

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

КОНСУЛЬТАНТ, БИЗНЕС-ТРЕНЕР

АВТОР БЕСТСЕЛЛЕРА «ВЫ ИЛИ ВАС. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОДЧИНЕННЫХ»



ПОЖИРАТЕЛИ ВРЕМЕНИ

**КАК ИЗБАВИТЬ ОТ ЛИШНЕЙ РАБОТЫ
СЕБЯ И СОТРУДНИКОВ**

Александр Семенович Фридман
Пожиратели времени.
Как избавиться от лишней
работы себя и сотрудников
Серия «Бизнес. Как
это работает в России»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=42754292

*Пожиратели времени. Как избавиться от лишней работы себя и
сотрудников:*

ISBN 978-5-04-094730-0

Аннотация

Книга поможет эффективно и точно управлять рабочим временем и процессами. Вы научитесь отсекаать рутину от задач, направленных на рост и развитие бизнеса. Обязательна к прочтению каждому менеджеру.

В формате pdf.a4 сохранен издательский макет.

Содержание

| | |
|---|----|
| ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА | 5 |
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 8 |
| О структуре книги | 14 |
| Глава 1 | 16 |
| Управленческие хронофаги – что это такое? | 19 |
| Как рождаются хронофаги? | 23 |
| Основные тезисы главы 1 | 27 |
| Глава 2 | 29 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 39 |

**Александр
Семенович Фридман
Пожиратели времени.
Как избавиться от лишней
работы себя и сотрудников**

© Текст. А. Фридман, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

ПОЛЕЗНЫЕ КНИГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

Пол Луманс

ТАЙМ-СЕРФИНГ



ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ВОЛНАМИ ЭМОЦИЙ
И ВРЕМЕНИ

МИХАИЛ ГРЕБЕНЮК

ОТДЕЛ ~~ПРОДАЖ~~ ПО ЗАХВАТУ РЫНКА +300% РОСТА

БОНУС
ВНУТРИ
ВИДЕОКУРС:
«КАК НАЧИНАТЬ
ЭФФЕКТИВНЫХ
ПРОДАВЦОВ»

НАЧНИ

КАК
ВЫДАЮЩИЕСЯ
ЛИДЕРЫ



САЙМОН
СИНЕК

ПРОДАНО

Татьяна Кожевникова

эксперт по управлению персоналом крупнейших международных корпораций



МОТИВАЦИЯ КАК ОНА

Тайм-серфинг. Технология управления волнами эмоций и времени

Перед вами принципиально новый взгляд на тайм-менеджмент. Уникальный подход к управлению временем, который поможет прийти к гибкому планированию дел и более эффективному решению задач. Тайм-серфинг откроет путь, где вместо преодоления себя, вы станете своим союзником в решении задач и реализации целей. Автор этой книги – Пол Луманс – бизнес-коуч, который уже более 30 лет обучает ведущие компании и руководителей восточным техникам управления временем.

Отдел продаж по захвату рынка

Книга Михаила Гребенюка, спикера № 1 «Бизнес Молодости» – готовое руководство по созданию отдела продаж и повышению его эффективности. В ней вы найдете 17 инсайтов для руководителей, стратегии развития бизнеса, скрипты для холодных и теплых звонков, повышение конверсии и многие другие технологии, которые помогут повысить эффективность вашего отдела.

Начни с «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать

Успешная компания начинается не с миллионных инвестиций, она начинается с вопроса «ПОЧЕМУ». Есть лидеры и компании, который пользуются популярностью и имеют определенный успех. А есть те, которые способны вдохнов-

лять других и вести за собой. Последним удается это благодаря тому, что они знают, ПОЧЕМУ существуют. Они имеют высокие цели, бросают вызов обществу, они знают, ПОЧЕМУ делают свое дело. Эта книга для тех, кто хочет вдохновлять людей, и для тех, кто хочет найти того, кто бы вдохновлял их. Эта книга создана не для того, чтобы рассказать вам, что и как делать. Её целью не является обеспечить вас планом действий. Её цель – предложить вам мотив для действий.

Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO Cash & Carry вдохновляют сотрудников

Эксперт в управлении персоналом Татьяна Кожевникова проверила уже существующие и создала собственные методы повышения эффективности сотрудников. Из этой книги вы узнаете, какие «пороки руководителей» губят даже самых замотивированных работников. И как привлечь и удержать в компании лучших.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я Александр Фридман, консультант по организационному развитию. Двадцать шесть лет я помогаю компаниям выстраивать и внедрять системы корпоративного управления.

Эта книга – про то, как научиться управлять точно и эффективно. Рано или поздно любой руководитель сталкивается с тем, что, несмотря на его героические усилия, в подчиненной структуре происходит совсем не то, чего ему бы хотелось, а собственные действия не обеспечивают нужных результатов. Возникают два известных вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать?».

Проблему я вижу в том, что руководитель управляет другими, толком не научившись управлять собой. Он пытается наращивать результаты за счет ускорения и увеличения количества рабочего времени, и к этому же подталкивает своих подчиненных. Но устойчивые и последовательно растущие результаты нельзя получить за счет экстенсивности. Деятельность структуры должна быть точной и эффективной. Точность обеспечивает возможность делать то, что нужно, и достигать намеченных целей, а эффективность позволяет за результаты не переплачивать.

О точности, эффективности управления и потерях времени можно не слишком беспокоиться во время бурного экономического роста, когда в паруса бизнеса дует мощный попут-

ный ветер. В этот период большинство компаний просто загоняет все издержки в базу для формирования нужной прибыли. Растущий как на дрожжах рынок это проглатывает. Но любая вечеринка когда-нибудь заканчивается, а благоприятный период сменяется – увы! – менее благоприятным.

Возможно, что для участников бурных стартапов эта книга будет неактуальна. Но если ваш стартап успешно запустится, а вы хотите продолжать развивать бизнес, то мои методики будут полезны.

Обычно те качества, которые помогают руководителю запустить бизнес, на определенном этапе начинают ограничивать его рост.

Я большой поклонник «Теории ограничений» Элияху Моше Голдратта. Его подходы позволяют определиться с тем, какие показатели работы компании реальны, а какие приводят только к иллюзиям эффективности и погоне за пустыми цифрами. Но ведь «правильные вещи» нужно «делать правильно»? Допустим, для нас очевидно, что и когда должно происходить в разных подразделениях компании. А как это обеспечить? Мой опыт подсказывает: гадости могут возникнуть и сами собой, а вот дела полезные требуют тщательной организации. А точнее – профессионального управления. Как и что делается (или не делается), зависит от того, насколько правильно вы управляете сотрудниками. Результаты компании зависят от действий работающих в ней сотрудников. Правильность и своевременность

выполнения действий определяет качество управления. Вывод: люди работают настолько хорошо, насколько правильно вы ими управляете.

Каждому руководителю присущ естественный, свойственный только ему стиль управления. Естественный – поскольку формируется характером человека, его сильными и слабыми сторонами. Поэтому внутри каждого стиля, обеспечившего руководителю успех, есть столь же естественные, но неправильные подходы. Из-за этого он формирует и распространяет множество «хронофагов» – *пожирателей времени*, которые негативно влияют на действия сотрудников и разрушительны для точности управления. Но они успешно маскируются под верные действия благодаря нехитрой логике: раз это естественно – значит, хорошо! Тем более самому человеку кажется, что по-другому поступать нельзя. Таким образом, объясняя логику своих действий, он просто старается оправдать свой естественный стиль.

Используя терминологию из теории ограничений Голдратта, скажу: Первое Лицо компании можно считать тем «барабаном», который задает рабочий ритм. Руководители – так или иначе, вольно или невольно – подхватывают его стиль и ретранслируют его своим подчиненным. Непрофессиональное управление мешает правильно ориентированным сотрудникам и создает питательную среду для тех, кто не склонен усердно работать. Возникают дополнительные «бутылочные горлышки», которых вроде бы не долж-

но быть согласно конструкции системы управления. А тот естественный стиль, который вначале позволил руководителю стать успешным, рано или поздно становится помехой для дальнейшего роста.

Управленческие *хронофаги* многочисленны. В этой книге я описал те, которые мне кажутся наиболее распространенными и разрушительными.

В подавляющем большинстве случаев компаниям – в числе решения прочих проблем – необходимо повышать точность работы корпоративного механизма.

Я считаю, что точность – одна из важнейших характеристик качества управления. Хотя обычно используют термины «эффективность» и «результативность».

Как рассуждаю я? Если система корпоративного управления обеспечивает *точность*, то в результате мы сможем получить любую комбинацию интересующих нас параметров в потенциально возможном диапазоне: результативность, эффективность, отдачу на используемый капитал и много чего еще, к примеру, среднюю выработку на одного сотрудника.

Компания, разрабатывая корпоративную стратегию, выбирает необходимые параметры цели. Правильно выстроенная конструкция и точность настройки системы управления обеспечивают возможность их достижения.

Но что часто мешает гарантировать точность работы корпоративных механизмов? Неоправданные потери рабочего

времени. Вы наверняка неоднократно слышали про ценность времени и высокую значимость этого невосполнимого и уникального ресурса? Но знаете ли вы, насколько бережно обходятся с ним в вашей структуре?

Сроки реализации проектов зависят от того, как быстро выполняются отдельные работы и – в конечном итоге – сколько времени на те или иные действия тратит каждый сотрудник. Мы не говорим о скорости в ущерб качеству. Но качественную работу можно выполнять эффективно за оптимальное время, а можно и дольше необходимого. Время можно терять и в различных формах взаимодействия между сотрудниками и подразделениями – согласования, совещания, координация... Знакомо?

Если работы и проекты занимают больше времени, чем это необходимо, то как минимум растут постоянные издержки. Дополнительные же потери возникают из-за того, что результаты появляются позже, чем это необходимо. Конечно, «лучше позже, чем никогда», но насколько это вас утешает?

Кто отвечает за настройку всех элементов системы управления? Руководитель. Как он может обеспечить необходимый набор и правильность действий сотрудников? Он должен уметь профессионально управлять. Но *хронофаги* «разъедают» управленческие подходы и создают множество проблем, которые обходятся очень дорого. Бизнесмену такие привычки могут сильно осложнить жизнь и даже привести к банкротству. Не думаю, чтобы руководители нарочно

стремились к расточительности. Проблема в том, что естественные, но неправильные подходы к управлению структурой и сотрудниками вызывают появление *хронофагов*.

Но если у руководителя нет методики, позволяющей объективно оценить логику происходящего, то он воспринимает все ситуации как единственно правильные/возможные. Даже если он интуитивно чувствует, что какой-то процесс идет не так, как нужно, то не может это самое «не так» диагностировать и реализовать более правильные управленческие подходы.

Когда бурный рост экономики сменяется стагнацией или даже спадом, то компании с более точной системой корпоративного управления получают неоспоримое конкурентное преимущество.

Эта книга для руководителей, заинтересованных в эффективном развитии себя и своей структуры. Духоподъемных мантр и мотивирующих лозунгов здесь нет. Зато есть описание диагностической методики, а значит, вы сможете выявить *хронофаги*, определить причины их появления, разработать методы устранения и внедрить новые подходы в повседневную практику.

Я не советую читать книгу искателям «универсальных кнопок», «волшебных таблеток» и «серебряных пуль». Я рекомендую прочитать ее тем, кто согласен, что руководитель – это профессия.

Рига, Латвия, 2 января 2019 года

О структуре книги

Я рассказываю о ключевых областях деятельности руководителя и тех *хронофагах*, которые могут при этом возникать. В некоторых случаях я отмечаю те возможные мотивы, которые подталкивают руководителя к расточительной модели управления. Иногда мне кажется полезным описать причины потерь времени и роста других издержек, а в случаях, которые мне кажутся слишком очевидными, я этого не делаю.

После описания *хронофага* и анализа возможных причин его появления я предлагаю управленческие подходы, которые позволяют исправить естественный и, увы, неправильный стиль. Некоторые рекомендации при внедрении оказывают влияние на несколько *хронофагов*, поэтому их описание может повторяться.

В завершающих главах я формулирую методику «перепрошивки» своих управленческих привычек и реформирования сложившейся расточительной культуры.

В книгу я включил и примеры управленческих ситуаций, которые мне кажутся полезными для иллюстрирования неправильных подходов руководителей. Все они взяты из жизни и описаны в несколько упрощенном виде, что обусловлено книжным форматом. Поэтому приведенные случаи могут вам показаться слишком простыми, и вы подумаете:

«Ну что за дурак этот босс, разве так может быть на самом деле, тут же все очевидно!!!»

Возможно, вы правильно оцениваете свои потенциальные действия. А возможно, ситуация вам только показалась простой, потому что она четко описана, а вы сами находитесь вне ее. Когда же в реальной жизни вы вдруг оказываетесь внутри ситуации и являетесь главным действующим лицом, то перед вами нет четкого описания происходящего, и потому все может оказаться намного сложнее.

Все элементы *системы корпоративного управления* так или иначе связаны между собой и влияют друг на друга. К примеру, персональные *хронофаги* вызывают возникновение *хронофагов* корпоративных, а те, в свою очередь, приводят к потерям времени самого руководителя. Образуется усиливающая и энтропическая по своему характеру система обратной связи, или своеобразная «лента Мебиуса», сдвигающая компанию в зону неуправляемого хаоса.

Глава 1

Как и почему возникают корпоративные хронофаги?

Мало обладать выдающимися качествами, надо еще уметь ими пользоваться.

Франсуа VI де Ларошфуко, герцог, французский писатель, автор сочинений философско-моралистического характера

«Руководитель должен уделять внимание важным вопросам».

«Руководитель не должен отвлекаться на мелочи».

Эти и подобные им лозунги встречаются во множестве авторитетных источников. Действительно, Первому Лицу компании подобает видеть общий вектор ее развития и не тонуть в текучке. Но где та грань, отделяющая несущественные мелочи от важных деталей? И когда руководитель может себе позволить «парить орлом» над своей структурой? На мой взгляд, только если он располагает хорошо настроенной *системой корпоративного управления*.

Этим термином я охватываю взаимосвязанные элементы, которые бизнесмен создает для получения нужных ему результатов.

К основным элементам я отношу:

- **стратегию;**
- **структуру;**
- **процессы;**
- **управление сотрудниками.**

В основе функционирования и стратегии, и структуры, и процессов лежат действия отдельных сотрудников, которыми управляет руководитель. Если нужные действия он обеспечивает за счет избыточных ресурсов, то *система корпоративного управления* работает неоптимально и обходится дороже, чем нужно.

Поэтому точность настройки *системы корпоративного управления* я никак не готов отнести к мелочам и считаю крайне важным объектом внимания руководителя.

Признаки точности системы корпоративного управления:

- **возможность моделирования оптимальных будущих результатов;**
- **возможность получения результатов;**
- **возможность проактивной регулировки;**
- **возможность своевременного выявления отклонений;**
- **возможность диагностики причин отклонений;**
- **возможность осознанного устранения причин отклонений.**

Кстати, вы можете попробовать оценить каждый параметр

своей структуры по десятибалльной шкале: 10 баллов предполагает ответ «всегда», 0 баллов – ответ «никогда». Не рекомендую ставить оценку 5, постарайтесь честно себе ответить: скорее «всегда» или скорее «никогда», это лучше, чем ответ «ну, бывает по-разному». Как бывает чаще?

Если в вашей системе наблюдаются большие люфты ¹, то результаты всегда будут находиться в диапазоне «АХЗ», то есть будут малопредсказуемыми, что обеспечивает руководителю возможность не скучать и постоянно удивляться делам рук своих.

Конечно, после того как мы настроили систему, обеспечили и точность ее работы, и устойчивость настроек к «человеческому фактору» и к «вводным» бизнес-среды, уже можно переместить свой фокус внимания на развитие. Но я рекомендую запланировать необходимую периодичность возврата к оценке точности работы: обратно пропорционально турбулентности бизнес-среды, темпам развития бизнеса и прямо пропорционально вашей уверенности в дисциплинированности и лояльности подчиненных.

Понимаю, что это не совсем математический подход, но логический.

Так вот, насколько хорошо – точно и надежно – работает ваша *система корпоративного управления*? Во многом это зависит от наличия, количества и мест возникновения управленческих *хронофагов*.

¹ Люфт (от нем. luft – «воздух») – зазор, промежуток. *Прим. ред.*

Управленческие хронофаги – что это такое?

Хронофаг, или «пожиратель времени», разрушает возможность правильных действий сотрудников и создает предпосылки для неправильных. Он вынуждает тратить лишнее время и вызывает неоправданный рост других издержек. Хронофагом мы будем называть некую устоявшуюся управленческую практику, которая приводит к тому, что какое-то действие или целый процесс продолжается дольше, чем это необходимо. Потери времени и других ресурсов могут возникнуть не только в процессе самого неправильного управленческого подхода, но и как последствия его применения.

Что я имею в виду под словом «практика»? Это может быть и метод управления, и подход к работе, и регламент, и спонтанно сложившийся процесс получения какого-то результата.

Хронофаг можно считать разновидностью муда (японский термин системы бережливого производства, означающий «потери»): действие, потребляющее ресурс, но не создающее ценности для клиента.

Пример. Во многих компаниях для того, чтобы получить ответ от контрагента, нужно «включать дятла»: отправлять запрос несколько раз, использовать разные каналы, дополнять письмо сообщениями

в мессенджере, звонить по мобильному телефону, ловить человека в коридоре, подключать руководителя высшего звена и тому подобное. Это прямая потеря времени: сдвиг тех дел, которые могли бы быть сделаны вместо всего вышперечисленного, выполнение несколько действий для получения ответа вместо одного их и – несмотря на это – ответ может все равно запаздывать по отношению к оптимальному сроку его получения.

К косвенным же потерям мы можем отнести: вовсе необязательное взаимное раздражение участников, неизбежную потерю производительности (когда мы находимся в негативном эмоциональном состоянии, то аналитические участки мозга функционируют много хуже), возможные неверные – в этом состоянии – решения и, в перспективе, борьбу с их последствиями.

Что можно считать *хронофагом* в данном случае? Отсутствие правил оптимального использования различных каналов связи или же возможность не соблюдать эти правила. Кто за это должен отвечать? Руководитель.

Возможно, вам кажется, что я сгущаю краски? Вы можете сказать: «Ну, Александр, это бизнес, тут всякое бывает...» Согласен: в бизнесе *бывает* всякое... Остается лишь уточнить: описанное мной – скорее досадная случайность или же закономерность и неотъемлемая часть корпоративной культуры вашей компании? Если верно предположение о закономерности, то общая величина ваших потерь, связан-

ная с этим *хронофагом*, зависит от численности персонала.

Можно ли позволить себе пренебречь этими потерями? Об этом судить только вам.

Исходя из моего опыта, избыточная стоимость получения результатов редко возникает как следствие одной большой проблемы. Наоборот, множество *хронофагов*, каждый из которых кажется мелочью, не заслуживающей внимания, и формируют тот незаметный – в процессе – рост издержек, который в итоге буквально вызывает оторопь руководителя. В раздражении он кидается искать причины, внимательнейшим образом визирует финансовые аспекты деятельности и начинает необоснованно «резать кости»². К сожалению, без внимания остаются те мелкие, казалось бы, симптомы/хронофаги, которые указывают на серьезные огрехи в настройке системы корпоративного управления.

Уместно ли нашему орлу ловить мух? Заниматься крупными вопросами, стратегией бывает гораздо интереснее чисто психологически. На «мелочи» – а точнее, на важнейшие детали системы управления – не хочется обращать внимания, есть надежда, что гениальные идеи все окупят. Насколько это оправданно при отсутствии «попутного ветра» в виде бурного роста экономики? Шансы, по моему мнению, нулевые.

Гениальные идеи и сильная стратегия не окупят

² «Резать кости» (от *англ.* costs – издержки) – то есть снижать расходы. *Прим. ред.*

управленческие ошибки. Без «попутного ветра» в виде бурного роста экономики шансы нулевые.

Есть и дополнительная проблема. Общая стоимость персонала неуклонно увеличивается. На это влияют и налоги, и оснащение рабочих мест, и рынок труда с растущими – пусть и постепенно – ставками. А растет ли качество работы самих сотрудников? А если растет, то насколько этот рост соответствует росту стоимости? Мои наблюдения таковы: качество работы персонала растет медленнее, чем его стоимость. Поэтому рентабельность нашего актива – а персонал мы относим к числу активов компании – падает, что называется, естественным образом. Если мы заинтересованы в эффективности, то уже не можем позволить себе игнорировать и стоимость получения результата.

Как говорит Тайити Оно, председатель директоров корпорации «Тойота» и один из авторов знаменитой производственной системы, «муда» порождает «мура» (неравномерность загрузки сотрудников и оборудования) и «мури» (перегрузка). А перегрузки, «мури», в свою очередь, подталкивают руководителя к усиленной генерации *хронофагов* – «муда». В итоге мы получаем цепь усиливающейся обратной связи с негативным эффектом.

Как рождаются хронофаги?

Тучные времена, быстрый экономический рост или удачно выбранное направление деятельности позволяют компании быстро развиваться и не обращать внимания на точность управления. Во времена же не столь благоприятные, при отсутствии прогнозов на скорые изменения, лучше заняться так называемыми внутренними резервами.

Проблема в том, что в период бурного роста возникает «широкая» корпоративная культура, которая на первое место ставит результат, и неважно, какой ценой он достигается. Что во время того самого роста может быть, и правильно. Но эта привычка укореняется, и с ней очень неохотно расстаются. Опять же – психологически – давить изо всех сил на педаль газа намного интереснее, чем обращать внимание на уровень расхода бензина.

По моим наблюдениям, такой подход к деятельности становится привычным вне зависимости от предпосылок к бурному росту. Ровно подобные ситуации возникали в компаниях, быстро вырвавшихся уже после того, как рост экономики закончился, а такие организации встречаются.

В растущей компании можно выделить критически значимый – для точности и надежности *системы корпоративного управления* – рубеж: появление дополнительного уровня иерархии.

Вначале, на старте, Первое Лицо управляет рядовыми сотрудниками. Потом, по мере развития бизнеса, возникают дополнительные уровни: руководители рабочих групп, руководители отделов, их заместители, руководители департаментов, директора направлений и топ-менеджеры, управляющая компания, совет директоров и тому подобные образования.

Во время такого роста крайне редко целенаправленно изменяются управленческие подходы и, как следствие, корпоративная культура.

Я считаю, что культура компании в первую очередь формируется совокупностью управленческих подходов и, в очень малой степени, продекларированными ценностями, ритуалами, искусственно насаждаемыми традициями и всякого рода «наглядной агитацией». Другой вопрос – если все эти «тюнинги» синергичны управленческим подходам, но такое встречается редко. Обычно *хронофаги* и «ритуальные песнопения» мирно сосуществуют в параллельных вселенных. Но: разный по размерам бизнес требует и разных методов управления. Та практика, которая помогает компании быстро расти, становится губительной для уже выросшей компании. Представьте себе, что у вас «резкая» манера езды, а управляете вы маленьким хетчбеком. Потом вы пересаживаетесь на седан бизнес-класса, затем – на грузовой автомобиль. Вопрос: будет ли ваша любимая манера езды оптимальной для автомобилей разного размера, массы, радиуса

разворота и тормозного пути при экстренном торможении? Еще одна метафора: на определенной высоте ракета должна производить отстрел той ступени, которая обеспечила выход на эту высоту.

Руководитель со своими естественными подходами к управлению становится «генератором» *хронофагов*. Необоснованные потери времени и других ресурсов возникают по двум причинам. Добросовестные сотрудники не могут работать нормально, так как вынуждены подстраиваться к неверным управленческим подходам. Недобросовестные же сотрудники имеют дополнительные возможности получить свою выгоду, как минимум – в виде возможности имитировать усилия и снижать энергозатраты.

А как мы с вами уже говорили ранее, точность и надежность работы *системы корпоративного управления* во многом определяется параметрами работы отдельных людей.

Для примера возьмем организационную структуру. Если мы ее разработаем неправильно, то есть неверно распишем функционал подразделений, наделаем ошибок в штатном расписании, некорректно опишем требования к должностям и плохо рассчитаем финансовую мотивацию, то даже идеальным сотрудникам не удастся обеспечить нам результат. Но если мы все эти детали, которые влияют на качество настройки корпоративной структуры, смоделируем и соберем правильно, но управленческие подходы руководителя подразделения будут способствовать неверным действиям под-

чиненных, то структура все равно не будет ни точной, ни надежной.

Я считаю, что все, что происходит в подчиненной вам структуре, происходит либо благодаря вашим действиям, либо благодаря вашему бездействию. А сотрудники работают так, как вы ими управляете. Поэтому утверждаю, что «генератором» *хронофагов* является руководитель.

Основные тезисы главы 1

Как возникают корпоративные хронофаги?

● **Может ли руководитель не обращать внимания на мелочи?** Да, если он умеет различать, чем заниматься не стоит и какими деталями *системы корпоративного управления* заниматься – в части разработки и внедрения – необходимо.

● **Тучные времена и бурный рост компании способствуют возникновению хронофагов, более того – в этот период именно «размашистые» подходы обеспечивают быстрое развитие. Но изменившаяся бизнес-среда требует других управленческих подходов. То, что правильно во время бурного роста, может быть вредно в фазе более медленного роста и во время стагнации.**

● **Рост стоимости персонала – еще один аргумент в пользу большего внимания к действиям сотрудников.** Качество персонала растет, но медленнее, чем его стоимость. Люди работают настолько хорошо, насколько правильно ими управляет руководитель. Если ему важна стоимость результатов, то необходимо не выпускать из поля зрения рациональность действий сотрудников и отходить от мо-

дели «Главное – результат» в пользу модели «Нам нужен результат, полученный за приемлемую стоимость».

- **Хронофаги возникают как следствие реакции сотрудников и компании на неправильные подходы руководителя.** Для того чтобы устранить *хронофаги*, необходимо начать не с претензий к персоналу, а с анализа собственных методов.

- **Подходы, которые помогли руководителю развить бизнес, могут быть губительны для уже выросшего бизнеса.** Возникновение дополнительных иерархических уровней способствует прогрессирующему росту ошибок и несуразностей, изначально вызванных естественным и привычным стилем управления.

Глава 2

Как организовать себя, и стоит ли этим заниматься?

Ни опыт, ни мастерство, ни способности, ни знания не могут сделать руководителя эффективным до тех пор, пока он не научится управлять собой.

Питер Фердинанд Друкер, американский экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных экспертов по менеджменту XX века

Должен ли руководитель быть организованным? Вопрос не так прост, как может показаться, поскольку и у организованного, и у неорганизованного человека есть сильные и слабые стороны. Сразу сделаю оговорку, что и силу, и слабость я рассматриваю исключительно с точки зрения интересов дела и потенциального – исходя из вероятных характерных подходов – качества управления структурой и сотрудниками.

Что принято понимать под неорганизованностью? Нежелание или неспособность (как черта характера или отсутствие нужных подходов) действовать размеренно и планомерно, правильно распределять время и силы и соблюдать баланс между важными и приятными делами. Неорганизо-

ванным людям редко свойственны такие качества/навыки, как целеустремленность, упорство, психологическая устойчивость, осознанность.

Я считаю, что уровень организованности руководителя оказывает большое влияние на точность управления и – как следствие – оптимальность расхода времени и других ресурсов. Более того, рискну утверждать, что неорганизованность питает среду для множества *хронофагов*, которые создают проблемы с точностью и эффективностью самому руководителю и сотрудникам.

Босс управляет подчиненными при помощи... своих действий. Если же управленческие подходы неверные, то каков будет итоговый результат? Но мне кажется, что существует некая подсознательная претензия: я действую так, как мне легче, а они должны все равно работать хорошо. Кроме того, такой руководитель склонен выдавать свою неэффективную суету за творческий подход.

Наверное, ощущать себя творцом, парящим на крыльях вдохновения, очень приятно. Но любая творческая работа – не путать с хаотичными метаниями – опирается на крепкую базу: художников обучают геометрии и видам проекций, будущие музыканты отрабатывают гаммы.

Я замечал, что организованность у многих является воистину болевой точкой: руководитель не хочет видеть проблему и сразу исключает этот вопрос из перечня возможных причин плохих результатов. Но я убежден: большую часть

проблем для сотрудников создают недостаточно организованные руководители. Высокий интеллект, креативное мышление, экспертные знания не обеспечат стабильно растущих результатов без умения организовать себя, других и рабочие процессы.

Действия хорошо организованного человека *внешне*, может быть, *внешне* и не впечатляют, но зато обеспечивают точность управления без избыточных потерь времени и других ресурсов. В этой главе я буду давать и целевые, и комплексные рекомендации, описав перечень подходов, полезных для повышения уровня организованности.

Хронофаг «Плохое качество решений»

Неорганизованный руководитель редко может принять оптимальное решение, если в управленческой задаче много условий и критериев, просматривается несколько вариантов и последствия весьма расплывчаты. И мешать будет все не слабый интеллект или отсутствие опыта, а трудность, связанная с тем, чтобы выделить достаточно времени для изучения и оценки данных, вариантов решения и сценариев их развития при воплощении. А если время и будет выделено, то будет сложно ни на что не отвлекаться в процессе их разработки. Поэтому в итоге действия могут быть и скоропалительными, и «вкусными» в ущерб полезности, и не учитывать вполне прогнозируемых негативных последствий, кото-

рых можно было бы если не избежать, то уменьшить степень вреда.

Рекомендации содержатся в главе 5, где мы будем обсуждать все возможные сложности с разработкой оптимальных решений.

Хронофаг «Пренебрежение анализом результатов»

Руководитель не стремится к анализу причин событий, предпочитая быстро отреагировать и двигаться дальше. Поэтому при плохих результатах он предпочтет сказать себе и подчиненным что-нибудь «духоподъемное» вроде: «Ничего, это бизнес, все бывает, главное – не отступать и верить в себя, нас обязательно ждет успех, нужно собраться и действовать активно!» Но если мы не проанализировали причины плохого результата, то нет никаких оснований для того, чтобы рвение и старание в будущем привели к успеху. Какой толк старательно делать то, что может быть принципиально неверным?

Пример 1. При падении продаж руководитель начинает усиливать работу с базами для привлечения новых клиентов, а также делает акцент на увеличение активности предложений. При этом не проводится комплексный анализ причин падения продаж, а в их числе может быть уменьшение

конкурентоспособности продукта в связи с действиями соперничающих с вами компаний и сдвигом критериев принятия решений у клиентов.

Но, допустим, результаты отменные. Руководитель счастлив и смотрит в будущее с оптимизмом, планируя и доходы, и расходы. Но вполне может быть так, что отличные показатели связаны не столько с действиями компании, сколько с конъюнктурой рынка, и для оптимизма нет никаких оснований, кроме как веры в себя и надежды на продолжение положительного тренда.

Пример 2. Компания намного превысила плановые показатели продаж. Радость, веселье, раздача бонусов. Из разговора с сотрудниками: все было плохо, но тут подвернулся (!) хороший контракт... Вопрос: каковы шансы на то, что чудо повторится?

Рекомендации

- Любой результат должен быть проанализирован для понимания причинно-следственных связей, и уже на основе выводов можно позволить как достаточно обоснованные прогнозы, так и разработку «сейфового замка» для исправления или развития механизмов для получения нужных результатов. Любая неожиданность, что позитивная, что негативная, – признак того, что мы чего-то не знаем или неправильно понимаем значение известных фактов. Успехом можно считать

нужный результат, полученный запланированными и понятными действиями. Удачу нам может принести ситуация, успех же мы создаем своими руками. В удачу можно и нужно верить, рассчитывать же можно только на успех.

- В процессе анализа результатов очень важно не подгонять факты под желаемый ответ. К примеру, в случае негатива объяснение может быть таким: «На рынке сейчас, сами знаете, что происходит». При попытке же выяснить, что, где и с кем происходит – применительно к сегменту бизнеса компании, – предлагаются факты, надерганные из различных источников и никак не позволяющие понять: а у нас-то что не так? Людям свойственно хорошие результаты относить на свой счет, а плохие объяснять «плохим рынком» и прочими внешними обстоятельствами. Руководителю лучше об этом помнить как в процессе самостоятельного анализа, так и при оценке представленных ему данных или анализа, выполненного подчиненными.

Хронофаг «Нерациональная организация рабочего процесса»

Неорганизованный руководитель склонен брать скорее числом, чем умением, компенсирова избыточными ресурсами – временем, деньгами, эмоциональной энергией, перера-

ботками для себя и сотрудников, увеличением количества персонала – отсутствие продуманности и выбора правильных подходов к выполнению работ. Для него самого проще «пять раз сбегать, чем один раз подумать», поэтому он не видит большого греха в том, чтобы вынуждать к этому и подчиненных, которых такая практика обычно демотивирует. Если же руководитель подбирает только сотрудников, подобных себе, то возникает шумный и суетливый *курятник*. Отсюда не только избыточные издержки, но и вероятное эмоциональное выгорание руководителя и персонала, связанное с переработками и перерасходом эмоций.

Рекомендации

- Эффективная работа проходит незаметно, без внешних эффектов. Если слышны громкие крики, вы видите вытаращенные глаза и мокрые лбы, то это говорит не о вовлеченности персонала, а о плохой организации рабочих процессов. Бывает, что стоимость получения результата вообще не имеет значения, но привычка не учитывать ее сродни мотовству. А руководитель-мот ведет свою компанию к банкротству. Поэтому не увлекайтесь «тусовкой», учитесь планировать анализ и выполнение необходимых действий и оставляйте в графике резервы, расширяя «окна координации» (резервные промежутки времени, более подробно об этом – в главе 3) для

непредвиденных обстоятельств. Кстати, чем больше времени вы начинаете выделять для анализа данных, разработки решений и планирования действий, тем меньше неожиданностей будет возникать. Проверено.

- Один из канонических подходов к научной организации труда – «правило 1 к 4»: единица времени, потраченная на анализ данных, планирование или организацию работы, позволяет избежать потери четырех – как минимум – единиц времени, потраченных на нерациональную суету. А один из законов системотехники гласит: ускорение одного и даже каждого элемента системы не всегда приводит к увеличению скорости поступательного движения и может нарушить его вектор. Переводим это на язык менеджмента: попытка ускорить выполнение наугад выбранных дел в неправильной последовательности с неизбежным попутным снижением качества их выполнения не ускорит получение нужных результатов.

- Ну а что, если, допустим, вы руководитель подразделения в компании, где планирование не в чести, а все предпочитают быстро бегать и вовсе не думать? Мне кажется, что и в этом случае ваша организованность даст вам большое преимущество в умении достигать результатов. Если же в компании ценят не результативность, а лишь среднюю скорость, то мне кажется правильным начинать искать другую работу.

Хронофаг «Необязательность»

Неорганизованный руководитель часто не выполняет обязательств. Правда, он это делает непреднамеренно, от чего, увы, никому не легче. Давая обещание, он искренне готов его исполнить. Но при этом редко оценивает реальную возможность, не фиксирует обещания или не переносит их из списка в календарь и – даже если выполнил два предыдущих действия – туда может и не заглядывать, а каждый день вдохновенно разметать потоки свежих дел, не обращая внимания на свои записи.

Что может мотивировать руководителя к такому подходу?

- **Стремление удивить и заслужить благосклонность собеседника:** есть надежда, что показанная «расторопность» поможет наладить нужные отношения или получить выгодный заказ.

- **Иллюзия всемогущества:** давая обещание все сделать быстро, мы можем чувствовать эйфорию от своих больших – якобы – возможностей.

Неорганизованный руководитель, уличенный в срыве обязательства, искренне сожалеет об этом печальном факте, но не винит себя, так как он – внимание! – вовсе не хотел такого исхода. Он считает себя не более чем жертвой многочисленных обстоятельств, которые изо всех сил ста-

рался преодолеть, но ему не повезло. Поэтому, сокрушаясь, он дает вам и/или себе горячее обещание не допускать такого впредь. И действительно старается выполнить все, что наобещал. За счет повышения «скорости движения» и сверхурочных, но без изменения своих изначально ошибочных подходов. Но старание, не приложенное к правильной методике, только увеличивает неоправданные издержки.

Если напомнить такому руководителю про его обязательство, то он, возможно, тут же его выполнит. За счет срыва других. Поэтому при взаимодействии с таким человеком больше всех страдают те, кто не видит необходимости или считает недопустимым оказывать давление, именно их дела чаще всего оказываются не в приоритете. Выполняются же обязательства перед более нетерпимыми, теми, кто в любой момент, не считаясь со временем суток и правилами приличия, может рывкнуть или готов создать неприятности.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.