





АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

# ПОЖИРАТЕЛИ ВРЕМЕНИ

КАК ИЗБАВИТЬ ОТ ЛИШНЕЙ РАБОТЫ  
СЕБЯ И СОТРУДНИКОВ

**БОМБОРА**<sup>TM</sup>  
Москва, 2019

## ДРУГИЕ КНИГИ АВТОРА:

*«Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя»*

2009 год

*«Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента»*

2015 год

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

2017 год

## СОАВТОР КНИГИ:

*«Управление стрессом для делового человека. Технологии управления стрессом, проверенные в корпоративных войнах, судебных баталиях и жестких переговорах»*

2018 год

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»*

УДК 65.01  
ББК 65.290-2  
Ф88

**Фридман, Александр Семенович.**

**Ф88** Пожиратели времени. Как избавиться от лишней работы себя и сотрудников / Александр Фридман. — Москва : Эксмо, 2019. — 272 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-094730-0

Книга поможет эффективно и точно управлять рабочим временем и процессами. Вы научитесь отсекаать рутину от задач, направленных на рост и развитие бизнеса. Обязательна к прочтению каждому менеджеру.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для дополнительного образования  
қосымша білім алуға арналған басылым

БИЗНЕС  
КАК ЭТО РАБОТАЕТ В РОССИИ

**Фридман Александр Семенович**

**ПОЖИРАТЕЛИ ВРЕМЕНИ**  
**Как избавиться от лишней работы себя и сотрудников**

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*. Руководитель отдела *О. Усольцева*  
Ответственный редактор *Л. Ивахненко*. Литературный редактор *Ю. Шнайдер*  
Художественный редактор *А. Гусев*. Технический редактор *М. Печковская*  
Компьютерная верстка *М. Лазуткина*. Корректор *Е. Сахарова*

**ООО «Издательство «Эксмо»**  
123308, Россия, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Өндүрүшү: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.  
Тел.: 8 (495) 411-68-86.  
Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)  
Тауар белгісі: «Эксмо»

**Интернет-магазин:** [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

**Интернет-магазин:** [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

**Интернет-дуken:** [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы»,  
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.  
Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,  
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»  
Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды  
қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,  
Алматы қ., Домбровский кеш., 3-а», литер Б, офис 1.  
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)  
Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.  
Сертификация туралы ақпарат сайты: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)  
Өндүрген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 20.05.2019. Формат 70x100 1/16.  
Гарнитура «Journal». Печать офсетная. Усл. печ. л. 22,04.  
Тираж экз. Заказ .

ISBN 978-5-04-094730-0

© Текст. А. Фридман, 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019



НОВАЯ ИД ИЗДАТЕЛЬСТВА



ISBN 978-5-04-094730-0



9 785040 947300 >

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	9
<b>О структуре книги</b> .....	14
<b>Глава 1</b> КАК И ПОЧЕМУ ВОЗНИКАЮТ КОРПОРАТИВНЫЕ ХРОНОФАГИ? .....	16
<b>Глава 2</b> КАК ОРГАНИЗОВАТЬ СЕБЯ, И СТОИТ ЛИ ЭТИМ ЗАНИМАТЬСЯ? .....	28
<b>Глава 3</b> ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ: КАК ОБУЗДАТЬ И НЕ ЗАХЛЕБНУТЬСЯ? .....	68
<b>Глава 4</b> ОСТОРОЖНО: «ГЕРОИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»! .....	111
<b>Глава 5</b> ЧТО МЕШАЕТ РУКОВОДИТЕЛЮ ПРИНИМАТЬ ОПТИМАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ? .....	133
<b>Глава 6</b> РЕШЕНИЕ ПРИНЯТО — КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ЕГО ВЫПОЛНЕНИЕ И НЕОБХОДИМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ? .....	176
<b>Глава 7</b> КАК «ПЕРЕПРОШИТЬ» СВОИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИВЫЧКИ? .....	222

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Глава 8</b>	
<b>КАК ИЗМЕНИТЬ ВРЕДНЫЕ ПРИВЫЧКИ ПОДЧИНЕННЫХ? .....</b>	<b>254</b>
<b>Указатель .....</b>	<b>268</b>
<b>Об авторе .....</b>	<b>270</b>



## ПРЕДИСЛОВИЕ

**Я** Александр Фридман, консультант по организационному развитию. Двадцать шесть лет я помогаю компаниям выстраивать и внедрять системы корпоративного управления.

Эта книга — про то, как научиться управлять точно и эффективно. Рано или поздно любой руководитель сталкивается с тем, что, несмотря на его героические усилия, в подчиненной структуре происходит совсем не то, чего ему бы хотелось, а собственные действия не обеспечивают нужных результатов. Возникают два известных вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать?».

Проблему я вижу в том, что руководитель управляет другими, толком не научившись управлять собой. Он пытается наращивать результаты за счет ускорения и увеличения количества рабочего времени, и к этому же подталкивает своих подчиненных. Но устойчивые и последовательно растущие результаты нельзя получить за счет экстенсивности. Деятельность структуры должна быть точной и эффективной. Точность обеспечивает возможность делать то, что нужно, и достигать намеченных целей, а эффективность позволяет за результаты не переплачивать.

О точности, эффективности управления и потерях времени можно не слишком беспокоиться во время бурного экономиче-

ского роста, когда в паруса бизнеса дует мощный попутный ветер. В этот период большинство компаний просто загоняет все издержки в базу для формирования нужной прибыли. Растиющий как на дрожжах рынок это проглатывает. Но любая вечеринка когда-нибудь заканчивается, а благоприятный период сменяется — уввы! — менее благоприятным.

Возможно, что для участников бурных стартапов эта книга будет неактуальна. Но если ваш стартап успешно запустится, а вы хотите продолжать развивать бизнес, то мои методики будут полезны.

Обычно те качества, которые помогают руководителю запустить бизнес, на определенном этапе начинают ограничивать его рост.

Я большой поклонник «Теории ограничений» Элияху Моше Голдратта. Его подходы позволяют определиться с тем, какие показатели работы компании реальны, а какие приводят только к иллюзиям эффективности и погоне за пустыми цифрами. Но ведь «правильные вещи» нужно «делать правильно»? Допустим, для нас очевидно, что и когда должно происходить в разных подразделениях компании. А как это обеспечить? Мой опыт подсказывает: гадости могут возникнуть и сами собой, а вот дела полезные требуют тщательной организации. А точнее — профессионального управления. Как и что делается (или не делается), зависит от того, насколько правильно вы управляете сотрудниками. Результаты компании зависят от действий работающих в ней сотрудников. Правильность и своевременность выполнения действий определяет качество управления. Вывод: люди работают настолько хорошо, насколько правильно вы ими управляете.

Каждому руководителю присущ естественный, свойственный только ему стиль управления. Естественный — поскольку формируется характером человека, его сильными

## ПРЕДИСЛОВИЕ

и слабыми сторонами. Поэтому внутри каждого стиля, обеспечившего руководителю успех, есть столь же естественные, но неправильные подходы. Из-за этого он формирует и распространяет множество «хронофагов» — *пожирателей времени*, которые негативно влияют на действия сотрудников и разрушительны для точности управления. Но они успешно маскируются под верные действия благодаря нехитрой логике: раз это естественно — значит, хорошо! Тем более самому человеку кажется, что по-другому поступать нельзя. Таким образом, объясняя логику своих действий, он просто старается оправдать свой естественный стиль.

Используя терминологию из теории ограничений Голдратта, скажу: Первое Лицо компании можно считать тем «барабаном», который задает рабочий ритм. Руководители — так или иначе, вольно или невольно — подхватывают его стиль и ретранслируют его своим подчиненным. Непрофессиональное управление мешает правильно ориентированным сотрудникам и создает питательную среду для тех, кто не склонен усердно работать. Возникают дополнительные «бутылочные горлышки», которых вроде бы не должно быть согласно конструкции системы управления. А тот естественный стиль, который вначале позволил руководителю стать успешным, рано или поздно становится помехой для дальнейшего роста.

Управленческие *хронофаги* многочисленны. В этой книге я описал те, которые мне кажутся наиболее распространенными и разрушительными.

В подавляющем большинстве случаев компаниям — в числе решения прочих проблем — необходимо повышать точность работы корпоративного механизма.

Я считаю, что точность — одна из важнейших характеристик качества управления. Хотя обычно используют термины «эффективность» и «результативность».

Как рассуждаю я? Если система корпоративного управления обеспечивает *точность*, то в результате мы сможем получить любую комбинацию интересующих нас параметров в потенциально возможном диапазоне: результативность, эффективность, отдачу на используемый капитал и много чего еще, к примеру, среднюю выработку на одного сотрудника.

Компания, разрабатывая корпоративную стратегию, выбирает необходимые параметры цели. Правильно выстроенная конструкция и точность настройки системы управления обеспечивают возможность их достижения.

Но что часто мешает гарантировать точность работы корпоративных механизмов? Неоправданные потери рабочего времени. Вы наверняка неоднократно слышали про ценность времени и высокую значимость этого невосполнимого и уникального ресурса? Но знаете ли вы, насколько бережно обходятся с ним в вашей структуре?

Сроки реализации проектов зависят от того, как быстро выполняются отдельные работы и — в конечном итоге — сколько времени на те или иные действия тратит каждый сотрудник. Мы не говорим о скорости в ущерб качеству. Но качественную работу можно выполнять эффективно за оптимальное время, а можно и дольше необходимого. Время можно терять и в различных формах взаимодействия между сотрудниками и подразделениями — согласования, совещания, координация... Знакомо?

Если работы и проекты занимают больше времени, чем это необходимо, то как минимум растут постоянные издержки. Дополнительные же потери возникают из-за того, что результаты появляются позже, чем это необходимо. Конечно, «лучше позже, чем никогда», но насколько это вас утешает?

Кто отвечает за настройку всех элементов системы управления? Руководитель. Как он может обеспечить необходи-

## ПРЕДИСЛОВИЕ

мый набор и правильность действий сотрудников? Он должен уметь профессионально управлять. Но *хронофаги* «разъедают» управленческие подходы и создают множество проблем, которые обходятся очень дорого. Бизнесмену такие привычки могут сильно осложнить жизнь и даже привести к банкротству. Не думаю, чтобы руководители нарочно стремились к расточительности. Проблема в том, что естественные, но неправильные подходы к управлению структурой и сотрудниками вызывают появление *хронофагов*.

Но если у руководителя нет методики, позволяющей объективно оценить логику происходящего, то он воспринимает все ситуации как единственно правильные/возможные. Даже если он интуитивно чувствует, что какой-то процесс идет не так, как нужно, то не может это самое «не так» диагностировать и реализовать более правильные управленческие подходы.

Когда бурный рост экономики сменяется стагнацией или даже спадом, то компании с более точной системой корпоративного управления получают неоспоримое конкурентное преимущество.

Эта книга для руководителей, заинтересованных в эффективном развитии себя и своей структуры. Духоподъемных мантр и мотивирующих лозунгов здесь нет. 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, 2 января 2019 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 методiku «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 жиз-

ни 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.