

— Тимур Дергунов —

# ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА



A hand-drawn formula on a blue, torn-paper-like background. The formula is written in black ink and includes mathematical symbols like parentheses, plus signs, and a question mark. The terms are written in a mix of English and Russian.

$$\text{sale} = \left(1 + \frac{\text{costs}}{\text{extensions}}\right) \cdot \text{investments} + \left(\frac{\text{staff}}{\text{smart} + \text{accountability}}\right)^{\text{motivation}} + ?$$

---

ПРАКТИЧЕСКОЕ  
ПОСОБИЕ НАЧИНАЮЩЕГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ

---

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# Оглавление

<b>Отзывы</b> .....	7
<b>От автора</b> .....	15
<b>Предисловие</b> .....	19
<b>Глава 1. С чем вы столкнетесь в первую очередь</b> .....	21
Теперь вам предстоит работать с людьми .....	23
Особенности у российского менеджмента все-таки есть ....	24
Степень несвободы .....	30
<b>Глава 2. Отличительные особенности менеджера</b> .....	33
Поведение менеджера .....	35
Сильная позиция менеджера .....	38
Учитесь писать .....	40
Маркетинг .....	45
Самомотивация и саморегенерация .....	48
Интуиция .....	52
Умение работать в кризисных условиях .....	54
Читайте книги .....	60
Первый и единственный .....	66
<b>Глава 3. Как стать лидером</b> .....	69
Менеджер vs. лидер .....	71
Что отличает лидера .....	74
Серые кардиналы .....	85
<b>Глава 4. Формирование команды</b> .....	89
Прием на работу .....	91
Испытательный срок .....	105
Увольнения .....	110
Если человек увольняется сам .....	115

<b>Глава 5. Как работать с правильными людьми.</b>	
И с неправильными.....	123
Постановка задач .....	125
Постановка задач (принятие решений) «по домику» .....	126
Процесс постановки задачи сотруднику .....	133
«Принцип маркера».....	136
Всему свое время .....	138
Необходим план Б .....	140
Мотивация .....	141
Способы восприятия внешнего мира .....	156
Винни-Пухи и Пятачки .....	159
Организация — это система.....	162
Другая сторона .....	168
Хвалить публично, ругать наедине.....	169
Совещания.....	170
Коучинг.....	175
Творческая атмосфера и военная дисциплина .....	179
<b>Глава 6. Работа вашего подразделения .....</b>	<b>189</b>
Распорядок дня.....	191
Команда: два плюс два равно пять.....	193
Конкурсы и соревнования.....	197
Идеология.....	201
<b>Заключение</b> .....	<b>205</b>
<b>Об авторе</b> .....	<b>207</b>

# Глава 1

# С чем вы столкнетесь в первую очередь

*То, что очевидно вам,  
не очевидно другим людям.*

Тигран Арутюнян,  
консультант по управлению\*

*Руководить — это значит не мешать  
хорошим людям работать.*

Петр Капица,  
физик, академик АН СССР

## Теперь вам предстоит работать с людьми

И вот вы наконец стали менеджером. Вы наверняка полны идей, энергии, желания добиться высоких результатов и продолжить свой только наметившийся карьерный рост. Предлагаю вам взять паузу на несколько часов, для того чтобы собраться с мыслями и попробовать предугадать ситуации, в которых вам предстоит проявить себя с наилучшей стороны. Давайте вместе посмотрим, что вас ждет в действительности, с чем вы столкнетесь таким, чего не ожидали, о чем

---

\* <http://www.tigran-ka.com/>.

умолчали даже самые хорошие переводные книги по менеджменту, какие испытания как начинающему менеджеру вам предстоит пройти.

Итак, начнем мы, пожалуй, с того, что работать вам предстоит с людьми, то есть вашими сотрудниками. Казалось бы, очевидная и вполне понятная вещь. Но это не совсем так.

Все руководители, которые оказывались на вашем месте до вас и будут еще многократно оказываться вслед за вами, с этим сталкиваются. Особенно если менеджер начинающий — никогда никем не руководил и за его плечами до этого момента была только школа, институт и несколько лет работы.

Они обнаруживали или еще обнаружат, что другие люди — не такие, как они сами. То есть люди разные! У них разные характеры, разные реакции, разные способности, разные суждения. И это первая особенность практического менеджмента, на которой мне хотелось бы остановиться.

Ниже мы попробуем классифицировать людей и разбить на группы, чтобы сориентироваться в поиске «ключей» к каждому нашему сотруднику.

## Особенности у российского менеджмента все-таки есть

Однако это еще не все. Отдельное внимание нужно уделить еще такому факту: менеджером нам выпало быть в России. Это в свою очередь тоже привносит некоторые особенности.

У нас в стране люди по умолчанию не уважают друг друга. В большей или меньшей степени. То есть принято считать, что уважение нужно сначала заслужить; «я его уважать не обязан» и подобные высказывания вы наверняка слышали.

Для того чтобы начинать строить эффективные взаимоотношения между людьми, нужно исходить от обратного — изначально друг друга уважать. Ведь в первую очередь уважение — это способность услышать и понять другую сторону. Все люди обладают разным темпераментом, думают и говорят с разной скоростью. Поскольку неформальные лидеры обычно более активные люди, у них много шансов забить говорящего своей энергией. Это может привести к текучке — ваши новые сотрудники станут уходить только потому, что их не слушают. В такой среде они не будут иметь возможности ни приобщиться к чему-то большому, ни самореализоваться.

К сожалению, ни в российских школах, ни в высших учебных заведениях не учат взаимному уважению. Отсюда все и вытекает. Вы как менеджер должны быть к этому готовы. Если ваша цель — эффективная команда, то начинайте сразу учить людей слушать и уважать друг друга.

Как-то мы с товарищами были в гостях у одного фермера в Московской области. Приехали, начали приготовления к вечернему застолью. Фермер разделил между нами задачи: кто-то дров должен был напилить-наколоть, кто-то посуду мыл-расставлял, а мне досталась мегазадача — изловить курицу и подготовить ее к жарке.

Куры у того фермера оказались очень шустрые. Невольно вспомнил, как Рокки Бальбоа из известного американского фильма тренировался в ловкости перед нечеловеческими испытаниями, ловя кур. В общем, я почти час гонялся, в итоге поймал. Думал, на этом мои мучения закончились. Нет! Фермер принес мне топор и кипяток. Задача была такова: отрубить моему трофею голову, ошпарить кипятком и ошипать. Тут нужно сказать, что вырос я в городе и живых кур не то чтобы много встречал до этого случая.

Никогда не думал об этом, но рубить голову живому существу — дело не из приятных. Беру топор, заносу правую руку и тут смотрю, что другие куры (боевые товарищи пленного) смотрят на меня, как говорится, «не моргая». Они смотрят, а я стою — с топором в одной руке и с их коллегой в другой.

Мой молодой менеджерский мозг сразу начал проводить параллели с профессиональной деятельностью: работает слаженная команда, хорошие отношения в коллективе, даже дружеские, наверное, все вроде получается, но тут приходит какой-то злой сильный человек и одного из членов команды убирает (увольняет). Много раз приходилось видеть подобное в организации, видеть, как люди переживают в таком случае, как падает работоспособность отдела, в котором отношения построены на взаимном доверии и уважении. Очень все это неприятно.

Думаю, сейчас голову-то отрублю этой курице, а у других, мало ли, депрессия начнется, производительность труда упадет. Я же не обладаю знаниями по теме «Поведение кур в состоянии шока». Повернулся к основной стае спиной, чтоб не видели они процесса. Тюк! И все. Отдал фермеру. Он острым ножом курицу выпотрошил, обдал кипятком, ощипал (с моей помощью) и отбросил ее кишки подальше.

Здесь начинается управленческая часть данного примера. Стою я и думаю про коллег курицы. Мало того что на их глазах товарищу голову отрубили, ободрали догола, так еще и кишки по двору раскидали. Ничего хорошего про нас с фермером они, наверное, сейчас не думают.

Куры же вместо анализа ситуации и рефлексии по поводу произошедшего рванули наперегонки к разбросанным кишкам. Бежали сломя голову, так быстро, как только могут бежать курицы. Они на моих глазах сожрали кишки своего товарища, с которым еще пару часов назад клевали корм из одного корыта и сидели на жердочке!



Поучительно в данном примере то, если не культивировать в коллективе культуру взаимного уважения между сотрудниками, не учить их работать друг с другом, то коллектив рано или поздно будет превращаться в нечто подобное. И такие коллективы, к сожалению, есть, где люди работают не один год, пиво пьют по пятницам вместе, а как только с одним из них происходит неприятность, другие вместо того, чтобы помочь коллеге понять ситуацию, начинают делить его рабочее место, новую клавиатуру, офисное кресло и монитор. Главное — показать лояльность администрации предприятия. Когда вижу такие команды, сразу вспоминаю тех куриц...

Один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса Ицхак Адизес\* на своих семинарах говорит, что взаимное доверие и уважение — это единственное конкурентное преимущество, которое есть у таких стран, как Швейцария и Япония. У них нет ни природных ресурсов, ни обширной территории — практически ничего, кроме культуры взаимоотношений друг с другом. Эти две страны — два важных полюса, которые помогают нам понять, какой потенциал у взаимного доверия и уважения.

Бизнес в России по большому счету уже смирился с тем, что ему приходится брать на себя дополнительные образовательные функции, во многом переучивать новых сотрудников. Сейчас уже никого не удивит тем, что выпускники вузов, приходя на работу, зачастую попадают не на рабочее место, а в огромные учебные центры, которые существуют уже практически во всех организациях. И учат там далеко не только специфике деятельности данной фирмы,

---

\* <http://www.adizes.com/>.

свойствам товара или чему-то подобному. Значительная часть обучения посвящена тому, чтобы научить людей разговаривать друг с другом и/или с клиентами. Например, учебный центр нашей компании, где мы готовим своих сотрудников, занимает целый этаж.

Вторая наша национальная особенность — излишняя эмоциональная сдержанность большинства людей. То есть у нас гораздо чаще, чем в других странах, можно встретить людей с ничего не выражающими лицами в плане эмоций.

Ученые данный факт связывают с тем, что в истории нашего народа было больше трагических событий, чем в той или иной европейской стране. Например, 300-летнее монголо-татарское иго, опричнина, мировые и отечественные войны, ну и, в конце концов, не так давно происходившие в историческом плане сталинские репрессии. Кто-то из исследователей настаивает на том, что всему виной российское крепостное право, которое было очень близким по смыслу к рабству, и отменено оно в нашей стране только во второй половине XIX века, то есть значительно позднее, чем в других развитых странах.

Тем не менее при работе с людьми эмоции крайне важны! Люди, которые свои эмоции сдерживают, как правило, сами слабо восприимчивы к эмоциональным проявлениям других. Здесь я говорю не об эмпатии, а о том, что они просто не уделяют эмоциям собеседника внимания, попросту не видят их.

Сотрудник может рассказывать вам историю, задавать вопрос, уточнять задачу, где содержание будет одно, а эмоциональный фон указывает совсем на другое, часто противоречащее содержанию. Особенно часто так делают женщины, будем надеяться, не специально :) Невосприимчивый к эмоциям, излишне сдержанный человек эмоциональный фон даже не заметит, пока ему не объяснят открытым текстом, а делать

это будут далеко не все и не всегда. Отсюда могут вытекать ошибочные решения, вдобавок принятые не вовремя, и следующие неприятности.

Глубоким заблуждением является эмоциональная закрытость руководителя. Многие, особенно бывшие военные, думают, что сотрудники такого «начальника с каменным лицом» будут воспринимать как сильного, надежного, мудрого. В действительности от такой сдержанности только вред.

Дело в том, что сотрудники очень часто ориентируются по эмоциям менеджера, что они сделали хорошо, а что не очень. В данном случае не так важно, положительные эмоции или отрицательные, стучит ли руководитель по столу или, наоборот, лезет обниматься. Важно, чтобы они воспринимались сотрудниками однозначно. Эмоции в данном случае будут означать, что ему не все равно и его по-настоящему искренне волнует то, о чем говорят коллеги. В противном случае люди сделают вывод, что ему все безразлично. «Я не буду вкладываться. Какого черта мне что-то делать, если это никому не нужно?» — вот к чему приведет вид излишне сдержанного руководителя, уверяю вас.

Значимость так называемого эмоционального интеллекта (EQ) в бизнес-среде в настоящее время уже никто не отрицает. «В отличие от привычного всем понимания интеллекта (IQ), эмоциональный интеллект является способностью правильно истолковывать обстановку и оказывать на нее влияние, интуитивно улавливать то, чего хотят и в чем нуждаются другие люди, знать их сильные и слабые стороны, не поддаваться стрессу и быть обаятельным. В практическом понимании EQ — это “здравый смысл”»\*.

---

\* <http://ru.wikipedia.org>.

## Степень несвободы

*Если что-то может пойти не так,  
оно обязательно пойдет не так.*

Закон Мерфи

Лидер, менеджер, руководитель, как бы это странно ни звучало, ограничен в своей свободе. С одной стороны, кажется, что у него большие полномочия и власть, он-то точно принадлежит себе и может выстраивать свою жизнь как хочет.

Но это не так. Или почти не так.

В условиях абсолютной информационной открытости менеджеры должны более ответственно относиться к тому, как они выглядят и что делают. Возьмем, например, социальные сети. Менеджеры должны осознавать, что границы между частной жизнью и работой в интернете не существует. Нужно крайне внимательно и ответственно относиться к тому, что мы выкладываем на своих личных страницах в качестве статусов и постов.

Часто люди, листая свои френдленты, не особо задумываются над тем, какие последствия могут вызвать их лайки или комментарии. Просто жмут кнопки на клавиатуре или кликают мышкой «нравится», и все. Просто потому, что нравится. Потом они становятся менеджерами, а их модель поведения в интернете не меняется. Как будто то, что они делают за домашним компьютером в вечернее время, это их личное дело.

Не заблуждайтесь так, пожалуйста.

Все, что вы делаете в открытом доступе, абсолютно все интернетом ваших сотрудников, руководителей, коллег. Все будет рассмотрено под лупой, и выводы, конечно, будут сделаны. Если что-то можно толковать двояко, обязательно будет истолковано против вас и вашей организации. Не сомневайтесь.

Я уже не говорю про клиентов. Ведь редкий менеджер еще не указал на своей странице в социальной сети то, что он уже давно не просто сотрудник той или иной организации, а организация его ценит и выдала ему визитки с должностью «руководитель» чего-нибудь.

Какие бы увлечения и интересы у вас ни были, какие бы впечатления вы ни получили, будьте очень осторожны. Смотрите критически на свои записи, могут ли они принести вам пользу или будут имиджевые потери.

Расскажу вам один секрет продавцов. Опытные продавцы знают, что в коммерческой работе, когда они разговаривает с клиентом, продавец должен отчетливо представлять, как этот диалог и он сам выглядят глазами клиента (с так называемой второй позиции), что клиент об этом думает и как это смотрится со стороны (с третьей позиции). «Видение» происходящего одновременно со второй и третьей позиций позволяет продавцу следить не только за своими словами и интонациями, но и за жестами, осанкой, более точно подстраиваться под собеседника и приводить именно нужные аргументы.

Так и менеджер, размещая что-то в социальной сети, всегда должен смотреть на собственные действия глазами своих сотрудников, клиентов, руководителей, конкурентов.

При взвешенном же и ответственном подходе к поведению в интернете социальные сети, конечно, могут приносить вам пользу. Работая, к примеру, в крупной организации либо организации, имеющей сильно разветвленную структуру, вы можете общаться с большим числом людей одновременно, поздравлять их с праздниками, в конце концов, показывать и подсвечивать только те стороны вашей частной жизни, которые считаете нужным.

То есть речь идет не о том, что публичные площадки не для менеджеров, так как им особенно важно заботиться

## ФОРМУЛА МЕНЕДЖМЕНТА

о своем имидже, речь скорее об ответственном поведении на публице.

У меня самого есть аккаунты в социальных сетях:

Facebook                      tdergunov

Instagram                    t\_dergunov

Twitter                        t\_dergunov

Добавляйтесь в друзья!