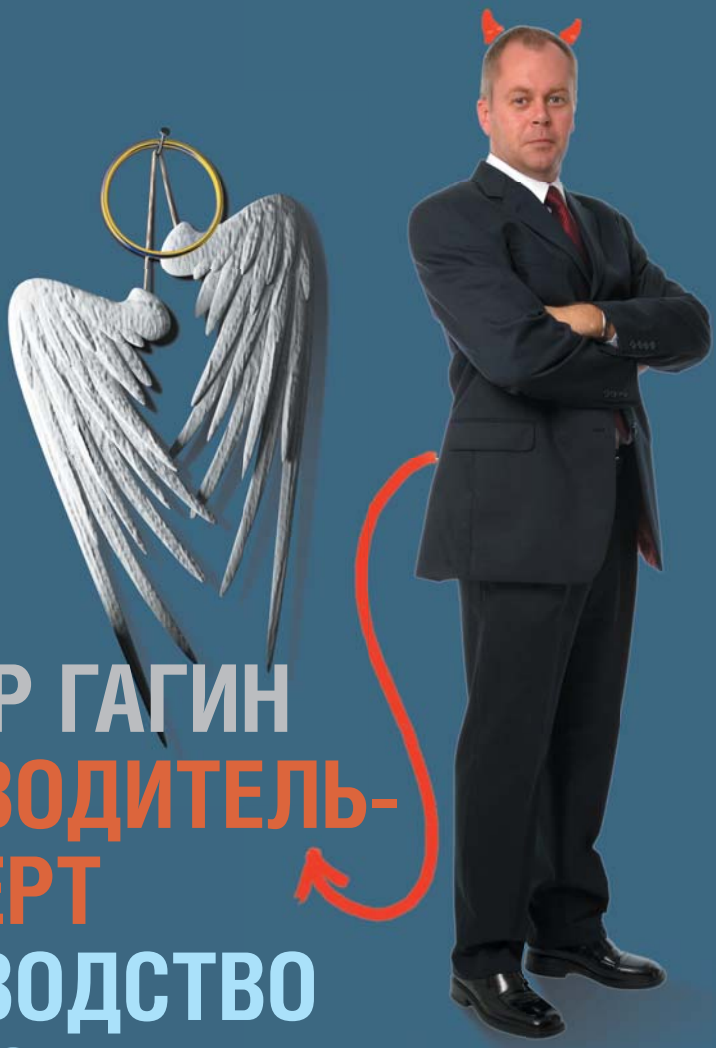


ТИМУР ГАГИН
РУКОВОДИТЕЛЬ-ЭКСПЕРТ
РУКОВОДСТВО ПО ЭКСПЛУАТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА ЧЕЛОВЕКОМ*

*технология полного контроля над бизнесом

Уникальное практическое руководство по построению целостной и тотальной системы эффективного управления в рамках всей организации сверху донизу.

Оригинальная авторская методика, основанная на синтезе последних достижений менеджмента, организационной психологии, бихевиоризма, НЛП и теории систем, которая проверена и применяется на практике в сотнях успешных организаций.

Технологии решения типичных ошибок и управленческих проблем, с которыми сталкиваются собственники и топ–менеджеры.

В этой книге: 440 страниц >> более 500 практических приемов и технологий решения типичных управленческих проблем >> более 300 оригинальных примеров >> более 500 оригинальных и нетрадиционных управленческих решений, которые работают и дают результаты.

Ответы на «вечные» вопросы любого руководителя: как заставить сотрудников работать — успешно и с удовольствием? >> как подбирать в организацию правильных людей? >> как покончить с хаосом и навести порядок в организации (отделе, рабочей группе)? >> как раз и навсегда покончить с постоянными авралами? >> и многое другое...

менеджмент

управление персоналом

ISBN 978-5-98124-591-6

www.dkniga.ru
ДОБРАЯ КНИГА
книги для высокоэффективной жизни™

Эта книга уникальна во многих отношениях. Но одного уже более чем достаточно: автор не щадит чувств и авторитетов, зато рассказывает «как есть» и предлагает весьма дельные решения. Наверное, многие узнают в злых и остроумных описаниях себя и своих сотрудников и обрадуются — наконец-то стало ясно, что с этим делать.

Очень рекомендую. Эту книгу нужно читать несколько раз.

Н. И. Козлов,
основатель центра «Синтон», автор бестселлеров
«Как относиться к себе и людям», «Формула успеха,
или Философия жизни эффективного человека».

Эта книга не для всех. И уж точно не для «менеджеров среднего звена», потому что она о том, как просто, быстро и эффективно заставить сотрудников работать. В ней нет сопливых рассуждений и радужных теорий. Только голая конкретная практика, необходимая каждому, кто действительно занимается руководством, а не рассуждениями о нем.

Эта книга для тех, кто рискует своими деньгами, для тех, кто живет не в мире «зарплат», а в мире «прибылей». Прочитайте ее, и все вопросы о мотивации, компенсационных пакетах, о том, как и где найти идеальных сотрудников и как не зависеть от «незаменимых профессионалов», отпадут сами собой.

Борис Кириленко,
директор по разработке, CQG

Эту книгу нужно держать на рабочем столе. И каждый раз, когда ваши сотрудники отказываются работать как следует и устраивают очередную истерику, откройте ее и почитайте. Сразу станет понятно, что делать и, самое главное, — как именно. В этой книге есть несколько очевидных, четких и понятных правил. Следуя им, вы сделаете свой бизнес именно работой, а не проблемой по жизни. Вы сможете спокойно уезжать в отпуск, отдыхать в выходные и посвящать свободное время себе. В книге — только практика и опыт. И этому опыту можно доверять.

Рустам Зиганшин,
салон кухонь «Эльт», Уфа

Тимур Гагин

автор бестселлера «Книга достигтора»

РУКОВОДИТЕЛЬ – ЭКСПЕРТ

Руководство по эксплуатации человека человеком

ДОБРАЯ КНИГА

УДК 161.1.331.1

Г12 Гагин Т.

Руководитель-эксперт: Руководство по эксплуатации человека человеком / Тимур Гагин. — М.: Издательство «Добрая книга», 2012. — 440 с.

ISBN 978-5-98124-591-6

Уникальная книга-монография, практическое руководство по построению целостной и тотальной системы эффективного управления в рамках всей организации сверху донизу. Оригинальная авторская методика, основанная на синтезе последних достижений организационной психологии, бихевиоризма, НЛП и теории систем. Проверена и применяется на практике в сотнях успешных организаций. Прикладное, практическое издание. Эффективная интегральная технология управления бизнесом. Более 130 оригинальных примеров и нетрадиционных управленческих решений, которые работают и дают результаты. Анализ типичных ошибок и управленческих проблем, с которыми сталкиваются собственники и топ-менеджеры, и технологии их решения.

Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41.
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru
Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

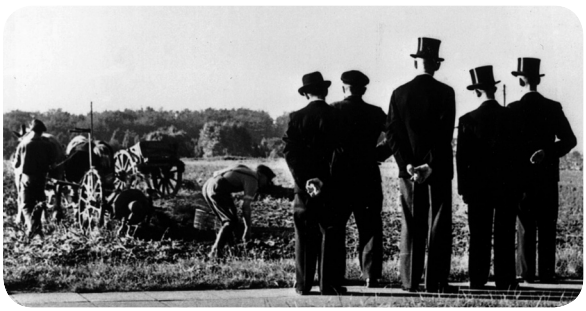
© Гагин Т. В., 2007.
© ООО «Издательство «Добрая книга», 2008, 2012 — издание на русском языке, оформление.

Содержание

логика рассказа:
одни и те же управленческие ошибки и проблемы >>
>> пойдем от ошибки к ошибке >> найдем системную связь >>
>> построим универсальную управленческую технологию >>
>> разберем примеры ее успешного применения

Предисловие
Я пригласил вас, господа…
011

Введение
Откуда что взялось
017



Часть первая
Золото из дерьма
021

Глава 1
Мы
023

> Руководство как профессия >> 023
> Четыре дела руководителя >> 027

Глава 2
Люди
035

> Кто у нас работает >> 037
> Ось энергии >> 049
> Ценности >> 053

Глава 3

Право на труд:

кого и как мы принимаем на работу

057

> «Наш человек» >> 057

> Первый взгляд: манеры >> 060

> Второй взгляд: привычки >> 065

> Формализация процедуры отбора >> 076

> Если все-таки нужны специалисты >> 081

Приложение 1

«Наш человек» на блюдечке с голубой каемочкой

085

Глава 4

Обеспечение управляемости организации

097

> Рабочий процесс и пять его элементов >> 100

> Внедрение рабочего процесса >> 121

> Новичок, или Как не быть битым >> 132

> Поощрения и наказания >> 141

> Писаные и неписаные правила >> 153

> Дисциплина принятия решений >> 165

Приложение 2

Примеры разработки рабочего процесса и должностных инструкций

172

Часть вторая

Устройство компостера в разрезе

185

Глава 5

Универсальный солдат

187

> Прямое и непрямое действия >> 189

> Факир был трезв, и фокус… удался: элементы единой структуры воздействия >> 193

> Системность подхода >> 214

Глава 6

Основы управления человеком

219

> Почему непрямое воздействие возможно: две реальности >> 221

> Первичность субъективного >> 229

> Правильный подбор слов >> 238

Приложение 3

Мифы на все вкусы

347

Глава 7

Снаружи:

миф и массы

245

> Устройство мифа >> 245

> Реклама и пиар >> 279

> От начала координат — к мифу об исключительности >> 286

> Реки и ручейки: каналы пиара >> 291

> Почему люди делают то, что делают >> 304

> Объективная информация >> 317

> Поддерживаем миф >> 325

> Способы вставлять незаметные сообщения >> 343

Глава 8

Внутри:

корпоративный миф

373

> Этажи организации и внутренний пиар >> 373
> «Наши люди» >> 383
> Служба >> 386
> Личный миф руководителя >> 391
> Герои, лидеры и дураки >> 402
> Фокус хаоса >> 409
> Стабильность и страх неопределенности >> 410
> Иллюзия порядка >> 413
> Смотрящие в хаос >> 415
> «Люди хаоса» и «люди порядка» >> 419
> Цели и смыслы >> 423
> Цель и выгода >> 426
> Цель как средство >> 429

Итоги и выводы,

или «Передайте на компостер»

433

> Штурмовые отряды добра >> 437

Тимур Владимирович Гагин

краткая информация

439

Моему отцу,
одному из первых кооператоров 1980-х

Предисловие

Я пригласил вас, господа…

— О чем ваш семинар, Тимур Владимирович?

— О том, как добиться того, чтобы нанятые сотрудники делали свою работу.

— А, понимаю: фирма должна мне предложить хорошие условия, высокую оплату, дополнительные бонусы и время для отдыха, чтобы я стал работать?

Вот так они и думают, наши сотрудники.

У меня есть неприятная для многих из нас (собственников, владельцев, хозяев бизнеса) новость.

Когда наши сотрудники работают вполсилы, когда заказы уходят, а косяки накапливаются, когда покупатели недовольны, а требования не выполняются, — словом, когда денег мало и (или) не хватает — дело не в них, косоруких, косноязычных, наглых и беспомощных. Дело не в работниках: они — лишь следствие, результат*. Причина в другом — в нас самих.

Их нескладные руки и вечные отмазки, их интриги и недовольства говорят нам о том, что кто-то (кто, интересно?!) не способен выполнить свою работу — руководить, то есть нанимать тех кого надо, строить на исполнение как надо, обеспечивать технологией

* Другие есть — и были бы нашими, если бы мы сделали свою работу как следует.

как надо и указывать цели тоже — как надо.

За долгие годы работы мы с коллегами многократно убеждались в том, что мистический «славянский менталитет», пресловутая отечественная лень и самомнение если где-то и проявляются, то прежде всего в головах хозяев-руководителей.

Если на нас работают не те, кто нам действительно нужен, есть два выхода. Принять это как неизбежное зло и успокоиться (вот она, обломовщина!) или взяться наконец за работу и нанять тех, кого следует. «А где их взять?» — спросите вы? Их можно «взять»!!! Это делается — технично и последовательно. Рутинно. Есть работа такая. Эта книга об этом.

Если на нас работают не так, как нам хотелось бы, есть два выхода. Примириться с тем, что «а где по-другому?» и «людей можно понять» (гей, братья славяне!) — или сделать-таки свою работу — работу управленца, организатора, менеджера — и дать четкие правила и инструкции. «Так не управляются они!» — скажете вы. Управляются. Если вспомнить, что руководство — это не пост и должность, это — ремесло. Обычное ремесло со своими методами и приемами работы, а не «героика будней», где «Чапай опять впереди, на лихом коне». Надо делать свою повседневную работу, а не потакать самодовольству (мол, я такой, какой есть). Эта книга об этом.

Если у нас «каждый суслик в поле агроном» — есть два выхода. Решить, что в этом заключена великая сермяжная правда, или напрячься и выполнить свои функции, поставить цели, установить сроки и требовать исполнения. «А я что, по-вашему, делаю?» — ехидно поинтересуетесь вы? Очевидно, не то, если каждый суслик все еще агроном. Любую работу, то есть ремесло, можно сделать «правильно» и «неправильно». А не «по-своему». Как правильно? Эта книга — об этом.

Если у нас не фирма, а рассадник «незаменимых специалистов», «дружная команда», где все покрывают друг друга и придумывают, куда бы еще пристроить бесхозные хозяйские деньги, — есть два выхода. «Уважать достоинство личности» и вообще подходить «по-человечески» или сделать (опять-таки!) свое прямое дело и наладить работу по-настоящему. «А люди?» — забеспокои-

тесь вы? А люди — всего лишь оборудование, которое мы берем в аренду для извлечения прибыли путем максимально эффективной эксплуатации. Эта книга и об этом тоже.

Один из наших замечательных заказчиков кратко суммировал суть подхода одной фразой: «Если начальник — не «дерьмо», то он дерьмо-начальник».

А если у вас не так, то первый работник, который спустя рукава на вас работает, — это ваш директор. Что? Это вы?

Ну, извините. У вас хороший человек*. Наверняка. Хороший директор? Ну-у-у… Деньги ваши. Хозяин — барин.

А если серьезно?

Если серьезно, то профессиональный результат руководителя — это четкая, бесперебойная, отлаженная работа его подчиненных с запланированным результатом от этой самой работы. И любые — любые — сбои и неурядицы — это явные симптомы того, что руководитель не тянет свою ношу.

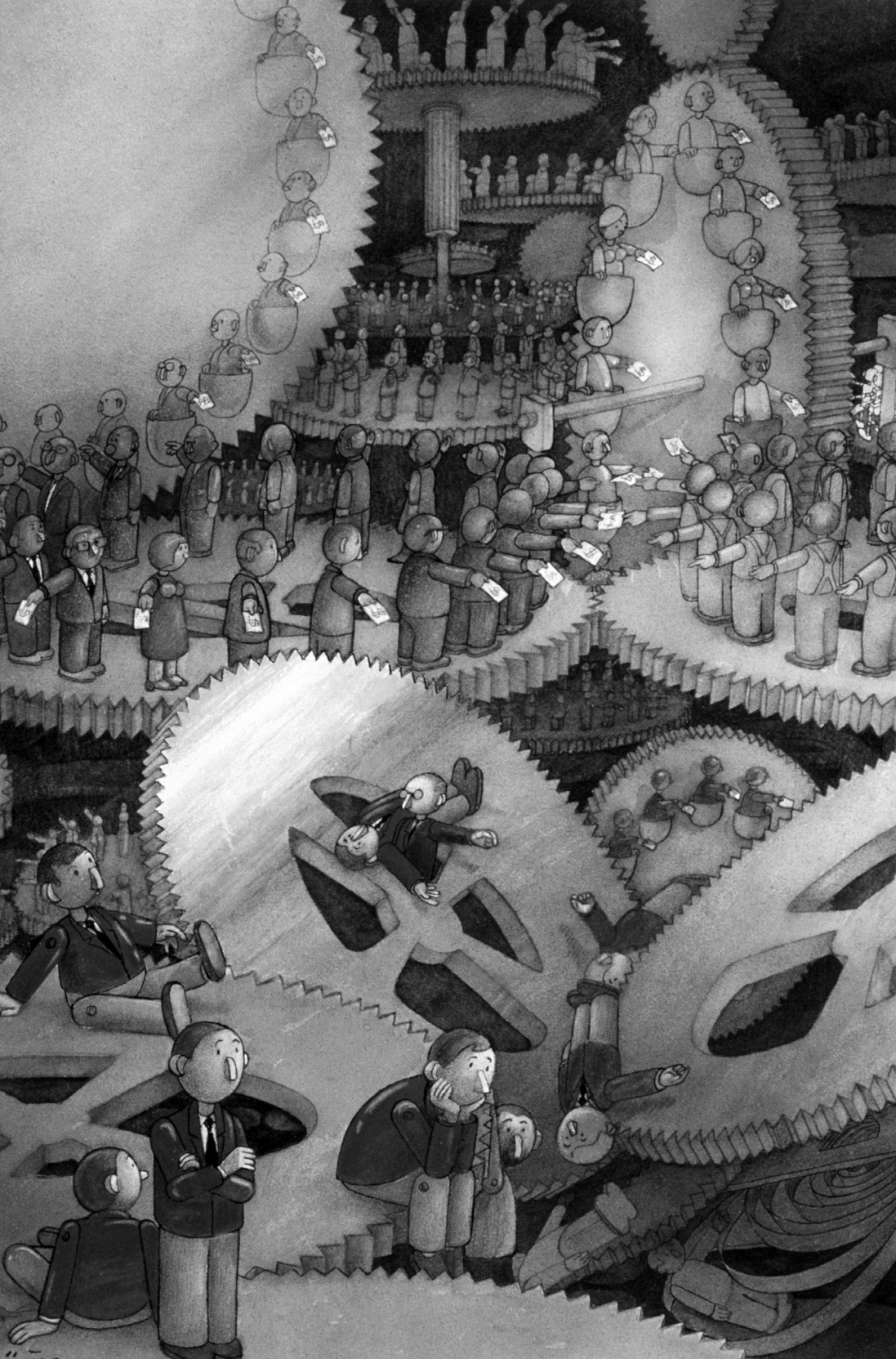
И не потому, что сознательно пакостит, ведь часто он и есть хозяин. А потому, что филонит, слишком любит себя и, что часто случается, не умеет работать. Даже хуже, потому что думает, что уметь тут нечего. Что все дело в таланте и личных данных. Такой руководитель мечтает о возможности оторваться от своего треклятого бизнеса хоть на месяцок так, чтобы не вернуться ко всеобщему развалу.

Конечно, мысль о том, что нормальное руководство — это обыденная рутина, а не ежедневный подвиг, может поначалу… разочаровать. Но только поначалу. До подсчета денег. До момента осознания того, в какие суммы обходилась любительщина и «творчество», героизм и «человеческий подход».

И тут все наконец становится на свои места.

Предупреждения

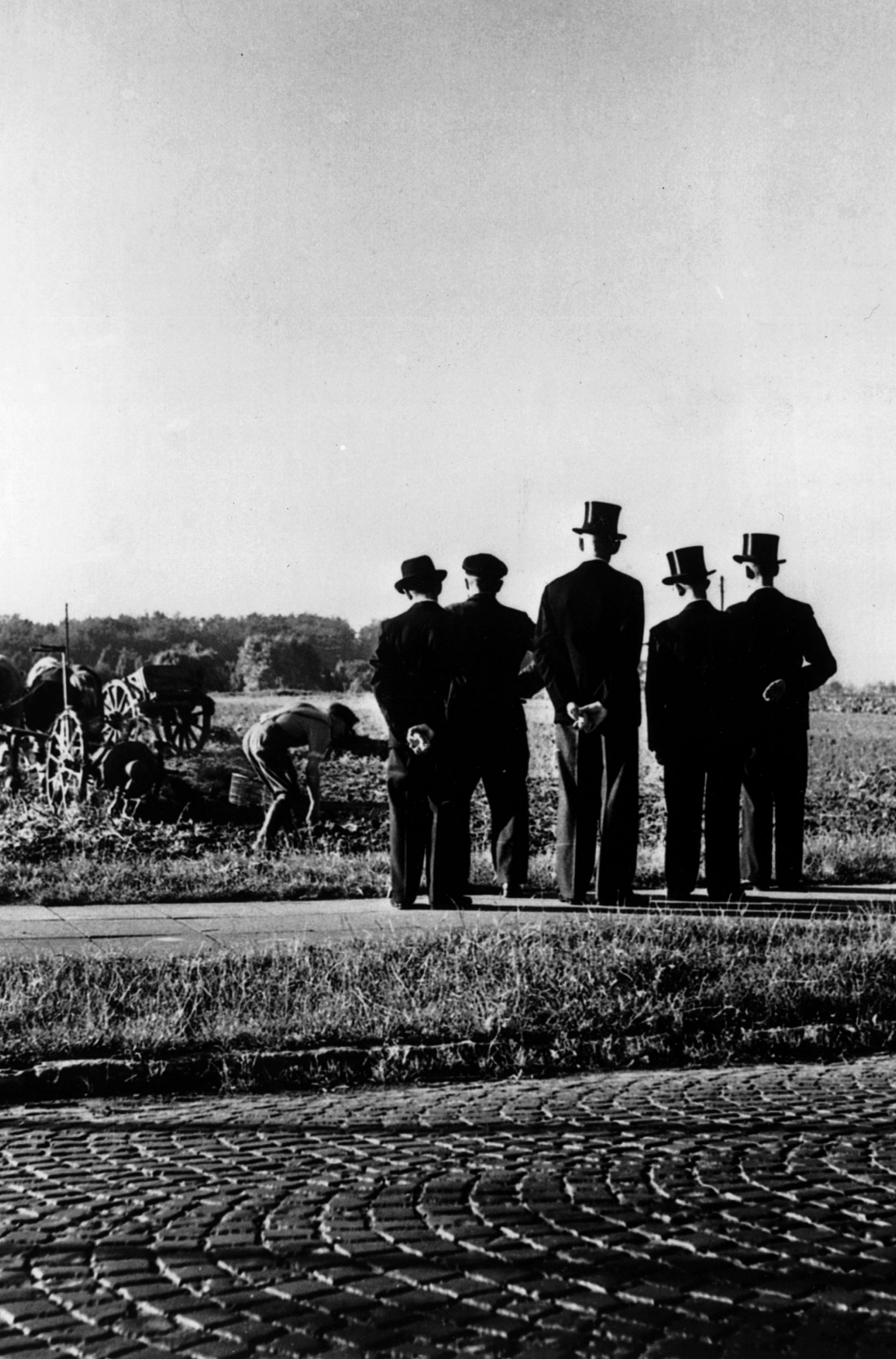
* Помните извечное? «Хороший человек — это не профессия. Надо дело делать!»



Книга состоит из двух частей: первая — прикладные соображения и рекомендации, вторая — мысли дополнительные и разъясняющие. Для тех, кому интересно, почему автор так думает.

И наконец, несколько слов о примерах. Все примеры старательно искажены, поэтому восстановить названия фирм, городов и род деятельности практически невозможно. Любые совпадения с реальностью, как водится, случайны.

Профессиональный результат руководителя — четкая, бесперебойная, отлаженная работа его подчиненных с запланированным результатом от этой самой работы. И любые сбои и неурядицы — явные симптомы того, что руководитель не тянет свою ношу.



Введение

Откуда что взялось

Несколько лет назад один друг, «отличник капиталистического труда», пришел ко мне в тренинговый центр и попросил провести так называемый тренинг для персонала его фирмы. Поскольку это был мой друг, я постарался объяснить, почему этот тренинг ему не поможет: в данном случае это было бы напрасной тратой денег и времени. Друг, видимо, слегка обиделся и сказал: «Если ты такой умный, скажи тогда, что мне нужно». И мы еще некоторое время выясняли, что, с моей точки зрения, поможет его компании.

Перейдя от слов к делу, мы поработали с персоналом одной из его фирм, и довольно неожиданно для нас обоих наши усилия дали более ощутимый результат, чем мы рассчитывали. Наверное, поэтому он стал рекомендовать нас своим друзьям. С такого случайного и самонадеянного разговора началось новое направление нашей работы.

По сей день по рекомендации знакомых мы переходим от фирмы к фирме — из рук в руки — и продолжаем заниматься тем, что можно назвать «обслуживанием малого и среднего бизнеса». Хочу подчеркнуть: именно «малого и среднего бизнеса». Все, о чем пойдет речь, относится именно к этой сфере предпринимательства.

Когда я говорю «малый и средний бизнес», я имею в виду, что в фирме работают от единиц до малых сотен человек и ее оборот составляет несколько сотен тысяч — малые миллионы рублей в месяц. Хотя жизнь показывает, что руководители более крупных компаний сталкиваются с такими же проблемами, но наша система отработана именно для небольших и средних по размеру фирм. Этот опыт положен в основу книги.

Мне не нравится слово «консалтинг», которым принято обозначать подобные услуги — это заезженный и изгаженный термин. Я называю такое обслуживание «уборкой» и «черной работой». Это то, что каждый руководитель, в принципе, может сделать сам, но в силу ряда причин — нехватки времени и сил, отсутствия желания — не делает, а приглашает кого-нибудь вроде нас.

> *Все мы приглашаем сантехников, хотя починить краны можем и сами.*

Выполняя различные заказы в течение многих лет, мы составили для себя что-то вроде… списка типичных неполадок и способов их устранения.

Изначально мы ограничивались в нем должностными инструкциями рядовых сотрудников фирмы и менеджеров среднего звена. Но как-то нас спросили: «А где правила для хозяина, руководителя?» Этот вопрос показался поначалу забавным, но вскоре жизнь убедила нас в надобности такого пособия. В результате небольшой список недостатков в работе персонала и методы их устранения переросли в нечто, что можно было бы назвать инструкцией для хозяина.

И тогда нас спросили: «Почему бы вам не провести семинар об этом? Многим бы легче жилось…»

Вняв просьбам, мы подготовили программу семинара, который получил название «Эксперт-руководитель: Руководство по экс-

плуатации человека человеком», который неожиданно для нас получил широкую поддержку. С 2002 года в том или ином виде семинар систематически проводится в разных городах на территории России и бывших стран СНГ. И по сей день после семинаров люди часто говорят: «Мне бы эти знания четырнадцать, десять, семь, пять лет, два года назад…» И приводят к нам своих детей-наследников, бизнесменов нового поколения, чтобы они узнали все это пораньше.

Во многих случаях, для того чтобы разобраться в ситуации и поправить положение дел в фирме, владельцу бизнеса оказалось достаточно упорядочить в голове то, что он и так знал, да все некогда было. В других же — семинар был своеобразной прелюдией к сотрудничеству с нами*.

И вот спустя несколько лет со времени первых семинаров с подачи одного из наших друзей возникла идея сделать по их материалам книгу.

Хочу подчеркнуть: все, о чем здесь пойдет речь, основано на практическом опыте и порой идет вразрез с академическими программами и учебниками по менеджменту. Ну что ж — те, кому захочется почерпнуть классической теории, всегда могут почитать умные книги и послушать лекции в одной из многочисленных академий.

Все, на что я буду ссылаться, — это либо известные всем события и их трактовки, либо (что чаще) факты из нашего практического опыта.

* Добро пожаловать!

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ЗОЛОТО ИЗ ДЕРЬМА

ГЛАВА **1**

Мы

РУКОВОДСТВО КАК ПРОФЕССИЯ

Есть такое убеждение, что руководитель — это не профессия, а призвание. И правда: сегодняшние хозяева и владельцы бизнеса — в большинстве своем талантливые самоучки. Пока мало кто в нашей стране унаследовал бизнес. Чаще всего руководители нынешнего поколения втаскивали его в гору на своем горбу, делая всю работу самостоятельно — вплоть до сборки мебели, перевозки товара через границу и ночной охраны.

В результате сложилось довольно четкое представление, что умение руководить — это некие лидерские качества, харизма и еще что угодно, но только не профессия. Достаточно много людей, имеющих свой бизнес, в глубине души продолжают считать своей профессией ту, которая указана в дипломе: бухгалтер, портной, счетовод, инженер, но никак не руководитель.

Спросите — почему? До последнего времени бизнесмены находились примерно в одинаковых условиях. Но сейчас многое меняется: развитие бизнеса происходит не за счет «окучивания» новых клиентов, а за счет отъема этих клиентов у других. Конкурентов стало много, и мы вынуждены отбирать у них клиентов, иначе они отберут наших. В такой ситуации умение управ-

лять профессионально становится конкурентным преимуществом. А неумение — стоит нам денег.

И если несколько лет назад грамотное руководство было вопросом случайности и удачи, то сейчас — прибыли или убытков. Поэтому логично оценивать ошибки владельцев фирм именно с этой точки зрения.

> *И все, что мы назовем в этой книге «ошибками», будет означать одно: «Вы теряете на этом деньги!»*

Конечно, бывают случаи, когда бизнес нужен хозяину не ради прибыли (или не только ради нее), а для каких-то других целей. Пусть читатель здесь сам сделает поправку. Мы же будем говорить о деньгах. О прибыли. Об убытках. О том, где и как мы теряем деньги. Или можем их найти.

Однажды для консультации нас пригласила владелица фирмы. Оказалось, что это уже не первая компания в карьере бизнес-леди: все предыдущие она сама же успешно разваливала. Муж раз за разом выделял ей средства, на которые она начинала и бесславно заканчивала дело. В конце концов нам пришлось спросить у него напрямую, чем обусловлена такая абсурдная ситуация. Он объяснил, что ему важно, чтобы жена занималась своими делами и не лезла в его основной бизнес. И чтобы дома его ждала жена, а не совладелица. Так он оплачивал свое спокойствие.

Кому-то нравится чувствовать себя воспитателем, нянчиться с работниками и гордиться (как многие из моих коллег) тем, что вся прибыль уходит на выплату зарплат и премий. Я в этом не вижу особого повода для гордости.

Недавно владелица небольшой ремонтной фирмы рассказала мне, как трепетно она заботилась о своих работниках, а они в «знак благодарности» устроили забастовку, и бизнес едва не пришлось закрыть.

С моей точки зрения, это логичное следствие того, что хозяин забывает главное: первое, что гарантирует устойчивую и стабильную работу фирмы, — забота о получении прибыли.

Даже те, кто смог определиться с целями своего бизнеса, часто продолжают управлять по наитию: «Как умею, так и руковожу».

И это несмотря на то, что в каждом ремесле (а руководство — это именно ремесло) есть четкие, отработанные приемы — делай раз, делай два, делай три.

> *Нажимаешь на определенную клавишу — звучит нота «до», вращаешь ключ по часовой стрелке — гайка завинчивается. Все просто.*

На уровне ремесла можно совершать творческие порывы. Есть же коммерческие художники, у которых хватило умения и терпения сделать свою профессию стабильно прибыльной. С другой стороны, и скучную, рутинную бухгалтерию можно превратить в «героику будней».

Большая часть того, что мы здесь будем обсуждать, — это тонкости подхода к ремеслу руководства. Не личностные качества — люди все разные, — а то, что конкретно надо делать для техничного управления, чтоб не совершать подвиги каждый день.

Когда фирма управляется не технологией, а харизмой и силой духа хозяина — это стихийный бизнес, который построен по принципу: «не хочешь работать по 8 часов на дядю, будешь работать по 16 часов на себя».

Вот пример. Один из наших клиентов, владелец нескольких ночных клубов, не раз попадал в больницу с сердечным приступом. Стоило ему выйти за порог заведения, как бармены воровали спиртное, официанты грубили посетителям. Каждый день он приходил на работу, как на бой. И в конце концов свернул дело не потому, что бизнес не шел, а потому, что — после третьего инфаркта — здоровье оказалось дороже.

Я не хочу пугать вас такими мрачными перспективами, вовсе нет. Но если полагаться только на силу духа и личностные способности, как показывает опыт, это быстро приводит к физическому и нервному истощению*.

---

* Или, что еще чаще случается, хозяин-руководитель начинает давать послабления себе, примиряясь с поведением подчиненных. Он прав: себя надо беречь, но в итоге во главе его фирмы — весьма средний руководитель. А куда деваться? Нельзя же вечно себя сжигать на работе. Другого нанять — тоже проблематично: ради чужого дела каждый день на подвиг и вовсе мало кто согласится идти. Еще бы! Ищи дурака!

Есть три способа избежать этого. Первый — все бросить. Второй — свалить на кого-то другого. И третий — привести свой бизнес в такое состояние, когда он становится обычной рутинной работой, с выходными, со свободными вечерами и отпуском — и при этом с хорошей прибылью. Какой из этих вариантов вам предпочтительнее? Если второй или третий — читайте дальше.

Как это осуществить без гениальных прорывов и харизматических приступов в обычной повседневной работе, мы расскажем вам в этой книге.

ЧЕТЫРЕ ДЕЛА РУКОВОДИТЕЛЯ

Что значит, по-вашему, «хорошо руководить»?

Наш опыт показывает: «хорошо руководить» означает, что руководитель должен уметь делать четыре дела: определять цели бизнеса, находить нужных людей для их достижения, устанавливать для сотрудников правила работы и контролировать их взаимоотношения. Все!

Итак, работа руководителя это:

цели;

люди;

правила;

отношения.

Сначала обо все этом кратко.

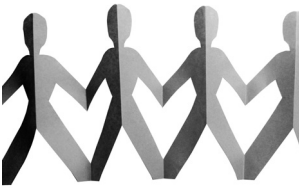
Цели, или Вперед к победе великих идей …изма

Первое дело руководителя — определить цели бизнеса в общем и сотрудников в частности. Как это происходит в стихийном бизнесе? Босс подсматривает, как организован бизнес у партнеров или конкурентов, и начинает делать то же самое. Нередко поначалу все складывается удачно, и проблемы возникают не сразу.

> Одна региональная снабженческая контора позаимствовала рабочий процесс у своих коллег. До тех пор, пока, развиваясь и тупо копируя, она догоняла компанию-образец, все шло хорошо. Но как только вышла с ней на один уровень, все застопорилось. Руководство не могло определиться, как фирме развиваться дальше. Ведь готовое решение неоткуда было взять, а сами ставить дальнейшие цели хозяева не умели.
>
> Расторопный директор поехал в Москву искать такую же, но более «продвинутую» компанию, чтобы посмотреть, как работа поставлена у них. И, не учитывая особенности ведения бизнеса в провинциальном городе и столице, начал перестраивать фирму по московскому образцу. В результате контора сейчас состоит из двух параллельных структур: из той, что была раньше, и образовавшейся в процессе переустройства — есть два отдела продаж, два производственных подразделения. Вполне понятно, что между собой эти структуры конфликтуют, и фирма нормально работать не может. Вся прибыль, которую давала старая структура, поглощается новыми подразделениями. И, что характерно, эффективность старой структуры снижается очень быстро.

Если мы, создавая фирму, предварительно не определили целей — что и как будет или должно быть, — мы очень рискуем. Жизнь показывает, что такая ситуация с огромной вероятностью приводит к неприятному результату.

Люди, или Золото из дерьма



В романе Стругацких «Трудно быть богом» один из героев, дон Румата, говорит: «Мы будем делать золото из отбросов, потому что его больше не из чего делать». У меня есть смутное ощущение, что большинство нынешних руководителей примерно так же относится к нанятым работникам. Но на самом деле, и нами это не раз доказано, мы можем *выбирать*, с кем работать. Более того, мы не обязаны принимать на работу кого попало и потом делать из них золото. И все разговоры о том, что нет нормальных исполнителей, а есть невнятный «славянский менталитет»*, не имеют под собой реальных оснований.

> Могу вспомнить только один случай, когда подобные затруднения были реальными. На одном из семинаров ко мне подошел серьезный человек и сказал, что у него мало людей, которые могут профессионально на равных поддерживать связь с региональными властями и местными силовыми структурами. Эта задача выходит за рамки «малого и среднего» бизнеса, и тут, боюсь, я не знаю ответа.

До тех пор, пока речь идет о повседневной работе, мы можем и, более того, обязаны поддерживать нормальное положение дел. Такое, когда спрос на рабочее место превышает предложение. Тогда из массы людей мы сможем выбрать тех, кто нам подойдет. Но для этого надо грамотно делать нашу с вами работу — работу руководителя**.

> *Это наш президент вынужден работать с тем народом, который есть в стране. У нас же должна быть возможность нанимать и увольнять работников. И для блага дела ее надо создавать и использовать.*

Если мы сами не умеем (или не хотим) ставить цели и задачи со-

* «Славянским менталитетом» страдают фирмы, руководители которых этим самым менталитетом оправдывают прежде всего свое собственное нежелание строить, отжимать и требовать. То есть нормально делать свою работу.

** И вообще ***делать*** эту работу — как ***работу.***

трудникам и фирме в целом, мы вынуждены нанимать на любую должность «специалистов» — людей, которые вроде как сами должны знать, что им делать. В результате нити управления бизнесом ускользают от нас и попадают в руки этих самых «специалистов». И каждый из них считает, что только он знает, что надо делать и как лучше поступить, поэтому начинает диктовать нам, куда и как двигаться дальше.

Такая ситуация — прямое следствие того, что руководитель не ставит задачи сам и не берет на себя ответственность за их решение, а предпочитает перекладывать ее на плечи тех, кто рядом. Представьте: на флагмане флота адмирал не принимает командование, капитан в рубке советуется со всеми подряд, механики спорят с оружейниками, и корабль оказывается во власти тех, кто хочет порулить.

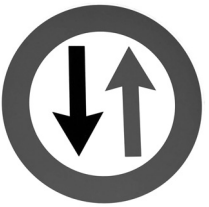
И уже весь флот сбивается с курса.

«Специалистами» фирма наполняется настолько, насколько позволяют финансы. Эти работники стремятся растащить на свои «специалистские» нужды и начинания все деньги. А деньги-то наши. И в тот момент, когда их вдруг начинает резко не хватать, мы спохватываемся.

> Как сказал мой замечательный коллега из Екатеринбурга, небольшая фирма которого делает большой оборот, главный симптом избытка «специалистов» — поглощение всей прибыли самой компанией. Примечательно, что умные специалисты всегда могут объяснить, куда, почему и зачем надо потратить деньги.

На самом деле подобное размывание прибыли — показатель того, что система руководства распадается или уже распалась. И вроде бы мы ходим на работу, и все нам кланяются и называют нас боссом, вот только деньги расходятся по фирме и ее сотрудникам, а не отжимаются из нее для других целей. Для НАШИХ целей. Важно отчетливо понимать, чего вы хотите. И соответственно этому подбирать исполнителей.

Правила, или Рай для дураков



Допустим, нужных людей мы отобрали. После этого надо написать правила фирмы — что, кому и как именно следует делать. И на этой основе организовать систему контроля. Иначе у наемных работников появляются собственные представления о том, как надо вести бизнес и чего делать не надо или необязательно. Либо, что бывает еще чаще, возникают представления о том, что все можно делать абы как, то есть не очень хорошо. И то, и другое не в наших интересах.

До тех пор, пока у соседа-конкурента происходит то же самое, ничего страшного. Но с того момента, когда его работники получат четкие правила выполнения обязанностей и начнут работать лучше, чем наши, — мы понесем убытки. У конкурента теперь продукт будет не только лучше по качеству, но и дешевле по себестоимости.

Поэтому недостаточно просто поставить цели и нанять людей для их исполнения. По сути, именно мы, руководители, должны озвучить своим сотрудникам правила игры и последовательность действий. Если мы не знаем *точно,* как они должны работать, на идее контроля можно ставить жирный крест.

Отношения, или Нет дружбе против шефа

Четвертая сфера нашей деятельности — отношения. Она становится актуальной в тот момент, когда фирма разрастется до таких размеров, когда мы не можем за день увидеть всех, кто на нас работает. Как только людей становится больше (или они разбросаны территориально), отношения становятся важной частью руководства. Я говорю не о психотерапии и командообразовании

*и прочих модных развлечениях для HR'ов**, —

а имею в виду создание и поддержание обстановки, когда люди не мешают друг другу заниматься работой — то есть нашими с вами делами. Когда они не покрывают друг друга, не попустительствуют ошибкам и не формируют стихийные «профсоюзы», вместо того чтобы заниматься своими прямыми обязанностями.

* * *

Если мы технически верно охватываем все эти четыре сферы (цели, люди, правила и отношения), то можно прогнозировать долгосрочный успех. И нет необходимости самому досконально разбираться в производственном процессе, бухгалтерских и складских документах, лезть руками в механизмы и всяческие карбюраторы. Для этого есть тщательно отобранные и нанятые товароведы, менеджеры по продажам, бухгалтеры, механики и столяры, и каждый из них знает, что нужно делать. Знает не сам по себе — у него на руках четкая инструкция.

Вменяемость руководства, с моей точки зрения, определяется тем, насколько руководитель отдает себе отчет, что все проявления хаоса в фирме — это результат его собственной работы, не выполненной четко и вовремя. Опыт показывает, что, если мы все-таки начинаем заниматься своими прямыми обязанностями, результаты сказываются уже через несколько месяцев. Речь идет, по сути, о переводе стихийного бизнеса в регулярный.

В большинстве случаев нам удавалось за счет восстановления управляемости, без каких-либо «гениальных» изменений, увеличить прибыль и доходы компании в разы. И дело даже не в том, что эти показатели возрастали. На мой взгляд, просто в бизнес возвращались изначально заложенные в нем возможности для извлечения денег, которые должны были бы нормально работать, если бы все сразу шло как надо. В конечном счете, к этому «как надо» мы все и стремимся.

---

* HR — аббревиатура от англ. human resourse — «человеческие ресурсы»; ею обозначают специалистов по этим самым ресурсам и их поиску.

Косяки, авралы, срывы и прочие проявления «нормального беспорядка» НЕНОРМАЛЬНЫ так же, как и «вечный подвиг» руководителя. С этим нельзя мириться. Надо приводить фирму в рабочее — управляемое — состояние.

А теперь обо всем этом подробнее.