

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
ЧАСТЬ I. БОГАТЕНЬКИЙ ВНУТРЕННИЙ МИР	13
Глава 1. Здоровый фундамент	15
Глава 2. Ценности – это то, что в головах	21
Глава 3. Заповеди – водопад открытий	29
Глава 4. Органиграммы – игра в квадратики	39
Глава 5. А теперь о главном – приоритеты для каждого	43
Глава 6. Бумажные вопросы	49
Глава 7. Частные, но важные моменты	67
Глава 8. Службы разные важны	81
ЧАСТЬ II. СУРОВАЯ ПРАВДА МАРКЕТИНГА	99
Глава 1. Главные люди в компании	101
Глава 2. Продукт – он, мама, всему голова	107
Глава 3. Брендятина	111
Глава 4. Билет в светлое будущее	115
Глава 5. Концепция воспринимаемой ценности (наше все)	123
Глава 6. Уж мы и так позиционировали, и эдак	131
Глава 7. Коммуникация	145

Глава 8. Бейте в точку.....	151
Глава 9. Рекламой по сусалам.....	157
Глава 10. Умная обертка.....	165
Глава 11. Глянем дальше.....	169
ЧАСТЬ III. ЖИТНИЦА КАДРОВ	175
Глава 1. Creme de la creme.....	177
Глава 2. Генеральный – Head Honcho (важный перец)	181
Глава 3. Первая линия обороны.....	195
Глава 4. Кадровый резерв.....	205
Глава 5. Кейс из телеящика – доктор Хаус, беги!.....	211
Глава 6. Мотивация – Nur jedem das Seine (Johann Sebastian Bach)	217
Глава 7. Учение – свет (с поминутной тарификацией)	227
ЧАСТЬ IV. ДРУЖЕЛЮБНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА	241
Глава 1. Мир приключений и опасностей.....	243
Глава 2. Немного общих рассуждений.....	255
Глава 3. Тендеры-шмендеры.....	261
Глава 4. Профсоюзы – школа коммунизма.....	271
Глава 5. Благотворительность.....	281
Глава 6. Куда вкладываться будем	287
Глава 7. Купи-продай.....	293
ЧАСТЬ V. ВОЗДУХ СВОБОДЫ	301
Глава 1. Кейс из иностранной жизни – капитаны капитализма.....	303
Глава 2. Ошибочка вышла.....	311
Глава 3. Океан возможностей.....	321
Вместо заключения	333

Глава 1

ЗДОРОВЫЙ ФУНДАМЕНТ

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

Вся деятельность управленцев в России (и здесь самый яркий пример – действия нашей правящей вертикали, именно они потом копируются и в бизнес-структурах) показывает, что ясных целей нет ни у кого. Зато – очень много общих рассуждений, демагогии и болтовни. Но целей, которые везде в международной практике привычно описываются через всем знакомый SMART, нет. То, что цель должна быть специфична, измерима, определена во времени, реалистична, амбициозна, – для многих будто пустое место. Вместо этих параметров менеджеры используют любимые слова «лучше», «больше», «быстрее», и, когда я слышу такое, понимаю, что мы ведем совершенно непрофессиональный диалог. Потому что как только возникают эти «дальше», «больше» – это сразу Совок, это родина моя, это абсолютная интеллектуальная лень. Если хочется вести нормальный бизнес – нужно

от этого управленческого снобизма избавляться и возвращаться к простым здоровым основам. А именно тратить много времени на формулировку цели.

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

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

Мы тщательно готовим, обсасываем, обсуждаем решения, но уж если приняли – всё. В компании строго действует такой



НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ ВЫИГРЫВАТЬ КАЖДЫЙ МЕСЯЦ
НЕСКОЛЬКО СРАЖЕНИЙ. ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ БИТВЫ ПРОИСХОДИЛИ
ТОГДА, КОГДА ЭТО НУЖНО, И С НУЖНЫМ УПРАВЛЕНЦУ
РЕЗУЛЬТАТОМ.

принцип: исполнение решения важнее его содержания. Поэтому у управленца жизнь – малина: принимай только правильные решения, а дальше они чудесным образом материализуются. Если у вас есть та самая пресловутая команда людей, которые обеспечивают принятие и исполнение решений, то вы как управленец непобедимы.

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

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

Не нужно каждого контролировать, всегда есть единственная правда – это результат. Конечно, есть вещи за рамками конкретного результата, на которые стоит обращать внимание. Это отно-



СОТРУДНИК ДОЛЖЕН ЖИТЬ С ОСОЗНАНИЕМ ТОГО, ЧТО ЕГО ГОЛОВА ЛЕЖИТ НА ПЛАХЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, — ПОНИМАТЬ, ЧТО ЕМУ В СЛУЧАЕ ЧЕГО БУДЕТ И КАК ЕГО ВЫШИБУТ С РАБОТЫ БЕЗ ВСЯКИХ РАЗГОВОРОВ.

шение руководителя к подчиненным, общение с соседними отделами. Но поскольку мы говорим не про краткосрочный результат, то логично, что все эти аспекты в результат интегрируются. Можно достигнуть быстрого результата за счет других, наплевав на смежников, можно самому выпятиться, но пребывать в этом состоянии невозможно – все равно вылезет. У нас раньше было много дискуссий на эту тему – именно поэтому, например, концерн всегда так противился публикации квартальных результатов. Фондовый рынок требовал с нас этого – я всегда был против: потому что это дезориентирует управленцев. Можно поднатужиться и в квартале что-то сделать. Но нужно ведь не в квартале «делать» – нужно каждый квартал «делать». Хороший управленец, он всегда думает про будущее, и это будущее – точно больше, чем квартал.

Глава 2

ЦЕННОСТИ – ЭТО ТО, ЧТО В ГОЛОВАХ

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

Палач выполнял эту работу не потому, что старался реализовать свои личные садистские комплексы и обиды, манию величия или что-то там еще. Вовсе нет. Он сам прекрасно понимал, что в работе его ничего хорошего и приятного нет, но ведь кто-то же должен ее делать. Так уж пусть, подумал я, лучше ее делает он – тот, кто смог разработать и очень жестко придерживаться своего кодекса, правил, процедур. Внешне равнодушный, он всей бесчеловечной процедуре

казни придавал какое только мог достоинство и давал человеку уйти в иной мир, если хотите, красиво, с этим самым достоинством, потому что вот такая неестественная смерть, как ему казалось, списывает преступнику все его грехи. В некотором роде этот палач был идеальным сотрудником.

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

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

неукоснительно, последовательно и, самое главное, без исключений соблюдать это правило. Неудивительно, кстати, что далеко не каждый человек может получить удовлетворение, работая в такой компании.

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

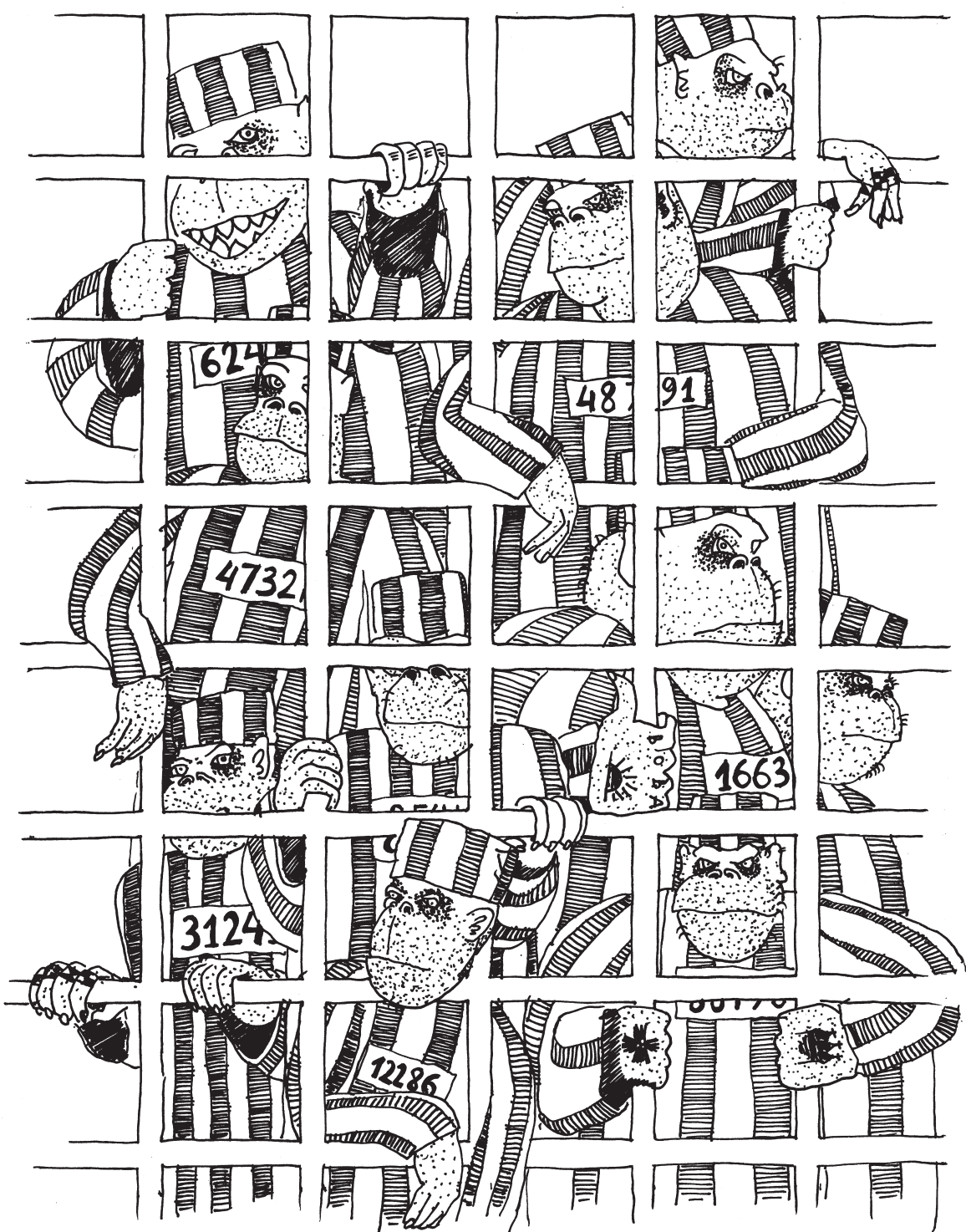
Допускаю: может быть, этот Сидоров незаменимый токарь. Но уволить за воровство – это важнейший вопрос системы. А система у вас на предприятии либо есть, либо нет. Вот увидите: если хотя бы раз дать слабину – завтра этот спектакль с начальником цеха будет воспроизводиться снова и снова. В этом вопросе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

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

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

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

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



ПОНЯТНО, ЧТО «ОБСТОЯТЕЛЬСТВА» И «СИТУАЦИИ» БЫВАЮТ
РАЗНЫЕ. НО ПОКА Я БЫЛ ГЕНЕРАЛЬНЫМ –
НИ ОДНО ВОРОВСТВО НЕ БЫЛО ПРОЩЕНО.

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

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

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

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

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

Система заработает слаженно и быстро, если вам как руководителю удастся на ключевые позиции в этой системе поставить людей, которые эти взгляды с вами разделяют. Если эти «ключевые люди» поверят, что это не какая-то блажь начальника, а эти правила на ра-

боте всерьез, – все у вас получится. Хуже всего, когда руководитель живет в представлении, что у него все окей, думает, что уж его-то орлы не воруют, а потом однажды выясняется, что под ним образовался какой-то местный царек в виде начальника охраны, который создал свой центр власти и теперь сам решает, кого миловать, а кого казнить. Люди – и начальники тоже – тянутся к простоте и ясности. Когда рисуешь им картину мира, где все понятно, они успешно реализуют эту систему. И тогда сразу оказывается, что у этого начальника охраны маневр очень маленький, он решения не принимает.

Глава 3

ЗАПОВЕДИ – ВОДОПАД ОТКРЫТИЙ

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

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

Когда ближний круг сотрудников понял, чего же я от них хочу, это стало работать. Чтобы облегчить процесс «вживления» запове-

дей, мы придумали знаменитые синие книжечки, которую каждый сотрудник получал, когда устраивался на работу. Кроме обращения генерального, в брошюрке были заповеди. Сотрудник «Калины» мог забыть, как маму зовут, но это помнить был обязан. Всего заповедей было 10. Я старался формулировать тексты заповедей так, чтобы максимально коротко и емко они отражали всю суть требования к сотруднику.

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

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

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

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

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



ПОЛ В КОМПАНИИ ДОЛЖЕН БЫТЬ ВЫМЫТ ТАК, КАК У ВАС ДОМА
НА КУХНЕ В ПРАЗДНИК. ЗА МИНУТУ ДО ПРИХОДА ГОСТЕЙ.

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

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

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

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

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



ЕСЛИ У ЧЕЛОВЕКА МНОГО СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ НА РАБОТЕ –
ЭТО ВСЕГДА НЕДОРАБОТКА РУКОВОДИТЕЛЯ.

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

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

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

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

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

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

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

Восьмая заповедь: «Подразделение оценивается по самому слабому сотруднику»

Это отличный стимул для руководителей своих людей обучать и избавляться от безнадежных слабаков. На ежемесячном подведении итогов каждый сотрудник отчитывался индивидуально и называл конкретные свои показатели – в этой ситуации тот, кто хуже всех

работает, вычислялся очень быстро и всем становился известен. То есть весь коллектив видел, кто у них в цепочке самое слабое звено. Даже если все до единого в отделе звезды, но среди вас затесался один болван – он один вас всех и утопит. Бизнес – суровый спорт, и сентиментальным тут не место: от чмошников надо вовремя избавляться – чем быстрее, тем всем лучше.

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

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

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

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

решат всю проблему – и без надрыва. Не надо мне “раньше” – надо вовремя. Не надо со сверхусилием – надо по плану».

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

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

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

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

Я часто слышал мнение, что эта крохотная система управления в виде заповедей, которой я так гордился, слишком жесткая, внедряется как-то слишком агрессивно и бескомпромиссно. Но в успешных компаниях, которые реально ориентированы на результат, по-другому и не бывает. Еще великий Ли Куан Ю, создатель современного

Сингапура, сказал: «Многие напрасно недооценивают эффективность насилия». У всех западных менеджеров, позицию и стратегию которых я уважаю, есть что-то подобное. Может быть, их принципы не сформулированы так наглядно, но, если они в состоянии уволить целый цех неэффективных сотрудников, значит, какой-то кодекс за этим стоит.

Глава 4

ОРГАНИГРАММЫ – ИГРА В КВАДРАТИКИ

Я убежден – у управленческого бардака всегда есть своя цена. Если, скажем, в компании матричная система управления, которая, как правило, всегда создает этот самый бардак, то гасить ущерб от такого «недоуправления» можно только продуктом с очень высокой маржой, иначе предприятие быстро разорится. Эта моя теория еще раз подтвердилась, когда я подумал было купить акции одной очень крупной и финансово успешной международной компании. Ее руководство честно мне сказала, что в Европе и Америке они ничего толком не зарабатывают, потому что продвижение нового продукта там стоит дорого и только российский и азиатский рынки позволяют компании получать прибыль: «Мы с вас, папуасов, деньги стрижем, и это покрывает все расходы всех маркетологов во всех странах. Работа управленцев в России стоит копейки, мы стараемся в их работу не лезть, пока маржа высокая...» «А что же будет дальше?» – спрашиваю я. «Будущее покажет. Пока-то все хорошо». – «Красивые правильные слова мне понятны, но мне неясно, как вы реально управляете компанией. Как это возможно – если вы управляете операциями в России из Стамбула, где на этой должности сидит индус, который отчитывается парню, работающему в Гонконге и ни разу в Россию не выезжавшему?»

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

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

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



КРУТИЗНА РУКОВОДИТЕЛЯ СВЯЗАНА ТОЛЬКО С РЕЗУЛЬТАТОМ.

Глава 5

А ТЕПЕРЬ О ГЛАВНОМ – ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ КАЖДОГО

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

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

Обычно как бывает – старший товарищ на месте объясняет: «Берешь здесь – несешь туда». Старший товарищ – это, конечно, хорошо, но должна быть унификация – опять же потому, что должен быть гарантирован результат. Так мы пришли к тому, что приоритет должен состоять из максимум трех конкретных результатов, которые сотрудник обязан обеспечить на рабочем месте, причем обеспечить

так, чтобы потратить на достижение этих результатов примерно 80% своего рабочего времени. Результатов – не процессов! А 20% времени – текущие дела, отчетность, перекуры – все, что угодно.

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

Все это шло с большим трудом и сопротивлением, но в итоге мы своего добились – за полтора года прописали всё: начали сверху – определили приоритеты директоров, приоритеты начальников подразделений, потом спустились вниз – и в итоге добрались до каждого работника компании, включая дворников и уборщиц.

Так, у главного бухгалтера компании оказался всего один приоритет – «точность и своевременность отражения всех хозяйственных операций в бухгалтерском и налоговом учете». Его функционал – отвечать только за это. Приоритет продавца-консультанта в магазине – «покупатели довольны качеством и скоростью обслуживания». Точка. У обычного кладовщика приоритета два: «1. Проводки в учетных системах выполнены без ошибок. 2. Акты по выявленным отклонениям составлены в срок и без ошибок». Ни за что больше он не отвечает. Наконец, должностные приоритеты секретарей мы сформулировали так: «1. Все необходимые встречи организованы и проведены точно в срок. 2. Документооборот обеспечивает полное, точное и своевременное доведение информации до адресата. 3. Поведение и внешний вид сотрудника секретариата является стандартом для всех сотрудников предприятия».

На каждый приоритет есть проверочный инструмент – измеряемый критерий оценки. У того же кладовщика на два приоритета



ЕСЛИ ЛЮДИ РАБОТАЮТ КАК ПАПЫ КАРЛО И ВСЕ РАВНО НИЧЕГО НЕ УСПЕВАЮТ – ОНИ ЗАНИМАЮТСЯ НА РАБОТЕ ЧЕМ-ТО НЕ ТЕМ.