными проектами, которые требуют больше времени.

Такой подход позволяет избежать постоянных прерываний и обеспечивает баланс между экстренными задачами и долгосрочными проектами. В небольших группах можно организовать смену ролей, чтобы один системный администратор защищал другого от прерываний в разное время суток, что также помогает повысить общую эффективность работы.

**31.1.4. Системный адвокат**

Системные администраторы могут занимать две основные роли: роль **клерка**, который просто выполняет задачи по мере их поступления, и роль **адвоката**, который заблаговременно решает проблемы пользователей и отстаивает их интересы.

**Роль клерка и адвоката**

* **Клерк**: Этот системный администратор просто выполняет задачи, указанные пользователями, без участия в планировании работы. Он решает текущие проблемы, но не думает о том, как предотвратить их в будущем.
* **Адвокат**: Это системный администратор, который действует заблаговременно. Он активно вовлечен в планирование проектов, автоматизацию задач и предотвращение проблем. Адвокат работает над улучшением рабочих процессов, чтобы задачи решались более эффективно в будущем.

**Путь от клерка к адвокату**

Переход от роли клерка к роли адвоката — это постепенный процесс, который начинается с небольших проектов, направленных на предотвращение проблем. Это требует выделения времени на заблаговременную работу, что может быть сложно, если ваш рабочий день перегружен. Однако с помощью руководства и правильной организации работы, вы можете начать внедрять проактивный подход и двигаться в сторону роли адвоката.

**Преимущества роли адвоката**

* Это улучшает работу компании, так как приоритеты системного администратора становятся более aligned с ожиданиями пользователей.
* Это помогает поддерживать репутацию ответственного и исполнительного специалиста, что может привести к карьерному росту.
* Адвокат работает не только с техническими проблемами, но и помогает улучшить процессы, что делает организацию более эффективной в долгосрочной перспективе.

**Клерк в управлении и обучении**

Важно, чтобы даже неопытные администраторы учились у более опытных коллег, чтобы со временем развивать навыки работы в более проактивном ключе. Роль клерка является важной частью команды, и обучение на этом уровне помогает системным администраторам развиваться и продвигаться к более ответственным задачам.

Подход, ориентированный на заблаговременное исполнение, улучшает работу всей группы системных администраторов и помогает компании стать более продуктивной, что особенно важно в крупной организации, где стабильность IT-инфраструктуры имеет критическое значение.

31.1.4.1. Установка программ

При установке программ важно учитывать множество подпроцессов. Например, клерк может столкнуться с проблемами, такими как неправильное лицензирование или недостаток ресурсов (дисковое пространство, процессор и т. д.), что замедлит установку. Пользователь может не осознавать, что для установки программы нужно заранее планировать ресурсы. Это вызывает недовольство, так как он ожидает быстрой установки. В отличие от клерка, системный адвокат примет участие в процессе с самого начала: уточнит цели программы, проведет планирование емкости и согласует с пользователем все необходимые ресурсы. Такой подход помогает избежать недоразумений и предоставляет пользователю лучшую картину того, как работают системные администраторы, а также позволяет улучшить взаимодействие с ними.

31.1.4.2. Решение проблемы быстродействия

Когда пользователь жалуется на медленную работу системы, клерк может предложить установить более быструю сетевую карту, что, однако, не всегда решает проблему. Без правильной диагностики проблема может усугубиться. В случае с сетевой картой, ускорение одной машины может перегрузить сервер, что ухудшит производительность. Адвокат системного администратора будет более вовлечен в процесс диагностики и выяснение причин проблемы, объясняя различные возможные решения пользователю. Вместе они могут выбрать наилучший вариант, который затем согласовывается с руководством для закупки и решения проблемы. Такой подход помогает не только устранить проблему, но и создать сообщество пользователей, заинтересованных в улучшении инфраструктуры.

Общий вывод: системный адвокат активно участвует в планировании и диагностике, что позволяет избежать типичных проблем и улучшить отношения с пользователями, в то время как клерк ограничивается только решением текущих проблем, что часто приводит к недовольству и дополнительной работе в будущем.

31.1.4.3. Простая автоматизация

Адвокат системного администратора выделяет время на проекты, предотвращающие проблемы, а также на автоматизацию задач, которые занимают много времени. Автоматизация улучшает выполнение задач, позволяя делать их быстрее и эффективнее. Например, для создания учетных записей можно написать скрипт, который автоматизирует процесс и выполняет его по первому требованию, в отличие от клерка, который предпочитает выполнять все запросы в определенный день недели. При этом автоматизация не обязательно должна быть сложной. Иногда простой скрипт для наиболее распространенных случаев может быть гораздо более ценным, чем сложная система. Для задач, требующих ручной обработки, нужно документировать случаи и процедуры, чтобы не забыть нюансы.

31.1.4.4. Полная автоматизация

При автоматизации процессов важно сначала выполнить их вручную, чтобы понять каждый шаг, а затем автоматизировать его. Многие неопытные системные администраторы пытаются автоматизировать процесс, не понимая его полностью, что приводит к потере времени. Важно выполнить процесс вручную, записать все шаги, а затем проверять, что каждый шаг работает корректно. После этого можно автоматизировать шаги по очереди и тестировать каждый этап. Это помогает избежать ошибок, которые могут повлиять на остальные этапы и сделать код бесполезным. Постепенное тестирование и исправление ошибок на каждом шаге — ключ к созданию надежной автоматизации.

31.2. Тонкости

Для того чтобы улучшить свою заметность как системный администратор, необходимо не только качество работы, но и количество. Парадокс заметности системного администратора заключается в том, что их замечают только при сбоях. Когда все работает стабильно, руководство может не осознавать объема выполняемой работы. Но стоит возникнуть сбою, как системный администратор становится важным и ценным. Важно найти пути для того, чтобы пользователи понимали ценность работы системных администраторов без создания ненужных проблем.

31.2.1. Веб-страница состояния системы

Одним из способов быть заметным для пользователей является создание веб-страницы с состоянием системы, которую можно обновлять в случае сбоев. Когда сбоев нет, это также должно быть указано. Важно, чтобы на странице было время обновления данных, информация о том, как сообщить о проблемах, а также ссылки на системы мониторинга и новости о недавних изменениях. Веб-страница будет видна пользователям каждый раз при запуске браузера. Для того чтобы пользователи не меняли домашнюю страницу, важно включать интересные для них ссылки, такие как местная погода и новости. В случае сбоев такая страница демонстрирует вашу работу над решением проблемы и снижает количество лишних звонков от пользователей. Это также создает положительный образ вашего профессионализма. Если пользователи привыкнут проверять страницу, это снизит количество их запросов, позволяя вам сосредоточиться на устранении проблем.

31.2.2. Встречи с руководством

Регулярные персональные встречи с руководителями различных групп пользователей могут быть очень полезными для системных администраторов. Такие встречи помогают держать руководителей в курсе проектов, выполняемых для их сотрудников, и помогают расставить приоритеты для задач. Важно также использовать эти встречи для освещения инфраструктурных изменений, которые могут быть незаметными, но важными для улучшения сети. Этот подход помогает руководителям понять невидимую сторону работы системных администраторов и осознавать ценность их деятельности.

31.2.3. Физическая заметность

Физическая заметность имеет большое значение. Место, где вы сидите, может повлиять на восприятие вашей доступности. Если ваш офис скрыт, это может создавать образ недоступности. Напротив, если офис находится на виду, то все ваши действия, включая паузы, могут быть замечены. Важно найти баланс между физической заметностью и незаметностью, чтобы ваша работа была видимой, но при этом вы не становились объектом постоянного внимания. Люди, которые занимаются непосредственно обслуживанием пользователей, должны быть более заметными, а те, кто работает с программным обеспечением и архитектурой, могут оставаться менее заметными.

31.2.4. Общие собрания

Организация регулярных собраний для всех пользователей может значительно расширить ваш положительный имидж. Это хороший способ для двустороннего общения, но требует тщательной подготовки. На таких собраниях можно представить новые идеи, планы обновлений сети и обсудить актуальные темы, например, как избегать спама. Собрания дают возможность заявить о запланированных изменениях, обсудить их с пользователями и повысить узнаваемость вашей команды. Важно, чтобы такие собрания были структурированы, не затягивались и позволяли всем участникам высказаться.

31.2.5. Информационные бюллетени

Информационные бюллетени могут быть полезными инструментами для системных администраторов, но часто они сталкиваются с проблемой игнорирования или обвинений в чрезмерной рекламе. Если ваш бюллетень действительно полезен, он должен быть простым и понятным для целевой аудитории. Например, часто задаваемые вопросы или колонка "Спросите системных администраторов", где подробно объясняется один вопрос, могут быть хорошими темами для включения. Важно, чтобы бюллетень был кратким, четким и полезным, не превращая его в рекламную публикацию.

31.2.6. Рассылка для всех пользователей

Перед серьезными изменениями, которые могут повлиять на работу пользователей, важно отправлять им краткие сообщения, информируя их о предстоящих событиях. Массовые рассылки должны быть краткими, четкими и содержать только необходимую информацию. Важно сразу указать ключевую информацию в первом предложении, а далее дать дополнительные подробности для тех, кто заинтересован. Особенно важно использовать корректные способы связи для вопросов и проблем, чтобы пользователи могли легко получить ответы или помощь. Излишне многословные или частые рассылки могут раздражать пользователей, поэтому массовые рассылки должны быть ограничены важными событиями.

31.3. Заключение

Управление восприятием и заметностью — это важный аспект работы системного администратора. Этими аспектами нельзя пренебрегать, иначе это приведет к негативным последствиям. Важно создать процессы, которые обеспечат позитивное восприятие вашей работы. Понимание принципов восприятия и заметности поможет вам наладить более эффективное взаимодействие с пользователями и повысить качество обслуживания.

**32.1. Основы**

Эта часть главы раскрывает основные элементы, которые влияют на профессиональное счастье системного администратора. Все эти элементы связаны с организацией, коммуникацией и личным развитием.

**Организованность**

Организованность — это фундамент для успешной работы в любой профессии, и системный администратор не исключение. Хорошая организация помогает справляться с многозадачностью, запланировать и следовать расписанию, не забывая о важных задачах. Важно иметь ясное представление о том, что нужно сделать и когда, чтобы не тратить время на решения текущих проблем в последнюю минуту.

Примеры для развития организованности:

* Ведение четкого списка задач (например, с использованием планировщиков или цифровых приложений).
* Поддержание рабочего пространства и файловой структуры в порядке.
* Приоритизация задач: сначала решать важные и срочные проблемы, оставляя менее критичные на потом.

**Общение**

Хорошие навыки общения играют ключевую роль в поддержании продуктивных и здоровых отношений как с коллегами, так и с пользователями. Системный администратор часто взаимодействует с людьми, поэтому способность объяснять технические вещи простыми словами, выслушивать и понимать потребности пользователей крайне важна.

Что важно в общении:

* Четкость и понятность в передачах информации.
* Эмпатия и внимание к вопросам пользователей.
* Умение работать в команде, слушать и вносить свои предложения по улучшению процессов.

**Доведение до конца**

Важно уметь не только начать работу, но и завершить её. Это требует не только организованности, но и способности доводить задачу до завершения, несмотря на возможные препятствия или сложности. Системный администратор должен уметь работать по плану, следить за сроками и вовремя уведомлять других участников процесса о проделанной работе.

Примеры для улучшения этой способности:

* Завершать задачи в установленный срок, а если это невозможно — сообщать об этом заранее.
* Регулярно подводить итоги и делать выводы после завершения работы, чтобы избежать повторения ошибок.

**Планирование времени**

Не менее важным аспектом является эффективное управление временем. Системный администратор часто работает в условиях дефицита времени и множества срочных задач. Для того чтобы оставаться продуктивным и избегать перегрузки, важно учиться планировать своё время.

Методы планирования:

* Использование техник управления временем, таких как метод Pomodoro, где работа разделяется на короткие интервалы с перерывами.
* Разделение работы на более мелкие задачи, чтобы они не казались слишком сложными или стрессовыми.
* Умение говорить «нет» или делегировать задачи, которые не входят в вашу зону ответственности.

**Профессиональное развитие**

Системный администратор должен постоянно учиться, чтобы не отставать от технологических изменений и трендов. Профессиональное развитие помогает не только улучшить свои навыки, но и повысить уверенность в своей роли, что напрямую влияет на уровень счастья на работе.

Как развиваться:

* Чтение книг и статей по профессиональной тематике.
* Участие в тренингах и курсах, которые помогут обновить знания.
* Общение с коллегами, участие в профессиональных сообществах для обмена опытом.

**32.1.1. Доведение до конца**

Задача доведения до конца — это способность завершать начатую работу. Это не только вопрос профессионализма, но и создания репутации человека, на которого можно положиться. Для системных администраторов это особенно важно, так как их работа напрямую связана с выполнением запросов пользователей, технической поддержкой и решением проблем.

**Основные моменты:**

* **Использование записных книжек и электронных систем**. Для того чтобы не забывать важные задачи и встречи, системные администраторы должны вести четкие записи. Это могут быть бумажные записные книжки, электронные календари, мобильные приложения или КПК, которые помогают не только отслеживать задачи, но и избегать конфликтов между личными и рабочими событиями.
* **Отказ от перегрузки памяти**. В отличие от человеческой памяти, которую легко перегрузить, записная книжка всегда под рукой и не забывает важные моменты. Альберт Эйнштейн, например, использовал карточки с важной информацией, чтобы не «тратить» умственные ресурсы на несущественные вещи. Принцип заключается в том, чтобы не нагружать мозг запоминанием, а использовать внешние инструменты.
* **Комплексный подход к планированию**. Все задачи, как личные, так и рабочие, должны быть записаны в одном месте. Включение как рабочих, так и личных дел в одну систему помогает избежать неприятных ситуаций, например, забытых встреч или важных дней.

**Преимущества использования записной книжки:**

* **Регулярные напоминания**. Записная книжка поможет не забыть регулярные события, такие как медицинские осмотры, встречи, планы с друзьями и коллегами.
* **Более систематизированная жизнь**. Все задачи и события, не связанные с работой, такие как просмотр фильмов или покупка подарков, можно записать, чтобы не забыть о них.

**32.1.2. Управление временем**

Управление временем — это процесс, который помогает системным администраторам эффективно использовать свое рабочее время, не перегружая себя бессмысленными усилиями.

**Основные принципы:**

* **Работать умнее, а не больше**. Системные администраторы часто сталкиваются с чрезмерной нагрузкой, но важнейшим фактором остается не количество потраченного времени, а результат. Чтобы не работать больше, нужно быть более эффективным.
* **Фокус на результатах**. Важнее то, что вы сделали, а не то, сколько времени вы потратили. Поэтому ключевым элементом является фокусировка на выполнении задач с наибольшей ценностью для бизнеса.

**32.1.2.1. Сложность управления временем**

Для системных администраторов управление временем осложняется постоянными прерываниями. Сотрудники и внешние события могут отвлекать от важных задач, что снижает продуктивность.

**Как справляться с прерываниями:**

1. **Разделение времени**. Разделите рабочий день на блоки времени, когда вы работаете над важными проектами, и когда отвечаете на запросы пользователей. Это поможет вам не отвлекаться на несущественные задачи в моменты высокой концентрации.
2. **Информирование пользователей**. Сообщите коллегам о вашем рабочем процессе. Это даст им понять, что вы сосредоточены на проектах в первую половину дня, а во второй половине сможете уделить время их запросам. В противном случае, если они не знают о вашем расписании, предложите вежливо записать их запросы на потом.
3. **Ранние утренние часы**. Если вам трудно найти время для непрерывной работы, приходите на работу раньше, до того как начнется поток запросов.
4. **Запись запросов**. Когда вас прерывают, записывайте запросы пользователей и сообщайте, что вернетесь к их решению позже. Если нет возможности записать, предложите пользователю отправить запрос по электронной почте.
5. **Система заявок**. Важно организовать процесс через систему заявок, чтобы каждый запрос был задокументирован. Это не только помогает избежать забытых проблем, но и позволяет систематизировать работу. Например, объясните пользователю, как правильно оформить заявку через систему.

**Ключевая идея:**

Для успешного управления временем системный администратор должен научиться отказываться от незапланированных прерываний и фокусироваться на задачах, которые имеют наибольшее значение для работы.

**32.1.2.2. Определение целей**

Одной из распространенных проблем является ощущение, что вы трудитесь много, но не получаете результатов. Часто бывает так, что вы тратите огромное количество усилий на несущественные задачи, не имея времени для устранения более важных проблем. Чтобы выйти из этого замкнутого круга, необходимо изменить свое поведение. Один из способов решения — это правильное определение целей.

Первым шагом стоит выделить немного времени в начале месяца, чтобы записать все задачи, которые приходят в голову. Далее установите приоритеты и уберите задачи с низким приоритетом. Определите, какие простые меры нужно предпринять для достижения оставшихся целей, и сосредоточитесь на них. Важно прекратить заниматься тем, что не приближает вас к целям.

Планирование на год вперед может показаться трудным, особенно в быстро меняющемся окружении, например, в начинающей компании. Тем не менее, даже если квартальные цели не точны, полезно иметь долгосрочные цели. Например, можно поставить задачу исправить или заменить четыре наименее надежных сервера, чаще приходить на встречи вовремя, выполнять месячные планы или накопить на первоначальный взнос за дом. Хотя может быть сложно планировать на длительный срок, важно помнить, что даже в нестабильной ситуации полезно определять для себя долгосрочные ориентиры.

Хорошая практика — это тратить час первого дня месяца на подведение итогов предыдущего месяца и планирование следующего. Так можно понять, насколько вы приблизились к более крупным целям, и скорректировать задачи. Это помогает поддерживать фокус на важных задачах и не забывать о них. Регулярное планирование способствует сохранению внимания на своих целях.

**32.1.2.3. Ежедневное планирование**

Ежедневное планирование также играет ключевую роль в эффективном управлении временем. Начинайте каждый рабочий день с того, чтобы просмотреть список задач и расставить приоритеты. Даже пять минут, потраченные на это, могут существенно повысить вашу продуктивность.

Не обязательно дробить день по часам — для кого-то удобнее планировать по полчаса или по полдня. Подберите тот способ планирования, который работает именно для вас. Также стоит учитывать, что время, когда вы наиболее продуктивны, зависит от ваших биологических ритмов. У некоторых людей пик активности наступает утром, у других — в середине дня или вечером. Найдите время, которое подходит именно вам, и планируйте на него работу, требующую наибольшей концентрации.

С помощью ежедневного планирования вы сможете распределить задачи таким образом, чтобы использовать ваше самое продуктивное время для самых важных дел.

**32.1.2.4. Обрабатывайте документы один раз**

Применение принципа «касаться каждого документа только один раз» помогает избежать дублирования работы. Когда вы берете в руки документ или открываете электронное письмо, сразу принимайте решение, что с ним делать: выбросить, ответить, исполнить или подшить. Важно не откладывать на потом задачи, которые можно выполнить сразу, чтобы избежать лишней траты времени.

Минимизируйте количество документов, которые нужно хранить. Подшивка большого числа бумаг или сохранение их в электронных архивах только увеличивает объем работы по поддержанию порядка. Особенно важно избегать сохранения ненужных документов, так как это создает дополнительную нагрузку.

Тот же принцип можно применить и к электронной почте. Вместо того, чтобы сохранять письма для последующей обработки, можно использовать фильтры для сортировки сообщений и сразу решать, что с ними делать. Например, можно настроить систему так, чтобы важные письма (от начальства или с пометкой «срочно») сразу привлекали внимание. Это поможет поддерживать порядок в почтовом ящике и не отвлекаться на незначительные сообщения.

Использование автоматических фильтров и инструментов, таких как procmail, помогает сократить время на обработку электронной почты и позволяет сосредоточиться на более важных задачах.

**32.1.2.5. Сохранение сосредоточенности**

Множество книг по управлению временем акцентируют внимание на том, как важно сохранять сосредоточенность. Беспорядок на рабочем столе и экране компьютера может стать источником отвлечений, что мешает продуктивной работе. Это особенно актуально для пользователей компьютеров, ведь каждый лишний значок на экране повышает риск отвлечься на что-то ненужное. Для повышения концентрации полезно минимизировать количество элементов на рабочем столе и отключать уведомления о новых сообщениях. Вместо этого рекомендуется выделять специальное время для проверки электронной почты. Таким образом, можно избавиться от постоянных прерываний и сосредоточиться на важных задачах.

**32.1.2.6. Ежедневные задачи**

Если у вас есть задачи, которые нужно выполнить сегодня, стоит делать их в первую очередь. Это поможет избежать прокрастинации и гарантировать выполнение намеченного. Если задачи требуют повторения каждый день, запланируйте их выполнение на начало рабочего дня, чтобы не откладывать на потом.

**32.1.2.7. Заблаговременное принятие решений**

Принятие решений заблаговременно помогает сэкономить время и силы. Примером этого является отличие компилируемых языков от интерпретируемых: компилятор выполняет оптимизацию заранее, что ускоряет выполнение программы в будущем. Аналогично, если вы заранее решите, как поступить в какой-то ситуации, вы избавитесь от необходимости каждый раз принимать решение заново. Например, всегда делайте резервные копии файлов перед их изменением, записывайте важные запросы, которые иначе могли бы забыться, или заранее решите, что будете делать в повседневных ситуациях.

Также можно заранее определить некоторые привычки, которые избавят от необходимости тратить время на принятие решений. Например, если всегда брать КПК с собой, это избавит от постоянного сомнения, нужно ли его взять. Такой подход помогает сохранить сосредоточенность, уменьшить количество решений, требующих внимания, и, в целом, сделать рабочий процесс более эффективным.

**Принцип "Лучше раньше, чем позже"**

Важно не откладывать мелкие задачи на потом. Например, если вы заметили, что у вас заканчивается бензин, не откладывайте заправку на следующий день, чтобы избежать возможных опозданий. Это правило помогает избежать откладывания важных, но не срочных дел. Применяя его, вы сможете справляться с мелкими задачами сразу и не тратить время на беспокойство о том, когда их выполнить.

**32.1.2.8. Нахождение свободного времени**

Свободное время часто скрыто в повседневных задачах, и для того, чтобы его найти, необходимо научиться эффективно его искать и устранять бесполезные траты времени. Вот несколько способов найти или создать свободное время:

* **Найдите «легкое» время в году:** После выпуска нового продукта компании часто имеют несколько недель, когда работы становится меньше. Это время можно использовать для подготовки, чтобы не быть загруженным в будущем.
* **Лучше убрать, чем автоматизировать:** Вместо того чтобы искать способы управления ненужными задачами, лучше избавиться от них вовсе. Часто проще и быстрее минимизировать количество задач, чем управлять их большим числом.
* **Прекратите читать группы новостей Usenet:** Это может быть большим источником отвлечений. Регулярно удаляйте себя из самых активных рассылок.
* **Используйте фильтрацию электронной почты:** Применение таких инструментов, как procmail, поможет снизить количество ненужных писем и повысить эффективность работы с электронной почтой.
* **Воспользуйтесь преимуществами утренней работы:** Приходите на час раньше, чтобы использовать более спокойные часы для продуктивной работы.
* **Сократите время на дорогу:** Избегайте часовых пик и работайте в нестандартные часы, когда ваш организм наиболее активен.

Также полезно изучить книги или пройти курсы по управлению временем, особенно специализированные для системных администраторов, а также научиться автоматизировать задачи для повышения своей эффективности. Например, изучите языки программирования, такие как Perl, и освоите команды для автоматизации.

**32.1.2.9. Как справиться с людьми, заставляющими тратить время**

Работа с людьми, не умеющими эффективно управлять своим временем, может серьезно повлиять на вашу продуктивность. Для решения этой проблемы можно применить несколько подходов:

1. **Обучение людей:** Помогите коллегам понять, где они ошибаются в своем управлении временем, и предложите им более эффективные методы работы. Делайте это тактично, чтобы они пришли к нужным выводам сами.
2. **Работа с их руководством:** Если обучение невозможно, попробуйте обсудить проблемы с руководителем этих людей.
3. **Принудительное управление временем:** Когда предыдущие меры не работают, можно применить крайние меры. Например, если ваш проект задерживается из-за того, что кто-то не выполняет вашу задачу, можно стать «приоритетным» прерыванием для этого человека. В крайнем случае, можно даже стать прерыванием самого высокого приоритета и дождаться выполнения задания, пока человек не завершит вашу задачу.

Суть заключается в том, чтобы не позволить людям с плохими навыками управления временем затягивать ваш процесс работы. Важно учить, корректировать и, если нужно, настоятельно требовать выполнения задач в срок.

**32.1.2.10. Как справиться с медлительными бюрократами**

Работа с бюрократами, которые медленно выполняют свои задачи, может сильно тормозить рабочие процессы. Вот два способа справиться с этой проблемой:

1. **Подружитесь с ними:** Обычно бюрократы сталкиваются с бесконечным потоком жалоб и раздраженных людей. Постарайтесь быть для них исключением — станьте приятным собеседником. Задавайте вопросы о том, как у них проходит день, проявляйте искренний интерес. Это поможет наладить отношения, и они будут работать с вами быстрее, чувствуя уважение и дружелюбие с вашей стороны.
2. **Предоставьте им больше работы сразу:** Когда бюрократ заявляет, что выполнение задачи займет много времени, не уменьшайте количество запросов, а наоборот — подавайте их сразу в большем объеме. Это заставит руководителей организовать работу таким образом, чтобы уменьшить количество формальностей. Бюрократы обычно следуют установленным процессам и не могут их изменить, но если вы предложите необычные запросы, это может привести к изменениям в их работе.

**32.1.2.11. Обучение**

Обучение управлению временем может значительно повысить вашу производительность. Это не требует больших затрат и часто дает большую отдачу. Используйте корпоративные курсы, особенно если они бесплатны для сотрудников. Курсы по управлению временем предлагают множество методов, и каждый может найти подходящие для себя приемы.

Самостоятельно также полезно изучить книги по самоуправлению, такие как работы Lakein, Limoncelli, MacKenzie. Эффективное управление временем улучшает вашу производительность и удовлетворение от работы, делая вас более успешным и счастливым.

**32.1.3. Навыки общения**

Навыки общения крайне важны как для успешной профессиональной деятельности, так и для личной жизни. Проблемы, как правило, всегда являются результатом плохого общения. Даже если два человека не ладят друг с другом, это часто связано с тем, что они не научились вести конструктивный диалог.

В целом, проблемы можно разделить на четыре категории:

1. **Мои проблемы:** Когда у меня есть проблема, я должен убедиться, что меня услышат. Использование метода «я-утверждения» поможет правильно донести свою точку зрения.
2. **Ваши проблемы:** Когда кто-то делится своей проблемой, я должен внимательно слушать и удостовериться, что понял суть, чтобы помочь решить проблему. Это достигается через активное слушание.
3. **Наши проблемы:** Когда проблема общая, важно наладить взаимодействие для согласования решения и планов действий. Применяются навыки общения для эффективного взаимодействия.
4. **Проблемы других людей:** В случае проблем других людей важно быть сдержанным и не вмешиваться. Для этого следует придерживаться принципа «не лезть не в свое дело».

**32.1.3.1. Я-утверждение**

Я-утверждение — это способ выразить свои чувства и точку зрения, не обвиняя другого человека, а фокусируясь на том, как его действия влияют на вас. Оно помогает донести проблему, при этом побуждая к конструктивным действиям. Я-утверждение помогает избежать конфликта и способствует лучшему взаимопониманию.

Формула я-утверждения: *«Я чувствую [эмоция], когда вы [действие]»*. Это дает вам возможность сообщить о последствиях действий другого человека без обвинений, что делает ваше сообщение более приемлемым и эффективным.

Важно использовать мягкие эмоции (например, грусть или беспокойство), а не жесткие (например, гнев). Жесткие эмоции могут вызвать защитную реакцию, а мягкие — побудить другого человека к сотрудничеству и решению проблемы.

Примеры я-утверждений:

* *Я чувствую себя обиженным, когда вы критикуете меня лично, а не мою работу*.
* *Я чувствую себя недооцененным, когда вы приписываете моему начальнику работу, которую сделал я*.
* *Я огорчаюсь, когда получаю жалобы от пользователей, которые говорят, что вы не выполняете своих обещаний*.

**32.1.3.2. Активное слушание**

Активное слушание — это ключевая часть эффективного общения. Оно помогает не только услышать, что говорит человек, но и понять его точку зрения, прежде чем реагировать. Это важно для решения проблем, поскольку недопонимание часто приводит к ошибочным выводам и конфликтам.

Существует несколько техник активного слушания:

1. **Зеркальные утверждения:** Это техника, когда слушатель повторяет сказанное собеседником, чтобы убедиться, что правильно понял информацию. Это помогает избежать недопонимания и дает возможность собеседнику уточнить или подтвердить свои слова.

Пример: если кто-то говорит: «Люди жалуются, что файловый сервер медленный», вы можете ответить: *«Вы говорите, что несколько человек жалуются на скорость файлового сервера?»*. Это заставит собеседника подтвердить или уточнить свои слова.

Зеркальные утверждения важны, особенно в многообразных организациях, где люди могут иметь разные культурные или профессиональные фоны. Это помогает избежать ошибок в интерпретации и поддерживает качественную коммуникацию, особенно в международной среде.

**32.1.4. Профессиональное развитие**

Профессиональное развитие — это процесс, включающий как получение обучения, так и участие в профессиональных организациях, что необходимо для улучшения и поддержания своих навыков. В системном администрировании, где технологии постоянно развиваются, это особенно важно.

Для улучшения своих навыков:

* **Чтение профессиональной литературы** поможет вам следить за новыми технологиями и трендами в индустрии. Это также касается специализированных журналов, которые помогают понять потребности пользователей и новые направления в их отрасли.
* **Однодневные семинары и конференции** подходят для изучения конкретных технологий, тогда как **недельные конференции** дают возможность обсудить более стратегические вопросы, обменяться опытом и идеями. Это также помогает восстановить мотивацию и расширить горизонты.

Организации, такие как **USENIX** и **LOPSA**, предлагают отличные возможности для профессионалов. Участие в этих организациях, включая написание статей, помощь в организации мероприятий или участие в конференциях, может положительно сказаться на вашей репутации и карьере.

**32.1.5. Оставаться техническим сотрудником**

Многие системные администраторы сталкиваются с предложениями о повышении до руководящих позиций и не всегда желают принимать их. Если это ваш случай, важно понимать, что предложение о повышении — это признание вашего потенциала. Однако переход на руководящую должность обычно означает отказ от технической работы.

Чтобы остаться техническим специалистом, важно:

1. **Обсудить с руководителем**, что именно включает ваша текущая роль и как можно разделить обязанности технического лидера и руководителя.
2. **Четко определить границы**: например, технический лидер может быть активным участником в разработке и установке новых систем, в то время как руководитель занимается вопросами бюджета, кадров и производительности.

Это обсуждение поможет вам сохранить свою профессиональную идентичность и избежать нежелательных изменений в карьере.

**32.2. Тонкости**

После того как вы научились управлять собой, своим временем и своей карьерой, можно перейти к более сложным навыкам, таким как ведение переговоров, нахождение удовлетворения в работе и управление отношениями с руководством.

### ****32.2.1. Учитесь вести переговоры****

Системные администраторы часто сталкиваются с необходимостью вести переговоры, будь то с поставщиками, пользователями или руководством. Важно понимать, что переговоры — это искусство получать нужное, и оно требует развитых навыков общения.

#### ****32.2.1.1. Работайте для достижения взаимной выгоды****

Переговоры должны приносить выгоду обеим сторонам. Например, если вы снижаете цену с поставщиком, важно не заставить его работать с убытками, что может повлиять на качество обслуживания. Оптимальная ситуация — когда договоренность выгодна обеим сторонам, при этом избегайте соглашений, где одна сторона теряет больше.

#### ****32.2.1.2. Определите ситуацию****

Первый шаг в переговорах — понять, что вы находитесь в ситуации, требующей переговоров. Это может звучать очевидно, но часто люди осознают, что могли бы запросить лучшие условия, только после подписания контракта. Важно вовремя заметить момент переговоров. В разговоре с любым партнером полезно спросить: «Можем ли мы договориться об этом?» Также стоит сообщить своей группе, что сейчас идет процесс переговоров, чтобы все понимали свою роль и не раскрывали важную информацию.

#### ****32.2.1.3. Планируйте свои переговоры****

Перед переговорами важно тщательно подготовиться. Определите, что вам нужно, что можно уступить, и что непременно должно быть сохранено. Обсудите, как будете реагировать на различные вопросы, какие элементы переговоров следует держать в секрете. Знание силы сторон и осознание стратегических шагов поможет вам вести переговоры уверенно.

Некоторые тактики ведения переговоров могут быть жесткими, но их следует использовать крайне редко. Важно помнить, что каждые переговоры — это шанс наладить долгосрочные и позитивные отношения, которые принесут вам выгоду в будущем.

Некоторые тактики могут быть оправданы в случае, если вы больше никогда не будете вести переговоры с этим человеком. Однако такие методы могут серьезно нарушить отношения и повредить репутации.

**32.2.1.4. Установите формат встречи для переговоров**

Для эффективных переговоров важно заранее определить структуру встречи. Сначала договаривайтесь о простых вопросах, где ваши мнения совпадают, чтобы создать позитивную атмосферу. Если кажется, что какой-то вопрос занимает слишком много времени, лучше отложите его. Часто в процессе переговоров вы обнаружите, что между сторонами остаются незначительные разногласия или что один из вопросов можно исключить. В случае, если позиции сторон близки, можно перейти к согласованию деталей и обязательств.

**32.2.1.5. Дополнительные советы по ведению переговоров**

Эти советы особенно полезны при переговорах по зарплате, но они применимы и к любым другим переговорам:

* **Просите то, чего вы хотите.** Не начинайте переговоры с заниженных запросов из-за стеснения или страха, что оппонент откажется. Вы будете больше уважать себя, если попросите то, что хотите, а ваш оппонент решит, согласиться или нет.
* **После предложения молчите.** Не ведите переговоры против себя. Если вы сделали предложение и чувствуете, что началась пауза, не спешите делать уступки. Молчание — это шанс для оппонента подумать или попытаться заставить вас улучшить предложение. Терпеливо ждите ответа.
* **Не раскрывайте свою стратегию.** Не сообщайте оппоненту свою минимальную или максимальную цену, а раскрывайте только ваше текущее предложение. Если в переговорах участвует агент, который заявляет, что представляет ваши интересы, всегда спрашивайте, кто ему платит. Если это ваш оппонент, раскрывайте только ту информацию, которую готовы предоставить напрямую.
* **Отказывайтесь от первого предложения.** Первое предложение всегда включает пространство для маневра, и его отклонение позволяет вашему оппоненту пересмотреть условия. Однако этот метод подходит не всегда. Если ваш оппонент не готов изменять условия, будьте готовы принять первое предложение.

**32.2.1.6. Используйте молчание как средство ведения переговоров**

Молчание является мощным инструментом в переговорах. Оно может означать, что ваш оппонент думает или пытается вызвать беспокойство у вас, чтобы вы предложили дополнительные уступки. Если молчание вас беспокоит, напомните себе: «Кто первый заговорит, тот и проиграет». Кроме того, когда соглашение достигнуто, не поднимайте дополнительные вопросы, чтобы не разрушить достигнутые договоренности. После того как вы получили то, что хотите, молчите.

**32.2.2. Любите свою работу**

Счастливые системные администраторы, которых мы видели, любят свою работу, потому что они не сразу нашли свою нишу. Они проходили через разные роли и компании, чтобы понять, что им нравится, а что нет. После этого они смогли сосредоточиться на поиске работы, которая отвечает их интересам. Процесс осознания, какая работа доставляет удовольствие, может занять годы, но это важный аспект для карьеры.

**32.2.2.1. Наслаждайтесь тем, что вы делаете**

Фильм "Office Space" поднимает интересный вопрос: что бы вы делали, если бы выиграли в лотерею и больше не нуждались в деньгах? Чем вы бы заполнили свое свободное время? Это вопрос, который стоит себе задать, чтобы понять, какая работа будет приносить вам истинное удовольствие. Например, если вам нравится работать с машинами, может быть, вы должны стать автомехаником. Если вам нравится работать с компьютерами, значит, ваша карьера должна быть связана с этой областью.

**32.2.2.2. Наличие мотивации**

Мотивация в работе может быть разной для каждого человека. Например, деньги могут мотивировать на короткий срок, но они не способны поддерживать долгосрочную мотивацию. Некоторые люди находят удовлетворение в том, что помогают другим. Когда они оказывают помощь, они чувствуют радость, и это желание помогать становится привычкой. Этот процесс может показан в фильме "Новая рождественская сказка" (Scrooged).

Комплименты тоже могут быть сильным мотиватором. Когда коллеги или начальство хвалят вас, это дает импульс для дальнейших успехов. Однако, иногда внутренний критический голос может искажать похвалу, превращая ее в нечто негативное. Важно научиться принимать комплименты. Если кто-то хвалит вас, просто поблагодарите их, а не отмахивайтесь от похвалы.

Кроме того, чувство вины может негативно влиять на вашу мотивацию. Люди часто стараются не обсуждать свои личные проблемы на работе, но это может подрывать здоровье и снижать продуктивность. Например, если у вас есть переживания по поводу болезни родственника, важно поделиться этими чувствами с коллегами, чтобы получить поддержку и почувствовать себя лучше.

**32.2.2.3. Счастье**

Исследования показывают, что наше ощущение счастья или несчастья зависит не столько от внешних событий, сколько от того, как мы на них реагируем. Люди, которые могут контролировать свой внутренний критический голос, способны справляться с трудными ситуациями более продуктивно. Например, если дерево упало на чей-то дом, один человек может думать: «Я не заслуживаю такого несчастья», а другой – «Хорошо, что никто не пострадал». Это восприятие напрямую влияет на уровень счастья. Когда вам повышают зарплату, один может радоваться, а другой переживать из-за дополнительной ответственности. Важно осознавать, как внутренний голос влияет на ваши чувства и реакции.

**32.2.2.4. Хороший начальник/плохой начальник**

Отношение к работе во многом зависит от вашего начальника. Даже если работа не является идеальной, хороший начальник может сделать её более приятной. Напротив, работа мечты с плохим начальником будет доставлять вам страдания. Исследования показывают, что большинство людей увольняются не из-за работы, а из-за проблем в отношениях с начальником. Хороший руководитель может найти способ сделать даже плохую работу более приятной.

**32.2.2.5. Принятие критики**

Принимать критику важно для профессионального роста. Конструктивная критика помогает исправить ошибки, а неконструктивная часто оскорбляет и мешает. Важно уметь отличать их и принимать конструктивную критику с благодарностью. Вместо того чтобы сожалеть о том, что не сделали, лучше думать о том, как улучшить ситуацию в следующий раз. Например, вместо мысли «я должен был поступить так», скажите себе «в следующий раз я сделаю лучше».

**32.2.2.6. Ваша структура поддержки**

Каждому человеку важна поддержка. Структура поддержки – это сеть людей, с которыми вы можете поговорить и обсудить проблемы. Она может включать друзей, коллег, супругов и других. Наличие такого круга людей, к которым можно обратиться за советом, помогает легче справляться с трудностями.

**32.2.2.7. Обращайтесь за помощью**

Не бойтесь просить о помощи, когда это необходимо. Люди часто избегают просить о помощи, особенно в технической сфере, из-за культуры «самостоятельности». Однако обращаться за помощью – это не слабость, а мудрость. Разделение проблем с другими помогает решить их быстрее и с меньшими усилиями. Лучше предупредить проблему, чем позволить ей перерасти в нечто серьезное.

**32.2.2.8. Уравновешивайте работу и личную жизнь**

Нахождение баланса между работой и личной жизнью крайне важно для психического и физического здоровья. Безопасность и благополучие в жизни могут пострадать, если вы будете работать без перерывов. Необходимо уделять время себе: отдыхать, поддерживать нормальный сон и заниматься общественной жизнью. Уважение к своему партнеру и близким также очень важно. Часто работа забирает много времени, и наши вторые половины становятся «техническими вдовами», что негативно влияет на отношения. Важно показывать свою благодарность и обожание близким. Также стоит уважать свой организм, вовремя отдыхать и заботиться о своем здоровье.

Не стоит игнорировать отпуск, который предоставляет работодатель. Его цель – предотвратить выгорание и помочь вам вернуться на работу с новыми силами. Отказ от отпуска может повлиять на качество работы и даже на ваше здоровье. Приятно думать, что компания не может обойтись без вас, но в реальности это может привести к серьезным последствиям.

**32.2.2.9. Доска почета**

Для поддержания мотивации и позитивного настроя полезно создать «Доску почета». Это место, где вы можете размещать благодарности, награды или положительные отзывы о вашей работе. Такое напоминание поможет вам видеть результаты своих усилий и поддерживать позитивное отношение, особенно в трудные моменты. Если вы руководитель, вы можете создать такую доску для всей команды, что поможет повысить дух и мотивацию в коллективе.

**32.3. Управление своим руководителем**

Очень важно понимать философию вашего начальника: его задача – выполнить большой объем работы, который делится на множество более мелких задач, часть из которых выполняете вы. Ваша цель – помогать своему начальнику достигать успеха. Это важно не только для него, но и для вас, поскольку успешные начальники обычно продвигают своих подчиненных.

Чтобы управлять своим начальником, нужно уделять его внимание и силы. Он будет больше ценить тех, кто помогает ему достигать его целей. Это подразумевает эффективное взаимодействие, что дает вам больше шансов быть замеченным и продвинуться по карьерной лестнице.

**32.4. Заключение**

Успех и счастье взаимосвязаны. Чтобы быть успешным, важно систематически планировать свою работу, использовать списки задач и календари. Это поможет избежать забывания и пропуска важных сроков. Управление временем – ключевая дисциплина для достижения целей. Особенно для системных администраторов, которые часто сталкиваются с прерываниями и трудностью в планировании. Важно не только эффективно управлять своим временем, но и поддерживать дисциплину, сосредоточив внимание на приоритетных задачах.

Навыки общения, такие как «я-утверждения» и зеркальные утверждения, помогут вам взаимодействовать с коллегами и близкими, обеспечивая лучшие результаты и отношения в разных сферах жизни.

**Глава 33. Советы техническим руководителям**

**33.1. Основы**

Технический руководитель – это человек, обладающий глубокими знаниями в области системного администрирования и пониманием работы организации в целом. Его роль часто включает в себя руководство техническим персоналом, помощь ему в развитии навыков, а также взаимодействие с нетехническими руководителями внутри компании. Переходя с технической роли на руководящую, технический директор может продолжать участвовать в некоторых аспектах работы, однако основное внимание теперь уделяется организации и координации команды, решению бюрократических вопросов, а также обеспечению нормальной работы без препятствий для сотрудников.

Основные задачи технического руководителя заключаются в управлении своей командой, поддержке её развития, а также в работе с другими отделами компании, в том числе с руководителями, не имеющими технической подготовки. Технический руководитель должен умело переводить требования и ожидания разных сторон, устанавливать для своей команды чёткие цели и сроки, а также налаживать коммуникацию между техническим персоналом и нетехническим руководством.

Чтобы быть успешным, важно научиться правильно взаимодействовать с обеими сторонами:

1. **С вашим техническим персоналом:** важным аспектом является установление уважительных и доверительных отношений. Технические специалисты будут оценивать вас по тому, как вы с ними общаетесь и как помогаете в трудных ситуациях. Неудачное руководство или отсутствие поддержки могут привести к распаду команды.
2. **С нетехническими руководителями:** успешная коммуникация с руководством и другими подразделениями компании является ключевым моментом для успешной работы вашего отдела. Без хороших отношений с ними вы не сможете получить необходимые ресурсы, поставить реалистичные цели и добиться успеха для своей команды.

В этом разделе рассмотрены принципы эффективного руководства техническими и нетехническими командами, а также важные аспекты взаимодействия, которые помогут вам как техническому руководителю успешно справляться с задачами на этой должности.

**33.1.1. Обязанности технического директора**

Основная обязанность технического директора заключается в определении приоритетных задач и обеспечении своей команды необходимыми ресурсами для их выполнения. Он несет ответственность перед своим персоналом, компанией и собой за поддержку морального духа в коллективе, развитие сотрудников и достижение корпоративных целей. Это также включает в себя управление производительностью команды, соблюдение бюджета и поддержание связи с новыми технологиями.

Технический директор должен эффективно управлять всеми аспектами работы группы, не вмешиваясь в каждодневную деятельность сотрудников, а также контролировать процессы, чтобы они шли в правильном направлении. Он обязан заботиться о карьере своих сотрудников, поддерживать их развитие и обучение, создавая возможности для улучшения их технических навыков.

**33.1.1.1. Приоритеты и ресурсы**

Технический директор получает задачи по приоритетам от высшего руководства и затем оценивает, какие ресурсы необходимы для их реализации. Он работает с руководством для получения этих ресурсов. Одним из способов определения приоритетов является использование соглашений об уровне обслуживания (SLA), которые помогают установить чёткие ожидания и временные рамки для различных типов запросов. Например, SLA для службы поддержки может включать требования по времени отклика на запросы и ожидания по времени выполнения.

Другим способом обеспечения понимания приоритетных задач является создание письменных политик для управления группой системного администрирования. Рассмотрим три важные политики:

1. **Как получить помощь** — определяет, как пользователи могут получить наилучшее обслуживание и как система должна быть организована для управления запросами.
2. **Состав и объем работы** — описывает обязанности членов команды, включая, что они должны поддерживать, где и как оказывать помощь пользователям.
3. **Определение экстренного случая** — помогает отличить реальные проблемы от выдуманных. Эта политика необходима для того, чтобы системные администраторы могли объективно определить, что является неотложным запросом, а что нет.

**33.1.1.2. Структура**

Кроме того, технический директор должен создавать структуры, которые помогают сотрудникам достичь их целей. Это может быть особенно важно для менее опытных сотрудников, которые нуждаются в четких инструкциях. Примером структуры может быть использование контрольных списков для установки новых систем, которые могут помочь как новичкам, так и более опытным сотрудникам не забывать важные шаги и следовать правильному порядку действий.

Для неопытных системных администраторов директор может разработать шаблоны контрольных списков и проверять их выполнение. Для более опытных сотрудников можно предложить составление собственных контрольных списков с возможностью корректировки и дополнений по мере необходимости.

**33.1.1.3. Моральный дух группы**

Поддержание высокого морального духа команды является одной из важнейших задач технического директора. Если уровень морального духа высок, сотрудники будут более мотивированы справляться с трудными задачами, наслаждаться своей работой, работать как сплоченная команда и менее склонны к уходу. Низкий моральный дух, наоборот, может привести к снижению производительности и увеличению текучести кадров. Также будет сложнее привлечь новых сотрудников, если они почувствуют плохую атмосферу внутри группы. Однако большинство команд находятся между этими двумя крайностями, и, если технический директор выполняет свою работу качественно, уровень морального духа команды будет высоким.

**33.1.1.4. Устранение препятствий**

Технический директор также должен устранять препятствия, которые мешают выполнению работы. Иногда проблемы возникают из-за нехватки связи между людьми, отсутствия решений, неуверенности или бюрократических препятствий. Задача руководителя — выступать посредником, наводить порядок и обеспечивать людей необходимыми полномочиями для принятия решений. Важно быть хорошим слушателем, так как часто проблемы решаются сами собой, когда вы выслушиваете вовлеченных сотрудников и даете им возможность обсудить ситуацию. Это помогает прояснить проблему и привести к её решению.

Устранение препятствий также касается нетехнических вопросов, таких как бюрократия, разрешение конфликтов или получение финансирования для проектов. Например, директор может помочь прояснить политику, договориться о бюджете, обеспечить ресурсы, которые сэкономят время, или уполномочить сотрудников действовать при сомнениях. Работа технического директора в значительной степени заключается в создании связей и устранении барьеров для эффективной работы группы, даже если результат не всегда имеет материальное выражение, как в случае с установленными машинами или написанным кодом.

Проблемы могут возникать, когда необходимо выбрать между временными и долгосрочными решениями. В таких ситуациях полезно разделить процесс на два этапа: сначала найти краткосрочное решение, чтобы облегчить работу, а затем — долгосрочное. Иногда временные решения, хотя и эффективны на первых порах, могут стать постоянными, если не будут своевременно заменены. Важно тщательно анализировать ситуации, чтобы понять, когда и какое решение будет наиболее целесообразным.

Технический директор также должен рассматривать проблемы на более высоком уровне, искать политические, стратегические или финансовые решения, а не просто применять технологические подходы, которые не всегда могут эффективно решить социальные или организационные проблемы.

**33.1.1.5. Поощрения**

Как руководитель, важно использовать поощрения для мотивации сотрудников, но делать это с осторожностью, чтобы избежать их злоупотребления. Разные люди воспринимают различные формы поощрений по-разному. Важно понять, что мотивирует каждого сотрудника, будь то публичное признание, новые интересные задания или другие способы. Для некоторых сотрудников публичная благодарность может быть значимой наградой, тогда как для других это может быть неприятно. Поэтому стоит тщательно изучить, какие поощрения наиболее эффективны для каждого члена группы.

Необходимо поощрять поведение, которое вы хотите видеть в группе. Например, если сотрудник использует негативную коммуникацию (гневные письма), не отвечайте на такие сообщения, чтобы не поощрять такое поведение. Вместо этого нужно отвечать только на те сообщения, которые соответствуют нормам общения.

Наказания за негативное поведение следует использовать только в крайних случаях, и даже тогда — без поощрения такого поведения. Наказания часто могут вызвать у человека стремление привлечь внимание, поэтому важно избегать ситуации, когда наказание само по себе становится способом получения внимания.

Также важно различать выполнение обязанностей и выход за пределы этих обязанностей. За выполнение обычных задач сотрудники получают зарплату, но за дополнительные усилия (например, дополнительные задачи или улучшение качества работы) следует назначать бонусы или надбавки. Путать эти два принципа может привести к недовольству, так как сотрудники могут начать ожидать бонусы за выполнение своих стандартных обязанностей.

**33.1.1.6. Наблюдение за группой**

Технический директор должен следить за деятельностью своей команды и знать, чем занимаются его сотрудники. Это можно делать через регулярные отчеты или личные встречи с сотрудниками. Важно не перегружать себя чрезмерным количеством встреч, чтобы не создавать у сотрудников ощущение, что их время тратится впустую. Лучше проводить одну встречу в месяц, чем устраивать еженедельные встречи, которые могут быть отменены или запаздывать, что вызывает раздражение и дезорганизацию.

Встречи с сотрудниками создают возможность для открытого диалога, что позволяет техническому директору выявить проблемы, которые могут не быть отражены в отчетах. Однако важно, чтобы отчеты действительно читались и на них отвечали, чтобы сотрудники не чувствовали, что их усилия по подготовке отчетов бессмысленны.

Использование коротких периодических отчетов может быть полезным для отслеживания работы команды и принятия решений по новым проектам или объяснения, почему на что-то не хватает времени. Однако важно обеспечить, чтобы такие отчеты не превращались в бесполезную нагрузку, которая отвлекает от реальной работы.

**33.1.1.7. Поддержка**

Технический директор играет важную роль в поддержке своей группы, выполняя различные бюрократические задачи и помогая сотрудникам взаимодействовать с другими отделами компании. Он должен брать на себя ответственность за неудачи, случившиеся по вине группы, защищать своих подчиненных от обвинений и не переводить вину на личности. Важно, чтобы сотрудники знали, что их усилия будут поощрены, а успехи признаны. Ответственность за неудачи следует брать на себя, в то время как успехи должны быть отмечены и поделены с группой.

Директор также должен заниматься вопросами контрактации и бюрократическими задачами, такими как подтверждение и обновление контрактов, заключение соглашений о неразглашении и договоров с поставщиками. Это освобождает сотрудников от лишней бюрократии и позволяет им сосредоточиться на технических задачах.

Кроме того, директор поддерживает группу, когда необходимо привести в исполнение политику компании, особенно если она кажется неудобной для пользователей. Если сотрудникам необходимо отказать в просьбе, лучше, если отказ будет исходить от высшего руководства. Если политика требует изменений, директор должен продвигать эти изменения или помогать своей группе в этом процессе.

**33.1.1.8. Идейный лидер**

Технический директор также выполняет роль идейного лидера, направляя деятельность группы в соответствие с целями компании. Он должен четко понимать, как группа может помочь компании достичь ее целей, и обеспечивать сотрудников ясным представлением о том, что они должны сделать и как их задачи соотносятся с общими целями компании. Директор должен напоминать группе об этих целях и держать их на правильном курсе. Важно, чтобы задачи включали как долгосрочные, так и краткосрочные цели, чтобы сотрудники могли видеть свой прогресс.

Кроме того, директор должен обеспечивать стабильность и уверенность в направлении группы. Периодические изменения курса могут сбить с толку сотрудников, поэтому директор должен уметь объяснять, почему такие изменения происходят и как они способствуют долгосрочной цели.

**33.1.1.9. Подготовка**

Технический директор несет ответственность за подготовку своей команды. Это включает в себя помощь в профессиональном и техническом развитии сотрудников, терпение при обучении и поддержку на каждом этапе обучения. Важно, чтобы обучающий не проявлял недовольства, а вместо этого помогал сотруднику понять, что нужно делать и почему. Ошибки — неотъемлемая часть процесса обучения, и важно поддерживать сотрудников, когда они делают их, а не ругать.

Часто в процессе подготовки необходимо делегировать задачи и научить сотрудников эффективно справляться с этим. Это важно для развития их навыков и для улучшения работы всей команды. Подготовка также включает в себя помощь сотрудникам в документировании своих шагов и решений. Это не только помогает закрепить процесс обучения, но и создает базу знаний, которая будет полезна в будущем.

Также стоит помнить, что некоторые сотрудники могут обучаться медленно. Важно изменять свои ожидания и быть терпеливым, потому что с временем эти люди могут стать отличными специалистами. Важно избегать раздражения и всегда подходить к обучению с желанием помочь, а не с осуждением.

**33.1.1.10. Техническое развитие**

Технический директор должен обеспечить развитие технических навыков старших системных администраторов и следить за их профессиональным ростом. Для этого он делегирует сложные задачи, которые обычно выполнял бы сам, а также организует участие сотрудников в важных конференциях, советует им писать статьи и активно участвовать в технических группах. Некоторые компании выделяют средства и время на профессиональное развитие сотрудников, и директор должен убедиться, что группа использует эти возможности.

Важно, чтобы директор организовал обширную библиотеку технической литературы для своей команды и предоставлял возможности для участия в проектах, которые способствуют расширению знаний сотрудников в смежных областях. Также директор должен работать с сотрудниками, чтобы они делились полученными знаниями с командой и использовали возможности для обучения на полную мощность.

**33.1.1.11. Карьерный рост**

Карьерное планирование — важная часть работы технического директора. Он должен регулярно встречаться с каждым сотрудником, чтобы понять их карьерные амбиции и сравнить их с текущими задачами группы. На основе этого обсуждения разрабатываются краткосрочные и долгосрочные цели, которые помогут сотрудникам расти в рамках их профессиональной деятельности.

Эти встречи должны быть индивидуальными и не связаны с ежегодной проверкой производительности. Директор должен внимательно выслушать сотрудника, чтобы понять его желания и предложения. Во время таких встреч можно выявить, что некоторые сотрудники хотят сменить направление своей работы или развивать новые навыки, и в таких случаях директор может предложить пути для их развития.

Для новичков и младших администраторов директор помогает с карьерным ростом, начиная с профессиональной специализации и постепенно увеличивая масштаб их задач. Средним системным администраторам необходимо помогать устранять пробелы в их опыте, а старших специалистов поддерживать в их стремлении развивать новые навыки или перейти в управление.

Особенно важен подход к старшим системным администраторам, которые могут столкнуться с карьерным кризисом. Директор может предложить им развиваться в рамках своей специализации, участвовать в конференциях, работать с открытыми сообществами или принять на себя роли лидеров, управлять проектами и работать с младшими специалистами.

**33.1.1.12. Бюджет**

Технический директор несет ответственность за подготовку и управление бюджетом своей группы. Он должен составить реалистичную бюджетную заявку, которая включает в себя такие элементы, как повышение зарплат и бонусы для сотрудников, найм нового персонала, стоимость поддержки и расширения систем, обновление устаревших технологий, а также финансирование новых проектов для поддержания курса компании.

Если выделенный бюджет меньше ожидаемого, директор обязан следить за тем, чтобы группа оставалась в пределах финансовых ограничений, при этом выполняя все необходимые задачи. В случае значительного сокращения бюджета, ему придется приоритизировать задачи и отказаться от тех, которые требуют дополнительного финансирования.

**33.1.1.13. Быть в курсе технологий**

Технический директор должен быть в курсе всех новых технологий, чтобы не только эффективно управлять своей группой, но и принимать решения по внедрению инноваций. Он должен быть не только техническим ориентиром для команды, но и лидером, который направляет свою группу в правильном направлении. Если директор не будет знаком с новыми технологиями, это может привести к застою, так как он не сможет внедрить новые методы и тренды или обучить своих сотрудников.

**33.1.2. Работа с нетехническими руководителями**

Технический директор должен уметь эффективно работать с нетехническими руководителями и менеджерами. Ключевыми аспектами успешного взаимодействия являются общение и управление ожиданиями. Директор должен использовать диаграммы и количественные данные для объяснения бизнес-целей своей группы и ее роли в достижении целей компании.

Важно, чтобы нетехнические руководители были уверены в том, что группа технического директора может выполнить задачи в срок, без необходимости углубляться в технические детали. Технический директор должен избегать расплывчатых утверждений, предоставляя точную и понятную информацию о производительности и сроках. Если сроки под угрозой, важно оперативно информировать руководство, чтобы можно было корректировать план работы.

Кроме того, директор должен быть внимателен к информационным запросам со стороны руководства, особенно в области бюджета и распределения ресурсов. Информирование руководства о текущих задачах группы помогает избежать ненужной перегрузки дополнительной работой и позволяет четко защищать интересы группы при необходимости.

**33.1.3. Работа с вашими сотрудниками**

Сотрудники технического директора — это важная часть его работы. Он должен не только поддерживать высокий моральный дух группы, но и способствовать их хорошей производительности, четко объясняя, чего от них ожидается.

**33.1.3.1. Будьте хорошим примером для подражания**

Технический директор должен вести свою команду примером. Его поведение оказывает влияние на сотрудников: если он проявляет вспыльчивость и раздражительность, его группа будет вести себя аналогично. Важно быть внимательным, поддерживать доброжелательные отношения с коллегами и демонстрировать альтруизм. Если директор жертвует своими интересами ради помощи команде, сотрудники будут поступать так же, что создаст атмосферу взаимной поддержки и уважения.

**33.1.3.2. Обращайтесь со своими сотрудниками уважительно**

Одним из важнейших способов поддержания высокого морального духа в группе является уважительное обращение с сотрудниками. Это включает в себя как простые, но значимые действия, например, поздравление с годовщиной работы, так и публичное признание достижений сотрудников. Искренние комплименты и похвала за работу, выполненную сверх обычных обязанностей, являются отличным стимулом для мотивации.

Кроме того, признание должно быть своевременным и персонализированным. Например, если сотрудник ошибся, лучше обсудить это наедине, позволив ему самому проанализировать свои действия. Важно поддерживать уважительное отношение, признавая ошибки, но не давая сотруднику зацикливаться на них. Признание и поддержка в такие моменты укрепляют доверие между директором и его командой, а также способствуют улучшению работы в будущем.

**33.1.3.3. Будьте оптимистом**

Для поддержания высокого морального духа в группе технический директор должен показывать уверенность в возможностях своей команды. Он должен демонстрировать, что верит в людей и сделает все, чтобы обеспечить им успех. Это включает в себя отказ от фокусировки на прошлых неудачах и настрой на будущее. Важно сохранять оптимизм, даже если группа сталкивается с трудностями. Новый директор, вступая в коллектив с проблемами, не должен показывать ожидания неудач, а наоборот, должен настроить группу на положительные изменения, прежде чем принимать решение о необходимых действиях. Это создаст доверие и поможет избежать демотивации сотрудников.

**33.1.3.4. Задавайте точное направление**

Технический директор должен четко определить ответственность каждого сотрудника и убедиться, что каждый работает в рамках своей области. Он должен следить за тем, чтобы сотрудники не брали на себя чужие задачи без разрешения. Важно, чтобы сотрудники знали, что если они выполняют свою работу качественно, он позаботится о других аспектах. Он также должен ясно формулировать свои требования, чтобы избежать недопонимания. Если задачи не выполняются так, как он ожидает, директору следует попросить сотрудника объяснить, что именно он понял от его указаний, чтобы выявить источник проблемы.

Если директор не объясняет свои требования ясно, это может привести к трудностям, например, когда используется подход "принеси мне камень", при котором сотрудник долго пытается понять, что именно требуется. Такой подход ведет к неэффективности и может способствовать высокой текучести кадров.

**33.1.4. Решения**

Техническому директору часто приходится принимать различные решения, касающиеся как кадровых вопросов, так и вопросов приоритизации и распределения задач между членами группы. Часто ему также нужно решать, покупать ли готовое решение для задачи или разработать внутреннее.

**33.1.4.1. Роли и обязанности**

При принятии решений о найме нового персонала и распределении задач, технический директор должен учитывать обязанности группы и таланты ее членов. Важно учитывать, какие пробелы существуют в наборе навыков и типах личности сотрудников, чтобы обеспечить эффективное выполнение задач. Он должен стараться поддерживать хорошее соотношение между должностями и потребностями компании. Кроме того, распределение рабочей нагрузки должно учитывать опыт, карьерные амбиции и развитие навыков сотрудников. Задачи должны быть разнообразными, чтобы работа оставалась интересной, и чтобы сотрудники могли развиваться и расти в своей профессии.

**33.1.4.2. Приоритеты**

Технический директор должен уметь выбирать приоритеты для своей команды, обсуждая их с руководством и пользователями. При принятии решений важно учитывать как полезность проекта, так и количество усилий, которые понадобятся для его выполнения. Он должен отдавать предпочтение проектам с более высокой полезностью, даже если они требуют больших усилий. Также важно избегать ловушки, когда директор откладывает важные задачи в пользу множества маленьких проектов, которые дают ощущение достижения, но имеют минимальную полезность. Это позволяет избежать чрезмерной фокусировки на несущественных задачах и помогает сосредоточиться на более значимых проектах.

Если директор правильно понимает соотношение усилий и полезности для каждой задачи, его решения будут поддержаны руководством. Даже если пользователи могут не согласиться с оценкой проектов, важно, чтобы задачи с наибольшей полезностью получали наибольший приоритет в группе.

**33.1.4.3. Покупать или создавать**

Техническому директору часто предстоит решать, купить ли готовое решение или разработать собственное. Это решение имеет несколько вариантов: покупка готового решения, интеграция, сборка компонентов или создание системы с нуля.

* **Покупка готового решения**. Готовые решения часто являются проверенными временем продуктами, такими как приложения для обработки текста или системы для управления проектами. Они могут быть удобными, так как имеют меньше рисков и требуют меньшего времени для внедрения.
* **Интеграция или адаптация продукта**. Иногда готовые системы требуют настройки под специфические нужды организации. Например, бухгалтерская система или ПО для поддержки пользователей могут потребовать значительной адаптации. Этот вариант подходит для крупных организаций, где настройка системы приносит больше пользы, чем создание решения с нуля, но для небольших компаний покупка сильно настраиваемых решений может быть нецелесообразной.
* **Сборка нескольких проектов в единую систему**. В некоторых случаях готовое решение отсутствует, но можно собрать требуемую систему, комбинируя несколько существующих продуктов. Например, можно интегрировать различные операционные системы с единой базой данных. Это требует создания определенного кода для объединения компонентов, но иногда такие решения становятся стандартом, когда производители предлагают уже готовые интеграции.
* **Создание решения с нуля**. Это наиболее гибкий подход, который дает полную индивидуализацию. В этом случае технический директор и его команда должны пройти весь процесс разработки — от сбора требований до тестирования и внедрения. Хотя этот подход требует значительных временных затрат, он может быть оправдан, если необходимы возможности, которых не предоставляют коммерческие решения.

Каждый из этих вариантов имеет свои плюсы и минусы. Покупка готового решения обычно требует меньших усилий, быстрее внедряется и менее затратна с точки зрения человеческих ресурсов. Однако готовые решения ограничены в настройке и могут потребовать дополнительных затрат на обучение персонала. Построение системы с нуля, с другой стороны, предоставляет гибкость, но может быть дорогим и трудоемким процессом.

**Ключевым моментом при принятии решения является объективная оценка потребностей организации.** Если требуемая функциональность доступна на рынке, то покупка готового решения будет предпочтительнее. Если же необходимы уникальные возможности, которые не могут быть предложены внешними поставщиками, создание собственной системы может быть более оправданным решением, несмотря на высокие затраты.

**33.2. Тонкости**

После того как группа работает стабильно, приняты необходимые решения, и все обязанности контролируются, важно подумать, как еще больше укрепить команду и продвигаться вперед. Это включает как внимание к интересам сотрудников, так и собственное карьерное развитие.

**33.2.1. Сделайте свою группу еще сильнее**  
Для улучшения работы группы важно способствовать командному подходу и дать сотрудникам возможность развиваться. Организация крупных проектов, вовлечение в подготовку докладов на конференциях, а также культурно-развлекательные мероприятия могут повысить моральный дух. Это помогает укрепить связи между сотрудниками, но важно учитывать, чтобы никто не чувствовал себя изолированным, особенно из-за рабочих обязанностей.

**33.2.2. Популяризируйте ваше подразделение среди высшего руководства**  
Важно, чтобы высшее руководство осознавало ценность вашей команды и ее вклад в успех компании. Это поможет получить ресурсы для дальнейшей работы и признание заслуг сотрудников. Подчеркивайте достижения вашей команды и объясняйте, как их работа влияет на другие подразделения и помогает экономить ресурсы.

**33.2.3. Работайте над собственным карьерным ростом**  
Когда группа стабильно функционирует, стоит задуматься о собственном карьерном росте. Важно не только заботиться о команде, но и развивать личные навыки. Изучение деятельности компании и развитие навыков в управлении бизнесом поможет устанавливать лучшие отношения с руководителями, принимающими решения.

**33.2.4. Делайте то, что вам нравится**  
Не забывайте о своих интересах. Для многих технических директоров это участие в технических проектах, которые не столь срочные, но позволяют оставаться в курсе новых технологий. Это помогает совмещать управленческую работу с увлекательными задачами и не терять контакта с технической стороной.

**33.3. Заключение**

Технический директор — это многозадачный профессионал, который одновременно выполняет роль наставника, опытного системного администратора и руководителя. Он управляет не только процессами и бюджетом, но и моральным состоянием команды, способствует карьерному росту сотрудников и помогает им развиваться. Умение принимать ключевые решения, поддерживать высокий моральный дух, а также правильно распределять задачи и ресурсы — основа успеха в этой роли.

**Глава 34. Советы нетехническим руководителям**

Эта глава ориентирована на создание эффективных отношений между нетехническими руководителями и старшим техническим персоналом в области системного администрирования. Основное внимание уделено тому, как наладить взаимодействие между руководством и техническим персоналом, а также между старшими администраторами и пользовательской базой. Рассмотрены вопросы, касающиеся роли нетехнического директора в организации системного администрирования.

**34.1. Основы**

Для нетехнического директора, который управляет организацией системного администрирования, основными обязанностями являются установление приоритетов, выделение необходимых ресурсов и поддержание высокого морального духа среди команды.

**Основные требования к взаимным отношениям:**

* **Общие цели и понимание:** Для эффективной работы важно, чтобы директор и технический персонал были на одной волне. Для этого рекомендуется создавать годовой план для каждой области специализации, основываясь на информации и направлениях, которые предоставляет директор. Это поможет системным администраторам понять курс компании и чувствовать себя вовлеченными в процесс принятия решений.
* **Сотрудничество и участие:** Системные администраторы должны иметь возможность активно участвовать в процессе планирования и принятия решений, что усилит их приверженность и вовлеченность в цели компании.
* **Развитие сотрудников:** Предоставление системным администраторам возможности участвовать в профессиональных мероприятиях, таких как конференции и учебные курсы, способствует не только повышению их производительности, но и удовлетворенности работой. Техническим специалистам необходимо быть в курсе постоянно изменяющихся технологий, и участие в таких мероприятиях помогает им поддерживать высокие стандарты.

**34.1.1. Приоритеты и ресурсы**

Главной обязанностью нетехнического директора в организации системного администрирования является установление приоритетов и предоставление необходимых ресурсов. Это включает в себя не только организацию достаточного количества персонала и бюджета, но и необходимость коммуникации с техническим персоналом на языке, который будет понятен для всех.

* **Язык коммуникации**: Технический персонал может не всегда понимать деловой сленг, используемый руководителями, что может привести к недопониманию. Важно переводить деловые термины на язык, понятный для всех, чтобы обеспечить продуктивное взаимодействие.
* **Ресурсы**: Управление ресурсами подразумевает распределение нужного количества людей и финансирования для выполнения задач, обеспечивая эффективное использование доступных средств.

**34.1.2. Моральный дух**

Для эффективной работы группы системных администраторов необходимо поддерживать высокий моральный дух, что способствует продуктивности и готовности работать в сложных условиях.

* **Управление моральным духом**: Важно избегать чрезмерной опеки и микроменеджмента, который деморализует сотрудников. Вместо этого, директор должен задавать направления работы и позволять техническому персоналу самостоятельно решать задачи, регулярно информируя о ходе их выполнения.
* **Защита от стресса**: Нетехнический директор должен выступать в роли фильтра, защищая свою команду от излишнего стресса, снимая политические и организационные препятствия. Также важно предотвращать распространение слухов, которые могут подрывать моральный дух.
* **Будущее группы**: Руководителю необходимо создавать ощущение стабильности в группе, сообщая о возможных изменениях только тогда, когда решения будут окончательно приняты, чтобы избежать неопределенности, которая может снизить мотивацию сотрудников.

**34.1.3. Общение**

Одной из сложностей в работе с техническим персоналом является языковой барьер, когда технические специалисты используют специализированные термины, которые могут быть непонятны нетехническим руководителям.

* **Язык общения**: Технический персонал должен научиться адаптировать свою речь, используя язык, понятный для нетехнических директоров и пользователей. Это помогает улучшить взаимодействие и повысить эффективность работы.
* **Четкость и конкретность**: Системные администраторы должны быть способны четко изложить требования, на которых основывается их работа, а также обсуждать прогресс проектов в контексте этих требований, чтобы все участники процесса были на одной волне.

Эти подходы помогают строить эффективную коммуникацию и поддерживать высокую продуктивность работы всей команды.

**34.1.4. Совещания персонала**

Формальные совещания между системными администраторами и их нетехническим директором играют важную роль в поддержании связи и понимания общих целей организации. Эти совещания помогают как техническому персоналу, так и руководителю обмениваться информацией о направлениях и приоритетах работы, а также вырабатывать стратегии для достижения поставленных целей.

* **Планирование совещаний**: Совещания требуют предварительного планирования. Нетехническому директору следует заранее обсудить с старшими системными администраторами, как будет построено общение на совещаниях. Важно избегать использования терминов или фраз, которые могут быть неясны техническому персоналу, чтобы не возникло недопонимания или деморализации.
* **Разъяснение идей**: Обсуждение с техническим персоналом того, как представить идеи, важно для эффективной передачи информации и предотвращения негативных последствий от неправильного восприятия.

**34.1.5. Годовые планы**

Работа системных администраторов часто состоит из множества мелких задач и нескольких крупных проектов. Из-за этого они могут потерять общее представление о том, как их работа соотносится с более широкими целями компании. Составление годовых планов помогает восстановить это общее видение и улучшить организацию работы.

* **Годовые планы**: Старшие системные администраторы должны заранее планировать проекты на год, учитывая текущие и будущие эксплуатационные требования, а также возможность оптимизации задач. Это помогает избежать перегрузки, когда все проекты нужно выполнять одновременно, и даёт время для решения непредвиденных ситуаций.
* **Планирование на будущее**: Нетехнический директор должен требовать от старшего технического персонала годовых планов и следить за их исполнением. Это даёт возможность лучше планировать бюджет и ресурсы, а также быть готовым к изменениям, таким как слияния или поглощения.

**34.1.6. Технический персонал и процесс составления бюджета**

Вовлечение старших системных администраторов в процесс составления бюджета критически важно для того, чтобы все необходимые ресурсы были учтены и правильно распределены. Старшие администраторы должны иметь возможность подробно объяснить свои потребности и предоставить информацию для составления бюджета.

* **Составление бюджета**: Старшие системные администраторы должны составлять планы расходов на следующий год, основываясь на годовых планах, текущих операционных задачах, сроках проектов и доступности персонала. Это помогает избежать неожиданных затрат и предоставляет им контроль над финансированием.
* **Участие в бюджетировании**: Привлечение старших системных администраторов к процессу бюджетирования позволяет более точно учитывать их нужды и создаёт возможность для улучшения управления финансами и ресурсов в организации. Это также помогает администратору понять управленческую сторону работы, что полезно для тех, кто стремится к карьерному росту в руководящие позиции.

**34.1.7. Профессиональное развитие**

Обеспечение системных администраторов возможностями для профессионального роста – это важная часть их удовлетворенности работой и общим успехом компании. Постоянное обучение и обновление знаний помогают поддерживать высокое качество работы и адаптироваться к быстро меняющимся технологиям.

* **Необходимость в профессиональном росте**: Технологии развиваются быстро, и примерно 30% технических знаний устаревают каждый год. Если системные администраторы не обновляют свои навыки, им становится сложно эффективно работать. Например, установка новой системы на основе устаревших знаний может вызвать разочарование и моральное ухудшение.
* **Мероприятия для развития**: Поощрение участия в конференциях, курсах и других образовательных мероприятиях необходимо для развития навыков. Однодневные семинары могут быть тактическими, нацелены на решение конкретных вопросов, в то время как недельные конференции — стратегическими, предлагающими обсуждения более широких тем.
* **Преимущества конференций**: Конференции не только помогают быть в курсе новейших достижений, но и дают возможность общаться с коллегами из других компаний, обмениваться опытом и обсуждать общие проблемы. Это также позволяет взглянуть на свою работу с другой стороны и дать новый импульс решениям сложных задач.
* **Обучение вне рабочего места**: Для эффективного обучения важно проводить тренинги и курсы вне рабочего места, где их не будут прерывать текущие задачи. Идеально, если такие мероприятия проходят за пределами города, чтобы участники могли сосредоточиться исключительно на профессиональном развитии.
* **Книги и справочные материалы**: Системные администраторы должны иметь доступ к качественной справочной литературе. В идеале компания должна обеспечивать своих сотрудников библиотеками книг по системному администрированию, чтобы они могли обращаться к ним в любое время.
* **Общий подход к обучению**: Компании, которые выделяют средства на профессиональное развитие для каждого сотрудника, демонстрируют свою заинтересованность в развитии работников. Важно привлекать системных администраторов к решению, как они хотят использовать выделенные средства, будь то курсы, книги или конференции. Это создаёт атмосферу уважения и приверженности компании.

Профессиональное развитие выгодно как для сотрудников, так и для компании, поскольку оно способствует улучшению работы и повышению квалификации персонала.

**34.2. Тонкости**

После того как установлены крепкие рабочие отношения с техническим персоналом, нетехнический руководитель может применить несколько методов для улучшения взаимодействия и создания более непринужденной атмосферы.

* **Пятилетний план**: Нетехническому директору стоит способствовать разработке пятилетнего плана для технического персонала, который будет синхронизирован с ежегодным планом. Это обеспечит уверенность в том, что средства для проектов будут доступны в нужное время. Пятилетнее планирование помогает предвидеть потребности в обновлениях и обеспечении ресурсов, что критично для успешной работы в условиях постоянных изменений технологий.
* **Актуальность долгосрочного планирования**: Например, сетевые технологии меняются каждые 5-10 лет, и оборудование, которое кажется передовым сегодня, может устареть через несколько лет. Прогнозирование и регулярные обновления — необходимое условие успешного функционирования IT-инфраструктуры.
* **Регулярные встречи с единственным контактным звеном**: Очень важно установить четкие каналы общения между системными администраторами и пользователями, чтобы минимизировать недоразумения. Регулярные встречи с единственным контактным лицом со стороны пользователей помогут наладить диалог и обсудить текущие вопросы. Эти встречи позволяют устанавливать приоритеты задач и корректно управлять ожиданиями с обеих сторон, что повышает эффективность работы и решает проблемы до их обострения.
* **Подготовка к встречам**: Перед встречами обе стороны должны обдумать, какие вопросы и проблемы требуют обсуждения. Такие встречи дают пользователям понимание хода работы над проектами и позволят им правильно расставить приоритеты. Это также способствует более ясному распределению ответственности и формированию реалистичных ожиданий.
* **Экономия времени и укрепление доверия**: Совещания с контактным звеном помогают избежать излишней переписки и решать вопросы по состоянию задач более эффективно. Это способствует укреплению доверия между техническим персоналом и пользователями, так как все понимают, чего ожидать и когда. Рабочие отношения становятся более прозрачными и надежными.

В целом, правильное планирование и организация регулярных встреч с пользователями помогают создать взаимопонимание и управлять проектами с учетом всех приоритетов, что в свою очередь способствует более успешной и стабильной работе системы.

**34.2.3. Понимание работы технического персонала**

Для успешного взаимодействия с техническим персоналом нетехнический директор должен стремиться понять, чем занимаются его сотрудники, даже если он не является экспертом в этой области. Это понимание важно для лучшего общения с командой и пользователями, а также для оценки предпринимаемых действий и их связи с требованиями, которые поступают от руководства и пользователей.

* **Коммуникация и доверие**: Если нетехнический директор осведомлен о том, чем занимаются его подчиненные, он будет более уверенно представлять их интересы перед высшим руководством, сможет более эффективно договариваться с другими руководителями и пользователями. Это также способствует лучшему пониманию потребностей в бюджете, так как директор будет знать, что именно нужно для выполнения задач.
* **Реакция пользователей**: Пользователи ожидают от руководителя определенного уровня знаний о деятельности его группы. Недооценка этих ожиданий может привести к разочарованию пользователей и повлиять на восприятие работы всей группы.
* **Обучение и улучшение взаимоотношений**: Один из руководителей заметил, что его отношения с техническим персоналом значительно улучшились после того, как он потратил время на изучение их работы. Это позволило ему не только лучше понять их действия, но и продемонстрировать команду свою заинтересованность в их профессиональной деятельности.

**34.3. Заключение**

Успешные взаимоотношения между нетехническими руководителями и техническим персоналом строятся на взаимном уважении и открытом общении. Руководитель должен поддерживать моральный дух своей группы, защищать ее интересы и обеспечивать информационную поддержку в рамках своей компетенции. Важно, чтобы системные администраторы были в курсе происходящих изменений, но не перегружались излишними деталями.

* **Планирование и бюджетирование**: Разработка годовых и пятилетних планов помогает не только руководителям, но и пользователям чувствовать уверенность в действиях системных администраторов. Это также способствует более эффективному выделению финансовых средств для долгосрочных проектов, предотвращая дефицит бюджета в будущем.
* **Вовлеченность в бюджетный процесс**: Включение старших системных администраторов в процесс планирования бюджета помогает им понять, как это работает, а также дает ценное опытное понимание для будущего. Это может способствовать лучшему планированию и оптимальному распределению ресурсов.

Таким образом, важно, чтобы нетехнический руководитель поддерживал связь с техническим персоналом, обучался их специфике работы и создавал условия для эффективного планирования и взаимодействия.