

К ЧЕРТУ
КАЧЕСТВО!

НЕСПРАВЕДЛИВОЕ
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ

ВЕРА В ОЗАРЕНИЕ

пренебрежение анализом результатов

**АЛЕКСАНДР
ФРИДМАН**

консультант, бизнес-тренер,
автор бестселлера «Вы или вас.
Профессиональная эксплуатация
подчиненных»

прикорм тусовщиков

СРОЧНО
ВМЕСТО
ВАЖНО

**2-е МЕСТО
ПРЕМИЯ PWC**

В НОМИНАЦИИ ЛУЧШАЯ
БИЗНЕС-КНИГА ГОДА

АВАРНАЯ КУЛЬТУРА

нерациональная
организация
рабочего процесса

РЕЗКИЙ РОСТ
СТОИМОСТИ

ПОКА ГРОМ
НЕ ГРЯНЕТ

КОРПОРАТИВНЫЕ

**ХРО
НОФИ**

МНОГОЗАДАЧНОСТЬ

прикорм
недостойных

НАЙТИ

И ОБЕЗВРЕДИТЬ!

недостаточное
использование
потенциала
подчиненных
для выработки
решения

рычаг для
шантажа

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

борьба с плесенью

2-Е ПЕРЕРАБОТАННОЕ ИЗДАНИЕ
КНИГИ «ПОЖИРАТЕЛИ ВРЕМЕНИ»



БОМБОРА

НЕОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ

спешка

ПОИСК БЕСПРОБЛЕМНОГО
РЕШЕНИЯ

РЕЖИССИРОВАНИЕ

ПОДВИГА

КОРИДОРНОЕ
ДИСПЕТЧИРОВАНИЕ

слишком
частое

прерывание работы

КУЛЬТУРА

РИТУАЛЬНАЯ

вымывание достойных

Менеджмент по-русски

Александр Фридман

**Корпоративные хронофаги.
Найти и обезвредить! Или
как избавиться от лишней
работы себя и сотрудников**

«ЭКСМО»

2021

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Фридман А. С.

Корпоративные хронофаги. Найти и обезвредить! Или как избавиться от лишней работы себя и сотрудников / А. С. Фридман — «Эксмо», 2021 — (Менеджмент по-русски)

ISBN 978-5-04-160133-1

Хронофаги — пожиратели времени, порочные бизнес-процессы, которые негативно влияют на действия сотрудников и работу всей компании. Хорошего руководителя отличает способность выявлять хронофаги и своевременно блокировать их. В этой книге Александр Фридман, консультант и бизнес-тренер, рассказывает про 34 типа корпоративных пожирателей времени. Он предлагает подходы, которые помогут сделать механизм управления процессами и сотрудниками более эффективным и прозрачным. С помощью этой книги вы научитесь: - объективно оценивать логику происходящего; - выявлять хронофаги; - определять причины их появления; - разрабатывать методы устранения; - внедрять новые инструменты в повседневную практику... ...И навсегда изменить свой управленческий подход, ликвидировав источники проблем. Искателям «универсальных кнопок», «волшебных таблеток» и «серебряных пуль» НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ. 2-е издание книги «Пожиратели времени». В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-160133-1

© Фридман А. С., 2021

© Эксмо, 2021

Содержание

Об авторе	7
Предисловие	8
О структуре книги	10
Глава 1	11
Основные тезисы главы 1	15
Глава 2	16
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Александр Фридман
Корпоративные хронофаги.
Найти и обезвредить!
или Как избавиться от лишней
работы себя и сотрудников



Серия «Менеджмент по-русски»

© Текст. А. Фридман, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

* * *

Книга учит тому, что правильная организация работы подчиненных начинается с организации самого себя. Сюрпризом может стать тот факт, что это вовсе не означает необходимости брать на себя слишком много. Совсем наоборот: важнейшим умением оказывается способность ограничивать себя в этом стремлении и разделять с сотрудниками усилия и ответственность. Первый шаг к избавлению от лишней работы – перестать считать себя «героическим менеджером» со сверхспособностями и начать трезво оценивать свои силы.

*Павел Белавин,
редактор отдела медиа- и телекоммуникаций газеты «Коммерсантъ»*

Библия управленца: в четкую структуру с наглядными примерами из множества рекомендаций отобраны самые правильные и нужные. Если перед вами стоит выбор: нести постоянные издержки из-за неэффективного управления или купить эту книгу – выбирайте второй вариант!

*Анастасия Степанова,
литературный агент проекта «Сноб»*

Об авторе

Александр Фридман – консультант, бизнес-тренер, эксперт по регулярному менеджменту и профессиональной эксплуатации персонала, управляющий партнер консалтинговой компании Amadeus Group, Рига, Латвия. В бизнесе с 1988 года. В консалтинге – с 1993 года. С 1988 года в качестве соучредителя и директора компаний занимался оптовой торговлей и производством спортивного оборудования. В 1993 году, сохранив долевое участие в компаниях, стал бизнес-консультантом, направление organizational development. Особенность подхода: компания рассматривается как система взаимосвязанных элементов, а корпоративные преобразования обязательно должны учитывать их взаимное влияние.

ЭКСПЕРТНАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ

- Внедрение регулярного менеджмента.
- Повышение точности корпоративного управления.
- Обучение методам профессиональной эксплуатации подчиненных.

АВТОРСКИЕ ПРОГРАММЫ

- «Номо Boss: Человек Управляющий» (повышение управленческой квалификации руководителей) – 5 базовых курсов, 16 семинаров.
- «Короли и Капуста: МАТЧАСТЬ корпоративного управления» («переподготовка» для Первых Лиц, собственников и генеральных директоров) – 3 курса, 9 учебных дней.

Конкурентные преимущества: системность, технологичность и комплексный подход. Единственный эксперт, который закрывает своими семинарами все компетенции, необходимые руководителю для профессионального управления сотрудниками.

Кредо: «да» – технологиям, «нет» – волшебным таблеткам.

Сегменты реализации консалтинговых проектов и специальных корпоративных программ для развития квалификации руководителей: оптовая торговля в сфере FMCG, торговля и услуги B2B, производство, банки, финансовые услуги, сетевая розница, пр.

В числе клиентов в России и Беларуси: «ГМК «Норильский никель», «Газпром нефть», «Интер РАО ЕЭС», «Нобель ойл», «Макдоналдс Россия», «БАРКЛИ», АНК «Башнефть», «Томскнефть», «Ямалгазинвест», «АЛАДУШКИН Групп», SPLAT, «Ростовская нива», «Брусника», «Фармстандарт», «Фармаимпекс», «Инвар», «Сбербанк», «БМВ-Банк», «М2М Прайвет Банк», «ЭКСТРОБАНК», «МДМ Банк», «Совкомбанк», «Донской табак», «Мясницкий ряд», «Абамет», «Сладонеж», «АСКОН», «Покрофф», «Интертрансавто», «Савушкин Групп», «СТА Логистик».

Предисловие

Люди работают настолько хорошо, насколько точно и эффективно вы ими управляете. Если вы управляете профессионально, они делают что нужно, как нужно и когда нужно. Ваша команда достигает намеченных целей, при этом компания не переплачивает за результат.

Недостаточный профессионализм в управлении приводит к появлению корпоративных хронофагов – пожирателей времени, которые негативно влияют на действия сотрудников и работу компании. Системные сбои в управлении затягивают жизненно важные проекты, «подвешивают» подписание договоров, осложняют получение обратной связи от клиентов и удлиняют до бесконечности цепочки согласований. Так сжигается один из самых ценных ресурсов – время.

В момент экономического подъема, когда в паруса бизнеса дует попутный ветер, корпоративные хронофаги могут не играть фатальной роли. В этот период большинство компаний просто загоняют издержки в базу для формирования нужной прибыли. Растущий как на дрожжах рынок все проглатывает. Но любая вечеринка когда-нибудь заканчивается. Благоприятные времена сменяются менее благоприятными, и управленческие просчеты, порождающие хронофаги, становятся серьезной угрозой благополучию компании.

Хронофаги бывает не просто вычислить, так как они успешно маскируются под верные действия. Руководитель может расценивать их как естественную особенность своего стиля управления и искренне не видеть других вариантов поведения. Задача этой книги – помочь руководителю заметить «пожирателей времени» и последовательно искоренить их в своей компании или подразделении.

Я большой поклонник «Теории ограничений» Элияху Моше Голдратта. Его подход позволяет обнаружить сбои в работе корпоративного механизма, поэтому мы будем не раз обращаться к идеям знаменитого оптимизатора производственных процессов.

Используя его терминологию, скажу: первое лицо компании можно считать тем «барабаном», который задает рабочий ритм всему бизнесу. Менеджеры подхватывают спущенный сверху стиль управления и ретранслируют его подчиненным. Если стиль порочен, он неизменно создает питательную среду для тех, кто не склонен усердно работать, и блокирует правильно ориентированным сотрудникам возможность раскрыть свой потенциал. Возникают дополнительные «бутылочные горлышки», которых вроде бы не должно быть согласно конструкции системы управления. А тот естественный стиль, который вначале позволил руководителю стать успешным, превращается в помеху для дальнейшего роста.

Вывод очевиден: тот, кто задал системе неправильный ритм, должен взять на себя ее перенастройку – повысить эффективность управления, что в обязательном порядке приведет к точности, результативности и прозрачности функционирования корпоративного механизма в целом.

Для этого руководителю нужна методика объективной оценки логики происходящего. Она позволит перевести интуитивное ощущение «что-то не так» в обоснованное понимание, что именно «сломалось», по какой причине и как изменить управленческий подход, чтобы ликвидировать источник проблемы.

Эта книга адресована руководителям, заинтересованным в эффективном развитии управленческих компетенций и структуры компании. Тут нет духоподъемных мантр и мотивирующих лозунгов. 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, 6 сентября 2021 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 регуляции;
- 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 дает 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 люфты¹, 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

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

переместить 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.

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 вышеперечисленного, выполнение нескольких действий для получения ответа вместо одного – 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, неизбежный упадок производительности (когда мы находимся в негативном эмоциональном состоянии, то аналитические участки мозга функционируют 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, связанная 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 кото-

рых 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.

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 говорил Тайити Оно, председатель совета 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. Подобные ситуации возникали в компаниях, быстро выраставших 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.

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

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

ХРОНОФАГ, ИЛИ «ПОЖИРАТЕЛЬ ВРЕМЕНИ», РАЗРУШАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПРАВИЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ СОТРУДНИКОВ И СОЗДАЕТ ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ НЕПРАВИЛЬНЫХ

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 хэтчбеком. 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 все эти детали, которые влияют на качество настройки корпоративной структуры, мы смоделируем и соберем правильно, но управленческие подходы руководителя подразделения будут способствовать неверным действиям подчиненных, 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 и почему 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 модели «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. Неорганизованным 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, 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 вовсе 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, которых можно было бы если не избежать, то уменьшить степень их 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. 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. 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 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, компенсируя избыточными ресурсами – временем, деньгами, эмоциональной энергией, переработками 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 ярких внешних проявлений.** 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.

• **Будьте организованы даже во всеобщем хаосе или ищите другую работу.** 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 показная «расторопность» поможет наладить нужные отношения или получить выгодный заказ.
- **Иллюзия всемогущества:** давая обещание все сделать быстро, мы можем чувствовать эйфорию от своих якобы больших 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 из всех сил старался 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.

Иногда неорганизованного считают безответственным, так как оба качества порождают необязательность. Но мне кажется, что безответственным правильно называть того, кто не отягощает себя заботой о выполнении данных обещаний или просто не понимает границ своей ответственности: к примеру, в случае размытого функционала или неправильного делегирования. Неорганизованный же и понимает свои обязательства, и старается их выполнить, и переживает из-за срывов, но продолжает мучиться и работать привычным способом.

Неорганизованным руководителям свойственна еще одна плохая, на мой взгляд, привычка. Не выполнив обещания, они «ложатся на дно»: перестают отвечать на телефон, письма и сообщения в мессенджерах. Если же попробовать поймать их, позвонив с чужого телефона, то можно услышать нервный речитатив: «Я все помню, сейчас очень занят, сегодня все сделаю». И трубка брошена. Маловероятно, чтобы дело в итоге было сделано, так как обещание давалось «под влиянием момента». Появляется в эфире такой человек только после того, как

разделяется с долгом, и часто как ни в чем ни бывало. Немного похоже на поведение несостоятельного должника, бегающего от кредитора. Возможно, это вызвано слабостью характера, нежеланием признать проблему и как минимум вовремя принести извинения.

Рекомендации

- **Сформируйте привычку записывать свои обязательства.** Используя термин «записать», я намеренно не акцентирую внимание на технологии записи: вы можете использовать блокнот, диктофон, приложение в телефоне/планшете или попросить об этом помощника, который всегда рядом. Выбор подходов «конвертации» обещаний в собственные действия и работу подчиненных – вопрос индивидуального удобства и рациональности.
- **Не давайте поспешных обещаний.** Во время обсуждения вы не всегда можете обоснованно назвать срок его выполнения или принять те временные рамки, которые вам предлагает собеседник. В ситуации, когда обсуждается сложный вопрос, вероятность такой потенциальной неизвестности я бы оценил в 99,9 %. Поэтому я считаю более правильным называть не сроки выполнения, а сроки предоставления информации о возможных сроках. При этом нужно учитывать время, которое вам потребуется для анализа самой работы и сопоставления ее приоритетов с прочими задачами у вас и сотрудников, помнить об уже запланированных делах и целесообразности их отмены ради выполнения анализа.
- **Перенесите дела, которые можно перенести с наименьшими потерями.**

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.