

**Константин Мухортин**

# **Доброе слово и револьвер менеджера**



Москва  
2015

УДК 65.012.4  
ББК 65.291.21  
М92

**Мухортин, К.**

М92      Доброе слово и револьвер менеджера / Константин Мухортин. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 210 с.

ISBN 978-5-9614-5215-0

Менеджерам по долгу службы полагается быть едиными в двух лицах. Одна ипостась призвана мотивировать, воодушевлять и подбадривать своих сотрудников, другая — контролировать их работу, следить за выполнением правил и регламентов и держать подчиненных в ежовых рукавицах, чтобы достичь поставленных целей. Осуществить все это, не распустив и не распугав коллектив — задача не из легких. А ведь работа с персоналом — далеко не единственная функция менеджмента...

Книга бизнес-тренера, психолога и менеджера Константина Мухортина, в которой собран и структурирован богатый практический опыт автора, несомненно, поможет загруженным современным менеджерам подружить внутри себя «доброе» и «строгое» руководителей и научит их умело и своевременно использовать и «кнут», и «пряник», управляя вверенным им коллективом.

УДК 65.012.4  
ББК 65.291.21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

© Мухортин К., 2013

© Оформление.

ООО «Альпина Паблишер», 2015

ISBN 978-5-9614-5215-0 (рус.)

# Содержание

---

<b>1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>2. МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>	<b>9</b>
Виды силы .....	11
Эффективность и результативность.....	14
Ресурсы.....	15
Тактический и стратегический подход .....	18
Революционер и смотрящий .....	21
Топ-менеджмент .....	22
Развитие менеджера .....	24
Just-принцип .....	27
<b>3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>	<b>29</b>
Принятие решений.....	34
Инструменты для принятия решений.....	38
Постановка целей и задач.....	44
Делегирование.....	45
Инструменты постановки задач.....	49
Контроль .....	58
Теория управления «Personal approach».....	59
Точки контроля .....	64
Инструменты ненавязчивого контроля .....	66
Инструменты навязчивого контроля .....	73
Коммуникации .....	77
Инструменты коммуникаций.....	79
Конфликты .....	97
Анализ .....	102
Генерация новых идей .....	103
Инструменты анализа .....	105

Эгоизм и эгоцентризм .....	120
Психологические типы сотрудников.....	122
<b>Мотивация .....</b>	<b>125</b>
Инстинкты .....	126
Страхи .....	126
Установки.....	131
Мотивация .....	135
<b>Развитие .....</b>	<b>154</b>
Естественный путь развития сотрудника .....	157
Энергия стартапа .....	160
Институт заместителей .....	160
Наставничество на рабочем месте.....	164
Компетенции.....	168
Кадровый резерв.....	170
Тренинги и коучинг .....	173
<b>Подбор, отбор и увольнение .....</b>	<b>175</b>
Текущая кадров.....	175
Подбор сотрудников .....	177
Инструменты подбора .....	180
Отбор.....	188
Увольнение.....	192
<b>Управление временем.....</b>	<b>196</b>
Что помогает.....	197
Что мешает.....	200
<b>Планирование.....</b>	<b>203</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>209</b>

# 1

## ВВЕДЕНИЕ

*You can get more  
with a kind word  
and a gun than you can  
with a kind word alone.*

Al Kapone

Приветствую!

Если ты не против, я сразу перейду на «ты» для лучшего понимания. А если против, то кыш со своими тараканами из моей книги, да и вообще из менеджмента.

Признаюсь, что сам практически никогда не читаю предисловий, но все-таки попрошу тебя осилить эту главу, где постараюсь дать общее понимание о книге и настрой на прочтение.

О чем я хочу здесь рассказать и зачем мне и тебе это нужно?

Начну с эпитафии. Как говаривал Аль Капоне, *«с помощью доброго слова и револьвера вы можете добиться гораздо большего, чем только с помощью доброго слова»*.

Можно подумать, что это синоним «кнута и пряника», но это не совсем так.

Доброе слово — очень сильный инструмент неформальной власти, особенно для руководителя. Оно обладает такой внутренней силой, что порой для достижения нужного результата достаточно только доброго слова.

Револьвер — это аллегория формальной власти, которой, к сожалению, излишне часто пользуются руководители при отсутствии других аргументов.

У владельцев боевого оружия есть главное правило: доставай револьвер только в том случае, если будешь стрелять. Нельзя вытаскивать оружие, чтобы попугать им.

Формальной властью также нельзя постоянно пользоваться для управления подчиненными. Применительно к словам Аль

Капоне это будет выглядеть так: при любом раскладе я достаю револьвер и размахиваю перед носом у всех, кто не слушается, или просто для устрашения (это было обычным делом во время революции, когда слабые духом и умом люди получали оружие, а вместе с ним и формальную власть).

Руководители, пользующиеся только ею, выглядят примерно так же. Если они теряют формальную власть, их уже никто не слушает.

Но без «револьвера» тоже нельзя! Если твое «доброе слово» обладает такой большой силой, что револьвер тебе не нужен, — супер! Но есть и люди, которым необходимо ощущать наличие «револьвера». Это придает управленцу уверенности. Сотрудники же понимают, что «револьвер» таки есть, поэтому отпадает необходимость постоянно его показывать. Разве только в критических случаях, когда нужно стрелять.

С помощью доброго слова (энергия, коммуникации, уважение, харизма, опыт, справедливость) и револьвера (формальные полномочия) ты добьешься гораздо больше, чем с чем-то одним.

Постараюсь рассказать в книге и о добром слове, и о том, когда именно необходимо доставать «револьвер» и как его правильно использовать.

Мне довелось работать со многими управленцами, а обучил я в несколько раз больше менеджеров. И чем дольше я изучаю менеджмент, тем большие глубины его мне открываются.

Менеджмент как наука на первый взгляд очень обманчив. На первый — неопытный — взгляд может показаться, что управлять несложно. Есть полномочия, есть ресурсы, направляй, куда нужно, и контролируй!

Современный мир куда более многогранен, чем, скажем, сто лет назад, процессы стали в разы сложнее, да и люди далеко не стадо, которым легко управлять. Для многих развитых сотрудников примитивные методы управления уже не подходят, но именно с ними можно развивать бизнес.

Понимание менеджмента у многих людей сформировано воспоминаниями о том, как их воспитывали родители и учителя, и, возможно, десятком фильмов, где плохой босс постоянно орет на подчиненных, а похвала воспринимается как слабость.

Подчиненные день за днем видят своего босса, и когда они сами становятся руководителями, то чаще всего волей-неволей копируют образ своего прежнего начальника и повторяют его ошибки.

Так вот. Если причина твоих пробуксовок — незнание законов менеджмента или неправильные установки, то книга поможет тебе узнать многое и понять, в чем ты ошибался. Другое дело, если ты получаешь удовольствие не от организации процесса и создания команды, а от ощущения власти и чувства собственного превосходства. Тогда я скажу так же, как на лекции или тренинге: кыш, нечисть, я преподаватель, а не психотерапевт (да и личность практически не меняется, сколько книг ни прочитай).

Книга написана для руководителей любого уровня. Каждый может найти для себя что-то новое и интересное, так как в ее основе — симбиоз нескольких наук: менеджмента, психологии, логики и практического бизнес-консалтинга.

Для тех, кто только собирается стать руководителем, эти знания станут прочным фундаментом. Если ты уже вступил на этот путь, тебе наверняка будет интересна информация об управлении персоналом и некоторые сведения об управлении процессами. Гуру менеджмента освежит знания в области стратегического менеджмента и эффективного управления подчиненными.

Если ты, прочитав книгу, скажешь, что ты все это знал, то ты, скорее всего, гений менеджмента и я преклоняюсь перед тобой. Или ты самовлюбленный осел, и тогда тебе, упряму, нечего делать в сфере управления людьми.

У моего институтского профессора была крупная консалтинговая компания. Он говорил: *«Читая одну и ту же лекцию, я сам каждый раз узнаю что-то новое. Однако всегда находятяся те, кто “все знает”. Поверьте мне, таким студентам еще учиться и учиться. Тот, у кого действительно есть знания, с удовольствием примет что-то новое. Даже если он уже слышал об этом, он по-новому на это посмотрит».*

Современный человек, особенно житель мегаполиса, изначально критично смотрит на вещи, тем более на что-то новое. Это мешает увидеть много интересного, ведь раскритиковать намного легче, чем внимательно рассмотреть и найти полезное. И чем мы старше, тем большими критиками всего нового становимся.

Разверни мышление не на критику, а на развитие, и ты увидишь, как много можно почерпнуть, и не только из этой книги. Каждую главу можно прочитать несколько раз, и информация будет восприниматься по-иному.

Чтобы написать эту книгу, мне пришлось провести более тысячи тренингов, лекций и семинаров и пройти через столько же

в качестве слушателя. Если бы мозг был заточен на критику, то невозможно было бы создавать новые теории менеджмента (а они появляются постоянно) или усовершенствовать существующие.

С каждым новым проектом или тренингом я добавляю в копилку что-то новое. Возможно, закончив писать книгу, я еще доработаю описанные в ней инструменты. Но это не страшно, главное — основа, а инструменты и методы ты можешь придумать в процессе работы.

Не все ты примешь, да это и не нужно. Если хоть один инструмент или фраза из книги помогут тебе в управлении и осознании своей роли, значит я не зря потратил год на ее написание.

В конце каждой главы или раздела я опишу типичные ошибки управленцев в свете описанной темы, а также тезисно сформулирую основную мысль главы. Например, тезис введения таков: *направь мышление на развитие, а не на критику.*

Если читать через призму критики, то о каждой теории или инструменте можно сказать: *это у нас не работает; бывает, что это не получается; а у нас было по-другому и т. д.*

Соглашусь сразу! Конечно, со всеми не может работать; может не получиться; бывает и так. Гуманитарные науки, в отличие от точных, не имеют единой формулы, работающей всегда и везде. Хотя и в точных науках на метауровне одни формулы противоречат другим.

Попрошу тебя не судить слишком строго стилистику и правила обращения к читателю.

Постарайся просто ухватить мою мысль. Я обращаюсь со всеми одинаково просто и с равным уважением — как с подчиненными, учениками, коллегами, детьми, так и с читателем.

Есть хорошая фраза: *«Для успешной жизни человеку необходимо прочитать не более пяти книг. Но чтобы понять, что это за книги, нужно прочесть тысячи».*

Чтобы написать эту книгу, мне пришлось прочитать тысячи книг и провести более тысячи тренингов, семинаров и лекций.

Надеюсь, что эта книга станет для тебя одной из тех пяти, которую необходимо прочитать в жизни...



# 2 МЕНЕДЖМЕНТ

*Manage* в переводе с английского — «управлять», поэтому далее в книге я буду говорить как «менеджер», так и «управленец», — это синонимы. Менеджер — человек, наделенный властью и несущий ответственность за достижение результатов в бизнесе. Как правило, менеджером считают сотрудника, у которого в подчинении находятся люди.

Многие менеджеры считают основной своей работой процессное управление, то есть управление процессной частью деятельности компании (финансовый анализ, управление прибылью, прибыль, закупки, продажи, отчеты и т. д.). Однако управление людьми — не менее важная функция менеджмента, ведь именно благодаря умело подобранным, обученным и замотивированным кадрам можно решать сложные задачи бизнеса.

От менеджера, как правило, ждут конкретных результатов, выражающихся в бизнес-показателях. Грамотный менеджмент означает, что этот самый результат будет достигнут с минимальными затратами.

В менеджменте можно выделить три основных направления. Управленец влияет на персонал, процессы и на себя самого (см. рисунок).

Рассмотрим их подробнее.

**HR-management (управление персоналом).** Это направление менеджмента заключается в управлении подчиненными. Сюда входят мотивация персонала, управление эмоциями, постановка целей, контроль, развитие сотрудников и т. д. Грамотное



использование человеческого ресурса может в разы повысить эффективность управленца. «Один в поле не воин» — именно члены грамотно созданной и замотивированной команды помогут вам добиться успеха.

Замечу, что при грамотном управлении персоналом ресурсы компании почти не задействуются. Вполне хватает энергетических ресурсов самого управленца (а они ничего не стоят компании!). В частности, очень важен эмоциональный интеллект, с помощью которого менеджер управляет людьми, используя только личностные ресурсы.

В этой книге я описываю преимущественно HR-management.

**Process management (процессное управление).** Это управление рабочими процессами, не связанное с прямым управлением персоналом: нормативная документация, отчетность, анализ продаж, зарплаты, инкассация, графики, логистика, стратегия, планирование рисков и многие другие процессы. Их оптимизацию очень сложно описать в книге, так как у каждой сферы деятельности своя процессная специфика. Есть, конечно, и нечто общее, например бюрократия — главный враг всех процессов.

Менеджер, обладающий хорошим логическим мышлением, как правило, неплохой «процессник». А умение посмотреть на ситуацию с другой, даже абсурдной точки зрения позволяет менеджерам перестраивать и оптимизировать процессы.

Во второй своей книге, «Макросы в управлении», я описываю в основном процессный и стратегический менеджмент.

**Self-management (управление собой).** Название этого направления говорит само за себя. Это, например, развитие вну-

тренней энергии (харизмы), тайм-менеджмент, управление конфликтами. Лидерство — это сложно развиваемое качество, которое также является частью управления собой. Я расскажу о нем в книге «Воин успеха».

## Виды силы

Управление персоналом может строиться как на формальной, так и на неформальной силе менеджера. Существует два вида формальной силы и три вида неформальной. Об одной из них расскажу позже, а вот основные четыре.

### ТИПЫ СИЛЫ

**Сила ресурсов**

больше ресурсов — больше силы

**Сила положения**

дана по должности

**Сила личности**

подчиненные признают как лидера (just-принцип)

**Сила специалиста**

слушают, потому что много знает



На рисунке представлены четыре основных вида силы в бизнесе, с помощью которых менеджер побуждает сотрудников работать. Первые две силы являются формальными, то есть данными компанией. Многие руководители считают их основной силой менеджера, однако это все лишь пиджак руководителя, сняв который (лишившись должности) менеджер, не имеющий силы личности и силы специалиста, остается никем.

Хорошее упражнение для руководителя: мысленно снять с себя «пиджак руководителя», лишить себя доступа к формальным рычагам управления и представить, как к вам теперь будут относиться подчиненные.

*Сила ресурсов* — дана управленцу по должности и представляет собой управление материальными стимулами. Менеджер может повысить категорию сотрудника или поднять ему зарплату, может дать премию или оштрафовать. Чем больше подобных полномочий есть у руководителя — тем больше его власть над подчиненными. Если у менеджера очень большая сила ресурсов — велика

вероятность добиваться результата с помощью авторитарных методов (все равно люди будут работать — зачем искать особенные подходы к сотрудникам). Только сильный руководитель в таких условиях может сохранить *just-принцип* управления.

*Сила положения* — власть, основанная на формальном положении в компании. В должностной инструкции у подчиненных есть набор обязательств, которые они должны исполнять, и в их число обязательно входят приказы и распоряжения руководителя. Босс может уволить сотрудника или, наоборот, продвинуть по карьерной лестнице. Управление построено в основном на страхе подчиненного потерять работу. При утрате этой силы, как и силы ресурсов, руководитель более не способен управлять коллективом.

*Сила личности* — может ли руководитель быть эффективным без врожденных лидерских качеств? Без харизмы? Вопрос породил много дискуссий. Лучший ответ — множество случаев, когда руководителя слушали и уважали как специалиста или как человека. Помогает управлять людьми фактор справедливости (как правило, присущий личностно развитым людям) и последовательности управленца по отношению к себе и к другим (*just-принцип*).

Меня часто спрашивают: «*Каким должен быть управленец: жестким или мягким?*» Я отвечаю на этот вопрос так: «*Не жестким, не мягким, а справедливым*». При справедливом руководстве наказания воспринимаются как заслуженные и не вызывают обид.

Менеджер может использовать для достижения своих целей психологические методы управления. Это харизма, эффективные коммуникации, индивидуальный подход, лидерство и множество других.

Сила ресурсов имеет большую власть над людьми. Если у вашей компании много ресурсов и высокий статус, то по большому счету неважно, какой вы руководитель. Подчиненные **все равно** будут работать. Как правило, большинство руководителей в богатых ресурсами компаниях не являются хорошими начальниками для своих подчиненных. Зачем? *Плохим быть легче*, а люди и так будут работать за большие деньги. Такое также происходит в компаниях, где большая конкуренция за место на карьерной лестнице и срабатывает сила положения. Там работают формальные методы управления, но это уже другая тема.

Руководитель, опирающийся в своей работе на силу личности и силу специалиста, при потере полномочий сохраняет авторитет и может управлять коллективом. Проведем параллель между этой теорией и воспитанием детей. Родитель часто использует лишь первые две формальные силы управления. Если ребенок не слушается, родитель применяет формальную силу руководителя — может прикрикнуть или наказать. Также многие папы и мамы откупаются от ребенка деньгами, подарками (ресурсы) вместо того, чтобы играть и заниматься с ним. Так и многие руководители считают, что работнику достаточно заработной платы, чтобы эффективно работать, но как только такой руководитель перестает давать ресурсы (возросшие потребности, кризис, увольнение и т. д.), власть над сотрудником потеряна. Но сотрудник может уволиться или его можно уволить, чего не скажешь о ребенке, который к тому же растет и развивается. Как только ребенок перестает зависеть от формальной силы (у родителей уменьшаются ресурсы, они стареют), он становится неуправляемым, а авторитет с определенного возраста заработать практически невозможно.

Это проблема многих «занятых» родителей, которые привыкли либо откупаться от детей, либо «строить» их и не понимают, почему дети не уважают и не воспринимают их так, как бы им хотелось. Если ребенок уважительно относится к родителям и тогда, когда исчезает формальная сила (чаще всего в силу возраста), то можно смело считать это правильным менеджментом. Руководитель, потерявший должность, но по-прежнему имеющий авторитет в коллективе, скорее всего, использовал неформальную силу (лидера и специалиста).

*Сила специалиста* — если руководитель компетентен, особенно в той сфере, где он управляет, то его могут уважать за это качество. Его могут слушать потому, что он много знает, но этого не всегда достаточно для эффективного управления. Многие руководители делают ошибку, ставя на управленческую должность самого сильного специалиста, который тем не менее не всегда бывает хорошим менеджером. Как говорится, *теряем хорошего специалиста и находим плохого менеджера*. Ниже я приведу список компетенций, необходимых руководителю.

И, наконец, пятая, *физическая сила* — хоть в бизнесе и не применяется, но страх физической боли заложен в нас от природы, и он очень силен. Конечно, физическая расправа над подчиненным

незаконна, но страх этой расправы в некоторых случаях действует. В неформальных беседах некоторые менеджеры могут использовать этот инструмент, но только для того, чтобы дать понять сотруднику, что такая сила есть. Применять ее нельзя.

### Ошибки:

1. Пользоваться только формальной властью.
2. Ставить человека на руководящую должность только за его навыки специалиста.
3. Использовать только силу личности.



### Тезис раздела:

время от времени полезно мысленно снять формальные «погоны» власти и «посмотреть», как к тебе теперь относятся твои подчиненные.

## Эффективность и результативность

Многие проводят параллель между эффективным и результативным менеджером, однако это два совершенно разных управленца (хотя оба могут приносить одинаковый результат). Расскажу тебе, в чем ключевое отличие.

В слово «эффективность» каждый человек вкладывает свой смысл. Я постараюсь дать бизнес-определение через понятную формулу:

*Эффективность = уменьшение ресурсов +  
+ повышение результата*

Управленец должен показывать лучший результат, затрачивая меньше ресурсов.

Часто в компаниях, где дела идут хорошо, менеджеры нецелесообразно используют ресурсы, однако эти потери на общем подъеме совершенно незаметны и поэтому менеджеры с легкой душой приписывают успехи компании себе.

Самые востребованные ресурсы в любом бизнесе — это время, энергия, деньги и люди. Часто для их обозначения используется аббревиатура TEMP: Time Energy Money Personal.

## Ресурсы

Ресурсы — это инструменты, с помощью которых менеджер способен управлять или создавать.

### *Время*

Сокращение временных ресурсов менеджеру и подчиненным необходимо для того, чтобы:

- 1) заниматься *важными и срочными* делами;
- 2) восстанавливать энергию (отдыхать).

Снижение временных ресурсов, выделенных на задачу, еще не означает рост эффективности управленца. Скажу честно, я сам так часто делал: автоматизировал задачу, но не для эффективной работы, а для того, чтобы быстрее заняться личными делами.

### *Энергия*

Очень важный ресурс для управленца. К сожалению, часто не воспринимается как значимый, потому что его сложно «пощупать» и перевести в деньги. Эффективный и опытный управленец правильно оценивает свои силы и может легко пожертвовать другими ресурсами (время, деньги, люди) для получения этого. Молодые управленцы могут не рассчитать свою энергию и энергию своих подчиненных и оказаться в состоянии *burned out* — «сгорел на работе». Требовательное отношение к себе может перенестись на подчиненных, и они попросту не выдержат темп руководителя и «сгорят» незадолго до него.

### *Финансы*

Уменьшение финансовых затрат — одна из самых насущных задач в менеджменте. Здесь важно найти баланс между важными и неважными затратами. Частая ошибка — уменьшение финансовых затрат в важных моментах, которые на первый взгляд кажутся неважными. Это может привести к негативным последствиям. При посадке скорость самолета должна быть настолько мала, насколько возможно, но все же не настолько мала, чтобы упасть. Необходим идеальный баланс, который тебе придется искать во всех сферах финансовой деятельности.

### *Люди*

HR — самый ценный и важный ресурс, с помощью которого мы и горы свернем, и реки вспять повернем. Многие управленцы считают главным ресурсом финансы, однако это не совсем так.

Только с помощью человеческого ресурса можно добиться желаемого результата. Эффективность управленца нельзя измерять кратковременными показателями. Сегодня вы можете, сократив все ресурсы, показать хороший результат, поскольку сотрудники будут работать по инерции, однако в будущем такой подход часто ведет к спаду. Я наблюдал такое в своей практике. Чтобы дать результат и выглядеть успешным руководителем в глазах вышестоящего начальства, менеджер изо всех сил давит на сотрудников и постоянно сокращает ресурсы. Сначала это может дать неплохие результаты (бывает, на этой волне менеджера повышают), а потом происходит неизбежный спад (сотрудники увольняются, результативность падает). Этот пример менеджмента неплохо описан у Стивена Кови в книге «7 навыков высокоэффективных людей» (М.: Альпина Паблишер, 2013).

Можно купить бюджетный автомобиль ВАЗ и сделать ему недорогой тюнинг, поставив, к примеру, ускоритель. После этого какое-то время машина будет ездить очень быстро и даже обгонять дорогие спортивные автомобили на короткой дистанции. Но через некоторое время от данного автомобиля можно будет гарантированно избавляться.

Если тебе необходимо выиграть лишь один заезд, то можно поступить как *результативный менеджер* и не вкладываться в ресурсы. Если нужен долговременный результат, придется думать об оптимизации ресурсов.

**Результативный менеджер** — менеджер, добивающийся результата любой ценой, идущий к цели любыми способами. Помни, что существуют цели организации, отдела и личные цели менеджера. Если цели менеджера и организации не совпадают, то эффективность работы менеджера снижается. Результативный менеджер может показывать отличные результаты и поэтому считаться ценным сотрудником. Как он этого достиг, многим не интересно. Использование такого менеджмента оправдано только в тех критических случаях, когда цена результата превышает цену ресурсов.

Историки не перестают обсуждать Великую Отечественную войну, в которой для достижения результата были потрачены очень большие ресурсы. Но, как правило, победителей не судят и оптимальность использования ресурсов после достижения результата не обсуждается. С точки зрения организационного менеджмента и эффективности Германия была подготовлена в разы



лучше Советского Союза. Если бы было больше эффективных, а не результативных военных управленцев и цена локальных побед не ставилась выше человеческих ресурсов, то победа могла бы достаться другой, менее кровавой ценой.

Готов признать, что бывают моменты, когда цена победы выше затраченных ресурсов и необходимо работать на результат. Но и в этих редких случаях следует думать о снижении ресурсных затрат.

Эффективный менеджмент начинается там,  
где заканчиваются ресурсы.

В ситуациях, где ресурсов более чем достаточно, мне сложно вообще говорить о менеджменте. Этому процессу больше подходит название «администрирование ресурсов», и власть управленца построена исключительно на ресурсах. Приведу аллегорию. Раньше американские инженеры для повышения результативности автомобиля попросту увеличивали объем двигателя, при этом возрастал крутящий момент и количество лошадиных сил. Но и ресурсов (топлива) такие автомобили потребляли, соответственно, больше.

Как пример, можно платить сотруднику большую зарплату и не думать, как его мотивировать и развивать (он и так будет работать), и сосредоточить свое внимание на улучшении процессной части работы. Когда в Америке бензин стоил дешево (много ресурсов), инженеры сосредоточивали свое внимание на других аспектах; когда ресурсы закончились (бензин стал дорогим), пришлось разрабатывать экономичные моторы, а европейские инженеры к тому времени уже шагнули далеко вперед в этом направлении.

Для оптимизации ресурсов и повышения результата подходит такая теория, как «макросы в управлении», которую я более подробно опишу во второй книге с одноименным названием. В ней я представлю в основном макросы (для экономии времени), также мы обсудим макросы оптимизации финансов и HR. Макросы в менеджменте могут быть использованы для повышения результативности сотрудников, о чем мы также поговорим в этой книге.

---

### **Ошибки:**

1. Забывать о своевременном накоплении восполняемого ресурса — энергии.

2. Всегда быть нацеленным только на результат.
3. Тратить ресурсы компании для достижения «политических» или личных целей.
4. Использовать людей как неодушевленный ресурс.
5. Считать деньги главным ресурсом.



**Тезис раздела:**

эффективный менеджмент начинается там, где заканчиваются ресурсы.

## Тактический и стратегический подход

**Стратегический подход** — многие говорят о стратегическом менеджменте, но мне больше нравится слово «подход». Это умение использовать функции менеджмента для управления процессами в долгосрочной перспективе, используя более глубокий анализ, основанный на опыте.

Для лучшего понимания тактического и стратегического подхода я обычно рассказываю такой анекдот:

*Пришли мыши к мудрой сове попросить совета. «Сова, что нам делать? Мы маленькие, нас может сожрать кто хочет». Сова говорит им: «Станьте ежиками. Если вы будете колючими, вас никто не съест!» Обалдевшие от восторга мыши побежали домой, там опомнились и снова вернулись к сове. «Сова, расскажи — а как нам стать ежиками?» А Сова им в ответ: «Отстаньте от меня, я не тактик, я стратег!»*

Стратегический подход отвечает на вопрос «что делать?», а тактический — на вопрос «как делать?».

Одна из главных проблем управления компанией — как раз несогласованность тактического и стратегического менеджмента. Например, генерал в военное время ставит стратегическую цель: освободить город за два дня. Когда командиры спрашивают, как это делать с двумя танками и без арт-поддержки, то слышат ответ: «надо» или «это ваши проблемы».

Типичная ошибка при принятии стратегических решений — неучтенный человеческий фактор, то есть неправильные расчеты

ресурсов и риски, возникающие из-за классических и банальных «не может» или «не хочет».

Не может, если имеется:

1. Плохое логическое мышление (*ошибка подбора управленца на ключевую позицию*).

2. Недостаток опыта (*ошибка подбора управленца на ключевую позицию*).

Не хочет, если:

1. У компании очень много ресурсов (*часто встречающаяся ошибка топ-менеджеров в крупных компаниях или компаниях, находящихся «на подъеме». На войне, если вариантов нет, противника и шапками забрасывают, а в бизнесе некоторые решения, принятые без анализа, стоят компании очень больших ресурсов. Когда же ресурсов много, на общем благостном фоне потери для компании незаметны, поэтому, как я уже говорил, победителей не судят.*)

2. Присутствует самоуверенность — это качество встречается у свежее испеченных топ-руководителей, когда их самооценка выше объективной оценки.

В моей практике были случаи, когда большое количество ресурсов завышало самооценку топ-менеджеров до крайности. Например, в одной розничной компании, которая контролировала 2% рынка мировых продаж, наблюдался очень большой рост всех показателей. Самоуверенность топ-менеджеров доходила до крайности, допускались грубейшие стратегические ошибки. Компания, практически без анализа тактических шагов, вложила много ресурсов в заведомо убыточный регион. Регион в итоге закрыли, а топ-менеджеры все равно получали свои баснословные бонусы за бездарный и неэффективный менеджмент. Компания-то росла и без участия топ-руководителей, а последние приписывали успехи компании исключительно себе.

*При постановке стратегических целей топ-менеджеру необходимо учитывать ресурсы и по возможности просчитывать тактические шаги.*

Стратегически мыслить может и не топ-менеджер, а начальник отдела или сотрудник, но у топа есть преимущество — полномочия для принятия решений и возможность видеть «сверху» все процессы и ресурсы.

**Тактический менеджмент** — это оперативное (здесь и сейчас) управление персоналом и процессами. В основном это постановка задач и оперативный контроль. Из тактических шагов

строится стратегия. Коллектив для оперативного управления, как правило, не превышает десять сотрудников.

Согласно теории классического менеджмента, человек способен эффективно управлять семью подчиненными плюс-минус два человека. Если в прямом подчинении у менеджера находится больше девяти человек, стоит создать отдельную структуру (отдел) или завести заместителя, иначе менеджер будет не в состоянии эффективно управлять людьми. Это закон психологии. Поэтому классический средний отдел в офисе насчитывает не более десяти сотрудников. Несколько отделов объединяются в департаменты, где руководитель напрямую управляет начальниками отделов.

Например, в розничной торговле директор магазина способен эффективно управлять коллективом в одиночку, если штат магазина не более десяти сотрудников. Тогда заместитель нужен только в случае отсутствия директора на рабочем месте (отпуск, больничный, выходной). Если штат магазина насчитывает тридцать человек, то директору необходимо минимум два заместителя директора (администратора) для эффективного управления персоналом и процессами.

Существует еще понятие *политический менеджмент*. Его нет в общих описаниях менеджмента, но он очень часто встречается во всех сферах социума, где есть ресурсы и власть. Вся тактика и стратегия в этом случае направлена на развитие своей карьеры, а не компании. Более подробно политический менеджмент я описал, говоря о функции принятия решений.

#### **Ошибки:**

1. Несогласованность тактических и стратегических целей.
2. Стратегия без реального опыта.
3. Преследование личных целей в ущерб целям компании (политический менеджмент).



#### **Тезис раздела:**

стратегия формируется на основе тактических шагов.

## Революционер и смотрящий

О типологии руководителей можно говорить часами. Я расскажу о двух основных типах руководителя. Подходы, характерные для каждого из них, могут быть эффективны в одной компании и неэффективны в другой. Эта типология основана скорее на особенностях характера и личностных компетенциях менеджеров, чем на знаниях и навыках.

**Революционер** — тип руководителя, который постоянно создает что-то новое и меняет существующие процессы. Он экспериментирует не только с процессами, но и с сотрудниками, так как постоянно движется к своей идеальной цели. Такие руководители редко на 100% довольны результатом и всегда требуют сделать лучше. Как только процесс поменялся, они придумывают новую проблему и сразу же — ее решение. Такие люди очень ценны на стартап-проектах или в компаниях, которые находятся в состоянии «войны», конкуренции и постоянных перемен. Более подробно я опишу типы компаний в книге «Макросы в управлении».

У революционеров есть и обратная сторона. Если процессы в компании простроены и менять их означает только портить, а у власти находится менеджер-«революционер», то возможны два варианта: он сломает компанию или компания сломает его. После революции 1917 года практически все профессиональные революционеры либо были расстреляны, либо поменяли свой подход.

**Смотрящий** — руководитель, который хорошо поддерживает созданные процессы, не создавая новых. Он оптимален в строго регламентированных компаниях. Руководитель не придумывает что-то новенькое, а только управляет персоналом по установленным процессам в своем подразделении. Такие руководители могут быть эффективны в сетевых компаниях с единым менеджментом, например в McDonalds. В развивающемся бизнесе такие руководители будут тормозить свое направление, так как там необходимо постоянно создавать и оптимизировать новые процессы.

**Важно:**

ни один из этих типов не является хорошим или плохим!  
Просто для создания процессов нужен один менеджер, для их поддержания — другой.



---

**Ошибки:**

1. Назначать в структурную компанию менеджера-революционера, а в развивающуюся — смотрящего менеджера.

---

## Топ-менеджмент

Этот термин пришел к нам с Запада и переводится дословно как «высшее руководство». Я ввел в свои тренинги понятие «конечник», то есть человек, который в своем подразделении является главным. Он принимает решения, может отпустить сотрудника пораньше или повлиять на процесс. Он также создает в подразделении свою *идеологию*, которая может отличаться от идеологии головного департамента. Более подробно понятие «конечник» мы разберем дальше.

Топ-менеджер — это «конечник» какого-то направления. Например, в управлении по безопасности может быть только один топ-менеджер — это директор по безопасности, который принимает финальные решения в рамках темы «безопасность». Топ-менеджер — конечное ответственное звено только в одном направлении, в отличие от генерального директора, который отвечает за все направления.

У топ-менеджера может быть в подчинении несколько начальников отделов-«конечников», но в целом атмосферу в управлении делает именно топ.

В управлении страной топ-менеджерами являются министры, которые принимают стратегические решения по своему направлению и, соответственно, отвечают за них.

Зона ответственности у топ-менеджеров очень широка, поэтому на тактическое мышление многим из них не хватает времени. Они думают только стратегически, оставляя тактическое мышление своим подчиненным, начальникам отделов. Топ-менеджерам проще мыслить стратегически, так как «сверху» лучше видна общая картина своего направления и у них есть более полное понимание ресурсов, чем у подчиненных.

Мне часто задают вопрос о компетенциях топ-менеджера. По моему мнению, топ-менеджерам нужны все общепринятые компетенции управленца и дополнительно необходимы:

*Развитая логика* — для умения мыслить на несколько шагов вперед и оптимально распределять ресурсы.

*Навыки тайм-менеджмента и планирования* — в связи с большим количеством задач всего направления топ-менеджерам необходимо оптимально распределять свое время, чтобы владеть ситуацией. Планирование ресурсов необходимо для эффективности всего подразделения, «конечником» которого является топ-менеджер.

*Принятие решений* — необходимо, чтобы уметь принимать ответственные решения и держать ответ не только в момент победы или поражения. К сожалению, когда дела плохи, топ-менеджеры зачастую делают все, чтобы спихнуть с себя вину за произошедшее, находя «стрелочника». Ответственность — очень важная тема, которую мы более подробно обсудим в разделе «Принятие решений».

Почему в военное время боевой генерал всегда ценнее и эффективнее штабного? Потому что при построении стратегии учитываются тактические шаги, а ресурсы ценятся выше и расходуются оптимально. Этот несложный урок важно помнить всем топ-менеджерам каждой компании, так как цена их ошибки намного выше, чем у начальников отделов или линейного персонала.

---

### **Ошибки:**

1. Назначение на топ-позицию менеджера моложе тридцати лет (есть редкие исключения).
2. Назначение на топ-позицию человека, который очень боится потерять место.
3. Назначение политика вместо специалиста.
4. Назначение на топ-позицию несамостоятельного менеджера, который постоянно просит указаний.



### **Тезис раздела:**

чем выше должность руководителя, тем выше цена ошибки за неправильные решения. Деньги платят не за знания, а за эффективные решения.

## Развитие менеджера

Развитие на первый взгляд обычное слово, не нуждающееся в дополнительном пояснении. На самом деле глубину этого понятия, наверное, невозможно познать полностью, так как это бесконечный процесс.

Основная идея, которую я хочу тебе передать, такова: РАЗВИТИЕ — ДВИЖЕНИЕ, ДВИЖЕНИЕ — ЖИЗНЬ. Я ЖИВУ, КОГДА РАЗВИВАЮСЬ. Неважно, где и как ты растешь, главное — растешь...

Хочу поделиться с тобой интересной «теорией пиджака». Есть карьера, к которой все так стремятся, а есть развитие, что есть настоящая ценность. Представь, что карьера — это пиджак, который тебе вручают на работе, а твой размер — это степень твоего развития. Например, твой размер 48 — а пиджак выдали 52 размера. Можно сказать, что у тебя очень хороший карьерный рост, вот только пиджак висит на тебе мешком и вид соответствующий. Зато 52 размер. К сожалению, не всегда сотрудники дорастают до 52 размера, так и остаются в 48-м, однако свято верят в то, что у них 52 размер. Можно и 54 размера пиджак надеть, но, когда вы его снимете, при вас все равно останется 48-й. И при устройстве на новую работу такой сотрудник будет сразу требовать пиджак 54 размера. Это трагедия многих не выросших еще плеч, но никак не пиджаков. Этим обусловлен долгий поиск работы псевдоруководителями. Тех, кто действительно соответствует заявленному размеру, сразу берут на работу.

В идеале ты сначала дорастаешь до 52 размера, а потом покупаешь себе новый костюм. Можно, конечно, в виде исключения дать пиджак на размер больше, но только если тебя в новой должности будут развивать до нужного уровня и у тебя есть сильная на это мотивация.

Нужно заниматься развитием, а не карьерой, то есть накачивать плечи, а не учиться носить большой костюм. Костюм легко могут снять — а твои плечи, то есть развитие, никому не отнять.

Мне очень нравится восточная философия, где развитию уделяется очень большое значение в жизни и на работе. Есть хорошая японская притча...

*На одной тропе встретились два человека из враждующих между собой кланов. Один был мастером боевого меча, а второй — мастером заваривания зеленого чая. Исход боя был*



*предрешен, бой окончился бы за пять секунд. Мастера приблизились друг к другу, посмотрели в глаза и, потеснившись, разошлись на тропе.*

Или другая...

*К вершине горы Фудзияма идет много разных путей. Есть крутые и пологие, трудные и легкие. Но, достигнув вершины по любому из них, ты видишь одну и ту же луну.*

Неважно, в какой сфере ты развиваешься. Если ты достигаешь мастерства в своем деле, ты не хуже другого мастера, который искусен, может быть, в более модном или прибыльном деле.

Например, в Японии не поставят управлять людьми человека моложе двадцати пяти лет, а на топовые позиции не рассматривают кандидатов до тридцати. Согласно их идеологии, каждый должен пройти длинный путь развития, чтобы суметь управлять другими людьми. Только после двадцати пяти лет, при правильном развитии, формируются ценности, а оценка начинает соответствовать самооценке. Но понимаешь это, только достигнув определенного возраста и уровня развития. А когда ты молод и полон сил и энергии, кажется, что готов управлять компанией, и хочется это делать сейчас, а не тогда, когда тебе стукнет столько-то лет!

Если и сейчас мне не веришь, вспомни себя лет в шестнадцать-семнадцать, когда ты доказывал родителям, какой ты самостоятельный человек и какие у тебя права. Сейчас ты, наверное, вспоминаешь это с улыбкой.

Что же толкает человека на развитие и вообще на любые действия? Почему одни развиваются, другие — нет? Есть хороший ответ: «Аппетит к знаниям приходит, когда учишься». Главное, не останавливаться и постоянно совершенствоваться.

Для начала необходимо изменить свою позицию по отношению к происходящему, изменить как минимум три установки, а это очень сложно. В далеком 1997 году это пытался мне объяснить наш декан психологического факультета, но я осознал его слова гораздо позже и после этого сделал большой скачок в развитии. Главное, я убрал барьер, очень сильно мешавший в развитии. Пришло время показать тебе эти барьеры-установки.

*Установка 1: искать виноватых вокруг себя, то есть, что бы ни произошло, моментально оправдывать себя и валить все*

на обстоятельства. «Я плохо продаю, потому что мне не везет или покупатели дебилы», «я не директор, потому что не умею “лизать зад” руководителю» или «он богатый, потому что ворует» и т. д.». Много позже я прочитал эту же мысль у Кови, у него она звучала как «изнутри — наружу, снаружи — внутрь».

Правильная идея — что бы ни случилось, надо искать свою недоработку, а только потом смотреть на внешние причины.

*Установка 2: идти по легкому пути.* Человеку свойственно «из двух зол выбирать меньшее», то есть, если есть возможность чего-то не делать, многие не делают. В жизни тебе и мне ежедневно и ежечасно предоставляется выбор двух путей, один из них более легкий. Многие выбирают именно легкий путь, а он часто бывает врагом развития. Например, у меня сейчас есть возможность не писать эту книгу, а заняться другими, более легкими делами в свой выходной. Но я заставил себя сесть за книгу и сделал еще шаг в своем развитии. Когда есть возможность что-то сделать, а ты ищешь пути этого не делать, то «внутренний адвокат» тебя «отмазывает» от более сложного пути. Это можно назвать еще обыкновенной «ленью». Необходимо создать себе установку на развитие, то есть при выборе пути выбирать тот, который, возможно, сложнее на первый взгляд, но даст тебе намного больше.

*Установка 3: эгоизм.* Существенный барьер в развитии. Если у тебя установка «грести под себя» или «люби себя, чихай на всех...» и т. д., то очень сложно развиваться. Все вокруг будет злиться. Чувство несправедливости от того, что руководитель зарабатывает больше, а ты почему-то до сих пор не руководитель, будет съедать изнутри. С такой установкой невозможно использовать принцип Кови «изнутри — наружу», потому что для эгоиста всегда виноват кто-то другой.

Вообще, если ты развиваешься, то со временем ты должен победить эгоизм. Люди, которые так и не справились с эгоистичной установкой, взлелеянной их родителями, к старости превращаются в слабых, эгоистичных детей.

Чрезмерный альтруизм также может являться барьером развития, так как ты только отдаешь, делая при этом других эгоистами. Для развития необходимо, давая что-то, обязательно требовать от других, а когда требуешь от кого-то, самому давать, чтобы происходил обмен энергиями.

Есть категория упрямых менеджеров, не готовых к принятию нового, к развитию, в основном в силу возраста или характера.

Чем старше человек становится, тем больше у него опыта, который может как помогать, так и мешать в развитии. Каждый человек останавливается в развитии, когда ставит себе, не побоюсь этого слова, дурацкую установку «я все знаю» или «мне это не нужно». Это может произойти и в 20 лет, а может не случиться до старости. Выбор за тобой...

**Ошибки:**

1. Обвинять других в своих неудачах и неуспешности.
2. Развивать погоны, а не плечи.
3. Пытаться перепрыгнуть «ступеньки».
4. Мечтать вместо планирования.



Тезис раздела:  
остановился — умер.

## Just-принцип

Justice — в переводе с англ. «справедливость». **Justice, или just-принцип** — принцип справедливого и последовательного управления, следуя которому менеджер основывает свое руководство не на эмоциях и настроении, а на справедливом, последовательном поведении. Перед руководителем стоит сложная задача: эффективно достигать целей и одновременно быть заодно с коллективом. В такой позиции может находиться только очень сильный руководитель, что, к сожалению, встречается редко. Добиться этого возможно, только научившись бороться со своими эмоциями, предвзятым отношением к чему-либо и находясь во *взрослой позиции*. Это сложный принцип, потому что руководителю придется много работать над собой, работать с сотрудниками и самому не совершать то, за что он наказывает других.

*Just-принцип* управления также включает в себя последовательность действий, а главное — честность по отношению к себе и подчиненным. Если ты пообещал оштрафовать сотрудника, то в следующий раз это надо обязательно сделать. Обязательно необходимо вначале применять условное наказание, а только потом штрафовать.

По отношению к себе также необходимо быть максимально справедливым и последовательным. Уметь и видеть свои ошибки, и говорить о них; уметь смеяться над собой; не ругать других за то, что сам делаешь; давая обещания, выполнять их; не замалчивать проблемы; не обманывать.

*Руководитель при принятии решений превращается в логический компьютер без эмоций. Однако в коммуникациях с подчиненными он эмоционален.*

Часто люди подменяют понятия, и справедливость у каждого может быть своя, например «я свое уже навкалывался, пусть они вкалывают», «если думают, что платят — я буду думать, что работаю» и т. д. Основа такой «справедливости» — эгоизм и детская позиция. Подобные подмены понятий часто можно встретить у управленцев, но они ничего общего с *just-принципом* не имеют.

Последовательность в действиях и решениях также входит в этот принцип. Если обговорили с сотрудником правила игры, то следуйте им. Если за правонарушение положен штраф, то взыщите его, а если сотрудник ожидает положенного позитивного подкрепления — его нужно обязательно выдать. Например, премию, которая не менялась и выплачивалась более трех раз, сотрудники начинают считать как бы своей зарплатой и очень сильно расстраиваются, когда ее не получают. Вплоть до увольнения. Такие вещи необходимо *контрактировать* на входе и статус премии поддерживать постоянно, чтобы не было неоправданных ожиданий. Последовательность и справедливость заключается в том, чтобы выплачивать деньги честно, согласно договоренностям, например по КРІ.

Эмоции и слабость духа — вот что заставляет управленца отходить от им самим написанных правил. Эмоции, хорошие или плохие, могут изменить ситуацию. Эмоции — «отличный помощник» для принятия решений. Зависть, злость, радость, симпатия, ненависть, любовь, соперничество, страх и т. д. Например, социальный страх «быть плохим» в глазах подчиненных очень часто рушит договоренности, прописанные самим управленцем.

# 3

## ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

**Функции менеджмента** — основные направления деятельности управленца, рассматриваемые как составные части процесса управления персоналом. Современный менеджмент насчитывает десять основных направлений (функций). Когда каждая функция выполняется правильно, получается эффективный менеджмент. Достигать этого помогают *инструменты менеджмента*.

Давай рассмотрим функции менеджмента по аналогии со структурой современной компании. Для успешной работы компании необходимо, чтобы отлично работали все ее департаменты. В среднем в современной компании существует не более десяти направлений, каждым из которых занимается отдельный департамент, возглавляемый топ-менеджером. Каждый департамент, выполняя свой функционал, также взаимодействует с другими департаментами (функциями).

Если одно из направлений (например, IT) дает сбой или неэффективно работает, то это отражается на работе всех остальных. Аналогично сбой или плохое исполнение одной из управленческих функций отражается на всем менеджменте.

Впервые функции менеджмента описал в своей теории горный инженер и менеджер Анри Файоль. В его схеме представлено пять функций. Процесс управления последовательно идет по кругу, то есть каждая функция зависима от предыдущей. Спустя более чем сто лет я предлагаю современную модель функционала менеджера по управлению персоналом.

На рисунке представлена классическая схема десяти функций менеджмента, где последовательность и приоритетность не имеют значения, почти все функции зависимы друг от друга и работают на общую цель.



Вечно сомневающимся и несогласным рекомендую повнимательнее посмотреть на свой функционал по управлению подчиненными. Вы увидите, что все эти функции присутствуют.

Еще раз повторю, что неиспользование или плохое выполнение даже одной функции может повлиять на всю работу менеджера. Например, менеджер, не умеющий создавать коммуникации с подчиненными, по определению не способен мотивировать и развивать сотрудников. Слабое выполнение функции контроля может привести к разрушению коллектива или материальному ущербу для компании, а игнорирование функции развития — к демотивации коллектива.

Функции менеджмента связаны между собой в единое целое, как органы в организме человека.

Функции менеджмента часто путают с инструментами функций менеджмента. Я встречал в компаниях прописанный функционал или компетенции, где на самом деле были перемешаны функции, инструменты и компетенции. Функции и инструменты — это стратегия и тактика, отвечающие на вопросы «что?» и «как?». В каждой функции может использоваться несколько