

А. Парабеллум Н. Мрочковский



# БЕЗЖАЛОСТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



**РЕАЛЬНЫЕ  
ЗАКОНЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**



А. Парабеллум Н. Мрочковский



# БЕЗЖАЛОСТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



**РЕАЛЬНЫЕ  
ЗАКОНЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ**



**Андрей Парабеллум, Николай  
Мрочковский**

**Безжалостный менеджмент.  
Реальные законы управления  
персоналом**

# Введение

Согласны ли вы с этими высказываниями?

- ◆ Дружный коллектив – это хорошо.
- ◆ Отсутствие текучки кадров – это большой плюс.
- ◆ Нанимать нужно умных людей, желательно с двумя высшими образованиями.
- ◆ Чем лучше директор относится к сотрудникам, тем лучше они работают.
- ◆ Самая действенная мотивация – деньги.
- ◆ Сотрудникам надо платить высокую зарплату, чтобы они не ушли к конкурентам.

Все эти утверждения – полная ерунда! Даже несмотря на то, что их часто можно встретить в учебниках по менеджменту.

Прежде чем приступать к чтению этой книги, пожалуйста, определитесь:

Вы хотите, чтобы вас любили сотрудники? Или же хотите иметь эффективный и прибыльный бизнес, несмотря на возможное недовольство работников?

Если вы горите желанием «быть хорошим для всех», вряд ли вам подойдет стратегия жесткого (и тем более безжалостного) менеджмента.

Но если вы горите желанием получить конкретный результат в виде эффективной бизнес-системы, приносящей высокую прибыль, – эта книга для вас.

Избавление от ошибок традиционного управления персоналом сэкономит вам уйму времени, сил и нервов. А создание работающей системы взаимодействия с сотрудниками приведет к снижению затрат и увеличению прибыли компании.

Как стать безжалостным, но уважаемым руководителем, создать настоящую кузницу кадров, а также перейти от жесткого менеджмента к росту ключевых показателей бизнеса, вы узнаете из этой книги.

Желаем приятного чтения и быстрых результатов!

*Андрей Парабеллум (www.infobusiness2.ru)*

*Николай Мрочковский ([www.finance1.ru](http://www.finance1.ru))*

# Почему «безжалостный» менеджмент?

## Модель тренера

Вспомните, как вы нанимали своего первого сотрудника. Как правило, при запуске бизнеса приходится всю работу выполнять самому.

Однако в какой-то момент вы начинаете понимать, что хорошо бы хоть часть работы переложить на кого-то, потому что один вы постоянно находитесь в состоянии цейтнота и ничего не успеваете. И вот вы думаете:

«Найму себе помощника, и мне станет гораздо проще. Поручу ему всю самую трудную рутинную работу, а себе оставлю только самую интересную.

Он будет трудиться и предоставлять отчеты, а я стану лишь забирать деньги из кассы».

Что же происходит на самом деле? Уменьшается или увеличивается количество проблем? Приняв сотрудника на работу, по идее, мы должны поручить ему часть задач. В итоге у нас должно появиться больше времени на другие задачи. На самом деле все происходит не так.

С приходом в офис новых сотрудников число проблем лишь увеличивается. Со временем проблем становится все больше, у собственника появляются новые заботы, ведь сотрудников надо мотивировать, контролировать, часто даже переделывать их работу.

## Подводные камни

**В управлении персоналом есть множество подводных камней. Считается, что чем выше зарплата, тем лучше человек должен работать.**

Это отнюдь не так. И подобных ошибок во взглядах на управленческую систему, к сожалению, довольно много.

Наверняка, создавая компанию, вы пытались строить с персоналом едва ли не семейные отношения. Воспринимали сотрудников почти как собственных детей, любили их и ожидали хорошего отношения к себе с их стороны.

Такой подход характерен для большинства начинающих компаний с численностью персонала не более 10 человек. Собственнику он кажется эффективным, поскольку зиждется на его естественных человеческих чувствах. Он рассуждает так: «Я беру на себя ответственность за этих людей, я должен быть к ним лоялен».

Тем, кто до сих пор исповедуют такой подход, предложенные нами методы управления могут показаться несправедливыми и бесчеловечными. Не исключаем, что некоторые читатели с негодованием откажутся следовать нашим советам.

К сожалению, в управлении персоналом человечность обычно выходит боком. Это не значит, что нужно ненавидеть всех людей на свете.

Представьте, что вы решили заняться спортом. Если вам нужен конкретный результат (снижение веса или накачанные мышцы), какого тренера вы выберете? Это будет мягкий человек, который простит вам отсутствие усердия, или все же требовательный к вам специалист? Вероятно, под руководством второго вы достигнете наилучших результатов.

## **Суровый, но справедливый отец**

Большинство людей отдают предпочтение требовательному тренеру, безжалостному к слабостям и отсутствию дисциплины. Конечно, прежде всего нужно учитывать цель посещения спортивного клуба. Если мы стремимся развлечься, отдохнуть душой и телом, нам больше подойдет добродушный и неконфликтный тренер.

Однако если нам важен конкретный результат, мы выберем жесткого наставника.

Наша книга именно об этом. В ней описывается тип жесткого

руководителя, который много требует от подчиненных и не сюсюкает с ними. Именно это позволяет обеспечить высокий результат. Сотрудники получают высокую зарплату, а вы – большую прибыль.

С другой стороны, наемным работникам иногда нужна поддержка.

Прототипом идеального руководителя в нашем понимании является суровый, но справедливый отец.

Именно под руководством такого человека, как правило, хочет работать большинство людей. Сотрудники ожидают, что кто-то возьмет на себя ответственность за их развитие, будет к ним строг, но станет оценивать их по достоинству. Такая модель действительно высокоэффективна.

Однако такая модель требует определенного типа поведения. Не всем хочется быть суровыми, но справедливыми. Вам придется развить в себе определенные качества, такие как жесткость, твердость, настойчивость.

Если у вас в подчинении всегда два-три человека, а ваш бизнес нельзя назвать серьезным, можно остаться на уровне модели бизнеса как семьи. Такая модель менее эффективна, однако имеет право на существование. Вам придется сделать выбор.

Жесткая модель отсеивает недобросовестных и нечестных сотрудников.

Они не будут задерживаться в вашей компании. Вы избавитесь от людей, которые исповедуют принцип «что бы такое делать, чтобы ничего не делать и за это еще и деньги получать». При этом работники, которые стремятся к успеху и готовы работать, положительно относятся к такой модели управления персоналом.

Представьте коллектив из пяти человек, в котором трое усердно трудятся, а двое работают спустя рукава. Последние разлагают коллектив и отрицательно влияют на отношение к работе ответственных сотрудников. Образно говоря, они представляют собой злокачественную опухоль, которая постепенно поражает весь состав служащих. И чтобы вылечиться, эту опухоль нужно удалить.



# Суровая правда о ваших сотрудниках



**Большинство людей в России не привыкли работать.** Они ожидают, что, устроившись на работу, станут время от времени выполнять несложные задания. Вам нужно научиться отбирать себе сотрудников из той немногочисленной группы людей, которая мыслит иначе.

## Что происходит, когда вас нет?

Допустим, вы оставляете квалифицированных и добросовестных сотрудников в офисе без присмотра. Что, по-вашему, происходит, как только вы – надсмотрщик с кнутом – уходите? Персонал расслабляется.

Еще в Древнем Риме знали, что рабы без надзирателя работают очень плохо.

На галере надсмотрщик постоянно находился рядом и хлестал рабов плеткой. Тогда производительность возрастала в 3–5 раз. Потому что, к сожалению, люди привыкли работать из-под палки, независимо от их мотивации.

Если гребцу на галере сказать: «Будешь быстро грести – получишь бонус в конце плавания», это не сработает. Пряник на людей не действует. Кот из дома – мыши в пляс: работники начинают играть в компьютерные игры, общаться в «Одноклассниках» и других соцсетях, пить чай, болтать по телефону.

**Сотрудники не должны быть предоставлены сами себе, им необходим надсмотрщик с кнутом (руководитель, менеджер).**

Число людей, которые могут эффективно работать самостоятельно, крайне незначительно. Их примерно около 3 %.

Таких людей мало, и невозможно создать из них целый коллектив. К сожалению, многие начинающие бизнесмены рассуждают так: «Раз я сказал человеку, что делать, он и будет это делать». Но человек слаб и не может сам себя заставить работать.

Если сотрудник предоставлен сам себе, он будет заниматься всякой ерундой и откладывать выполнение служебных задач. Так будет происходить даже в том случае, когда он знает, что за успешное выполнение этих задач получит премию, а за недобросовестность будет наказан.

## **Как работает сила воли у наших сотрудников**

**Люди не умеют контролировать свои эмоции.** При этом у всех есть сила воли. Это своего рода предохранитель, который может перегореть. Вы говорите сотруднику: «Ты должен работать и не заходить в “Одноклассники”. Понял?» – «Понял». Он с этим требованием соглашается, считая его справедливым.

Сотрудник приступает к работе, но вдруг у него появляется мысль: «А не пойти ли в “Одноклассники”?» Поначалу он ее прогоняет, но та приходит снова и снова. Сила воли безгранична. Человек отказал себе один раз, второй, третий, пятый, а на седьмой раз «предохранитель перегорел» – и вместо выполнения задания сотрудник сидит в «Одноклассниках».

Приведем еще один пример. Вспомните, как вы обещали себе не есть перед сном. Вы просыпаетесь утром и думаете: «Сегодня вечером я не стану есть чипсы, пиццу, пить пиво или кока-колу!» Наступает вечер, вы съедаете пару чипсов. Вы себе запретили это делать, ругаете себя, но желание оказывается сильнее.

Многие пробовали бегать по утрам, обещая себе: «С завтрашнего утра я буду бегать регулярно, каждый день». Вечером вы говорите себе: «Завтра я совершу пробежку» и чувствуете воодушевление. «Остальные ленятся, а я уже завтра побегу. Я даже кроссовки приготовил!» Но

утром вы просыпаетесь и думаете: «Еще рано, на улице темно и холодно, а в кровати тепло. Только 7 утра, а у меня сегодня столько работы! Может, на улице дождь? Кто же в дождь бегают? Я лучше завтра побегу». Наверняка вас посещали подобные мысли и в других подобных ситуациях.

Например, в случае отказа от курения. В определенный момент вы говорите себе: «Я больше не курю» – и не курите пять дней. В результате накапливается внутреннее напряжение, и испытание для силы воли день ото дня становится все тяжелее. В какой-то момент вам становится совсем невыносимо – и «предохранитель перегорает». Вы думаете: «Выкурю одну сигаретку, ведь в этом нет ничего страшного». И выкуриваете одну сигарету, потом вторую, третью... А затем приходите к неутешительному выводу так: «Раз одну выкурил, все пропало, надо заново начинать».

## **Избавьте персонал от соблазнов**

Из примеров, о которых шла речь выше, можно сделать следующий вывод: нам очень тяжело бороться с искушением. Соответственно, если существует хоть малейшая возможность нарушить запрет, сотрудник ею воспользуется.

Поэтому ваша задача как руководителя состоит в том, чтобы лишить сотрудника такого соблазна.

Во-первых, необходимо **исключить соответствующую возможность в принципе**. Например, заблокировать доступ к сайтам «Одноклассники», «Фейсбук», «ВКонтакте» и подобным ресурсам. Тем, кто не использует в работе Интернет, следует его отключить. Для сотрудников, которые пользуются им изредка, поставьте отдельный компьютер с доступом в Сеть, за которым они смогут работать в случае необходимости.

Во-вторых, следует обратить внимание, **все ли мониторы на рабочих местах видны остальным сотрудникам**. Так называемый свободный обзор резко снизит желание нерадивых работников заходить на развлекательные сайты.

Также вы можете установить исполнителю директору или руководителю службы безопасности программу, которая позволяет видеть изображение на мониторах удаленных компьютеров. Если

компания небольшая, управляющий или ее владелец сами могут проводить такой мониторинг. За каждое посещение соцсети или подобного развлекательного сайта сотрудник подвергается какому бы то ни было наказанию. Таким образом, вы жестко пресекаете использование персоналом компьютера в личных целях.

Работники могут нарушить запрет, но такое поведение сродни пересечению двойной сплошной на дороге. Вы, конечно, можете нарушить ПДД на свой страх и риск, но если вас поймают, суровое наказание неизбежно.

Часто руководители требуют писать объяснительные записки. Этот метод вряд ли является действенным. Подчиненные такое напишут, что вы прослезитесь.

Работники также могут выходить в Интернет со своих мобильных устройств. Подчиненные всегда найдут развлечения. Менеджер обязан следить, чтобы они этим не злоупотребляли.

Не следует вводить тотальный запрет на телефонные разговоры и кратковременные отлучки с рабочего места. Это крайность, хотя известно немало компаний, в которых при входе в офис сотрудники сдают личные коммуникационные устройства.

Это особенно важно в отношении персонала торгового зала. Продавцы, которые работают с клиентами, не должны иметь при себе мобильные телефоны. Аргументировать такой запрет просто: «Во время общения с клиентом вас ничто не должно отвлекать. Все внимание следует сосредоточить на покупателе. Поэтому личные телефоны на время работы сдавайте в специальную камеру хранения. Во время перерыва вы можете взять телефон, сделать звонки и отправить СМС».

## **Воровство**

Случаи хищения имущества на предприятии – довольно частое явление.

Если владелец компании оставляет возможность что-то украсть, то кража обязательно произойдет.

Задача руководителя состоит в том, чтобы сделать воровство сложно осуществимым и строго наказуемым. В противном случае оно станет массовым.

**Сотрудники будут тащить все, что плохо лежит.** Например, уборщицы станут каждый день выносить туалетную бумагу, за месяц забирая ее годовой запас. Остальные сотрудники станут воровать бумагу для принтера, канцтовары и другие офисные принадлежности.

Есть меры, которые позволяют ограничить подобные действия. Как давно вы проводили инвентаризацию? Если не устраивали проверку больше трех месяцев, то воровать будут. Лучше всего делать опись ежемесячно, в крайнем случае – ежеквартально. Все зависит от масштабов предприятия.

Нельзя полагаться на честность работников. Перед соблазном тяжело устоять. Некоторые будут умирать от голода, но не возьмут 100 рублей, которые лежат перед ними, потому что это чужие деньги. Остальные будут воровать. Возможно, у вас честные подчиненные, но рассчитывать на это нельзя.

Ваша задача – создать условия, которые сделают воровство невозможным или по крайней мере сложным. В Китае чиновникам за кражу и получение взятки отрубают руки, а то и вовсе голову, поэтому там хищение происходит нечасто.

Есть еще несколько методов борьбы с воровством на рабочем месте. Первый – это **слежка**. Обязательно установите видеонаблюдение. Этот способ эффективен и на складе, и в офисе. Само наличие камер создает у сотрудников ощущение, что за ними постоянно следят. Это заставляет персонал работать лучше.

Второй метод – **круговая порука**. Например, если ворует один, можно вычестить из зарплаты деньги на покрытие убытков у всех. Недовольные сами накажут нарушителя. С начальника следует удерживать в двойном размере.

Третий способ – **увольнение**. Того, кто украл, следует сразу же выгнать и распространить информацию о причине увольнения.

Большинство людей в условиях безнаказанности будут воровать. Они станут красть не только материальные ценности, но и ваше время. Многие считают, что на работе можно позволить себе часок-другой заниматься личными делами. Это и есть прямое хищение вашего времени.

Посчитайте, сколько вы из-за этого теряете. Например, средняя зарплата вашего сотрудника составляет 30 000 рублей. В месяце 20 рабочих дней, за каждый из них вы платите 1500 рублей. В итоге

каждый рабочий час обходится вам в 200 рублей. Соответственно, каждый час, который в течение трудового дня этот человек провел в «Одноклассниках», есть не что иное, как кража 200 рублей у вас лично. Конечно, это небольшая сумма, но в совокупности выходят серьезные потери.

### **Пример Николая Мрочковского**

*В школьные годы я жил у бабушки в Подмосковье. У нас был сосед дядя Саша. Он работал на заводе. Как-то дядя Саша приходит и говорит: «Николай, я открыл новый бизнес». Я порадовался за него и спросил, о каком бизнесе идет речь. Он ответил: «Я сдаю металлолом и нашел способ делать это в промышленных масштабах».*

*Оказалось, что сосед разбирал башенные краны. Причем к вопросу он подошел творчески: «Если я залезу высоко и буду разбирать башенный кран сверху, меня заметят сторожа. Я делаю это снизу, чтобы из-за забора не было видно». Огромные балки этого объекта он и сдавал в металлолом.*

В плане воровства владелец бизнеса никогда не додумается до того, до чего домыслит его наемный работник. К сожалению, многие сотрудники считают чуть ли не делом чести украсть что-то на предприятии.

Бесполезно искать рецепты борьбы с воровством в таких книгах, как «Дао Toyota». У россиян и японцев просто разная психология. И если японский работник готов трудиться по 16 часов в сутки без присмотра, далеко не каждый русский считает такую отдачу нормальной.

### **Три типа людей**

С точки зрения психологии **есть три типа людей**. К первому относятся те, кто ни в коем случае не возьмет чужого. Они ручку из офиса не вынесут, даже если это им будет очень нужно.

Ко второму типу относятся люди, которые будут красть все, даже зная, что могут попасться. Они станут воровать зажигалки, канцтовары и т. д.

### **Пример Андрея Парабеллума**

*Однажды на тренинге ко мне за автографом подошла*

*слушательница. Когда она открыла свою сумочку, я увидел около сотни шариковых ручек с логотипом мероприятия. Девушка тут же покрылась красными пятнами и убежала. Подобные люди будут воровать все, что им нужно и не нужно. Таков их принцип и стиль жизни.*

Вспомните историю с Вайноной Райдер. Эта известная голливудская актриса попала на воровстве джинсов. Она надела одни брюки на другие и пыталась выйти из магазина. Джинсы стоили 50 долларов. Актриса зарабатывает в год 5 миллионов. Зачем ей красть джинсы?

К третьему типу относятся те, кто может украсть, а может и не украсть.

Наша задача в бизнесе состоит в том, чтобы воров было как можно меньше. Кристально честных людей не более 5 %. Остаются 95 %, которые у вас что-нибудь украдут при совпадении трех факторов.

Фактор первый: им нужны деньги или вещь, которую они взяли. Например, дома закончилась туалетная бумага, поэтому они принесут ее из офиса. Наиболее часто воруют сувенирную продукцию (от маек до зажигалок), хозяйственные принадлежности, бумагу, ежедневники, папки, чай. Некоторые на офисном принтере распечатывают книги, чтобы читать их в метро. Пожалуй, самый смешной случай – это кража сантехники в компании моего клиента. Кому нужен унитаз из заводского туалета? Это до сих пор остается загадкой. Сотрудники крадут товары из магазина и со склада, сливают жидкое мыло, используют ксерокс в личных целях.

Фактор второй: работники могут рационально объяснить пропажу и даже оправдать свое воровство.

### **Пример Андрея Парабеллума**

*Я слышал несколько вариантов: «Я взял немного», «Оно лежит, никто им не пользуется. Пусть лучше у меня дома лежит», «Взял на сувениры клиентам», «Я мать-одиночка», «Я не успеваю зайти в магазин, чтобы купить канцтовары», «Для компании это мелочи».*

*Когда я купил себе дорогую спортивную машину, это послужило аргументом для объяснения воровства: «Он и так на спортивной тачке ездит!», «У него не убудет, не обеднеет», «Мне не хватает денег, чтобы детей накормить», «Вы же богатые, а я нуждаюсь».*

Третий фактор – это уверенность в безнаказанности. Человек

понимает, что его не вычислят, а если и обнаружат, то не накажут.

Мы способны управлять только третьим фактором: создать условия, при которых воров поймают и накажут.

**Количество случаев воровства сокращается, если наказание гораздо существеннее проступка.** К примеру, тот, кто взял домой три ручки, обязуется выплатить фирме компенсацию 3000 рублей и подлежит увольнению.

Большинство в компании будет против строгого наказания. Вас спросят, за что карают их коллегу, ведь он ничего страшного не совершил, это же ерунда. Возможно, это и так. Тем не менее мы вводим строгие наказания, чтобы сократить количество «ерунды».

Обращаем ваше внимание на то, что описанные приемы справедливы как для больших, так и для маленьких компаний, для сотрудников-мужчин и сотрудников-женщин.

## **Вредная дружба**

Многих наверняка интересует, насколько важна дружба в коллективе. В США и на Востоке это условие считается одним из обязательных: коллектив должен быть сплоченным. В России многие владельцы бизнеса полагают, что тренинг по тимбилдингу способен привести к развалу компании.

**В нашей стране чем более сплоченными являются сотрудники, тем сильнее они объединены против начальника.** Дружба в коллективе – это страшное явление. Если начинает роптать один человек, с ним можно легко справиться. А вот несколько работников, объединившись, представляют собой силу, которой трудно противостоять.

### **Миф о лояльности (опыт Николая Мрочковского)**

*В свое время я, как, вероятно, и вы, был наемным работником. Тогда подходы руководителей казались мне совершенно несправедливыми. Я считал, что нельзя людей эксплуатировать, плохо к ним относиться, недопустимо на пустом месте провоцировать конфликты.*

*Тогда я полагал, что компания должна быть «мягкая и пушистая», как, например, Google. В этом случае люди будут лучше работать, а производительность труда повысится. Я думал, что*



*если о людях заботиться, они станут отвечать тем же. Мне казалось странным, что работодатели этого не понимают.*

*Когда я открыл свой бизнес, то какое-то время работал один. Как только продажи выросли, мне стали нужны технические специалисты. Я начал их нанимать. Следующие 2–3 года были адом, потому что я пытался встроить те модели, о которых читал в лучших книгах по управлению, в таких, как, например, «Open-door management». С каждым подобным нововведением КПД компании становился все ниже и ниже.*

*В конце концов мне это надоело. Я стал понимать, что необходим некий баланс. Скажем, вы даете работнику некоторые преимущества: хороший коллектив, возможность заработать деньги, удобное расположение офиса, социальный пакет, интересные проекты, корпоративное обучение и многое другое. Но каждая такая привилегия должна быть уравновешена отрицательной опцией.*

*Каждый раз, когда я поступал несправедливо с точки зрения работников и прежних управленческих моделей, КПД улучшался. Люди реже увольнялись.*

*Я полагал, что чем лучше к ним относишься, тем более ответственно они выполняют свои должностные обязанности, тем более лояльны к компании. Оказывается, в реальном мире все наоборот. Чем жестче людей контролируешь и наказываешь, тем яснее они понимают, что ты строгий, но справедливый, тем сильнее их расположенность, тем реже они уходят.*

Некоторые полагают, что есть фирмы, которые работают мягко и бесконфликтно. На самом деле такие компании существуют недолго. Даже если лояльный менеджер пришел на смену тирану-управленцу, неплохие результаты продержатся от силы пару лет.

Бизнес должен приносить доход собственнику. **Компания создается не для работника и не ради уплаты налогов.**

Владелец создает бизнес не потому, что ему нравится трудиться 24 часа в сутки и принимать на себя риски, а для получения прибыли.

Соответственно, законы, которые действуют в компании, должны насаждаться сверху, без оглядки на мнение персонала. Пусть даже люди будут против ваших методов. По крайней мере у них появится очевидная причина вас не любить. В противном случае каждый

придумает себе такое основание и станет испытывать к вам неприязнь «по-своему».

Каждый имеет свой стиль. Есть люди, которым больше по душе мягкий метод управления, есть те, кто предпочитает жесткий. Оба подхода имеют право на существование. Эта книга содержит конкретные рекомендации, которые помогут понять, какой способ управления подходит вам, а также – какой приемлем в той или иной группе.

Так, руководство творческими людьми отличается от управления бухгалтерами. Методы, приемлемые по отношению к команде из пяти человек, способны разрушить крупный бизнес.

Вам не нужно переучиваться на другой стиль управления. **Следует понять, в какой среде ваш способ управления будет оптимальным**, а потом изменить это окружение таким образом, чтобы оно работало на вас, а не наоборот.

## **Дружба с вашими работниками**

В английском языке есть слово friend<sup>[1]</sup> и образованное от него прилагательное friendly<sup>[2]</sup>. И хотя они похожи по звучанию, их значения сильно отличаются.

Необходимо понимать, что если у вас *дружеские* отношения в коллективе, это не *дружба*. Поясним на примере, который привел в своей книге «Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат» Дэн Кеннеди.

В Канаде был ученый, который решил доказать всему миру, что бурых медведей, водящихся в Канаде в огромном количестве, можно одомашнить. Он считал, что люди к ним просто не нашли подход. Медведи едят малину и мясо. Это значит, что они могут быть если не приручены, как коты и собаки, то способны сосуществовать с человеком (жить в загонах).

Теория на первый взгляд неплохая: люди просто не нашли правильного подхода. Ученый решил доказать на практике, что ему известен такой путь.

Он взял с собой видеокамеры, рекордеры, ноутбуки, еду и отправился в экспедицию. Этот человек нашел бурых медведей и стал

жить рядом с ними.

Поначалу все было хорошо. Исследователь кормил животных пончиками и мясом, они ели у него с рук, принимали его ласки. Это продолжалось до тех пор, пока у него не кончилась для них еда. Как только продуктовые запасы иссякли, медведи задрали ученого.

Этот пример наглядно показывает отношение работников к владельцу компании.

Работники демонстрируют свои дружеские чувства к руководителю, пока тот их «кормит».

Пока вы платите сотрудникам, пока у них есть перспектива развития (или возможность что-то прикарманить), они с вами будут выпивать, обращаться к вам за советом, дружить семьями, играть в покер и ходить в турпоходы.

Будут сотрудники, которые станут ставить палки в колеса, что бы ни происходило, так же как и те, которые останутся лояльными к вам в любых обстоятельствах. При этом **95 % работников будут демонстрировать дружественное отношение, пока у вас не закончится «корм»**. Как только это произойдет, такие люди попробуют вас «порвать».

Вспомните, как вы вели себя в детстве с соседскими мальчиками и девочками. Повздорив с кем-то в процессе игры, вы не копили обиду. Хлопнули обидчика лопаткой по лбу или обсыпали его песком – и продолжили свои занятия. Все было просто.

С возрастом отношения между людьми усложняются. Подбирая свою первую команду, вы наверняка пытались найти друзей-единомышленников, чтобы обсуждать с ними клиентов, делиться мнениями... И вроде бы даже у вас получилось, однако как только в вашем бизнесе произошли глобальные перестановки, дружбе пришел конец. Мы через это прошли, к сожалению, неоднократно. Ситуации, из которых мы не извлекаем уроков, повторяются снова и снова.

## **Срок годности сотрудника**

У каждого сотрудника, как у продуктов питания, есть срок годности.

В какой-то момент с работником что-то случается, и он перестает работать нормально. Это не зависит от вашего отношения к персоналу, уровня заработной платы, удовлетворенности работой.

Есть способы, позволяющие увеличить срок годности сотрудников. Если вы положите яблоко в холодильник, оно будет храниться дольше. Однако продлить этот срок до бесконечности, увы, невозможно.

Есть ли в вашей компании на высоких постах ключевые сотрудники, которые знают о своей значимости? Наверняка такие люди у вас найдутся. После того как вы дадите им возможность заработать больше, поехать в дорогой тур, сделать собственный интересный проект, их производительность труда снизится, резко пропадет мотивация.

Вы делаете шаг навстречу, чтобы люди стали лучше работать, а они работают хуже.

### **Пример Андрея Парабеллума**

*Недавно в нашей компании из отдела продаж были уволены все сотрудники, которые показывали средние результаты. Мы стремились набрать «звезд», потому что одна «звезда» в этой сфере приносит больше, чем три средних продавца.*

*Однако после увольнения средних продавцов из-за отсутствия мотивации «звезды» стали демонстрировать снижение результатов. Они поняли, что являются лидерами, а потому не были больше заинтересованы увеличивать продажи.*

*Что мы сделали? Мы решили, что наш отдел должен состоять из четырех человек. Таким образом, нам нужно было нанять еще двух сотрудников. Вместо того чтобы взять двоих, мы приняли четверых, чтобы впоследствии уволить аутсайдеров.*

Как правило, приход новичков немного стимулирует сотрудников, но концептуально ничего не меняет. **Продлению срока годности способствует наличие рядом «проточной воды».** Представьте пруд, содержимое которого застаивается или вот-вот начнет зеленеть. Вы с ним ничего не можете сделать. Иными словами, мы не можем уволить «звезд», поскольку они приносят деньги, хоть с ними и стало сложнее работать. И тогда мы рядом с ними прорываем ручей с проточной водой. Принимаем четырех человек – увольняем двоих, берем еще четверых – увольняем теперь четверых. Это достаточно сильно мотивирует сотрудников.

### **Пример Андрея Парабеллума**

*Недавно, возвратившись с выездного тренинга, где дополнительно набрали много новых людей, мы уволили двоих или троих в течение нескольких дней.*

*Причины были разные: ошибки, опоздания, недобросовестное отношение к работе. Мы понимали, что если вложить в них средства и время, кто-то из них, возможно, показал бы хороший результат. При этом наша управленческая задача состояла в том, чтобы уволить сразу несколько человек.*

*Тут же мы приняли новый персонал. На первой встрече с сотрудниками отдела продаж (их количество составило 6 или 7 человек), когда коммерческий директор стал их представлять, я повел себя довольно резко: «Очень приятно, но я с вами сегодня знакомиться не буду. Зачем запоминать имена? Завтра половина из вас уйдет сама, потому что тяжело, послезавтра половину из вас выгоню я, поскольку вы не отвечаете моим требованиям. Я обращаюсь и к старым сотрудникам: это касается всех».*

*Мы решили каждые три месяца дополнительно поощрять самого успешного продавца. Ранее награждением служили путевка в круиз, MacBook Air и другие приятности. При этом худшего продавца мы увольняли. Он может быть компетентным и лояльным, но если по результатам трех месяцев оказался аутсайдером – ясно, что нужна замена.*

## **Методы управления**

За последние 20–25 тысяч лет человечество выполняло масштабные проекты. Возьмем для примера строительство пирамид. Без использования роботов, солнечных батарей и систем термоядерного синтеза, с помощью обычной рабсилы были построены настоящие чудеса света. Люди на протяжении веков добивались поставленных целей, даже если они находились за гранью возможного.

На свете существует множество методов управления людьми. И тот, о котором мы рассказываем, далеко не единственный.

Так, например, вчерашние выпускники-экономисты наивно полагают, что управлять персоналом надо по принципу «относись к человеку так, как хочешь, чтобы он относился к тебе». Правило

неплохое, но для жизни, а не для менеджмента.

В отношении подчиненных цитату можно перефразировать так: относись к сотрудникам как хочешь, поскольку **они все равно не станут относиться к тебе так, как ты этого заслуживаешь, желаешь или требуешь**. Не будет никакой связи между тем, как поступаете вы, и тем, как относятся к вам подчиненные.

## Ротация кадров

Для хорошей работы бизнеса нужна ротация кадров. Если мы не можем менять ключевых сотрудников, увольняем персонал, который не жалко. В том числе и в показательных целях.

Некоторые новички, конечно, могут не выдержать такого темпа. У нас был случай, когда недавно принятый сотрудник ушел на обед и не вернулся. Если у вас такое тоже случается, значит, вы на правильном пути.

Когда кто-то из новичков, усердно выполняя свои обязанности, догоняет одного из лидеров – это хороший знак.

Как только новичок обгонит «звезду», начнется самое интересное.

Четверым новым сотрудникам мы платим зарплату. Естественно, принимаем их с испытательным сроком. При этом мы даем им возможность показать себя. Например, ставим условие: обеспечить продажи на миллион рублей. Однако при этом даем месяц на выполнение задачи – в течение этого времени новичка не могут уволить. Благодаря такой тактике мы обеспечиваем заинтересованность сотрудников. Разумеется, их старания вознаграждаются. Но если вновь прибывшие не прошли тестовый период, они покидают компанию.

Напрашивается вопрос: какую текучесть кадров можно считать нормальной? Ответить достаточно трудно, поскольку это все равно, что пытаться узнать среднюю температуру по больнице. Количество уволенных или принятых на работу сотрудников не столь важно. Главное – финансовые показатели.

В наших компаниях отдел продаж имеет свой КПД: сколько продает каждый продавец, каков их общий результат за месяц. Если показатели начинают снижаться по психологическим причинам, управленческие решения тоже следует искать в сфере психологии. Повышение

зарплаты, обещание дополнительных бонусов и сокращение нагрузки в этом случае бесполезны. **Нельзя решать психологические проблемы с помощью денег.**

Многие владельцы компаний могут на это возразить: «В моем бизнесе надо год учиться, чтобы добиться хоть какого-то результата». Однако вам результат нужен здесь и сейчас. Ничто так не мотивирует сотрудника, как увольнение его коллеги. При этом неважно, какая у новичка классификация и насколько хорошо он справляется со своими обязанностями. Нужно раз в неделю увольнять одного сотрудника.

Вы можете рассчитать «ветерана». Если по каким-то причинам не хотите этого делать, наймите нового работника и сократите его – в этом нет ничего страшного. Он получит бесценный опыт, а вы обеспечите необходимую текучесть кадров, которая усилит мотивацию или КПД в каждом отделе.

## **Согласие и несогласие**

Как быть, если работник не соглашается с увольнением? К примеру, он отстаивает свою значимость для вашей компании.

Представьте, что вы только что проснулись и решили выпить чаю. Вы приходите на кухню, наливаете в чайник воды, а он вдруг говорит: «Я не хочу кипятить воду! Я решил стать кофеваркой! Я прошел тренинг личностного роста и буду делать качественный кофе. Благодаря этому мы усилим миссию компании».

Однако мы считаем, что **чайник должен быть чайником**. Если техника ломается, вы можете ее починить или выбросить. Согласитесь, бытовой прибор, который заявляет, что он будет делать не то, для чего предназначен, исправить очень сложно. Проще избавиться от него и купить новый. Он всяко будет лучше, чем нечто, возмнившее себя кофейником.

Нам все равно, согласен с нашим решением наемный работник или нет. Он согласился выполнять наши инструкции и за это получает финансовое вознаграждение. При этом работник может считать инструкции неправильными и неразумными.

Если мы прикажем своим сотрудникам маршировать по коридору справа налево, а потом слева направо, у них будет три варианта реакции. Первый – сказать: «Я этого делать не буду» и быть

уволенными. Второй вариант – заявить: «Я всю жизнь мечтал шагать строем. Это моя миссия. Я обучался этому много лет» и выполнять наши инструкции. Третий вариант – **внутренне не согласиться с нашим приказом, но все равно его выполнить.**

Третий вариант нас тоже устраивает, потому что в этом случае мы получаем такой же финансовый результат. Нам нужно точное исполнение указаний, а не их одобрение.

## **Карьерные лестницы**

Если вы целенаправленно растите сотрудника, в него можно вкладывать силы и средства. Следует давать человеку возможность перепрыгнуть на следующую ступень карьерной лестницы. Служебный рост (или его имитация) в компании очень важен.

Однако вы должны понимать, что возможность сотрудника получить намного больше денег за ту же работу – это ваш управленческий просчет. Зачем платить 300 000 рублей за то, что может быть выполнено за 100 000 рублей?

Предположим, вы приняли на работу человека, поставили ему определенные условия. Неожиданно для вас он в этой ситуации «выстрелил». Вы думали, что сотрудник заработает не больше 50 000–60 000 рублей, а он зарабатывает 600 000 рублей – ваш подчиненный совершил трудовой подвиг. После этого у него резко снижается мотивация, а у вас начинаются управленческие проблемы и с ним, и с коллективом.

Решить эти управленческие вопросы можно, изменив систему мотивации персонала. **Уберите все лазейки, которые позволяют сотрудникам много зарабатывать, выполняя легкие задания.** Разумеется, при решении сложных задач следует делиться деньгами. Однако мы не считаем нужным платить много за осуществление простых операций.

На самом деле мы понимаем, что ситуация, когда наш работник «выстрелил», – это не что иное, как управленческий просчет. Мы неправильно составили формулу финансовой мотивации. Корпоративная лестница для работников, разумеется, необходима, но верхние ступени ее обычно представляют собой наши ошибки, а не заслуги.



Если зарплата маленькая, трудно найти новых людей. Текучесть кадров и без того велика. Ни одна система мотивации не исправит плохую финансовую формулу. Если бы мы продавали тренинги по 100 рублей, у нас не получился бы такой отдел, какой есть сейчас. Наша задача как собственников – создать условия, которые дадут менеджерам по продажам возможность заработать больше. Это именно наша, а не их прерогатива. Цель сотрудников – работать в этой среде как можно лучше.

## **Возможности для увеличения дохода**

Есть люди, которые в наилучших условиях будут работать плохо, и вы с этим ничего не сделаете. Они могут все выполнять технически правильно, но в душе будут так сопротивляться, что это почувствуют клиенты и подчиненные. У таких сотрудников не будут покупать. Как правило, они ненавидят или свою работу, или офис компании, или какого-то человека в нем, или себя, или погоду. Это настроение будет транслироваться окружающим. Такие работники имеют плохой КПД, поэтому мы от них избавляемся.

**Если в компании низкие зарплаты, руководитель должен создать для сотрудников возможность заработать больше.** Речь идет не об обязательстве заплатить деньги, а о возможности их получить. При этом мотивировать следует тех, кто дает результат.

Согласно ТК РФ, испытательный срок не может превышать трех месяцев. Встречаются люди, которые работают нестабильно: то демонстрируют хороший результат, то не показывают его вовсе. Человек может иметь пробел в ключевых навыках. В связи с этим нам приходится вкладывать деньги в его обучение. Тогда имеет смысл устанавливать максимальный срок испытания.

Во время испытательного срока новички работают бок о бок со старыми сотрудниками, которые тоже могут быть уволены. Все видят, как примерно раз в неделю, оценив результаты, кого-то рассчитывают. Увольнения нужны не только для того, чтобы наказать человека, который плохо работал.

Мы увольняем для того, чтобы все остальные сотрудники работали хорошо.

## А если они уйдут?

Некоторые высказывают опасения, что «звезды» не испугаются увольнения, поскольку могут получить место у конкурентов. Мы платим за задачу, которая уникальна для рынка. Рассмотрим пример, касающийся отдела продаж. Нам известны компании, в которых за продажу одного места на корпоративный тренинг (цена 15 000–20 000 рублей) сотруднику платят 200 рублей.

**Мы платим на входящих звонках 5 % от стоимости, на исходящих – 1 %.** И отдаем себе отчет в том, что это слишком много, но благодаря такой цене можно требовать гораздо большей исполнительности. Мы предлагаем зарплату выше средней по рынку, но и ждем, соответственно, очень высоких результатов. У нас остаются лучшие, а середнячки не задерживаются.

Не стоит бояться того, что менеджеры уйдут к конкурентам или откроют свой бизнес. Это не потери. Подробнее об этом мы поговорим чуть позже.

Многие собственники прилагают усилия, чтобы выбить из головы менеджеров мысли о переходе к конкурентам. Не стоит этого делать. Не надо лишать людей иллюзий.

Не путайте свои страхи с управленческими проблемами. Говоря об опасениях, мы имеем в виду боязнь потерять сотрудника, который обеспечивает треть дохода. Проведем аналогию. Вы говорите: «У меня есть компьютер. Он старенький и плохо работает, но в нем хранятся все мои файлы! Что будет, если он умрет?»

Покупайте еще один компьютер, то есть воспитывайте еще одного сотрудника. Это управленческая задача, которая не имеет ничего общего ни с психологией, ни с мотивацией. Будьте готовы платить больше за свое спокойствие. У нас всегда есть запасной план. Мы четко представляем, что будет, если завтра придется делать то же самое с совершенно другими людьми.

Такое может случиться по разным причинам. Сотрудники могут уйти сами, или их уволим мы. Не исключено, что мы решим открыть такой же бизнес в другом городе или даже в другой стране. Компания будет такая же, с такими же бизнес-процессами – ничего нового.

Есть ли у вас план Б? Вопрос к вам, а не к вашим сотрудникам.

## Накажи всех

Как известно, дружный коллектив – это проблема собственника. Ваша задача состоит в том, чтобы принять управленческие решения, которые меняют приятельские отношения в коллективе на рабочие. Как это сделать? Один из самых эффективных способов даже на производстве, где работают люди без образования, – это **система взаимных штрафов**.

Если на конвейере или в бизнес-процессе кто-то увидел, что другой сотрудник работает плохо, он может сообщить об этом и получить премию, скажем, в размере 500 рублей. На такую же сумму штрафуют нарушителя. Данный метод снижает индекс дружбы на производстве.

Допустим, на конвейере пропустили бракованную деталь. Она была установлена в изделие, проданное клиенту, и он заметил дефект. В этом случае штрафуют всех, кто отвечает за работу на конвейере. Если рабочий не заметил изъяна, то будет удержана соответствующая сумма из его заработной платы. Того, кто пропустил изделие с недостатком, тоже подвергнут подобному наказанию.

Раз человек не выявил брак, он виноват. Он может его обнаружить и закрыть на это глаза или не заметить и пропустить. В любом случае ему придется отвечать. Персонал всегда найдет источник огрехов. Как правило, это один человек – слабое звено. **Бракодела наказывает коллектив, вопрос решается управленческой средой**.

Штрафы не предусмотрены российским законодательством, поэтому удержание 500 рублей будет не штрафом, а лишением премии. Вы можете платить сотруднику минимальный оклад, а остальную часть выдавать в форме вознаграждений. Только из этой суммы допустимо удерживать денежные средства.

Рассмотрим ту же ситуацию на примере отдела продаж. Есть схема подчинения: менеджер по продажам → руководитель отдела продаж → коммерческий директор → владелец бизнеса. Если менеджер по продажам допускает просчет, который обнаруживает его начальник (супервайзер), из премии менеджера удерживается 500 рублей. Если ошибку находит коммерческий директор, штрафу подвергаются и подчиненный, и руководитель данного отдела. Когда проблему обнаруживает собственник, наказывают всех троих.

При приеме сотрудника на работу человеку следует сообщить о

системе штрафов, существующей в компании. Взыскания могут быть разные: нижний уровень наказывают на сумму 500 рублей, второй – на 1000 рублей, третий – на 2000 рублей, четвертый – на 4000 рублей. В своем бизнесе вы вольны устанавливать размер удержаний по своему усмотрению.

## **Полезные конфликты**

Конфликты в бизнесе неизбежны. В России есть МВД, ФСБ, ФСО и другие силовые органы. Они периодически пересекаются в зонах смешанной ответственности и борются за первенство и влияние. Они постоянно пребывают в состоянии конфликта. Как вы думаете, это случайные конфликты или встроенные?

**В компании, где существует лишь одна вертикаль власти, будут проблемы.**

Конфликты – это нормально. В фирмах постоянно «враждуют» продавцы и производственники, рабочие и сотрудники сервисной службы. Одни говорят: «Вы сделали что-то, не посоветовавшись с нами, а нам теперь выполнять». Вторые спорят: «На производстве вообще ничего не делают. Нам продавать надо, а они не изготавливают то, что нужно уже выкладывать на прилавок».

Распространены конфликты между бухгалтерией и отделом продаж. Учетчик говорит: «Мы вам на это бюджет не дадим». Ему отвечают: «Мы без бюджета вообще ничего делать не будем. Нам мешают продавать». Коммерческая служба парирует: «Как можно реализовать? Мы еще деньги не собрали, за 100 долларов отдали».

Хорошо это или плохо?

Вам нужны разногласия между сотрудниками. Если их нет, персонал дружит против собственника.

В компании должны быть конфликты. При этом системные споры, которые встраиваете вы, лучше случайных и персональных.

Рассмотрим пример. Пусть всем не нравится уровень зарплаты или скромный офис. При отсутствии системно встроенных недостатков персонал будет недоволен всем. Люди всегда ропщут. Такова их природа.

Пусть ваши сотрудники обращают недовольство на те явления,

которые вы сами выбрали. Это клапан, который позволяет им выпустить пар и не критиковать все подряд: «Меня не устраивают босс, зарплата, условия труда».

Среди жалоб сотрудников Google встречаются и такие: «Я не знаю, что выбрать из еды», «Я разучился готовить, потому что нас кормят бесплатно», «Когда я посещаю офис в другой стране, там подают другие блюда, и я не знаю, что поесть».

Некоторые спрашивают, нужен ли позитивный настрой в компании. **Решите, что вам нужно – положительная атмосфера или деньги и результат?** Людей нанимают, чтобы они работали, а для этого они должны быть недовольны. Дайте им соответствующий повод для этого через системный конфликт.

## **Повышение зарплаты как причина недовольства**

Если ваши сотрудники станут зарабатывать больше, чем сейчас, будут ли они вам на самом деле благодарны? Принесете ли вы им больше пользы? Нет, конечно. Они будут недовольны. Говоря о работниках, мы имеем в виду не всех, а только тех, кто нацелен на результат.

Вернемся к примеру с тренером. Когда вы приходите к учителю, он вас заставляет работать. В это мгновение вы ненавидите его. Он кажется вам деспотом. Еще бы! Вы уже устали, а он вынуждает вас бежать по беговой дорожке или поднимать штангу. У вас нет сил, вы возмущены и недовольны тренером. Зато потом, когда виден результат, вы его искренне благодарите.

То же самое происходит в отношениях менеджера и подчиненного. **Что делает руководитель? Принуждает людей зарабатывать деньги.** Он создает такие условия, которые вынуждают персонал трудиться намного больше и упорнее, чем они привыкли. Это дает результаты как сотрудникам, так и собственнику. Компании не нужны люди, которые всегда недовольны и не хотят работать. Зачем вам такие?

Повышение зарплаты не увеличивает лояльность сотрудников, они все равно найдут повод для недовольства. Если вы будете руководить подчиненными малоэффективно, они не достигнут результатов – и у них будет меньше денег. Мы же заставляем их работать хорошо и

зарабатывать больше.

## **Имитация бурной деятельности**

Большинство ваших подчиненных вполне способны имитировать бурную деятельность, если вы посещаете их с целью контроля один раз в день.

Как только вы появляетесь, они демонстрируют большую загруженность: стучат по клавиатуре, делают звонки и многое другое. После вашего ухода эти активные движения прекращаются.

Напомним важный принцип управления, известный многие столетия, – **если король периодически не снимает головы, голову снимают королю**. Почему? Потому что люди начинали испытывать его на прочность, проверяя, не стал ли он менее жестким, нельзя ли добиться от него поблажек или вовсе заменить другим правителем. Ваши сотрудники будут поступать так же: искать ваши слабые места и добиваться для себя поблажек.

Нарушение дисциплины начинается с мелочей, на которые не последовала жесткая реакция: опоздание на 10 минут, несвоевременное выполнение работы. Когда работники видят, что вы уступаете в мелочах, они предпринимают попытки совершить более серьезные проступки.

Если же вы из-за мелочей периодически кого-то публично увольняете, все остальные начинают работать гораздо эффективнее.

## **Конвейер vs личность**

У вас должен быть конвейер – кузница кадров. Создать его не так уж сложно.

Ключевая задача состоит в том, чтобы устранить необходимость нанимать профессионалов высокого класса. Создайте возможность брать людей с улицы и быстро их обучать.

Через неделю новичок должен полноценно заменять своего предшественника. Главное – это создание системы управления персоналом. Бизнес следует основывать не на личностях, а на системе

заменяемых шестеренок, нужно создавать конвейер.

Некоторые владельцы гордятся тем, что в их компаниях нет текучести кадров. Это не совсем правильно. Скорее всего, у них работают люди, которые уже давно не нацелены на результат, разлагают коллектив и отпугивают клиентов. При этом сами владельцы боятся этих сотрудников.

**Наша задача – выстраивать конвейер таким образом, чтобы легко заменить «шестеренку», которая сломается.** Наемные работники для собственника – это станки для генерации прибыли. Изучите организационную структуру компании. Образно говоря, это схема с пустыми квадратами, в которые вписаны названия должностей. Например, в квадрат с надписью «менеджер по продажам» вы можете вклеить любую фотографию. Вам все равно, как будет выглядеть этот человек, главное, чтобы он выполнял свои функции. Таков общий принцип. Хотя большая текучесть кадров тоже нежелательна.

Помните анекдот про новоиспеченного пожарного, которого все устраивало в его работе, но как пожар – хоть увольняйся? К сожалению, большинство наших сотрудников именно так и относятся к работе. Вот почему необходим конвейер.

## **Исполнительность и дисциплина**

Работая с персоналом, особенно с непроверенным (новичками и фрилансерами), мы предполагаем, что все будет идти не так, как надо. При выполнении стандартных операций можно ожидать стабильных результатов. Когда же мы ставим сотруднику задачу проектного характера, гораздо эффективнее работает модель тотального контроля. В ней заложено несколько планов действий в зависимости от развития событий.

Первый вариант: как действовать, если все идет по плану. Такое случается редко. Второй вариант: если работа будет выполнена досрочно (например, ее сделают не за две недели, а за три дня). Такое тоже случается нечасто. Третий вариант: план не выполняется, необходимо продление сроков. Этот сценарий, к сожалению, наиболее распространенный.

Чаще всего мы переоцениваем людей. Например, даем задание на две недели, а его выполняют два месяца. Всегда следует иметь это в виду. Иными словами, мы ставим задачу так, что даже если она будет осуществлена через два месяца, катастрофы не произойдет.

**Дедлайн, который вы определяете для сотрудника, не должен совпадать с крайней датой, когда понадобится результат его работы.** Например, результаты расчетов вам нужны через неделю. Вы даете задание работнику выполнить их в этот срок. Скорее всего, по истечении семи дней вы будете неприятно удивлены тем, что работа не закончена, а времени для маневра уже нет.

В этой связи следует упомянуть о модели, предложенной Владимиром Тарасовым. Он проводит отличные тренинги по управлению персоналом. Модель отражает подход к работе наших сограждан. В чем она заключается?

Мы ставим задачу человеку в понедельник и спрашиваем, справится ли он с ней за пять дней. Он отвечает, что этого времени ему будет достаточно. Дав задание, мы предполагаем, что человек станет планомерно выполнять заказ. Так, в первый день он сделает 1/5 часть работы, во второй – 1/5 часть и так равными шагами придет к завершению процесса.

Что будет на самом деле? Получив задание в понедельник, работает



ли над ним человек каждый день, равномерно распределив нагрузку? Прежде чем ответить, вспомните свои студенческие годы. Как вы сдавали сессии? Учились ли вы на протяжении всего семестра, чтобы подойти к экзамену подготовленным, или в последние два дня лихорадочно читали учебники и конспекты? Большинство наверняка ответят, что учили всё в последний момент.

Система высшего образования построена по принципу планомерного освоения материала. Однако около 90 % учащихся на это не способны. Такой принцип работы кажется им некомфортным. То же самое происходит и во «взрослой» жизни.

Так, если мы ставим задачу сотруднику в понедельник, первые четыре дня он бездельничает, а в последний день начинает активную трудовую деятельность. При этом работник **выполняет задачу на 97 %, откладывает и так и не доделывает до конца.**

Почему так происходит? Когда задача выполнена на 97 %, работник предъявляет результат руководителю и говорит: «Почти все сделано». Управляющий убеждается, что, действительно, осталось лишь 3 % работы. Например, нужно придумать заголовок или подправить верстку документа. Сотрудник искренне верит, что он быстро доделает оставшуюся работу. На самом же деле этот процесс нередко растягивается еще на две недели, потому что он перестал быть интересным. Наверняка вам знакома такая ситуация.

## **Авральная модель**

Авральная модель действительно работает, но необходимо соблюдать определенные правила.

Мы сознательно устраиваем сами себе регулярные авралы. Каждую неделю у нас проходит «сессия». И тогда мы достигаем невероятных результатов.

В чем суть наших тренингов «Быстрые результаты», «Пятилетка за два года»? Мы заставляем участников **за 10 дней сделать столько, сколько в обычном темпе они осуществляют за полгода.** Это действительно возможно благодаря применению аврального принципа.

К сожалению, персонал мы этому обучить не сможем. Его нужно принуждать. Что мы делаем для этого? Устраиваем авралы каждый день.

## **Кнут и пряник**

**Каждый день необходимо проводить проверку.** Наказывайте тех, кто выбился из графика и не выполняет план. Сотрудников, которые укладываются в сроки или опережают их, следует похвалить или поощрить. После введения тотального контроля результаты резко улучшаются.

Работники не должны быть предоставлены сами себе. В компании с большим штатом собственник не может лично проконтролировать каждого из них. Для этого есть менеджеры среднего звена, руководители отделов и подразделений. Главная их задача – выполнять функции надсмотрщика с кнутом, который постоянно проверяет людей и принуждает их к работе.

В отечественной управленческой модели начальник отдела, держа кнут, сам поедает пряник, то есть работает недобросовестно. Для контроля над менеджерами низшего уровня есть вышестоящий управляющий. Он должен проверять, как начальники следят за исполнительностью своих подчиненных. Над каждым руководителем тоже должен стоять надсмотрщик с кнутом, а над управленцами высшего уровня – собственник.

Владельцу компании самому нужен надсмотрщик, который станет периодически бить его кнутом, потому что мы сами себя тоже жалеем.

## **Станки для генерации прибыли**

Существует управление по KPI – ключевым индикаторам. Мы руководим в соответствии с показателями. Одним из индикаторов является ROI – финансовый коэффициент, учитывающий сумму инвестиций, сделанных в бизнес, а также отдачу от них. Например, вы вложили 1 000 000 рублей. Что вы получили через год? Допустим, в результате было получено 1 300 000 рублей. Соответственно значение индекса положительно, есть рост.

**Другой, менее популярный показатель – ROE (return on equity) – возврат на собственный капитал. Это основополагающий показатель бизнеса.** Компания обладает имуществом, определенными ресурсами.

Индикатор ROE показывает, насколько эффективно мы его

используем для того, чтобы генерировать прибыль.

Например, компания имеет 1 000 000 рублей в активах. ROE показывает, насколько много денег приносит работа с этим капиталом. Допустим, у нас есть в наличии станки стоимостью 1 000 000 рублей. Сколько прибыли ежегодно они генерируют? Такой же расчет проводится в отношении недвижимости.

Возникает вопрос, какие активы имеют небольшие компании? У многих из них нет ни недвижимости, ни оборудования. Что в таком случае является их имуществом? Ответ прост: например, в салоне красоты это люди (мастера), их способности и опыт – так называемая интеллектуальная собственность.

Прибыль генерируют люди. В сервисном бизнесе очень часто применяется модифицированный индикатор ROE – выручка (или прибыль), поделенная на количество людей. Данный показатель свидетельствует о следующем: **чем больше сотрудников (чем выше знаменатель), тем менее эффективно работает бизнес.**

Результативность деятельности компании в расчете на каждого нового работника **повышается только в том случае, когда этот человек вносит большой вклад в прибыль.** В противном случае не имеет смысла увеличивать штат. Многие компании «меряются» количеством сотрудников. Это неправильно.

## Контроль и отчетность



## Одушевленные и неодушевленные предметы

Существует взгляд на неживые предметы, которые мы используем в работе (например, шкаф, чайник, стол, компьютер). Вряд ли вы будете уговаривать молоток: «Ударь как следует. Мне нужно, чтобы этот гвоздь был забит!» Последнего вы тоже не будете упрашивать: «Постарайся, стой ровно». Вы не пытаетесь найти мотивацию для гвоздя. Она ему не нужна, это неодушевленный объект. Вы берете молоток, бьете по шляпке гвоздя и получаете результат.

С другой стороны, контактируя с человеком, с «одушевленным предметом», нужно учитывать, что у него всегда есть свое мнение. Если вы начинаете общаться с людьми так, как будто у них нет собственного взгляда на жизнь («Пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что. Иди и выполняй. Не задавай лишних вопросов»), ваша коммуникация теряет всякий смысл.

Подход, при котором у «одушевленных предметов» требуют выполнения инструкций как у неодушевленных, неэффективен. Люди сопротивляются, бунтуют, уходят. Возмущение и увольнение сами по себе не вредны, опасна непредсказуемость.

С одной стороны, нам вроде бы нужно интересоваться мнением сотрудников и давать объяснения. С другой стороны, существуют обязанности. Вы покупаете у человека определенную функцию,

например нанимаете работника, чтобы в течение определенного времени он поднимал руку и кричал: «Свободная касса!»

Сотрудник может рассуждать: «Мне не нравится слово “касса” и не по душе слово “свободная”. Оно в моем лексиконе означает “не связанная никакими ограничениями”. Когда я говорю “свободная касса”, я же не подразумеваю, что она на самом деле свободна, она же не может никуда уйти!»

Работник может быть не согласен с теми заданиями, которые мы ему даем. Но у нас происходит обмен: мы ему платим, а он трудится. Наша потребность в труде не персонифицирована. Нам все равно, кто кричит: «Свободная касса!» – Петя, Маша или Вася. Нужен лишь исполнитель определенных операций.

Он добровольно согласился выполнять эту роль. За это вы ему платите деньги и имеете полное право требовать от него выполнения функций, на осуществление которых он пошел по собственному желанию.

Многие собственники задают вопрос: «Как же так? Нам же важно мнение работников». На самом деле нам оно безразлично. Мы платим им деньги за то, чтобы они что-то делали. Будут плохо работать – мы их заменим, хорошо – наградим. Мы над этим не задумываемся.

Некоторые полагают, что работники ждут благодарности. Мы платим им зарплату. Если ваши сотрудники ждут от вас признательности, перестаньте им платить и каждый день говорите: «Какой ты хороший работник! Как ты здорово сегодня напечатал документы! Я тобой горжусь! Если бы все в мире печатали документы, как ты, он был бы лучше! Я тебе не заплачу. Спасибо! Жду тебя завтра в офисе к 9 часам».

Что-то нам подсказывает, что люди не очень хорошо отреагируют, если вы замените оплату похвалой. Она нужна как дополнение, потому что с ней дешевле. Можно по-разному обратиться к человеку: «Большое тебе спасибо! Вот рубль зарплаты» или «Вот тебе пять рублей. Проваливай!» С благодарностью получается дешевле. Возможно, это немного цинично, но так и есть.

## **Во что обходится ваш сотрудник?**

Вам следует понимать, сколько на самом деле стоит ваш сотрудник.

Рассмотрим на примере, что это значит. Мы выдаем на руки работнику 20 000 рублей. Дополнительно уплачиваем налоги с фонда заработной платы. Кроме того, на руководство этим сотрудником, повышение его квалификации мы тратим наше время, которое стоит дорого.

Выполните несложный расчет. Посчитайте свой личный среднемесячный доход за последние три месяца. Допустим, он составляет 300 000 рублей. Тогда ваш ежедневный доход составит 15 000 рублей, а доход в час равен примерно 2000 рублей.

Соответственно каждый раз, когда ваш сотрудник отвлекает вас или когда приходится переделывать за него работу или контролировать ее выполнение, посчитайте, во сколько это вам обходится. Обычно контроль персонала стоит не дороже, чем сами работники.

Допустим, вы тратите на человека два часа в неделю (2 часа × 2000 рублей × 4 недели = 16 000 рублей). Иными словами, рабочее время, которое вы переводите на сотрудника, стоит лишь немного меньше зарплаты, которую он получает.

Расходы на каждого сотрудника «сидят» также в стоимости аренды офиса, организации рабочего места (приобретение мебели и компьютера, канцтоваров). Получается, что на самом деле **работник обходится в 2–3 раза дороже, чем его зарплата**. Соответственно, вы имеете право требовать, чтобы он с максимальной отдачей отрабатывал деньги, которые вы на него расходуете.

## Контроль Интернета

Если ваши сотрудники имеют доступ к Интернету, обязательно отключите такие сайты, как «Одноклассники», «ВКонтакте», «Фейсбук» и тому подобные ресурсы, а также различные мессенджеры, не имеющие отношения в работе.

**Обязательно изучите отчет по интернет-трафику.** Дайте задание системному администратору составить такой отчет по каждому сотруднику. Вы будете удивлены.

Приведем пример из практики. Один наш знакомый владеет крупной софтверной компанией. Штат составляет около 700 человек. Компания арендует целый этаж офисного здания. В центре помещения расположен большой коридор, от которого идут ответвления во все комнаты. Компьютеры с выходом в Интернет находятся только в

коридоре. Все, кому нужен доступ, выходят из кабинетов и стоя (стульев нет) пользуются электронной почтой и другими необходимыми в работе ресурсами Сети. Данный подход хорошо зарекомендовал себя.

Выборочно следует проверять входящие и исходящие e-mail. Вы сами периодически можете просматривать переписку, находить проблемы и наказывать за них.

## **Тайный покупатель**

Используйте прием «Тайный покупатель». Он имеет особое значение для розничного сегмента. Применение данного инструмента позволяет **предотвратить проблемы в общении с клиентами**.

Нам неоднократно задавали вопрос, как осуществить проект «Тайный покупатель». Проще всего нанять учащихся вузов и обеспечить их шаблоном с перечнем вопросов, которые следует задать, и основных аспектов, на которые нужно обратить внимание. Это простейший вариант. Можно взять на работу консультантов. Это обойдется значительно дороже, чем привлечение студентов. Также используйте в роли тайного покупателя постоянных клиентов, родственников.

### **Системы контроля (опыт Андрея Парабеллума)**

Вернемся к вопросу о контроле. Это одна из тем, которые касаются управления компанией. Для руководства персоналом у вас должна быть концепция. С 2001 года мы продаем **системы учета рабочего времени**. Поначалу это была форма, в которой сотрудник указывал, сколько времени потратил на выполнение проекта. Потом мы ее значительно усложнили: добавили сканер отпечатков пальцев. Затем мы начали добавлять сканы руки. Если человек работает не в офисе, а на стройке, отпечатки пальцев могут быть нечеткими, поскольку у большинства рабочих они испачканы. Скан всей кисти более надежен.

Наши решения экономят компании не менее 5 % фонда заработной платы.

Встраиваются жесткие правила. В офисе сотрудники работают с 10:00 до 19:00. За это они получают определенную почасовую оплату. Если человек приходит после 10:00, система округляет время его прихода в большую сторону до 15 минут или до получаса. Допустим,

человек пришел в 10:01, а система фиксирует, что он пришел в 10:15.

Уходя с работы, сотрудник тоже прикладывает палец. Время округляется, но уже в другую сторону. Если он ушел в 19:07, система фиксирует время 19:00. Если работник покидает офис в 19:20, фиксируется время 19:15. Система автоматически округляет время до ближайших 15 минут.

**Система приносит экономию также за счет того, что в нее встраиваются правила по переработке.** Во многих компаниях, если человек работает больше восьми часов в день (более 40 часов в неделю), за дополнительно отработанное время нужно доплатить. Кроме того, используются коэффициенты: ставка за лишние часы умножается на 1,5, за работу в выходной или праздничный день – на 2.

Из-за этого компания теряет много денег, а персонал зарабатывает намного больше. Если в компании действует соответствующее правило, сотрудники начинают много работать сверхурочно. Поэтому систему настраивают таким образом, что если у работников данного подразделения нет необходимости в сверхурочной работе, их время переработки не фиксируется.

Персонал этих отделов может уходить с работы хоть в 12 часов ночи. Система все равно фиксирует время 19:00. Делается запись: «Ушел в 00:02, округлено до 19:00». Это не дает человеку возможности неоправданно получать повышенную оплату за работу в выходной, праздничный день, а также за сверхурочное время. Он может трудиться сутки, но системе все равно.

Запрос на переработку должен быть подтвержден. Конечно, бывают непредвиденные случаи. Например, вышел из строя холодильник, и вы вызываете мастера в нерабочее время. Это исключение должно быть подтверждено менеджером, только тогда сотруднику засчитывается переработка.

В финальном отчете для бухгалтерии исключения выделяются красным маркером, а также указывается, кто их подтвердил. Если в офисе работает дорогостоящая рабочая сила (доктора, дантисты, программисты и другие), внедрение такой системы дает резкий скачок в эффективности труда.

**Система создает дисциплинарный отчет по каждому сотруднику за период.** В отчете указано, сколько раз работник опаздывал и уходил раньше времени. Факты нарушения графика подчеркиваются красным.



Если вам нужна причина увольнения работника (по КЗоТу), в 99 % случаев ее можно найти в этой системе. Выберите данные об этом сотруднике за три месяца, и она покажет большое количество опозданий. Вы сможете уволить человека за систематическое нарушение трудовой дисциплины.

Система для компании со штатом 50 человек обойдется в 1000 долларов. При численности работников 25 человек – около 800 долларов, свыше 50 человек – более 5000 долларов. Стоимость годового обслуживания составляет примерно 10 % от цены продукта.

Сотрудники будут недовольны установкой в офисе такого оборудования. При этом их гнев направится на эту систему. Именно она, а не конкретный менеджер фиксирует опоздания, лишает дополнительной оплаты и прочее.

Один раз встраиваются центральные правила, затем компания начинает по ним работать. Вы можете один раз прописать положение и нещадно штрафовать за его несоблюдение. Люди все равно будут опаздывать, какими бы высокими ни были штрафы.

Система переводит опоздания в финансовые санкции. Работник задержался – штраф 500 рублей. Денежное взыскание должно быть меньше суммы, которую человек получит за день. Иначе ему нет смысла приходить на работу. При этом в случае, если сотрудник пришел не вовремя, он теряет часть оплаты за эти восемь часов.

## **Управление и наказание**

Люди не умеют себя мотивировать. **Есть три способа мотивации: «морковка спереди», «морковка сзади» и «среда».** Человек не умеет мотивировать себя ни одним из этих способов. Если сотрудника оставить без контроля, он ничего делать не будет. Он станет ходить на работу и ждать получения зарплаты.

Персонал жаждет управления. Чем хорошо жесткое управление? вспомните второе возрождение «МММ» в 2012 году. Даже основатель говорил: «Это финансовая пирамида. Внимание! У вас есть большой риск потерять деньги. Если вас это не волнует, добро пожаловать в “МММ”!» Но люди все равно шли и теряли вложенные деньги.

Вы заранее говорите кандидату на должность: «В компании такие правила. Если ты с ними соглашаешься, подписывай договор и

работай». Если сотрудник опаздывает, вы наказываете его на 500 рублей. После второго проступка налагаете еще один штраф.

Были времена, когда наши сотрудники за месяц оставались должны компании. Количество недочетов в их работе превышало допустимые значения, поэтому сумма штрафов оказывалась больше зарплаты. В следующем месяце сотрудники выплачивали компании долг. С нашей точки зрения, это абсолютно нормально.

Сотрудники не увольнялись. Они не могли начать работу, не подписав трудовой договор, в котором прописаны штрафы и премии. Либо человек подписывает договор и трудится, либо не подписывает и не работает. Все очень просто.

## **Ловушка для сотрудника**

Системные администраторы часто попадают в следующую ситуацию. Бухгалтер говорит: «Я не могу распечатать из программы отчет. Я не знаю, что делать! Все таблицы поехали! 1С не работает. Все закрылось! Это катастрофа! Иди сюда срочно. На какую кнопку мне нажать, чтобы распечатать?» В течение последних 30 минут вы десять раз показывали, как это сделать.

К такому сотруднику нужно применять следующий метод воздействия. Распечатайте его резюме (оно есть в деле каждого сотрудника). В нем наверняка написано: «Владею MS Word, Excel и 1С». Показываете его работнику и говорите: «Это **служебное несоответствие**, за которое можно уволить».

В подобных ситуациях люди очень быстро запоминали все инструкции и следовали уставу безукоснительно.

## **Случайное вознаграждение и случайное наказание**

Приходишь на работу в плохом настроении, невыспавшимся, после скандала с женой или клиентом – первому попавшемуся сотруднику устраиваешь разнос. Все начинают работать лучше. Заслужил ли работник наказание? Может, заслужил, а может, и нет, но он попал под горячую руку.

Приходишь на работу в хорошем настроении, выспавшимся,

получив от клиента полтора миллиарда, – можно и гульнуть: «Всем пиццу и пиво!» Все начинают работать лучше. Заслужили ли работники это угощение? Может, заслужили, а может, и нет, но у вас сегодня хорошее настроение.

Такая система работает. Мы добавляем неожиданное поощрение и случайное наказание. **Применяйте этот прием хотя бы раз в неделю.** Подчиненные скажут, что начальник самодур. Это неплохо. У самодуров КПД отдела или компании намного выше, чем у добродушных и неконфликтных менеджеров. Вы прослывете тираном, но ваш персонал станет работать лучше.

Если вы будете только награждать, вас сочтут мямлей. Если станете только наказывать, будут считать неадекватным.

Устраивать выволочки можно прилюдно. Достаточно не выговаривать сотруднику, а просто сказать ему: «Сейчас же ко мне!» Если человек выбегает из вашего кабинета весь в слезах и все это видят, вы достигли своей цели.

Вы также можете поощрять работника новым интересным проектом, а наказывать – усилением контроля.

Александр Македонский, завоеывая новую страну, отдавал города на разграбление своим войскам. Воины тянули жребий – кому какая часть города достанется. Если военачальник распределял районы сам, недовольство обращалось на командующего. Решая вопрос при помощи жребия, ему удавалось избежать гнева солдат. В компании все происходит так же.

## **Взыскания**

**В России действует правило третьего гвоздя.** Допустим, вы дали сотруднику какое-то задание. Через несколько недель спрашиваете, как идет его выполнение. Вам говорят: «Пока руки не дошли». Немного позже спрашиваете снова – и опять получаете ответ: «Времени не было», «Забыл», «Не сделал».

Возникает насущный вопрос: почему это происходит? Существует незримое правило третьего гвоздя. Начальник в первый раз дал задание. Никто его не выполняет, задание вешается на первый гвоздь. Когда руководитель напомнил о работе, ему отвечают: «Извини, сейчас все

сделаю» и вешают на второй гвоздь. После третьего жесткого напоминания можно выполнять. Вы должны иметь в виду это правило.

В качестве противодействия такому поведению персонала необходимо применять штрафные санкции. Сотрудник понимает, что за невыполнение работы и непредоставление отчета ему грозит денежное взыскание.

**Необходимо делать перевод с языка наемных работников на нормальный.** Так, если на вопрос о подвижках с проектом работник отвечает: «Половина практически сделана», значит, на самом деле он еще не приступал к выполнению поставленной задачи. Если работник говорит: «На 90 % задача выполнена», значит, только начал. Когда утверждает, что на 99 % работа готова, очевидно, что на самом деле сделана половина. Когда сотрудник говорит: «Все сделано, идет отладка», выполнено примерно 2/3 работы.

Как с этим бороться? Встраивать в расписание. Дали работнику задание (он знает, когда вы будете требовать от него результат) – проверяйте ход выполнения.

## Мотивация, или Система, заставляющая работать



Финансовые и нефинансовые стимулы являются инструментами, при помощи которых мы воздействуем на разные болевые точки.

Не зная, где они находятся, владельцы большинства компаний выстраивают способ организации наугад. Такие варианты, как правило, не работают.

Систему мотивации нельзя изменить мгновенно. В результате резкого изменения условий сотрудники могут разбежаться. И дело не в том, что новая система плоха, а в том, что она новая.

### Противодействие новому порядку

Персонал будет саботировать внедрение новых элементов. Вот почему все новшества следует вводить постепенно. Например, **в течение этой недели встройте один несложный метод, в течение следующих семи дней – второй.**

Если вы создаете систему мотивации для новой компании, проще и эффективнее сразу предусмотреть в ней все необходимые инструменты. В существующей компании объявление о новых порядках вызовет всеобщее неодобрение. Этого нельзя допускать ни в коем случае. Недовольство одного сотрудника нестрашно, а вот массовый протест опасен.

Мотивация – это совокупность мер влияния на человека, которые подталкивают его к выполнению определенных действий. Она может быть материальной и нематериальной.

Часто нам задают вопросы о том, что является причиной действия для людей и для чего они приходят в компанию. Им нужны деньги на питание, отдых и другие нужды. Кроме того, у всех есть стремление к самореализации. Иными словами, потенциальные работники устраиваются к вам в компанию для удовлетворения определенных потребностей.

Подчеркнем, что финансовая мотивация, применяемая отдельно от других типов мотивации, недостаточно эффективна. Как только сумма оплаты закрывает базовые потребности человека, действие материальных стимулов ослабевает. Иными словами, если сотруднику хватает зарплаты на комфортабельное жилье, полноценное питание, одежду, обувь, отдых, обучение детей и т. п. нужды, роль денег для него уменьшается.

**Есть множество людей, которые работают за скромную оплату, хотя могли бы выполнять те же обязанности в другой компании за более высокое вознаграждение. Почему эти служащие не меняют работу? Потому что деньги играют для них далеко не самую главную роль. Таких людей немало – в правительстве, общественных организациях и подобных структурах. Для таких сотрудников лучше применять нематериальную мотивацию.**

## **Деньги как наркотик**

Вспомните время, когда вы работали только за зарплату. Какие эмоции вы испытывали, когда вам резко ее повышали? Наверняка у вас начиналась эйфория. Однако спустя какое-то время наступало привыкание. И через пару месяцев вам и этих денег уже было мало. Вам ничего не напоминает эта модель поведения?

Деньги вызывают зависимость, а значит, с ней нужно работать точно так же, как с наркотической зависимостью. Возьмем для примера алкоголь. Единственный способ чего-то добиться от алкоголика – отобрать бутылку. И пока он не выполнит определенный объем работ, спиртного не получит. Это типичный инструмент управления людьми. Мы обещаем работнику заплатить: «Сдашь проект – получишь аванс»

или «**Сдашь проект – получишь премию**». Никаких отступлений от этого принципа быть не должно.

Когда люди привыкают к определенной периодичности выдачи премий (или применения штрафных санкций), мотивация начинает снижаться. Любое изменение существующих методов управления способствует более эффективной функциональности. Вам приходится модифицировать организационный порядок каждый месяц или каждые 2–3 месяца, чтобы эта система хоть как-то работала.

## **Финансовая мотивация**

Есть два основных типа финансовой мотивации: **сдельная оплата, зависящая от результата работы сотрудника, и постоянный оклад**. Стимулирует ли персонал фиксированная система оплаты труда? Вряд ли. Интерес к работе появляется у сотрудников с введением переменной составляющей оплаты. Сумма в этом случае определяется в зависимости от объема и качества работы, которую выполнил человек. Зарплата рабочего, который завинчивает гайки, должна зависеть от количества вкрученных крепежей. Жалованье программиста привязывается к объему выданного кода.

Сложность состоит в том, чтобы правильно измерить результаты работы применительно к конкретным видам деятельности. Не всем можно платить проценты, но установить зависимость между суммой вознаграждения и итогом работы необходимо.

## **Системы оплаты**

**Рассмотрим преимущества и недостатки разных систем оплаты труда**. Начнем с фиксированной зарплаты. Она устанавливается на продолжительный период, нет хлопот с учетом результатов труда и ежемесячным начислением. Недостаток состоит в отсутствии мотивации – постоянный оклад не повышает интереса к работе.

Следует ли отказаться от фиксированной зарплаты и полностью поставить выплату в зависимость от результатов работы? Например, возьмем вариант, если она будет начисляться как процент от суммы продаж. У персонала нет гарантий получения денег в конце месяца, уверенности в завтрашнем дне, ощущения стабильности. С точки зрения

сотрудника, это недостаток, для работодателя – преимущество: он ничем не рискует и не несет дополнительных затрат.

Недостаток данной системы заключается в том, что она не дает нам права требовать выполнения инструкций и соблюдения нормативов: приходить на работу вовремя, заполнять отчеты и прочее. Сотрудник отдела продаж может вполне резонно заявить: «Почему я должен приходить в восемь утра? Я получаю процент с прибыли независимо от времени присутствия в офисе. Когда хочу, тогда и прихожу». Отчасти он будет прав.

Соответственно, **оптимальной является система оплаты, включающая две составляющие: фиксированную и гибкую части.**

Рассмотрим пример начисления зарплаты продавцу магазина. В сумме он получает до 20 000 рублей. Вы устанавливаете фиксированную зарплату 15 000 рублей плюс процент за качественное выполнение работы. Эта система позволит продавцу получить за месяц те же 20 000 рублей, однако помимо этого подстегивает интерес сотрудника к работе.

Официально оформить такую систему можно по-разному. Например, фиксированный элемент является зарплатой, переменный – премией.

Соотношение систем оплаты труда зависит от категории сотрудников. Для менеджеров по продажам фиксированная часть должна быть минимальной и соответствовать сумме, покрывающей базовые потребности человека. Для продавца магазина фиксированная часть должна составлять 2/3 от общих продаж, однако данная сумма должна быть недостаточной для нормальной жизни.

Как видите, размер фиксированной части зарплаты зависит от характера работы. Если человек непосредственно влияет на объем продаж, она должна быть минимальной. Работники «пассивных» профессий должны получать большую часть оплаты в виде фиксированной суммы. Так, например, оплата разработчиков программного обеспечения зависит от количества написанных строк кода. За выявленные ошибки на работника налагается штраф. Таким образом, работая хорошо, он получит не 20 000 рублей, а 30 000 рублей, а работая плохо – только 20 000 основного оклада.

Рассмотрим, как определить систему оплаты труда бухгалтера. От чего будет зависеть переменная часть зарплаты? Если задачей учетчика



является минимизация налогов, мы говорим ему: «Базовая ставка составляет 6 %. Если вы добьетесь, что мы заплатим 5 % налогов, вы получите дополнительно к зарплате 1/5 часть сэкономленной суммы». За допущенные просчеты сотрудник опять-таки подвергается штрафу.

Вы должны найти соответствующие зависимости для каждой категории работников, занятых у вас на производстве. В этом вам может помочь книга Константина Бакшта «Построение бизнеса услуг».

**Еще одной составляющей оплаты труда является бонус.** Можно давать такие вознаграждения за целевые достижения. Например, у вас на складе есть избыток некого товара, который нужно продать. Вы вводите дополнительный бонус за его реализацию.

## **Карьерная лестница**

Мы уже говорили, что в любой компании должна быть возможность (или ее видимость) карьерного роста. Это еще одно средство мотивации, связанное с фиксированной составляющей зарплаты.

Такая система действует в армии. Человек, окончив военное училище, приходит на службу лейтенантом. Через определенное время ему присваивается звание старшего лейтенанта, потом – капитана, затем – майора и т. д. Если повезет, он дослужится до полковника.

Подобные системы положительно воспринимаются сотрудниками любой компании. **Выстройте в компании иерархию должностей.** У вас может быть «помощник дворника», «младший дворник», «старший дворник», «начальник хозяйственного отдела» и т. п. Данный подход дает хорошие результаты. В сетевых компаниях распространена практика присвоения различных званий («бриллиантовый лидер 3 каратов», «бриллиантовый лидер 2 каратов» и т. п.).

Вместо того чтобы платить сотруднику на 10 000 рублей больше, вы можете поднять зарплату на 2000, повысив его до старшего менеджера.

Для этого нужно лишь дописать несколько строк в его трудовой книжке.

Сотрудник горд и доволен. Вы его мотивировали: он теперь не просто менеджер, а старший менеджер, со временем может стать ведущим менеджером, а потом – экспертом, заместителем начальника

отдела, руководителем отдела. Когда компания начинает разрастаться, как только появляются подразделения, обязательно внедряйте эту систему.

Такой организационный порядок дает людям повод гордиться занимаемым ими постом и продвижением по службе. Некоторые ради получения благодарности способны на многое. При отсутствии карьерной лестницы сотрудник вообще может забыть, как называется его должность.

Удачным можно считать пример «Макдоналдс». Человек без образования устраивается на работу в «Макдоналдс» уборщиком. Он знает, что через некоторое время станет готовить картофель фри, затем – котлеты и далее с каждым шагом все выше. Он говорит: «Я два года жарил картошку. Теперь меня повысили, я готовлю котлеты. Раньше я занимал должность младшего стажера, а теперь я стажер».

Ваша задача – выстраивать такую структуру. Например, в отделе продаж она представляет собой следующую лестницу:

- ◆ стажер;
- ◆ младший менеджер;
- ◆ менеджер;
- ◆ старший менеджер.

Стажер получает зарплату 10 000 рублей плюс 3 % с продаж. Младшим менеджером человек становится, если на протяжении трех месяцев объем его продаж составит 150 000 рублей. Как только он становится младшим менеджером, его зарплата повышается на 2000 рублей. Мы ему платим 12 000 рублей плюс 4 % с продаж. Если в течение трех месяцев объем проданного им товара достигает 300 000 рублей, он становится менеджером с зарплатой в 15 000 рублей, премиальный процент увеличивается до 4,5.

Система в розничном сегменте выстраивается таким же образом. Изучите опыт банков. В финансово-кредитных организациях существует четкая иерархия должностей: младший менеджер, старший менеджер, старший специалист и т. д.

Выстраивайте карьерную лестницу. Она является очень действенным инструментом. В сочетании с ним **используйте разного рода грамоты и дипломы**: «Лучший менеджер», «Лучший работник 2013 года».

## Чего боятся люди в погонах?

У вас появляется очень сильный инструмент давления на сотрудника. Всем известно, чего боятся люди в погонах. Разумеется, быть разжалованными. Они готовы старательно работать, чтобы избежать понижения в должности. Такова психология человека. Все предпочитают работать в компании с иерархической структурой, им нравится занимать в ней более высокое положение.

Вы устанавливаете правило: тот, кто допускает просчеты и перестает выполнять требования, будет понижен в должности. Это повлечет уменьшение оклада и процента. Такая структура хороша тем, что она автоматически дисциплинирует менеджеров. Они получают назначение не навсегда, а только до тех пор, пока демонстрируют высокие показатели.

После разжалования результаты работы сотрудников, как правило, ухудшаются. Вас это не должно пугать. Вы заметили, что работник не соответствует требованиям, поговорили с ним и дали месяц, чтобы он исправился. Если человек не станет работать лучше, увольняете его.

Такой подход избавляет вас от лишних проблем. Вы не увольняете человека, а переводите его на другую позицию. Формально это решение очень легко обосновать. Нужно лишь грамотно оформить перевод с юридической точки зрения.

## Мотивация менеджеров по продажам

Поговорим подробнее о мотивации менеджеров по продажам. Это наиболее наглядный пример. Гибкая часть зарплаты в этой должности выражена в процентах от суммы реализованного товара. Это особенно актуально для акционной торговли, в которой очень многое зависит от продавца.

Если мы реализуем продукт через активные продажи (например, по телефону), **на 60–70 % решение человека о покупке зависит от стараний продавца**. Соответственно, наша задача – мотивировать его на активную работу.

Как это сделать? В отделе продаж мы можем «привязаться» как к прибыли, так и к объему реализации. Если продавец может контролировать доход, не должно быть соблазна спекулировать.

Конечно, все зависит от ситуации. Если прибыль объективно невелика, вы не можете платить менеджеру из собственных средств. Вы отдаете ему процент от прибыли.

Если менеджер получает процент от продаж, у него возникает соблазн предоставить клиентам большие скидки. Соответственно, гораздо лучше выплачивать процент от прибыли.

**Менеджеры должны знать размер прибыли с ваших слов.** Вы говорите: «Если ты продал на 100 рублей, твое вознаграждение считается по формуле  $(100 - 80) : 100 \times 3$ ». Мы вводим понятие упрощенной прибыли, не раскрывая реального положения дел. Имея в виду упрощенную прибыль, говорим сотрудникам: «Валовая прибыль компании составляет 20 %, из которых вы получите 3 %». Расчеты не очень сложны, специальная программа не понадобится. Вы принимаете за основу не чистую прибыль.

Допустим, сотрудник продал товаров на 100 рублей. От этой суммы считаем 20 % (упрощенная прибыль). Она составляет 20 рублей. От суммы упрощенной прибыли 3 % получает продавец. Почему не следует выплачивать процент от общей суммы? Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим пример.

По этой причине мы определяем процент выплаты от упрощенной прибыли. Если при такой системе менеджер предоставит клиенту скидку, доход этого менеджера будет иметь отрицательное значение.

Рассмотрим систему более подробно на примере расчета в условном бизнесе. Средняя маржа составляет 30 %. Это значит, что, продавая продукции на 100 рублей, владелец получает 30 рублей прибыли. Если он сделал скидку 20 %, продал товар за 80 рублей. Прибыль составила 10 рублей, поскольку себестоимость товара – 70 рублей.

Вознаграждение менеджера составляет 3 % с продажи. В первом случае он получил 3 рубля, а во втором – 2 рубля 40 копеек. Разница для него невелика, а прибыль владельца снизилась на 66 %.

Представим, что продавец сделал скидку 30 %. Владелец не получил прибыль вовсе, а менеджер заработал 2 рубля. Мы ничего не заработали на этой сделке да еще заплатили продавцу 2 рубля, то есть понесли убытки.

Если менеджер по продажам приносит компании убытки и неэффективно делает работу, это надо всячески пресекать.

Рассмотрим другой вариант. Мы устанавливаем вознаграждение

менеджера в размере 7 % от разницы (100 рублей – 80 рублей). Что происходит теперь? Сотрудник, продав продукт за 90 рублей, получит  $90 - 80 = 10 \times 7 = 0,7$  рубля. Если он продаст продукт за 85 рублей, получит  $5 \times 0,07 = 0,35$  рубля. Увеличив скидку для покупателя в 2 раза, он настолько же снизит собственное вознаграждение. Нужно создать такие условия, чтобы каждая скидка приводила к существенному уменьшению поощрения менеджера.

**За реализацию одних продуктов можно устанавливать процент с продаж, других – с прибыли.** Так следует поступать, чтобы менеджеры не сбывали только высокомаржинальный товар. Вам нужно продавать всю продукцию, в числе которой есть, например, изделия собственного производства (высокоприбыльный товар) и покупные (низкоприбыльный).

## **Составляющие вознаграждения**

Первая составляющая вознаграждения любого менеджера – это фиксированная часть зарплаты, которая обеспечивает выполнение наших требований (своевременный приход в офис, заполнение отчетности и прочее). У менеджеров, которые нарушают правила (например, отсутствие на рабочем месте – неважно, по уважительной причине или нет), удерживается часть из зарплаты.

Второй составляющей является процент от личных продаж. Возьмем, к примеру, 10 % от прибыли с каждой продажи. Конкретный процент зависит от характера бизнеса. При сбыте на потоке можно платить 1–2 %, при крупных разовых продажах – 15–20 %.

Третья составляющая – бонус в виде процента от общего результата (например, суммарного объема продаж отдела). Для чего это нужно? Чтобы сотрудники подстегивали друг друга. Если один из них работает плохо, остальные оказывают на него давление, потому что хотят получить вознаграждение за коллективную работу.

## **Плановые показатели**

У менеджера по продажам к началу календарного месяца должен быть план реализации. Он необходим для любой типовой работы. Правила его составления рассмотрим на примере отдела продаж.

В первый раз, когда отдел только был создан, вы определяете плановые показатели произвольно. **Получив статистику по результатам работы менеджеров, следует для каждого из них ежемесячно повышать нормы.**

Допустим, в этом месяце плановый объем продаж для данного менеджера составляет 250 000 рублей. Если он показал такой результат, то план повышается на 20–30 %. Исключение составляет «не сезон». То есть план на январь повышать нельзя. В стандартном месяце плановые показатели обязательно должны расти.

Для чего это делается? План продаж нужно ставить в зависимость от упрощенной прибыли вашего бизнеса. Решайте сами, по какому показателю его составлять: по прибыли или по реализации.

Например, менеджер получает 10–15 % от продаж. Если плановый объем реализации составляет 250 000 рублей, сотрудник не должен показывать более низкий результат. Как только он выполнит этот план, показатель увеличивается. Это связано с тем, что люди развиваются и продают все лучше и лучше. Мы способствуем их росту, повышая требования. Если увеличение продаж прекратится, для чего тогда бизнес-план?

На период такого спада план следует уменьшать, а в благоприятный сезон – увеличивать. Допустим, в высокий сезон менеджер достиг объема продаж 400 000 рублей, значит, для низкого сезона его план составит 300 000 рублей. Кроме того, применяется поправочный коэффициент.

План должен быть выполнен. При этом в него следует закладывать равномерный рост, потому что он не может быть постоянным.

**Не устанавливайте план для новичков на период испытательного срока и не применяйте к новому сотруднику систему взысканий за его невыполнение.** Если новый менеджер покажет низкие результаты, вы его уволите.

## **Поправочные коэффициенты**

Имея постоянный плановый показатель, менеджер со временем начинает легко его достигать. При увеличении плана у людей появляется возможность повысить размер своего вознаграждения. Мы подтягиваем их наверх, они начинают много зарабатывать, и

финансовая мотивация перестает действовать. Сотрудник не хочет прилагать дополнительные усилия, поскольку и так много получает. Он лучше не выполнит план или выполнит его на 99 %.

Это можно исправить, введя коэффициент:

◆ если план выполнен менее чем на 50 %, применяется коэффициент 0,5;

◆ 50–69,99 % – коэффициент 0,6;

◆ 70–89,99 % – коэффициент 0,8;

◆ 90–99 % – коэффициент 0,9;

◆ 100 % – коэффициент 1.

Рассмотрим пример. Менеджеру установлен план продаж 300 000 рублей. Сотрудник достиг результата 250 000, то есть выполнил план на 83 %. Применяется поправочный коэффициент 0,8. Сумма его гибкого вознаграждения умножается на 0,8. Напоминаем, что к фиксированной зарплате эти коэффициенты не применяются.

**Не выполнив план, менеджер потеряет деньги.** При условии перевыполнения ему положено 10 %. От объема продаж 250 000 рублей 10 % составляют 25 000 рублей. Поскольку план осуществлен на 83 %, эта цифра умножается на 0,8. Вместо 25 000 рублей работник получит 20 000, то есть на 5000 меньше.

Менеджер, который постоянно выполняет план менее чем на 50 %, заслуживает увольнения. Если сотрудник показал в этом месяце низкий результат, он получает предупреждение. Если ситуация не изменилась по итогам второго месяца – увольняйте.

## **Бонус за командную работу**

Как уже говорилось, важным инструментом мотивации является бонус за командную работу. Установите такое поощрение за выполнение плана отдела. Допустим, план каждого менеджера – 300 000 рублей. В отделе четыре менеджера. Если они все выполняют план, объем продаж составит 1 200 000 рублей. Установите командный план немного меньше этой суммы (с поправкой на непредвиденные обстоятельства), например 1 100 000 рублей.

Если отдел осуществит этот план, сотрудники получают дополнительный бонус в размере 5 % от совокупного объема продаж, которые делятся между всеми менеджерами пропорционально их

вкладу в выполнение задания. **Какой процент от общего плана сделал, такой процент от суммы коллективного бонуса получил.**

Если командный план не будет выполнен, этот бонус не выплачивается вовсе. Таков главный принцип: тянем весь отдел. Мы держим вверху пряник, который заставляет весь персонал подразделения стремиться достичь этой высоты, подталкивая друг друга.

## **Мотивационная доска**

В отделе продаж это критически важный инструмент. Без нее люди работают намного хуже. При наличии мотивационной доски менеджеры соревнуются, выполняют свои обязанности с полной отдачей.

Мы рисуем на доске прямую (месяц) и разбиваем ее на четыре части (недели). Так, например, менеджеру по продажам на месяц установлен план 300 000 рублей. Если сотрудник предоставлен сам себе, будет ли он равномерно работать в течение месяца? Конечно, нет.

В начале месяца он получил зарплату за прошлый период. Он ее тратит: пьет пиво с друзьями, покупает для себя гаджеты или одежду. Иными словами, наслаждается жизнью. До конца месяца, когда будут проверять выполнение плана, еще далеко. Человеку не хочется работать. Он умом понимает, что надо это делать, но заставить себя не может.

Чтобы этого избежать, **создаем систему еженедельных сессий.** План 300 000 рублей разбиваем на периоды. План на две недели составляет 150 000 рублей, на период от начала месяца до 25-го числа – 250 000 рублей.

Сумму командного бонуса мы также разбиваем на несколько частей. Предположим, он составляет 50 000 рублей. Первая часть (1/3) выплачивается, если к 15-му числу выполнен промежуточный план. Вторая доля выплачивается, если к 25-му сделан следующий этап. Третья выдается, когда все намеченное на месяц осуществлено. Создаются интервальные точки контроля. К середине месяца нужно реализовать план на 50 %, иначе отдел вообще не получит соответствующую часть бонуса.

Мотивационная доска делает эту систему более наглядной. Четыре прямые соответствуют четырем неделям, на каждую из которых определен план, например 75 000 рублей на первую неделю. Под



каждой прямой указаны фамилии менеджеров (Иванов, Петров, Сидорова, Васечкин). Как только Петров совершит продажу на 20 000 рублей, он сообщает об этом начальнику отдела.

Начальник хвалит Петрова и заштриховывает на доске соответствующую часть прямой. Таким образом, наглядно показано, насколько реализован план. Затем Сидорова совершила продажу на 30 000 рублей. Закрашивается соответствующая часть ее участка прямой. Как только кто-то совершит следующую продажу, заштриховывается еще один участок и т. д. Мы видим на доске вклад каждого в выполнение плана. Есть возможность сравнить достижения менеджеров, что создает атмосферу соревнования.

Когда менеджер видит только свои результаты, он работает спустя рукава. Видя, что его обходит коллега, работник старается поднажать.

## **Промежуточный дедлайн**

У многих наших клиентов эта система работает хорошо. В конце недели, в пятницу вечером, менеджеру, который достиг наибольшего объема продаж, выдается **дополнительная премия 2000 рублей наличными**. Подчеркиваем, что это происходит не в конце месяца, а сразу. Согласитесь, приятно в пятницу вечером получить 2000 рублей.

Представьте, что к концу дня в последний рабочий день недели объем продаж Васечкина составил 70 000 рублей, а Петрова – 73 000 рублей. Казалось бы, разница невелика – всего 3000, но Петров получит 2000 рублей премии, а Васечкин – нет. Представьте, как упорно они станут состязаться.

Устроив такую гонку, можно избежать неприятной необходимости «прорабатывать» отстающих. В большинстве отделов продаж по итогам месяца ругают тех, кто не сделал план. Это не лучший метод. На сотрудника не повлияли в процессе выполнения намеченного, не скорректировали его работу, когда можно было что-то исправить.

Необходимо выстроить порядок учета контрагентов, чтобы сотрудники не переманивали их друг у друга. Система распределения клиентов зависит от того, как выстроен ваш бизнес. Например, в одномерной структуре следует разделить их между всеми сотрудниками отдела и запретить передавать друг другу.

**Мы устанавливаем крайние точки, длинные сессии и создаем**

две реальности (до этого порога – плохо, а после – хорошо). Следует устанавливать планку высоко, чтобы сотрудники стремились ее преодолеть.

## **Пряник на день**

Еще один действенный инструмент – «Пряник на день», стимулирующий сотрудников выполнять план. Представим, что за несколько дней до конца месяца каждый менеджер выполнил индивидуальный план (300 000 рублей), а отдел – коллективный план (1 100 000 рублей).

Результат достигнут. Зачем утруждать себя работой, если план выполнен, а поощрение получено? Чтобы сотрудники не расслаблялись, добавляем в систему мотивации специальный бонус. Мы говорим: «Вы молодцы! Вы уже сделали 1 100 000, но до конца месяца осталось еще 3 дня. Если вы увеличите объем продаж до 1 400 000, каждый получит дополнительно 15 000 рублей».

**Предостерегаем вас от премирования персонала путевками.** Совместные поездки сплачивают сотрудников. А сплочение коллектива, как уже говорилось, невыгодно собственнику.

Приведем примеры из практики клиента, которого мы консультировали. Компания занимается страхованием. В отделе продаж работают пять человек. Они выполнили план 29-го числа, но до специального бонуса немного не хватает. Мы с собственником заходим в кабинет и видим, что менеджеры в состоянии цейтнота обзванивают клиентов. Руководитель отдела продаж стоит на столе, держа в руке что-то типа флажка, и почти кричит: «Давайте! Вы можете! Я верю в вас! Звоните! Продавайте!» Коллектив отдела напоминал футбольную команду, которая борется за победу в Лиге чемпионов. Такой подход действительно эффективен: вы вводите элемент игры, и вашим сотрудникам становится интересно.

Вернемся к финансовой мотивации. **Само отражение результатов на доске мотивации доставляет сотруднику необъяснимое удовольствие.** Вы пробовали записывать дела в ежедневник и в конце дня отмечать те, которые были выполнены? Когда вычеркиваешь запись, возникает приятное ощущение. Вы думаете: «Какой я молодец!»

## Если вы работаете с отсрочкой платежа

Еще один элемент мотивации могут использовать те, кто работает с отсрочкой платежа. Мы предлагаем ориентировочную схему. Сроки и проценты могут варьироваться.

Система включает четыре составляющие:

- 1) 3 % от предоплаты за заказ;
- 2) 2 % с каждого пришедшего вовремя платежа;
- 3) 1 % от каждого платежа, пришедшего с опозданием до 10 дней;
- 4) при задержке оплаты более чем на 10 дней на менеджера налагается взыскание в размере 0,1 % от суммы платежа за каждый день просрочки, но в сумме не более 3 %.

Во-первых, такая система стимулирует сотрудников требовать у клиентов оплату. Менеджеры сопровождают сделку вплоть до получения последнего платежа. Что происходит в противном случае? Работники, получив первый платеж, забывают о клиенте. Если не предусмотрен штраф за просрочку, сотруднику проще совершить новую продажу, чем требовать деньги с клиента-должника.

**Мы выстраиваем систему выбивания долгов силами наших же менеджеров.** Они заинтересованы, поскольку их личный доход зависит от возврата, и применяют все методы воздействия на клиентов.

Приводим разговор менеджера с должником, который слышали сами: «Оплатите, пожалуйста. Если вы не оплатите, меня оштрафуют на 10 000 рублей. У меня ребенок маленький, мне нужны деньги. Оплатите, пожалуйста». Наказывайте того, от кого зависит эффективность системы. Если виноват бухгалтер, взыскивайте с него (надо правильно определять проценты).

Во-вторых, система стимулирует продавать как можно больше по предоплате. Продав под аванс, менеджеры будут сразу получать максимальную комиссию. Мы провоцируем продавать как можно больше сразу. Ведь это крайне выгодно для собственника.

В-третьих, любое наказание за неоплату клиентом дополнительно мотивирует менеджера доводить дело до конца, а не пытаться компенсировать неудачи новыми продажами.

## Отчеты и другие документы

Сотрудников следует также наказывать за незаполненные документы (отчеты, анкеты и прочее). Менеджеры по продажам, как правило, не любят заполнять карточки клиентов, сведения о результатах встреч, отчеты. Им кажется, что это бесполезная работа. Они говорят: «Мне продавать надо. Я получаю деньги за продажи, а не за заполнение бумажек».

**Бесполезно заставлять или уговаривать. Если к концу дня не заполнены все необходимые отчеты за данный период, вознаграждения не начисляются. Этот прием действует безотказно.**

## Нематериальная мотивация



Способов нематериальной мотивации довольно много. Нематериальная мотивация нам ничего не стоит, при этом она ценится не меньше (а то и больше), чем деньги.

К инструментам нематериальной мотивации относятся **похвала, внимание, благодарность, публичное поощрение, удобное рабочее место, корпоративный автомобиль, дипломы и грамоты, отпуск в удобное время** и другие. Расположим их по степени значимости.

### Общение с сотрудниками

Как это ни удивительно, неформальное общение с сотрудниками, внимание к ним крайне важны. Собственник пользуется у своих сотрудников авторитетом. Он является личностью, с которой они во многом берут пример. Для персонала признание со стороны владельца компании очень важно.

**Простая благодарность в виде одного-единственного «спасибо» – очень действенный инструмент.** Вы появляетесь в офисе примерно раз в месяц для участия в совещании. Рядовые сотрудники видят вас мельком, и вдруг вы подходите и говорите работнику, например, следующее: «Мне известно, что на прошлой неделе ты общался с клиентом. Он прислал благодарность. Спасибо. Отличная работа!» Такие слова стимулируют работать более упорно. Для сотрудников важен сам факт общения с вами. Они зачастую готовы бороться за

внимание руководителя компании. Надо это использовать, естественно, сохраняя дистанцию.

Как еще можно проявить внимание? **Организовать ужин с президентом компании.** Причем не просто перекус во время обеденного перерыва, а полноценный ужин. Это большой приз.

Если же между вами и вашими подчиненными уже есть большая дистанция и вы пользуетесь у них авторитетом, то ваша заинтересованность (или ее отсутствие) будет серьезной мотивацией. Даже штрафы не понадобятся.

Когда человек делает все правильно, вы его поощряете, уделяете ему больше внимания, чаще даете персональные задания. Вы можете иногда звонить ему напрямую и говорить: «У меня есть ответственное задание. Некому его поручить. Можешь помочь мне? Возьмешься за его выполнение?»

**Используйте форму просьбы.** Людям нравится выполнять просьбы значимых для них людей. Представьте, что у вас раздается звонок и вам говорят: «Алло. Иван Иванович? Это Владимир Владимирович Путин. В вашем городе возникла одна проблема. Не могли бы вы помочь мне ее решить?» Кто бы отказал президенту России? Многие посчитали бы за честь выполнить его просьбу.

Сотрудники тоже бывают рады, когда к ним напрямую обращается президент компании. Согласитесь, что подобное внимание льстит. О таком звонке долго рассказывают друзьям и знакомым. Используйте это.

## **Интересная работа**

Следует давать людям задания, которые им действительно интересны. Все не могут делать одно и то же. Надо разделять сотрудников по способностям и наклонностям. Одни люди привыкли к рутинной работе, другие ее на дух не переносят.

Некоторые терпеть не могут бухгалтер. Даже многие бизнесмены не любят сводить баланс. Это скрупулезная работа. При этом есть люди, которые испытывают восторг, когда у них сходится баланс.

Предлагайте сотрудникам работу, которая им нравится. Тех, у кого совершенно не лежит душа к какой-то деятельности, переведите на другой участок.

**Работнику, который демонстрирует устойчивый рост и развивается, следует давать все новые и новые проекты.** Есть сотрудники, которые стремятся к стабильности и постоянству. Им подавай одну и ту же монотонную работу.

**Склонный к выполнению типовых операций человек не сможет успешно руководить проектом.** Ваша задача – правильно определить, к какому типу относится тот или иной сотрудник.

## **Решение организационных вопросов**

Например, возникли неполадки с оргтехникой – вы оплатили ее ремонт. У сотрудника барахлит компьютер – купили новый, а старый передали новичку. Или, скажем, работник тонет в бумажной работе – вы автоматизировали какой-то ее участок.

Это тоже мотивация. Вы устраняете препоны, раздражающие человека. Более того, вы можете это преподнести так: «Я выбил из наших арендодателей для вас вот такую штуку!» За это люди вам будут благодарны. Это тоже своего рода поощрение.

Хорошо зарекомендовала себя следующая система премирования. Как только на открытую должность приходит новичок, возникает потребность в оборудовании. **Купите новый компьютер тому, кто больше заслужил**, а дальше передавайте машины сотрудникам по степени заслуг, чтобы недавно пришедшему достался самый старый. Так вы одним выстрелом убьете нескольких зайцев!

## **Лояльность**

Если сотрудники показывают стабильные высокие результаты, следует проявить к ним лояльность: продемонстрировать свое благожелательное отношение.

Важно предлагать людям светлое будущее, куда они могут идти (как при строительстве коммунизма). Если нет никакой перспективы роста, людям становится тоскливо. Ваша задача – показать существование перспективы и конкретные пути ее достижения. Об этом мы уже говорили в разделе «Карьерная лестница».

## **Признание**

Создайте у себя в отделе доску почета и поместите на нее фотографию сотрудника, который достиг небывалых показателей в этом месяце. Казалось бы, ничего особенного, но людям очень нравится, когда их выделяют.

Вы ставите условие: **фото сотрудника, который достиг объема продаж 500 000 рублей, будет размещено на доске почета.** В результате вы получите больше денег, а сотрудник удовлетворит свою потребность в признании. Этот инструмент действует безотказно.

Программистам и менеджерам по продажам можно предложить побороться за переходящее знамя. Под этим может подразумеваться iPad или служебный автомобиль (для ключевых сотрудников крупных компаний).

Нам известен такой пример. В одной канадской фирме лучший продавец месяца получал красный кабриолет, на котором мог ездить целый месяц. Этому сотруднику выделялось на парковке центральное место, которое было видно всем сотрудникам офиса.

Разворачивается нешуточная борьба за этот суперприз, все стремятся его получить. Как только приз переходит к другому сотруднику, прежний обладатель вступает в схватку за его возвращение. Но автомобиль, возможно, слишком дорогой приз, можно использовать более простые. Например, **офисное кресло.**

Что еще можно использовать? Размещение информации о сотруднике на корпоративном сайте. Если у вас большая компания, размещайте фотографию победителя и сведения о нем на вашем ресурсе в Интернете. Портрет и трудовая биография такого сотрудника будут доступны на сайте в течение месяца.

Также можно отличившимся работникам предоставлять дополнительные дни отпуска.

## **Виды нематериальной мотивации**

Как известно, в компаниях используются разные формы контроля. Хорошим стимулом будет возможность стать на какое-то время «неподконтрольным». Например, **тому, кто достигнет размера дохода с продаж в 700 000 рублей, будет установлен гибкий график.** Как только объем реализации упадет, этот человек снова перейдет на работу по старым правилам.



Почему временные призы являются очень эффективными? Что людей стимулирует больше: положительная или отрицательная мотивация? Практика показывает, что наказание гораздо эффективнее поощрения. Вот почему утрата какой-либо привилегии заставляет работника трудиться еще усерднее. Используйте этот сильный инструмент.

**Сотрудников также мотивирует перспектива обучения за счет компании.** Мы оплачиваем работникам 50 % стоимости обучения, вторую половину суммы они вносят из личных средств.

## **Болевые точки и триггеры**

В общении с клиентами есть определенные триггеры, воздействуя на которые мы достигаем соответствующего объема продаж. Если мы их не используем, результат от реализации товара будет в три раза меньше.

В большинстве компаний легко добиться роста сбыта. Внедрили пять инструментов – продажи выросли на 20 %. Кажется, что увеличить объем реализации на 100 % нереально, но стоит нажать на триггеры, и это оказывается возможным.

Ваша задача – знать и использовать эти триггеры для мотивации работников.

## **Иллюзия самостоятельности**

Это тонкий и сильный инструмент. Вместо приказов и распоряжений вы задаете вопросы. Мы можем использовать два варианта обращения к сотруднику:

- а) «Петя, поезжай в магазин “Комтех” и купи пять ноутбуков»;
- б) «Петя, нам надо срочно приобрести ноутбуки для менеджеров, которые часто ездят в командировки. Компьютеры каких производителей лучше выбрать и где их купить?»

Что происходит? Человек начинает сам предлагать, что нужно сделать. Вы одобряете его решение и разрешаете действовать, создавая иллюзию, что он вам дал совет. Если он предлагает неверное решение, его всегда можно корректно исправить.

С одной стороны, это иллюзия самостоятельности, с другой – инструмент быстрого личностного роста.

## Компетентность

Хваля работника за успешно выполненное задание («Молодец! Ты быстро и качественно решил эту задачу»), мы создаем у него ощущение собственной компетентности. Но смотрите не переборщите: слишком много похвал – это тоже плохо.

Также **важно хвалить человека в присутствии его коллег**. Когда вы прилюдно хвалите работника, вы возвышаете его в глазах других.

Как сформировать ощущение внутренней компетентности? Мы выстраиваем следующую систему для тех, у кого много задач: сотрудник должен завершать одно значимое дело в день. Это принцип самомотивации.

Многие спрашивают, как себя мотивировать. Один из самых действенных инструментов – достижение запланированного: поставил цель и достиг ее. У нас растет чувство внутренней силы, появляется ощущение, что мы можем делать больше, повышается уверенность в себе.

## Дрессировка людей

Насколько быстро сотрудник начинает чувствовать себя «звездой»? Трудно назвать конкретный срок. Менеджер должен уловить, что у него началась так называемая звездная болезнь. Сам работник думает, что его поведение ничуть не изменилось, но со стороны всегда виднее. Вы должны «сбить с него корону», включая обратную мотивацию: **уделяйте человеку меньше внимания или вообще игнорируйте**.

Сотруднику станет казаться, будто его отвергли. Он все делает правильно, но при этом не испытывает прежнего удовлетворения от сделанного. Как только он осознает причину такого поведения начальства и вернется к прежней усидчивости, возвратится и наше к нему расположение.

**Управление – это не что иное, как манипулирование**. Если люди делают то, что нам надо, мы даем им пряник, не выполняют – нажимаем на болевую точку. Однако необходимо научиться владеть этим инструментом в совершенстве, иначе перегибов не избежать. **Шаг в нужную сторону – поощряете, в ненужную – игнорируете**.

Есть отличная книга о «дрессировке» людей Карен Прайор «Не

рычите на собаку!». В частности, в ней говорится о недопустимости прямого неповиновения. Когда вы отдаете приказ, а подчиненный говорит: «Я не буду его выполнять» – это непозволительное посягательство на вашу власть. Если такое произошло, значит, где-то в систему управления закралась ошибка. В этом случае вам следует собрать весь коллектив и объявить бунтовщику: «Я тебя больше не задерживаю, пиши заявление об уходе. Кто еще не согласен?» Таких, как правило, не находится.

На подобные проявления неповиновения надо реагировать очень жестко. Не допускайте открытого непослушания. Это ключевое правило управления.

Начинается все, как правило, с невинных (вроде бы) мелочей вроде просьбы: «Можно мы раньше с работы уйдем?»

Вспомните, бывали ли у вас такие ситуации?

## **Повод быть несчастными**

Люди, как правило, вечно чем-то недовольны. Все умеют быть несчастными и любят себя пожалеть. При этом со стороны может казаться, что причин для того, чтобы чувствовать себя подобным образом, у человека нет.

**Так, вы можете приложить все усилия, чтобы сделать людей счастливыми, но они все равно будут несчастны.**

При этом каждый несчастлив по-своему. Одних будет раздражать низкая зарплата, других – неудобно расположенный офис, третьих – то, что клиенты – идиоты, и так до бесконечности.

Выход один – дать своим подчиненным повод быть несчастными! Пусть, к примеру, они считают, что их начальник – последняя сволочь, хотя справедливая и компетентная.

Или жалуются на низкую зарплату. На это вы резонно можете возразить: «Наконец-то ко мне приходит человек, который хочет больше зарабатывать! Не знаешь как? Придумай, и я отдам тебе часть прибыли».

## Система оптимизации найма сотрудников



Прежде всего вам нужен большой входящий поток резюме, чтобы была возможность выбора. Необходим грамотный отбор кандидатов, а также система подготовки и обучения сотрудников.

Рассмотрим в качестве примера должность менеджера по продажам. Это одна из самых сложных позиций.

Хороших продавцов мало, у них высокие зарплатные ожидания, они к вам придут и тут же уйдут. Неразумно на них рассчитывать.

Профессионалов практически невозможно найти, зато их можно вырастить.

Поэтому мы стремимся находить людей, которых возможно быстро обучить.

Большинство людей не хотят расти и развиваться. Они не стремятся учиться, не хотят ничего делать. К счастью, нам это и не нужно. В первую очередь нам нужны исполнительные люди. **Мы не ищем высококвалифицированных профессионалов** с двумя высшими образованиями, со знанием английского. Для чего? Ради престижа?

подавляющее большинство работ практически в любом бизнесе можно выполнить с помощью низкоквалифицированного персонала. Мы любую задачу разбиваем на сложный участок, который требует высокого профессионализма, и участок, который высокого профессионализма не требует. Например, создаем трехшаговый отдел

продаж.

Никогда не создавайте классический линейный отдел продаж, в котором есть руководитель отдела, менеджеры и люди, которые делают звонки, проводят переговоры, открывают сделки и осуществляют продажи. Если все это делает один человек, система в скором времени обязательно даст сбой. Надо выстраивать конвейерный отдел продаж, куда мы нанимаем неквалифицированный персонал, постепенно его обучая.

## **Как обеспечить большой поток резюме?**

Прежде всего необходимо увеличить количество обращений в вашу компанию. Для этого есть специальный ресурс – сайт [www.hrhome.ru](http://www.hrhome.ru) с системой моментального размещения вакансий.

Размещайте объявления о вакансиях через этот и ему подобные сайты. Гарантируем – поток кандидатов увеличится в 3–4 раза, потому что данный сервис публикует объявление сразу на всех порталах, относящихся к сфере трудоустройства.

Постоянно давайте объявления в других источниках, таких как газета «Из рук в руки» и другие печатные СМИ. Ваша задача – быстро заполнить своими объявлениями о вакансиях весь Интернет и все местные газеты. Это будет стоить недорого. Одна вакансия обойдется примерно в 5000 рублей.

## **Продающее объявление о вакансии**

Следующий важный фактор – содержание объявлений о вакансии. Информация большинства компаний ничем не отличается от других: «Требуется менеджер по продажам. Оклад от 30 до 50 тысяч. Бонусы, премии, социальный пакет. Исполнительность и аккуратность».

**Объявление о вакансии должно иметь форму продающего письма.** Ведь, по сути, мы продаем потенциальным покупателям идею о работе у нас. Изменив в объявлении всего несколько слов, можно увеличить количество откликов в три раза.

Представьте, что вы сами ищете работу. Почему кандидат должен обратиться именно в вашу компанию?

У объявления должен быть продающий заголовок. Например,

«Нужен активный менеджер продаж, нацеленный на высокие результаты». Это сразу выделяет ваше объявление среди остальных. Всем нужен просто менеджер, а этой компании – активный менеджер, нацеленный на результат. Конечно, соискатель прочитает такое объявление.

Второй аспект – размер оплаты. Обычно в объявлении сведения об оплате приводят тремя способами: указывают нижнюю планку («от 20 000 рублей»), средний размер оплаты («20 000–30 000 рублей»), верхний предел («до 50 000 рублей»). Есть также вариант «размер оплаты по результатам собеседования».

Согласитесь, при одинаковых требованиях вы сами заинтересовались бы компанией, где обещают зарплату до 50 000 рублей. Так зачем указывать минимальную зарплату?

### **Пример Николая Мрочковского**

*Этим летом мой заместитель набирал людей в отдел продаж и вывесил объявление, в котором была указана зарплата «от 30 000 рублей». Я спрашиваю: «Сколько ты получал через три месяца работы у нас?» Он отвечает: «118 тысяч». Я спрашиваю: «Зачем ты тогда написал 30 тысяч? Укажи зарплату до 110 000 рублей – придет в три раза больше кандидатов».*

При публикации вакансии следует указать максимально высокую зарплату, на которую может рассчитывать кандидат. Это в разы увеличит поток соискателей.

Продать идею работы в вашей компании можно так: «Молодой энергичный коллектив. Наша компания динамично развивается. В течение прошлого года мы значительно увеличили свои обороты. Нам нужны амбициозные люди, нацеленные на быстрый карьерный рост. Современный офис класса А, расположенный недалеко от метро. Мы активно поощряем сотрудников. Желающим обучаться мы можем предложить бесплатную систему тренингов. Компания ведет энергичную политику продвижения кадров. Стабильная работа. Социальный пакет».

**Указывайте реальные выгоды.** Быть как все – это самая плохая позиция. 98 % всех объявлений о вакансиях, как и рекламы, совершенно бесполезны.

## Отсев резюме

Вы обеспечили большой поток резюме. Их поступило много, допустим, 50 штук. Как из них отобрать лучшие? Что для работодателя важнее: профессиональные навыки или личные качества?

Как правило, **личные качества гораздо важнее**. Профессиональный навык можно развить. Если человек достаточно сообразителен, он быстро выучит все необходимое. Личные качества человека, к сожалению, изменить не так просто.

Ваша задача – отсеять тех, кто вам явно не подходит: неадекватных людей и тех, кто слишком стар (такой человек не способен обучаться новому и более склонен относиться к вам свысока).

## Тестовое задание

После первого отсева у нас остается, например, 30 соискателей. Составляем тестовое задание, которое отсылаем всем кандидатам.

Первая часть задания звучит примерно так: «Опишите своими словами ваш опыт и достижения. Как ваш опыт поможет нашей компании?» Как правило, когда есть возможность представить себя с лучшей стороны, половине людей будет лень описывать свой опыт. Значит, это не ваши кандидаты.

Вторая часть задания: «Изучите сайт нашей компании и наши продукты. Составьте полный список всех продуктов с ценами. Пришлите этот список завтра до 12:00 в том формате, в котором вам будет удобно».

Половина людей к 12:00 задание не пришлют или выполнят его недобросовестно (например, скопируют весь контент, не вдаваясь в подробности). Такие соискатели вам тоже не нужны.

Для менеджеров по продажам есть очень хорошее удаленное задание: **позвонить и наговорить что-нибудь на автоответчик**. Оно избавит вас от необходимости приглашать на собеседование бестолковых кандидатов. Таким образом вы проверяете, может ли человек хорошо говорить. Многие начинают заикаться, мямлить, смущаться. Такие работники вам не нужны, ведь одно из главных качеств менеджера по продажам – это грамотная, четко поставленная речь.

Если включите в задание текст, имитирующий разговор с клиентом, то сможете сразу отсеять еще одну часть неподходящих кандидатов. У вас останется человек десять.

## **Собеседование**

Третий этап – собеседование. Как вы обычно проводите собеседование? Назначаете ли каждому кандидату отдельную встречу? Где она проходит?

**Лучше беседовать со всеми соискателями одновременно, создавая конкуренцию между ними.** Это очень важно. На индивидуальном собеседовании человек, как правило, не осознает, сколько еще кандидатов на данную должность претендуют, а потому ведет себя вяло и начинает задумываться о том, нужна ли ему вообще такая работа.

Приглашайте на собеседование всех соискателей одновременно, создавая между ними здоровую конкуренцию. Люди автоматически начнут относиться к данной вакансии с большим уважением и будут стараться показать себя с лучшей стороны.

Проводя коллективное собеседование, вы также экономите свое время. Представьте, что вам нужно пообщаться с каждым из десяти соискателей. Каждая встреча займет не менее получаса. Кто-то из приглашенных опоздает, кто-то не придет. Собеседование растянется на восемь часов – целый рабочий день. Это недопустимая трата времени!

А так всего за 2–3 часа вы легко отберете лучших кандидатов. Желательно при этом, чтобы собеседование проводили несколько человек – так вы получите более объективную оценку каждого кандидата.

Ваша задача – провести первое собеседование за три минуты. Задайте человеку буквально несколько вопросов. Главное – сформировать свое первое впечатление. Спрашивайте потенциального работника о том, чем он занимается, чего хочет достичь в вашей компании, и т. п. Сотрудники, которые проводят собеседование, оценивают кандидата, ставя «плюс», «минус» или «ноль».

Первое впечатление никогда не обманывает. Если человек сразу вам не понравился, не тратьте на него время.



## Анкетирование и проверочное задание

После этого раздайте анкеты. Они могут содержать любые вопросы. Желательно, чтобы анкета была большой: несколько страниц, множество полей, которые нужно заполнить, вопросы, требующие развернутых ответов.

Что мы проверяем? В первую очередь аккуратность – заполнит ли человек анкету полностью.

Также существуют очень показательные вопросы, которые мы часто используем. Например: «Какая ваша любимая онлайн-игра?» Что бы человек ни ответил, он нам не нужен. Второй вопрос: «С каким персонажем “Дом-2” вы себя ассоциируете?» Вряд ли человек, который смотрит такую передачу, будет хорошим сотрудником.

Нам неважно, что именно соискатели пишут в анкетах, это непринципиально. **Мы проверяем не правдивость, а скрупулезность, добросовестность при выполнении заданий.** Мы ищем не идеальных людей, а полуфабрикаты, из которых можно что-то сделать.

Без сожаления расставайтесь с теми кандидатами, которые раздражаются и уходят. Помните, что увольнение сотрудника обходится компании очень дорого. Во-первых, оно вызывает простой, во-вторых, необходимость заново проводить процедуру найма.

В конце собеседования задайте еще один вопрос: «Кем вы видите себя через пять лет?» Ответ покажет, пришел человек в вашу компанию «пересидеть» или настроен серьезно. Вы не поверите, но некоторые люди отвечают, что через пять лет видят себя на Гоа попивающим сок и ничего не делающим.

Если вы ищете человека на постоянную работу, то лучше не проводить с ним собеседование по Skype. Надо пообщаться вживую. Если же это кандидат на вакансию удаленного сотрудника, то Skype вполне подойдет.

К последней стадии отбора, скорее всего, останется 4–5 соискателей. Как отобрать из них лучших? Сымитируйте рабочую ситуацию. Например, в случае с менеджером по продажам узнайте, что он продавал раньше, и предложите продать этот товар вам. Ставьте спинками друг к другу два стула – для себя и кандидата – и смотрите, как он это будет делать. Это даст вам возможность оценить человека в деле.

## **Создайте конкуренцию между соискателями**

Когда соискатели видят, что на эту должность претендуют 20 кандидатов, ее ценность растет. Особенно когда оказывается, что из 20 претендентов примут на работу одного или двух.

**Обязательно нанимайте больше людей, чем вам нужно.** Если вам нужен один продавец, наймите двух (одного через неделю-две уволите). Не скрывайте, что оставите того, кто будет лучше работать. Все остальные под угрозой увольнения станут работать лучше. Если окажется, что оба кандидата трудятся превосходно и показывают высокие результаты, считайте, что вам повезло. Оставляйте обоих и увольте «старичка», который плохо работает.

Можете оформить трудоустройство официально, но можно обойтись и без этого. Некоторые компании на период испытательного срока официально человека на работу не принимают.

## **Удержание персонала**

Вы должны не только нанять персонал, но и удержать его. Мотивация должна быть долгосрочной. К такому типу мотивации относятся карьерная лестница, поощрения и наказания. Считается, что людям не нравятся штрафы. На самом деле это не так. Потому что отсутствие штрафов ведет к хаосу.

Проведем аналогию с соблюдением правил дорожного движения. Думаем, никому не нравится, когда его штрафует сотрудник ГИБДД, но все понимают, что это необходимо. Существуют правила, которые ограничивают участников дорожного движения. Тех, кто эти правила нарушает, нужно наказывать. Немногие люди захотят ездить без правил.

## **Поощрения и наказания**

Учтите, что взыскание можно наложить только за четко прописанные нарушения. Причина штрафа не должна быть плодом фантазии руководителя: «Ты разлил воду в кабинете и заплатишь за это штраф».

В компании тоже должны существовать определенные правила. **Следует обнародовать перечень требований, за нарушение которых**

**предусмотрен штраф.**

Есть еще один достаточно действенный, хоть и неочевидный, инструмент мотивации и удержания людей. Что, по вашему мнению, лучше: один большой подарок или множество маленьких в течение продолжительного времени? Правильный ответ – второе. Повышая зарплату, не допускайте резких изменений, увеличивайте сумму постепенно.

## **Как удержать сотрудника на выгодных для вас условиях?**

Существует технология, которую предложил Андрей Меркулов – один из наших учеников, принимавший участие в коучинге. Допустим, человек приходит в компанию, рассчитывая получать 25 000 рублей. Вы спрашиваете его, **за какую минимальную зарплату он готов работать в компании**. Допустим, он называет сумму 20 000 рублей. Вы говорите: «А какую зарплату ты согласен получать во время испытательного срока?» Он делает еще один шаг назад, называя сумму 15 000 рублей. Эта технология прекрасно работает.

Во-первых, сотрудник вам обходится намного дешевле. Во-вторых, вы обеспечиваете ему постоянный рост. Он мог бы сразу получать зарплату 25 000 рублей, а вам удалось снизить сумму до 15 000 рублей. Затем вы в течение года маленькими шажочками увеличите ему зарплату до 25 000 рублей.

Работник будет доволен. Почему? В первом случае он весь год получал бы 25 000 рублей в месяц. Во втором случае он в начале года получал 15 000 рублей, а в конце – 25 000 рублей. Это свидетельство его роста.

Наша задача – **постоянно делать для персонала мелкие улучшения**. Они необязательно должны быть связаны только с зарплатой. Это могут быть небольшие преобразования в офисе. Например, приобретение новых стульев, компьютеров и т. п.

Постоянный рост привязывает работников к компании гораздо сильнее, чем высокая зарплата. К сожалению, когда вы сразу начнете платить большие деньги, человек тут же теряет всякий интерес к работе.

## Обучение и наставничество (опыт Николая Мрочковского)

Вам нужны подробные инструкции для нового сотрудника на первую неделю работы. У нас в компании они представляют собой брошюру в 40 страниц. Она начинается так: «Поздравляем вас с принятием в “Финанс Консалтинг”. Из этой брошюры вы узнаете, как мы работаем, чем занимаемся и какими должны быть ваши действия».

Для каждой позиции представлены типовые вводные задания, благодаря выполнению которых сотрудник начинает лучше разбираться в соответствующих вопросах. Например, создать заказ в интернет-магазине, провести его разными способами (наличный, безналичный расчет, оплата через Webmoney), разместить товары в магазине, ответить на типовые вопросы покупателей. Зачем мы делаем инструкцию для новичков? Чтобы не объяснять элементарные вещи каждый раз.

Техника наставничества такова: **закрепляем новичка за более опытным сотрудником**, в обязанности которого входит обучение нового работника. При этом важную роль играют инструкции. Большинство компаний их не делают.

Инструкции позволяют вам «снять» квалификацию с людей и переложить ее на бумагу.

**Квалификация в вашем бизнесе должна принадлежать не сотрудникам, а технологии компании.** Для этого необходимо прописывать все стандартные процессы. У меня есть тренинг «Увольнение собственника», где мы выводим себя из бизнеса, предварительно выстроив все процессы, составив качественные должностные инструкции.

Пример хорошей инструкции – это схема завязывания галстука, в которой четко описаны все шаги.

Также необходим чек-лист для новичка и наставника.

Важно установить, кто и как контролирует работу сотрудника. Есть тест на инициативность, который я даю новичку, чтобы понять, поручить ли ему новый проект или дать типовую, стандартную работу.

Допустим, изготовление визиток. Задача человека состоит в том, чтобы найти типографию, сделать макеты вместе с дизайнерами. Это

примитивная работа, но она требует проявления инициативы и творческого подхода. По результатам выполнения задания мы увидим, насколько человек инициативен, можно ли его назначать руководителем проектов.

## **Кузница кадров**

Очень важно создать собственную кузницу кадров. Для этого введите «черновую» позицию для обучения – позицию стажера, на которую вы постоянно набираете людей. Например, есть люди, которые делают холодные звонки. Для выполнения этой работы вы можете брать студентов. Они используют скрипт и по нему проводят типовую беседу. Этого достаточно. Несколько месяцев они работают на лидгене, и после мы переводим их в отдел продаж или в отдел закрытия сделок, где можно заработать хорошие деньги.

Зарплата стажера минимальна. Сотрудники, которые достигли определенных успехов, продвигаются по служебной лестнице. Этот конвейер работает успешно. Используйте его в своей компании. **«Черновая» позиция необходима.**

У нас в клиентском отделе есть служба технической поддержки (работа с письмами клиентов). Со временем сотрудник переходит на следующий уровень, где ему доверяются телефонные переговоры с клиентом. Вознаграждение за эту работу выше.

Кого лучше нанимать: умных людей, которые быстро соображают и находят решения, или людей с более скромными интеллектуальными данными? Как правило, лучше второй вариант.

Умный сотрудник очень быстро разберется во всем, что вы делаете. Его потенциал будет использоваться не полностью. Он станет находить себе дополнительные занятия, которые не всегда будут приносить пользу компании. В противном случае вам придется постоянно придумывать, чем занять этого человека, или расстаться с ним. Если вы ищете человека на рядовую позицию, слишком умные вам не подойдут. Думаем, за этот тезис нас предадут анафеме...

## **Соблюдайте срок годности сотрудника**

Если вы понимаете, что работника надо уволить, делайте это быстро,

не затягивайте. Многим бизнесменам тяжело расставаться с сотрудниками. Им не нравится и не хочется это делать. Если у вас всего один сотрудник, штрафовать и увольнять особенно тяжело.

Нужно научиться быстро штрафовать и быстро увольнять, потому что люди, которые заслуживают увольнения, – это балласт, который тянет вас назад.

Для тех сотрудников, которые хорошо работают на протяжении 10 лет, следует постоянно повышать планку. Как только вы видите, что отдача начинает снижаться, увольняйте работника без сожаления.

Если нужно, чтобы увольняемый работник не увел клиентов, назначьте ему помощника. Скажите ему: «Ты давно у нас работаешь. Мы даем тебе помощника, чтобы он снял с себя всю второстепенную работу по составлению отчетов и заполнению договоров». На самом деле задача помощника – «перехватить» клиентов.

Любой руководитель при желании может сделать жизнь сотрудника невыносимой, не нарушая при этом закон. Формально вы будете предъявлять к нему совершенно законные требования. Например, вы говорите работнику одну из приведенных фраз: «Ты не получишь премию», «У тебя появятся дополнительные обязанности», «Ты переходишь на другую должность», «С сегодняшнего дня ты будешь отчитываться каждый час». Формально вы ничего не нарушаете, но человек вынужден каждый час приносить вам отчет. Он сам не захочет этого делать.

Помните, что лучше вынудить сотрудника уволиться по собственному желанию. **Если увольнение происходит по инициативе собственника, работнику следует выплатить зарплату за два месяца.** Сотрудник может создать вам проблему через трудовую комиссию. Советуйтесь с юристом и выбирайте оптимальный способ.

### **Пример Николая Мрочковского**

*Как действует кузница кадров в нашей компании? Есть служба поддержки. Человек сначала поступает на работу туда. Отвечает на вопросы клиентов и со временем начинает разбираться в самых разных отраслях. Мы платим ему минимальную зарплату.*

*Если сотрудник вошел в курс дела, мы повышаем его в должности. Он может стать младшим менеджером клиентского отдела. В его обязанности входит телефонное общение с клиентами*

*по поводу входящих заказов. Сотрудник получает процент от отработанных заказов. Дальше идет продвижение по карьерной лестнице.*

*Многие собственники бизнеса говорят: «Это рекомендации для больших компаний, а не для меня. В моем бизнесе это не работает». Однако в моей компании не такой большой штат: около 20 работников в офисе и несколько десятков удаленных сотрудников. Я начинал применять описанные в этой книге технологии, когда штат состоял из 3–5 человек. Система мотивации работает. Возможно, в маленьком магазине нельзя выстроить карьерную лестницу, но система мотивации и система найма такие же, как и в крупной торговой сети.*

## Оптимизация коммуникации и распределение ответственности



Люди любят перекладывать ответственность на других. Ваши сотрудники по любому вопросу бегут к вам и спрашивают, как поступить? Персонал делает это не от недостатка компетентности, а от желания переложить ответственность на вас как на руководителя. Существует грубая, но правдивая поговорка «Ты начальник – я дурак». **По мнению сотрудников, думать за них должен руководитель.** Соответственно, его задача заключается в том, чтобы заставлять работников думать самостоятельно.

Для этого есть очень хороший инструмент. Установите следующее правило. Обращаясь к вам с вопросом, сотрудник должен предложить три варианта ответа на него. Работник, который пришел за консультацией, должен описать возможные варианты решения проблемы и сказать, какой он считает правильным. Вам остается одобрить выбор или исправить ошибку сотрудника, вместо того чтобы 40 минут объяснять, как решить проблему.

Если вы не согласитесь с выбором работника, возможно, он станет возражать и приводить дополнительные аргументы. Только так работник научится мыслить самостоятельно.

Обязательно заставляйте сотрудников брать на себя ответственность, решать отдельные вопросы самостоятельно и лишь затем обращаться к вам. Если все три предложенных решения неправильные, укажите работнику на ошибки. Лучше сделать это при



помощи вопросов.

Подчеркнем, что вы должны требовать от подчиненного предложений по решению задачи, но при этом обязательно анализируйте их. Если ни один из вариантов не подходит, просите сотрудника подумать еще. **Не предлагайте готовые решения, заставляйте персонал находить их самостоятельно.**

Не стоит и ругать персонал, говоря, что вы лучше сделаете работу сами. Это грубая ошибка.

Вы поняли, что работник действительно не способен найти выход? Вероятно, такой сотрудник вам не нужен. Ошибиться может любой, поэтому вы должны посоветовать, задать направление поиска, предложить критерии отбора. Если это не помогает, вероятно, человек действительно занимает не свое место.

## **Все вопросы – на планерке**

Планерку следует проводить раз в неделю. На этом мероприятии менеджер отвечает на все вопросы, которые возникают у сотрудников в течение недели. В другое время они не имеют права вас отвлекать своими проблемами. Не отступайте от этого правила.

Исключение составляют важнейшие проблемы, решение которых не терпит отлагательств. Такой подход позволит вам сэкономить много времени.

Плюсы такого подхода очевидны: **вы не отвлекаетесь на мелочи в течение недели, ваши ответы на планерке слышат все присутствующие.** Не секрет, что независимо друг от друга сотрудники часто задают одни и те же вопросы. При обычном подходе вы даете ответ каждому в отдельности и тратите время на убеждение каждого. На планерке в течение часа вы отвечаете сразу всем. Экономия времени очень существенная.

Наверняка сотрудники периодически интересуются у вас, как поступить в определенной ситуации. Вы даете указание, а они ставят под сомнение его правильность, начинают спорить. Вы осознаете, что они спрашивают не ради повышения качества работы, а ради того, чтобы избежать ее выполнения.

Например, вы сообщаете работникам, что с сегодняшнего дня будет внедряться технология upsell, все должны делать допродажи. Они

утверждают, что это бессмысленно, технология не работает, не стоит тратить время. Неопытный менеджер начинает убеждать сотрудников в полезности данной технологии, обосновывать прогноз роста продаж после ее введения и т. п.

Квалифицированный менеджер ничего объяснять не станет. **Аргумент в пользу выполнения его распоряжения может быть один: «Ты на меня работаешь».** Оговорюсь, что подчиненный может задать и вопрос по существу. Допустим, сотрудник уточняет информацию, необходимую для качественного выполнения задания, он на самом деле хочет разобраться. Вы легко отличите такие обращения от неконструктивных замечаний.

## **Найди ошибку**

Расскажем еще об одном интересном приеме, который вы можете применить прямо завтра. Отправьте всем сотрудникам письмо следующего содержания: «Мы стремимся к тому, чтобы наша компания росла, развивалась, выходила на передовые позиции. Благодаря этому вы будете больше зарабатывать. Нам нужна ваша помощь. Пожалуйста, **укажите три самые серьезные ошибки, которые, по вашему мнению, мы совершаем.** Это могут быть ошибки в работе с клиентами, во взаимодействии с разными подразделениями компании, в отношениях с поставщиками».

Вы удивитесь, какое огромное количество недоработок будет названо работниками. Прочитав сообщения от подчиненных, вы поймете, что многие подходы к организации бизнеса неправильные. Вы сами не видите этих мелких недостатков, а персонал видит. Сотрудники боятся говорить о них или считают, что это не их дело. Возможны и другие причины молчания. Когда же вы сами предлагаете написать об ошибках, получаете разумные ответы. Можно даже назначить небольшую премию, например 100 рублей, за каждое полезное сообщение или 500 рублей за описание наиболее серьезного недостатка, который будет решено исправить. Из сообщений персонала вы почерпнете много полезного.

## Делегирование управления



Как можно понять, имитирует человек бурную деятельность или на самом деле активно работает? В этом помогут основные индикаторы, отражающие ежедневную деятельность персонала. Они зависят от рода занятий сотрудника.

Рассмотрим **индикаторы для персонала отдела продаж**. Конечно, это выполнение плана. Оно отражает результаты, но не процесс. К индикаторам относится количество звонков, встреч, отправленных коммерческих предложений, заключенных договоров.

### **Пример Андрея Парабеллума**

*В нашем отделе продаж каждый менеджер ежедневно вносит в таблицу соответствующие данные. Руководитель отдела продаж проверяет эту таблицу. Для каждого показателя есть норма. Среднее количество звонков в день составляет от 30 до 50. Если сотрудник выполняет этот норматив – отлично. Того, чьи показатели ухудшаются, мы начинаем «бить хлыстом».*

*В крупных масштабах мы включаем управление по индикаторам. Определенные элементы системы могут быть автоматизированы. Система контролирует показатели работы сотрудника и в случае необходимости направляет ему напоминание.*

Сложно оценить эффективность персонала, который по роду деятельности не приносит прибыли. Речь идет об охранниках,

бухгалтерах и т. п. Они освобождают время тех сотрудников, которые приносят прибыль. Нужно помнить, что среди них могут оказаться люди, которые никакой пользы не приносят. Компания должна избавиться от таких сотрудников, чтобы минимизировать расходы.

## **Постоянная отчетность**

Каждый отдел должен предоставлять отчет. Отчеты сотрудников отдела объединяются в общий отчет подразделения. Должно быть **два ключевых отчета**:

- 1) отчет о действиях;
- 2) отчет о результатах.

Имея перед собой только отчеты о результатах, мы не можем определить причину проблемы. Как понять, что именно идет не так? Возможно, сотрудник недостаточно качественно проводит обзвон, или у него низкая конверсия, или он отправляет мало коммерческих предложений. Могут быть и другие причины.

В их определении нам поможет отчет о действиях, который отражает количество звонков, отосланных коммерческих предложений, встреч, повторных звонков и т. п. Такие отчеты следует требовать от каждого отдела.

Эффективный инструмент для удаленного управления компанией – Google Docs. Главное его преимущество заключается в том, что он позволяет одновременно нескольким людям пользоваться определенным документом.

Кроме того, отпадет необходимость пересылать друг другу объемные файлы.

Следующие отчеты, которые вам необходимы, – это Cash Flow (денежный поток), а также отчет о кредиторской и дебиторской задолженности. Важен также отчет по продажам. Это инструменты ежедневной отчетности, которые вы должны иметь возможность контролировать.

## **Система ежедневной отчетности**

Вы говорите сотруднику: «Вот тебе задание на неделю. Сегодня понедельник. В пятницу в 17:00 ты мне отчитываешься». В пятницу вы

выслушиваете отчет и убеждаетесь, что задание не выполнено, и сообщаете: «Я вижу, ты не можешь работать самостоятельно. Я дал тебе работу на неделю, но ты не смог себя организовать. Вот тебе задача на следующую неделю. Будешь каждый день отчитываться о ее выполнении».

**Контролируйте этого сотрудника каждый день.** В 10:00 вы говорите ему: «Что ты будешь делать сегодня? Эту часть работы? Выполняй». В 17:00 он сдает вам готовую работу. Людей раздражает, когда вы контролируете их каждый день. Ежедневно они должны выполнять определенную часть задания и отчитываться, тогда работа выполняется быстрее.

Вы говорите сотруднику: «Если бы ты был организованным человеком и сам себя мог контролировать, ты бы отчитывался раз в неделю. На прошлой неделе ты доказал, что не можешь так работать, поэтому теперь ты отчитываешься каждый день».

Что делать, если после этого сотрудник стал работать хуже? Он говорит: «Ах, вот так? Я назло буду работать хуже!» **Контролируйте его каждый час.** Скажите: «Я вижу, распределить работу по дням тоже не получается. Вот тебе задание на час. Через час я проверю». С этого момента человек ощущает цейтнот. Отчет раз в день еще можно выдержать. Отчитываясь каждый час, уже некогда ругать начальника, который к тому же может и уволить.

При этом вы уточняете: «Как только я увижу, что каждый час в течение недели ты делаешь работу нормально, я стану контролировать тебя один раз в день. Как только увижу, что каждый день в течение недели ты работаешь нормально, буду контролировать раз в неделю. Как только ты продемонстрируешь способность к самостоятельной работе, контроль будет снят». Таким образом, вы награждаете сотрудника путем снятия контроля.

Для тех, кто неисправим, есть отличный управленческий ход. Он называется «**посидеть рядом**». Вы приходите к сотруднику в кабинет с ноутбуком и говорите: «Я вижу, даже ежечасный контроль не помогает. Садись рядом со мной и работай. Я посмотрю, как ты выполняешь задание». Ни одному сотруднику не понравится, что вы следите за каждым его движением.

Прием «посидеть рядом» дает стопроцентный результат. Если сотрудник работает дома, вы можете проследить за его действиями с

помощью бесплатной программы TeamViewer. Данная программа позволяет следить за работой нескольких удаленных компьютеров одновременно.

Так люди покупают свободу. Работник может опаздывать, курить каждые 15 минут и т. п. Если он дает необходимый результат, вы не обращаете на это внимания. Это один из принципов безжалостного менеджмента: **ты мне даешь то, что мне надо, я дам тебе то, что надо тебе**. Тебе нужна свобода? Дай мне результат.

Хороших сотрудников, которые рвутся вперед и существенно увеличивают свои показатели, нужно награждать новой работой – крупными и более перспективными проектами. Они могут на них больше заработать, получить новые знания, развить полезные навыки и т. п.

Как быть, если персоналу известно, что вам некогда сидеть рядом? Нанимайте менеджера и наделите его соответствующими полномочиями. Не обучайте менеджеров, а давайте им простую и понятную систему: раз в неделю (в понедельник утром) проходит планерка, в пятницу – заключительная планерка. Менеджер отчитывается за свой отдел. Если отдел не выполнил работу, менеджер будет наказан.

**Рекомендую вам нанять личного помощника.** Он сможет осуществлять базовый контроль. Однако летучку раз в неделю придется проводить лично вам, потому что это стратегическое мероприятие.

## **Отчет отдела продаж**

Поговорим об отчете отдела оптовых продаж, который составляется постоянно. Его должен делать руководитель отдела. Какие разделы входят в отчет? Прежде всего, объем продаж. Каждый менеджер ежедневно указывает объем продаж и прибыль, полученную от этого объема.

Кроме того, в отчете отражаются процент прибыли, количество новых клиентов и заказов, объем продаж собственного производства (в единицах), прибыль по товарам собственного производства и средняя сумма одного заказа. Это основные коэффициенты, которые подлежат контролю. В конце указывается общий объем продаж на сегодняшний день. Обязательно вносятся такие показатели, как план и процент его

выполнения.

Существует форма отчета – таблица, в которую руководитель отдела продаж сводит все полученные данные. Этот процесс можно автоматизировать.

Необходим также **чек-лист проверки менеджера по продажам**. Это инструмент для руководителя. Такие чек-листы должны иметь все сотрудники. Они включают перечень дел, которые должен осуществить работник. В чек-листе есть специальный квадрат, в котором ставится отметка о выполнении.

Провел планерку – поставил галочку, проверил списки для обзвона – поставил отметку о выполнении, сделал контроль обзвона – отметил этот пункт, и так по всему списку: контроль счетов, проверка ведомости звонков, проверка отчетов, обсуждение плана на следующий день, составление списка собственных дел на завтра. Когда отмечены все пункты, работу на сегодня можно считать завершенной.

Для чего нужен чек-лист? Лучшее оправдание для невыполнения задания – «я забыл». Многие считают эту причину уважительной. Если вы станете их за это наказывать, они озлобятся. По мнению сотрудника, он не заслуживает наказания, если замотался и забыл об одной из своих обязанностей.

Дайте ему чек-лист и скажите, что он каждый день должен ставить галочку возле каждого выполненного пункта. Теперь ему будет сложно оправдаться забывчивостью. Если он выполнил и забыл поставить отметку – это уже крайняя степень недисциплинированности. За это можно строго наказывать.

Сотрудники знают, что чек-лист обязательно должен быть заполнен. Если он не заполнен, работник не получает вознаграждения за этот день. Получается, он зря работал. Кроме того, имея чек-лист перед глазами, человек вряд ли что-то забудет.

Например, весьма полезны чек-листы проверки торгового зала. Менеджер торгового зала должен пройти по помещению, проверить чистоту витрин, исправность освещения, наличие ценников, выкладку товара и целостность его упаковки, внешний вид и состояние персонала (степень трезвости). Все аспекты, которые могут вызвать проблемы, включайте в чек-лист для проверки.

## **Для чего вам план Б?**

Вам нужен запасной план. Следует понимать: если что-то пойдет не так, вам придется этого «не так» уволить и взять другого человека для выполнения определенных операций. Стоит запротоколировать действия каждого сотрудника. Для этого есть отличный способ. Мы садимся рядом и составляем перечень действий, которые совершает работник. Задаем ему уточняющие вопросы о мотивах тех или иных действий, просим пояснения.

**Необходимо описание бизнес-процессов.** Используйте разные инструменты. Это может быть видеозапись монитора. Если человек работает с бумагами, установите камеру, записывайте все, что он делает. Технический сотрудник расшифрует эту запись и составит перечень действий.

Сделайте из этого перечня пошаговый алгоритм. Приведем пример: «Чтобы ввести новый заказ, человек нажимает эту кнопку, заполняет эти поля, нажимает кнопку “Проверить заказ”, затем – “Оплатить”». Вы инструкции пишете сначала на видео, потом расшифровываете, после чего из расшифровки делаете план.

Все очень просто!

## **Ключевые индикаторы**

Они в значительной мере зависят от особенностей бизнеса и могут отличаться. Приведем пример из собственного опыта. Количество потенциальных клиентов в настоящее время уже достигает 168 000 (именно столько в нашей базе подписчиков). Конверсия составляет примерно 10 %. Средний чек – 4400 рублей. Жизненная ценность клиента (сумма, которую нам приносит клиент за всю жизнь) достигает 8700 рублей. Среднестатистическое количество транзакций – две.

Это ключевые индикаторы, которые вам следует отслеживать каждый месяц. Они характеризуют состояние дел в вашем бизнесе. Они напоминают приборы, по которым отслеживают движение автомобилей или самолетов. **Датчики показывают, все ли в порядке или нужно что-то исправить/починить.**

## **Принцип успешности нововведения**

Нельзя устраивать революцию. **Новшества нужно вводить**



**пошагово.** Как это сделать?

Сначала максимально локализуем нововведения, то есть распространяем их не на всю компанию, а на конкретного человека или на один отдел.

Для этого находим наиболее лояльного сотрудника или подразделение. К нему и предъявляем новое требование.

Затем добиваемся того, чтобы это нововведение не только было реализовано, но и получило позитивный отклик сотрудника или персонала подразделения, к которому оно применено. Важно, чтобы, допустим, через месяц люди сказали, что новый подход позволяет работать проще и эффективнее.

Люди, положительно настроенные по отношению к нововведению, станут вашей опорой для его дальнейшего внедрения.

Предположим, в компании (даже с численностью персонала до 100 сотрудников) появляется человек, который хочет взять на себя ответственность и внедрить какие-то новшества. Как остальные отнесутся к его инициативе? Скорее всего, его воспримут в штыки.

Почему нововведения вызывают противодействие? Действует сила привычки, влияет ложное представление о стабильности. **Сотрудникам психологически комфортно играть по давно сложившимся правилам.**

Рассмотрим причины сопротивления на примере. Любое нововведение, особенно то, которое идет «снизу», воспринимается как воровство. Примем общую власть в компании и совокупный авторитет ее сотрудников за 100 %. Предположим, что авторитет руководителя компании составляет 70 %, начальника отдела – 20 %, главного бухгалтера – 5 % и т. д.

Власть поделена между людьми. Авторитет также поделен, и при этом он есть конечная величина. Что происходит, когда кто-то инициирует нововведения и реализует их, доводя до конца? В России большинство таких начинаний заканчивается ничем. По этой причине в коллективе авторитет человека, который успешно внедрил новшество, растет. В связи с этим его доля власти увеличивается, скажем, с 5 % до 8 %.

Это означает, что чья-то власть уменьшилась, поскольку ее общий объем является ограниченным ресурсом (100 % на всех). Тот, чье

влияние уменьшилось, будет недоволен. Людям не нравится, когда их лишают власти и авторитета. Для большинства это очень серьезный аргумент против, очень сильный стимул. Поэтому новые порядки надо вводить постепенно.

## **Большой Брат все видит**

Руководитель отдела читает и проверяет отчеты своих менеджеров. Следующая ступень контроля соответствует уровню исполнительного директора. Он проверяет отчеты руководителей отделов. Владелец компании изучает итоговые отчеты. Он также время от времени удаленно проверяет отчеты отделов.

Важным элементом контроля является принцип Большого Брата, который гласит, что он (владелец бизнеса) все видит. Этот инструмент многие недооценивают.

Люди работают хорошо, когда чувствуют, что их контролируют. Если надзор ослабевает, ухудшается исполнительская дисциплина. Мы не можем постоянно осуществлять тотальный контроль, поскольку на это нужно слишком много времени. При этом можем создать у сотрудников иллюзию постоянного контроля.

Сделать это не так сложно. Например, вы периодически устраиваете выборочную проверку рядового персонала: проверяете электронную переписку, записи телефонных разговоров и т. п. Обнаружив нарушение, проводите публичную порку.

**Полезно периодически проводить выборочную проверку и находить мелкие недостатки в текущей работе.** Допустим, вы проверили телефонный разговор и обнаружили ошибку. Немедленно сообщите о ней всем заинтересованным лицам. Через какое-то время проверьте сотрудника другого отдела по совершенно иному вопросу и накажите его за просчет. Затем проконтролируйте сотрудника следующего отдела и т. д.

Работники общаются друг с другом. Например, один из сотрудников за обедом рассказывает об ошибке, допущенной в разговоре с клиентом, за которую был наложен штраф. Второй говорит, что только в составлении одного-единственного письма допустил промах, который обнаружил сам генеральный директор, и всех наказали. Это позволяет создать ощущение, что владелец фирмы все видит и все контролирует.

## **Разделяй и властвуй (самая циничная глава)**



### **Технология антиувода бизнеса**

Ни в коем случае **нельзя допускать формирования в компании второго центра власти помимо вас.**

В компании, как правило, есть генеральный или исполнительный директор, который полностью управляет продажами и производством, то есть всем циклом работы.

Он знает, где товар закупить и как его реализовать. Такому человеку ничто не мешает уйти и открыть точно такой же бизнес. Возможно, вы сталкивались с такой ситуацией или даже сами так открыли свое дело.

Как снять этот риск? Разделить власть. Эта стратегия давно известна в политике, но работает и в менее масштабных системах, например в розничных магазинах.

### **Исполнительный директор vs коммерческий директор**

В чем заключается принцип разделения власти? **Должно быть не менее двух точек силы.** Это могут быть коммерческий директор и исполнительный. Коммерческий разбирается в продажах и не знает, откуда берется товар. Исполнительный директор отлично знает, как устроена система, но совершенно не умеет продавать.

Дальше необходимо сделать так, чтобы директора не сговорились. Если они дружат, то могут вместе уйти, что тоже не редкость. **Чтобы они не сдружились, следует встроить конфликты.** Как это делается? Допустим, каждый из них получает около 100 000 рублей. В какой-то момент вы даете одному из них очень выгодный проект. Например, говорите коммерческому директору: «Вася, у нас есть хороший клиент. Поработай с ним. Все вознаграждение – твое».

Конечно, сотрудники не должны знать о размере зарплаты коллег, но на самом деле им это известно. Вдруг один из директоров заработал 300 000 рублей, а второй (как и раньше) – 100 000 рублей. Второй чувствует себя обделенным. Спустя какое-то время вы делаете наоборот: даете выгодный проект второму, и он зарабатывает хорошие деньги.

Не надо бояться, что первый вспомнит о том, как полгода назад заработал большие деньги, а теперь повезло коллеге. Никто не будет судить по справедливости. Людями в этой ситуации руководят эмоции.

Есть и другой вариант. Существует та же самая проблема с отделом продаж. Он в определенный момент может получить очень сильную власть. Поэтому вы не должны допускать появления в ключевых точках компании отдельных сильных личностей. Во всех ключевых точках должно присутствовать не менее двух человек (можно и больше).

## **Общение с рядовыми сотрудниками**

Чем больше у вас работников, тем важнее **иметь среди них своих людей.** Со временем дистанция между вами и рядовым персоналом лишь увеличивается. В итоге до вас перестает доходить информация о событиях, которые происходят внизу.

Революции практически никогда не происходят мгновенно. Увод бизнеса тоже почти никогда не случается внезапно. Вот почему вам нужны люди, которые всегда будут, что называется, на вашей стороне. Как это сделать? С помощью инструментов лояльности.

У вас есть рядовой менеджер. Вы говорите ему: «Марк, у меня есть для вас важная задача. Я знаю, что вы очень ответственный сотрудник. Никому, кроме вас, я это задание поручить не смогу». Вы уделили сотруднику внимание, показали, что выделяете его. Если это делать обдуманно, то вполне можно выстроить целую систему нужных вам

людей.

Вы не требуете от них писать доносы. Люди не любят заниматься доносительством. Вы изучаете ситуацию, интересуетесь отношением сотрудников к тем или иным решениям и событиям. Не требуйте сдавать кого-то – просто интересуйтесь, что происходит.

Например, вы говорите: «Мария, я знаю, что у нас бывают проблемы с клиентами. Вы постоянно работаете с клиентами. Какие есть сложности? Может быть, кому-то что-то не нравится? Помогите мне решить этот вопрос, помогите сделать наш с вами бизнес лучше». Демонстрируйте доверие к сотруднику.

**Внимание руководителя – авторитетного человека – очень ценится рядовыми сотрудниками.** Предлагаем время от времени при всех сотрудниках говорить следующее: «Если у вас есть личный вопрос, что-то вам не нравится, запишите мой персональный электронный адрес и обращайтесь ко мне лично».

## **Встраивание конфликтов (опыт Николая Мрочковского)**

Встраивание конфликтов необходимо. Мы встраиваем конфликты между отделами, чтобы они не дружили с другими. Это тоже сильный инструмент. Очень хорошо работает передача отдельных видов деятельности на аутсорсинг.

Например, **используйте аутсорсинг аудита, когда финансовая часть ведется сторонней компанией.** Благодаря этому никто из сотрудников компании не знает реального положения дел или не владеет ситуацией полностью. Аутсорсеры отчитываются лично вам.

Если вы, допустим, переходите на 1С, то компания, которая занимается установкой программы, должна быть выбрана вами. Хорошо, если руководитель этой компании – ваш знакомый. Ему нет дела до ваших сотрудников, он, вероятно, на вашей стороне.

Я не провожу в компании корпоративные вечеринки. По моему мнению, они вредны. Я отказался от подобных проявлений лояльности после того, как в нашем отделе продаж завелись «крысы». Мы приняли одного человека в отдел продаж, другого – в клиентский отдел. Они поступили на работу с интервалом в месяц. Казалось, что эти люди никак не связаны между собой. Прошло некоторое время, и мы стали

замечать, что что-то идет не так. Выяснили, что эти сотрудники – друзья, которые давно друг друга знают. Они развернули подпольную деятельность. У нас есть клиенты, которых находит менеджер по продажам, и заказчики, которые приходят сами. Менеджеры по продажам получают процент только с продаж тем клиентам, которых они нашли сами. Друзья договорились и стали записывать клиентов, которые пришли сами, на одного из них – менеджера по продажам. В какой-то момент это открылось. Виновные признались в обмане. Это, наверное, была последняя капля, которая переполнила чашу моего терпения. Я начал радикально менять принципы управления.

В частности, перешел с неформального общения на «ты» на более требовательное «вы». И ситуация быстро изменилась в лучшую сторону. Поначалу персонал испытывал дискомфорт. Вначале ошибались, зато сейчас все отлично работают.

## **Сложность и запутанность**

Очень сильным инструментом является сложность и запутанность. Мы встраиваем в систему сложные элементы. Чем сложнее система, тем труднее ее увести, поскольку она непрозрачна, все ее элементы неочевидны. Например, когда мы делаем **лидген с нулевой прибылью**, то выставляем «на флаг» какой-то продукт и активно его продаем. На самом деле мы на этом ничего не зарабатываем.

Примером такого товара являются гамбургеры в «Макдоналдсе». На гамбургерах компания не зарабатывает, но активно их рекламирует. За счет чего на самом деле зарабатывает «Макдоналдс»? За счет кока-колы.

Везде размещена реклама гамбургеров, но их цена почти равна себестоимости. При акционной продаже она может быть и ниже себестоимости. Непосвященные рассуждают так: «Они продают гамбургеры. Значит, на гамбургерах хорошо зарабатывают. Начну-ка я тоже продавать гамбургеры!»

Такие люди открывают бизнес и сразу разоряются, делая вывод: «Ресторанный бизнес не работает, не идет». **Бизнес последователей не идет именно потому, что система бизнеса «Макдоналдса» запутанная и сложная.** Они не зарабатывают на том продукте, который рекламируют.

Мы пишем много книг. Напечатано уже около 200 000 экземпляров. Мы входим в число ведущих авторов деловой литературы. Многие могут подумать (и даже думают): «Они пишут много книг и на этом зарабатывают. Начну я тоже писать книги и разбогатею».

Что происходит в действительности? Как только человек начинает это делать, сразу разоряется. Почему? Потому что наши книги убыточны. Мы на книгах не только не зарабатываем, но еще и доплачиваем за их издание.

Зачем же тогда выпускать книги? Они служат для привлечения клиентов. Это инструмент продаж и создания имиджа. Это пиар, раскрутка, распространение влияния, но отнюдь не способ заработка. Мы зарабатываем миллионы долларов совсем не на этом. На книгах можно заработать деньги, только если вы – Дарья Донцова или Борис Акунин.

## **Проблема с лидерством**

Когда вы (лидер компании) начинаете свой бизнес, много функций выполняете сами и подаете пример своим наемным работникам, обучаете их. Вы сами продаете, сами общаетесь с поставщиками и т. п.

По мере роста бизнеса руководитель начинает передавать наиболее проблемные и рискованные операции своим подчиненным. Он, например, поручает сотрудникам продажи. Люди начинают продавать сами. Собственник бизнеса только следит за этим процессом, направляет и помогает.

Через некоторое время оказывается, что **подчиненные становятся более компетентными в вопросах продаж, чем сам руководитель.** Это очень плохо, поскольку вскоре они его перерастут и станут претендовать на его бизнес.

Вам нужно продолжать расти, рисковать и создавать что-то новое. Некоторые владельцы бизнеса останавливаются: открыли свой магазинчик и получают пассивный доход всю жизнь. Они хотят больше ничего не делать. Им достаточно раз в месяц приходить за деньгами. Это неправильный путь, потому что вы превращаетесь из паровоза в вагон.

Продолжайте движение вперед. Говорите своими действиями людям, которые вокруг вас: «Я постоянно развиваюсь. Я добиваюсь

результатов. Я много зарабатываю. По вашим меркам, у меня огромный доход. Хотите идти со мной? Отлично! Я готов взять вас с собой, если вы будете соответствовать новым требованиям».

При этом возникает другая проблема: работники не успевают за вами как лидером, ваша команда не выдерживает темпа. Мы сталкивались с таким. **Люди, с которыми вы начинали бизнес, через какое-то время перестают справляться. С ними надо расстаться. Но помните, что команду надо постепенно менять. Это естественный процесс.**

Совершенствуйте себя, посещайте тренинги и семинары, читайте книги, внедряйте новые технологии. Это будет способствовать вашему быстрому росту, но оставит далеко позади ваших сотрудников. Люди будут казаться вам черепахами.

Расскажем анекдот в тему.

В баре сидит посетитель, тоскует, много пьет. К нему подсаживается знакомый и спрашивает, как дела. Тот грустно говорит:

– Да вот, все не клеится, с работы уволили, жена бросила, и вообще жизнь не удалась. А как у тебя дела?

– У меня все нормально. Создал собственный бизнес. Все хорошо. Третий «Лексус» уже покупаю, езжу отдыхать. Все отлично! Давай я тебе помогу. У меня есть несложная работа. Приходи завтра в офис. Я тебя устрою.

– Согласен.

Приходит на следующий день. Знакомый ему говорит:

– Твоя работа будет заключаться в следующем. Надо раз в месяц ходить в банк. Я буду выписывать чек. Ты идешь, получаешь наличные, половину денег отдаешь мне, половину оставляешь себе.

Он работает так три месяца. И через некоторое время вновь сидит в баре, пьет и грустит. Бармен, который слышал недавний разговор друзей, подходит и спрашивает:

– Как же так? У тебя же все отлично. Ты ходишь в банк, получаешь деньги, половина из них твоя. Делать ничего не надо.

– Ты не понимаешь. В банк я один хожу, а деньги мы пополам делим.

Так происходит, к сожалению, и с вашими сотрудниками. Они



видят, что вы приезжаете в офис раз месяц на дорогом автомобиле, много путешествуете и, как им кажется, ничего не делаете. При этом зарабатываете много денег. Классовая ненависть не дает им спокойно жить. Начинаются проблемы.

В наших компаниях после смены сотрудников эффективность увеличивается. Пробуйте, если есть возможность, сделать ротацию. **Ротация полезна не только для вас, но и для сотрудников.** В соответствии с теорией насыщения они пришли, взяли от компании все, что могли, и перестали развиваться. Отпустите их. Пусть они идут в другое место, где условия будут способствовать их развитию.

## **Как не утратить ощущение реальности?**

Дистанция между руководителем и рядовыми сотрудниками со временем увеличивается. Это приводит к тому, что вы утрачиваете чувство реальности. **Находясь на вершине горы, вы перестаете чувствовать, что происходит внизу.** Как быть? Регулярно совершать обход и общаться с персоналом, вникать в мелочи.

Вы делаете это не только для того, чтобы задать вопрос: «Как дела?» Спросите: «Какой это заказ? Как он будет оплачен? Полностью ли он оплачен? Отгружен ли товар? Общались ли с клиентом после выполнения поставки?» Вникайте в детали. Это позволяет находить слабые места.

Используйте принцип случайного контроля. **Постоянно общайтесь с лучшими сотрудниками.** Обедайте с ними не только с целью мотивации, но и для получения информации. Проводите добровольные семинары внутри фирмы.

У нас по четвергам проводится добровольное обучение. Семинар занимает от 40 минут до 1,5 часа. Некоторые наши менеджеры сами проводят обучение для сотрудников по технике продаж, сервису, общению с клиентами.

Чем хорош такой семинар? Именно тем, что он добровольный. Благодаря этому вы отсеиваете лишних людей и находите тех, кто хочет развиваться, выдвигает какие-то идеи. Кроме того, он позволяет сократить дистанцию: вы встречаетесь с людьми, узнаете их мнение.

Периодически мы обсуждаем книги. Вот как можно изучить содержание большого количества книг, узнать о передовых идеях и

технологиях. Времени на чтение, как правило, нет. Каждый сотрудник берет на себя обязательство прочитать в течение недели какую-то книгу. Через неделю вы встречаетесь, и **каждый рассказывает 10 самых интересных тезисов**, которые он почерпнул из книги.

Это отличный прием. Сотрудники читают, изучают полезную литературу, развиваются, находят идеи. Вы сможете предложить им эти идеи реализовать. Кроме того, вы сами получаете много полезной информации, читая книги «чужими глазами». Точно так же вы начинаете проходить тренинги «чужими руками». Отправьте сотрудников на тренинг и попросите пересказать вам 10 самых интересных идей, которые на нем прозвучали.

Вдумчиво выбирайте издания для чтения сотрудникам. Например, не стоит рекомендовать им книгу «Безжалостный менеджмент».

## **Свобода и контроль**

Как найти оптимальное положение между тотальным контролем и полной свободой? Что проверять, а на что можно не обращать внимания? **Финансы всегда следует контролировать, в этой сфере демократия неуместна.**

Устанавливайте ограничения по объему. Например, любые операции меньше 10 000 рублей согласовывает исполнительный директор. К ним относятся любые текущие платежи: аренда офиса, зарплата, закупка канцтоваров и т. п. Нестандартные операции должны обязательно согласовываться с вами.

Это касается и найма. Отбор сотрудников на рядовые должности поручите исполнительному директору. Кандидатов на ключевые вакансии отбирайте самостоятельно.

Можно ли вылечить звездность, не уволив человека? Переместите его на другую позицию. Поможет и прием «звездный больничный». Отправьте такого сотрудника в отпуск и скажите ему: «Ты много сделал. Я даю тебе две недели отпуска, чтобы ты отдохнул». В отсутствие «звезды» находите замену или распределяете обязанности между другими сотрудниками.

Когда звездный работник возвращается, оказывается, что его работу могут выполнять другие люди. Сотрудник считал себя незаменимым, а стоило ему уехать на пару недель, оказалось, что и без него неплохо

справляются.

Случается, что у вас работает не лучший топ-менеджер, который несправедливо наказывает линейных менеджеров. **Руководителей тоже надо контролировать, следить за ними и своевременно менять.** В отделе с численностью сотрудников более трех человек одного сделайте руководителем, а второго – его заместителем. Чередуйте функции, чтобы заместитель мог без труда заменить руководителя. В этом случае вы быстро сможете уволить руководителя, который перестал вас устраивать.

## **Информация – это власть**

Ваши подчиненные для эффективного управления никогда не должны знать столько, сколько знаете вы. Проиллюстрируем этот тезис анекдотом.

В лесу жил лев, большой и важный, но почему-то его никто не уважал. В этом же лесу жил кот-консультант, о котором все знали, все его уважали. Лев пришел к коту-консультанту и говорит: «Я много слышал о тебе. Ты важный, серьезный. Я бы тоже хотел, чтобы меня все знали и уважали».

Кот-консультант отвечает: «Плати деньги. Сделаем тебя серьезным и уважаемым». Лев добился результата, все его уважают, но что-то не так. Звери знают, что учился он у кота-консультанта. Кот все равно пользуется большим авторитетом как учитель льва. Лев решает поймать кота и съесть, чтобы стать самым авторитетным зверем в лесу.

Он начинает охотиться за котом, пытается его поймать, а кот забирается на дерево. Лев на него смотрит и говорит: «Ты же говорил, что научишь меня всему, а лазить по деревьям я не умею». Кот ему в ответ: «Правильно. Я научил тебя всему, что знаешь ты, а не всему, что знаю я».

**Информация – это власть.** Ее нужно открывать очень дозированно. Думайте, какие сведения выдать, а какие – скрыть; кому выдать, в каком объеме. Отсеките часть информации при помощи аутсорсинга.

Не рассказывайте сотрудникам о ваших глобальных планах (захват новых рынков, каналы привлечения ключевых клиентов и т. п.). Так,

выстроив канал привлечения клиентов, говорите, что познакомились с ними на конференции.

## Слова и шутки

Отдельные слова и шутки сотрудников нельзя игнорировать. Персонал начинает вас тестировать при помощи шуток. Прежде чем сделать что-то плохое, люди вам об этом говорят. Почему? Они прощупывают почву, проверяя, как вы отреагируете. **Если вы не будете наказывать работников за слова, они перейдут к соответствующим поступкам.**

Случается, что сотрудник перечит вам, выражает свою негативную оценку. Казалось бы, он ничего еще не сделал, но высказался негативно, посягая на вашу власть. Это обязательно надо пресекать. Человек думает: «Если за слова не наказывают, наверное, можно сделать то, о чем я говорил».

На шутки, подрывающие дисциплину, надо реагировать очень жестко.

Пример диалога: «А давайте мы в пятницу на два часа раньше уйдем?» – «Пожалуйста! Знаете, сколько вам это будет стоить? Кладите на стол 700 рублей и идите». Не подыгрывайте шутникам, отвечайте публично, чтобы человек почувствовал себя неловко. Кроме того, он поймет, что шутка не достигла цели, а также осознает, что навлек на себя гнев начальства.

Остальные это увидят и не решатся повторить. Они не захотят вызвать раздражение собственника.

Сформулируйте ответ, исходя из ситуации. Нет стандартных ответов. К тому же важны не слова, которые вы скажете, а интонация. Например, сотрудник пошутил, а вы молчите и серьезно на него смотрите. Как, по вашему мнению, он будет себя чувствовать и что подумают остальные?

**В молчании заключена особая сила и власть.** У нас есть специальный тренинг, где мы учим такому молчанию, – «Личная власть». Зачастую не нужны никакие слова – достаточно посмотреть на человека определенным образом.

## Заключение

В этой книге мы описали множество инструментов, которые вам стоит внедрять в своем бизнесе. Некоторые из них вы сможете использовать сразу, остальные – со временем.

Рекомендуем вам использовать действенную модель управления, которая позволит, с одной стороны, быть эффективным собственником, с другой – стать свободным от вашего бизнеса. Научитесь нанимать нужных людей, обучать их, мотивировать, контролировать, разделять и властвовать.

Неэффективная работа с персоналом обходится очень дорого, а успешная существенно повышает качество работы и в конечном итоге – доход.

Желаем вам успехов на этом пути!

*Андрей Парабеллум (www.infobusiness2.ru)*

*Николай Мрочковский (www.finance1.ru)*

**Специальный подарок для наших читателей – бесплатный видеокурс «MiniMBA: Продажи»**

Если вы давно мечтали пройти курс MBA, но вас отпугивала его безумная цена, настал ваш час!

Мы провели серию семинаров по основным дисциплинам курса – **MiniMBA:**

**1. Продажи (данный блок наши читатели могут получить совершенно бесплатно).**

2. Маркетинг и реклама.

**3. HR и управление персоналом.**

4. Личная эффективность в бизнесе.

**5. Управление проектами.**

6. Стратегический менеджмент.

Семинары исключительно практические – с минимумом теории и максимумом конкретных рабочих фишек, тактик и стратегий. То, что необходимо менеджерам и руководителям в повседневной работе.

**Важно!** Наша программа ориентирована на малый и средний бизнес. Мы абсолютно уверены, что 4/5 знаний, преподаваемых в стандартных программах MBA и рассчитанных на крупные компании, совершенно неприменимы в малом и среднем бизнесе.

И тратить драгоценное время и деньги на то, чтобы изучить макроэкономику и тонкости финансового управления холдингом, мало

кто может себе позволить. В первую очередь необходимо решать самые насущные проблемы.

Поэтому мы не претендуем на то, что за время короткого семинара вы узнаете столько же, сколько выпускники стандартной программы MBA узнают за два года. Однако гарантируем, что дадим вам огромное количество практических инструментов для применения ПРЯМО СЕЙЧАС в вашем конкретном бизнесе.

**Пройти курс «MiniMBA: Продажи» совершенно бесплатно:**  
<http://mba4free.ru>

### **Дополнительный секретный подарок**

Уважаемый читатель!

Если, прочтя эту книгу, вы извлекли для себя полезные мысли и идеи для вашего бизнеса и готовы написать об этом несколько строк, то у нас для вас есть специальный секретный подарок.

Условия получения подарка очень простые:

1. Оставьте ваш отзыв о нашей книге на странице книги на сайте [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru).
2. Пришлите нам скриншот экрана с вашим отзывом на [vip@financel.ru](mailto:vip@financel.ru) с темой «Отзыв о книге».
3. После этого вы получите от нас подарок. Обещаем: вам понравится!



# Примечания

**1**

Друг.

**2**

Дружелюбный, дружественный.