

# Оглавление

Почему стоит прочесть эту книгу .....	9
Введение. Чтобы изучать высшую математику, необходимо знать арифметику .....	11
Глава 1. Руководитель, начальник, менеджер-управленец .....	21
Глава 2. Первые шаги в новой должности .....	29
Глава 3. Приступаем к текущей работе внутри подразделения .....	45
Глава 4. Цикл менеджмента .....	61
Глава 5. Блок контроля .....	71
Глава 6. Обратная связь. Как давать и как принимать .....	79
Глава 7. Морально-психологический климат в коллективе .....	87
Глава 8. Непосредственное и вышестоящее руководство .....	93
Глава 9. Взаимоотношения со смежными подразделениями .....	105
Глава 10. Проведение совещаний .....	111
Глава 11. Делегирование .....	119
Глава 12. Эффективность .....	129
Глава 13. Приорити-менеджмент .....	133
Глава 14. Еще раз о том, как важен сбор данных .....	141
Глава 15. Поиск и подбор сотрудников .....	147
Глава 16. Развитие коллектива .....	151
Глава 17. Увольнение сотрудников .....	167
Глава 18. Подготовка преемника .....	175
Глава 19. Работа над ошибками .....	183
Послесловие .....	189

*Посвящается моему первому командиру,  
майору Зуеву Игорю Валерьевичу*

*Amat victoria curam*

*Победа любит подготовку*

# Почему стоит прочитать эту книгу

К нам то с Запада, то с Востока периодически приходят разные учения об управлении, которые мы пытаемся применить в наших реалиях. Но, как сказал классик, «умом Россию не понять». И действительно, эти концепции либо не приживаются у нас вовсе, либо не дают тех результатов, которые декларировались изначально и были получены там, где этот опыт сформировался. Почему так происходит? Западные страны имеют многовековую историю ведения бизнеса, а мы большую часть XX века жили при совершенно ином строе. Да и зарубежные практики нужно адаптировать к нашей реальности.

В этой книге я делюсь своим опытом, практическими наработками друзей, коллег, руководителей и учителей. Многие идеи покажутся знакомыми, возможно, вы с ними уже

Думай, решай, управляй!

сталкивались: где-то читали либо слышали о них. Мои знания и навыки тоже почерпнуты из разных источников, в их основе лежат разные теории. Но эти вводные я апробировал на практике, учел и исправил свои ошибки и выдаю вам, по существу, рабочие инструменты, благодаря которым и сам смог сделать успешную карьеру, и постоянно помогаю другим. Уверен, что, прочитав мою книгу, вы сможете ответить на многие вопросы, прежде ставившие вас в тупик, поймете, почему движение вперед и вверх дается так тяжело, сумеете оценить затраты своего временного ресурса и понять, как определять приоритеты. Я всегда открыт для общения, и мне будет приятно ответить на любые ваши вопросы, связанные с развитием себя и своих подчиненных.

Книга будет интересна руководителям любого уровня в любой сфере деятельности. Я постарался осветить основные проблемы, имеющие отношение и к работе по найму, и к ведению собственного бизнеса, и даже к семье, — ведь мы управляем в первую очередь собой. Читатель найдет на ее страницах базовые знания по управлению — начиная с одного человека, то есть себя самого, и заканчивая чуть ли не многотысячной армией подчиненных. Прежде всего книга предназначена для молодых, только назначенных руководителей, однако и для собственников малого бизнеса, имеющих в подчинении всего несколько человек, она тоже окажется полезной. Обобщая сказанное, можно отметить, что эта книга представляет интерес для всех, кто обладает силой воли и не боится брать ответственность на себя.

Читайте, изучайте, пользуйтесь знаниями и опытом предыдущих поколений — адаптируйте, модернизируйте и улучшайте их. Помните, что движение — это жизнь! Двигайтесь вперед и развивайтесь, каждый день, каждое мгновение. И вы всегда будете на вершине успеха!

В добрый путь!

## Глава 1

# Руководитель, начальник, менеджер- управленец

Кто такой руководитель, кто такой менеджер? Какие у него основные задачи и для чего он вообще нужен?

Я расскажу об этом самым простым языком, понятным любому, даже, думаю, школьнику, чтобы каждый интересующийся мог получить базовые знания об управлении. Постараюсь не грузить читателей теоретическими понятиями, а буду сжато, как квинтэссенцию, приводить примеры из практики.

Итак, линейный руководитель, как я уже говорил выше, может быть не самым умным, не самым быстрым

Думай, решай, управляй!

и необязательно должен долго проработать в компании. Это человек, который видит ситуацию системно — как Наполеон Бонапарт, весь гений которого состоял в том, что он видел ситуацию со всех сторон, знал, какие ресурсы и силы необходимо привлечь, а главное — понимал, как ими управлять.

Любой руководитель должен:

- видеть работу своего подразделения в целом;
- понимать, какие ресурсы необходимы для выполнения тех или иных задач;
- здраво и грамотно оценивать уже имеющиеся ресурсы, в первую очередь человеческие;
- добиваться целей, поставленных перед ним высшим руководством.

Это основа его деятельности.

Если мы рассматриваем компанию, где имеется не одно подразделение, то в число основных задач руководителя включается еще и взаимодействие со смежными подразделениями, с вышестоящими руководителями и их начальниками, а также с дружественными компаниями, например с теми, кому вы отдаете те или иные услуги на аутсорс, и так далее.

В чем же сложность назначения менеджера, линейного руководителя, начальника отдела? Скорее всего, эта процедура выглядит примерно так: хорошего сотрудника вызывают к руководителю и говорят: «Слушай, Коля, мы решили назначить тебя начальником отдела. Завтра ты приступаешь к своим обязанностям».

Коля несколько озадачен. Еще вчера он отвечал только за себя, был мальчик сам по себе, а завтра уже себе принадлежать не будет. Но до него это еще не доходит. Пока он пребывает в состоянии легкой эйфории: у него, наверное, вырастет

заработная плата, появятся какие-то преференции; ему теперь, вероятно, даже можно ходить без галстука и реже бывать «в полях». При этом Коля не до конца понимает, а что же ему делать дальше, — ведь никто не учил его руководить людьми, никто к этому не готовил.

Коля приходит на новое рабочее место, и начинается череда замечательных событий. Через какое-то время он либо чудесным образом выплывает, либо... Если хватит сил, то — по наитию, читая книги, изучая чужой опыт, задавая вопросы, понимая свои ошибки — он все-таки выберется из этой ситуации и в результате станет руководителем. Либо утонет под грузом огромного количества задач, которые, как вскоре выяснится, никогда не заканчиваются! Почему так? Да потому, что еще вчера Коля был классным парнем, хорошо работал в своем отделе, выполнял кем-то сформированный план и отвечал только за себя. А сегодня отвечает за 3, 5, 10, 25 бывших коллег, которые почему-то его не слушают. «Блин, ну что же вы такие бараны? Я же вам объясняю, как надо, а вы всё не понимаете и не понимаете!»

Колю мучит бессонница. Выходные он проводит на работе. Далее следуют развод с женой, проблемы с подчиненными, затем с начальством, потому что высшее руководство интересуется: «Коля, ну как же так? Ты же еще вчера был таким классным парнем, отлично работал и показывал великолепные результаты. Где же твои результаты сейчас? Почему подразделение-то падает? Да и ты сам, похоже, перестал что-либо делать».

А Коля молчит. Краснеет и молчит. Потому что ответить нечего, он не знает, что сказать. Раньше он получал задачу, просто хорошо ее выполнял, раз в неделю отчитывался на планерках и все было здорово. Получал премию — квартальную, годовую, — любил жену, выходные проводил с семьей и детьми. А теперь — все. У Коли ступор.

Думай, решай, управляй!

Я сейчас описал ситуацию кратко. На самом деле у нее много этапов, каждый из них я буду подробно рассматривать дальше. Но основные проблемы такого Коли:

- нет подготовки;
- нет понимания, что делать;
- нет знания даже первых шагов.

Новоиспеченные руководители, не имеющие управленческого опыта, даже если им далеко за тридцать, не понимают, с чего начинать. Их никто не научил управлять людьми, не передал навык. Может быть, грамотно передали дела и ознакомили с должностными обязанностями, но само понимание, как с ними справляться, осталось за кадром. И вот он, момент истины: «А зачем вообще мне была нужна эта должность?!»

Помимо страшного краха иллюзий — мол, начальником быть легко — есть здесь и положительные моменты. У каждого руководителя имеются перспективы: дальнейший карьерный рост, хорошее повышение зарплаты и в конечном счете возможность выхода в топ-менеджмент компании либо переход в другую компанию на более высокую должность; ну и, наверное, уже как высший пилотаж — создание своего бизнеса.

В любом случае каждый сотрудник компании проходит свой жизненный цикл, как и каждый руководитель и, собственно говоря, сама компания.

Что происходит в жизненном цикле руководителя?

## Назначение

Первая руководящая должность — с небольшим количеством подчиненных, обычно невеликим функционалом

и не слишком серьезной ответственностью. В подчинении — от двух до пяти человек. Такое небольшое подразделение.

Дальше по схеме: он не справляется со своими обязанностями, вылетает из компании и начинает искать новую работу. В резюме пишет, что был руководителем, его приглашают на собеседование, где задают вопрос:

— Сколько людей было у вас в подчинении?

Он говорит:

— У меня было такое-то количество подчиненных, я выполнял такие-то задачи.

И на вопрос: «Почему вы ушли с предыдущего места работы?» — отвечает, что его там не поняли, недооценили, вышедший руководящий состав плох и так далее, и тому подобное.

## Увольнение

Что происходит дальше? Горе-руководитель, идущий по этому пути, действительно глубоко убежден в том, что его и правда недооценили, в то время как он молодец, классный специалист, столько лет отдавший бывшему работодателю, и его следовало ценить только лишь за это. Но, к сожалению, все *немного* не так. И теперь он долго будет бегать от одного работодателя к другому. В результате, возможно, и наберется какого-то опыта, но чаще всего это опыт в прохождении собеседований, поиске новой должности, составлении и размещении впечатляющего резюме... Это один вариант пути, по которому может пройти руководитель, так и не став настоящим управленцем.

Но есть и другой вариант: новоиспеченный руководитель начинает изучать литературу, а затем применять эти знания на практике, причем тут очень важно и не погрузиться в теорию слишком глубоко, и не практиковать огульно что попало.

Думай, решай, управляй!

Если точнее, сценарий строится примерно так: поставлена задача, имеются теоретические знания, полученные за какой-то период — может быть, за час, два, три, максимум за день.

На следующий день после теоретической подготовки полученные **знания надо внедрить** на практике. Без этого все теории — просто звук пустой, шум ветра в коридорах, ни о каком результате и речи быть не может.

## Сценарий внутреннего роста

Итак, первое, что необходимо сделать: получив теоретические знания сегодня, завтра же начать претворять их в жизнь, то есть внедрять, пусть хотя бы на 10–20%. Это лучше, чем прочитать гору специальной литературы и не внедрить вообще ничего.

Сценарий внутреннего роста настоящего управленца на самом деле прост: изучение, внедрение, получение обратной связи от коллектива и ее спокойный анализ, то есть объективная оценка состояния дел — что сделано правильно, где допущена ошибка, исправление ошибок (доработка); и вновь — изучение, внедрение, анализ, доработка.

Потом, через определенный период — как правило, от года до трех лет (у каждого по-разному, я называю средние временные интервалы), — управленец может шагнуть на следующую ступень: либо он приступает к руководству более серьезным подразделением, либо переходит в более крупную компанию.

Вот такие перспективы. Здесь все зависит от того, какой выбор он для себя сделает. Пойдет ли по первому пути и будет скакать с места на место, умело проводя самопрезентации и не более того? В каждой новой компании через три, максимум шесть месяцев его раскусят и попросят уйти. Это

в лучшем случае. А в худшем может последовать увольнение по статье, привлечение к материальной ответственности с возмещением ущерба. Но я не хочу увлекаться подобными пугалками, они не имеют прямого отношения к книге. Вряд ли «летуны» будут ее читать, если только не осознают, что пора бы начать учиться руководить людьми.

Для меня предпочтительнее второй вариант. Кстати, человек развивающийся тоже перемещается с уровня на уровень с некоей периодичностью, что свидетельствует о его росте, потому что он к этому готов. Ему реально необходимо развиваться дальше.

### **Это важно**

---

Умение управлять, как и любой другой талант, нужно постоянно оттачивать.