

ББК 65.29  
УДК 331.108  
Г14

Игорь Гайдуков

# ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

Истории из практики ТОП-менеджера

**Гайдуков, Игорь Николаевич.**

**Г14** Искусство управлять: истории из практики ТОП-менеджера / И.Н. Гайдуков. — Санкт-Петербург : Издательско-Торговый Дом «Скифия», 2022. — 224 с.

Книга Игоря Гайдукова — это ярко и легко написанный трактат, обнажающий большой круг вопросов из сферы менеджмента. За каждой из историй, описанных в книге, стоят своя философия, свой жизненный опыт, свои горькие и жизнеутверждающие уроки. Данное издание будет интересно не только руководителям, но и самому широкому кругу читателей.

ISBN 978-5-00025-263-5

© Гайдуков И.Н., 2022

© Оформление. ООО «Издательско-Торговый Дом «Скифия»», 2022

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

# СОДЕРЖАНИЕ

<i>Предисловие</i> .....	6
<i>В качестве вступления</i> .....	9
 I. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА .....	17
1. Интуитивный подход .....	18
2. Стресс-интервью .....	21
3. Стандартное интервью: четыре темы к обсуждению .....	26
4. Ассессмент для руководителей: разбор одного кейса .....	38
5. Практические задания .....	42
6. Как управлять собеседованием .....	47
7. Основные выводы .....	49
 II. РАЗРУШИТЕЛИ КОЛЛЕКТИВОВ И БИЗНЕСОВ .....	51
1. Токсичные сотрудники .....	52
2. Можно ли снизить уровень яда в токсичном сотруднике? .....	62
3. «Наемники» .....	71
4. Лжецы и воры .....	81
5. Профилактика склок и интриг .....	85
6. Основные выводы .....	89
 III. ВНИКАТЬ В ДЕТАЛИ .....	91
1. Польза наблюдений и личного присутствия .....	92
2. «Круг Оно» .....	95
3. «Это невозможно» как фраза-симптом .....	100
4. Искусство нестандартных решений .....	105
5. Наблюдать, чтобы вносить изменения .....	109
6. Основные выводы .....	115

#### IV. ЖЕСТКОЕ УПРАВЛЕНИЕ:

##### ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ОШИБКИ. .... 117

1. Закрывать ворота для отступления. .... 118
2. Построение исполнительской дисциплины. .... 125
3. Ошибки жесткого управления. .... 132
4. Основные выводы. .... 141

##### V. НЕКОТОРЫЕ ПРИЕМЫ МОТИВАЦИИ. .... 143

1. Кнут и пряник, похвала и выговор .... 144
2. Немонетарная мотивация. .... 153
3. Мотивирующие тренинги. .... 156
4. Основные выводы. .... 167

##### VI. ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ. .... 169

1. Постановка целей .... 170
2. Общие собрания .... 179
3. Ошибки в коммуникациях .... 183
4. Основные выводы. .... 194

##### VII. НАБЛЮДАТЬ СКЛОННОСТИ .... 197

1. Полномочия и ответственность .... 198
2. Ошибки при назначении на должность .... 200
3. Парадокс Евбулита. .... 205
4. Несколько слов о поспешных назначениях  
и горизонтальной карьере .... 208
5. Основные выводы. .... 212

##### VIII. ОБЩИЕ НАБЛЮДЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ. .... 213

1. Полезные квадранты для оценки руководителей .... 214
2. Из личных наблюдений .... 218
3. Заключение .... 221