

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 отображены 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»*

ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе	9
Предисловие	11
О структуре книги	13
Глава 1. Как и почему возникают корпоративные хронофаги?	16
Глава 2. Как организовать себя, и стоит ли этим заниматься?	27
Глава 3. Информационные потоки: как обуздать и не захлебнуться?	66
Глава 4. Осторожно: «героический менеджмент»!	105
Глава 5. Что мешает руководителю принимать оптимальные решения?	126
Глава 6. Решение принято — как обеспечить его выполнение и необходимые результаты?	167
Глава 7. Как «перепрошить» свои управленческие привычки?	208
Глава 8. Как изменить вредные привычки подчиненных?	238

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», «Сладонез», «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.