Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления , которые лучше выучить на чужом опыте

Автор:
Тимур Горяев

Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте

Тимур Горяев

«Шпаргалки для боссов» ? книга, основанная на российском, причем (что кажется совершенно невероятным) успешном предпринимательском опыте. Опыте масштабного производства продукта на до отказа забитом рынке страны. Опыте, успешность которого невозможно объяснить ни наличием газовой трубы в Новом Уренгое, ни покровительством властных структур. На примере конкретных кейсов из собственной практики автор правдиво и иронично разбирает ключевые вопросы предпринимательства: выбор цели и постановку задач, воспитание корпоративных ценностей и определение маркетинговых доминант, выработку стратегии и действия руководителя в постоянно меняющейся и совсем недружелюбной внешней среде. Многолетняя история успеха концерна «Калина», ставшие легендарными управленческие заповеди Тимура Горяева, искреннее желание автора помочь всем тем, кто решил заниматься своим делом, – все это делает книгу полезной для всех управленцев и топ-менеджеров, но прежде всего для той особой и очень редкой породы свободных людей – предпринимателей.

Тимур Горяев

Шпаргалки для боссов. Жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте

Мнение издательства может не совпадать с мнением автора

Редактор Н. Попкова

Руководитель проекта А. Василенко

Корректоры Е. Пупова, М. Смирнова

Компьютерная верстка П. Матяж

Иллюстрации П. Матяж

Дизайн обложки Ю. Буга

© Тимур Горяев, 2016

© ООО «Альпина Паблишер», 2016

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

С огромной благодарностью Наталье Попковой, без которой эта книга никогда бы не появилась на свет

Когда я делал первые шаги в бизнесе, мои зубы были острее и реакция быстрее. И теперь, спустя четверть века, оглядываясь назад, часто думаю: «Эх, если бы мне тогда кто-нибудь подсказал то, что я знаю сейчас, – вот уж я бы показал». В этой книжке я набросал то, что выучил за эти годы и что, наверное, облегчило бы мне жизнь, если бы я сам прочитал ее раньше. Никаких открытий – просто иногда стоит еще раз оглянуться на очевидное.

Тимур Горяев

Предисловие

Недавно я с удивлением узнал, что в первоначальном варианте пушкинской сказки «О попе и работнике его Балде» слово «поп» по соображениям цензуры было вымарано и заменено на более подходящее для насмешек слово «купец». В том, что мы с вами не читали сказку «О купце и работнике его Балде», заслуга только самого автора – Пушкин к купеческому классу как раз относился с большим уважением и довольно резко против такой правки протестовал, потому что он, как мыслящий человек, прекрасно понимал, что к чему.

Это отношение к купцу, предпринимателю, дельцу, бизнесмену как к спекулянту, хапуге, вору, рвачу, увы, никуда не делось: оно легко перекочевало в советский, а затем и российский менталитет. Идеология «мы вам, проклятые спекулянты, разрешаем воровать, заниматься бизнесом (что почти одно и то же. – Прим. автора) – так что помалкивайте» насаждается все агрессивнее. Капитализм во многих странах сегодня ругательное слово, свободный рынок можно найти только в книжках, капитализму повсеместно заранее скручивают руки – так, что у него просто не остается шансов проявить себя. В России же молодое и дохлое деревце капитализма погибает в совершенно шизофреническом климате. Предпринимательство, основа капитализма, какое-никакое в стране за двадцать пять лет сложилось, но сколько оно протянет и как долго еще этот класс не разочаруется в своем пути – совершенно неясно.

У нас в стране – я так для себя классифицирую – есть три класса предпринимателей. Первый, самый успешный и самый распространенный – это те, кто участвует во всероссийском распиле. Я их называю Соучастниками. Вторые – менее удачливые ребята, которые пытаются строить свой бизнес, но при этом зависят от многочисленных регуляторов: им каждый день нужны лицензии, разрешения, земля. Они те, кого вечно доят. Например, к этой группе относятся почти все строители. Таких я называю Дойными коровками. И лишь небольшая часть бизнесменов ведет себя так, будто они на самом деле зависят только от своих потребителей, – именно они и являются в моем понимании настоящими предпринимателями. Это Созидатели.

Никакой ответственности перед родиной у этих Созидателей быть не может в принципе. Их заслуга, если хотите, в формировании единственной экономической движущей силы общества – они создают новое дело, новые рабочие места, новый источник добавочной стоимости… Если хотите – именно они закваска новой жизни. Без них вообще не будет экономики – будет просто дележка бюджета, пополнение его за счет черного золота, а для этой нехитрой игры население страны совсем не нужно. Для этого достаточно небольшой группы всем известных людей, которые справятся и без нас. Нужно будет – возьмут на аутсорсинг таджиков или китайцев.

Нормальная здоровая экономика, которой у нас нет и я не уверен, что будет, – она держится только на этих ребятах-созидателях: они, рискнув своим временем, добрым именем, невеликим капиталом, пытаются бесхитростно построить какой-то новый ресторанчик, новую автомастерскую, турбюро – то есть сделать то, чего до них не было. Когда мы смотрим на великие компании мира, мы видим, что эти прекрасные большие компании – олицетворение экономической мощи своих стран – возникли не путем приватизации или чего-то там – они возникли естественным путем: вышли из маленькой местной компании, которая оказалась успешнее своих конкурентов, и постепенно выросли до размеров компании штата или даже целой страны. Это нормальный эволюционный процесс, который имел очень важную обратную связь: он формировал людей внутри страны – тот самый ценный класс людей-предпринимателей.

Это в Думе может сидеть и принимать законы каждый: девочка из студенческого сериала, гимнастка, постаревший шансонный певец, боксеры-неудачники – все, кто как-то засветился в различных и никак не связанных с интеллектом видах деятельности. В бизнесе, если вы не тот, кто может быть

чемпионом каждый день, вы быстро вылетаете из игры. Время здесь – честный сеньор, и оно сразу отделяет успешных от неуспешных. Весь бизнес – это игра по олимпийским правилам: ты либо выиграл и прошел в следующий тур, либо вылетел на свалку. И этим предпринимательство отличается от всех других видов деятельности.

Эта книжка небольших заметок, субъективных замечаний и личных наблюдений, сделанных за годы управления крупнейшим в своей отрасли (чего уж тут) российским предприятием – концерном «Калина», а также позже, когда я участвовал в управлении крупными отечественными и международными компаниями в совершенно разных, не связанных отраслях, – она для тех самых людей-предпринимателей, Созидателей, которые однажды поняли, что только свое дело даст им свободу. Не деньги. Не власть. Не знания. Свое дело.

Часть I

Богатенький внутренний мир

Глава 1

Здоровый фундамент

Российский менеджмент – в силу особенностей национального характера – постоянно повторяет одни и те же ошибки. Чтобы их избежать, нужно для начала перестать игнорировать всего одну позицию, пусть это многим кажется банальным и самоочевидным, но именно она определяющая, на мой взгляд. Главное – это цели.

Вся деятельность управленцев в России (и здесь самый яркий пример – действия нашей правящей вертикали, именно они потом копируются и в бизнес-структурах) показывает, что ясных целей нет ни у кого. Зато – очень много общих рассуждений, демагогии и болтовни. Но целей, которые везде в международной практике привычно описываются через всем знакомый SMART,

нет. То, что цель должна быть специфична, измерима, определена во времени, реалистична, амбициозна, – для многих будто пустое место. Вместо этих параметров менеджеры используют любимые слова «лучше», «больше», «быстрее», и, когда я слышу такое, понимаю, что мы ведем совершенно непрофессиональный диалог. Потому что как только возникают эти «дальше», «больше» – это сразу Совок, это родина моя, это абсолютная интеллектуальная лень. Если хочется вести нормальный бизнес – нужно от этого управленческого снобизма избавляться и возвращаться к простым здоровым основам. А именно тратить много времени на формулировку цели.

Так же и с теми решениями, которые принимаются. Никогда количество решений не заменит их точности. Не может быть много правильных решений – их всегда очень мало. Крайне важно, чтобы ресурс компании, любой – управленческий, материальный, не растрачивался впустую. У того же Наполеона, великого управленца и новатора своего времени, не было на самом деле необходимости выигрывать каждый месяц несколько сражений. Происходили битвы время от времени – главное, что они происходили тогда, когда ему это было нужно, и с нужным ему результатом. Как только Наполеон поплыл в формулировке целей – начались проблемы. Если цели сформулированы и они прошли проверку критикой, ты в них поверил – возникает вторая очень важная позиция для управленца – это люди. Есть у нас расхожее выражение «команда», его интерпретаций еще больше, но, если это свести к школярским вещам, команда – это ресурс, который обеспечивает наличие самой важной характеристики компании – управляемости.

Меня много раз спрашивали: «В чем успех “Калины”?» Я отвечал в зависимости от ожиданий той аудитории, от которой был этот запрос: рассказывал, что у нас такие прекрасные бренды (что правда), удивительные по качеству продукты (что тоже правда), инновационные разработки (и это правда), ну и так далее. Но мы в ответах никогда не проговаривали единственное и главное конкурентное преимущество – в отличие от большинства российских компаний мы компания с высокой степенью управляемости. Это значит, что, если решение в компании принято, я знал, все мои управленцы это знали – оно будет исполнено.

Мы тщательно готовим, обсасываем, обсуждаем решения, но уж если приняли – всё. В компании строго действует такой принцип: исполнение решения важнее его содержания. Поэтому у управленца жизнь – малина: принимай только правильные решения, а дальше они чудесным образом материализуются. Если

у вас есть та самая пресловутая команда людей, которые обеспечивают принятие и исполнение решений, то вы как управленец непобедимы.

И при этом вам вовсе не важна лояльность команды, хотя бы потому, что сама по себе лояльность – это миф. Будьте лояльны себе, и больше никому. Люди, которых вы наняли, – это же профессионалы, которых дисциплина внутри компании сковала железным обручем. Если цели им понятны, если им их правильно ставят, есть же система контроля – они достигнут результатов.

Успешные компании работают. Я помню свои первые опыты работы на Западе – насмотревшись на организацию процессов в немецкой компании, мы наивно рассуждали: «Русским все время нужна железная дисциплина, видимо, русские какие-то неправильные. А вот в Европе все само собой, все на доверии». Довольно скоро поняли, что ни хрена подобного. Просто менеджеры в Европе прекрасно понимают, что будет, если не исполнить какое-то решение, – там очень жесткий спрос с каждого. У компании MARS, эмблемой которой была плаха, прекрасный девиз: «Помни, что твоя голова лежит на плахе ответственности». Человек живет с осознанием этой ответственности, понимает, что ему за это будет и как его вышибут с работы без всяких долгих разговоров. Людям есть что терять – и репутацию, и высокие зарплаты. У них сначала ответственность, а потом права догоняют. А не так, как у нас: сначала дайте мне много прав, тогда, может быть, я на себя ответственность и возьму.

Не нужно каждого контролировать, всегда есть единственная правда – это результат. Конечно, есть вещи за рамками конкретного результата, на которые стоит обращать внимание. Это отношение руководителя к подчиненным, общение с соседними отделами. Но поскольку мы говорим не про краткосрочный результат, то логично, что все эти аспекты в результат интегрируются. Можно достигнуть быстрого результата за счет других, наплевав на смежников, можно самому выпятиться, но пребывать в этом

состоянии невозможно – все равно вылезет. У нас раньше было много дискуссий на эту тему – именно поэтому, например, концерн всегда так противился публикации квартальных результатов. Фондовый рынок требовал с нас этого – я всегда был против: потому что это дезориентирует управленцев. Можно поднатужиться и в квартале что-то сделать. Но нужно ведь не в квартале «делать» – нужно каждый квартал «делать». Хороший управленец, он всегда думает про будущее, и это будущее – точно больше, чем квартал.

Глава 2

Ценности – это то, что в головах

Есть удивительный английский фильм Pierrepoint (в России прокатчики его назвали «Последний палач»), в основе которого лежит история реального палача в третьем поколении, официально признанного самым «эффективным» палачом Великобритании. Я смотрел этот фильм несколько раз и каждый раз ловил себя на мысли, что все равно ничего, кроме симпатии к главному герою, не испытываю. То есть да, палач в кино методично делает свою ужасную, просто нечеловеческую работу, а я сижу и восхищаюсь его личным этическим кодексом, его профессионализмом, твердостью убеждений. Мне сначала казалось, что это парадокс, какое-то психологическое извращение, если личность палача вызывает симпатию и уважение, поэтому я искренне пытался разобраться, в чем здесь дело.

Палач выполнял эту работу не потому, что старался реализовать свои личные садистские комплексы и обиды, манию величия или что-то там еще. Вовсе нет. Он сам прекрасно понимал, что в работенке его ничего хорошего и приятного нет, но ведь кто-то же должен ее делать. Так уж пусть, подумал я, лучше ее делает он – тот, кто смог разработать и очень жестко придерживаться своего кодекса, правил, процедур. Внешне равнодушный, он всей бесчеловечной процедуре казни придавал какое только мог достоинство и давал человеку уйти в иной мир, если хотите, красиво, с этим самым достоинством, потому что вот такая неестественная смерть, как ему казалось, списывает преступнику все его грехи. В некотором роде этот палач был идеальным сотрудником.

«Калину» часто называли компанией-армией, чуть ли не тюрьмой и концлагерем. Руководитель отдела кадров «Калины» даже стал коллекционировать жуткие мифы о предприятии – их много, но все они в общем-то сводятся к одному общему утверждению: «“Калина” – тюрьма». Меня эти ярлыки никогда не смущали: все это, в конце концов, означает, что в компании есть прозрачные процедуры и жесткие правила игры. Эти правила игры – очень понятный свод принципов, который показывает сотрудникам, где черное, где белое, что правильно, что неправильно, что можно, чего нельзя. Правила однозначно дают понять, что середины нет, с начальниками не договориться и даже директор в положение в случае чего не войдет. Чем тупее эти правила кажутся на первый взгляд, чем в более доходчивой форме они сформулированы, тем лучше.

Начнем с того, что люди в России меньше привязаны к своему рабочему месту. Во-первых, им плевать на то, что их ценят, плевать на то время, что они потратили на компанию, плевать на все то, что компания сделала для них. Во-вторых, весь мир за забором каждый вечер им говорит, что воровать – это хорошо, воруй давай. Люди, строго говоря, и не жили никогда во времена, когда кто-то у нас на родине считал по-другому: сколько лет горят в подъездах лампочки – столько лет считается приличным их выкручивать, причем в своем же подъезде. И это пропагандируемое убеждение «Воровать – это нормально» – первое, с чем вам придется бороться, выветрить его из голов очень сложно, но, повторю, возможно. Достаточно объявить в компании нулевую толерантность к вранью и воровству, четко транслировать это каждому сотруднику и неукоснительно, последовательно и, самое главное, без исключений соблюдать это правило. Неудивительно, кстати, что далеко не каждый человек может получить удовлетворение, работая в такой компании.

Если вами однажды принято решение, что у вас в компании не воруют, то оно должно относиться стопроцентно ко всем сотрудникам предприятия. Как только возникнет хоть одно исключение – система посыплется. Не может быть такого, что я простого рабочего за украденный гвоздь уволил, а начальника цеха за то, что он забыл гайку в кармане, оставил. Помню, как пришла ко мне вся в слезах очень хорошая сотрудница, начальник цеха: «Тимур Рафкатович, не увольняйте Сидорова! У него же золотые руки, он проработал на предприятии 30 лет, ему два года до пенсии, а то, что он взял, – это же мелочь, вернет. Бес его попутал…» И все в таком духе.

Допускаю: может быть, этот Сидоров незаменимый токарь. Но уволить за воровство – это важнейший вопрос системы. А система у вас на предприятии либо есть, либо нет. Вот увидите: если хотя бы раз дать слабину – завтра этот спектакль с начальником цеха будет воспроизводиться снова и снова. В этом вопросе принципиально быть принципиальным, потому что в противном случае вы всему коллективу посылаете сбивающий с толку сигнал: так можно воровать или нет, или можно, но только тем, у кого высокий разряд?

Начальницу цеха я тогда ласково поднял с кресла, приобнял за плечи и сказал: «Я, конечно, все понимаю, но поделать ничего не могу». Я в этот момент понимал, что проблема сейчас вовсе не в Сидорове, а в начальнике цеха. Либо она идет и выполняет свои обязанности сама (то есть с отделом управления персоналом провожает Сидорова на рынок труда – и немедленно), либо я буду вынужден принимать решение по начальнику цеха. И тогда у меня окажутся открытыми уже две вакансии. Спектакль тут же закончился, я был услышан, а начальник цеха работает до сих пор.

Легко стать непопулярным злодеем на некоторое время, но потом люди принимают это. Когда они видят, что это касается не только их конкретно, но и всех. И здесь нет нижней границы ничтожности проступка, так чтобы, допустим, украл удлинитель – это увольнение, а вот канцелярскую скрепку и авторучку домой понес – это вроде как ничего страшного. Скрепка со стола – это повод для увольнения. Мы же не в палате мер и весов работаем, и я не святой Петр, чтобы в этом разбираться. Если нельзя, то нельзя. Всем нельзя. И ничего нельзя. Не скажу, что увольнять за это было всегда легко, потому что «обстоятельства» и «ситуации» бывают разные. Но пока я был генеральным, ни разу ни одно воровство не было прощено.

Причем тут очень важно понимать еще одну штуку: воровство – это же частный случай нечестности по отношению к компании. Можно воровать какие-то материальные вещи, можно воровать время, можно в личных целях использовать свою компанию. Как-то одна из наших очень хороших и нужных сотрудниц, которой я симпатизировал, сделала липовый больничный – обычная история, и это стало известно. Как это бывает, мир не без добрых людей, в женском коллективе нашлись доброжелатели, и история всплыла. Информацию проверили, и она подтвердилась. Хотя с точки зрения затрат это было необязательно, мы направили официальное письмо руководству больницы, сообщили, что их врач совершил должностное преступление – выдал здоровому человеку больничный. Для того чтобы укрепиться в собственной вере, иногда

надо не дрогнуть – с работником мы немедленно расстались.

Я рассуждал просто: лично меня этот человек обманул. И этот человек, может быть, сам того не понимая, лично передал кому-то денежки, чтобы передо мной сказаться больным, но по факту он проявил неуважение ко мне. С сотрудником у нас были доверительные отношения, ничего не мешало подойти и сказать, что есть житейские обстоятельства, надо четыре дня отсутствовать. Даже и объяснять не надо, всегда есть понятные чисто по-человечески причины.

Мне совершенно все равно, какой бывает личная мотивация людей, которые приходят в службу безопасности и сообщают о коллегах, нарушивших правила. Тот, кто донес про этот несчастный липовый больничный, в данном случае сделал полезное дело, даже если это помогло ему лично продвинуться в карьере. Не вижу в этом аморального стукачества – хочу верить, что человека возмутил чей-то проступок и он проинформировал предприятие. Все правильно. Начеку пусть будут все.

Кстати, у детей, которые успели поучиться в российской школе, а потом поступили в западную, есть одна проблема на новом месте: они не сразу понимают, почему это считается нормальным, когда кто-то с кем-то подрался и пострадавший идет докладывать учителям. У нас бы этого ребенка затравили: жалоба, ябеда, доносчик. Я считаю, что как раз в западной практике мораль не перевернута, как у нас, с ног на голову: одноклассники не одобрят зачинщика, они будут осуждать того, кто первым ударил, кого-то обидел, он будет подвергнут общественному порицанию. На этом детском примере вообще-то нормально воспроизводится взрослое общество: если ты себя ведешь неправильно, не в соответствии с общими правилами, не в соответствии с законом, принятыми нормами – тебя осуждают. В Европе не может быть такого: ты украл где-то мешок чего-то, тихонько идешь по улице, тащишь его на себе, радуешься, а тебе все подмигивают: молодец, Вася, огурцы упер с подсобного хозяйства, рукастый какой человек. В Европе тут же сообщат полиции: здесь какой-то подозрительный тип, озираясь, идет с мешком.

Эта автоматическая реакция – следствие того, что у общества есть уважение к частной собственности и частной жизни. А российские коллективистские штампы растут из взгляда на жизнь в гулаговской системе, и сегодня это лагерное мировоззрение проникло абсолютно во все сферы нашей жизни – отсюда такая большая разница между жизнью в России и в той же Европе.

В Англии все помнят известный политический скандал – два года назад министр транспорта был вынужден подать в отставку: на очередное заседание кабинета министров он решил прикатить на велосипеде – в общем, за границей для чиновника в этом нет ничего необычного, и этот решил тоже быть в струе, показать свою близость к народу. Охране резиденции премьер-министра был заранее предоставлен только один пропуск – на автомобиль, и естественно, что его никто на велике на территорию и близко не пустил. Министр долго кричал: «Я министр, меня каждая собака в лицо знает», бранился, топал ногами… Охрана ему отвечала одно и то же: «Извините, есть правила, мы действуем по инструкции». Слово за слово – разъяренный министр обозвал сержантов охраны плебеями, они записали это на сотовый телефон, и на следующее утро министр был вынужден подать в отставку – без вариантов. Тут не о чем даже говорить – для англичан в этом нет никакой интриги, совершенно адекватная оценка общества. Он был с позором изгнан из партии, и на этом его политическая карьера закончилась.

В Англии подчинение правилам давно воспитано, никому в голову не приходит их нарушать. По многим причинам. Да хотя бы потому, что простой смертный здесь за день попадает в объективы минимум 70 камер наружного наблюдения – никто не может больше оставаться незамеченным, это, знаете ли, дисциплинирует. Невозможно снять криминальный документальный фильм – никто не поверит, что действие реально. Пока вы убиваете свою жену с любовником и вывозите их тела в мешках в лес, вы 500 раз станете звездой YouTube. Невозможно жить плохишу – Большой Брат смотрит везде и всегда. И это помогает поддерживать систему.

Система заработает слаженно и быстро, если вам как руководителю удастся на ключевые позиции в этой системе поставить людей, которые эти взгляды с вами разделяют. Если эти «ключевые люди» поверят, что это не какая-то блажь начальника, а эти правила на работе всерьез, – все у вас получится. Хуже всего, когда руководитель живет в представлении, что у него все окей, думает, что уж его-то орлы не воруют, а потом однажды выясняется, что под ним образовался какой-то местный царек в виде начальника охраны, который создал

свой центр власти и теперь сам решает, кого миловать, а кого казнить. Люди – и начальники тоже – тянутся к простоте и ясности. Когда рисуешь им картину мира, где все понятно, они успешно реализуют эту систему. И тогда сразу оказывается, что у этого начальника охраны маневр очень маленький, он решения не принимает.

Глава 3

Заповеди – водопад открытий

Я помню наморщенные лбы своих заместителей и подчиненных, когда я объявил им, что теперь мы будем жить по-новому. «А не спятил ли наш-то в очередной раз?» Подозреваю, что примерно эта мысль крутилась у них в голове, когда выяснилось, что генеральный, посидев несколько вечеров, состряпал какие-то заповеди. Общие правила управления внедрять намного сложнее, чем, скажем, чисто технологические процедуры. Это тонкая материя, и объяснить людям, что это правильно, бывает нелегко – в такие моменты вам оказывается нужна вся ваша воля и репутация. Директору же главное – быть последовательным и применять заповеди в том числе и прежде всего к себе.

Процесс внедрения был кровавым, небыстрым. Многие долго не понимали, на хрена мне это все надо, но свою жизнеспособность и чисто управленческую эффективность блок заповедей, этот свод правил, своеобразный кодекс, доказал очень быстро. Результаты оказались просто поразительными. И сбоев не было ни разу. Когда правила в виде заповедей вбиты в голову как гвоздь и стали частью корпоративной культуры – руководить намного легче.

Когда ближний круг сотрудников понял, чего же я от них хочу, это стало работать. Чтобы облегчить процесс «вживления» заповедей, мы придумали знаменитые синие книжечки, которую каждый сотрудник получал, когда устраивался на работу. Кроме обращения генерального, в брошюрке были заповеди. Сотрудник «Калины» мог забыть, как маму зовут, но это помнить был обязан. Всего заповедей было 10. Я старался формулировать тексты заповедей так, чтобы максимально коротко и емко они отражали всю суть требования к сотруднику.

Первая заповедь: «Соблюдай заповеди Господни, и Бог поможет тебе»

Эта заповедь была самой общей, и ее появление на первом месте обусловлено тем, что хотелось начать торжественно и есть у нас в обществе такой стереотип поведения: мы частенько свои этические нормы поведения сверяем с религиозными кодексами. Я в этом не вижу ничего плохого – потому что религиозные заповеди очень инструментальны, понятны, они не противоречат тому поведению, которое мы требуем от сотрудников.

Все остальные заповеди были чисто управленческими и к этому замполитскому зачину уже отношения не имели.

Вторая заповедь: «Покупателем твоей продукции является твоя мама, твой ребенок, твой любимый человек»

Эта заповедь – про качество и про отношение сотрудников к тому, что мы делаем. Это требование все делать хорошо, с любовью, настроением, ответственностью – без всяких там «нормально» «и так сойдет». Уборщицам первого призыва, помню, я объяснял, как должен быть вымыт пол. Когда я твердил, что восемь часов чистой тряпкой нужно все время мыть от сих и до сих, – это как-то не очень впечатляло, потому что они в принципе не понимали, насколько должно быть чисто и что такое вообще это «чисто». Мы тогда раз и навсегда договорились, что все время чисто должно быть так, как у них дома на кухне в праздник. За минуту до прихода гостей. И всё всем стало понятно, и всё стало получаться.

Третья заповедь: «Самый страшный грех в компании – ложь своему руководителю»

Невозможно руководить компанией, если информация директору поступает искаженная, – это бессмыслица какая-то. Ложь страшнее воровства и страшнее отсутствия результата. Соврешь хоть в мелочи – сразу пробкой вылетишь за ворота. Потому что ложь уничтожает доверие и уважение между людьми, а я в такой компании работать не хочу.

Эта заповедь внедрялась очень тяжело, но даже с нашей лукавой российской ментальностью это оказалось возможно, потому что ставки высоки. Есть знаменитая история про минский трамвай, который заново запускали в Белоруссии немцы во время оккупации. На Пасху 1943 года на торжественном открытии трамвайной линии минские мужики с гиканьем бросились занимать места в салоне – немцы остановили вагон и предупредили: «Найн, сначала в трамвай заходят немцы, потом женщины и дети, потом вы». Снова посадка – история повторяется, мужики первыми набились в трамвай. Немцы снова остановили трамвай, всех мужиков вывели и здесь же на площади расстреляли. Все выучили урок быстро.

Четвертая заповедь: «В компании не наказывают за ошибки. Каждый имеет право на ошибку. В компании наказывают за невыполнение своих прямых обязанностей»

Эта заповедь – как наведение резкости для руководителей, которые любят применять власть. Мы официально сказали: ничего нет страшного в том, что кто-то что-то попробовал, – без ошибок не бывает успехов, это обязательная часть управленческого процесса, нормальный результат любого развития. А вот если человек откровенно забивает на свои обязанности и тратит рабочее время на личные дела или ерунду – он по шапке гарантированно получит. Если у человека много свободного личного времени на работе – это всегда недоработка руководителя.

Пятая заповедь: «Задача, выполненная на 99 %, считается невыполненной»

«Да мы практически все сделали» – у нас такое не проходило. Нельзя быть почти беременной. Результат у сотрудника или отдела либо есть, либо нет.
Моя любимая заповедь.

Шестая заповедь: «Отвечать нужно только на вопрос, который тебе задали»

Эта заповедь стала самой цитируемой. В компании все время проводилось очень много совещаний, и постоянно я боролся с тем, что ответ подчиненного оказывался никак не связанным с вопросом. Да, он был большим, развернутым, художественно оформленным, но с вопросом никак не связанным. «Вы не даете мне сказать», «Вы дослушайте», «Помню, я как-то»… Не надо, вас не об этом спросили.

Я доводил своих директоров до озверения, но выдрессировал их мыслить именно в таком формате, и дальше уже они шли тренировать своих подчиненных – начальников отделов.

Седьмая заповедь: «Завершенная работа оценивается только по полезному результату для компании, а не по тому времени, сколько она заняла»

Нередко ко мне приходили и докладывали: мы тут три недели бились, бились… «Ребята, – отвечал я, – это все прекрасно, но что компания с этого вашего “бились, бились” получила? Какой практический результат – как его измерить в деньгах, тоннах, единицах?» Люди привыкли в итоге к этой идее измеряемости всего и вся в компании.

Восьмая заповедь: «Подразделение оценивается по самому слабому сотруднику»

Это отличный стимул для руководителей своих людей обучать и избавляться от безнадежных слабаков. На ежемесячном подведении итогов каждый сотрудник отчитывался индивидуально и называл конкретные свои показатели – в этой ситуации тот, кто хуже всех работает, вычислялся очень быстро и всем становился известен. То есть весь коллектив видел, кто у них в цепочке самое слабое звено. Даже если все до единого в отделе звезды, но среди вас затесался один болван – он один вас всех и утопит. Бизнес – суровый спорт, и сентиментальным тут не место: от чмошников надо вовремя избавляться – чем быстрее, тем всем лучше.

Иногда же бывает, что плохих сотрудников держат в компаниях специально – на них всегда все можно свалить. Спасительный козел отпущения нужен многим руководителям: «Ну вы же знаете, у меня в отделе Иванов, он портит мне все показатели, но он хороший человек, многодетный отец – уволить жалко. А как он на лыжах ходит…» Эта заповедь во всех такого рода сомнениях и соплях

ставила точку.

Девятая заповедь: «В компании нет места подвигу. Подвиг – это всегда результат чьей-то некомпетентности или безответственности»

В нас десятилетиями воспитывали трепетное отношение к любым актам героизма, мужеству в сложных ситуациях, терпению в страдании, самоотречению.

На Западе есть очень хорошая пословица «Терпение – это добродетель ослов». Довольно цинично, но в корне правильно. Поэтому, когда мне начинали рассказывать, как вся бригада под проливным дождем и ледяным ветром ночью разгружала фуры, я вызывал начальника и устраивал разнос. Потому что он людям не обеспечил спецодежду, не сделал навесы и тому подобное. Другой начальник хвалился: «Да мы эту машину вдесятером взяли и подняли на четвертый этаж». Я отвечал просто: «Я вас уволю сейчас всех – на фиг вы мне нужны с надорванными пупками? Вы не подумали, прежде чем делать, не составили план погрузочно-разгрузочных работ. Следующую машину тоже придется нести наверх на себе? Нельзя, что ли, заказать кран, вынуть панель из стены и аккуратно поставить оборудование на этаж? Два стропальщика и один крановщик за 20 минут решат всю проблему – и без надрыва. Не надо мне “раньше” – надо вовремя. Не надо со сверхусилием – надо по плану».

Работа не должна быть подвигом никогда, потому что подвиг – это безрукость, головотяпство, некомпетентность. Желание бравировать неприятностями – оно у русских в крови. Но на деле оказывается, что Александры Матросовы никому не нужны.

Десятая заповедь: «Все возможно. Нужно только определить необходимый ресурс – денежный, человеческий, временной»

Стандартная ситуация в кабинете у руководителя: если он спрашивает, можно ли что-то сделать, ответ: «Это невозможно». Я и тогда, и сейчас резко обрывал все, что следовало за словом «невозможно». Это слово вообще было запрещено произносить. «Для того чтобы это сделать, мне надо… (перечислить)» – вот такой ответ в концерне насаждался как правильный.

Не так давно обсуждали проект развития одной производственной площадки во Франции – я спрашиваю менеджеров, можно ли организовать паркинг грузовых машин на новом объекте. Они разбираются, всё считают и приходят с готовым решением: «Невозможно, на территории нет места». Я предлагаю купить пустырь рядом с шоссе – выясняется, что нам не разрешат власти: шоссе очень загружено, и маневры наших машин сильно помешают движению. Менеджеры хором: опять невозможно. Я тогда предлагаю организовать туннель под шоссе – так, чтобы никому не мешать. Они смотрят на меня, оторопев. Но для меня тут нет ничего невозможного, я просто давно живу с этой привычкой – все в этой жизни считать возможным.

Я часто слышал мнение, что эта крохотная система управления в виде заповедей, которой я так гордился, слишком жесткая, внедряется как-то слишком агрессивно и бескомпромиссно. Но в успешных компаниях, которые реально ориентированы на результат, по-другому и не бывает. Еще великий Ли Куан Ю, создатель современного Сингапура, сказал: «Многие напрасно недооценивают эффективность насилия». У всех западных менеджеров, позицию и стратегию которых я уважаю, есть что-то подобное. Может быть, их принципы не сформулированы так наглядно, но, если они в состоянии уволить целый цех неэффективных сотрудников, значит, какой-то кодекс за этим стоит.

Глава 4

Органиграммы – игра в квадратики

Я убежден – у управленческого бардака всегда есть своя цена. Если, скажем, в компании матричная система управления, которая, как правило, всегда создает этот самый бардак, то гасить ущерб от такого «недо- управления» можно только продуктом с очень высокой маржой, иначе предприятие быстро разорится. Эта моя теория еще раз подтвердилась, когда я подумал было купить акции одной очень крупной и финансово успешной международной компании. Ее руководство честно мне сказало, что в Европе и Америке они ничего толком не зарабатывают, потому что продвижение нового продукта там стоит дорого и только российский и азиатский рынки позволяют компании получать прибыль: «Мы с вас, папуасов, деньги стрижем, и это покрывает все расходы всех маркетологов во всех странах. Работа управленцев в России стоит копейки,

мы стараемся в их работу не лезть, пока маржа высокая…» «А что же будет дальше?» – спрашиваю я. «Будущее покажет. Пока-то все хорошо». – «Красивые правильные слова мне понятны, но мне неясно, как вы реально управляете компанией. Как это возможно – если вы управляете операциями в России из Стамбула, где на этой должности сидит индус, который отчитывается парню, работающему в Гонконге и ни разу в Россию не выезжавшему?»

Не верю я в эти сказки про матричное управление – я верю в управляемость: и чем она лучше, тем мне спокойнее и тем больше надежд, что мечта о стратегиях станет былью и результатом. Старая примитивная рабочая органиграмма, где прописано, кто за что отвечает, – намного полезнее. В общем, акции я не купил.

Очень важно, мне кажется, чтобы за рутиной дел управленцы не забывали думать о вещах по-настоящему важных – о стратегии, целях и особенно о способах достижения этих целей. Я для этого использую эти забавные «квадратики» – органиграммы. Многие считают это заботой отдела кадров – мол, пусть они там у себя чего-то рисуют, а мы тут важным делом заняты – мы руководим. Но лично я все эти годы в кубики играл постоянно. Актуальная органиграмма предприятия всегда лежала у меня на столе, и всегда на ней были какие-то почеркушки и пометки.

Органиграмма – это очень живая и полезная штука, особенно если постоянно ее подвергать критическому анализу и атаке – задавать себе одни и те же, по сути, вопросы: как этих результатов мы могли бы добиваться по-другому? Что из этой схемы и кубиков можно убрать? Может быть, эти подразделения не нужны? Может быть, без этих людей мы справимся быстрее? Множество руководителей примитивны в своей логике – они думают, что чем больше под ними подчиненных, структур, отделов – тем они круче. На самом деле крутизна с этим не связана – крутизна связана только с результатом.

Глава 5

А теперь о главном – приоритеты для каждого

Каждый раз, когда атакуется органиграмма и идет игра в квадратики, речь заходит о еще одной «развлекаловке», о втором важном инструменте управленца – должностных инструкциях, или, как мы их называли в «Калине», должностном приоритете.

Должностные инструкции должны быть, кто бы спорил. Я несколько раз проводил эксперименты – зачитывал какую-нибудь должностную инструкцию, а потом сам на память пытался ее воспроизвести: перечислял все, что я должен делать, если меня приняли на эту работу. Может, я не очень способный, но эти эксперименты мне давались с трудом. Ссылаться на должностную инструкцию, этот скупой документ, очень удобно, чтобы кого-то уволить, но вот объяснить человеку, что он должен идти и делать, – чрезвычайно сложно.

Обычно как бывает – старший товарищ на месте объясняет: «Берешь здесь – несешь туда». Старший товарищ – это, конечно, хорошо, но должна быть унификация – опять же потому, что должен быть гарантирован результат.
Так мы пришли к тому, что приоритет должен состоять из максимум трех конкретных результатов, которые сотрудник обязан обеспечить на рабочем месте, причем обеспечить так, чтобы потратить на достижение этих результатов примерно 80 % своего рабочего времени. Результатов – не процессов! А 20 % времени – текущие дела, отчетность, перекуры – все, что угодно.

Когда мы работали над формулировками, у меня в кабинете воспроизводилась одна и та же картинка. Начальник отдела вскакивал и говорил: «Ну что вы! Мои-то люди! Какие три результата? Я вот тут набросал – вышло 15 результатов, которые мне Иванов должен обеспечить. И все важно!» Убедить руководителей среднего звена, что на самом-то деле ведь ты не можешь с человека 15 результатов требовать за 80 % его времени, было непросто.

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/ru/timur-goryaev/shpargalki-dlya-bossov-zhestkie-i-chestnye-uroki-upravleniya-kotorye-luchshe-vyuchit-na-chuzhom-opyte-kupit

Текст предоставлен ООО «ИТ»
Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: Купить