

Роман Белугин

*Коллеги, добрый день,
или
записки одного менеджера*



Роман Белугин

**Коллеги, добрый день, или
Записки одного менеджера**

«Издательство «Перо»

2026

УДК 821.161.1
ББК 84(2Рос=Рус)6-44

Белугин Р. С.

Коллеги, добрый день, или Записки одного менеджера /
Р. С. Белугин — «Издательство «Перо», 2026

ISBN 978-5-00289-232-7

Менеджеров либо презируют, либо возвеличивают. Одни уверены, что они мешают работать профессионалам. Другие мечтают быть на их месте и ищут секреты карьеры за несколько простых шагов. Но бизнес устроен гораздо увлекательнее, чем пишут в учебниках. Большие организации живут по своим, негласным и зачастую нелепым законам. Я много лет работаю в крупных инвестиционных компаниях и банках. Эта книга - сборник наблюдений за жизнью корпораций, рассказ о коммерческой отваге их начальников, о том, почему здравый смысл почти никогда не работает, а хорошие эксперты редко бывают сильными руководителями. Книга о корпоративной жизни без рефрейминга и лицемерия: о людях, власти, амбициях, ответственности и бесконечных попытках заставить сложную систему работать хоть немного лучше. Не ищите в ней практических советов, имейте мужество быть любопытными - даже в те мгновения, когда трудовые обязанности требуют действовать по инструкции. Идите за мной - и позвольте замышляющему стать размышляющим. В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

УДК 821.161.1
ББК 84(2Рос=Рус)6-44

ISBN 978-5-00289-232-7

© Белугин Р. С., 2026

© «Издательство «Перо», 2026

Содержание

Введение	7
1. Немного терминологии	9
2. Мотивация и другие заблуждения	11
Как создать свою удачу	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Роман Белугин
Коллеги, добрый день, или
Записки одного менеджера

© Белугин, Р.С., 2026

Введение

Слово «менеджер», «манагер» стало почти синонимом пройдохи, этакого шарлатана, который ничего ни в чем не понимает, но взялся руководить профессионалами, наломал дров, развалил часовню, бизнес, страну... А если у него еще и степень МВА есть, то пиши пропало и хорошего не жди.

«Корыстолюбие и непрофессионализм менеджеров уже нанесли огромный ущерб трудовой морали коллективов. В дореформенный период в отношении работника к предприятию доминировала «философия заводского патриотизма», то есть преданности ему, готовности идти на компромисс при выборе между личными интересами и интересами предприятия. За последние десять лет в результате задержек заработной платы, несправедливого установления ее уровня, увольнений, принудительного перевода на неполную рабочую неделю, махинаций при распределении собственности и т. п. это отношение работников к предприятию подверглось сильной эрозии. Между интересами дирекции и интересами работников возникла пропасть, в которой вместе с заводским патернализмом исчез и заводской патриотизм работников. Работа на предприятии, даже крупном, воспринимается ими уже не как «судьба», а, скорее, как временное явление. В результате ухудшается управляемость трудовым коллективом»¹.

Ничего эти манагеры не знают, ни в чем не разбираются, кроме одного – в людях и в том, как сделать так, чтобы все эти эксперты с раздутыми самонадеянностями о собственных знаниях и значимости наконец-то сложили все свои ценные навыки и умения в единую команду и начали приносить пользу. Почему-то не выходит слаженно работать у знатоков, не умеют они найти с каждым язык, понять мотивацию, сделать систему управления, да такую, что растут показатели, растут.

Но давайте начистоту. Менеджер не должен быть суперэкспертом во всем – от технологии до бухгалтерии. Его задача – собрать специалистов с их золотыми руками и головами в одну команду, чтобы они наконец начали работать слаженно и приносить результат. Почему-то у самих знатоков это редко получается: не хватает умения находить общий язык, понимать мотивацию коллег, выстраивать систему.

Специалисту становится некомфортно, когда его контролируют, оценивают, требуют скорости и эффективности, и он винит в своем дискомфорте менеджера. А тот работает не ради отдельного сотрудника, а для компании в целом. Точнее – для ее владельцев, которые нанимают профессионалов по выстраиванию систем именно для того, чтобы добавленная стоимость доставалась им. И в этом нет ничего удивительного – так устроен бизнес. МВА – это мастер делового администрирования, а не ученая степень по всем наукам сразу. Но многие «эксперты» привыкли осуждать то, чего не изучали.

Эта книга – об управленцах среднего звена, о тех, кто ежедневно разбирает полеты и ошибки бизнеса. Кто знает мотивацию персонала не в теории или концепциях, а в полях. Выполняет план не по МСФО, а на реальных цифрах продаж, выручки, комиссии, причем каждый квартал, каждый месяц, каждый день; для кого воронка продаж – не красивая схема, а реальный инструмент. О тех, кто не успел, не смог или не захотел вырасти в C-suite, а потому находится между молотом клиентских хотелок и наковальней целей компании.

Это не научный труд, не сборник цитат, здесь будет много неточностей. Книгу не стоит использовать для написания рефератов, дипломных работ или, не дай Бог, диссертаций. Все написанное – результат личных наблюдений и размышлений в попытках распутать клубок человеческих страстей, заблуждений, чтобы «все это наконец-то начало работать».

¹ «Русская модель управления», Прохоров А. П.

Автор этого труда – не бизнесмен, не научит вас строить бизнес или открывать стартапы. Он – наемный менеджер, и хороший наемный менеджер, чьи проекты все до единого – работают. Эта книга для тех, чья основная задача – добиться результативной работы команды. Не выдуманной, а той, какая есть, с теми ресурсами, что есть. Эта книга о том, как устроен бизнес, без прикрас и без графиков в стиле McKinsey – они, может быть, и умны, но уж больно непонятны, над ними весь мир потешается (см. книгу «When McKinsey comes to town»).

Книга написана как набор зарисовок, набросков о бизнесе, о корпоративной жизни, о способах принятия решений внутри больших корпораций. Все они выстраданы многолетним трудом и рефлексией над собой, над коллегами, над начальниками. Отнеситесь к ним с долей здорового юмора, а там, где будет особенно некомфортно читать, спросите себя: а что если это правда? Для удобства зарисовки объединены в главы или, если хотите, смысловые разделы, но читать их можно в любом порядке.

1. Немного терминологии

Как принято в солидных книгах, начнем с определений. Управленец, менеджер, администратор, хозяйственник, руководитель, начальник, лидер, бизнесмен, предприниматель – все эти слова звучат как синонимы, между тем, общего у них не так уж и много, а вот различия принципиальные.

Один мой хороший знакомый, умный человек и местами топ-менеджер, высказал идею, «что успешный предприниматель в 99 % случаев не будет успешен в корпорации. Почему? Его «съедят» неуспешные, но лояльные. Но, кажется, компании, в которых сотрудники становятся «предпринимателями», меняют мир. Не запустить ли курс по предпринимательству в найме?» – написал он как-то в своем блоге.

Между строк читается, что предприниматель – это Герой, Атлант, которому толпа наемных менеджеров не дает расправить плечи. Какой-то хилый атлант получается, не может победить даже «неуспешных, но лояльных».

Неудачники, на мой взгляд, как раз те, кто не может устроиться на работу после института, а некоторые не справляются даже с его, института, окончанием. Они не могут адаптироваться в коллективе, они для него бесполезны, а потому выбрасываются на обочину карьеры и вынуждены идти непроторенными, дикими тропами – то есть что-то предпринимать. Выживают не все. Возможно, состоятельные менеджеры и не входят в топ самых богатых людей планеты, но безбедную старость себе и своим детям они точно обеспечили.

Все дело, конечно, в путанице категорий: «наемник – фрилансер» и «бизнесмен – менеджер» – это не только не синонимы, то категории, распределенные по разным осям координат. Первая ось – про работу на себя или на другого, это больше про стиль жизни, вторая – про тип мышления.

Бизнесмен-делец ищет выгоду, рынки, а менеджер организует и масштабирует то, что уже есть и работает. Потому редко у кого из бывших даже успешных топ-менеджеров получалось стать успешным бизнесменом, и мало кто из бизнесменов становился эффективным топ-менеджером после того, как бизнес вырос за рамки хотя бы сотни сотрудников.

Тот же знакомый предложил шкалу «бизнесмен-ремесленник», но снова промахнулся, точнее было бы ее определить как «корпорация – ремесленник», потому что она про систему управления компанией, а не про уровень мышления. Многие крупные компании по стилю управления напоминают торговую лавку, когда владелец полностью замкнул на себе операционные процессы.

А вот курс по предпринимательству в найме, который предложил мой знакомый, очень подошел бы «неуспешному, но лояльному» наемному сотруднику и известному футболисту Месси. Пора ему уже закачивать «горбатиться на дядю», открыть ларек по торговле футбольными мячами и изменить мир.

Другая путаница возникает между понятиями менеджера и хозяйственника. Этим грешат аналитики советской школы и обвиняют первых во всех смертных грехах: от развала СССР до своих собственных неудач.

Management создан Британской империей для управления колониями в пользу метрополии. Интересы locals, то есть местных, учитываются только если это целесообразно и принесит дополнительную прибыль. А хозяйственность – русская версия управления с совершенно иными целями: во благо царя, государства и помещика. Ну или советской власти, это кому что нравится. Цели разные, методы разные, слова разные. Смешали по незнанию, ну так кто ж судить станет, ежели с умным лицом рассказать.

И, пожалуй, самая нелепая путаница между словами «менеджер» и «администратор». Администрация ответственности не несет – мантра, знакомая с детства. Как же так? Ведь мы в

ответе за тех, кого приручили, разве генеральный директор не в ответе за все, что происходит в компании? Это, конечно, не личная ответственность, но иногда вполне уголовная.

Слово «администрирование» происходит от латинского *administrare* («помогать, исполнять, заведовать»), которое, в свою, свою очередь, состоит из *ad* («к», «на») и *ministrare* («служить»), связанного с *minus* («меньший») – то есть буквально означает «быть слугой», «помогать». Из моих наблюдений – администратор лишь фиксирует происходящие изменения и рефлекторно на них реагирует, но, в отличие от менеджера, не управляет ими.

Скажем, есть у вас кофейня. Не нужно быть очень умным, чтобы предположить: больше всего клиентов можно ожидать утром, когда они идут на работу, и, возможно, в обед. Именно в это время нужно выводить персонал за кассы. Это очевидное знание позволяет делать то, что менеджменте называется *chasing, absorbing or managing the demand*. Администратор же просто зафиксирует всплеск выручки и рост жалоб в определенные часы дня, отобразит это в презентации, и каждый день для него будет как новый: он станет с удивлением наблюдать, как толкаются люди, как рук не хватает, как в кафе грязно от наплыва посетителей, а уборщица еще не вышла на смену. И потом не сможет связать это с падением прибыли и оттоком клиентов. Потому что администрация ответственности не несет.

Менеджмент – такая же работа, как учитель, врач или инженер. Любой из них может быть профи или дилетантом, ответственным или прохиндеем.

Менеджер, он же управленец – это в первую очередь тот, кто предвосхищает состояние среды вокруг компании, активно подстраивается под эту среду, а где возможно, меняет ее так, чтобы принести акционерам максимальный результат из возможного. Этим он отличается от администратора, который по большому счету статист и распорядитель, ждет команды от среды или бенефициара. А для хозяйственника прибыль и эффективность – пустые слова, но служение и долг наполнены сакральным смыслом.

Очень подробно и хорошо эта разница раскрыта в книге «Русская модель управления» А. П. Прохорова.

«На свою деятельность купцы смотрели не только и не столько как на источник наживы, а как на выполнение задачи, своего рода миссию, возложенную Богом или судьбою. Про богатство говорили, что Бог дал его в пользование и потребует по нему отчета, что выражалось отчасти и в том, что именно в купеческой среде были чрезвычайно развиты и благотворительность, и коллекционерство, на которые смотрели как на выполнение какого-то свыше назначенного долга. Нужно сказать, что в России вообще не было того культа богатых людей, который наблюдается в западных странах. Не только в революционной, но и в городской интеллигенции к богатым людям было не то что неприязненное, а малодоброжелательное отношение. Даже в купеческих группировках на бирже богатство не играло решающей роли».

«Руководитель», «начальник» – это широкие термины. Они лишь говорят о формальной должности. Так же как и «бизнесмен» говорит лишь о том, что человек чем-то «занят», то есть *busy man*.

Лидером же вообще можно быть на любом уровне принятия решений, для интересующихся рекомендую книгу «*Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*» by David Rock.

2. Мотивация и другие заблуждения

Про мотивацию сотрудников написано так много, что совершенно непонятно, почему до сих пор никто толком не умеет мотивировать людей. Секрет в том, что мотивация – это внутреннее, а не внешнее свойство человека. Снаружи можно лишь ее усилить или ослабить, но создать или отключить полностью – невозможно. Учения, такие как даосизм и каббала, связывают человеческую суть со способностью к движению. «Митьалех» (каббалистическое определение человека) на иврите особенно хорошо звучит: «самодвижущийся». Обожаю это слово. Потому весь секрет мотивации – нанимать самодвижущихся людей, а не движущихся – не нанимать или увольнять. Или помещать в среду, где они не могут не двигаться, но лучше все-таки таких в команде не иметь. «Мертвые мухи портят и делают зловонную благовонную масть мироварника»², и под лежащий камень вода не течет, ну, вы знаете.

Однако не думайте, что люди – лентяи. Как раз наоборот, они любят все усложнять и преодолевать. Они любят бороться, в основном, со своей тупостью и хотят, чтобы им за это платили.

Adams, G. S., Converse, B. A., Hales, A. H. et al в своем исследовании³ определили, что наш мозг склонен усложнять наблюдаемое, а не упрощать. Участников эксперимента просили привести к симметрии левую схему (рис. 1). И вместо того, чтобы убрать фигуру (одно действие, минус одна фигура) из левого верхнего угла, большинство дорисовывали фигуры в трех свободных (три действия и плюс три фигуры)⁴.

Оказалось, что для мозга энергетически выгоднее добавить детали, чем исключить. Другими словами, нам проще усложнять и труднее упрощать.

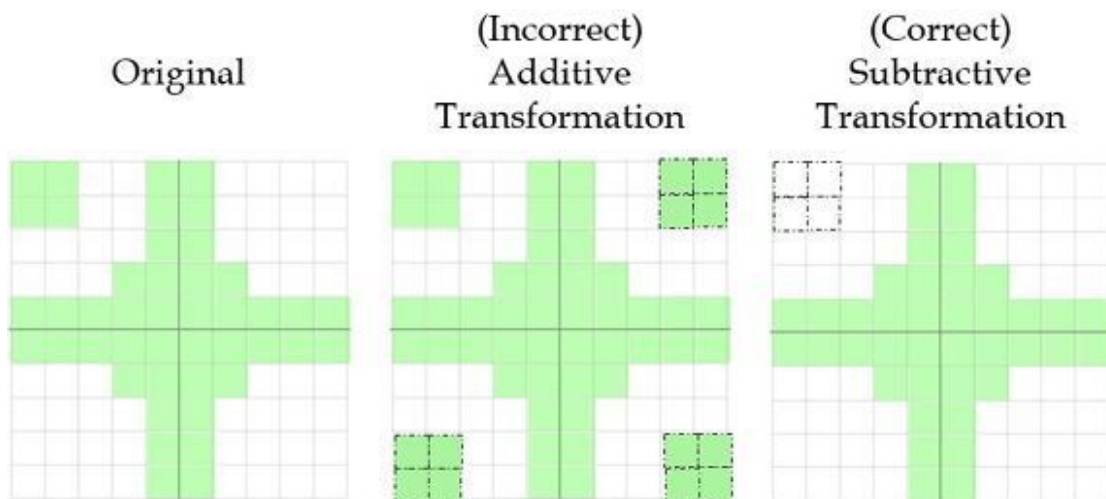


Рис. 1

Так что среднестатистический сотрудник усложняет задачи, а затем героически их преодолевает. Определить их несложно, они всегда стоят на позициях «как правильно», как по закону, как справедливо, рассказывают, как сложно сделать то, что требуется, и после разговора с ними вы уходите не с решением, а с ворохом задач, которые вам – их руководителю – нужно решить, чтобы им было проще сделать. Таких в команде лучше не иметь.

² Екклесиаст 10:1.

³ Gabrielle Adams, Benjamin Converse, Andrew Hales u Leidy Klotz (Nature, 2021).

⁴ Kluth Andreas, Science shows why simplifying is hard and complicating is easy, Bloomberg, April 24, 2021

А что делать, если нет на рынке хороших сотрудников? Тогда без удачи не обойтись. В известном анекдоте, где директор выкидывает половину резюме с аргументацией «нам не нужны неудачники», есть доля правды. Но если работников нет на рынке труда, их можно вырастить самим. Как? Об этом – в следующей зарисовке.

Как создать свою удачу

Все, что есть вокруг нас, способствует или мешает нашему персональному успеху. Хорошие школы помогают получить образование, лучше понимать мир, а значит, быть успешнее. Хорошие дороги позволяют быстрее перевозить грузы, меньше тратить денег и времени на ремонт авто, на доставку грузов и так далее. И все это сделано не нами, а кем-то до нас. На их трудах и открытиях, инфраструктуре, накопленном опыте и деньгах мы создаем свое персональное счастье и успех.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.