

**АЛЕКСАНДР
ФРИДМАН**

автор бестселлера «Вы или вас.
Профессиональная эксплуатация
подчиненных»

КОНТРОЛЬ В РЕГУЛЯРНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

МОЩНЫЙ РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Содержание

Предисловие. О бедном контроле замолвите слово...	11
О чем и для кого эта книга	11
Нужна ли компетенция «Контроль» в современном бизнесе?	12
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	17
Глава 1. Контроль как управленческая компетенция, ее назначение и целесообразность применения	21
Об избыточных надеждах на компетенцию «Контроль»	22
Как выглядит моя модель менеджмента	25
Критика контроля как якобы устаревшего метода управления	35
Апелляция к теории У Дугласа Мак-Грегора	35
Ссылка на «секреты успеха» передовых компаний	37
Негативные последствия ошибок в применении инструмента подаются как аргумент для отказа от самого инструмента	40
Приравнивание контроля к микроменеджменту	42
«Контроль обижает сотрудников!»	47
Сотрудники хотят свободы, а не контроля, хотят быть партнерами, а не наемниками	48
Аргументы в пользу необходимости контроля	49
9 задач, которые можно решать с помощью компетенции «Контроль»	62
Основные тезисы главы 1	67

Глава 2. Контроль: сложности применения и типичные ошибки руководителей.	69
Основные сложности, возникающие у руководителей в процессе применения контроля	70
Почему подчиненные могут опасаться контроля	72
Какие последствия могут возникнуть, если руководитель уклоняется от применения контроля?	75
Почему руководитель пренебрегает контролем или избегает его: 12 причин	78
12 типичных видов контроля, которые не следует использовать, и связанные с ними ошибки руководителей.	97
Основные тезисы главы 2.	128
Глава 3. Контроль и доверие: объединить нельзя противопоставить — где поставим запятую?	131
Можно ли изменить людей в лучшую сторону, оказывая им доверие?	134
Поможет ли введение самоуправления, холакратии или принципов бирюзовой компании создать атмосферу доверия и обеспечить хорошие результаты?	135
Достоинства и недостатки регулярного менеджмента.	141
Что принято считать основными недостатками регулярного менеджмента.	142
Что принято считать основными достоинствами регулярного менеджмента.	145
Между паранойей и попустительством: критерии выбора оптимального соотношения доверия и контроля.	147
Что следует обсудить с сотрудником при выборе режима контроля	158
А можно ли изменять первоначально выбранный и согласованный режим контроля?.	159
Что делать, если сотрудник «обижен недоверием»	162
Контроль и мониторинг: в чем разница и как не ошибиться.	165
Кому из сотрудников можно доверить контроль и какие проблемы при этом могут возникнуть.	167
Как правильно контролировать работу экспертов	172

Как контролировать сотрудников, работающих удаленно	176
Основные тезисы главы 3	179

Глава 4. Искажение информации: почему и как сотрудники это делают и как руководитель может этому воспрепятствовать	181
Признаки недостоверности информации	183
Виды дезинформации	188
Катализаторы дезинформации: что может спровоцировать сотрудников на введение руководителя в заблуждение	202
Как уменьшить вероятность получения дезинформации	226
Эффективное использование вопросов в процессе контроля	231
Основные тезисы главы 4	237

Глава 5. Поверхностность и скрытность сотрудников как препятствия для получения информации: почему они возникают и что делать руководителю	239
Как выглядит <i>каскадирующая передача</i> , почему она возникает и как с ней бороться	241
Как влиять на информирование без прямого запроса и открытость обсуждения	251
Профилактика и нейтрализация умалчивания	257
12 вредных подходов: как обеспечить закрытость и пассивность сотрудников	262
11 способов формирования культуры конструктивной открытости	267
Насколько анонимность полезна для развития культуры открытости?	274
Как правильно организовать разговор с сотрудником для обеспечения эффективного контроля	275
Основные тезисы главы 5	284

Глава 6. Как обеспечить правильную фокусировку и проактивность контроля	287
Как уменьшить управленческие издержки руководителя при использовании контроля	289

Хорошо пережеванное уже наполовину переварено	300
Принцип «Уперся? Сообщи!»	302
Принцип «Выполнил? Доложи!»	306
Последовательность развития фокуса контроля	309
Как правильно контролировать результаты	313
Правильный контроль положительного результата	314
Правильный контроль отрицательного результата	316
Рекомендуемый фокус контроля: а чем на самом деле занимаются сотрудники?	318
О неправильных фокусах контроля, ошибочных выводах по его итогам и о том, на что действительно стоит обращать внимание	323
<i>Распорядок дня: контроль и выводы</i>	<i>323</i>
<i>Интернет, перекуры и кофейные паузы: контроль и выводы</i>	<i>325</i>
<i>Сложность взаимодействия между подразделениями: контроль и выводы</i>	<i>327</i>
<i>Бюджетирование: контроль и выводы</i>	<i>328</i>
Правильный фокус контроля	330
Основные тезисы главы 6	337

Глава 7. Методики превентивного, промежуточного и финишного контроля, а также нормы, КРІ и отчеты . . . 341

Превентивный контроль	342
<i>Цели превентивного контроля</i>	<i>342</i>
Промежуточный контроль	349
<i>Цели промежуточного контроля</i>	<i>349</i>
<i>Как выбирать правильные точки для промежуточного контроля</i>	<i>352</i>
<i>Дополнительные критерии для выбора точек промежуточного контроля</i>	<i>354</i>
<i>Выбор этапов выполнения задания, на которых лучше всего проводить промежуточный контроль</i>	<i>355</i>
Финишный контроль	359
<i>Цели финишного контроля</i>	<i>359</i>
О целесообразности инвестирования ресурсов в различные виды контроля	360

Дополнительные виды контроля	362
«Оцифровка» работы сотрудников: стоит ли это делать, а если да, то когда и как	363
KPI: потенциальные выгоды и возможные проблемы	374
Отчеты как возможная форма проведения контроля	379
Основные тезисы главы 7	386
Глава 8. Как контролировать подчиненного вам руководителя	389
Контроль деятельности структурной единицы, которой управляет подчиненный вам руководитель	391
Первый вектор для вашего контроля: что делают сотрудники подразделения сейчас и что им предстоит делать?	392
Второй вектор для вашего контроля: как устроена и описана структура подразделения	394
Дополнительные области для возможного контроля деятельности подразделения	396
Дополнительная проверка достоверности информации, полученной от подчиненного руководителя	401
Контроль управленческих подходов подчиненного руководителя	407
Основные тезисы главы 8	418
Послесловие	421
Приложение 1. 10 ключевых принципов как основа для формирования «операционной системы» регулярного менеджмента	423
Приложение 2. Обязанности и компетенции профессионального руководителя	425
Управленческие обязанности	426
Управленческие компетенции	428
Об авторе	435
Авторская программа Александра Фридмана «Номо boss: человек управляющий» для развития управленческой квалификации руководителей	439

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 подчиненными 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 контроля 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 вовсе 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 опреде-

ленными инструментами. Инструменты, которые руководитель должен использовать для управления сотрудниками, принято 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 усиливающий, 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 обеспечивать* оптимальные решения.

Я описываю эти принципы и вытекающие из них подходы к управлению и даю рекомендации, как их приме-

* Обычно я использую словосочетание «обеспечение решений», а не «разработка решений» или «принятие решений». Подробнее об этом я расскажу в начале главы 2. — *Прим. автора.*

нять 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 большим 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. *Решebник* же (да, есть и такой формат) содержит решения *типовых* задач, но не содержит принципов выработки решений. По решebнику 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 решebнике 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, поэтому 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 изучения «матчасти» — базовых, фундаментальных принципов и технологий управления. Впрочем, те, кто рассчитывает «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 сформирова-

ровались 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 эффективно-го управления сотрудниками вам понадобятся и другие управленческие компетенции.

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

Перед вами — практичное 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»

Книги Александра Фридмана

Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных.

Регулярный менеджмент для рационального руководителя

Вы или хаос. Профессиональное планирование
для регулярного менеджмента

Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким
образом. Профессиональная технология для регулярного
менеджмента

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

Делегирование: результат руками сотрудников. Технология
регулярного менеджмента

Контроль в регулярном менеджменте: мощный ресурс
повышения эффективности управления

Управление стрессом для делового человека. Технологии
управления стрессом, проверенные в корпоративных
войнах, судебных баталиях и жестких переговорах
(в соавторстве с Д. Галанцевым и Ю. Щербатых)

Учебные аудиокурсы Александра Фридмана

Управление мышлением подчиненных:
центрирующие парадигмы

Управление повседневным хаосом. Авторская система
борьбы с хаосом и внедрения культуры планирования
и управления временем в организации

Между ангелом и чертом: как отрегулировать
отношения с подчиненными

Искусство конструктивного диалога:
эффективные межличностные коммуникации

Управление поступками подчиненных:
эффективное оперативное управление

Управление своим характером:
стратегии жизни для руководителя

*Подробная информация о книгах и аудиокурсах
Александра Фридмана на веб-сайте www.dkniga.ru*

