



**Рыба не гниёт с головы, или  
почему Вам не надо становиться  
директором**

*Кем хочешь стать, когда вывезешь?!*

**Тимур Чумаков**  
**Рыба не гниёт с головы,**  
**или почему Вам не надо**  
**становиться директором**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69601054](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69601054)  
SelfPub; 2023*

**Аннотация**

Когда я был простым специалистом, то думал, что вот стану директором или «большим» начальником, и тогда-то всё будет нормально! Как же я ошибался и как же я был наивен. Эта книга для всех специалистов, руководителей любого уровня и для консультантов, которые пытаются сделать бизнес эффективным. Книга поможет вам задуматься о таком ресурсе, как «власть» директора и насколько она ограничена.

# Содержание

Введение	5
Ваша или не ваша команда?	7
Конец ознакомительного фрагмента.	11

# **Тимур Чумаков**

## **Рыба не гниёт с головы, или почему Вам не надо становиться директором**

**Дисклеймер:** все события в этой книге вымышленные, любое сходство с реальными событиями случайно. Автор не претендует на истину. Это всего лишь бизнес-роман.

Когда я был простым специалистом, то думал, что вот стану директором или «большим» начальником, и тогда-то всё будет нормально! Как же я ошибался и как же я был наивен. Эта книга для всех специалистов, руководителей любого уровня и для консультантов, которые пытаются сделать бизнес эффективным. Книга поможет Вам задуматься о таком ресурсе, как «власть» директора и насколько она ограничена.

# Введение

Вы когда-нибудь слышали такое высказывание от сотрудников "рыба гниёт с головы", когда они чувствуют несправедливость, работают в некомфортных условиях труда и вообще зарплата маленькая?! Думаю, хотя бы 1 раз слышали или делали такой вывод самостоятельно. А кто эта "голова гниющая"?! В основном эта фраза отсылает к руководителю, а самый главный руководитель в компании – директор.

Предлагаю посмотреть на народную мудрость с другой стороны: рыба начала гнить с головы, потому что она погибла. Гибель может быть естественной или не естественной. В любом из случаев рыбу подвёл её организм – гибель от внешней среды (поймал хищник) или старость. Теперь разделим эту "рыбу" на элементы компании (вы можете сделать это по-своему):

1. Голова – директор. Директор определяет видение развития компании, много думает для принятия правильных решений.

2. Сердце – первый заместитель директора, "правая" рука. Первый заместитель организует работу в компании так, чтобы ничего не останавливалось и было обеспечено ресурсами.

3. Кровь – сотрудники рабочей специальности и специалисты. Без крови ничего не будет функционировать.

4. Кровеносная система – это ваши процессы в компании. Без нормальной системы все будет работать неполноценно.
5. Плоть – это ведущие специалисты и линейные руководители.
6. Кости/хрящи – высший менеджмент. Они все удерживают, чтоб не расплылось.
7. Хвост – те, кто занимаются продажами. Куда определяют продавать, тому и будут продавать.
8. И так далее.

Введение закончилось, и мы переходим к практике – вас назначили директором в стабильную компанию, основанную в начале 20 века. Вы в компании уже более 20 лет, и в основном были коммерческим директором.

90% Ваших навыков и компетенций – это продавать тот товар, который, итак продаётся – есть бренд и репутация. У Вас есть навык творчески мыслить по разным направлениям. Вы в компании всех знаете и знают вас. С кем-то вы как друзья уже, а друзьям задачу в приказном порядке как-то неловко и ставить. У вас есть команда топов, с которыми вам надо делать результат по максимальной прибыли для собственников. И да, у вас контракт в компании на 1 год всегда, и все это знают. У Вас есть амбиции, но реализация их оставляет желать лучшего, а время идёт. Ваш истинный мотив никто не знает – «А для чего вы работаете?».

# Ваша или не ваша команда?

С заместителем вам повезло. Человек с большим опытом управления, имеет высокие организационные навыки, очень хорошо знает, что такое «стимулы и мотивы». Человек без корысти (практически) и обладает авторитетом среди сотрудников. Бывают моменты тщеславия, но это так себе – победы за чужой счёт в мастерстве. Заму надо совсем чуть-чуть вытащить себя из операционки (закупка некоторых позиций сырья и ресурсов по направлению АХО) и заняться повышением эффективности бизнеса изнутри – был бы просто топ № 1. Но для этого нужны усилия – изучать лучшие практики и потом применять без страха осуждения. В итоге потенциал заместителя не раскрыт, и вы не можете этот потенциал ему (ей) показать.

**Заместитель директора по финансам – главный бухгалтер.** Этот человек – источник правильной управленческой отчетности для руководителя и собственника бизнеса. За многие десятилетия она в этом деле мастер, а может быть и нет. Во всяком случае, когда бухгалтеры ошибаются, то заместитель директора по финансам-главный бухгалтер за ними косяки исправит, даже если надо будет на работе задержаться. У такого человека есть только 1 главный клиент – собственник. Да, только собственник, а не вы, сколько бы чай вместе не пили и не говорили о жизни. Убрать вы

его не сможете, так как этот человек знает много секретов. Думаю, вы понимаете, что финансы компании не всем можно доверить. Развитием сотрудников заместитель директора по финансам-главный бухгалтер заниматься не желает и вообще, уволить сотрудника за некомпетентность это невероятный страх. Получается, сотрудники имеют больше власти (вот если бы они ещё это осознавали, было бы совсем интересно), чем заместитель директора по финансам – главный бухгалтер. Удивительно, не правда ли? А если вы дадите задачу из сферы финансов (экономические модели, показатели эффективности и так далее), то заместитель директора по финансам – главный бухгалтер будет делать всё, чтобы об этой задаче забыли. Даже в отпуск уйдёт и никому не делегирует задачу, а вы ничего не сможете с этим сделать, просто подождёте. В общем и целом, заместитель директора по финансам-главный бухгалтер просто хороший человек, который выполняет свою функцию и на большее не способен (с точки зрения развития управления финансов).

**Директор по развитию** (коммерческий директор) – этот тот человек, который Вас заменит, если контракт на следующий год не продлят. Человек, имеющий опыт в продажах и вывода продукции на полку в торговые сети. Возможно, это пик ее карьеры. Постоянные ошибки вспомогательных служб по своим функциям в качестве (кривые этикетки, неправильная упаковка, несвоевременная отработка новинок и так далее) товара, выводят этого человека из себя.

Приходят сомнения – а тут ли я работаю. На оперативном совещании доклад директора по развитию в среднем длится 35 минут. Слов много, а сути ноль. Чем больше слов, тем больше уровень значимости в компании, а если посмотреть на статистику, то там много скрывается. Например, план акций завышен по товару что бы премия (сложная схема, на словах не объяснить) у отдела продаж была больше. План продаж имеет низкую точность так как никаких моделей или аналитических доказательств не проводится. Статистики по успешным и не успешным выводам новинок на полки магазина нет. Продажи – это проверка гипотезы и не более. Поэтому, низкий или высокий уровень продаж можно на любой фактор перевести как директору, так и собственнику. Но человек этот нормальный.

**Главный инженер** – у него тоже есть клиент № 1 – собственник. Человек с опытом в своей сфере, но опыт этот сформировался в текущей фирме. В компании он уже более 16 лет, и его коллектив (механики, электрики) он собрал с нуля. Требовать от коллектива повышения квалификации он не может,

так как заработная плата невысокая, и если уйдёт один, то на рынке можно найти другого. Получается, сотрудник для него – это просто винтик в системе, отвечающий за определённый функционал. Главный инженер занимается бюрократией (договоры с подрядчиками, взаимодействие с сер-

висными компаниями, закупки ресурсов и так далее), погряз в рутине. Взять на этот функционал специалиста не желает. Если будет отдельный человек заниматься бюрократией, то – «чем тогда заниматься главному инженеру?». Логичным будет ответ – сокращением издержек по содержанию инфраструктуры и организацией внедрения современных технологий на производстве. Но, в таком случае, надо будет «работать», а не выполнять функцию. Есть у него и хорошая позиция – в играх по улучшению предприятия он не принимает участие и выполняет только функционал от «А до Я», за который с него и спрашивают. А так, человек хороший, но стабильность с рутинной его не отпускает.

# 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.