**100 советов от генерального директора**

Какие книги по менеджменту полезнее: строгие, последовательно излагающие выбранный аспект, или истории, рассказанные, как правило, практиками? Я для себя вывел незамысловатую формулу:

*Концепции – это «скелет» знаний*

*Истории – это «мясо»*

Истории нужны, чтобы овладевать конкретными приемами, знакомиться с примерами, переносить их на свою практику. Без скелета не будет системного взгляда; будут отдельные «деревья», которые не сложатся в «лес».

На мой взгляд, одна из лучших историй, когда-либо рассказанных о бизнесе, – книга Роберта Таунсенда «Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги»[[1]](#footnote-1) – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 198 с.



Книга написана опытным генеральным директором и представляет собой около 100 заметок о различных аспектах бизнеса и менеджмента, расположенных в алфавитном порядке. Вот они вкратце! Также предложен тест Таунсенда «Оцените своего начальника как лидера».

**Акционеры.** Как всем известно, приоритеты больших корпораций таковы:

1. Забота о прибылях генерального директора
2. Руководство.
3. Подчиненные.
4. Клиенты.
5. И самые последние — акционеры.

Я предлагаю всё наоборот: 1. Акционеры. Сделайте все руководство и максимально возможное количество сотрудников акционерами — и с достаточным количеством акций, чтобы они воспринимали себя как собственников. 2. Это придаст значимость клиенту. 3. Сотрудники… ☺

**Алфавитный порядок.** В любых служебных записках / письмах располагайте имена в алфавитном порядке. Иначе некоторые ваши сотрудники станут жертвами всевозможных комплексов, полагая, что порядок отражает ваше отношение к ним.

**Ассистенты на подхвате и симуляция деятельности.** Обычный ассистент (заместитель) обладает всеми полномочиями своего начальника и, когда босс отсутствует, может принимать повседневные тактические решения, что позволяет компании продолжать функционировать. Ассистенты на подхвате – трансляторы воли руководителя. Они стоят между начальником и подотчетными ему людьми, узурпируют власть, путают карты и высасывают из организации все соки, лишая ее сил и стремлений. Эта разница четко видна в схемах трех видов организаций:

1. Лучшая организация.

2. На 25% менее эффективная. На каждом уровне управления эффективность коммуникаций внутри организации снижается на 25%.

3. Самый плохой вариант. Обычно свидетельствует о слабости и неэффективности руководителя. Вместо того чтобы передать часть своей работы другим сотрудникам или создать новую должность и назначить на нее того, кто может с ней справиться, он нанимает ассистента на подхвате. Ассистентов на подхвате никогда не распознаешь по названию должности. Они могут называться и вице-президентами, и старшими вице-президентами, и даже председателями исполнительного комитета. Но их всегда можно распознать по стилю работы. Они снуют туда-сюда между начальником и подчиненными с устными или письменными распоряжениями по поводу реальных или надуманных проблем, дублируя и перехватывая чужие дела и симулируя деятельность.

**Библиография.** Лучшие книги:

* Managing for Results by Peter F. Drucker[[2]](#footnote-2), New York, Harper & Row, 1964[[3]](#footnote-3)
* The Human Side of Enterprise by Douglas McGregor[[4]](#footnote-4), New York, МсGrow-Hill, 1960

**Благодарность.** Форма поощрения, которой обычно пренебрегают.

**Большие шишки в маленьких компаниях.** Когда нужны специалисты узкого профиля, маленькие компании могут нанимать людей, уволившихся из большой компании. Но когда нужен сотрудник-универсал, не следует нанимать бывшего сотрудника большой компании. Такие сотрудники наели «жирок» и будут вести себя не адекватно.

**Босс, как уходить в отставку.** Передать полномочия и обязанности молодым сотрудникам. Нельзя недооценивать разрушительный потенциал директора, который ушел на пенсию, но остается в компании на должности «консультанта» или председателя финансового комитета. Если вы оказались в ситуации, когда ваш предшественник имеет по контракту право на офис и секретаря, настаивайте, чтобы этот офис находился где-нибудь подальше. В противном случае ни вы, ни он, ни кто-либо другой не будете знать, кто же из вас начальник.

**Бюджеты**… не должны готовиться наверху и спускаться вниз; их должны формировать подразделения. Руководству не стоит жонглировать цифрами просто из любви к искусству. Любые изменения должны обсуждаться с подразделением, иначе весь процесс превратится в фикцию.

**Внешние аудиторы и аудиторский комитет.** Сообщите им, что хотите, чтобы ваш баланс отображал реальную картину результатов хозяйственной деятельности. Даже если они плохие. Попросите аудиторов быть откровенными в своих отчетах. Поскольку работа аудиторов стоит дорого, попросите главного бухгалтера провести всю подготовительную работу.

**Время: три мысли по его поводу.** Благодаря стартовому энтузиазму в небольших компаниях работают на 20% больше времени, чем положено по 40-часовой неделе. Новичкам нужно время, чтобы заслужить свое место в команде. Новым системам нужно время, чтобы устояться. Многие нетерпеливы в оценке новичков и новых систем. Дайте им время. Некоторые совещания должны быть короткими. Хороший способ обеспечить краткость – вынудить собравшихся стоять.

**Гарвардская школа бизнеса.** Не нанимайте на работу выпускников этой школы. Это достойное заведение само признает, что готовит своих выпускников только для трех должностей: исполнительный вице-президент, президент и председатель правления. Эта элита, по моему мнению, не отвечает таким первостепенным требованиям успеха, как: скромность; уважение к людям на линии огня; глубокое понимание сути бизнеса и того типа людей, которые получают удовольствие, работая на его процветание; уважение к нижестоящим.

**География и должное к ней уважение.** Не размещайте подразделения компании вдалеке друг от друга. Отсутствие руководства тут же погубит филиал. Потенциальный масштаб бедствия равен квадрату расстояния.

**Главные бухгалтеры и система учета.** Ни одна система учета не бывает безупречной, и все они постоянно меняются. Главный бухгалтер должен настоять, чтобы руководство выбрало одну систему, и потом не позволять менять ее. Пытаясь скрыть плохие результаты руководство может предложить изменить систему учета. Главбух должен возражать. Бухгалтер никогда не должен забывать о своей функции — обеспечивать достоверные сведения. Бухгалтер не должен готовить или хранить отчеты для архивов. Если эти отчеты не могут быть полезны для рядовых менеджеров, их и делать не надо. Сберегите свои нервы, позволив бухгалтеру хорошенько изучить новые идеи, прежде чем принимать их. Если вы допустите его в команду, он докажет свою ценность. Если же вы будете задвигать его в угол, он будет делать как ему проще, а не как вам выгоднее.

**Гордыня.** Руководители обычно совершают *самые большие ошибки в той области, где прежде были на коне.* В бизнесе, как и везде, гордыня – это непростительный грех самодовольства, когда дела идут хорошо. Как говорили древние греки, за гордыней неумолимо следует возмездие.

**Делегирование полномочий.** Многие любят рассуждать об этом, но лишь немногие передают свои полномочия в действительно важных делах. Это значит, что обычно передоверяют только черновую работу. Настоящий лидер выполняет по возможности всю черновую работу сам: он может сделать ее или понять, как обойтись без нее, в десять раз быстрее, чем его подчиненные. И он поручает им как можно больше важных дел, потому что это создает атмосферу, благоприятную для роста сотрудников. Например, если вам нужно заключить контракт на поставку (пусть даже очень важный), поручите это сотруднику. Дайте ему полномочия и возложите ответственность. Он сможет уделить этому вопросу больше времени, чем вы.

**Должностные инструкции, или смирительная рубашка.** Должностные инструкции хороши для операторов, где работа состоит из повторяющихся действий. Они абсолютно бессмысленны для менеджеров. В лучшем случае в должностной инструкции зафиксировано то, что пишущий думал в определенный момент в прошлом. В худшем – она подготовлена сотрудником HR-службы, который работы не понимает. К тому же подобные инструкции не только дорого обходятся и часто пересматриваются, они существенно подрывают боевой дух в организации.

**Заниженные оклады.** Некоторым достойным работникам чудовищно мало платят. Если вы в таком же положении, увольтесь. Пойдите в отдел персонала. Заполните анкеты. Подайте заявление с просьбой принять вас на прежнюю должность. В графе «Желаемая зарплата» напишите, сколько, по вашему мнению, вам должны платить. Вы будете, безусловно, самым квалифицированным из претендентов. Если вас не наймут снова, сославшись на «правила», значит, в любом случае пришло время уйти из этой компании, потому что в ней не умеют правильно расставлять приоритеты.

**Зарплата президента: он действительно стоит $250 000?** Разрыв в уровне ЗП между генеральным директором и сотрудниками чудовищен. Разрыв в зарплате лишает ключевых сотрудников покоя и надежды. Гендиректор должен получать сравнимую с сотрудниками ЗП, а также наравне с ними участвовать в распределение части прибыли.

**Звонок самому себе.** Притворитесь клиентом. Позвоните в какой-нибудь из отделов своей организации и попросите помочь. Вы попадете в настоящий фильм ужасов. Но не выходите из себя, не требуйте назвать имя и должность – ваша цель улучшить работу подчиненных, а не наказать их. А потом попробуйте позвонить самому себе и посмотрите, через какие унижения надо пройти, чтобы к вам пробиться.

**Инвестиционные банки.** Работая с вашим банком, вы ожидаете от него безупречного исполнения. Несмотря на это, тщательно готовьте и альтернативу. Если ваш партнер не оправдывают ожиданий, лучше сменить фирму. Обычно это проще, чем реформировать отношения, ставшие неприемлемыми.

**Институционализация, как ее избежать.** Во-первых, гендиректор лично заполняет любую новую форму. Это задавит на корню множество дурацких идей. Во-вторых, каждому руководителю стоит найти кого-нибудь для критики его собственных идей и убедить этого сотрудника, что его могут уволить только за чрезмерную вежливость.

**Команды из двух человек: плюсы и минусы.** Я уже давно придерживаюсь мнения, что роль генерального директора должны исполнять два человека[[5]](#footnote-5). Лучшая из виденных мной команд из двух человек исходила из следующей философии: «Ни один из нас не идеален, но наши слабые (и сильные) стороны могут уравновешивать друг друга. Вот примеры их телефонных разговоров:
1. «Если это не противоречит твоим убеждениям, я собираюсь сделать то-то и то-то…»
2. «Если не возражаешь, я возьму это на себя (задание, возможность, проблему, препятствие). Я дам тебе знать, как справился».
3. «Нужно это сделать. Сделаешь? Я в этом не силен».
4. «Ты знаешь о … ?» «Да, я позабочусь об этом, когда придет время». Или: «Господи! Совсем забыл. Сейчас же займусь этим. Спасибо».
5. «Помнишь, я говорил тебе, что возьмусь за … Вот что я сделал. А вот что должен был. Это стоило компании столько-то. Что ты об этом думаешь?»

**Компромисс и царь Соломон.** Компромисс всегда бывает вынужденным. Он должен быть последним средством. Договоритесь со своими сотрудниками избегать компромиссов.

**Консультанты по вопросам управления** – истинное бедствие. Они стоят вам кучу времени, денег, деморализуют и отвлекают ваших лучших сотрудников и при этом не решают ваших проблем. Такие люди одалживают ваши часы, чтобы сообщить вам, сколько времени, а потом уходят, прихватив их с собой. Не пользуйтесь их услугами, ни при каких обстоятельствах.

**Контакты.** Если нужно найти подход к руководителю какой-либо корпорации, звоните ему без всякой подготовки. Объясните, кто вы и о чем хотите с ним поговорить. У вас завяжутся простые, непосредственные отношения. Ошибкой является попытка найти общего знакомого. Начинаются попутные хлопоты, и заканчивается все, как правило, тем, что посредник поспешно рекомендует вас как бог на душу положит.

**Конфликт внутри организации**… это признак здоровья организации. Следует дать выход эмоциям. Если этого не сделать эмоции сожгут человека изнутри. Если вы начальник и ваши подчиненные открыто противостоят вам там, где, по их мнению, вы не правы – это признак здоровой организации.

**Корпоративная вечеринка: как нельзя проводить ежегодный праздник.** Начните в пять вечера вместо полудня, чтобы компания не теряла рабочие часы. Пригласите мужей и жен, чтобы начальники не развлекались, танцуя с секретаршами. Удостоверьтесь, что начальство либо вовсе не будет присутствовать, либо покажется на пару минут — подчеркивая разницу между ними и остальными смертными. Пригласите клиентов и поставщиков, чтобы они укрепились в своем презрении к вашей компании. Сэкономьте на помещении, еде, выпивке, музыке… А еще лучше взвалите все это на плечи руководителя HR-службы и позвольте ему сделать все на свое усмотрение.

**Лидерство.** Настоящее лидерство должно осуществляться в интересах последователей, а не в интересах обогащения лидеров. Истинного лидера можно распознать по тому, что его сотрудники (по какой-то непонятной причине) неизменно оказываются превосходными работниками. «… лучших лидеров, люди попросту не замечают. Тех, кто похуже, люди чтут и хвалят. Тех, кто еще хуже, – боятся. А худших – ненавидят… Когда лучший из лидеров заканчивает работу, люди говорят: «Мы сделали это сами!»

**Люди.** Руководители действуют на основе ложных допущений (теория Х по Макгрегори):
1. Люди ненавидят работать.
2. Их нужно направлять и угрожать наказанием, чтобы они работали над достижением целей организации.
3. Им нужен надзор, они не амбициозны, они хотят, чтобы им указывали, что делать, они не любят ответственности.

С другой стороны, вот что мы знаем о человеке:
1. Это животное, постоянно испытывающее потребность в чем-то.
2. Его поведение определяется неудовлетворенными потребностями, которые он хочет удовлетворить.
3. Его потребности образуют иерархию ценностей, обращенных внутрь, а не наружу:
 а) тело (Я не могу дышать);
 b) безопасность (Как мне защититься от … ?);

c) социум (Я хочу к нему принадлежать);
d) эго (1. Ух, ты, а я крутой! 2. Разве это не я?);
e) развитие (Надо же, а я стал лучше, чем в прошлом году).

Так какие исходные предпосылки правомерны для современной организации? Макгрегор называет их теорией Y:
1. Люди не испытывают ненависти к работе. Работа так же естественна для них, как отдых или игра.
2. Их не нужно принуждать или запугивать. Если они принимают для себя общие цели, они будут стимулировать себя сами гораздо эффективней, чем это могли бы сделать вы.
3. Но они будут преданы этим целям только до тех пор, пока видят способы удовлетворения своего эго и потребности в развитии (помните, что остальные потребности уже удовлетворены и не могут служить первичной мотивацией).

Зачем тратить огромные деньги и время на поиск людей, если люди, и так уже работающие на тебя, деградируют от недоиспользования. Попробуйте узнать своих людей лучше. Что у них хорошо получается, что они делают с удовольствием, какие у них сильные и слабые стороны, что они хотят и что им нужно получить от работы. А потом попытайтесь создать организацию вокруг своих людей, а не втискивать их в рамки организационных схем. Единственной целью организации должно быть максимальное увеличение возможностей профессионального роста для каждого сотрудника, работающего вместе с другими. Вы не можете создать мотивы для людей. Эта дверь открывается только изнутри. Вы можете создать атмосферу, в которой большинство сотрудников будут мотивировать себя сами, чтобы помочь компании в достижении ее целей. Нравится вам это или нет, единственное практическое решение – это принять исходные допущения теории Y и следовать им.

**Маленькие компании**… пытающиеся уподобиться большим компаниям, делают одну и ту же ошибку. Они смотрят на General Motors и видят финансовые комитеты, исполнительные комитеты, отделы планирования, рекламы, маркетинга, закупок, персонала, связей с общественностью и отделы повышения квалификации руководящих кадров. Если у вас небольшая или средняя компания и вы хотите сделать шаг вперед, вам придется взять на себя и часть ноши публичных компаний. Небольшую... Тщательно анализируйте все новые виды расходов и деятельности, чтобы понять — это необходимость или пускание пыли в глаза.

**Маркетинг.** Отделы «маркетинга», как и отделы планирования, отделы по работе с персоналом, отделы повышения квалификации руководящего состава, отделы рекламы и отделы связей с общественностью, обычно не более чем камуфляж, созданный для прикрытия ленивых или ни на что уже не способных генеральных директоров. Маркетинг — это самая настоящая игра. Поэтому лучше, если ведущими в ней будут директор и его команда, а не штабные трепачи. Раз или два в год директор собирает на три-четыре дня 10, 20 или 30 ведущих специалистов, и обсуждает вопросы, которые не затрагивались прежде, и на переосмысление бизнеса. Что мы продаем? Кому? По какой цене? Как знакомим покупателя с товаром? В какой форме?

**Марсианин.** Решая сложную проблему, представьте, что вы марсианин. Исходите из того, что у вас есть полное представление о человеке и обществе, в котором он живет, за исключением того, что сделано в прошлом другими компаниями вашей отрасли для решения этой самой проблемы.

**Налоговое консультирование.** Вам нужен человек, который скажет: «Если бы я был на вашем месте, и мне надо было принять решение и вернуться к делам, я бы сделал вот это».

**Неповиновение и его необходимость.** Главнокомандующий [руководитель] не может использовать в качестве оправдания своих ошибок в ведении боевых действий [бизнеса] приказ, отданный его министром [начальником] или правителем [начальником начальника], в случае если человек, отдавший приказ, отсутствует на поле боя и неверно информирован или вообще не в курсе текущего положения дел. Отсюда следует, что любой главнокомандующий [руководитель], осуществляющий план, который он считает ошибочным, виновен прежде всего сам. Он должен представить свои аргументы, настаивать на изменении плана и даже подать в отставку, но не соглашаться вести армию [организацию] к поражению. Это сказал Наполеон («Военные максимы и мысли»).

**Обещания.** Выполняйте их. Если вас спросят о сроках поставки товара, попросите дать вам подумать. Предусмотрите запас времени. Назовите дату. И доставьте товар раньше, чем обещали. Мир делится на два класса людей: тех немногих, кто выполняет свои обещания (пусть они и не щедры на посулы), и множество тех, кто не выполняет. Будьте среди немногих...

**Обучение.** Единственный известный мне способ научить кого-то работе – делать это на рабочем месте. Предоставьте свободу своему заму. Если у вас более одного возможного преемника, не выделяйте ни одного из них. Вы остановите здоровую конкуренцию среди кандидатов на ваше место и сделаете своего преемника мишенью для остальных. Уходя в отпуск я писал: «Пока не вернусь, обязанности генерального директора выполняет Генри. Просьба не откладывать решения. Все, что вы сделаете в мое отсутствие, будет одобрено мной по возвращении. *Таунсенд*». И не говорите, куда поехали и когда вернетесь. Помните, вы действительно хотите, чтобы они принимали важные решения и делали ошибки. Только так они растут.

**Окольные пути: не забывайте о них.** Работаете ли вы в секретариате или заправляете всей организацией, вы будете более эффективны, если разнообразите ваш подход к проблемам и благоприятным возможностям. Если все знают, что стоит вам встать, как вы начнете кричать, то люди заранее выключают свои ресиверы. Иногда нужно быстро включиться в дело, а иногда отступить или поискать окольные пути. Иногда стоит поломать голову над задачей, а иногда просто посмеяться над ней.

**Оправдания.** Когда вы с ними сталкиваетесь, одна из самых важных задач руководителя – сделать так, чтобы у сотрудников не осталось поводов для оправданий своих неудач. Но если вы спрячетесь за кипами бумаг в своем кабинете, у них не будет возможности рассказать вам о проблемах, решить которые можете только вы. Так что выйдите к ним и спросите, можете ли вы как-то помочь им. Очень скоро они предстанут перед вами один на один, не имея никаких оснований винить кого-то, кроме себя. И тогда они возьмутся за работу с удвоенной энергией и будут обречены на успех.

**Организационные схемы: парализующий фактор.** Не придавайте им официальный статус, не печатайте и не распространяйте их. Хорошая организация – это живое существо, которое постоянно наращивает мускулы для противостояния трудностям. Схема деморализует людей. Никто не хочет считать себя ниже других. И в хорошей организации действительно один человек не бывает ниже другого. Но на бумаге все выглядит именно так. Если вам нужно распространить какую-либо информацию, вместо диаграммы с фамилиями в прямоугольниках используйте таблицу на отдельном листе (подобно выходным данным в журнале). Имена или должности перечисляйте по возможности в алфавитном порядке. В лучшей организации сотрудники воспринимают себя расположенными по кругу, подобному круглому столу. Одна из должностей называется генеральный директор, поскольку кто-то должен принимать тактические решения, которые позволяют компании продолжать работать. При такой круговой организации лидерство переходит от одного к другому, в зависимости от конкретной задачи.

**Отдел закупок.** Если вы работаете в сфере услуг, увольте весь отдел закупок (в производстве закупки – задача производственных и инженерных служб). За каждый доллар, сэкономленный в процессе закупок, вам придется заплатить 10. И это без учета огромных незарегистрированных потерь, которые они вызывают. Компания только выиграет от того, что каждый отдел будет самостоятельно делать покупки на свободном рынке, а не станет жертвой внутреннего социализма. И не стоит недооценивать моральную пользу для ваших людей, когда вы позволяете им «потратить деньги».

**Отдел по связям с общественностью, его ликвидация.** Да, и этот отдел распустите. Если вы сотрудничайте с внешней фирмой, то прекратите. Пресс-релизы, пресс-конференции, интервью, готовят, как правило, люди, возмутительно плохо информированные о планах и целях компании. Поручите связи с общественностью ведущим сотрудникам компании. Обсудите с ними рамки допустимой свободы в общении с прессой.

**Ошибки.** Признавайте свои ошибки открыто, даже весело. Никогда не осуждайте и не критикуйте. Мои удачные решения составляли в лучшем случае одну треть. Два из трех принимаемых мной решений были ошибочными. Но мои ошибки обсуждались открыто, и большинство из них исправлялись с помощью моих друзей. Берегитесь начальника, который непогрешим.

**Переезд головного офиса.** Сделайте одного человека ответственным за всю операцию (предположим, его зовут У. Хип) и обозначьте его задачи следующим образом: 1. Все офисы руководства (включая кабинет генерального директора) должны быть одного размера (небольшого) и одинаково обставлены минимальным количеством самой необходимой мебели. 2. Не консультируйтесь ни с кем и не слушайте никого в компании. 3. Наймите, каких угодно независимых экспертов, если они вам нужны. Но не просите совета, если не собираетесь им воспользоваться. 4. Если здание будет готово вовремя, все в нем будет работать исправно и возгласы возмущения затихнут в течение тридцати дней, тогда его назовут «Здание Хипа». Если же нет, его станут называть «Мемориал Хипа».

**Пересмотр зарплат: ежегодное совещание.** Раз в год генеральному директору необходимо пересмотреть зарплаты тех, кто находится у него в прямом подчинении, на предмет относительной справедливости (не эффективности). Потом нужно пригласить всех этих людей и вместе с ними по тому же принципу пересмотреть зарплаты их подчиненных. Это не очень приятное совещание, но оно происходит лишь раз в год. Делая это открыто, вы исключите вероятность того, что одни начальники окажутся лучшими работодателями для своих сотрудников, чем другие. Если все сделано правильно, вы можете честно ответить подчиненным, которые станут докучать вам вопросами о зарплате в течение года: «Послушайте, каждому человеку платят либо больше, чем он заслуживает, либо меньше. Позвольте мне позаботиться об этом. Если будете беспокоиться вы, то станете хуже работать и станете получать меньше, чем могли бы. Так что займитесь делом, а насколько справедлива ваша зарплата, проверяйте после ежегодных совещаний».

**Персонал и люди.** Увольте весь отдел по работе с персоналом. Если ваша компания не слишком велика (в противном случае разделите ее на автономные части), то работой с людьми (а не с персоналом) может заниматься отдел в лице одной девушки. Все данные могут храниться в отделе платежных ведомостей бухгалтерии, а ваша сотрудница (которая сама отвечает на звонки и сама печатает) действует как помощник для персонала, извините, для людей, которые устраиваются к вам на работу. Эта девушка отбирает кандидатов, проверяет рекомендации и следит, чтобы уровень зарплат в вашей компании был конкурентным по отношению к другим организациям. Относительно уровня зарплат я уже давно придерживаюсь мнения, что гораздо дешевле снимать сливки — нанимать лучших специалистов и платить им по максимальным ставкам. Тем не менее многие крупные отделы по работе с персоналом в страховых компаниях, банках и т. п. сознательно предпочитают людей пожиже в целях «экономии». Если бы они только понимали, что с собой делают. Проблема кадровых специалистов в том, что они используют трюки, заимствованные из производства: каталогизацию, схемы замены, набор, отбор, механизмы обучения, чередование работ и программы оценки. Но подобное делание людей не более эффективно, чем создание человека доктором Франкенштейном. По утверждению Макгрегора, более разумный подход – сельскохозяйственный. *Обеспечьте климат и необходимый уход и дайте людям расти самостоятельно.* Вы будете поражены результатами.

**Планирование, долгосрочное.** *Планирование лучше оставить в руках руководителя и его команды.* Как-то меня попросили возглавить долгосрочный проект по планированию. Я описал жене мою новую работу в самых радужных красках. На следующий вечер она положила конец моим восторгам словами: «И что ты планировал сегодня, дорогой?» Благослови ее Господь.

**Подарки от поставщиков.** Можно считать приемлемым, если ваши сотрудники примут в подарок пару бутылок виски или что-то равноценное. Все, что стоит дороже, должно быть возвращено с выражением благодарности за внимание. Обмен подарками – это оскорбление и для представителя поставщика, и для вас. Это подразумевает: 1) что ему приходится делать вам подарки, потому что он надувает вашу компанию, и 2) что вы готовы принять этот знак внимания, потому что могли бы найти более выгодного поставщика, если бы постарались.

**Политика отпусков: когда угодно.** Вопросы отпуска, как и часы работы, сотрудники, зарабатывающие больше $150 в неделю, должны решать сами. Ни один ответственный человек не злоупотребит свободой. Напротив, вам придется выгонять своих лучших сотрудников из города, когда им придет время отдохнуть.

**Поощрительные выплаты и участие в прибылях.** Чтобы быть эффективной, система поощрительных выплат и участия в прибылях должна соответствовать следующим характеристикам:
1. Она должна быть напрямую связана с результатами работы.
2. Постарайтесь, чтобы зарплата обеспечивала приемлемый жизненный уровень. Поощрительные выплаты должны отражать изменения эффективности выполняемой работы.
3. 15% всей чистой прибыли без ограничений отдайте в распоряжении тех, кто имеет право на поощрительные выплаты.
4. Бонусы, определите на основе формул. Бонусные чеки выдаются непосредственным руководителем и сопровождаются обсуждением суммы / отсутствия выплат.

*Такая философия оплаты труда не подразумевает:*1. Не должно быть никаких бонусов или участия в прибылях типа «тринадцатой зарплаты», позволяющих каждому сотруднику просто получать дополнительные деньги независимо от эффективности.
2. Нельзя поощрять сотрудника, у которого нет других оснований получить бонус, кроме того, что «он рассчитывает на него».
3. Исключаются санкции в отношении сотрудника (который достойно работал и показал ощутимые результаты) за неудачи других, вышестоящих или работающих в другом подразделении
4. Исключается уменьшение процентных выплат менеджерам, чей бонус «становится слишком большим»
5. Никаких секретов.

**Послание генеральным директорам.** «Наша основная проблема – нехватка достойных людей». Чистейшая чушь. Ваши люди достаточно трудолюбивы и компетентны. Вам просто кажется, что это не так. Они задавлены взаимоисключающими требованиями, правилами и системами, сковавшими вашу компанию. Вы задумывались о том, что ваши сотрудники не могут позвонить в другой город, не заполнив бланк отчета? Вы знаете, через что им надо пройти, чтобы нанять кого-то или купить что-то? Перестаньте унижать ваших сотрудников. Это ваша вина, что они еле шевелятся. Начните разрушать систему там, где она сковывает и губит их. Они очень быстро оживут.

**Правительство, отношения с ним.** Люди бизнеса часто недооценивают количество способных, сознательных и усердных людей, работающих на правительство. Не обращайтесь в престижную юридическую контору для посредничества в обычных контактах с правительством. Обратитесь напрямую. Они вполне способны помочь.

**Предел гостеприимства.** Никто не должен быть генеральным директором дольше, чем пять или шесть лет. К этому времени он выдыхается, теряет интерес и действует исключительно по собственным старым шаблонам (хотя его идеи могли быть вполне революционными, когда он пришел с ними). Урок для акционеров: если генеральный директор не уходит с поста достойно и добровольно после пяти или шести лет — гоните этого пройдоху.

**Председатель исполнительного комитета.** В большинстве компаний практикуется совершенно неверный подход. Эту должность (и другие, вроде вице-председателя или председателя финансового комитета) отдают бывшим большим начальникам. Просто ни у кого не хватает смелости сказать старому мистеру Тупице (нашему основателю), что ему давно пора заняться подводным плаванием, о котором он так мечтал. Эти должности могут быть очень полезными. Например, для ответа на жалобы. Одно дело, когда вас направляют в отдел по работе с клиентами, и совсем другое, когда – к председателю исполнительного совета. ☺

**Представительские расходы: осложнения теории Х.** Как и во всем остальном, будьте правдивы в своих отчетах по представительским расходам. Даже если остальные жульничают в открытую. Не потому, что вас могут поймать, а потому, что честность должна откуда-то начинаться. Те, кто покупает одежду или сдает рубашки в прачечную за счет представительских средств, получают своего рода удовольствие, поскольку находятся в среде, которую характеризует теория Х. Согласно теории Х типичная ответная реакция компании – нанять дополнительных сотрудников, чтобы написать правила и проверять возросший в результате объем документации. Это обойдется дороже, чем мелкое жульничество, которое все равно не прекратится… просто станет более изобретательным. Действенное решение: отмените правила, увольте проверяющих и начинайте строить компанию согласно теории Y.

**Преждевременное извержение.** Если вы знаете, как устранить загрязнение воздуха за $1,50 в целом штате, худший способ претворить ваше открытие в жизнь – это объявить о нем во всеуслышание. Вы будете поражены, сколько людей примет ваш план в штыки. Если вам удастся остаться в живых и не угодить в тюрьму, лучше всего просто начать борьбу с загрязнением штат за штатом. Чтобы выполнить задачу, подразумевающую работу нескольких отделов, подразделений или организаций, не распространяйтесь о ней. Соберите доступные сведения, найдите союзников, продумайте оборонные меры оппонентов и вперед. Преждевременное объявление о том, что вы собираетесь делать, озадачит потенциальных сторонников, даст оппонентам время выдвинуть реальные и надуманные аргументы против вас и практически обречет дело на провал. Только совсем уж неопытный бюрократ не способен заморозить хорошую идею до тех пор, пока ее автор сам не вздохнет с облегчением при виде ее кончины и официального забвения.

**Прибавка в весе.** Верный признак разочарования — прибавка в весе. Обратите внимание на своих сотрудников. Устраните причину, и лишние килограммы исчезнут.

**Продавцы.** 1. 20% продавцов любой заданной группы обеспечивают 80% продаж. 2. Поощрительные вознаграждения для продавцов должны расти так: 5% за первые $100 000 продаж; 7,5% – за вторые $100 000 и т. д. И не меняйте процент, если какой-нибудь рьяный продавец сорвет банк и заработает целое состояние. Вы же этого и хотели. Слух об этом распространится среди продавцов, среди жен продавцов, и вы будете потрясены результатами. 3. Лучшим продавцам (а если возможно, то всем) нужно предоставить фондовые опционы и поощрять их мыслить с позиции собственника. 4. Верный способ уничтожить лучшего продавца — повысить его до заместителя руководителя отдела продаж. Руководители относятся к одной породе, а продавцы — к другой. Большинство хороших продавцов чувствуют себя в полевых условиях как рыба в воде, но чахнут в офисе. «Там я был один, – сказал как-то один истинный продавец, – наедине с моим волшебным даром».

**Продвижение изнутри.** В большинстве случаев руководство жалуется на недостаток способных людей и начинает поиски вне организации для заполнения ключевых позиций. Полная чушь. Я использую правило 50%. Попробуйте найти какого-нибудь человека в компании с опытом успешной работы (в любой области) и стремящегося занять свободную должность. Если он соответствует вашему представлению о нужном вам кандидате на эту должность на 50%, назначьте его. За шесть месяцев он наберет недостающие 50%, и все будут довольны. Как не надо делать: найти за пределами компании какого-нибудь дорогого кандидата, который кажется подходящим на 110%. Год спустя вы все еще будете учить его особенностям вашего бизнеса. Люди вокруг него будут разочарованы, и их эффективность снизится.

**Профсоюзы**… включая государственные службы и Американскую ассоциацию университетских профессоров, всем только мешают. В наши дни профсоюзное движение – это консервативная бюрократия, сопротивляющаяся любым попыткам хорошего менеджера изменить что-то. Если в вашей организации нет профсоюзов, лучший способ избежать их появления – это создать среду, соответствующую теории Y, в которой ваши люди смогут реализовать свой потенциал (и получить признание за свой вклад), помогая компании достигнуть поставленных целей.

**Рабочие часы.** Любой, кто зарабатывает более $150 в неделю, должен иметь возможность устанавливать свои рабочие часы самостоятельно. У каждого свой биологический ритм. Если вам лучше работается с полудня до полуночи и это совместимо с вашей работой, вы должны иметь такую возможность.

**Реклама.** Распустите свой отдел рекламы и откажитесь от услуг прежнего рекламного агентства. После этого найдите по возможности лучшее рекламное агентство и постарайтесь убедить его сотрудников создать для вас беспристрастную и эффективную рекламу. Мы выбрали DDB. А затем я написал рекламную философию и повесил документ в офисах Avis и DDB:
1. Avis никогда не будет знать о рекламе больше чем DDB, а DDB никогда не будет знать о прокате автомобилей больше, чем Avis.
2. Цель рекламы – убедить предпринимателя, постоянно берущего в прокат автомобиль для деловой поездки, отпуска или домашних нужд, воспользоваться услугами Avis.
3. Будет предпринята серьезная попытка создать рекламу в пять раз более эффективную, чем реклама конкурентов.
4. В связи с этим Avis либо одобрит, либо не одобрит, представленные рекламные тексты, но не будет пытаться улучшать их.
5. В связи с этим DDB представляет к рассмотрению только такие рекламные сообщения, которые оно рекомендует как агентство. Оно не будет предлагать Avis пробные варианты.
6. Выбор средства массовой информации предоставляется DDB.

**Реорганизация.** Должна проводиться не чаще, чем серьезное хирургическое вмешательство.

**Решения.** Все решения в организации должны приниматься по возможности на самом нижнем уровне. Нет смысла тратить три недели на решение, которое можно принять за три секунды, а в случае его ошибочности безболезненно исправить. Может случиться, что, пока вы выбираете между голубыми и коричневыми кофейными чашками, вся организация будет простаивать.

**Робкий шаг на фондовый рынок.** Оценки, основанные на стоимости акций, абсолютно фиктивны. Но ошибки, сделанные из-за этой чисто бумажной стоимости, могут обойтись очень дорого.

**Руководство и «высшее» руководство.** Предполагается, что «высшее» руководство (совет директоров) должно быть подобно дереву, на котором сидят совы и ухают, когда руководство теряет ориентацию в лесу. Но я до сих пор не уверен, что они знают хотя бы, где этот лес находится. Если убрать прилагательное «высшее», для меня слово «руководство» означает генерального директора и всех остальных, у кого в подчинении находится один и более человек. Лучший менеджер воспринимает себя как тренера, играющего на поле с командой. Он первым приходит на поле утром и последним уходит вечером. Его игроки могут обращаться к нему семь дней в неделю с восьми утра до одиннадцати вечера. С точки зрения бизнеса быть в гуще событий и доступным для всех – необходимость. Если руководителя нет на месте, когда он нужен, чтобы одобрить, дать сигнал к началу действий, заметить нестыковку, его подчиненные теряют уверенность, а затем интерес и стремление к победе. Хороший руководитель это всегда и везде надежный тыл для своих подчиненных. Никакая работа не бывает ниже его достоинства, если она помогает одному из игроков приблизиться к цели. Подобно хорошему тренеру, он защищает своих игроков от нерациональных требований владельцев.

**Секретарь, свобода от него.** Я понял очень важную вещь – моя секретарша действовала как мой ассистент на подхвате, помогая мне там, где мне это было не нужно, да и невозможно. Среди моих коллег у нее были любимчики. Я почувствовал себя намного ближе к людям, когда между ними и мной не стало этого буфера, преграждавшего дорогу к дверям моего офиса. Отделавшись от секретарши, я почувствовал, что в сутках прибавилось часа четыре.

**Секретность: рассадник детских болезней.** Секретность – это в принципе плохо. Она обрекает на поражение крестовый поход во имя справедливости, которая не цветет в темноте. Вы никогда не задавали себе вопрос, зачем нужны индивидуальные конверты с зарплатой? Почему сведения об окладах и заработной плате не вывешивают на доске объявлений? Согласно идее свободного предпринимательства, деньги – это реальный показатель результатов. Так почему не обнародуются эти результаты? (Я не предлагаю, чтобы вы вывешивали данные о зарплате. Прежде всего это преувеличивало бы значимость денег. Но вы не должны допускать ситуации, когда стыдно обнародовать их. Той ситуации, в которой вы и находитесь.) Разумеется, ваши сотрудники возмутятся или даже восстанут, если перед всеми будет висеть список, показывающий зарплаты президента и его племянника, получающих в четыре раза больше, чем они заслуживают, и зарплаты Иззи, Дерека и Сьюзи, получающих лишь треть того, что им полагалось бы. В большинстве случаев при планировании продвижения или выпуска нового продукта секретность приносит только вред. Она лишает вас дружественной оппозиции и защищает от лучших друзей именно тогда, когда вы больше всего в них нуждаетесь. Секретность подразумевает либо: 1. Я собираюсь сделать нечто настолько ужасное, что я не осмеливаюсь об этом говорить. Либо: 2. Я вам (больше) не доверяю.

**Семейный багаж.** По моему опыту, худшие жены (с точки зрения их влияния на своих мужей) – это тщеславные жены. Кажется, они только и делают, что побуждают мужей зарабатывать все больше. Они не понимают, что деньги, как и престиж, никогда не придут, если стремиться именно к ним. Они непременно приходят, но как побочный продукт каких-либо достойных целей, к которым стремятся и которых достигают ради них самих.

**Семейственность.** Самое страшное в семейственности то, что действительно ценные люди не придут работать в вашу компанию или же уволятся, как только вычислят, что в числе сотрудников есть ваш дядя, брат, племянник, жена, любовница или сын. Они не смогут рассчитывать на честную игру, если информация будет поступать к вам в приватной беседе за завтраком. В организациях, где процветает семейственность, похоже, не понимают главного: не важно, делают там из родственников любимчиков или нет. Не важно даже, насколько хороши в работе эти родственники. Если есть малейшая вероятность, что вы необъективны, слух об этом тут же испугает или отвратит самых нужных вам людей.

**Слишком много или слишком мало.** Слишком мало почти всегда лучше, чем слишком много. *Пространство.* Его избыток пробуждает худшее в строителях империй. Они заполнят излишки пространства так быстро, что у вас снова окажется слишком мало. В свою очередь, недостаток пространства заставит вас проявить изобретательность в использовании людей. Слишком большие офисы заставляют компанию акцентировать внимание на их великолепии, а не на сервисе и эффективности. *Люди.* Один не имеющий полной загрузки человек может причинить серьезный ущерб, слоняясь по офису в незанятое время. В лучших организациях всегда существует небольшой дефицит сотрудников, так что если кто-то сделает нечто, пересекающееся с вашими функциями, то вашей второй реакцией будет: «Чудесно! Если у тебя есть время, делай это теперь сам». Такая реакция наступает сразу за первым всплеском возмущения по поводу вторжения на вашу территорию. Организации, где есть время на правовые диспуты, почти наверняка имеют излишек сотрудников. *Деньги.* Скудный бюджет побуждает человека проявлять чудеса изобретательности. Дайте ему неограниченные средства, и результат будет далеко не лучшим. Человек по натуре склонен все усложнять. Но в стесненных обстоятельствах он будет вынужден упрощать. Ограничьте его финансовые возможности. Ваш сотрудник расстроится. Затем он составит план, который (к его собственному удивлению) будет не только менее затратным, но и более быстрым и эффективным в сравнении с не одобренным вами предложением.

**Слияния, поглощения и совместные поражения.** Совместное предприятие – это почти всегда плохо. Делайте все сами, если оно того стоит, или не делайте вообще. Слияния и поглощения для некоторых компаний – неизбежное зло. Создайте для управления слиянием команду, не связанную с исполнительным руководством. Удостоверьтесь, что все в команде понимают:
1. Что компания будет функционировать, как будто никаких слияний или поглощений не происходит.
2. Что никого (включая генерального директора) нельзя тревожить до принятия окончательного решения относительно сделки (буквально до последней минуты). На этом этапе генеральный директор, задействованные подразделения и отделы, а также служба финансового директора могут отложить все дела на следующие 48 часов и, узнав условия сделки, либо согласиться, либо отказаться от нее. Но они не потратят ни минуты за весь год на множество сделок, которые отпадут на пути к заключению.
*Если у вас хорошая компания, не продавайтесь холдингу.*

**Служебная записка, последняя.** Используйте их для распространения информации, которая не предполагает обсуждения. Помните, что служебная записка – это улица с односторонним движением. Если два ваши отдела или подразделения начнут войну друг с другом посредством служебных записок, позовите их к себе и заставьте поклясться, что они больше никогда не напишут ни одной служебной записки по этому вопросу.

**Совершенство, или Что, черт возьми, вы здесь делаете?** Если вы не можете сделать что-то безупречно, не делайте этого вообще. Потому что если это не безупречно, значит, не принесет прибыли или удовольствия, а если вы работаете не ради прибыли и не ради удовольствия, тогда что, черт возьми, вы здесь делаете?

**Совет директоров: словоохотливые пассажиры.** В большинстве крупных компаний правление уже не правит. У директоров есть одна функция, помимо объявления о выплате дивидендов, которая целиком и полностью на их совести: они могут и должны оценивать генерального директора и своевременно освобождать его от занимаемой должности.

**Совет национальной промышленной конференции: не делайте того, что делали другие.** Совет Национальной промышленной конференции – невероятно сложная организация, центр исследований вчерашнего дня. Когда подавляющее большинство крупных компаний единодушно в отношении каких-то процедур или правил, можно с уверенностью сказать, что эта практика устарела. Спросите себя: «Какова оборотная сторона этой общепринятой мудрости?» После этого вернитесь к тому, в чем видите смысл.

**Совещания.** Чем их меньше, тем лучше. Это касается и количества совещаний, и количества участников. Некоторые виды совещаний полезны. Вот несколько из них. *Еженедельное собрание персонала*. Цель: информация, а не решение проблем. Участники: все руководители подразделений и отделов. Проводится в одном и том же месте в одно и то же время, как новости по телевидению. Начинается вовремя, даже если кто-то не пришел. Всем участникам предлагают выступить с докладами по проблемам, разработкам (Джо передает Питу записку: «Поговорим об этом после совещания»). Некоторые из участников могут сказать и скажут: «Я воздержусь». Заканчивается строго в назначенное время (или раньше). Не ведется учет посещаемости. О совещаниях не предупреждают заранее. Никакого порицания за непосещение. Составляется протокол не больше страницы, распечатывается и распространяется в тот же день. Протокол должен писать руководитель. Плохо, когда это делает ассистент, тем самым подрывается доверие, возникшее в результате совещания. Каждые шесть месяцев проводите секретное голосование на тему: «А нужно ли нам еженедельное собрание персонала?» *Собрание по поводу проблемы (или благоприятной возможности).* Оно не должно проводиться чаще, чем несколько раз в год после того, как компания встала на рельсы. Хороший руководитель, у которого есть нюх на важные проблемы или благоприятные для его команды возможности, устраивая подобное совещание, отрабатывает свой хлеб. По своему опыту знаю, что получается, как правило, серия совещаний. После первого совещания некоторые выступают против, некоторые за, а некоторые считают, что это пустая трата времени. Я же обычно стараюсь выбрать уважаемого специалиста, достаточно воодушевленного идеей, и предложить ему поработать вместе с заместителем финансового директора. Затем прошу выступить через неделю с докладом (устным) перед изначальным составом участников и сообщить, имеет ли идея смысл. После второго совещания идея либо представляется уже явно достойной внимания (так что вы можете просить эту же команду из двух человек предоставить вам детальный письменный план сражения к концу следующей недели), либо вы приносите участникам свои извинения за напрасно потраченное ими время. Два совещания лучше, чем одно

**Совместительство.** Как и беспорядочные связи, оно высасывает энергию. Обычно это означает, что зарплата не покрывает расходов или что самолюбие требует более высокого жизненного уровня. Если в вашей компании много таких случаев, это признак того, что система опять возобладала над людьми. Если они не могут тратить свои запасы энергии на ваши цели, они будут работать по совместительству на того, кто не пишет сводов правил и должностных инструкций.

**Стратегические руководства [инструкции].** Не стоит тратить на них время. Если это генеральные направления, они бесполезны. Если это специализированные, подробные руководства в духе, как это делать, – то их подготовка и пересмотр обойдутся очень дорого. Единственные люди, которые читают руководства, – это сачки и придиры. Сачки запоминают их затем, чтобы иметь возможность сказать: 1) «Это не для нашего отдела» или 2) «Это противоречит политике компании». Придиры используют подобные руководства, чтобы ограничивать, препятствовать, наказывать и периодически изгонять из организации сотрудников, обладающих воображением, инициативой и готовностью идти на риск. Если вам все же необходимо иметь стратегическое руководство, напишите десять заповедей.

**Табу.** Закрепленные места на парковке. Канцтовары особого качества для руководителя и его окружения. Музыкальный фон. Звонки и зуммеры (даже телефон можно настроить так, чтобы вместо звонка мигала лампочка). Корпоративные психотерапевты допустимы только в случаях, когда человек сам этого хочет. Членство в совете директоров других компаний и попечительство для генерального директора. Корпоративный самолет. Ежемесячные отчеты руководителей. Или любые другие трудоемкие отчеты, которые «высшее» руководство требует от коллективов. Это все несерьезно, поскольку результаты всех этих усилий приводят к одному – к недоразумениям. Не обманывайте: жену, детей, подчиненных, клиентов, акционеров, начальника, партнеров, поставщиков, распорядительные органы, конкурентов, себя самого. Общение внутри компании. Допустимо среди равных по статусу. Но не с подчиненными. Наем новых сотрудников. Чтобы ваша организация сохраняла молодость и силу, не нанимайте никого, пока все не будут перегружены работой настолько, что обрадуются всякому новому человеку, на какое бы место он ни пришел. Торгово-промышленные ассоциации – как возможность зафиксировать цены и закрепить потребителей и рынки среди вас и ваших дружественных конкурентов. Антимонопольные законы – особые: вы не считаетесь невиновным, если нет доказательств вашей вины. Если все ваши потребители располагаются к северу от главной улицы города, а все потребители вашего конкурента – к югу, вы оба виновны. И никто не должен доказывать, что вы когда-то каким-то образом договорились с ним. Результат – возмещение ущерба в тройном размере или тюрьма. Так что будьте бдительны. Внутренние издания компании – трата денег на то, чтобы сделать из ваших сотрудников акционеров, а потом посылать им (наряду с остальными акционерами) честные отчеты о том, как на самом деле идут дела в компании: все хорошее и плохое. Они нужны не более чем пятое колесо телеге. Жадность. Чтобы увеличить нашу долю на рынке несколько лет назад, я был почти готов одобрить открытие новой дочерней компании – дисконтного продавца, – которая конкурировала бы с нашим основным направлением. Чтобы получить подтверждение своей гениальности я рассказал об этой идее высокому, худощавому региональному вице-президенту по фамилии Степновски. Выслушав мой план в подробностях, он одним предложением положил конец проекту: «Я не знаю, как это называете вы, но мы, поляки, называем это “писать в суп”».

**Телефонные операторы.** Если я когда-нибудь возьмусь за проектирование головного офиса, кабинеты руководства будут похожи на кельи монахов, а телефонный коммутатор – на турецкий гарем. Деньги, потраченные на кабинеты менеджеров, потрачены в большинстве случаев зря. Если руководитель – хороший, это станет ясно каждому после нескольких минут общения, независимо от того, как обставлен его офис. С другой стороны, попробуйте сами хотя бы день поработать телефонным оператором. Помните, вы первый человек в компании, кого слышит внешний мир – вам нужно проявить внимание, четкость, готовность помочь. Вам нужно знать, где находится каждый сотрудник офиса. Я бы не стал жалеть денег, чтобы обеспечить девушкам комфортные условия труда. В эту компанию выстроилась бы очередь из желающих получить место телефонного оператора.

**Титулы: подручные средства.** Это неоднозначный вопрос. С одной стороны титулы – это форма психологического вознаграждения, но если их раздают в неограниченном количестве, они обесцениваются. Но это еще и инструмент. Если наш продавец называется вице-президентом, а ваш – торговым представителем и оба они сидят в приемной, угадайте, кого пригласят первым и кому уделят больше внимания. Если вы не можете найти обслуживающий персонал, возможно, названия ваших должностей оскорбительны. Сегодня никто не решится сказать своей девушке, что он клерк или посыльный. Одна авиалиния улучшила положение, изменив «перронный рабочий» на «перронный инженер». А один ресторан восполнил нехватку посыльных, назвав должность «инженер-логист».

**Трудовые договоры, чем они плохи.** Для компании они означают следующее: «Теперь он связан по рукам и ногам, так что нам больше не надо беспокоиться о нем и слушать его, как пришлось бы, если бы он был свободен». Для сотрудника: «Вот срок, когда истекают твои обязательства перед компанией. Начинай думать заранее, на каких условиях ты согласишься продлить сотрудничество». Без трудовых договоров компания должна поддерживать атмосферу, стимулирующую сотрудников на достижения, и соответственно строить систему вознаграждений. По моему мнению, договоры, призванные удерживать сотрудника, скорее побуждают его уйти. А удерживают они тех, у кого нет другого пристанища.

**Убеждения против эго.** В нашем обществе дела делаются только благодаря людям, имеющим убеждения. Билл Бернбах, создавая самое потрясающее рекламное агентство своего времени, собрал у себя в кабинете совещание за круглым столом. Он попробовал, было, стандартный прямоугольный стол, но, как он сказал: «Младшие сотрудники всегда сидели в конце стола, а я сидел во главе. При этом я успел заметить огонь убежденности именно в глазах младших сотрудников. Сидя за круглым столом, я был ближе к ним, и так мне легче было не пропустить его». С другой стороны, экономика изобилует гигантскими институтами – научными, религиозными, образовательными или художественными, имеющими мало общего с убеждениями, зато способными служить памятниками человеческому эго. Наверняка рядом с вами расположен один из подобных институтов. Что касается меня, я могу припомнить даже несколько. На них уходит масса средств. Много хороших людей работает там. Но безрезультатно. Прежде чем вы начнете тратить усилия на новое начинание, стоит задать самому себе несколько вопросов: «Пытаемся ли мы сделать что-то действительно стоящее?», «Или мы возводим очередной памятник чьему-то болезненному эго?»

**Увольнение сотрудников, как это делать.** Увольнять сотрудников неприятно, но время от времени необходимо. Это искусство, которым пренебрегают во многих организациях. Если сотрудник не показал никаких результатов в течение года (максимум двух), признайтесь, что вы ошиблись в нем. Держать его несправедливо, прежде всего по отношению к другим сотрудникам, которые вынуждены компенсировать его неудачи своей работой и исправлять то, что он напутал. И это несправедливо по отношению к нему самому. Может быть, он сможет добиться успеха в другой компании или другой сфере бизнеса. Руководители часто уклоняются от исполнения этой неприятной обязанности. Но избавление от неэффективных сотрудников – такой же стимул для организации, как впечатляющие премии для результативных исполнителей. В случае участия сотрудников в прибыли, удерживая непригодных, вы наказываете способных. Не забывайте, что первое впечатление об эффективности сотрудника часто бывает ошибочным. Некоторым требуется долгий разгон, чтобы достигнуть вершины, другие вначале кипят энергией, но очень скоро выдыхаются. Увольняя человека, не стоит проявлять ненужную жестокость. Найдите правдивую причину, которая позволит ему сохранить самоуважение. Обычно убедительно звучит объяснение, что его умения и опыт не совсем то, что нужно вам, или что пересмотрены требования к должности. Если вам удастся не задеть его чувство собственного достоинства, то, выйдя из вашего кабинета целым и невредимым, он сможет двигаться дальше. Хороший способ отличить руководителя от рядового сотрудника – это выяснить, сколько людей он уволил лично. Если только одного или двух, скорее всего, по природе своей он рядовой работник. Поставленный над другими сотрудниками, он может промучиться несколько дней из-за необходимости уволить плохого работника. Он станет держаться за того, кто явно не справляется, или переведет раненого и алчущего крови тигра в другой отдел компании. Хороший руководитель доверится своему шестому чувству, подсказывающему, что Чарли не подходит для этой работы, уволит его и пару ночей будет плохо спать. Но если он окажется прав, организация от этого выиграет. Если вы унаследовали (или построили) офис, который нуждается в хорошей чистке, единственное надежное средство – это переехать из города, оставив весь балласт позади. Один из моих друзей проделывал это четыре раза в разных компаниях. Результаты всегда были одинаковы:
1. Ценные сотрудники уверены в своем будущем и едут с вами.
2. Сотрудникам с сомнительным будущим (и их женам) не приходится сталкиваться с увольнением. «Компания уехала из города», – скажут они и быстро найдут новую работу, часто у ваших конкурентов, которые будут считать, что крепко вам насолили.
3. Новые люди в пункте вашего назначения лучше, чем те, кого вы оставили позади, и полны энтузиазма, поскольку работают только с лучшими из ваших сотрудников.

**Упразднение, кто за это отвечает.** В десять раз проще начать что-то, чем прекратить. Но идеи не вечны, они работают лишь в пределах ограниченного времени.

**Уход на пенсию, принудительный.** Разумная идея. Но в ее осуществлении можно зайти очень далеко. Около 10 лет назад American Express ввела процедуру автоматического увольнения сотрудников в возрасте 65 лет. Их конкуренты плясали от радости.

**Фондовые опционы и демократия.** Традиционно правом на опционы обладает верхушка – 1/10 от 1%, иными словами, 1 из 1000 работников. Это всеобщая ошибка. Большинство ваших сотрудников должны быть собственниками.

**Хедхантеры.** Иногда (надеюсь, что редко) вам может понадобиться обратиться к внешним источникам, чтобы заполнить вакансию. Если вы пользуетесь услугами хедхантеров, не сочтите за труд написать подробно, какой человек вам нужен (своими словами, без шаблонного описания должностных обязанностей). Когда вам пришлют кандидата на интервью, уделите ему время, даже если вам покажется, что это не тот человек, который вам нужен. После этого позвоните агенту и объясните ему, в чем он попал в точку, а в чем нет. Делайте это после встречи с каждым кандидатом. Очень скоро агент поймет, что от него требуется, и начнет присылать вам именно тех людей, которых вы хотели бы видеть у себя в компании.

**Цели.** Одна из наиболее важных функций руководителя – заставить организацию сконцентрироваться на целях. Как только цели определены, руководителю необходимо проявить безжалостность по отношению к себе и своим подчиненным. Если какая-либо идея, пришедшая ему в голову или прозвучавшая в устах его сотрудников, не вписывается в цели компании, она должна быть тут же отвергнута без рассмотрения.

**Честность, справедливость и другие странности.** Честность, справедливость и все в этом роде очень важны, но не присущи большинству организаций. Оценка любого сотрудника должна зависеть от успешности его работы, а не от его внешности, манер, личных качеств или того, с кем он знаком или кому приходится родственником. Кривая эффективности имеет форму колокола: несколько выдающихся сотрудников с одного края, подавляющее большинство удовлетворительных сотрудников посередине и несколько безнадежных на другом краю. Вознаграждение выдающихся успехов — важно. Не менее важно, а этим пренебрегают гораздо чаще, — не вознаграждать тех, чьи успехи явно ниже возможностей.

**Эполеты для генерального директора.** В компании всегда найдутся люди, готовые тратить все рабочее время, чтобы добиться награды зарубежного правительства для генерального директора. Достойный руководитель отмахнется от всей этой суеты. А слабый – примет эти знаки поклонения, потому что эфемерные результаты его работы в должности генерального директора рождают в нем ощутимую потребность в удовлетворении своего эго.

**Юристы могут быть обузой.** Чтобы получить хорошую юридическую консультацию, нужно правильно выбрать юриста, а не юридическую фирму. Хороший юрист даст вам свой домашний номер, отправится в деловую поездку в выходные, будет работать по вечерам, если понадобится, и станет носить печать компании в портфеле.

**И еще несколько советов**

**Поощряйте измену.** Если кто-то из ваших сотрудников скажет вам, что ему предложили работу в другой компании, не будьте собственником. Предложите ему серьезно подумать, что у него получается на его настоящей работе (и что не получается), и решить для себя: сможет ли он на другом месте проявить себя лучше.

**Не доверяйте своей интуиции.** Задавайте себе каждое утро два вопроса:
1. Кого мне меньше всего хотелось бы увидеть?
2. Что мне меньше всего хотелось бы сделать?
Именно с этим человеком вы должны увидеться и именно эту работу выполнить.

**Безошибочная проверка инноваций.** Если вы выдвигаете новую идею, касающуюся вашего отдела или филиала, можно безошибочно оценить ее.
1. Если идея вызвала неоднозначную реакцию — от активного безразличия до ярого сопротивления, значит, идея годится. Значимость идеи прямо пропорциональна числу высказавшихся против нее.
2. Если же ваша идея всем очень понравилась, значит, она несущественна и, вероятно, даже ошибочна. Возможно, вы выдаете желаемое за действительное. А новые стоящие идеи такими быть не должны.

**Глубокомыслие пустой болтовни.** Компании лучше не иметь вице-президента по маркетингу. Они говорят на языке Гарвардской школы бизнеса. Это своеобразный жаргон из красивых выражений типа «прибыль на единицу продукции» и «итоговая окупаемость». Эти словечки придают пустой болтовне видимость смысла.

**Сокращение расходов.** Когда у компании начнутся финансовые трудности, соберите всех своих подчиненных в одном помещении (если удастся) и дайте им следующее задание. Скажите: «Не отвечайте на эти вопросы сейчас. Приходите завтра с ответом, записанным на листе бумаги от руки, чтобы ваши секретари не подняли панику»:

* Если бы вам пришлось свернуть (не просто снизить объем) часть подконтрольных вам видов деятельности, в каком порядке вы бы стали это делать?
* Я хочу, чтобы все снизили расходы в своих подразделениях на 10%. И никакого мошенничества. Не нужно исключать какой-либо вид деятельности, передавая его в другие отделы.
* Это непросто, но это можно обратить себе на пользу. Скорее всего, у вас есть какие-то первостепенные задачи, для успешного выполнения которых не хватает сотрудников. Если вы сможете срезать 15% вместо 10%, у вас появиться лишних 5% для покрытия острых потребностей.
* Используйте эту внештатную ситуацию для того, чтобы избавиться от всех сорняков. Если вы сделаете это сейчас, то избавите вашу организацию от будущих потрясений. Дайте мне законное снижение расходов на 10%, а остальное тратьте по своему усмотрению или сохраните, пока не придумаете подходящее применение.

Я знаю, это похоже на старую поговорку: «Когда вам дают лимон, сделайте из него лимонад». Но способность людей находить решения в случае, когда они знают, что дело того стоит, еще до конца не изучена. Прежде чем созвать сотрудников, подумайте, как вы сами решите эти вопросы, и сообщите им, даже если это будет уменьшение вашей зарплаты на 10%. Вас не воспримут всерьез, если вы будете сидеть с тремя секретарями и двумя помощниками и заниматься ничегонеделанием. Но не берите на себя чересчур много.

**Краткость.** 1. Если заслуживающий доверия человек подскажет руководителям, как решить задачу, то большинство из них охотно прислушаются. 2. Они уверены, что любое предложение, касающееся их бизнеса, можно ясно и исчерпывающе изложить меньше чем за минуту… Почему бы им не помочь? Если вы знаете, о чем говорите, и убеждены в своей правоте, выскажите свое предложение устно. Постарайтесь уложиться в одну минуту и обойтись без вспомогательных средств, а закончите речь призывом к действию.

**Возможности фотографии.** Если вы отвечаете за сеть ларьков фастфуда, за станции технического обслуживания, дома престарелых или супермаркеты, вид которых имеет большое значение, возьмите с собой поляроид. Когда вы увидите старую надпись, грязный прилавок или неопрятного сотрудника, сделайте фото и покажите его менеджеру. Скажите ему, что поместите эту фотографию на самое видное место и снимете ее только тогда, когда он пришлет вам фотографию, где все выглядит иначе. Это стоит тысячи слов. Даже миллиона.

**Неуместная жалость.** Обычный лидер избегает корпоративной эвтаназии хромающего производственного отдела компании. Почему? Отнюдь не потому, что он не разбирается в цифрах — с этим у него все в порядке. А потому, что он всю жизнь работает в системе, в которой чрезмерно поощряется способность ладить с другими людьми. В результате его слишком мягкого решения яркие, талантливые люди попадают в ловушку умирающего подразделения. Они впустую тратят свои силы, чтобы спасти проигранное дело. «Гибкость», «Способность адаптироваться», «Умение ладить с людьми». Я не верю, что сегодня нам нужны именно эти качества.

**Здоровая боязнь успеха.** Люди, как правило, учатся на ошибках. Но когда они добиваются успеха, они не спрашивают, почему так произошло, и не пытаются чему-то научиться. Если внезапно ваши акции подскочили в цене нужно созвать пресс-конференцию и сказать всем, что вы считаете этот рост нелепым, что вы не знаете, чем его объяснить, и что вы сами планируете продать часть акций, если курс останется на прежнем уровне. Если вы попытаетесь в новом свете взглянуть на текущие дела ([эффект ореола](http://baguzin.ru/wp/?p=404#more-404)), вашему преемнику достанутся осколки. И все потому, что вам не хватило смелости сказать, что, по вашему мнению, ваши собственные акции переоценены.

**Корпоративный имидж.** Не тратьте на него денег. Какой бы имидж ни создавался с помощью рекламной кампании, он быстро исчезнет. Единственный образ, который должен вас волновать, – это улыбка на лице вашего клиента, довольного вашим товаром или услугой, или на лице вашего акционера, просматривающего информацию о прибылях компании.

**Диплом доктора наук в области лидерства от Р. Таунсенда.** Сегодня я хочу попытаться сделать вас всех докторами наук в области лидерства.

Урок 1. Забудьте о централизованном стратегическом планировании. Если в компании нет хорошего лидера, от планирования все равно нет никакой пользы, заниматься им – значит переводить бумагу впустую.

Урок 2. Лидерство для подчиненных. Я всегда имел при себе заявление об увольнении, и пускал его в ход, когда я встречал нелепость: пример с отказом купить калькулятор, так как он не был заложен в бюджете.

Урок 3. Нужно бороться с местоимениями «мы» и «они», разделяющими людей в компании. Проследить эти границы очень просто. Есть люди, которым вы доверяете и которым не доверяете. Те, кому вы не доверяете, паркуются за воротами, работают строго по часам и покупают кофе в автомате. Те же, кому вы доверяете, паркуются на территории компании, пьют бесплатный кофе, и никто не следит за тем, когда они приходят на работу. Такое разграничение нужно ликвидировать. Приведу один интересный факт: в США соотношение заработных плат генерального директора и самого высокооплачиваемого рабочего — 36 к 1. В Японии — 7 к 1.

Урок 4. Если у вас проблемы в одном из отделов, отправьте руководителя в отпуск, а сами займите его место. В большинстве организаций гендиректора ленятся покинуть свои теплые места, и приглашают на эту работу консультантов.

**Какими качествами должен обладать лидер:**

* корпоративный политик, который в первую очередь заботится об интересах компании
* умеет контролировать личные амбиции;
* доступен для подчиненных;
* умеет слушать
* решителен; поэтому в кресле генерального директора не должны находиться юристы, бухгалтеры и обладатели степени магистра делового администрирования; к тому моменту, когда они закончат сбор информации, необходимой для принятия решения, подходящий момент будет упущен, и на всем проекте можно поставить крест; хороший лидер, даже не обладая полной информацией, на каком-то этапе скажет: «На старт, внимание, марш!.. Если что-то не так, мы скорректируем действия, но по крайней мере будем знать, что стартовали вовремя»
* видит лучшее в своих сотрудниках, а не их недостатки; он не ищет козла отпущения
* хороший лидер стремится к простоте
* настойчив
* справедлив, скромен, обладает чувством юмора

По-моему, уверенно утверждать, что лидер есть, можно в случае, если людям нравится приходить на работу, если они трудятся увлеченно и с энтузиазмом и могут сказать, что предпочли бы это место любому другому.

**Тест «Оцените своего начальника как лидера».**

Оцените каждую характеристику по десятибалльной шкале.

Он…

1. …доступен. Если у меня проблема, которую я не могу решить, он всегда на месте. Он побуждает меня делать все, что в моих силах, и приходить к нему с решениями, а не с проблемами. \_\_\_\_\_\_\_

2. …готов к сотрудничеству. Быстро знакомит меня с информацией или людьми, которые могут быть полезны для меня, или могут стимулировать меня, или могут представлять долгосрочный профессиональный интерес. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. …обладает чувством юмора. Неистощим на выдумки. С готовностью смеется над шутками в свой адрес. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. …справедлив. И искренне озабочен моими успехами. Доверяет мне, где это требуется, но заставляет выполнять обещания. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. …решителен. Настроен разбираться со всеми несущественными (по оценке других) проблемами, которые могут затормозить работу организации на несколько дней. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. …скромен. Открыто признает свои ошибки, учится на них и ожидает от своих сотрудников того же. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. …объективен. Отличает кажущееся важным (вроде визита директора) от действительно важного (совещание со своими людьми) и идет туда, где он действительно нужен. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. …обладает твердостью. Не позволит высшему руководству или важным персонам со стороны тратить попусту его время или время его подчиненных. Относится ко времени своих людей даже более ревностно, чем к своему. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. …рационален. Учит меня приходить к нему не только с ошибками, но и с тем, чему они меня научили (если научили), и с тем, что я сделал для их исправления (если сделал). Учит меня не отрывать его от работы, если есть, возможно, хорошая новость, не требующая никаких действий. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. …терпелив. Знает, когда надо подождать, стиснув зубы, и дать мне самому решить проблему. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Итого: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Это оценка вашего начальника как лидера по шкале от 0 до 100. Если сумма меньше 50, поищите другую работу.

1. Литературный перевод названия не совсем совпадает с английским оригиналом: UP THE ORGANIZATION. How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits [↑](#footnote-ref-1)
2. На русском языке вышло не менее 10 книг [Питера Друкера](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%B5%D1%80%2C_%D0%9F%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80_%D0%A4%D0%B5%D1%80%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B4), в основном в издательстве «[Вильямс](http://www.williamspublishing.com/indexe.shtml)». [↑](#footnote-ref-2)
3. Не забывайте, что Таунсенд издал свою книгу в 1970 году! [↑](#footnote-ref-3)
4. Насколько я знаю, на русском языке книги [Дугласа Макгрегора](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B3%D1%80%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%80%2C_%D0%94%D1%83%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D1%81) не выходили. [↑](#footnote-ref-4)
5. Эта мысль очень созвучна идеям [Адизеса](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B5%D1%81%2C_%D0%98%D1%86%D1%85%D0%B0%D0%BA), который говорит о нескольких функциях менеджмента, практически несовместимых в одном человеке! [↑](#footnote-ref-5)