

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие от «СИБУРА».....	7
Предисловие от «ЕВРАЗ».....	15
Предисловие от «ГАЗПРОМ НЕФТИ».....	21
Выжимка книги.....	25
ВВЕДЕНИЕ.....	53
1. Что такое регулярный менеджмент и зачем он нужен...	53
2. Кто автор книги и какими источниками он пользовался.....	61

ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Что такое планирование.....	67
2. Плохие привычки и ошибки при планировании.....	69
3. Принципы планирования для достижения целей.....	73
4. Алгоритм планирования для достижения целей.....	81
5. Принципы планирования для решения проблем.....	88
6. Алгоритм планирования для решения проблем.....	100
7. Как участвовать в процессе планирования в роли сотрудника.....	105

ГЛАВА 2

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ

1. Что такое делегирование и контроль.....	111
2. Плохие привычки и ошибки при делегировании и контроле.....	113

3. Принципы делегирования.....	118
4. Алгоритм делегирования.....	130
5. Принципы контроля.....	135
6. Алгоритмы контроля.....	140
7. Как принимать делегирование и контроль в роли сотрудника.....	145

ГЛАВА 3

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

1. Что такое обратная связь.....	153
2. Плохие привычки и ошибки при обратной связи.....	154
3. Принципы обратной связи.....	160
4. Алгоритм предоставления обратной связи.....	169
5. Как принимать обратную связь в роли сотрудника.....	178

ГЛАВА 4

ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ

1. Что такое совещание.....	185
2. Плохие привычки и ошибки при организации и ведении совещаний.....	187
3. Принципы подготовки и ведения совещаний.....	190
4. Алгоритмы разработки повестки и ведения совещаний.....	205
5. Как участвовать в совещаниях.....	213

ГЛАВА 5

КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

1. Что такое кадровые решения.....	219
2. Плохие привычки и ошибки при кадровых решениях.....	224
3. Принципы проведения интервью при подборе.....	228
4. Алгоритм интервью при подборе.....	239
5. Принципы удержания, исправления и увольнения.....	240
6. Алгоритмы встреч по удержанию, исправлению и увольнению.....	248

7. Как участвовать в принятии кадровых решений, когда они касаются вас **256**

ГЛАВА 6

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛА

1. Что такое оценка эффективности и потенциала **263**
2. Плохие привычки и ошибки при регулярной оценке... **267**
3. Принципы оценки эффективности и потенциала..... **274**
4. Алгоритмы оценки эффективности и потенциала..... **277**
5. Принципы организации кадрового комитета **294**
6. Алгоритм работы кадрового комитета **302**
7. Как участвовать в оценке эффективности и потенциала в роли сотрудника..... **304**

ГЛАВА 7

РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

1. Что такое развитие **309**
2. Плохие привычки и ошибки в развитии сотрудников... **316**
3. Принципы развития сотрудников **320**
4. Алгоритмы встреч по развитию **325**
5. Как развиваться в роли сотрудника..... **333**

ГЛАВА 8

ВНЕДРЕНИЕ ПРАКТИК РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Принципы внедрения ПРМ **339**
2. Алгоритм внедрения ПРМ в организации..... **352**

ПРИЛОЖЕНИЕ

«ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ» НА ТЕМУ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА **355**

Список источников..... **363**

ВВЕДЕНИЕ

1. ЧТО ТАКОЕ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЗАЧЕМ ОН НУЖЕН

Регулярный менеджмент — это системная управленческая работа, у которой есть две цели:

- 1) исполнение, а точнее — достижение результата оптимальным способом, и
- 2) формирование команды сотрудников с нужной квалификацией и вовлеченностью.

Руководители достигают этих целей, управляя исполнением и командой.

Регулярный менеджмент можно противопоставить **ручному управлению**, при котором результат достигается путем перехода от состояния расслабленности к краткосрочной мобилизации (Александр Прохоров, [1]), когда правила если и существуют, то легко нарушаются, раз это нужно для выполнения приказа начальника. В регулярном менеджменте руководитель — это профессионал управления, а не герой и не босс, раздающий указания. Хотя мобилизация используется в экстренных случаях, в регулярном менеджменте на нее не полагаются как на основной подход к управлению, потому что ее издержки слишком велики.

Генри Форд разделял правила и стандарты на принуждающие и помогающие. **Принуждающий стандарт** подразумевает неукоснительное соблюдение. Исполнитель не должен думать — он должен исполнять. Такой стандарт статичен, он не предполагает возможности изменения. **Помогающий стандарт** — это описание оптимального способа действия, допускающее отклонения, если это необходимо для достижения лучшего результата. Это памятка, шпаргалка, которой нужно пользоваться, не «выключая» голову. Такой стандарт постоянно совершенствуется.

Регулярный менеджмент отличается от **бюрократии**, где соблюдение формы — правил и стандартов — зачастую оказывается важнее конечного результата. В бюрократии преобладают принуждающие стандарты, и любое отклонение от них считается нарушением вне зависимости от его сути, причин и последствий. Поэтому люди прячут ошибки и нарушения или соблюдают правила, но делают это формально. Тем более что многочисленные документы часто противоречат друг другу и в них всегда можно найти лазейку.

Практики регулярного менеджмента, которым посвящена эта книга, — это помогающие, а не принуждающие стандарты каждодневной управленческой работы. Лучше всего о подходе к их внедрению рассказывают в Toyota, и по-японски это звучит как «сю-ха-ри».

1. Сю (shu) — сотрудники учатся действовать по стандарту, осваивают конкретные принципы и алгоритмы действий.
2. Ха (kha) — после того как люди научились следовать стандарту, допускаются небольшие

эксперименты. Сотрудник его соблюдает и в то же время приспособливает к конкретным обстоятельствам. «Выключать голову, соблюдая правила» запрещается.

3. Ри (ri) — стандарты становятся частью ежедневной работы и уже не воспринимаются отдельно от нее. На этом этапе от сотрудников требуются идеи и предложения по их улучшению, потому что мир меняется и любые стандарты имеют срок годности.

В регулярном менеджменте есть и принуждающие стандарты (например, относящиеся к промышленной безопасности или нормы этики), однако их очень немного.

Табл. В.1. Ручное управление, бюрократия и регулярный менеджмент

	Ручное управление	Бюрократия	Регулярный менеджмент
Цель	Достижение результата любой ценой	Неукоснительное соблюдение многочисленных правил	Достижение результата оптимальным способом. Команда с нужной квалификацией и вовлеченностью
Основной инструмент управления	Приказ, распоряжение, поручение	Регламент, стандарт, правило	Практика — описание оптимального способа действия
Отношение к правилам и стандартам	Формально существуют, но легко нарушаются, если мешают выполнить поручение и достичь результата	Соблюдение буквы правил важнее, чем достижение результата. Принуждающие стандарты	Соблюдение духа правил важнее, чем соблюдение их буквы. Помогающие стандарты

	Ручное управление	Бюрократия	Регулярный менеджмент
Образ успешного руководителя	«Комиссар», мобилизующий сотрудников на подвиг, или суровый «босс», раздающий приказы.	«Законодатель», создающий правила, или «контролер», проверяющий их соблюдение	Профессионал управления, использующий хорошие практики, чтобы руководить исполнением и командой
Образ успешного сотрудника	Ответственный (самоотверженный) исполнитель, готовый выполнить приказ любой ценой	Дисциплинированный исполнитель, не допускающий нарушений	Вовлеченный профессионал своего дела

Регулярный менеджмент можно противопоставить и модной сегодня идее полного самоуправления — «смерти менеджмента». Действительно, в некоторых организациях процессы и культура выстроены так, что роль руководителя в них сведена к минимуму. Например, об этом пишет Фредерик Лалу — автор популярной концепции «бирюзовых организаций» [2]. Но это лишь частичное противопоставление: регулярный менеджмент не исключает самоуправления.

Если руководителю удалось создать коллектив квалифицированных и вовлеченных людей, построить нужные процессы и внедрить помогающие стандарты, его роль меняется, но не становится меньше. Сотрудники знают свои цели, имеют необходимые полномочия, принимают решения и выполняют текущую работу практически самостоятельно. А руководители выступают в роли наставников, помогают, встраивают работу сотрудников в более широкий организационный контекст, больше занимаются долгосрочными улучшениями и работой на перспективу. Не важно, как они при этом называются — руководители, менеджеры, «лидеры кругов» или коучи.

У организаций есть как минимум три важных мотива для внедрения регулярного менеджмента.

Первый мотив — **потребность в операционном совершенстве**. В конкурентной борьбе можно победить за счет инновационного продукта, принципиально новой стратегии или бизнес-модели. А можно производить сравнительно стандартный продукт, но управлять работой лучше и делать ее дешевле, с меньшим уровнем потерь, быстрее других реагировать на изменения во внешней среде. Именно для этого организации совершенствуют свои производственные системы, которые становятся их важнейшим конкурентным преимуществом. А практики регулярного менеджмента — один из главных элементов производственной системы.

Потребность в эффективном рычаге трансформации корпоративной культуры — второй мотив для внедрения регулярного менеджмента. Эта потребность возникает, когда существующая культура становится тормозом в развитии организации. Например, чтобы поддерживать необходимый темп изменений и развивать бизнес, компания хочет перейти от семейной культуры, бюрократии или ручного управления к новой культуре, где ведущей ценностью будет результат и вовлеченность людей в постоянные улучшения. Джефффри Лайкер, эксперт по производственным системам, иллюстрирует два возможных подхода к культурной трансформации так, как показано на рис. В.1.

Корпоративную культуру проще преобразовать формированием привычки к правильным действиям, чем с помощью внушений, призывов или деклараций, тем более что к призывам сверху у многих россиян выработалась сильная «постсоветская» аллергическая реакция. Принятые в организации практики работы и управления

Рис. В.1. Два подхода к культурной трансформации [3]



формируют культуру. Именно так живет Toyota, где принципы и методы бережливого производства и соответствующие им управленческие практики существовали и развивались за несколько десятилетий до того, как в 2001 году появился документ Toyota Way («Дао Тойота»), отражающий основные положения корпоративной культуры.

Третий мотив — **необходимость более эффективно обучать руководителей, повышать их управленческую квалификацию.** Согласно опросу руководителей из более чем 3300 организаций по всему миру, проведенному Джошем Берсином из Deloitte [4], 54% из них недовольны качеством управленческой подготовки своих менеджеров. Основная претензия к управленческому обучению — отсутствие внятных результатов, реального прогресса в качестве управления.

Управленческое обучение, как правило, выстраивается на основе модели компетенций. Компетенции — это деловые и личностные качества, связанные с успехом в работе

и описанные поведенческим языком. Например, руководитель должен *«Мыслить системно»*: искать и проверять факты, структурировать и анализировать информацию, выделять главное, делать полезные выводы. Принимая решения, он должен учитывать контекст, связи между элементами всей системы и долгосрочные последствия для нее.

Компетенции помогают достигать результата в широком классе нестандартных ситуаций. Однако их развитие занимает длительное время и требует больших усилий. Найти сильного сотрудника или руководителя, обладающего всеми необходимыми компетенциями, развитыми на высоком уровне, очень сложно. Гораздо проще взять обычного, «неидеального» человека и научить его делать конкретные вещи правильно. Практики регулярного менеджмента как раз и описывают оптимальные действия руководителя в стандартных управленческих ситуациях.

Реальная управленческая работа содержит два элемента — стандартный и нестандартный, и оба важны. Джеффри Лайкер приводит результаты исследования доли управленческой работы каждого вида на разных уровнях организации (рис. В.2).

Рис. В.2. Баланс стандартной и нестандартной управленческой работы (по времени) [3]



К нестандартной работе прежде всего можно отнести поиск, анализ и осмысление новой информации, а также общение с людьми в неструктурированных ситуациях. Стандартная управленческая работа связана с планированием, делегированием и контролем, обратной связью, проведением совещаний, подбором и развитием людей, принятием кадровых решений и другими управленческими действиями, которые можно описать в виде практики.

Деление работы на стандартную и нестандартную позволяет упорядочить подход к обучению, причем не только к управленческому, но и к профессиональному:

Рис. В.3. Чему учить руководителей и специалистов

Руководители	Управленческие компетенции	ПРМ — практики регулярного менеджмента
Специалисты	Профессиональные компетенции	СОП — стандартные операционные процедуры*
	Нестандартная работа	Стандартная работа

* Сюда включены навыки работы с конкретным оборудованием, знание продуктов и т. п.

Прагматичный подход выглядит так: сначала обучайте людей стандартной работе — тому, что они точно будут делать. И только после этого развивайте компетенции, помогающие им справиться с неопределенностью.

Как правило, организации внедряют от 6 до 12 практик регулярного менеджмента, и в этом наборе есть как универсальные практики, так и специфичные для конкретной производственной системы. В этой книге мы рассмотрим только универсальные практики, не отражающие специфики отдельных организаций. Перечень этих практик не является исчерпывающим. Тем организациям,

которые захотят внедрить описанный дальше стандартный набор практик, необходимо адаптировать их содержание и внедренческий подход к своим задачам и условиям. О внедрении практик регулярного менеджмента мы подробнее поговорим в последней главе этой книги.

2. КТО АВТОР КНИГИ И КАКИМИ ИСТОЧНИКАМИ ОН ПОЛЬЗОВАЛСЯ

Пора нам познакомиться. Я управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»¹, консультант в области организационного развития и управления людьми. Еще одна моя роль — председатель экспертного совета конкурса управленцев «Лидеры России»².

Я начал работать в этой области примерно 20 лет назад в качестве бизнес-тренера. Тренировал много и с удовольствием. А затем, когда занял свою первую руководящую должность, столкнулся с профессиональным кризисом: лишь небольшое из того, чему я обучал, помогало руководить мне самому. Большинство управленческих теорий, о которых я увлеченно рассказывал другим, оказались слишком абстрактными, чтобы я мог применять их с хорошим результатом.

Этот кризис побудил меня изучать работу реальных руководителей: что они делают, как именно управляют, что у них получается, какие ошибки они совершают? Я применял то, чему научился у них. Для наблюдения

¹ Крупнейшая в России консалтинговая компания в области управления персоналом, по данным рейтинга «Эксперт РА» на 2018 год.

² Первый и второй конкурсы — 2018–2019 годы.

было много возможностей, поскольку я продолжал и продолжаю работать с клиентами, а не только управлять. Мне посчастливилось наблюдать в работе многих известных руководителей, включая первых лиц крупнейших российских и международных компаний. Я использовал многое из их опыта при описании практик, которые включил в эту книгу. А еще, общаясь с ними, я убедился, что моя потребность в структурированной и конкретной технологии регулярного менеджмента вовсе не уникальна — другим руководителям ее тоже не хватает.

По мере своего «управленческого созревания» я поновому переосмысливал старые и новые теории менеджмента, учился лучше их понимать, выделять главное и применять по месту. Прежде всего это работы классиков менеджмента: Генри Минцберга, Уильяма Эдвардса Деминга, Эллиотта Джекса, Джеффри Лайкера и других экспертов в области производственных систем, Александра Прохорова — автора «русской модели управления», а также психологов поведенческого и социального направлений. Я перечислил лишь очень небольшую часть авторов, идеи которых помогли мне написать эту книгу.

Важным источником практического знания по этой теме стал для меня реальный опыт крупных проектов по совершенствованию производственных систем в компаниях «СИБУР», «Газпром нефть» и «ЕВРАЗ». Мне довелось исследовать существующие практики управления, описывать и внедрять новые практики, а главное — наблюдать за их использованием в работе руководителей. Я очень благодарен этим клиентам и горжусь возможностью помогать им и учиться у них.

Хочу поблагодарить также людей, прочитавших рукопись этой книги и давших мне самую полезную обратную