

АНДРЕЙ ТЫСЛЕНКО

ПО ЛОКОТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

ЗАМЕТКИ С ПОЛЯ БОЯ О ТОМ,
КАК ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ
КОМПАНИЕЙ

УДК 658
ББК 65.290-2
Т93

Тысленко, Андрей Григорьевич.

Т93 По локоть в менеджменте : заметки с поля боя о том, как эффективно управлять компанией / Андрей Тысленко. — Москва : Эксмо, 2026. — 576 с. — (Бизнес по-русски).

ISBN 978-5-04-245833-0

Красивые управленческие концепции не помогут, если сотрудниками не выполняются поставленные задачи, планы срываются, ответственность размывается, а собственник вынужден лично тушить каждый новый пожар. Миссии, ценности и командообразование имеют смысл только когда за ними стоит четко выстроенная система.

Книга «По локоть в менеджменте» рассказывает, как навести в управлении порядок. Автор разбирает конкретные проблемы: исполнение планов и распоряжений, мотивация и оценка сотрудников, контроль, найм и распределение ответственности. Более 300 реальных ситуаций показывают не только что делать, но и как. Книгу можно читать последовательно или использовать как справочник, обращаясь к определенному разделу в нужный момент.

С помощью этих инструментов вы:

— научитесь отличать реальный результат от имитации бурной деятельности и выстроите эффективный контроль;

— сможете оценивать состояние компании и сотрудников с помощью конкретных инструментов, а не полагаться на интуицию;

— перестанете зависеть от сотрудников, которые пытаются сделать себя незаменимыми;

— наведете порядок в найме, мотивации и оценке людей.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-245833-0

© Тысленко А. Г., текст, фото, 2026
© М. Высочкина, иллюстрации, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Выражаю благодарность моей жене
Прохоренко Татьяне Николаевне и моей дочери
Тысленко Марии Андреевне
за неоценимую помощь в создании этой книги

Содержание

Введение. Обращение к читателю	11
ЧАСТЬ I. ЛИЧНОСТЬ. КТО ТАКОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ	13
1. Вы не Стив Джобс. Вы — это просто вы. И вот почему.....	15
2. Нет хуже горя, чем случайный успех	19
3. Отличия предпринимателя от наемного сотрудника. Мышление собственника.....	20
4. Почему предприниматели тупеют	23
5. Основные требования к молодым управленцам.....	27
6. Как ставить цели и двигаться к ним	30
7. Не бояться! Советы начинающим предпринимателям	34
8. Когда руководитель играет не по правилам.....	35
9. Типы поведения руководителей: диверсанты и завхозы.....	37
10. Родственники в бизнесе	42
11. Кумовство в бизнесе	44
12. Структура акционерного капитала	45
13. Как оценивать и покупать бизнес.....	47
14. Богатые и бедные: есть ли у богатых сверхцели	50
15. Почему вы держите воров в своем бизнесе	52
16. Влияет ли менталитет на успех в бизнесе	55
17. Дуализм социальной ответственности.....	57
18. Не доверяй, а точно знай	59
19. Самая лучшая стратегия — победа каждый день.....	61
20. За что убили Сократа?.....	65
21. Почему бизнес-разборы не работают.....	70

22. Экосистемы — для кого они?.....	73
23. Команда или экипаж?.....	75

ЧАСТЬ II. ОСНОВА. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

ЧТО ГУБИТ И НАС, И ОРГАНИЗАЦИЮ.....	79
24. Эффективность, целостность и связанность взаимодействия	81
25. Руководитель, который непрерывно генерирует распоряжения.....	85
26. «Передасты» в компаниях и как с ними бороться	88
27. Планирование бюджета в условиях кризиса	91
28. Почему вы не тратите на маркетинг?.....	94
29. Предел компетенций руководителя	97
30. Как выйти из оперативного управления	100
31. Лидерство в бизнесе	104
32. Американский бизнес.....	107
33. Зачем нужен профсоюз и какую ответственность он несет.....	110
34. Перфекционизм и эффект Даннинга — Крюгера	116
35. Бирюзовая структура — работающая схема или фейк?.....	120
36. Бирюзовые структуры: внутренняя демократия.....	123
37. Кайдзен в производстве и парадокс офисных служб	127
38. Бездумный кайдзен.....	130
39. Как сливаются собственники: «эффект слива»	132
40. Менеджмент среднего звена — жесткий тормоз или базис развития?.....	135
41. Найм топ-менеджмента с гарантией, или охота на гадюку.....	139
42. Фейк делегирования	142
43. Как устранить последствия неправильного делегирования	149
44. Контрольные точки вместо описания бизнес-процессов	151
45. Почему ваши поручения не выполняются?	157
46. Как не потерять контроль	161
47. Когда собственник — это карго-модель управления.....	165
48. Фейк лидерства в управлении. Карго-топ-менеджмент	168
49. Что такое системный аналитик или БИМС — блок интегрального мониторинга системы.....	172
50. Эффект собственника и обратная сторона карго	183
51. Лидерство и управление.....	186
52. Функционал и функциональные матрицы	189
53. Как выйти из оперативного управления (доп. материал)	193
54. Планирование и теория надежности	196

ЧАСТЬ III. ПРОДАЖИ	203
55. Почему продажи? Потому что без них все бессмысленно. Отрицательный эффект мышления производителя	205
56. Что такое «веселый грабитель»? И почему он должен заменить «коптящего» продавца?	207
57. Почему самые большие неудачники в продажах — технари?	211
58. Мифологема незаменимых продавцов	212
59. Лучший РОП — это всегда НЕ лучший продавец	215
60. Феномен «розы на помойке» в бизнесе	216
61. Трансформация розы на помойке	219
62. Расчет медианной мощности отдела продаж	222
ЧАСТЬ IV. АВТОМАТИЗАЦИЯ И ПОЛУАВТОМАТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	227
63. Автоматизация рабочих специальностей: только завтрашний день	229
64. Кадровый дефицит среди специалистов и руководителей	231
65. Что такое функционал и откуда его взять	232
66. «Битрикс» как инструмент автоматизации функционала	233
67. Разгребание функционального бардака	234
68. Стандартизация многопереходных задач	237
69. Система экономического стимулирования: враг сидит в голове ...	238
70. Как строить таблицу показателей по основной хозяйственной деятельности	238
71. Тактические и оперативные показатели: гибкость системы	241
72. Принцип единого поля ответственности	243
73. Связка плана производства и плана продаж	244
ЧАСТЬ V. ЛЮДИ. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ	247
74. Что первично — человек или сотрудник? Ресурсная модель взаимоотношений между людьми	249
75. Особенности отношений «работодатель — наемный сотрудник» ..	253
76. Продолжая эпопею Энгельса и Маркса — кто, кого и когда эксплуатирует. Что такое инверсионный эксплуататор?	256
77. Определяющее свойство людей — не хорошие и не плохие, а просто люди	259
78. К чему приводит «любовь к людям» и как можно ненавидеть свою семью?	264
79. Преданность сотрудника или скрытая угроза	266

80. Пять лет на одном месте. Когда увольнять сотрудника?	269
81. Когда ломается специалист	272
82. Из специалиста в руководители	276
ЧАСТЬ VI. HR-СЛУЖБА. ДА, ЭТО УЖАС, НО НЕ УЖАС-УЖАС	281
83. Зачем нужен HR?	283
84. Что на самом деле должен делать HR	287
85. Признаки бесполезного HR	294
86. Фейки о «большой и дружной семье», командообразовании и общих ценностях	296
87. О (НЕ)глупости аттестационно-квалификационных комиссий	299
88. На кого работает HR — на компанию или руководителя? Особый статус HR	303
89. Текучесть кадров	308
90. И еще про текучесть кадров	312
91. Методы снижения текучести кадров	314
92. Руководитель как причина текучести кадров	319
93. Ошибки при подборе персонала	322
94. Дураков не брать! Ошибки при работе HR	325
95. Фуфел и фуфел в квадрате	328
96. Граждане мира	330
97. Образование или насмотренность?	332
98. Методы эффективной адаптации новых сотрудников	335
99. Система наставничества на предприятии (краткий обзор)	338
100. Как объединить коллектив?	340
101. Как распознать информированных, но неэффективных сотрудников?	343
102. Кому доверить подбор персонала? Кадровик и HR	345
103. Стоит ли пользоваться услугами кадровых агентств?	347
ЧАСТЬ VII. ПСИХОДИАГНОСТИКА ПРИ ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА ...	351
104. Почему обычное интервью не работает	353
105. Психологические тесты при приеме на работу и плюсы и минусы психодиагностики	354
106. Два источника информации о кандидате: психодиагностика и автобиография	358
107. Критические ошибки при подборе. Проектный vs операционный менеджер	359
108. Выгорание как скрытая угроза	360

109. Как выявить склонность к воровству.....	361
110. Система интервью: установочное и финальное.....	362
111. Тесты на IQ: какие применять и почему.....	365
112. Мотивационные психотипы по Герчикову.....	366
113. Эмоциональный интеллект: открытый вопрос.....	369
114. Требования к тестам: принципы отбора.....	370
115. Как использовать результаты тестов правильно.....	371
116. Профиль должности как основа системы.....	372
ЧАСТЬ VIII. СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА.....	375
117. Система наставничества: зачем она нужна и где применяется.....	377
118. Наставники: выбор, мотивация и удержание.....	395
119. Стажеры и кадровый резерв: адаптация, развитие и замещение.....	405
ЧАСТЬ IX. ДЕНЬГИ. КАК ПЛАТИТЬ СОТРУДНИКАМ.....	411
120. Чем отличается система экономического стимулирования от мотивации?.....	413
121. Как внедрять систему экономического стимулирования.....	421
122. Мотивация и стимулирование.....	423
123. Как платить людям и почему нельзя экономить.....	426
124. Как не переплачивать.....	430
125. Отъем с возвратом.....	433
126. Виртуальный депозит сладкого будущего.....	437
127. Инерция в бизнесе — метод черных меток.....	441
128. Штрафные баллы.....	445
129. Нематериальная мотивация и бенефиты.....	448
130. Как и за что платить продавцам.....	453
131. Особенности оплаты труда топ-менеджеров.....	462
132. Офисные сотрудники: как и за что им платить?.....	468
133. Кто определяет размер заработной платы и кто разрабатывает систему экономического стимулирования.....	471
ЧАСТЬ X. КОМАНДА. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, КОНФЛИКТЫ.....	481
134. Вступление: что такое корпоративная культура.....	483

135. Корпоративная культура как управляемый дискомфорт	489
136. Дресс-код и тотемное восприятие	492
137. Периодические отчеты руководителей перед подчиненными....	494
138. Эффективное взаимодействие: принцип «рабства».....	497
139. Конфликт как естественное состояние взаимодействия.....	499
140. Роль HR и особый статус разрешителя.....	501
141. Токсичный сотрудник и токсичный руководитель.....	504
ЧАСТЬ XI. ПРОЕКТЫ. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	509
142. Признаки проекта и структура проектного плана	511
143. Проектная группа и система стимулирования	513
144. Авансовая система оплаты.....	513
145. Выделенный проект: когда нельзя обойтись штатными людьми.	514
146. Требования к людям в выделенном проекте.....	515
147. Руководитель выделенного проекта.....	516
148. Что такое команда на самом деле.....	518
149. Внутренний проект: смешанная модель	520
150. Как правильно строить внутренний проект	521
151. Внедрение ERP за четыре месяца	522
152. Предпроектная подготовка как условие успеха.....	523
153. Подбор людей в проект: предпроектный отбор через задания...	525
154. Итоговая логика: три типа проектной реализации.....	526
ЧАСТЬ XII. КРИЗИС. УПРАВЛЕНИЕ В ТРУДНЫЕ ВРЕМЕНА.....	529
155. Эпоха перемен и скорость реакции.....	531
156. Профессионализм, обучение и мобилизация	534
157. Практические решения в кризис	538
ЧАСТЬ XIII. БУДУЩЕЕ	541
158. Будущее труда и мышления.....	543
159. Информационная среда и гигиена	545
160. Ответственность, развитие и выживание компаний	549
Заключение.....	552
Приложения	555
Глоссарий	555
Дополнения (системно-методологический аппарат, по работам автора).....	569

ВВЕДЕНИЕ

Обращение к читателю

Обращаясь к читателю, я сначала хотел использовать слово «коллеги», но быстро понял, что оно слишком официальное. «Друзья» тоже не совсем точно, потому что, будем честны, практически никого из вас я не знаю. Вы те, кто каждый день рубится в бизнесе и за бизнес. Те, кто вместе со многими другими предпринимателями находится в этой борьбе. Мы с вами не коллеги, не друзья — скорее собратья.

В чем основная идея этой книги? В свое время я записал более четырехсот видео для YouTube¹. Честно говоря, я сам не ожидал, что они окажутся настолько востребованными. Сначала это были попытки привлечь внимание, иногда — ирония над популярными, но слабо применимыми управленческими концепциями. Но со временем стало ясно: видео дают что-то большее.

Читая комментарии и отзывы, я увидел, что люди находят в них ответы на свои насущные вопросы — те самые, которые возникают у них каждый день в процессе работы. И ответы эти оказались не абстрактными рассуждениями, а конкретными — пусть и не всегда удобными — решениями.

¹ С июля 2024 доступ к платформе YouTube на территории РФ существенно ограничен в связи с наличием контента, нарушающего законы РФ, а также с отказом Google (владельца YouTube) хранить данные российских пользователей на локальных серверах.

И тогда у меня появилась идея написать книгу. Я хотел, чтобы она стала диалогом. Диалогом с товарищем, с человеком, который сражается в том же бою, что и я, и сталкивается с теми же проблемами. Диалогом без экивоков, без украшательств и академической сухости — таким, какой ведут между собой люди, которым действительно важно выжить в бизнесе.

Тут мы собрали и сгруппировали наиболее частые и острые вопросы: об общем управлении, организационных структурах, мотивации и оплате труда, удержании персонала, работе HR-подразделений. Обо всем том, с чем приходится сталкиваться ежедневно, еженедельно и ежемесячно. И когда я говорю «мы» — то имею в виду компанию «Файсом-Лаборатория» и весь ее опыт.

Важно, что эта книга не предназначена для последовательного прочтения от первой до последней страницы. Она задумывалась и получилась практическим справочником предпринимателя: вы открываете ее в тот момент, когда у вас возникла конкретная проблема, и находите нужный раздел. Если сегодня горит вопрос с текучестью кадров — идите в часть V. Если не понимаете, почему распоряжения не выполняются, — в часть II. Если думаете, как выстроить мотивацию, — в часть IX.

Главы внутри разделов тоже самостоятельны. Большинство из них выросли из видео, которые в свое время нашли отклик у практикующих предпринимателей. Поэтому в тексте вы нередко встретите живую речь без академических оговорок и без лишних украшений.

Я уже писал последовательные книги об организационных структурах, но именно эту не нужно изучать «от корки до корки». Открывайте книгу, если у вас возникла конкретная проблема, потребность в изучении определенной темы или вы находитесь в поиске рабочей идеи, которая поможет принять решение и двигаться дальше.

Именно с такой целью я ее и писал. Надеюсь, эта книга окажется для вас полезной и своевременной.

С уважением к читателю, А. Г. Тысленко

ЧАСТЬ I

ЛИЧНОСТЬ. Кто такой
предприниматель

1. Вы не Стив Джобс. Вы — это просто вы. И вот почему

Почему вы идете в предприниматели? Меня этот вопрос правда волнует. Я несколько лет выступал на форуме «Селигер» (без ложной скромности могу сказать, что не раз был признан лучшим преподавателем смены), и более половины аудитории составлял контингент, который был накачан обучалками типа БМ («Бизнес Молодость»). Эти люди не понимали, куда и зачем они идут, с какими трудностями им предстоит столкнуться и какие инструменты им понадобятся, чтобы с этими трудностями справиться.

Поэтому мое выступление там начиналось с азов управления, а именно: оргструктура, планирование, бюджеты, стимулирование, мотивация, люди. Селигерцы до сих пор пишут мне, что те знания, которые они успели получить на моих лекциях за несколько дней, многим спасли бизнес и многих уберегли от ошибок.

И теперь чем больше я смотрю на современных молодых предпринимателей, тем сильнее хочу спросить: вы вообще понимаете, зачем идете в бизнес?

Если ваш ответ — «заработать денег», давайте сразу договоримся: иллюзий здесь быть не должно. Я видел сотни историй, когда люди, пообщавшись со мной, а потом наслушавшись очередного «эге-гей-курса» из серии «купи тут, продай там — и будет счастье», шли в бизнес с ощущением, что дальше жизнь просто обязана сложиться. И каждый раз мне приходилось повторять им одно и то же: счастья там будет немного.