

Заставьте людей работать на результат

«Жесткий менеджмент» – шестая и самая популярная книга Дэна Кеннеди из известной серии No B. S. («Без дураков»). Книги Кеннеди либо любят, либо ненавидят: он пишет резко, без прикрас, недвусмысленно, иногда его мнение очень субъективно и эпатажно. Но именно такой стиль делает его востребованным. Ведь даже если читатель не согласен с автором, книга заставляет задуматься над тем, какой стиль менеджмента выбрать. Дэн Кеннеди верит в жесткий менеджмент, без сентиментальности и романтизма. Ведь в бизнесе главное – прибыль, и все в компании должны работать на нее. Поэтому задача топ-менеджера – не нравиться сотрудникам, а обеспечивать максимальную эффективность.

Работник vs наниматель

Работодатель и работник неизбежно состоят во вражде. Сотрудники – неплохие люди, но их волнуют десятки и даже сотни вопросов, более важных и интересных для них, чем тот один, который беспокоит руководителя: сколько мы заработаем? У каждого своя собственная жизнь и масса проблем и желаний, о которых владелец бизнеса вряд ли задумывается: цены на коммунальные услуги, невыплаченный кредит за автомобиль, близость выходных и т. д. Не стоит ждать от них другого. Разве бизнес принадлежит работникам? Отнюдь. Поэтому ожидать от них отношения к делу как к своему собственному – бессмысленно. Бизнес для его создателя – это жизнь, а жизнь – это бизнес. Но для наемных работников это далеко не так. Дэн Кеннеди объясняет противоречие интересов собственника и его подчиненного на одном примере. Владелец хочет, чтобы с каждым клиентом обходились, как с хрупкой вазой, чтобы его любезно обслуживали, даже если для этого потребуется на 15 минут задержаться на работе. Но будь воля наемного работника, он бы выдворил клиентов за 15 минут до закрытия магазина, чтобы сбежать на дружескую вечеринку. Сотрудники склонны думать, что это они выполняют всю работу, а владелец лишь присваивает деньги. Их возмущает уже одно то обстоятельство, что собственник может их уволить, а они его – нет. Они считают, что лучше него разбираются во всем. Относиться к сотрудникам, как к родственникам, – самообман, ведь у них есть свои семьи. Работники не станут навещать владельца компании в доме престарелых, конечно, если он им за это не заплатит.

Вера в жесткий менеджмент

Автор объясняет, почему в названии книги он употребил слово «жесткий». Большинство владельцев бизнеса нельзя назвать жесткими. Они дают людям

шансы исправлять ошибки снова и снова. Они терпят некомпетентность и неподчинение сотрудников, не увольняя их. Они слишком стараются быть хорошими боссами. Но кто сказал, что руководитель, которого любят подчиненные, обеспечивает большую прибыльность бизнеса?

Нужно быть не хорошим, а эффективным боссом, который устанавливает правила работы, приносящие максимум прибыли, и твердо контролирует их выполнение. Можно и даже нужно вычеркнуть из списка своих обязанностей пункт «нравиться персоналу». То, что для одного означает жесткость и даже беспощадность, для другого – здоровый подход к делу.

Задача бизнеса – не обеспечение страны рабочими местами. Если можно заработать больше, наняв меньше людей, то именно так и следует поступать. Если можете платить работникам меньше – сделайте это. Ведь первоочередная обязанность директора – максимизировать эффективность, то есть прибыльность компании, а не раздавать социальные пособия. Каждый сотрудник должен окупаться многократно. По существу, работник – это арендованный ресурс. Если машина обходится вам в \$300, то она должна произвести продукции на \$3000.

Вычеркнуть из списка своих обязанностей пункт «нравиться персоналу».

Жесткость – самый здоровый подход к бизнесу

Среди персонала бытует мнение, что богатые люди не работают вовсе. Но количество американцев, чьи доходы превышают \$5 млн, за последние 10 лет увеличилось более чем в четыре раза. В основном это предприниматели. Лишь 10% этих миллионеров получили богатство по наследству, еще 10% сделали деньги на пассивных инвестициях, а остальные 80% заработали состояние своим трудом. В среднем предприниматели работают не по 40, а по 60-70 часов в неделю. Зачастую успех пришел к ним не молниеносно, а спустя годы кропотливой работы по организации бизнеса.

Прием на работу и увольнение

Компании нужны не просто верные, честолюбивые и умеющие ладить с коллегами сотрудники, а те, кто приносит ей пользу. Владелец нанимает их именно для того, чтобы заработать больше, чем в одиночку.

В бизнесе нельзя привязываться к конкретным личностям. Когда-нибудь каждый работник или партнер дает слабинку. Случаи, когда рядом с предпринимателем все годы его деловой активности шел один и тот же партнер, настолько редки, что превращаются в легенду: например, успешное сотрудничество Уолта и Роя Диснеев. Относительная редкость долгих и счастливых деловых отношений должна убедить бизнесмена не надеяться на такие авантюры. Тем более нельзя рассчитывать на одного человека. Один – худшее число для бизнеса. Ваш доход зависит от одного счета, одного продукта,

одной услуги, одного поставщика, одного дистрибьютора, одной рекламы? Тогда ждите неприятностей – рано или поздно они обязательно произойдут. И скорее всего, гораздо раньше, чем вы думаете.

Кредо Дэна Кеннеди: «Нанимайте медленно, увольняйте быстро». Но 99% нанимателей поступают наоборот. Большинство менеджеров увольняют нехотя, надеясь, что дела наладятся и без увольнения. Однако житейская мудрость гласит: посмотрите, как действует большинство, и поступайте наоборот, потому что большинство всегда ошибается. Человек тем больше выигрывает, чем реже будет поступать, как все. Обычно работодателю требуется от 6 до 18 месяцев, чтобы уволить сотрудника, который плохо работает, не поддается воздействию и отравляет рабочую атмосферу. Причина промедления – не только в предоставлении человеку второго шанса. Многие предприниматели просто ленятся увольнять. Поскольку сотрудник обладает некой частью информации, которая хранится только у него в голове, его отстранение грозит работодателю временными неудобствами: нужно будет искать нового человека, обучать его и вводить в курс дела.

Посмотрите, как действует большинство, и поступайте наоборот, потому что большинство всегда ошибается

Из этого обычно следует еще одна ошибка – быстрый найм нового сотрудника. Уволив наконец нерадивого работника, руководитель остается с дырой в штате, которую стремится как можно скорее заделать. Обычно в этот момент управленцы идут на компромисс и хватают первого более-менее подходящего кандидата. Но не следует забывать рекомендацию: «Нанимайте медленно, увольняйте быстро!»

Как найти полезных сотрудников и партнеров

Для извлечения из бизнеса максимальной прибыли чрезвычайно важно найти полезных сотрудников и партнеров. С ними зачастую сложно работать, но без них вообще ничего путного не выйдет. Найм подчиненного напоминает прохождение минного поля. Принимать на работу легко, даже слишком. Но легкий найм лишь затрудняет управление. Главное, что нужно помнить о наемных сотрудниках: они работают за деньги. Основа бизнес-отношений – это финансы. Лучших сотрудников нельзя заполучить стандартными методами. Но сколько бы вы ни вложили в отбор, это непременно окупится сторицей. А выбрав неподходящего человека, вы очень скоро убедитесь, что зря тратите деньги, силы и нервы.

Поиск компетентных и эффективных сотрудников сводится к маркетингу. Чем жестче будут ваши требования, тем более сильные кандидаты придут к вам на собеседование. Это будут не просто те, кто отправил свое резюме по почте, а те,

кто справился с серией поставленных вами задач. То есть те, кто стремится не упустить хорошую возможность.

Один из методов, рекомендуемых автором, – указать в объявлении, что кандидаты должны позвонить на круглосуточный номер, и записать на автоответчик сообщение, в котором в мельчайших подробностях перечислить то, что нужно сделать соискателю. Такая процедура многих сбивает с толку, и они проваливаются. Большинство даже не понимает, что это всего лишь проверка. По-настоящему заинтересованные претенденты сыграют с вами в такую игру, в то время как слабые автоматически отпадут и не будут зря отнимать у вас время.

Следующий этап отбора кандидатов – собрать информацию об их прошлом. Например, социальные сети могут дать менеджеру массу полезной информации, которую он никогда не получит на собеседовании.

Мифы о лидерстве

В корпоративном мире харизматическое лидерство – излюбленная тема. О нем написаны тысячи книг. Но это понятие столь размыто, что люди никак не могут сойтись в его определении. К тому же многие весьма успешные бизнесмены с точки зрения харизматичности – безнадёжные двоечники. С другой стороны, многие люди, обладающие полным набором качеств «великого лидера», довели свой бизнес до банкротства.

Автор приводит наглядный пример: как инвестор он скорее предпочел бы вложения в корпорацию с отлаженной системой, чем в корпорацию с блистательным лидером. Ведь если бизнес базируется только на исключительных людях, на нем далеко не уедешь.

Его величество маркетинг

Агрессивный маркетинг, продвижение, инновации в продажах, новые проекты всегда тормозятся текущими заботами и инерцией людей, которые видят в них лишь дополнительную работу. Самое мягкое описание этой ситуации: текучка берет верх над маркетингом. Однако должно происходить наоборот, ведь деньги приносит именно маркетинг. В работе топ-менеджера главное – просчитать самые лучшие, самые успешные и самые надежные маркетинговые стратегии, а затем требовать их осуществления. Пусть даже эти стратегии мешают рабочему процессу, создают трудности или хаос. Правит маркетинг, все остальные – его слуги.

Главный императив любого бизнеса – маркетинг. И все должны подчиняться ему

На многих предприятиях главный императив – это оберегаемые серой массой застой и инерция. И главное опасение этой массы – лишь бы не пришлось решать сложные задачи, напрягаться и что-то менять. Лишь бы получить следующую зарплату без лишних телодвижений и необходимости учиться. На некоторых предприятиях распространена другая форма этой болезни – культ дружбы между работниками и хозяином. Этим зачастую страдают небольшие компании. Руководитель должен твердо решить, какому принципу будут подчиняться его бизнес, работники и партнеры. Главный императив бывает только один. И имя ему – маркетинг.

Следование правилам

Если руководитель нанимает работников, он обязан держать их под контролем. Он должен понимать, что на самом деле происходит на его предприятии, а для этого нужно там бывать часто. Нужно вмешиваться и действовать. У наемных работников должно создаться ощущение, что шеф всегда рядом и может проконтролировать ход выполнения работы в любую минуту.

Бизнесмен должен работать и над бизнесом, и внутри него – решать стратегические и тактические задачи. Баланс между этими двумя частями для каждого бизнеса свой. Но есть универсальное правило: 75% и 25%.

Четверть времени следует уделять погружению с головой в рабочую рутину. Руководитель должен понимать, что происходит в фирме на разных уровнях, чтобы работники не смогли ввести его в заблуждение.

Соблюдение правил в компании повышает ее рентабельность. Это означает больше встреч с клиентами, больше продаж, больше прибыли и меньше издержек. Но не стоит все время посвящать лишь этому. Множество мелких бизнесменов пытаются добиться от работников выполнения правил, постоянно околачиваясь в офисе и заглядывая каждому через плечо. Такие руководители оказываются в тюрьме, в которую сами себя заключили.

Теория разбитых окон

Теорию разбитых окон сформулировали в 1982 году два криминолога. Ее суть в том, что активная борьба с малейшими нарушениями порядка (вроде надписей на стенах) снижает уровень преступности в районе, поскольку демонстрирует населению принципиальную позицию властей. Игнорирование мелких правонарушений авторы сравнивают с разбитыми окнами в доме – это сигнал, побуждающий к дальнейшему разрушению. Если одно разбитое окно оставить незастекленным, скоро перебьют и остальные стекла в здании, а квартал, в котором находится это здание, захлестнет волна преступлений и хаоса.

Многие эксперты подняли на смех этот подход, но мэр Нью-Йорка Рудольфо Джулиани именно теорию разбитых окон положил в основу своей новой политики нулевой терпимости к любым правонарушениям. Он начал со смывания граффити с вагонов метро – а вскоре ему удалось возродить город. Из незначительных проблем вырастают крупные, но, с другой стороны, комплексное изменение ситуации также состоит из мелких решений.

Бизнесмен должен придерживаться политики нулевой терпимости к «разбитым стеклам» в своем бизнесе. Мелочей не бывает. Ничего нельзя пускать на самотек. Главным образом нулевую терпимость надлежит применять к персоналу. Когда сотрудник вредит компании, он становится своего рода разбитым окном, а вызванный им эффект домино может разрушить весь бизнес.

КАК СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ КОЛЛЕКТИВ КОМПАНИИ

Желание нравиться персоналу – недопустимая слабость руководителя. Здоровый подход к бизнесу – жесткость.

Если можно платить меньше, так и нужно поступать. Задача бизнеса – зарабатывать, а не обеспечивать людей рабочими местами.

Принимать на работу сотрудников, приносящих пользу, а не тех, кто умеет ладить с людьми и может быть верным компании.

Нанимать сотрудников медленно, а увольнять – быстро. Необходимо вкладывать в поиск эффективных работников, а нерадивых – увольнять без промедления.

Успешные маркетинговые стратегии должны реализовываться, даже если они приносят трудности и неудобства. Маркетинг – главное в бизнесе.

Всегда быть в курсе всех событий в компании, но не стоять ежеминутно за спиной у сотрудников. У них должно быть только ощущение, что вы всегда рядом.

Найти точки «уже хорошо» во всех аспектах бизнеса, объединить их и на основе этого требовать от подчиненных беспрекословного выполнения правил при работе с клиентами.

Создать условия, при которых на ключевые должности будут стремиться все, но занять их смогут только самые эффективные сотрудники.

**ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ ДОЛЖНО СТАТЬ ДЕЛОМ КАЖДОГО.
ДЛЯ ЭТОГО НУЖНА ЖЕСТОЧАЙШАЯ ДИСЦИПЛИНА.**

Хорошо, а не идеально

Не нужно гнаться за совершенством. Перфекционизм парализует, дорого обходится и уводит в сторону от реального бизнеса. Если главная цель – максимизация прибыли, то погоня за совершенством – абсолютно чуждое направление.

В условиях боя – реального или рыночного – лучше всего, чтобы люди были приучены действовать в рамках непререкаемых правил и стандартов. Небрежность может стоить жизни.

Задача руководителя – определить, что именно клиенты ценят больше всего в отношениях с компаниями похожего типа, а что – меньше всего. Не то, что важно для него самого. Не то, что, по его мнению, должно быть важным для клиентов. А то, что действительно для них важно. Нужно установить, какие грани бизнеса вызывают у клиента восхищенное «Вау!». Предприниматель должен четко понимать, где находится точка «уже хорошо» для каждого из аспектов его бизнеса.

Если главная цель – максимизация прибыли, то погоня за совершенством – абсолютно чуждое направление

Задача руководителя как маркетолога – объединить все точки «уже хорошо» в четкое, понятное и приемлемое соглашение с клиентами. Секрет по-настоящему процветающих компаний – в наличии четких недвусмысленных соглашений с клиентами. Хороший пример – позиция американской бюджетной авиакомпании Southwest Airlines. Соглашение этой компании с клиентами можно сформулировать так:

«В полете не кормят, посадка в самолет очень быстрая, борт без излишеств, но компания сделает все, чтобы взлететь без задержки и вовремя доставить пассажиров в пункт назначения».

Их цены на билеты в несколько раз ниже, чем у других авиалиний, а все неудобства путешествия работники компании смягчают доброжелательностью и чувством юмора. Менеджеру следует перевести соглашение с клиентами в систему четких стандартов, по которым должен работать бизнес.

Контролирующая роль руководителя – обеспечить соблюдение этих стандартов без исключений, без уклонений, без творческих улучшений и импровизаций.

Если не будет контроля, все труды пойдут насмарку.

Кому платить больше

Нужно, чтобы все ключевые должности в вашем бизнесе были «теплыми местами». Тем, кто на них трудится, должны завидовать. Это нужно не для того, чтобы вас уважали или считали великодушным. А для того, чтобы работники боялись вашего вердикта «На выход!», а вы без колебания могли произнести эту фразу, если понадобится. Еще один важный нюанс: нельзя унифицировать

оплату высококвалифицированного труда. Попытка вогнать незаурядную личность в стандартные рамки нередко приводит к тому, что сотрудник, который мог бы стать самым прибыльным за всю историю компании, теряет свои полезные качества и увольняется. Кто достигает большего – должен и зарабатывать гораздо больше.

Следует быть осторожным с бонусами. Многие считают их наградой за сносно выполненную работу либо, что еще хуже, обязательной прибавкой к зарплате. Но бонусы – это плата за что-либо ценное и вполне измеримое. Это не новогодний подарок и не регулярное начисление, а способ повышения прибыльности компании.

Управление процессом продаж

Многие компании ошибочно воспринимают продажи как акт, а не как процесс. Продажа – это не только сам момент совершения сделки с покупателем. Продажа должна быть системой, которая пронизывает всю компанию как на макро-, так и на микроуровне. На макро уровне она объединяет отделы рекламы, маркетинга, PR и продаж общими идеями и четкой клиентской политикой.

Микро уровень – это все, что происходит между клиентом и вашими сотрудниками: секретарями, клерками и, конечно же, продавцами.

Дэн Кеннеди дает несколько советов для построения эффективной системы продаж:

- Потенциальные покупатели делятся на три категории: те, кто уже готов; те, кто еще не готов, но скоро созреет; «холодные» контакты, которые могут и не сработать. Нужно научить продавца по-разному работать с каждой категорией.
- Покупка происходит, когда люди готовы купить, а не когда ваш продавец готов продать. Ваш сотрудник должен оказаться рядом, когда потенциальный клиент созреет.
- Нужно объединить маркетинг и продажи.
- Следует создать живую и активную клиентскую базу.
- Предложите потребителям ценную информацию, а затем повторите ее несколько раз по разным каналам. Научно доказано, что это работает.

Важность скорости

Грош цена любой идее, если она не осуществлена вовремя. Минимизация времени от рождения идеи до ее полного воплощения – вот что приносит прибыль. Пока идея не реализована, она ежеминутно подвергается опасности.

Ведь очень маловероятно, что ваш замысел уникален. Часто хорошие идеи приходят в голову одновременно нескольким людям. Кроме того, идеи имеют свойство терять силу по мере того, как их носители к ним охладевают. Поэтому Джек Уэлч в компании General Electric внушал каждому: «Скорость – это все. Это ничем не заменимая пружина конкурентоспособности».

Скорость – основная пружина конкурентоспособности любого бизнеса. Многие предприниматели управляют своим делом, будто это тяжелый сухогруз, а не спортивный катер. Но важно следовать императиву скорости. Для ускорения нужно вначале донести до всех сотрудников миссию и стратегические цели компании, сформировать визию организации и заставить всех поверить в нее. Каждый член команды должен ясно видеть те главные пружины, которые продвигают бизнес вперед. Компания должна стать общим делом – тогда все будут ориентироваться на одну цель. И не забывайте: чтобы твердо держаться курса, нужна жесточайшая дисциплина.

Управление в цифрах

Предприниматели – чаще всего люди творческие. Но опыт Дэна Кеннеди показывает, что лучше всех делают деньги те, кто может назвать показатели своего бизнеса в любой момент. Речь не идет о банковских или налоговых отчетах, которые не отражают ни реальных доходов, ни реальной ценности компании.

Нужно знать ключевые цифры бизнеса, которые показывают его эффективность. Интуиция и ощущения могут быть обманчивыми. Дэн Кеннеди предлагает варианты показателей:

- стоимость одной продажи;
- средняя ценность сделки;
- ценность постоянного клиента;
- доля клиента в прибыли;
- контроль качества;
- сколько не хватает до точки «уже хорошо».

Тот, кто не любит денежную математику, не управляет своим бизнесом, а движется на ощупь.

Круги поддержки

Возглавлять компанию – на самом деле занятие для одиночек. Поэтому здесь важно выстроить для себя поддержку. Дэн Кеннеди представляет ее в виде совокупности шести концентрических кругов.

Мудрое построение каждого из этих кругов умножает разнообразные возможности управленца и позволяет ему быстро добиваться большего. Ведь самое главное для бизнесмена – постоянно познавать новое и расширять свой кругозор.

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ МЫСЛЕЙ

1. **ЗАДАЧА** бизнесмена – не нравиться своим подчиненным, а обеспечить прибыльность компании.
2. **ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП** кадровой политики: нанимать медленно, увольнять быстро.
3. **ПРЕДЪЯВЛЯЙТЕ** к соискателям жесткие требования. Тогда к вам придут лучшие, и вы не потеряете время на слабых претендентов.
4. **МИНИМИЗАЦИЯ** времени от рождения идеи до ее полного воплощения – вот что приносит прибыль.
5. Нужно **БЫТЬ В КУРСЕ** ключевых показателей эффективности своей компании. Тот, кто не любит денежную математику, не управляет бизнесом, а движется на ощупь.

СТОИТ ЗАДУМАТЬСЯ

1. Работают ли у вас на ключевых позициях лучшие люди?
2. Медлите ли вы с увольнением плохих сотрудников?
3. Какую роль вы отводите маркетингу?

СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ

1. 75% времени уделять стратегическим вопросам, а 25% – текущим.
2. При открытии вакансии сформулировать жесткие требования к кандидатам.
3. Постоянно отслеживать и знать в цифрах ключевые показатели результативности компании.