

Вадим Мальчиков

Энциклопедия построения своего бизнеса

Человеческий фактор
под вашим контролем



Вадим Мальчиков

Энциклопедия построения своего бизнеса

Человеческий фактор
под вашим контролем



2015

Вадим Мальчиков
Энциклопедия построения своего бизнеса.
Человеческий фактор под вашим контролем

ББК 65.290-21+88.59

УДК 658.1:159.9

Вадим Мальчиков

M21 Энциклопедия построения своего бизнеса. Человеческий фактор под вашим контролем. — СПб.: Питер, 2015. — 432 с.: ил.

ISBN 978-5-4461-0303-4

Вадима Мальчикова знают и любят повсюду. Бизнес-тренер высочайшей квалификации, обладающий тонким чувством юмора, он с 1997 года провел семинары для многих тысяч руководителей в полусотне городов России и СНГ.

Владелец различных предприятий с 1991 года. В качестве директора по развитию Вадим добился десятикратного роста показателей за год. С 1997 года он способствовал успеху множества бизнесменов уже в качестве бизнес-консультанта и коуча.

В настоящее время владелец «Центральной тренинговой компании» — коучингового центра для руководителей и владельцев бизнеса. Специализация ЦТК — решение проблем человеческого фактора, персональный коучинг, построение систем повышения квалификации сотрудников.

Первое издание данной книги было составлено из отдельных статей Вадима Мальчикова бизнесменом, который применил данные тексты в точности и в результате за год добился увеличения доходов в 25 раз.

Перед вами вторая книга трилогии. Она перевернет ваше представление о человеческом факторе в бизнесе. Именно в ней описаны принципы, позволяющие увеличить доходы многократно, без необходимости раздувать штат. Книга учитывает российский менталитет и основана как на точных технологиях, так и на многолетнем опыте. Данные, которые представлены в «Энциклопедии построения своего бизнеса», не преподают ни в одном вузе.

16+ (Для детей старше 16 лет. В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ISBN 978-5-4461-0303-4

© Вадим Мальчиков, 2015

Все права защищены. Никакую часть этой публикации нельзя воспроизводить, хранить в информационно-поисковой системе или пересылать в любом виде, любым способом — электронным, механическим, путем фотокопирования или с помощью любых других средств записи — без явного письменного разрешения владельца авторских прав.

Цитаты из работ Л. Рона Хаббарда: © 1957, 1958, 1967, 1969, 1970, 1971, 1972, 1975, 1978, 1979, 1982, 1992, 1994, 1998, 2001, 2003, 2007, 2009. L. Ron Hubbard Library. Глубокая признательность выражается L. Ron Hubbard Library (Библиотеке Л. Рона Хаббарда) за любезное разрешение использовать отрывки из защищенных авторскими правами работ Л. Рона Хаббарда.

L. Ron Hubbard, ЛРХ, Л. Рон Хаббард и Саентология являются товарными знаками и знаками обслуживания, принадлежащими RTC, и используются с его разрешения. WISE является товарным знаком и знаком обслуживания, принадлежащим WISE International, и используется с его разрешения.

WISE IA Number 150902382

ООО «Прогресс книга», 194044, Санкт-Петербург, ул. Радищева, д. 39, литер Д, пом. 415

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014,

58.11.12 — Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Подписано в печать 30.07.15. Формат 60х90/16. Усл. п. л. 27,000. Тираж 3040. Заказ

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в типографии филиала АО «ТАТМЕДИА» «ПИК «Идел-Пресс».

420066, Казань, ул. Декабристов, 2. E-mail: idelpress@mail.ru

Оглавление

Предисловие	8
Часть I. Как нанять нужных вам людей	12
Глава 1. С чего начинать	13
Глава 2. Кодекс отдела кадров. Трактат о мотивации	19
Глава 3. За что платить зарплату	29
Глава 4. Специалисты на заказ	38
Глава 5. Головы гидры	44
Глава 6. Охота за головами	49
Глава 7. Так где же взять персонал, черт возьми?	58
Глава 8. Замешательство в сфере человеческого фактора	68
Истории успеха	74
Часть II. Создание настоящей команды	76
Глава 9. Как помочь человеку?	77
Глава 10. Настоящая группа	84
Глава 11. Правда об управлении временем	91
Глава 12. Члены команды	102
Глава 13. Что делать, если сотрудник не вписывается в коллектив	107
Глава 14. Что мешает мечтам сбываться	119
Глава 15. Волшебное искусство планирования	126
Глава 16. Принцип постепенности в создании инструкций	133
Истории успеха	140

Часть III. Искусство мотивации 142

Глава 17. Основа высшей мотивации персонала 143

Глава 18. Как правильно ругать сотрудников. 154

Глава 19. Отличники и двоечники 158

Глава 20. Источник счастья 163

Глава 21. Приз в игре 168

Глава 22. Работать, я сказал!!! 176

Глава 23. Как обращаться со своими людьми 182

Глава 24. Способность создать игру. 190

Глава 25. Как принимать справедливые решения 195

Глава 26. Лихорадочное руководство 201

Истории успеха 208

Часть IV. Обучение сотрудников: ключ к эффективности . . . 210

Глава 27. Главное данное о том, как поднять
эффективность сотрудников 211

Глава 28. Компетентность 217

Глава 29. Мучение наставников. 225

Глава 30. Утраченная технология ученичества. 230

Глава 31. Профессионалы 236

Глава 32. Правда о корпоративном обучении 241

Глава 33. Учись учиться!
или Как сделать из обезьяны человека 252

Глава 34. Еще немного об обучении 262

Глава 35. Составление инструкций для сотрудников 269

Истории успеха 280

Часть V. Главные секреты человеческого фактора 282

Глава 36. Где похоронено счастье успешного человека 283

Глава 37. Монстр по имени стресс	289
Глава 38. Проблемы в семье и бизнес	296
Глава 39. Незаменимый сотрудник, или Как руководителю обезопасить себя от шантажа	306
Глава 40. Верность и бизнес	310
Глава 41. Кладбищенский комфорт привычных действий	317
Глава 42. Искусство быть счастливым	324
Глава 43. Источник идиотских ошибок	332
Глава 44. Намерение	337
Глава 45. Управление векторами жизни	344
Глава 46. Могущество и Замешательство	351
Глава 47. Как отбросить сомнения.	362
Глава 48. Несуществующие сотрудники	369
Глава 49. Наилучшая система оплаты труда	378
Глава 50. Запас прочности.	389
Глава 51. Я не за этим живу!	394
Истории успеха	402
Глоссарий	404
Усилитель мощности руководителя (расширенный)	422
Полный контроль своего бизнеса	424
Улучшение бизнеса путем общения	426
Организаторам семинаров	428
Станьте членом бизнес-ассоциации WISE	430

Предисловие

Вы держите в руках второй том трилогии «Энциклопедия построения своего бизнеса». Первый называется «От первых шагов до полного контроля», и я был вынужден его издать. Один мой клиент, бизнес которого благодаря описанным в книге технологиям ежегодно двадцатикратно наращивает обороты вот уже четвертый год подряд, презентовал мне подарочный экземпляр, составив текст из статей, чем подтолкнул меня к изданию авторского, хорошо отредактированного варианта.

Первый том содержит инструкции по фундаментальным основам ведения бизнеса и охватывает весь спектр вопросов, которые должен знать создатель компании. Отзывы о применении рекомендаций этой книги поступают ко мне постоянно, являясь неистощимым источником гордости для меня лично и для моих сотрудников. Читатели спасают разваливающиеся бизнесы, впервые в жизни формулируют личные цели, выходят из долгов, десятикратно увеличивают обороты компаний — всего лишь в результате следования советам из первой книги.

Так как второй том «Энциклопедии построения своего бизнеса» посвящен человеческому фактору, позвольте привести в пример собственных коллег и сказать о них пару слов в предисловии. Как консультант я никогда не выступаю в роли «сапожника без сапог». Передавая людям знания, я говорю лишь о том, что видел своим глазами, хотя в теории знаю гораздо, гораздо больше.

Успехи персонала «Центральной тренинговой компании» вызывают у меня неподдельный восторг. Представьте: приезжают настороженные, в чем-то несчастные клиенты — бизнесмены и руководители. На лицах отражаются

заботы и серьезность, они со вздо-о-охами рассказывают о своей жизни и работе, со скрипом в мозгу начинают изучать материалы в первый день программы. В процессе коучинга они преобразуются, скидывают с себя маски, перестают играть какие-то ненужные роли и остаются просто такими, какие есть. Счастливыми. Я давно научился видеть эту «настоящность» под толстым налетом того, что с человеком сделала судьба. И мои ребята тоже. Поэтому мы очень твердо ведем клиента от задания к заданию, пока у него не изменяются черты лица.

Один из участников программы «Усилитель мощности руководителя» (взрослый мужчина, владелец бизнеса) в какой-то момент заплакал и никак не мог остановиться, изведя целую упаковку носовых платков. Потом долго гулял — его так проняло, что он не был способен заниматься. Остальные, которых торкнуло не так сильно, смотрели на него с неподдельным интересом. Когда он вернулся, то я и еще два члена моей команды, которые с ним работали (!), его не узнали. И это не метафора — у него так преобразилось лицо, что мы, все трое, ощутили необходимость взглядеться, чтобы осознать, что перед нами наш клиент! Буквально: подходит ко мне незнакомый человек, протягивает руку и говорит: «Спасибо». Я чуть было не спросил: «А вы кто?»

Кто-то читает отзывы наших клиентов на сайте и думает — эка невидаль, эмоции людям прокачали... Но ведь эти слова писаны не экзальтированными поклонниками сетевого маркетинга, которые ведутся на «гоу-гоу» и сценические эффекты, а выдавшими виды российскими бизнесменами, которые пришли с *реальными проблемами*. И многие приезжают *циничными и настороженными*. Чтобы добиться проявления скрытых чувств у акул бизнеса, отнюдь не достаточно попрыгать перед ними в энтузиазме — они посмеются и уйдут через пару часов.

Нет, нужно быть настоящим волшебником, чтобы суметь вскрыть нарывы души сильного человека, а затем их вылечить. По-настоящему решить проблему.

Важнейшее качество любой команды — профессионализм. Мои сотрудники — настоящие профи. Все до единого. Я горжусь ими не меньше, чем тем продуктом, который мы вместе производим. Я регулярно (практически каждую неделю) слышу от партнеров и клиентов: «Где ты набрал таких людей?», «Как ты создал такой коллектив?», «Твои ребята — образец», «Я всегда привожу своим в пример команду Вадима Мальчикова» и т. д. и т. п.

В данном томе я расскажу о принципах, которые позволили добиться этого как мне самому, так и многим, кто решил вопрос человеческого фактора, — интуитивно ли, по науке ли, совершенно не важно. Победителей не судят. Я знаю, что человеческий фактор является главной проблемой бизнеса. Большинство бизнесменов *вообще* не представляют, что делать с людьми, как с ними правильно обращаться, как мотивировать. Даже руководя большим коллективом.

Книга выходит во времена, когда Россия переживает кризис. На моем веку он уже далеко не первый. На страницах тома «Человеческий фактор под вашим контролем» вы найдете практический синтез хороших технологий и опыта, рекомендации, как увеличивать предприятия в кризис, как повышать доходы и значительно расширять сферу влияния на фоне всеобщей паники. Ведь, согласитесь, именно от сотрудников, которые работают с вами, во многом зависит то, где вы окажетесь, когда сложная пора минует. Читая главу за главой книги, которую вы держите в руках, вы поймете, что в точности делать с людьми, чтобы они победили сами и принесли победу вам, руководителю.

Когда у вас очень много денег, вы можете безболезненно потерять часть. Это вас не убьет. Но когда средств мало,

вы должны мудро вести финансовое планирование и быть уверенным, что не тратите впустую или глупо ни одной копейки.

Когда экономика растет, вы можете позволить себе больше кадровых ошибок, чем в «интересные времена». В периоды спада вы должны в точности знать, как поступать с командой, и уметь это делать, соблюдая правильный стиль управления.

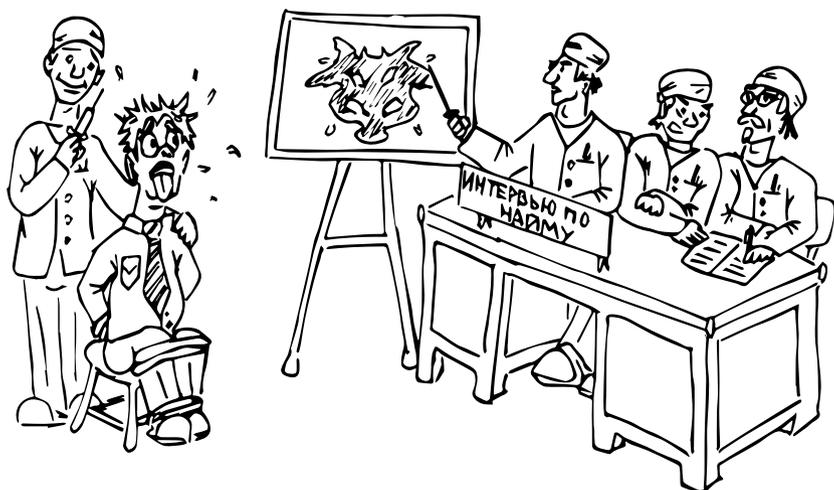
Так что данная книга окажется для одних увлекательной, для других — полезной, для третьих — спасительной. Многие найдут здесь целый набор совершенно новых для себя решений и подходов, способных изменить их бизнес и даже жизнь. Вас ждет новый уровень понимания людей.

Пристегните ремни.



Часть

Как нанять нужных вам людей



Глава 1. С чего начинать

Это не пособие по найму. Я лишь обозначу главные принципы, которые должен учитывать тот, кто им занимается. Их не найти в бульварной литературе по этому вопросу.

Мы часто слышим от руководителей, что квалифицированный персонал негде взять, и вообще на рынке очень мало хороших специалистов. И действительно, источник любой проблемы в бизнесе можно проследить до ошибки, непрофессионального действия или злого умысла человека.

Людей, изначально готовых делать для компании все и добиваться ожидаемых результатов, на самом деле не так много — порядка 20%. Примерно такое же количество сотрудников с легким сердцем пройдет по вашей голове ради мимолетной личной выгоды. Остальные — достаточно инертны, но не разрушительны. Конечно, если брать всех подряд.

Как же при найме выделить лучших из общей массы и не ошибиться?

Профессионалы используют тесты и точные интервью. Но тесты дорого стоят, и не у каждой организации есть понимание, как ими пользоваться. А если оставить ситуацию без внимания, то она может внезапно ударить по вам сильнее, чем вы ожидаете. Те, кто давно в бизнесе, знают, о чем я говорю.

Иногда клиенты просят нас оценить их персонал, дать экспертное заключение. Очевидно, что владельцы бизнеса пытаются решить проблему каким угодно способом. Ниже я хочу поделиться самой простой техникой оценки сотрудника, как давно работающего, так и кандидата. Любое тестирование имеет смысл проводить после того, как он прошел данную проверку.

При прохождении интервью человек может выглядеть и говорить отлично, но на деле окажется, что это попытка пустить в глаза пыль, и за его словами ничего не стоит. Иногда кандидаты специально проходят курсы «Как вести себя на собеседовании», чтобы *казаться* ценными сотрудниками.

Или, наоборот, человек может вести себя скромно, внешне теряться на фоне других, мало рассказывать о себе и своих заслугах. При прочих равных его обычно рассматривают на хорошую должность не в первую очередь, даже если он квалифицирован и продуктивен. Бывает ведь, что соискатель просто не умеет себя подать.

Есть еще вариант, когда человек буквально рвется в бой, энергичен, но у него нет опыта определенной работы, и ему отказывают, хотя по своим личностным качествам он выигрывает в сравнении с претендентами, этот опыт имеющими. И может быть, получив возможность действовать, он показал бы чудо.

Часто интервью при найме длятся чересчур долго. И их длительность не гарантирует, что вы узнали именно то, что нужно. Может получиться, что вы потеряли время, а в ре-

зультате взяли неподходящего человека, который вскоре либо сам уходит, либо вы его увольняете.

Бывает, что насквозь гнилой персонаж на испытательном сроке ведет себя очень лояльно и только после того, как вы берете его в штат на постоянной основе, показывает себя во всей красе. Вот где скрывается настоящая проблема. Такого уже и не уволишь с легкостью, так как испытательный срок закончился.

Что делать в подобных случаях? Как не тратить часы на бесполезные интервью и не мучиться в догадках, подходит соискатель для работы в вашей компании или нет?

Есть основной критерий, используя который можно довольно легко определить, насколько хорош кандидат и будет ли он создавать проблемы либо решать их. На выяснение требуется лишь несколько минут.

Критерий этот — продуктивность. В данном случае под словом «продуктивность» имеется в виду, умеет ли претендент *заканчивать* дела и производить что-либо ценное. Вы удостоверьтесь, есть ли что-то, что он сделал в жизни и чем действительно гордится. Человеку, после беглого просмотра его резюме, задают вопрос: «Каким был ваш продукт?» (Некоторые ошибочно спрашивают о планируемых в будущем результатах — надо интересоваться именно прошлыми.) Вопрос может быть перефразирован, главное, чтобы не менялась его суть.

«Продукт: высококачественная вещь или услуга в законченном виде, переданная человеку или группе, для которых она является полезной, в качестве обмена на что-то ценное.»
Л. Рон Хаббард.

Сами деньги — не продукт, если вы, конечно, не монетный двор.

Некоторые люди сразу отвечают на вопрос о продукте так: «Деньги, конечно». Спросите их, что они *произвели*, в обмен на что и получили деньги.

Также продуктом не является *статус*. «Я стал директором всего за год!». Отлично, а что ты произвел до этого и после, будучи директором? Да, очень жесткий вопрос.

Бывает, что человек не понимает, о чем идет речь. Перефразируйте. Я обычно просто поясняю, что имелось в виду: «Каковы были ваши результаты, ваши достижения? Что вы сделали, чем можете гордиться?» Не подсказывайте ответов. Если он тормозит так, что вам не вытерпеть, — изгоняйте.

Наилучший кандидат сразу станет перечислять свои продукты: отремонтированные машины, построенный дом, полученный доход (это корректный тип внутреннего продукта, который отдел сбыта обменивает с руководством, в отличие от продукта «деньги» для самого бизнеса), растущую организацию и т. д. В зависимости от того, чем он занимался в жизни. Один мальчик конструировал шикарные модели кораблей. Другой получал первые места на престижных танцевальных конкурсах.

Если он непродуктивный, то может начать перечислять вам действия, которые совершал: мыл машины, отправлял письма, строил дома, руководил. Такой человек не ориентирован на конечный результат, и ему нельзя сразу же предлагать ответственную работу, но не сбрасывайте его со счетов. Можно поручить выполнение каких-нибудь не очень важных заданий, но он обязательно должен работать под контролем жесткого руководителя, который будет делать упор на доведении дел до конца. Такого соискателя нужно гонять, как матроса в шторм, и плевать на его нытье. Муштра научит его заканчивать начатое. Его также можно использовать с большой пользой на тех постах, где завершённые дела не являются стратегически важной составляющей, в отличие, например, от продаж или руководства. Кладовщиком — еще туда-сюда. Там много рутины. Руководителем производства — ни в коем случае.

Если соискатель не может назвать никакого продукта вообще, вряд ли стоит его рассматривать дальше. Может быть, только в глухой деревне, где нужно набрать четырех работников из трех с половиной инвалидов.

После того как человек на собеседовании расскажет о продукте, спросите о его объемах. Сколько он производил по сравнению с коллегами или с нормами, которые от него ожидалось? Эффективный сотрудник обычно подсчитывает свои достижения — он гордится ими, знает их число и рад поведать об этом другим.

Очень хорошим показателем является то, что человек называет имена и координаты людей, которые могут его порекомендовать, желательно руководителей с последней работы или клиентов. А если он не может предоставить эту информацию по каким-то причинам, есть большая вероятность, что перед вами лжец. Так что всегда проверяйте такой момент.



Один раз я помогал клиенту набирать людей. На собеседование пришла девочка, назвалась психологом (глупышка думала, что я расценю это как плюс) и сказала, что руководила группой продавцов и подняла ее продажи в несколько раз. В качестве рекомендации назвала свою начальницу (сообщила фамилию, имя и отчество) и дала ее мобильный телефон. Ну просто ангел да и только. Я не стал звонить по мобильному, а прямо при кандидатке (дабы не терять времени) нашел в Интернете ее фирму, позвонил туда и попросил соединить с начальником отдела кадров. Тот поведал мне, что моя визави никогда не была руководителем группы продавцов (девочка в момент нашей беседы прошла через весь спектр эмоций, а на ее личике сменились многие цвета радуги). Что она была продавцом, и весьма посредственным. А ее «начальница» — да, работала сотрудница с таким именем и телефоном, тоже продавцом, тоже уволилась. Они были подружками.

Разумеется, девушка была незамедлительно послана — хоть и в корректных выражениях, но по предельно ясному адресу. Что ж, в конце концов, она была психологом, а ложь для большинства из них является стандартной стратегией. Но брать на работу того, кто врет в глаза на первой же встрече, уж точно не стоит.

В том случае если человек по молодости нигде не работал, он все равно может назвать свои продукты — медаль за окончание школы, отремонтированный велосипед, совершенное знание языка, грамоту за что-то. Также ценны успехи в спорте и призовые места. Такого обязательно нужно пробовать на должность, сначала на не очень ответственную, но с перспективой — он быстро обучится и, скорее всего, порадует вас.

Если сотрудник продуктивен, то его легко учить. Для этого просто нужен инструктивный материал, время и методика, речь о которой пойдет далее. Зачастую такой человек может освоить какое-то дело в несколько раз быстрее, чем многие другие.

Часто бывает так, что непродуктивный человек с высшим образованием по своим способностям решать задачи полностью теряется рядом с продуктивным, но без «вышки». И это не обязательно камень в огород образования. Просто факт наличия диплома не делает личность подходящей для ответственной работы.

Не берите лгунов, откровенно неспособных понять идею продукта, критиканов и тех, кто упирает на свой статус, а не на результат. Остальных ставьте на стажировку.

Главное — готовность человека достигать намеченных целей и его желание трудиться.

Этот принцип точно показывает, на кого следует обращать внимание. Он экономит вам время и значительно поднимет эффективность найма.



Глава 2. Кодекс отдела кадров. Трактат о мотивации

Мотивация людей — что за коварный предмет! Тайны человеческого фактора столь глубоки, что данная тема выходит на первые места в списке проблем руководителей всех мастей, заслоняя наивысший фетиш бизнеса — доход.



Иосиф Джугашвили заметил, что кадры решают все. Найдите хороших людей — и будет вам икра, шампанское и осетрина. Подберите правильных сотрудников на ключевые посты — и инфаркт обойдет вас стороной, а язва почтительно отступит. Обеспечьте их мотивацию — и счастье заключит вас в ласковые объятия.

Будучи лидером на редкость преданной и мотивированной группы, могу поделиться некоторыми секретами, о которых поведал мне «сын ошибок трудных», а также специфическое образование. Пережив десятикратное за год умножение штата компании, в которой я был когда-то руководителем, а позже подобрав костяк команды в другом (любимом) бизнесе, я могу уверенно сказать о том, кто есть who в этом предмете. Я видел факты. Будучи проверенными на моих клиентах, они говорят сами за себя, демонстрируя природную обоснованность.

Я писал уже кое-что о мотивации в первом томе «Энциклопедии», но разрозненно, хоть подчас и достаточно подробно. В данной главе я планирую свести все воедино и изложить кратко, так как такой формат может быть использован самостоятельно.

Итак, принцип первый: мотивированного человека не надо как-то специально мотивировать. Он просто работает на полную катушку. Желание трудиться идет изнутри. Удача найти такого. На рынке труда они встречаются редко — один на сотню или чуть больше.

Деньги — самая слабая мотивация из возможных. Несправедливость — один из сильнейших демотивирующих факторов. Человек может лелеять обиду годами.

Долг — высшая мотивация. То, что вы ощущаете по отношению к детям или к старым родителям — не просто сочувствие, но долг. Вам знакомо это чувство. Самураи боготворили его. Уровень мотивации «долг» случается просто от рождения. Чем ответственнее человек, тем более он склонен испытывать его лишь потому, что обещал что-либо. Вызвать чувство долга у преступника нереально. Злостный правонарушитель — всегда потенциальный предатель. Исключение составляют лишь благородные злодеи, выдуманные голли-

вудскими сценаристами. Злоумышленник, испытавший этот благородный порыв, уже перестал быть преступником.

Команда становится командой после пережитого шторма, а не после первой совместной пьянки в борделе. Ничто не поднимает боевой дух сильнее, чем слаженная работа в трудных условиях, которая принесла выигрыш. Развлечения и поощрения без совместно достигнутого результата в настоящем деле лишь развращают. Реальное производство, очевидный продукт сами по себе создают командную атмосферу, так как каждый начинает гордиться собой и своими товарищами.

Спрашивайте людей при найме, каковы их личные цели в жизни. Опасайтесь тех, кто видит их исключительно через призму денег — такая мотивация низка. Если человек говорит, что его цели связаны исключительно с семьей (вырастить детей, заботиться о муже или родителях), значит, мотивация диктуется текущей проблемой, что является минусом. Спросите, каковы его цели в работе, какой след он хочет оставить. Если он не может думать ни о чем, кроме близких, это плохой кандидат. Не имеет большого смысла также брать людей, которые хотят в будущем открывать свой бизнес. Вы для них трамплин. В их цели не входит долговременное нахождение в вашей команде. Можете использовать их на временной работе, но не рассчитывайте на верность. Если вы это знаете и задействуете их лишь на краткосрочных проектах, понимая, что они в любой момент покинут вас, то не будете расстроены, когда такое произойдет. Начав сотрудничать с такими, сразу же подыскивайте им замену.

В первом томе трилогии есть глава «Тормоза в офисе». Применение при найме ее рекомендаций свидетельствует о вашей мудрости.

Не думайте, что люди, устроившиеся к вам на время, изменят свое решение уйти от вас. Однако они его могут отложить. Учитывайте этот факт.

У бизнесмена должна быть личная цель, что его зажигает, на основании которой он формулирует главную цель (миссию) бизнеса. В нее должно быть вложено столько жизненной силы, столько созидательной мысли, что сама по себе она станет невероятно мотивирующим фактором для людей. Такая цель стремится охватить разные сферы жизни предприятия и сотрудников. В ее перспективе видны приличный уровень дохода и возможности для роста и развития. В ней отражена поддержка семьи и забота о детях, в том числе о детях работников. Это мечта о компании, которую восхваляют клиенты и которая расширяется. Эстетичная группа, в которой царит справедливость. Группа, имеющая планы по завоеванию мира, где каждый видит свой следующий уровень. И разумеется, в миссию должна быть вплетена идея заботы об окружении.

Если вам интересен пример вышесказанного, то расскажу о миссии моей компании. Она такова: помогать бизнесменам эффективно реализовывать их мечты наиболее разумным способом, изменяя таким образом мир к лучшему. Это не лозунг и не пустая декларация, а очень точная формулировка сути нашей деятельности, которая полностью отвечает и моей личной цели, которая упрощенно звучит так: просвещать людей, делать их лучше, помогая им поднять качество жизни. Стратегические цели по ее реализации у нас большие, и они зажигают всех, кто вовлечен. Недалекие люди, погрязшие в невежестве, указывали мне пару раз на то, что эта миссия якобы невозможна, недостижима и что бизнесмены никогда не мечтают ни о чем, кроме денег. Они глубоко ошибаются, так как мы постоянно достигаем результатов, а высокомерные глупцы смотрят со своей ко-

локольные и знают, что *они* никогда не смогли бы произвести подобное. (А я каждый день получаю подтверждение, когда вижу очередного бизнесмена, отдающего все силы для того, чтобы его сотрудники жили лучше — но так, чтобы те не заподозрили его в излишней сентиментальности.) Когда наши клиенты двигаются к своим мечтам, они становятся по-настоящему счастливыми и таким образом делают счастливыми и нас, и других людей. Поэтому остановить нас невозможно — ведь мы мотивированы лишь привлекательностью результатов деятельности, а не легкостью их достижения или призами. Размер барьеров для нас ничего не значит: пока мы живы, мы будем делать свою работу. Никто никогда не мог остановить и меня лично. Посмертные маски тех моих самоуверенных дуэльных противников, которые вовремя не принесли извинения, хранят гримасы невыразимого удивления, в то время как сам я, живой и процветающий, пишу эти строки. А иные глупцы и сейчас не верят в собственную неотвратимую гибель, так как я добр, а добрые люди кажутся заносчивым простакам безобидными. Чудовищное заблуждение. Проигрывая изредка мелкие тактические бои, я всегда неуклонно двигаюсь к выигрышу стратегическому.

Теперь несколько «не», которые защитят достойных личностей от посягательств на их частную собственность и, что еще хуже, от траты их времени и нервов.

Не берите людей скрытных, капризных и демонстрирующих на собеседовании склонность к сплетням, как и к любому виду критики — в отношении бывших ли руководителей, ваших ли конкурентов. У критикующего всегда полон шкаф скелетов.

Не принимайте на работу врунишек, тем паче уличив их на собеседовании.

Не назначайте на ключевые должности абы кого, кто вас не устраивает сразу, — ничего путного не выйдет. Не рассосется. Вы можете видеть в человеке недочеты, но плюсы должны уже сейчас перевешивать минусы. У вас не больничка.

Не ставьте на найм человека с низкой мотивацией и не умеющего продавать. Он возьмет не того, а если и встретит отличного кандидата — не сумеет его уговорить, даже если у компании есть всевозможные плюсы и выгоды.

На найме желательно иметь звезду. Не следует поручать такую тонкую и ответственную работу опустившимся наркоманам, грубым гопникам, хитрымудренным психологам, садистски настроенным психиатрам, манерным извращенцам и прочим маргинальным элементам. Подобное притягивает подобное.

Задавайте на собеседовании вопросы о произведенном продукте, минуя чрезмерно долгие беседы об образовании и опыте человека. Спросите его, чем он гордится из того, что создал. Предупрежу сразу, что если основываться лишь на результатах этого вопроса, то годных кандидатов окажется лишь около 5%. Не будьте излишне привередливыми, не лишайте остальные 95% шанса. Особенно если ваша организация не из крупных. Сформируйте славный стажерский корпус, и да поможет им бог. Тех же, кто ответил легко и с удовольствием и убедительно свои слова доказал, ставьте на ответственные посты.

Расширяясь, набирайте всех, кроме откровенных моральных уродов и тех, чей IQ ниже 110 (а на руководящие должности — менее 125). Кстати, использование теста на интеллект при найме является хорошим тоном и демон-

стрирует вашу мудрость и вдумчивость. Неподходящие будут выявлены, пройдя проверку боем на стажировке. Помните, что яркие звезды могут быть сокрыты тучами ваших предубеждений.

Хороший работник не всегда хочет быть и будет толковым руководителем. Поднимая продуктивного продавца до уровня начальника без его желания, вы потеряете эффективного сотрудника и поставите под удар весь отдел.

Если организация у вас большая, а вы подбираете человека лишь на ключевой пост — капризничайте и кочевряжьтесь. Найдите лучшего, а остальных отошлите. Если же вы, наоборот, планируете значительное расширение штата — берите всех, кто выглядит пригодным и не является дебилом. Записывайте их в стажерский корпус и не платите много, покамест они находятся на испытательном сроке, проявляют старательность и доказывают лояльность. Желание работать, подтвержденное практикой, — главный критерий выбора при масштабном найме.



Один раз я наблюдал интересное явление. В организации со штатом в 200 человек обнаружили следы преступления, но не тех, кто его совершил. Начальство было не очень-то интеллектуальным, но весьма принципиальным, так что оно решило вычистить ряды. Директор устроил массовое увольнение всех, кто хоть чем-то вызывал подозрение. Таковых нашлось около 20%. Надо заметить, что компания эта была международной, и директор не являлся последней инстанцией, но лишь возглавлял российский филиал. Мне было странно наблюдать, как увольняемые шли понуро в отдел кадров, как бараны на бойню, с осознанием неотвратимости своей участи. Но были в данной массе приговоренных двое, которые, судя по всему, жили праведниками уже не один цикл

реинкарнации. Они буквально сели под кабинетом директора на чемоданы и заявили: «Мы вообще никуда не уйдем без справедливого разбирательства, ибо нет на нас греха». Они отказывались сдвинуться с места, желая увидеть доказательства своей вины, и требовали международного начальства, и третьего, и десятого. Эти люди до сих пор в компании, а директора того нет и в помине. Мораль: яростная демонстрация лояльности является плюсом и, может быть, заслуживает индульгенции.

Сделка всегда предпочтительнее оклада. Последний разворачивает и напрямую диктует работать все меньше и меньше. Служащий на окладе старается скидывать с себя любую мало-мальскую ответственность, особенно эта черта вырабатывается у сотрудников многоопытных. А так как человек склонен смотреть ввысь и стремиться к новым высотам, то некоторые, не распознав финансовой перспективы, но и не имея желания ввязываться в собственный бизнес, начинают подворовывать. Не искушайте людей зря, дайте им игру и возможность выиграть.

У сдельной системы оплаты тоже есть свои минусы, о чем пойдет речь далее. Наиболее справедливая, на мой взгляд, система — пропорциональная, и она будет описана в соответствующей главе (только не забегайте вперед, во избежание неверного понимания прочитайте все последовательно). Но и у нее есть недостаток — персонал должен быть к ней подготовлен. Идеальной системы оплаты, судя по всему, не существует, но есть баланс плюсов и минусов.

Поощрение воровства руководителем — идиотизм высшего порядка. Начальник, знающий, что у него воруют, и не прикрывающий предателям лавочку, не достоин даже сожаления. Ничтожный глупец.

Существуют злонамеренные люди, которым хорошо только тогда, когда другим плохо. Таких в средней группе 2,5%, и они неисправимы. Это не так уж и мало, если посчитать население города. И существуют 20% индивидуумов (которые тесно общаются с теми 2,5%), приносящих вреда более чем пользы, но они исправимы. От первых безоговорочно избавляемся, невзирая на ранги и компетентность. Вторых же пытаемся исправить (технология для обнаружения тех и других, а равно и для улаживания, дается на нашей программе «Усилитель мощности руководителя»), и если не получается (и такое бывает) — отправляем вслед за первыми без тени сожаления на челе.

Если люди безответственны, они ничего не станут делать без приказов. И будут нести проблемы руководителю, дабы он решал их и был повинен в ошибке. Заставляйте людей приносить проблемы только вместе с решением (одним) в письменной форме. Это лечит «вывих ответственности». Пусть подписывают послание так: «Считаю данное решение наилучшим _____ (подпись)».

Апатичных «немогучек» увольняют. Наглых саботажников тоже. И те и другие являются имуществом биржи труда — зачем вы взяли чужое? Отдайте обратно.

Хронически низкий доход, как говорит опыт, исправляется только кадровыми перестановками на уровне руководства.

Увольняя людей, будьте уверены, что поступаете справедливо и по совести (а не просто под влиянием импульса). Действуйте быстро. Позже объясните группе, почему это было сделано, чтобы не появилось слухов и ложных страхов. Можно издать приказ с пояснениями

или рассказать все, как было, на собрании, чтобы другие не волновались: «а вдруг и нас уволят ни за что». Люди дорожат своими местами и ролью в общей игре. Хорошим тоном является публикация списка нарушений и взысканий за них, чтобы у сотрудников было представление об их судьбе.

Люди любят помогать и быть полезными. Хвалите их, делайте им комплименты, в похвальбе переходите на личности. Когда ругаете, не затрагивайте личность и не нападайте на самого провинившегося — только на то, что он *сделал*, чтобы сберечь его. Размажьте по стене *недоделку*, но подбодрите *человека*. Ведь именно ему ее исправлять.

Старайтесь платить сотрудникам больше, чем в среднем предлагает рынок труда. Если нет такой возможности — покажите им реальную перспективу. Мечта прокормит их некоторое время. Создайте умную систему оплаты, которая устроит вас и позволит заработать им.

Направляйте людей к целям. Воодушевляйте. Подтверждайте их успехи и достижения. Это три кита лидерства, так же как начало, изменение и остановка — три кита контроля, согласно Hubbard management system.

Приведенный кодекс краток, но достаточен для использования. Сводя данные в единый трактат, я постарался сделать его максимально практичным.



Глава 3. За что платить зарплату

Спросите кого-нибудь, за что он получает зарплату? В зависимости от ответов людей можно совершенно четко разделить на три категории. Первая — те, кто застрял на том, что им надо кем-то *быть*, чтобы достичь своих целей и положения в обществе. Профи называют их *бытелями*. Такие считают, что им нужно платить деньги только за то, что они имеют определенный статус.

— Что вы произвели в своей жизни? Что было вашим продуктом?

— Ну... я стал профессором! Получил долгожданное ученое звание доцента!

— Хорошо. Но что вы *произвели*?

— Я что, неясно выразился? Это и произвел! Я уже десять лет как заслуженный доцент!

Наверное, надо договориться о терминах. Под «производством продукта» понимается получение результата созидательной деятельности, который годен для обмена на ценности. Это может быть собранный трактор, проданные валенки или компания, которая благодаря работе руководителя расширилась в несколько раз, — что-то законченное и имеющее стоимость. Именно в обмен на продукт люди готовы платить деньги или оказывать поддержку иного рода.

Возьмем ректора университета. Каков *продукт* этого учебного заведения? Разумеется, **востребованные специалисты, способные добиваться успехов, применяя изученное**. Но если вы возьмете на должность доцента *бытеля*, то получите в качестве результата его деятельности что угодно, но не таких специалистов, так как все его усилия направлены на получение статуса. Бытель — почти клинический случай, к сожалению, иногда встречающийся.

Есть еще один тип людей. Они сосредоточены лишь на *процессе*, их не очень заботят плоды труда. Они считают, что просто выполнять какие-то действия — самое ценное и уже само по себе достойно похвалы, а также, конечно, хорошей оплаты.

Делатель находится в лучшем состоянии, чем *бытель*. Вот примерный вариант диалога:

— Каков был ваш продукт?

— О, вы знаете, я очень много и тяжело работаю. Ужасно устаю. Огромный объем нагрузки. Но справляюсь.

— Понятно, но каков был ваш продукт?

— Ну, я же рассказываю. Я провел на службе кучу часов и сломал двенадцать карандашей, я делаю чертежи. Да, я постоянно рисую эти проклятые чертежи. Таково мое призвание.

— Но что вы произвели?

— Вы что, издеваетесь? Я *тружусь* над чертежами, я прекрасно черчу и делаю это весь день.

Вам знаком такой диалог? Походите тут и там, и вы найдете достаточно много *делателей*. Из ста человек на собеседовании таких будет около восьмидесяти. Людей, которые хотят денег просто в награду за то, что они работают с вами. *Делатели* не настолько плохи, как *бытели*, есть много видов деятельности, которые им можно поручить. Приблизительно половину из них можно обучить продуктивному труду.

Третья категория малочисленна по сравнению с первыми двумя. *Созидатели*. (Их можно было бы назвать производителями, но я стараюсь избегать некорректных животноводческих ассоциаций).

Это те, кто целенаправленно создает добавленную стоимость. Те, кто нацелен на получение результата, знает, что такое продукт, может назвать произведенные им раньше продукты и привести доказательства.

Вот реальный разговор с 16-летним парнем, пришедшим устраиваться на работу:

— Каков твой продукт?

— О, хорошо, что вы спросили. Ну, например, дом...

— ???

— Я имею в виду не тот дом, который мы вместе с отцом построили. Есть еще один, небольшой, я его возвел сам. И сам спроектировал канализацию. У меня книжка была с инструкциями, я и разобрался.

Этот пацан стал генеральным директором высокотехнологичного завода задолго до того, как ему стукнуло 30 лет. Без высшего образования.

Не все *созидатели* — такие самородки, но все они спокойно рассуждают в рамках «я произвел то, я создал это». «Я принес компании миллион долларов прибыли» — так говорит либо лжец, либо *созидатель*.

Теперь давайте вернемся к названию главы. За что мы платим людям зарплату? За статус, действия или продукт? Если подумать хорошенько, то ответ очевиден. Только за продукт. Даже *бытелям и делателям*.

С распространением стандарта ISO 9001 многие предприятия ввели у себя управление на основе показателей эффективности. Зачастую данные показатели отмечают черт знает что, например *мнение* руководителей о подчиненных в баллах. Гарантирую, что эта оценка не будет объективной.

Как консультант я постоянно корректирую системы измерения эффективности на различных предприятиях. Искажение самой идеи глобально. Оно связано со старыми советскими КТУ (коэффициентами трудового участия), закрепляется в «сбалансированной системе показателей» Нортон и Каплана (далеко не совершенной системе) и базируется на общем непонимании сути предмета.

Показатели должны отражать *продукт* организации, подразделения, поста. Им следует быть объективными, доступными проверке или инспекции, это должна быть какая-то вещь, которую несложно увидеть и подсчитать. Иначе вы открываете двери несправедливости, злоупотреблениям и не сможете использовать такой мощнейший инструмент, как планирование на основе показателей.

Соответственно, для того чтобы правильно оценить какую-то область, вам необходимо дать точное определение продукту, производство которого ожидается и который мог бы быть подсчитан. Главным показателем будет количество произведенного либо его денежная стоимость.

Основной продукт автопредприятия — машины. Их можно посчитать, не правда ли? Но просто назвать число выпущенных автомобилей недостаточно, чтобы мы могли судить о том, как идут дела компании. Что же еще должны отражать показатели, кроме количества изделий?

Как писал Л. Рон Хаббард, у любого продукта есть три главные характеристики: количество, качество и жизнеспособность. В нашем примере автомобили должны выпускаться в достаточном количестве и качестве, чтобы удовлетворять потребности клиентов и предприятия и долго не ломаться. Каждая из этих характеристик может быть объективно обнаружена и посчитана.

Количество выпущенных и проданных автомобилей и их рентабельность дадут картину финансового состояния предприятия, если известен также третий показатель — его расходы за тот же период. Все очень просто.

После технического контроля мы имеем «сертифицированный автомобиль». Он дает нам маркер для оценки качества (такие машины вы можете подсчитать) и возможность им управлять.

Количество рекламаций от покупателей, аварий по вине производителя, статистика поломок в гарантийный срок — объективные показатели жизнеспособности. Тут все понятно. Итак, это касается производства.

Но у нас есть и административный персонал, у которого также имеются конкретные продукты. За них дают зарплату и финансирование. Примечательно, что сотрудники подчас не осознают, что их настоящие клиенты — руководители, которые обменивают на деньги результаты труда работников. Забывая, кто настоящий потребитель их услуг, люди делают упор на клиентов *организации*, игнорируя требования и пожелания *начальства* (своего единственного клиента), что становится подчас роковой ошибкой. Истина в том, что они обслуживают клиентов своего клиента, за что и получают финансы и поддержку.

Отдел кадров производит *сотрудников*, бухгалтерия — *вовремя сданные безупречные отчеты* и т. д. Сложность в формулировании продуктов для рядовых сотрудников

часто возникает просто из-за непонимания, с кем он обменивается.

За создание каждого из продуктов отвечает конкретный сотрудник, получая взамен деньги. Не за действия. Не за присутствие. За продукт.

Если это понять, то исчезнет несправедливость в выплатах, непонимание, перерасход фондов, муки совести «я ему недоплатил», недоразумения с профсоюзами и другие сложности. Если платить за продукт, который можно выразить статистикой, непродуктивные *бытели* и *делатели* покинут предприятие. И оно наполнится способными *делателями* и *созидателями*. Жестко, но справедливо.

В первом томе энциклопедии мы рассматривали универсальную оргструктуру из Hubbard management system. Она содержит семь отделений — семь главных функций организации. Вот их описательные названия в том виде, в каком они чаще всего используются в бизнесе. Это отделения:

7. руководства;
1. кадров и коммуникации;
2. маркетинга и продаж;
3. финансов и бухгалтерии;
4. производства (товаров или услуг);
5. качества и квалификации;
6. расширения рынка и PR.

Нумерация стандартная, специалисты по технологии Хаббарда различают их просто по номерам, подразумевая определенный набор функций. Седьмое отделение идет перед первым, чтобы показать восходящую спираль производственного цикла. Основной бизнес-поток начинается именно в нем, потом идет от первого к шестому и в конце попадает опять в седьмое для анализа, после чего цикл повторяется снова. Спираль.

У каждого отделения есть свои продукты и способы их измерения. Хоть они и отличаются от организации к организа-

ции, принцип, на основании которого они сформулированы, достаточно стандартен. Так что от фирмы к фирме ценные конечные продукты (ЦКП) структурных подразделений и их показатели производительности схожи. Приведу примеры формулировок, чтобы дать вам представление о них.

Отделение руководства (7). *ЦКП:* жизнеспособная процветающая организация (это отделение производит саму компанию).

Главные статистики: базовые показатели, отражающие финансовое положение. Их можно наугадить в теме «Финансовый анализ»: прибыль на инвестированный капитал, деньги в наличии в сравнении со счетами к оплате, стоимость полностью выполненных договоров и т. д. Полный список приводить тут смысла нет, так как именно эти данные есть в широком доступе, стоит лишь покопаться в Интернете.

Отделение кадров и коммуникации (1). *ЦКП:* продуктивные сотрудники, назначенные на посты и полностью обученные своей работе.

Главная статистика: количество сотрудников, полностью обученных работе на своей должности (о системе повышения квалификации будет много сказано далее). Данная статистика считается накопительно и отмечается раз в неделю (что является отчетным периодом любой статистики в организации).

Для крупных или быстрорастущих организаций может быть добавлена еще одна главная статистика в этом отделе: количество принятых сотрудников.

Отделение маркетинга и продаж (2). *ЦКП:* доход организации — больший, чем расход и резервы.

Главные статистики: наценка (в рублях, а не в процентах), а также валовой доход.

Отделение финансов и бухгалтерии (3). *ЦКП:* безупречная финансовая документация. В таком виде продукт от-

деления понятен и полезен для бизнеса. В зависимости от задач его формулировка может быть более сложной.

Главная статистика в данном случае представляет собой систему баллов за еженедельные, ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные завершённые действия, которые ожидаются от бухгалтерии, минус штрафные баллы за завалы (если это звучит слишком сложно, вам поможет разобраться с этим персональный коуч на нашей программе «Полный контроль своего бизнеса»).

В идеале именно финансовое подразделение занимается сбором дебиторской задолженности. Тогда добавляется ещё статистика: все собранные средства.

Отделение производства (4). ЦКП: (вы сами формулируете то, что выпускает ваша компания).

Главные статистики: 1) отработанные денежные средства (сумма, на которую произведены товары или услуги), 2) натуральное выражение производства (количество выпущенных галош, выдернутых зубов или что вы там делаете).

Отделение качества и квалификации (5). Продукты: 1) заслуженные подтверждения качества продукта (форма зависит от того, что вы производите), 2) полностью подготовленные сотрудники.

Главная статистика: доход, поделенный на количество сотрудников. Под словом «доход» имеется в виду маржа. Если статистика растёт, начальник отделения ест свой хлеб с маслом не зря.

Отделение расширения рынка и PR (6). Оригинальное название — отделение по работе с публикой. *ЦКП* (самый простой для понимания): новые клиенты. Имеются в виду люди, купившие что-то у организации впервые, а не просто проявляющие интерес.

Главная статистика: количество новых клиентов, данные которых внесены в базу.

Конечно же, это не единственные варианты наименований продуктов и статистик для стандартных отделений организации (на основании Hubbard management system). Всегда следует иметь в виду поставленные в конкретном случае задачи. И учтите, в идеале статистики формулируются для каждого поста, чтобы работа ни одного человека не осталась без объективной оценки.

Такие данные вам пригодятся для анализа деятельности, создания должностных инструкций и общего понимания того, что требовать от людей. Подробно изучить оргструктуру и главные статистики можно на наших коучинговых программах, например на «Управлении взлетом». На сайте Центральной тренинговой компании (www.consulter.org) вы найдете также видеоматериалы, которые помогут вам разобраться в этом вопросе лучше.

А если вернуться к теме поиска работников, то надо правильно составить рекламу о найме, о чем было рассказано в первом томе. Суть современного подбора кадров в том, что вы делаете грамотный PR своей компании для аудитории «потенциальные сотрудники». Вы должны создать о себе молву как о предприятии, в котором хорошо работается (она не может быть ложной, так как правда всплывет). Надеюсь, что мои книги помогут вам понять, как организовать все так, чтобы и сотрудники были счастливы трудиться бок о бок с вами, и предприятию это было выгодно. Потом вы должны провести кампанию по найму (привлекая людей по всем линиям коммуникаций, какие только найдете — газеты, Интернет, объявления в местах скопления нужных вам кандидатов, но, упаси боже, не биржа труда). Ваши объявления должны содержать либо вызов, либо интерес к самой деятельности, но не к зарплате и не к социальному пакету. После чего отдел кадров действует так, как описано в предыдущей главе.