

АЛЕКСАНДР
ФРИДМАН

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

КОНТРОЛЬ

В РЕГУЛЯРНОМ
МЕНЕДЖМЕНТЕ

МОЩНЫЙ

РЕСУРС

ПОВЫШЕНИЯ

ЭФФЕКТИВНОСТИ

УПРАВЛЕНИЯ



ДОБРАЯ КНИГА®



Александр Семенович Фридман

Контроль в регулярном менеджменте. Мощный ресурс повышения эффективности управления

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68319406

Контроль в регулярном менеджменте: мощный ресурс повышения эффективности управления / Александр Фридман: Добрая книга;

Москва; 2022

ISBN 978-5-98124-805-4

Аннотация

Контроль – одна из трех фундаментальных управленческих процедур наряду с планированием и делегированием, от которых в наибольшей степени зависит точность управления и которые при правильном применении усиливают друг друга, давая синергетический эффект.

Контролируя работу сотрудников, большинство руководителей испытывают растерянность и психологический дискомфорт: одни боятся обидеть подчиненных недоверием и испортить отношения с ними, вторые не могут найти правильный подход к выполнению контрольных процедур и

в результате сознательно или бессознательно уклоняются от проведения контроля, третьи считают контроль пережитком прошлого и пытаются внедрить самоуправление и другие модные методы «современного менеджмента». Как и любой инструмент, контроль обеспечивает нужный результат лишь при правильном применении и создает проблемы, если использовать его неправильно.

Это уникальное практическое руководство поможет вам построить собственную систему контроля работы подчиненных и связать контроль с планированием и делегированием в едином управленческом цикле. Вы получите огромный практический инструментарий для радикального повышения точности управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

Содержание

Предисловие	9
О чем и для кого эта книга	9
Нужна ли компетенция «Контроль» в современном бизнесе?	11
Кому будет полезна эта книга	15
Будет ли моя технология контроля работать в вашем виде бизнеса и в вашей должности?	16
На что стоит обратить внимание	19
Глава 1	22
Об избыточных надеждах на компетенцию «Контроль»	24
Как выглядит моя модель менеджмента	28
Критика контроля как якобы устаревшего метода управления	39
Апелляция к теории У Дугласа Мак- Грегора[8]	40
Ссылка на «секреты успеха» передовых компаний	43
Негативные последствия ошибок в применении инструмента подаются как аргумент для отказа от самого инструмента	47
Приравнивание контроля к микроменеджменту	49

«Контроль обижает сотрудников!»	56
Сотрудники хотят свободы, а не контроля, хотят быть партнерами, а не наемниками	58
Аргументы в пользу необходимости контроля	60
Конец ознакомительного фрагмента.	70

Александр Фридман Контроль в регулярном менеджменте: мощный ресурс повышения эффективности управления



Издательство «Добрая книга»[®] Электронный адрес издательства: mail@dkniga.ru Наша страница в сети Интернет: www.dkniga.ru

Словосочетание «Добрая книга» и логотип издательства являются зарегистрированными товарными знаками ООО «Издательство «Добрая книга».

© Александр Фридман, 2022.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2022.

Перед вами – практическое учебное пособие с анализом типичных управленческих ошибок и набором рекомендаций для руководителей, желающих развивать управленческую квалификацию и повысить эффективность работы подчиненных. Контролируя работу сотрудников, большинство руководителей испытывают растерянность и психологический дискомфорт: они боятся обидеть подчиненных недоверием и испортить отношения с ними, не могут найти правильный подход к выполнению контрольных процедур и в результате сознательно или бессознательно уклоняются от проведения контроля. Лишь немногие воспринимают контроль как своего рода профессиональную услугу, которую руководитель обязан предоставлять своим подчиненным, чтобы те достигали нужных результатов в своей работе. Эта книга поможет вам создать надежную систему управления, в которой контроль займет подобающее ему место наряду с другими управленческими компетенциями.

Александр Минаев основатель и член правления компании «Kronus»

Эта книга – руководство к действию. Она хорошо структурирована и написана с изрядным чувством юмора, легко читается и поможет вам приступить к внедрению новых подходов к управлению уже после

изучения первой главы. Уверен, что даже опытный и компетентный и руководитель, прочитав эту книгу, пересмотрит свои взгляды на использование контроля в менеджменте, как это сделал я. Читайте и внедряйте – полезный эффект гарантирован!

Андрей Смоляр владелец и председатель совета директоров компании «Интертрансавто»

Предисловие

О бедном контроле

замолвите слово...

О чем и для кого эта книга

Тема этой книги – технология профессионального применения компетенции «Контроль». Я, Александр Фридман, эксперт по регулярному менеджменту (в профессии 29 лет, консультирую собственников, обучаю управленческие команды), написал эту книгу в качестве учебника для руководителей.

Контроль в моем понимании – это управленческая компетенция, используемая для управления непосредственными подчиненными, занятыми интеллектуальным трудом (к ним не относятся дворники, грузчики, розничные продавцы, слесари, рабочие конвейера и т. п.). Предполагается, что такие подчиненные не только выполняют прямые задания непосредственного руководителя, но и получают «вводные» из бизнес-среды и от коллег из смежных подразделений. По характеру своей работы они имеют возможность решать или планировать, что и когда делать. В главе 8 я отдельно рассказываю о том, как использовать контроль в управлении под-

чиненными вам руководителями.

В главе 1 я кратко описываю свою «операционную систему» регулярного менеджмента. Те, кто читал мои предыдущие книги, уже знакомы с ней; для них это будет небольшим повторением. Я рассказываю не только о том, что и как нужно делать, но и объясняю, почему рекомендую делать именно это и именно так. Я считаю, что руководитель не имеет права действовать по шаблону, не понимая логики применения инструмента. В этом случае он оказывается рабом инструмента, а не его хозяином. Применение любой управленческой компетенции должно опираться на определенные принципы, иначе это будет похоже на попытку использовать электроинструмент без подключения к источнику питания.

Нужна ли компетенция «Контроль» в современном бизнесе?

Менеджмент часто преподносят исключительно как умение воодушевлять, «зажигать» или вдохновлять сотрудников всякого рода духоподъемными воззваниями. Безусловно, такое умение тоже может быть полезным, но в качестве единственного средства его можно использовать лишь при весьма редком сочетании условий. Многие кликуши, объявляющие себя приверженцами «современных подходов» к управлению, всячески порицают контроль, считая его устаревшим и даже вредным инструментом.

Моя точка зрения такова: компетенция «Контроль», как и любой инструмент, полезна, если ее применяют *по назначению* и *технически правильно*, – и, соответственно, вредна при нарушении любого из этих критериев. Все же известные мне нападки на контроль либо опираются на примеры очевидно непрофессионального его применения, либо сопровождаются весьма сомнительной аргументацией его вреда. Мне кажется, что этот вопрос заслуживает более глубокого анализа, и вы найдете его в главе 1.

Прежде всего, контроль позволяет руководителю своевременно получить нужную для принятия решений информацию – к примеру, заметить проблему по *слабым сигналам* и разобраться в причинах ее возникновения. Задачи кон-

троля мы подробно обсудим в главе 1. Тем не менее в этой книге мы не сможем разобрать все способы устранения всех возможных управленческих проблем. Тому есть две причины. Во-первых, такой разбор невозможно выполнить в рамках одной книги разумного объема, и, во-вторых, для разрешения большинства управленческих проблем необходим системный подход с применением других компетенций, а во-все не единственная «волшебная кнопка».

Разбирая типичные управленческие ситуации, я намеренно привожу простые примеры, позволяющие ясно увидеть все нюансы и четко расставить акценты, потому что это позволит вам лучше понять суть проблемы в каждом конкретном случае. В реальных ситуациях *схема* сразу не видна, ее нужно реконструировать. Опираясь на свою практику управления и консультирования, берусь утверждать, что причина крупных проблем бизнеса – те же ошибки управления, что и в приведенных в этой книге простых примерах. Просто эти ошибки совершают руководители высокого уровня, что, увы, далеко не всегда означает, что они более профессиональны. И, конечно, ситуации, в которых они оказываются, более запутанные.

В моем представлении руководитель – это профессия. В любой профессии, связанной и с физическим, и с интеллектуальным трудом, мы должны пользоваться определенными инструментами. Инструменты, которые руководитель должен использовать для управления сотрудниками, приня-

то называть *управленческими компетенциями*.

Контроль я считаю одной из ключевых управленческих компетенций руководителя наряду с *планированием* и *делегированием*. Профессиональное использование именно этих компетенций больше всего влияет на точность управления. Каждая из них нужна для решения определенных задач, вместе же они обеспечивают взаимоусиливающий, синергетический эффект. Снова подчеркну: только в случае их правильного применения, хотя эта оговорка справедлива для любых инструментов в любой профессии. Поскольку планирование, делегирование и контроль в реальной жизни важно использовать параллельно, то в этой книге я кратко описываю подходы к планированию и делегированию.

Эта книга адресована руководителям, готовым мыслить рационально. Рекомендую ее не просто читать, но изучать. Впрочем, это одно из отличий учебника от художественной литературы. В этой книге вы не найдете перечня универсальных полезных рецептов для повсеместного применения. Лучше рассматривать ее как учебник фармакологии, который даст вам возможность самостоятельно разрабатывать рецепты, оптимальные для каждой конкретной управленческой ситуации. Бесполезно искать шаблоны, избавляющие от необходимости разрабатывать решения; нужно осваивать принципы, позволяющие обеспечивать¹ оптимальные

¹ Обычно я использую словосочетание «обеспечение решений», а не «разработка решений» или «принятие решений». Подробнее об этом я расскажу в на-

решения.

Я описываю эти принципы и вытекающие из них подходы к управлению и даю рекомендации, как их применять и комбинировать, управляя живыми сотрудниками, имеющими определенные достоинства и, увы, недостатки, а не «идеальной командой в идеальном мире». Инструкций или чек-листов, которые можно было бы выполнять, отключив голову и не анализируя управленческую ситуацию, в книге не содержится. Я считаю, что «костыли», избавляющие от необходимости самостоятельно мыслить и якобы экономящие время, – весьма порочная практика, рассчитанная на искателей чудодейственных «артефактов», которые, подобно артефактам в компьютерных играх, сразу могли бы наделить вас волшебными качествами.

Каждая глава заканчивается домашним заданием. Выполнив эти задания, вы сможете составить комплексный план развития своей управленческой квалификации. Кроме того, это позволит вам изменить управленческие подходы подчиненных вам руководителей в нужном направлении.

Кому будет полезна эта книга

В первую очередь руководителям, имеющим опыт управления и работающим в компаниях с тремя, четырьмя или бóльшим количеством уровней управления. Возможно, для участника программы подготовки кадрового резерва, руководителя рабочей группы или собственника стартапа изложенные в этой книге подходы окажутся в некоторой степени избыточными, «на вырост», но будут полезны в перспективе, по мере развития карьеры или бизнеса. Я разрабатывал эту технологию, опираясь на осмысленные и опробованные методики различных экспертов в области менеджмента, свой опыт в бизнесе (34 года) и в профессии консультанта и бизнес-тренера (29 лет).

Будет ли моя технология контроля работать в вашем виде бизнеса и в вашей должности?

В этой книге изложена технология, которая будет вам полезна вне зависимости от вида бизнеса, вашей должности и размеров компании. Здесь собрана полная и исчерпывающая информация о применении компетенции «Контроль» в таком объеме, в котором она необходима первому лицу компании. Я считаю, что лучше дать максимально полную информацию, это позволит вам выбрать то, что актуально для вас сейчас, а по мере роста в должности или увеличения сложности выполняемых задач вы сможете дополнить свой рабочий инструментарий. Эту методику не нужно использовать в строгом соответствии с порядком ее изложения, от первой до последней страницы. В книге изложено то, что я считаю полезным, а вы будете решать, что и когда следует применять.

Я предлагаю вам книгу-учебник, которая поможет сформировать наилучшее управленческое воздействие в каждой конкретной ситуации. Это и обеспечит полезность в любом виде бизнеса: не набор универсальных решений, а методики для выработки самостоятельных решений в любом сегменте, в любой компании и в любой должности. *Учебник* обучает принципам решения задач, но не описывает решение

для каждой задачи. *Решебник* же (да, есть и такой формат) содержит решения *типовых* задач, но не содержит принципов выработки решений. По решебнику можно сдать экзамен, если задача известна заранее и преподаватель не будет задавать дополнительных вопросов. Но если в типовой задаче изменить любое условие, то приведенное в решебнике готовое решение уже не поможет. И вы не сможете его доработать, так как не знаете сам принцип выработки решения.

Руководитель не сможет управлять по решебнику, так как бизнес предполагает слишком большое разнообразие управленческих задач. Располагая же учебником, вы в любой ситуации будете действовать эффективно.

Моя технология работает: те, кто ее использует, со временем получают тот результат, который и можно ожидать от применения компетенции «Контроль». Со временем – потому что в менеджменте нет волшебных «артефактов», но есть инструменты, а любой инструмент нужно освоить.

Может ли руководитель позволить себе быть непрофессиональным? Помните: люди работают так, как вы ими управляете. Экономического подъема, который мог бы обеспечить бурный рост результатов при недостаточно профессиональном уровне управления, нет и в ближайшей перспективе не просматривается. Бизнес – это дорога в один конец, и легче не станет. Стоимость персонала – по совокупности параметров – растет быстрее, чем его качество. Мы не можем влиять на рыночную стоимость и качество сотрудников, поэто-

му рост управленческой квалификации руководителя должен быть опережающим. Это позволит получить нужные результаты при существующей на рынке труда стоимости рабочей силы.

На что стоит обратить внимание

Во время бурного экономического роста руководителю для успешной работы вполне достаточно воли, энергии, работоспособности и здравого смысла. В теперешней же ситуации многие руководители пытаются компенсировать отсутствие навыков управления титаническими усилиями и сверхурочной работой, надеясь вдохновить сотрудников амбициозными целями или призывами спасти бизнес.

Одно из ограничений такого подхода состоит в том, что закон перехода количества в качество работает не всегда. А именно: большое количество неправильных – по причине непрофессионализма руководителя – действий сотрудников не превратится в нужный для компании результат.

Второе ограничение заключается в том, что, с точки зрения сотрудников, «война давно закончилась», и жить в состоянии вечного подвига им просто неинтересно. Многие люди готовы работать производительно. Людей же, готовых постоянно впахивать в режиме форсажа, намного меньше, тем более что необходимость очередного проявления героизма очевидно вызвана управленческими промахами руководителя.

Есть и руководители, которые надеются успешно управлять с помощью разного рода «фишек», лайфхаков и вдохновляющих ритуалов. Однако любая профессия требует изу-

чения «*матчасти*» – базовых, фундаментальных принципов и технологий управления. Впрочем, те, кто рассчитывают «проскочить на шару», не считают это обязательным.

Профессиональное использование компетенции «Контроль» обеспечит вам необходимый и достаточный объем информации для своевременного принятия нужных управленческих решений.

Не сомневаюсь, что вы, уважаемый читатель, так или иначе используете контроль. Вопрос лишь в том, *как* вы это делаете. Есть ли у вас методика, которую вы могли бы описать, объяснив смысл каждого действия? Если нет, то мы не можем говорить о профессионализме, только об интуитивно-любительском уровне. Я считаю, что вектор развития выглядит так: от интуитивно понятного – к профессионально точному. Если ваши навыки сформировались интуитивно и столь же интуитивно применяются, то не столько вы ими владеете, сколько они – вами. Если вы – не гений, то ваш единственный выбор – выбор между профессионалом и любителем. А опыт и профессионализм, увы, не равноценные понятия.

Должен вас предупредить: овладев компетенцией «Контроль», вы не станете супергероем. Для эффективного управления сотрудниками вам понадобятся и другие управленческие компетенции.

Я предлагаю вам *учебник*. Изучая его, вы структурируете свой опыт и, возможно, увидите свои ошибки. Вы по-

лучите технологию, которая, как показывает моя практика обучения руководителей, позволяет применять компетенцию «Контроль» оптимальным образом – в любой компании, в любой должности и в любых ситуациях.

*Александр Фридман,
эксперт по регулярному менеджменту, консультант и
бизнес-тренер*

Рига, Латвия, 8 января 2022 года

Глава 1

Контроль как управленческая компетенция, ее назначение и целесообразность применения

Из многих знаний рождаются всего-навсего многие печали. А вот недостаточное знание порождает весьма разнообразные и чаще неприятные последствия, самыми распространенными из которых являются мелкие недоразумения, крупные обломы и серьезные проблемы, в просторечии называемые: полная жопа.

Ирина Андронати, Андрей Лазарчук. За право летать

Основная цель применения компетенции «Контроль» – обеспечить руководителю своевременное получение той информации, которая необходима для принятия актуальных управленческих решений. Возможные варианты этих решений таковы:

- ◆ какие-то действия подчиненных нужно остановить;
- ◆ какие-то действия подчиненных нужно инициировать или согласовать;
- ◆ какие-то действия подчиненных нужно продолжать;
- ◆ какие-то действия подчиненных нужно скорректиро-

вать.

Дополнительные акценты могут возникнуть в связи с необходимостью переформулировать цели, критерии их достижения, а также перераспределить ресурсы, связанные с выполнением запланированных *развивающих* действий или же *рутинных* действий, которые выполняются сотрудниками на постоянной основе.

Используя контроль, получая необходимую информацию и принимая оптимальные решения, руководитель повышает вероятность эффективного достижения целей. Дополнительный эффект состоит в том, что сотрудники получают воздействие в получении результатов, а благодаря этому увеличивается их удовлетворенность работой и денежное вознаграждение в виде премий, бонусов и т. п. Кроме того, цели бизнеса достигаются именно теми способами, которые оптимальны по содержанию и стоимости.

Раз уж я написал эту книгу, вы вправе предположить, что на вопрос о целесообразности применения контроля я отвечаю утвердительно. Но, поскольку в информационном поле встречаются разные точки зрения, давайте проанализируем все «за» и «против».

Об избыточных надеждах на компетенцию «Контроль»

В процессе переговоров с потенциальными заказчиками, обсуждая программу обучения управленческой команды, я всегда уточняю: на что нужно повлиять в первую очередь? Ведь обучение – не самоцель. В функционировании компании и работе сотрудников проявляются разные симптомы, поэтому я считаю правильным выделить наиболее актуальные и, основываясь на этом «рейтинге», предлагать последовательность семинаров. К примеру, заказчик отмечает такие проблемы: безответственность сотрудников, срыв сроков выполнения заданий и проектов и нарушение согласованного содержания различных работ. И говорит, что нужно «усилить контроль», «ужесточить контроль», «уделять больше внимания контролю», «научить контролю». А у меня возникает вопрос: нужно ли начинать именно с контроля? Объясню, с чем связаны мои сомнения.

Я считаю, что ключевыми управленческими компетенциями, профессиональное применение которых сильнее всего влияет на такой критерий управления, как точность, являются планирование, делегирование и контроль. Их применение формирует своего рода «коробку передач», которая, если использовать аналогию с автомобилем, передает крутящий момент (управляющее воздействие) на колеса –

рядовых сотрудников, обеспечивая их правильную работу и синергетичность управленческих действий руководителя. Остальные же управленческие компетенции, в том числе те, которые я отношу к лидерским, тоже важны, но должны использоваться для последующего «тюнинга». Мою версию перечня управленческих обязанностей и необходимого набора управленческих компетенций вы можете найти в приложении 2 на странице 425.

Задачи планирования:² оценка вводных, формулировка целей, оценка рисков выполнения, расстановка приоритетов, определение логической последовательности действий, определение даты и времени выполнения действий. Руководитель может вовлекать в планирование и сотрудников, если считает это целесообразным, но он отвечает за то, чтобы указанные выше задачи были выполнены должным образом.

Задачи делегирования:³ передача заданий для выполнения с должной проработкой их содержания, оценка необходимых для их выполнения ресурсов и согласование полномочий сотрудников.

² Технология применения компетенции «Планирование» подробно описана в моей книге «Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента» (М.: Добрая книга, 2019). – *Прим. автора.*

³ Технология применения компетенции «Делегирование» подробно описана в моей книге «Делегирование: результат руками сотрудников» (М.: Добрая книга, 2020). – *Прим. автора.*

А для чего может понадобиться контроль? Как уже говорилось в начале главы, в первую очередь для своевременного получения информации о ситуации, чтобы при необходимости либо оказать на ситуацию управленческое воздействие, либо, если ничего поправить нельзя (такое бывает), своевременно скорректировать план и (или) содержание работ.

Обратите внимание: управление выполнением задания начинается с планирования, продолжается с помощью делегирования и контролем только поддерживается. Если планирование и делегирование руководители не используют профессионально, то какой смысл делать акцент на контроле? О профессиональном применении можно говорить в том случае, если в основе действий руководителя лежит технология с понятными приемами и логикой использования. Технологию – в студию? Нет, конечно, руководители и планируют, и делегируют... каким-то образом: кто как умеет, на уровне здравого смысла. Поэтому начинать влиять на описанные выше негативные симптомы нужно вовсе не с усиления или ужесточения контроля – это приведет лишь к усилению репрессивного давления на сотрудников, которые не виноваты в том, что ситуация в компании сложилась именно так. Поэтому, прежде чем мы будем рассуждать о том, нужен ли контроль, я считаю правильным предложить вам свою модель менеджмента. Зачем?

Менеджмент как наука об управлении до сих пор не имеет единой общепринятой теории, и вы можете встретить прин-

ципиально разные мнения одинаково весомых экспертов по одному и тому же вопросу. Поэтому вы вправе выбирать, на какие воззрения опираться. Как говорится, был бы прок. Но у многих руководителей есть самая разнообразная, при этом фрагментарная и противоречивая информация, но нет системы, которая бы позволила понимать причинно-следственные связи и правильно влиять на действия сотрудников.

Я считаю, что в компании нужно сформировать единую, открытую к развитию и гибкую, но при этом непротиворечивую модель менеджмента, которая обеспечила бы единое понимание как причинно-следственных связей, так и методов влияния на причины. В противном случае неизбежен конфликт в истолкованиях происходящего на уровне собственника, генерального директора и топ-менеджеров, который по мере спуска по иерархии будет «колоколообразно» расширяться. Именно поэтому я и предлагаю руководителям свою модель регулярного менеджмента, которую можно взять и целиком, и, при необходимости, «доработать напильником» под свои задачи и специфику деятельности.

Как выглядит моя модель менеджмента

Есть такое понятие: *регулярный менеджмент*. Поскольку единого общепринятого определения регулярного менеджмента не существует, предлагаю вам свою версию этой «операционной системы». Я сформировал ее на основе изучения мнений разных экспертов и отработал за 29 лет работы консультантом и бизнес-тренером, поэтому уверен в ее практической пользе.

Регулярный менеджмент – это системный, материалистический, инструментальный подход к управлению, описывающий, что именно должен делать руководитель для достижения поставленных целей, чем (какими инструментами) он должен это делать, как он должен использовать каждый из этих инструментов и, наконец, почему следует делать это именно так, а не иначе.

Я предлагаю разделить регулярный менеджмент на два направления:

1. Управление компанией.
2. Управление сотрудниками.

В этой книге я рассматриваю контроль в основном как один из инструментов управления сотрудниками и крайне редко буду обращаться к вопросам управления компанией. Кстати, первому лицу независимо от его статуса (собствен-

ник или наемный директор) и названия должности необходимо уметь управлять и сотрудниками, и компанией.

Сотрудником я называю человека, работающего в компании, независимо от его должности. Если в компании несколько уровней управления, директор осуществляет управление компанией, управляя рядовыми сотрудниками через управление их руководителями.

В этой книге я буду иногда использовать и слово «подчиненный». Подчинение в моем представлении вовсе не означает унижения, холуйства или угодничества. Если я – ваш подчиненный, это отнюдь не означает, что «вы – начальник, я – дурак». Вы – мой руководитель, я – ваш подчиненный. Субординация. Из нее следует, что у нас разные обязанности, разные полномочия и разная ответственность. В частности, вы отвечаете за мои действия и мои результаты, даже если делегировали мне какие-то полномочия.

Меня искренне забавляют всякого рода кликуши, которые с пеной у рта шельмуют термин «подчиненный» под предлогом его якобы *несовременности*. При этом такой термин широко используется авторами статей в весьма авторитетном деловом журнале Harvard Business Review или, к примеру, в книге «Как работает Google», которая написана председателем совета директоров этой компании Эриком Шмидтом и вице-президентом Джонатаном Розенбергом, да еще снабжена предисловием самого Ларри Пейджа. Можно называть подчиненного сотрудником, партнером, другом, соратником

и членом команды. Остается вопрос: если вы – мой руководитель, то я вам подчинен, или – что? Действительно, а почему это я должен выполнять то, что вы мне делегировали, а я даже пообещал вам сделать? Возможно, одной из причин повсеместно встречающегося корпоративного бардака является именно размытое понимание правильных отношений между руководителем и сотрудником (подчиненным). Речь не идет о том, чтобы периодически «включать типа начальника», а лишь о правильно понимаемой субординации: кто есть кто, кто на что имеет право, кто, что и почему обязан делать.

Возвращаемся к управлению сотрудниками. В регулярном менеджменте мы должны описать методики управления, чтобы объяснить руководителю:

- ◆ Ключевые принципы, нормы и определения, необходимые для осмысленного использования управленческих подходов, значение которых точно определено для обеспечения единообразного понимания их смысла.

- ◆ Что именно должен делать руководитель: перечень управленческих (не функциональных) обязанностей в рамках управления сотрудниками.

- ◆ Чем он должен это делать: набор компетенций, с помощью которых руководитель должен выполнять управленческие обязанности.

- ◆ Как он должен использовать эти компетенции: методика применения, которую можно повторить.

Перечень управленческих обязанностей и необходимого набора управленческих компетенций вы найдете в приложении 2 на странице 425. Мы стараемся максимально продвинуться от *пустого* к *твердому*⁴, рационально наполняя смыслом общие формулировки. Означает ли это, что все руководители в регулярном менеджменте – коль скоро есть единая корпоративная методика использования единого же перечня компетенций – управляют и, в частности, планируют, делегируют и контролируют одинаково? Нет. Выпускники консерватории играют в разной манере, но все – правильно. Так и в регулярном менеджменте. При этом формулировки и трактовки обязанностей, компетенций, принципов, норм и определений вовсе не являются догмами, на века высеченными в камне. Мы можем их согласовывать, редактировать и менять по мере необходимости – как по инициативе руководителя, так и по инициативе подчиненных с последующим согласованием с руководителем, что делает нашу «операционную систему» живой и открытой к развитию.

Регулярный менеджмент предполагает системный подход

⁴ Концепция полноты и пустоты применительно к военной стратегии была сформулирована в VI веке до н. э. китайским стратегом и мыслителем Сунь Цзы в трактате «Искусство войны» и подробно разработана Владимиром Константиновичем Тарасовым в книгах «Технология жизни. Книга для героев» и «Искусство управленческой борьбы». Твердым называют то, на что можно опереться: верная информация; слова или цифры, которым можно верить; человек, на которого можно положиться и т. п. Пустое – то, на что нельзя опереться: информация, которая может оказаться ложной, неполной или неточной, сотрудник, который пообещает и не сделает. – *Прим. ред.*

к управлению. Поэтому мы отказываемся от поиска «волшебных кнопок», «главных секретов успешного управления» и «147 приемов современного руководителя».

Руководитель – это профессия, а ни в одной профессии не бывает ни «главных секретов», ни «перечня приемов» – есть базовые знания и профессиональные навыки, отработанные в процессе осознанного использования этих самых знаний.

В моем понимании главная задача руководителя – *профессиональная эксплуатация* всех видов активов компании. Сотрудник – это одушевленный и вполне материальный актив. Весьма распространенное мнение о том, что термин «эксплуатация» уместен в технике и неприемлем по отношению к людям, на мой взгляд является заблуждением.

Что же, на мой взгляд, предполагает *профессиональная эксплуатация*?

- ◆ Знание ключевых (с точки зрения выполнения функциональных обязанностей) тактико-технических характеристик (ТТХ) объекта управления.

- ◆ Понимание стандартных и предельных возможностей объекта управления, а также потенциала его развития.

- ◆ Понимание оптимальной для объекта управления комбинации методов управления и умение их применять.

- ◆ Понимание оптимальных условий для функционирования объекта управления и умение создать такие условия.

Что плохого случится с сотрудниками при таком подходе?

Мне кажется, им будет только лучше, как, впрочем, и компании.

Управленческую квалификацию лучше развивать постоянно, но без избыточного фанатизма и не для того, чтобы в обязательном порядке добиться своего от «трудного» подчиненного. Учитель не имеет права отказаться от обучения трудного ученика, но руководитель вовсе не обязан нянчиться с теми, кто сумел поступить на работу в компанию.

В любой профессии есть свои инструменты. Инструменты руководителя принято называть *компетенциями*. Руководитель обеспечивает профессиональную эксплуатацию сотрудников, выполняя *управленческие обязанности* с помощью профессионального же применения должного, по ситуации, набора *управленческих компетенций*. Вот такую структуру понятий я вам предлагаю для осознанного применения регулярного менеджмента.

Для выполнения каждой из управленческих обязанностей необходим набор компетенций. Поэтому для меня метафорический образ руководителя – многорукий Шива.

Регулярный менеджмент развился из так называемой НОТ – научной организации труда; его основоположником принято считать Фредерика Уинслоу Тейлора⁵. Принципы НОТ и регулярного менеджмента разрабатывали Анри Фай-

⁵ Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) – американский инженер, основоположник системного подхода к менеджменту, автор монографий «Управление фабрикой» и «Принципы научного менеджмента». – *Прим. ред.*

оль, Алексей Капитонович Гастев, Эдвардс Деминг, Питер Друкер⁶ и многие другие ученые и эксперты.

Сегодня многие критикуют регулярный менеджмент за то, что он якобы является устаревшим подходом к управлению – мол, Тейлор жил и работал еще в конце XIX века, больше ста лет назад, и с тех пор мир сильно изменился.

Я думаю, что многие из тех, кто это утверждает, Тейлора не читали вовсе. К примеру, в его книге «Принципы научно-

⁶ *Анри Файоль* (1841–1925) – французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, автор книги «Общее и промышленное управление». *Алексей Капитонович Гастев* (1882–1939) – инициатор разработки и внедрения в СССР методов научной организации труда, автор книги «Как надо работать» (М: 1921. Переиздание: М: URSS, 2011). Находился в переписке с Генри Фордом; в 1920 году создал Центральный институт труда (ЦИТ), который стал самым крупным и продуктивным в СССР научно-исследовательским институтом в области организации труда и управления. Во 2-й половине 1930-х годов прикладные науки о труде объявляют в СССР «буржуазными» дисциплинами; в 1938 году Гастев был арестован за антисоветскую деятельность и в 1939 году расстрелян. *Уильям Эдвардс Деминг* (1900–1993, также известен как Эдвард Деминг) – американский ученый и бизнес-консультант, автор так называемой Системы глубинных знаний Деминга и основанной на ней теории менеджмента. Наибольшую известность Деминг приобрел благодаря доработке цикла Шухарта, который теперь называют циклом Шухарта-Деминга. В 1946 году Деминг посетил Японию, где прочитал курс лекций по методам статистического контроля качества. Эти методы легли в основу многочисленных систем управления качеством, которые стали широко внедряться в японских компаниях. В знак признания заслуг Деминга в 1951 году в Японии была учреждена медаль Деминга, которой ежегодно награждаются предприятия и отдельные лица за выдающиеся успехи в деле повышения качества и значительный вклад в теорию и практику управления качеством. *Питер Друкер* (1909–2005) – американский ученый австрийского происхождения, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, автор нескольких десятков книг и сотен статей о менеджменте и предпринимательстве. – *Прим. ред.*

го менеджмента»⁷ есть такая рекомендация: руководителю лучше разговаривать с рабочими наедине, так как это более продуктивно. В присутствии своих коллег человек, скорее всего, будет менее искренен и более склонен к радикальным поступкам, так как испытывает некое «общественное давление». Сегодня психологам и социологам прекрасно известна разница между проведением индивидуального разговора и разговора с группой. Индивидуальная беседа с каждым сотрудником требует времени, но она намного более эффективна.

А теперь – внимание: в последние годы становится популярным «новый» подход к взаимодействию с подчиненными «One to one», который описывает правила организации индивидуальных встреч и пропагандирует их важность. Я не утверждаю, что все новое – это хорошо забытое старое, и не вижу беды в том, что полезная технология возникает в новой «упаковке», с большей детализацией подхода и с опорой на современные реалии, чем привлекает тех, кто не читал Тейлора. Плохо, когда вечные по сути подходы отвергаются просто потому, что были разработаны довольно давно. Безусловно, многие рекомендации Тейлора сегодня не стоит использовать, но многие остаются полезными. Его подходы были развиты, переработаны и дополнены множеством последова-

⁷ Frederick Winslow Taylor. The Principles of Scientific Management (New York, NY, US and London, UK: Harper & Brothers, 1911). На русском языке: Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. (М.: Контроллинг, 1991). – Прим. ред.

телей. Регулярный менеджмент постоянно развивается, что-то отбрасывая и что-то приобретая. Неизменным остается лишь системный, материалистический подход к управлению и разработке управленческих технологий, которые руководитель может освоить осознанно, понимая логику их применения, а затем использовать и получить лучший результат.

Примеры развития и расширения базовых открытий можно видеть во многих научных дисциплинах. Квантовая механика не отвергает классическую, геометрия Лобачевского не отвергает геометрию Эвклида. Можно привести и другие примеры, но нужно ли?

Описание базовых подходов регулярного менеджмента не входит в перечень модных тем. Причина заключается в том, что они давно внедрены во всех (!) крупных западных компаниях и от них получен весь возможный полезный эффект. По той же причине об этих методиках не говорят лидеры мирового бизнеса – как, например, не говорят они и о принципах личной гигиены. Все возможности повышения эффективности бизнеса путем внедрения регулярного менеджмента давно отработаны и исчерпаны, и теперь добиться конкурентного преимущества можно лишь путем внедрения более тонких «тюнинговых» методик управления, о которых ничего не говорил Тейлор. Их и обсуждают. НО: любой подход к управлению, который описывает методику, которую можно пошагово повторить, по сути, относится к регулярному менеджменту. Если же вам предлагают что-то делать, но вы

не понимаете, как это сделать, то такой подход я считаю сакрально-идеалистическим. К примеру, многие эксперты уверяют нас, что должным образом вдохновленные, воодушевленные, окрыленные и мотивированные сотрудники все сделают сами наилучшим образом. Руководителей настойчиво убеждают в том, что их главная задача состоит именно во всяческом «окрылении» сотрудников. Правда, рабочих методик эти эксперты, увы, не предлагают, только описание компаний, в которых это происходило. При обсуждении корпоративных проблем с собственниками бизнеса такие люди часто озвучивают следующий запрос: нам нужны люди, у которых горят глаза! Мне это кажется одним из симптомов неосуществимой мечты о «воодушевленных» сотрудниках, творящих чудеса на постоянной основе, при том, что их руководитель продолжает управлять как умеет.

Проблема состоит в том, что на постсоветском пространстве в большинстве компаний регулярный менеджмент не внедрен, руководители управляют интуитивно, поэтому любые попытки заменить обязательную «базу» в виде регулярного менеджмента разнообразными «фишками» и тюнингами заведомо обречены на провал.

В русском языке есть слово «начетчик». Начетчиком (в переносном смысле) называют человека, который много читал, но поверхностно усвоил прочитанное, или того, кто догматически проповедует какое-либо учение. Такой человек склонен цепляться к словам и формулировкам и расши-

рительно истолковывать сказанное другими, демагогически шельмуя тех, кто пользуется этими формулировками. Так вот, по моей оценке, среди активных глашатаев «современного менеджмента» в его противопоставлении «устаревшему» регулярному менеджменту весьма высок процент кликуш и начетчиков. Стремление быть «святее папы римского» мне кажется понятным: это интуитивная попытка реализовать то, о чем писал Уинстон Черчилль, делая пометки в своей речи при подготовке выступления в парламенте: «Аргументы слабоваты, нужно добавить эмоций».

Критика контроля как якобы устаревшего метода управления

А теперь поговорим о том, почему контроль предлагают считать пережитком и относят его к устаревшим методам управления, так как он якобы приносит вред и противоречит требованиям так называемого «современного менеджмента».

Такие идеи начинают звучать довольно часто – иногда со стороны моих коллег, консультантов и бизнес-тренеров, а иногда со стороны специалистов по управлению персоналом. Давайте разберем наиболее распространенные мнения противников контроля. Возможно, я не смогу в полной мере учесть их точку зрения, но вам никто не мешает дополнительно изучить эту тему сколь угодно глубоко.

Апелляция к теории Y Дугласа Мак-Грегора⁸

Ключевые положения теории X: человек не любит трудиться и по возможности избегает усилий. Следовательно, менеджмент должен опираться на *внешние* формы воздействия: материальные виды награждения и мягкие – по возможности – методы принуждения, в том числе и наказания.

Ключевые положения теории Y: для человека вкладывать все свои ресурсы в работу так же естественно, как в отдых или развлечения. Следовательно, менеджмент должен опираться на *вдохновляющие* методы, позволяющие человеку реализовать свой потенциал, брать на себя ответственность и ощущать свою значимость.

Противники контроля часто говорят, что теория X устарела, и следует опираться исключительно на теорию Y. Если же изучить первоисточник, то окажется, что Дуглас Мак-Грегор вовсе не утверждал ничего подобного, а хотел обратить внимание руководителей на то, что люди бывают раз-

⁸ Дуглас Мак-Грегор (1906–1964) – американский социальный психолог, доктор философии, автор теории X и теории Y (Theory X and Theory Y), в которых пытался систематизировать методы мотивации, автор книги «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). В последние годы жизни работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. – *Прим. ред.*

ные, поэтому для получения нужных результатов оптимальным способом не стоит всех стричь под одну гребенку и экономить на индивидуализации управленческих подходов.

Мой опыт и опыт многих других руководителей показывает: при создании максимально хороших условий, позволяющих каждому сотруднику раскрыть свой потенциал, далеко не все начинают использовать ситуацию в интересах дела. Часть людей просто превращаются в «сытых котов», спокойно потребляя все эти «хорошие условия» и вовсе не стремясь ни к саморазвитию, ни к повышению ответственности, ни к увеличению производительности труда.

Стоит ли удивляться такому поведению? Нет. Мы с вами понимаем, что человек ведет себя предельно рационально. У него есть свобода выбора. Вы не можете лишить человека этой свободы, но можете и должны уметь влиять на его выбор. Разве современный человек стал более ответственным и трудолюбивым? Или, скорее, повысились требования к эргономике рабочего места, минимальным «люксовым опциям» и качеству управления при одновременном снижении терпимости к самодурству руководителей? Я думаю, что эти тенденции предполагают не отказ от применения контроля, а развитие навыков использования большего количества управленческих компетенций. Таким образом, мы получаем возможность обеспечить эффективность управления при одновременном снижении его «токсичности» для сотрудников. Профессиональное использование оптимального коли-

чества компетенций дает руководителю «бархатные перчатки» вместо «ежовых рукавиц».

Ссылка на «секреты успеха» передовых компаний

Компании – лидеры рынка считаются «иконами» современного бизнеса, и поэтому нам предлагают немедленно копировать и внедрять их методы управления, если мы хотим расти и развиваться. Чаще всего приводят в пример Google, Facebook, Netflix и Apple времен Стива Джобса, и эти компании вроде бы обходятся без контроля. Кроме того, есть книги успешных бизнесменов, к примеру – Ричарда Брэнсона, которые вовсе не упоминают контроль в качестве инструмента управления. Что я предлагаю принять во внимание? Оговорюсь: в этих компаниях я не работал и не выполнял для них консалтинговых проектов. Но, во-первых, многое знаю от тех людей, которые в них работали. Во-вторых, я сформулирую свои предположения, а вам уже решать, насколько они состоятельны.

Так вот, по моей информации, и в Google, и в Facebook контроль есть, и довольно жесткий. Тем не менее многочисленные рассказчики акцентируют внимание на совсем других особенностях работы в этих компаниях: отменная эргономика рабочих мест, офисы со множеством люксовых опций в виде бесплатного смузи и массажных кресел, возможность выбора свободного рабочего графика и удаленной работы. Да, там есть все это, и много чего еще, но разве только

благодаря таким особенностям эти компании стали мировыми лидерами?

Почему эти описания «секретов успеха» столь однобокие? Не думаю, что кто-то пытается намеренно вводить читателей в заблуждение. Предполагаю, что наличие контроля вовсе не является отличительной чертой этих компаний, а поэтому пишут о том, что их отличает, а не о том, что есть везде. Зачем писать о том, что само собой разумеется? Или же пишут о том, что больше всего восхищает рассказчиков. К примеру, рассказчики не пишут о наличии в компании туалетов, о наличии электрического тока в розетках и о наличии самих розеток, но означает ли это, что там используется какой-то другой вид энергии или что компьютеры работают исключительно на энтузиазме сотрудников?

Кроме того, ведущие компании мирового уровня не испытывают недостатка в кандидатах, желающих там работать. Потому компании располагают и возможностью, и методами отбора лучших из лучших по нужным им параметрам. Для управления теми, кто в итоге попадает в компанию, контроль, действительно, не является обязательным для использования управленческим инструментом, применение которого нужно каким-то образом освещать.

Но сотрудники этих компаний прекрасно понимают степень своей ответственности и возможную реакцию руководства на любое проявление не то что недобросовестности, а даже неуместной вальяжности. Попасть в «золотую клетку»

с роскошными условиями труда и финансированием вашего развития и реализации творческих идей довольно трудно, а потерять право там работать очень легко, поэтому сотрудники прекрасно понимают, что должны постоянно оправдывать щедрые инвестиции.

По моим наблюдениям, сделанным во время консалтинговых проектов с филиалами европейских и американских компаний, идеализм и гуманность западного менеджмента сильно преувеличена его «фанатами» со всего постсоветского пространства. Среди них есть те, кто и в самом деле искренне верит в прекрасное, и эта вера делает их рассказы весьма убедительными. Есть и «эксперты-конъюнктуристы»: они заостряют внимание на самых «модных» темах и меняют акцент своих выступлений о «лучших современных практиках» по мере изменения модных трендов.

Я не вижу ничего плохого в том, что руководителей знакомят с современными подходами к управлению. Но часто подход, который находится на слуху, преподносится как секрет успеха, причем секрет единственный, а все беды в вашей компании объявляются следствиями отсутствия этого подхода. Но стоит вам его внедрить, как проблемы рассосутся сами собой, и ваша компания на всех парах начнет догонять и перегонять мировых лидеров. Это напоминает рекламу стирального порошка Tide: «Вы все еще кипятите? Тогда мы идем к вам!»

«Секреты успеха» мировых компаний меняются пример-

но каждые два года. На протяжении последних 8 лет это были Agile, SCRUM, менторство, трекары, самоуправление, бирюзовые компании и холакратия⁹.

⁹ *Agile-методы*, или так называемая гибкая методология разработки – общее название целого ряда методов эффективной организации труда небольших рабочих групп (как правило, выполняющих творческую работу), в основе которых лежат децентрализация управления и непосредственное общение сотрудников друг с другом. Agile-методы возникли в конце XX века и первоначально использовались для разработки программного обеспечения как альтернатива традиционным методам управления, предусматривавшим чрезмерное регулирование и жесткое планирование. *SCRUM* (от англ. «схватка», термин из регби, обозначающий стартовое состояние команд перед вбросом мяча) – методология управления проектами (как правило, в сфере разработки программного обеспечения), основанная на командной работе, по аналогии с тем, как в регби команда действует сообща ради достижения общей цели. *Трекер* – высококвалифицированный эксперт, объединяющий в себе функции коуча и ментора и отвечающий за организационную поддержку команды стартапа в рамках процесса акселерации. Трекер помогает команде решать проблемы, мешающие эффективной работе или масштабированию проекта; его задача – вывести проект на стадию получения стабильно высокой прибыли. *Бирюзовая компания* – организация с децентрализованным управлением, без жесткой иерархической структуры, в которой сотрудникам предоставлена свобода в принятии решений и отсутствует контроль за ними. *Холакратия* – система управления компанией без вертикальной иерархии, предусматривающая распределение полномочий и ответственности за принятие решений внутри самоорганизующихся команд. Разработана в середине 2000-х годов в американской компании Ternary Software, прославившейся своими экспериментами с демократическими формами управления; основные принципы системы изложены в «Конституции холакратии», написанной в 2010 г. основателем компании Брайном Робертсоном. Термин «холакратия» происходит от термина «холархия» (иерархия саморегулируемых единиц – холонов, функционирующих одновременно как автономные целостные единицы и как зависимые части), который в 1967 г. ввел британский писатель Артур Кёстлер в книге «Призрак в машине». – *Прим. ред.*

Негативные последствия ошибок в применении инструмента подаются как аргумент для отказа от самого инструмента

Борцы с контролем описывают ситуации, в которых контроль из инструмента становится самоцелью, в компании проводятся постоянные проверки, сотрудников заставляют заполнять избыточное количество отчетов, на которые никто не реагирует, а по итогам контрольных процедур принимаются несправедливые решения. В результате возникает гнетущая обстановка выученной беспомощности: люди перестают понимать смысл своей работы и теряют надежду что-то изменить в лучшую сторону. Иногда руководители используют контроль для унижения подчиненных.

Соглашусь с тем, что нечто подобное (и много чего еще) действительно может происходить. Но ведь речь идет об очевидно неправильном применении контроля! Напомню: контроль наряду с прочими управленческими компетенциями – не мифический «артефакт добра», а *инструмент*. Инструмент же следует применять по назначению, правильно и параллельно с другими инструментами. Любой инструмент в руках человека непрофессионального или не соответствующего своей должности и потому склонного к унижению под-

чиненных всегда будет причиной несчастий.

Инструмент – вне морали, за нее отвечает пользователь. Мало ли что можно натворить ножом, сковородой, авторучкой или лопатой! Уверен, что можно подобрать убедительные статистические данные о том, сколько людей за год пострадало при использовании этих предметов или от них. Организуем движение «Современные менеджеры против лопат»? Вопрос: существует ли такой инструмент или подход, который при *любом* использовании исключительно полезен и не может принести вреда? Мне такой, увы, неизвестен, поэтому меня всегда смущает аргументация против подхода, построенная на описании последствий очевидно непрофессионального или аморального его использования. Особенно если после этого преподносится другой подход с перечислением выгод его применения без анализа рисков применения. В этом особенно преуспели сторонники самоуправления: они критикуют регулярный или классический менеджмент, используя примеры очевидных (во всяком случае, для меня) ошибок его применения, и противопоставляют этому злу холакратию как гарантированное благо, по мере введения которой те же люди, которые раньше вели себя неправильно, быстро двигаются в сторону идеальных ТТХ и плодотворной работы. Как говорится, свежо предание, а верится с трудом.

Приравнивание контроля к микроменеджменту

О да, микроменеджмент – суровый приговор за избыточное вмешательство в работу подчиненных, недопустимое для «современного руководителя». На своих семинарах я часто слышу от участников: «А нам запрещают контролировать, говорят – это микроменеджмент...» Иногда такой запрет исходит от директора по персоналу, вдохновленного сказками о «современном» менеджменте, сформированными на основе яркой и очевидно неполной информации о том, как действительно работают ведущие мировые компании и какой набор подходов они используют. Конечно, такие вопросы не возникают на семинарах, посвященных контролю: компании, одержимые желанием «творить добро», не отправляют своих руководителей изучать «еретические» технологии управления. Но вопросы «А что делать, если сотрудник сорвал задание?» возникают на любых семинарах, поэтому и нужно вспомнить о контроле.

Иногда информация о запрете контроля всплывала в российских (и не только) филиалах западных компаний при обсуждении возможного содержания программы обучения управленческой команды. Мне рассказывали о негативных симптомах в поведении сотрудников, и мы анализировали, почему они могут возникать и как можно на них влиять.

Естественно, всплывала и тема контроля, на что мне говорили: «Нам запрещают контролировать». Этот запрет мог исходить от приехавшего эмиссара, тренера, HR-специалиста или руководителя-экспата.

Как же объяснить этот феномен, если все варианты выяснения причин у первоисточника – почему нельзя и как без контроля узнать, что и где происходит, – исключались? Возможно, причина в «трудностях перевода»: слово «контроль» в разных языках (к примеру, в немецком и английском) имеет разные смысловые оттенки. Может быть, указание, поступившее от зарубежного руководства, было истолковано расширительно в процессе своего каскадирования до уровня исполнителей или рекомендация «Аккуратнее с контролем» была воспринята как запрет. А может быть кто-то был напуган леденящими душу рассказами о господствующем на постсоветском пространстве директивном стиле управления и собрался с ним решительно бороться? Я не знаю.

Непонимание различий в менталитете иногда приводит к бездумному, исходящему от руководителя-экспата требованию неукоснительно, до последней запятой, соблюдать подходы головной компании. Иногда это подкрепляется и совершенно необоснованным комплексом «цивилизационного превосходства»: старшие братья по разуму учат отсталых туземцев. Иностраннный паспорт не делает человека богом и, соответственно, не исключает возможности неразумного поведения и управленческих ошибок.

Как же мне удавалось обходить корпоративный запрет на контроль? Я предлагал не использовать это слово и заменить его термином «*организация обратной связи*», которая, естественно, запрещена не была. Если же говорить серьезно, то я считаю обратную связь одним из методов осуществления контроля. Впрочем, обратная связь как метод может использоваться в диалоге с сотрудником при использовании любой компетенции, хоть планирования, хоть делегирования.

Под микроменеджментом я понимаю комплекс управленческих подходов, при котором сотрудник в лучшем случае не может развить свой потенциал, а в худшем не в состоянии использовать даже те свои возможности, которыми располагает – в тех случаях, когда это было бы полезно компании. Я упоминаю этот критерий, так как считаю, что полноценное и всеобъемлющее использование возможностей и потенциала сотрудника – не самоцель, а средство. Если развивать сотрудника с избыточным опережением адекватного фронта работ и справедливой оплаты, он может уволиться, а может и начать вести себя деструктивно в знак протеста против несправедливого, по его мнению, отношения.

Как правило, микроменеджмент формируется следующими ошибками руководителя в выборе подходов к управлению: сотрудника не привлекают к разработке решений или не знакомят с логикой уже принятого решения, делегируют в необоснованно инструктивной или директивной форме, блокируют возможность обсуждения задания и внесения

предложений и включают избыточный по частоте или глубине контроль. Еще бывает, что руководитель практикует постоянное вмешательство в область полномочий, ранее делегированных сотруднику. Однако стоит заметить: если руководитель видит, что сотрудник неправильно использует делегированные ему полномочия, то, конечно, вмешиваться нужно – вопрос лишь в том, в какой форме это делать.

Пример. Директор департамента делегировал руководителю отдела самостоятельное распределение общей суммы премиального фонда, выделенного на отдел. По прошествии времени он попросил рассказать, сколько и кому было выплачено, после чего выразил свое несогласие и в директивной форме, используя неаргументированные характеристики сотрудников отдела, рассказал, как нужно было распределить средства.

А как было бы правильнее поступить? Во-первых, при делегировании полномочий можно было предложить руководителю отдела подготовить проект распределения премиального фонда, включив в него описание критериев оценки деятельности сотрудников отдела и, с опорой на них, дать предложения по конкретным персонам и цифрам. В таком случае, возможно, ошибки были бы выявлены уже на этой стадии, и после совместного обсуждения и корректировки самой модели оценки руководитель отдела скорректировал бы цифры самостоятельно.

А если директор департамента переоценил квалификацию руководителя отдела и уже задним числом, на основании представленных цифр, убедился в этом? Правильно было бы начать с обсуждения логики подходов руководителя отдела, в совместном конструктивном диалоге согласовать недостатки использованного подхода, обосновать свои предложения по изменению самой модели и в итоге прийти к общему мнению. Директивно же одергивать подчиненного по результатам выполненных действий, не обсудив логику выбора действий, неправильно. В таком случае руководитель отдела, которому, образно говоря, «дали по рукам», вынужден принять указание, не понимая своей неправоты и ничему не научившись. Возможно, в перспективе он будет пытаться согласовывать с директором направления буквально «тональность каждого чиха». Могут возникнуть и другие вредные последствия – к примеру, обида и тлеющий конфликт.

Как видите, мы в первую очередь рассматриваем ошибки при использовании компетенций «Планирование», «Делегирование» и «Контроль», но их можно и усугубить, выбрав, к примеру, неоправданно жесткую интонацию.

Сделаю оговорку: я не считаю, что любого сотрудника всегда нужно привлекать к разработке решений, но если он по своим ТТХ способен помочь в поиске оптимального решения или если совместное обсуждение может быть полезно

ему при выполнении работы, то лучше это сделать. Более того, я считаю, что в кризисной ситуации описанные выше подходы приносят больше пользы, чем вреда. Но в обычной ситуации лучше не «бинтовать» сотрудников «слишком туго». Таким образом, микроменеджменту тождественен не всякий контроль, а только контроль неоправданно детализированный или слишком частый.

Чем может быть вызвана склонность руководителя к микроменеджменту? Причины могут быть различными. В основе такой склонности может лежать стремление «показывать власть» и быть всегда правым или же гиперответственность, когда руководитель склонен реализовывать свой комплекс превосходства через необъективную оценку ТТХ сотрудника и применение микроменеджмента якобы во благо, «как бы чего не вышло».

Руководителю, заметившему отклонения в работе сотрудника, увеличение детализации делегирования и усиление контроля могут показаться вполне естественным шагом. И – добро пожаловать в микроменеджмент. Более правильный, но и более длинный путь – выяснение причин отклонений, развитие квалификации сотрудника, увеличение его полномочий и предоставление информации о логике выбора параметров ожидаемых от него результатов работы.

Микроменеджмент может быть вынужденной мерой, если от руководителя требуется обеспечить результат, используя сотрудников с ограниченными возможностями и без потен-

циала к развитию. Тут уже приходится, образно говоря, «тащить их на себе». Микроменеджмент может быть полезным и в кризисной ситуации, если что-то нужно сделать и быстро, и правильно. В этой ситуации полноценное использование возможностей сотрудника не является приоритетным, но я рекомендую объяснить причину изменения стиля управления, чтобы сотрудники не принимали это на свой счет. Если же в кризисной ситуации нужно, наоборот, выполнять одновременно очень много задач, что тоже случается, то, наоборот, лучше предоставить сотрудникам свободу действий, согласовав результаты, которые им нужно получить.

«Контроль обижает сотрудников!»

Да, бывает. Контроль обижает сотрудников, а еще некоторым сотрудникам по разным причинам может не нравиться, что их контролируют. И «евангелистами-позитивистами» вбрасываются весьма популистские, на мой взгляд, лозунги: «Сегодня нужны лидеры, а не контролеры-надсмотрщики!» А на сессиях по корпоративным изменениям в ответ на вопрос модератора: «Хотите ли вы, чтобы за вами следили (надзирали, унижали)?» раздается дружное «Нет!» Видеозаписи таких коллективных «камланий» потом приводят в качестве доказательства неуместности контроля.

Что можно на это сказать? Действительно, контроль при неправильной его «упаковке» может быть обидным, но о возможных ошибках применения мы уже говорили. Впрочем, я вполне допускаю, что и при правильном использовании контроля сотрудник тоже может остаться недовольным. Почему? К примеру, потому, что он неправильно понимает назначение контроля или заразился идеями о том, что контроль — это зло, а может быть, и потому, что не проявил должного отношения к работе и опасается, что руководитель об этом узнает. Если, совершенствуя свое управленческое мастерство, вы будете все делать правильно, сотрудник все равно может обидеться. Обижать людей не надо, но невозможно помешать им на вас обидеться. Обида может быть и ирра-

циональной. Что же до недовольства контролем, то мне кажется, что руководитель должен профессионально использовать необходимые инструменты независимо от того, насколько сотрудники этому рады. Можно ли управлять, делая только то, что понравится сотрудникам? Я считаю, что нет. Разработка критериев, согласование целей, регламентирование, требовательность – далеко не полный перечень действий, сокращающих сотрудникам пространство для расслабления, поэтому они редко им рады. И, конечно, любые ваши действия могут вызвать недовольство, даже если вы филигранно их исполнили.

Сотрудники хотят свободы, а не контроля, хотят быть партнерами, а не наемниками

Дескать, таковы требования современных кандидатов, иначе они не пойдут к вам работать! Допускаю, что часть кандидатов может быть заражена такими идеями; вопрос в том, стоит ли привлекать в компанию людей, очевидно ото- рвавшихся от реальности и находящихся в плену весьма иде- алистических представлений о жизни? Или стоит бороться с конкурентами на рынке труда за совсем других людей? Че- ловек хочет быть *партнером*? Допускаю, что хочет, а ответ- ственность он тоже готов нести как партнер, или его интере- сует только позитивная сторона партнерства в его понима- нии свободы: делаю что хочу, когда хочу, как хочу и если хо- чу, и будьте мне за это признательны в нужном мне формате? Но это не свобода, а, скорее, *вольница*.

Свобода же предполагает не только права и полномочия, но и ответственность, а вот вольница – нет. Сюда же мож- но отнести все «пугалки» о современной молодежи, которая «хочет играть», – и ряд компаний устраивает у себя игроте- ки. Если мы хотим конкурировать на рынке труда в том чис- ле и путем предложения сотрудникам игровых консолей, бо- улинга и бильярда, почему бы и нет? Лишь бы впрок. Может

быть, такой ход и окажется полезным, но не забывайте об ответственности, которую вместе с этим возлагают на своих сотрудников ведущие мировые компании, о чем мы с вами уже говорили и еще будем говорить.

Аргументы в пользу необходимости контроля

Сразу скажу, что я далеко не единственный, кто говорит о необходимости контроля, и если бы я задался целью процитировать тех признанных экспертов по менеджменту, начиная с Анри Файоля и заканчивая Эдвардом Демингом с его циклом PDCA (Plan, Do, Check, Act – планирование, выполнение, контроль и анализ, разработка и принятие мер по устранению причин отклонений), которые высказывались за контроль, то из этих высказываний можно было бы составить отдельную книгу. Но призывать вас *верить* мне кажется неправильным, поэтому я предлагаю вместе порассуждать.

Начнем с турбулентности бизнес-среды. Казалось бы, если вы все правильно запланировали и правильно делегировали, то дело в шляпе? Вы же по собственному опыту понимаете: что-то может пойти не так...

Начнем с того, что любой план основывается на прогнозах и предположениях. Мы, находясь в некоей точке А, намечаем – через систему целей – координаты некоей точки Б, предполагая, что в бизнес-среде одни тенденции будут оставаться неизменными, другие будут меняться в ту или иную сторону и что произойдут такие-то события. Поэтому для достижения точки Б мы разрабатываем вот такой набор действий. Наши прогнозы о развитии существующих тенден-

ций и о новых событиях могут в тех или иных параметрах не оправдаться. Могут произойти события, которые мы не предполагали, но которые оказывают влияние на нашу компанию. Кроме того, запланированные нами действия могут и не привести к тем результатам, которые мы планировали. И, наконец, по мере движения к ранее намеченной точке Б под влиянием различных обстоятельств могут измениться наши взгляды на желаемые параметры этой самой точки. Если вы не применяете контроль, то какова вероятность и достижения нужных результатов и удовлетворенности тем, чего удалось достигнуть? Конечно, всегда можно заявить: «Ну, лучше вот так, чем никак», но насколько это правильно?

Итак, любой план основан на предположениях, и потому при делегировании мы можем только на них и опираться, на эти самые предположения. А бизнес-среда уже давно развивается нелинейно, она весьма турбулентная, но это отнюдь не причина отказа от планирования и перевода компании в реактивный режим. *Профессиональное* применение компетенции «Контроль» позволяет руководителю *своевременно* понять, что изменилось и как скоординировать действия сотрудников.

Теперь – о *рутинных*, или *поддерживающих* действиях, которые у нас не были связаны с запланированными *развивающими* действиями и оставались неизменными. Можно ли предполагать, что часть из них тоже нужно изменить по форме и (или) содержанию в связи с изменениями в бизнес-среде?

де: тенденциями рынка, действиями конкурентов, потребностями постоянных клиентов, требованиями законодательства? Вопрос мне кажется риторическим ...

Но, может быть, на описанные выше новые вводные можно обеспечить реакцию и без использования компетенции «Контроль»? Давайте смоделируем возможность опоры на столь превозносимую многими авторами *инициативу*. Действительно, инициативные сотрудники видят изменения или отсутствие нужных результатов согласованных с руководителем действий, на основании чего самостоятельно вносят нужные коррективы, и им не нужен никакой контроль.

Почему такое решение не кажется мне достаточно надежным? Инициативность редко бывает свойственна всем без исключения. А результат – это сумма правильных действий *всех* сотрудников, а не, к примеру, 20 процентов сотрудников. Кроме того, сотруднику, склонному к проявлению инициативы, может просто не хватить знаний или умений для выбора правильной реакции. И, наконец, логика сотрудника не всегда совпадает с корпоративными интересами: конечно, сотруднику часто известно больше, чем его руководителю, но критерии для оценки этой информации и выбора действий у него могут быть «местническими». Шансы на то, что у нужных сотрудников в нужные моменты будет возникать нужное количество правильных, с точки зрения интересов дела, идей, и они, договорившись между собой, правильно их реализуют, невелики.

Именно поэтому в моей системе регулярного менеджмента инициатива рассматривается в качестве дополнительно-го ресурса, а не в качестве главного фактора, обеспечивающего успех. Нужные результаты и действия для их достижения планируются, делегируются, контролируются и, возможно, на основании полученной с помощью контроля информации, переосмысливаются, перепланируются и в процессе обсуждения изменяются в нужных параметрах.

Еще одна причина необходимости применения контроля: проблемы, связанные с сотрудниками. События, требующие вмешательства руководителя, случаются и по причине так называемого человеческого фактора: сотрудники могут работать вовсе не так, как мы от них ожидаем, несмотря на согласованный в результате правильно примененных компетенций «Планирование» и «Делегирование» набор нужных действий. Кстати, фраза «человеческий фактор» никогда не используется в положительном смысле, а только в качестве попытки объяснить удручающее несоответствие между ожидаемым и действительным.

Конечно, такое несоответствие не возникнет, если у вас есть *идеальная команда*, состоящая из *идеальных сотрудников*. Чтобы одинаково понимать эти определения, предлагаю следующие базовые параметры идеального сотрудника:

◆ Высокий уровень профессионализма: знания и умения (навыки) сотрудника выходят за рамки его функциональных (должностных) обязанностей, сотрудник развивает свои на-

выки самостоятельно и с опережением потребности в них.

◆ Высокий уровень нравственности: сотрудник никогда не позволяет себе совершать действия, которые могут нанести ущерб компании (или бездействовать), и всегда ставит интересы дела выше собственных.

◆ Высокий уровень ответственности: сотрудник понимает границы своей причастности и всегда правильно выполняет максимально уместный набор действий, направленных на достижение результата.

◆ Высокий уровень целеустремленности: сотрудник держит цель как ракета «Стингер», в процессе ее достижения самостоятельно и успешно преодолевая все препятствия.

В идеальной команде (коллективе) всегда соблюдается должный баланс между интересами дела и личными отношениями, проблемы никогда не замалчиваются, всегда своевременно поднимаются и обсуждаются с достаточным тактом и предельной конструктивностью. На всех уровнях корпоративной иерархии все сотрудники одинаково понимают цели компании, одинаково высоко мотивированы, так как их личные цели максимально синхронизированы с корпоративными, обладают необходимым и достаточным набором ресурсов (знаниями, умениями, полномочиями), одинаково понимают ситуацию и делают одинаковые правильные выводы из достаточной информации и, наконец, синхронизируют свои инициативы между собой, руководствуясь исключи-

тельно интересами дела. Красиво?

В описанной выше ситуации контроль вам действительно ни к чему. Правда, к моему глубокому сожалению, за 34 года в бизнесе и 29 лет в профессии консультанта в реальных компаниях я таких ситуаций не встречал. В обычных и вполне успешных компаниях в основном работают обычные люди, которым свойственны как несомненные достоинства, так и недостатки, которые иногда являются продолжением их достоинств.

К примеру, людям, склонным проявлять инициативу, нередко свойственны поспешность, стремление выходить за рамки полномочий и даже самоуправство, а также неумение доводить начатое до конца.

А при взаимодействии между собой обычные и, в общем, хорошие люди не всегда могут взглянуть на ситуацию с точки зрения интересов дела, занимают защитную позицию или выбирают иные формы деструктивного поведения, к примеру – примешивают личные отношения к обсуждению рабочих вопросов.

А где взять идеальных сотрудников и как составить из них идеальную команду? Развернутый ответ на эти вопросы выходит далеко за рамки этой книги, поэтому ограничусь краткими указаниями на то, в каком направлении следует двигаться. Для начала вам нужно быть профессиональным руководителем, потому что хорошие сотрудники не готовы работать с неквалифицированным боссом, и ваша управлен-

ческая квалификация является одним из факторов конкурентоспособности компании на рынке труда. Ваша компания должна иметь хорошую репутацию как работодатель. Остается правильно сформулировать требования к должности, правильно разместить информацию о вакансии, правильно провести оценку кандидатов, правильно провести адаптацию выбранных, и золотой ключик – ваш!

На пути к светлому будущему – идеальной команде – мы будем управлять обычными людьми, учитывая их качества и никоим образом их не идеализируя. В этой ситуации планировать, делегировать и не контролировать, полагаясь лишь на здравый смысл и инициативу сотрудников – значит надеяться на победу надежды на лучшее над реальностью и опытом.

Каждый руководитель имеет таких подчиненных, которых он заслуживает. А любой еще работающий под вашим началом сотрудник достоин того, чтобы вы управляли им должным образом. Ссылка на «плохого» сотрудника – это признание своей управленческой некомпетентности. У профессионального руководителя не бывает плохих подчиненных: одни работают так, как нужно, вторые показывают положительную динамику к достижению нужных показателей, а других в его структуре просто нет. Я рекомендую и такой оценочный шаблон: каждым можно управлять, но не каждым нужно управлять. Профессиональный руководитель, безусловно, сможет добиться нужного результата от любого сотруд-

ника, вопрос в том, какую цену придется за это заплатить. Нужно оценивать рентабельность управления. Мы будем правильно развивать сотрудников и по мере необходимости отсеивать тех, кто не может или не хочет развиваться в нужных компании параметрах. Процесс этот бесконечен, мы никогда не достигнем идеала и будем постоянно и рационально к нему приближаться. Но это как раз один из тех случаев, которые можно охарактеризовать фразой «Цель – ничто, движение к ней – все» без какого-либо иронического подтекста.

Предлагаю больше не обсуждать «гарантированную победу абсолютно черного коня идеальной сферической формы при проведении скачек в вакууме», о котором говорится в одном старом анекдоте¹⁰. Я привык считать, что нормальный человек благодаря присущей нам как биологическому виду

¹⁰ Ассоциация букмекеров нанимает биолога, математика, генетика и физика для разработки метода прогнозирования результатов забегов на скачках. Каждый ученый получил миллион долларов и год времени. Через год ученые выступают перед букмекерами с отчетами о результатах исследований. Биолог сообщает, что разработал методику, с помощью которой по анализам крови лошадей, взятым накануне забега, можно предсказать результаты скачек с вероятностью 90 %. Математик рассказывает, как, зная статистику забегов за год, число зрителей на трибунах, суммы ставок и соотношение между мужчинами и женщинами среди сделавших ставки, предсказать результаты забега с вероятностью 96 %. Генетик хвастается, что разработал методику анализа родословных скаковых лошадей, которая позволяет выявить лошадей-победителей с вероятностью 92 %. Последним докладывает физик: «Предварительные исследования показали, что если скачки будут проходить в вакууме, с вероятностью девятюсто девять процентов победу одержит абсолютно черный конь идеальной сферической формы, и теперь мне нужны еще десять миллионов долларов, лаборатория, штат ассистентов и пять лет времени для повышения точности прогноза». – *Прим. автора.*

свободе выбора модели поведения способен выбирать отношение к порученной ему работе.

Рассмотрим три вектора потенциально возможного поведения сотрудника.

1. Сотрудник вкладывает в работу все доступные ему ресурсы: знания, умения, возможность привлечения информации, связи с коллегами, полномочия и т. п.

2. Сотрудник работает спустя рукава, формально, «на отцепись», не включает голову и т. п.

3. Сотрудник вообще не выполняет работу, предпочитая искать объяснения причин ее невыполнения.

Возможен и смешанный выбор, когда сотрудник по-разному относится к разным участкам работы. Если руководитель правильно использует компетенции «Планирование» и «Делегирование», то вероятность выбора правильного отношения к заданию повышается, но вероятность выбора неправильного отношения никогда не будет равна нулю.

Что может влиять на выбор сотрудником отношения к работе?

◆ **Нравственные установки сотрудника.**

◆ **Культура компании и рабочего места:** я разделяю эти понятия, так как принципы, лежащие в основе культуры компании, не всегда обладают должной фрактальностью¹¹ –

¹¹ Фрактал – здесь: объект, точно или приблизительно совпадающий с частью самого себя, в котором целое имеет ту же форму, что и одна или более частей, са-

то есть не всегда воспроизводятся на конкретных рабочих местах. Культура конкретного рабочего места может отличаться от корпоративной как в лучшую, так и в худшую сторону. Культура рабочего места, в том числе, отчасти определяется отношением к работе коллег сотрудника и их ожиданиями.

моподобная фигура. В природе фрактальной структурой обладают кораллы, морские звезды, листья, соцветия некоторых растений (например, брокколи), снежинки и т. п. — *Прим. ред.*

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.