

Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів
Ден Кеннеді

#PROBusiness

Ця книжка стала відомою на американському континенті завдяки пропонованій надзвичайно ефективній та оригінальній стратегії провадження і ведення бізнесу.

Невимушено і просто автор надзвичайно цікаво розповідає читачам про природу стосунків у бізнесі між працедавцями і робітниками, висловлює свої рекомендації, як стати заможним і як утриматися на досягнутій висоті.

Для досягнення вершин у бізнесі застосовується безліч технологій і саме на багатьох із них загострює свою увагу автор книжки. Секрети влаштування робочого місця, встановлення найкращих стандартів у своєму бізнесі і найголовніше – можливість постійного отримання і зростання прибутку, роль комфортного робочого місця, про бонуси як обов'язковий атрибут, про ефективність управління процесами продажів, про контроль і довіру, про секрети та рекомендації спілкування, а також деякі нестандартні прийоми для отримання наживи (прибутку) – про це та багато інших засобів менеджменту, що застосовуються у бізнесі, розповідається у пропонованій книжці.

Видавництво Фабула, Ранок

Ден Кеннеді

Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів

Оригінальна назва твору: No B.S. Ruthless Management of people & profits

© 2014 by Entrepreneur Media, Inc.

© Т. Мухамедшина, переклад з англ., 2019

© «Фабула», макет, 2019

© Видавництво «Ранок», 2019

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо – і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

Передмова

Щось новеньке – на зразок відвертої розмови

Яких треба насправді докласти зусиль, аби отримати від підлеглих належної продуктивності й досягти її, отримати максимальний прибуток та мати успіх у своєму бізнесі?

Від часу першого видання цієї книжки до сьогодні багато стало відомо про вельмишановних бізнесменів, які створювали гігантські компанії та керували ними. Вони були практичними і, я сказав би, безжальними керівниками. Стів Джобс і Джефф Безос – видатні бізнесмени і найяскравіші приклади такого типу керівників. Про них відомо, що вони були суворими, брутальними, доходили іноді до сказу, зустрічаючи некомпетентність, схильними до приниження підлеглих перед іншими, впроваджували автократичні правила та жорстку дисципліну, наказуючи: «Роби, як я, або так, як треба». Завдяки їхньому стилю керівництва було засновано дві успішні найприбутковіші у світі компанії. Теоретики заперечують, мовляв, вони заснували їх усупереч цьому. А я наполягаю: якраз завдяки такому стилю. На таке саме місце можна поставити Дональда Трампа. Я особисто двічі був свідком його нестримного гніву щодо службовців, які його розчарували. Якщо повернутись у часі та глибоко дослідити діяльність

Волта Діснея, побачимо особу, яка створювала для своїх підлеглих найнещасливіші ситуації на землі. Волт був вимогливим диктатором, схильним до конфронтації, ненавидів, коли йому казали «Ні!» та часто гнівався. Дісней-парки були керовані залізною рукою за суворими правилами та дисципліною для підлеглих; тих, хто не відповідав цим вимогам, він швидко звільнював.

Читаючи цю та інші, – а їй передувала більшість книжок, зокрема і «Неймовірна біографія Стіва Джобса» Волтера Айзексона [1 – Волтер Айзексон (Walter Isaacson) – (нар. 20.05.1952), американський журналіст і письменник.], а також книжка детальних досліджень щодо компанії «Амазон» та Джеффа Безоса, які вийшли раніше, наприклад, «Усе продається: Джефф Безос та ера “Амазон”» Бреда Стоуна, ви побачите спільність точок зору – потурання.

Спочатку зізнання: я маю лише одну співробітницю, вона працює в офісі за тисячі миль від мене, я ніколи туди не їздив, і нам подобається працювати в такий спосіб. Однак цей радісний стан речей у жодному разі не дискваліфікує мене як автора цієї книжки. Заспокойтесь, я не вкритий мохом академік, не дерев'яна лялька, напхана аксіомами персонального кар'єрного росту, не тренер зі створення команд. І зовсім я не теоретик. Я – ветеран, позначений рубцями від ран у бою. Нещодавно я мав 48 підлеглих, потім їх стало 12, потім, із роками, п'ять, три, і, зрештою, один. Я керував людьми на заводах, у роздрібній торгівлі, під час продажів без посередників, а також у кількох видавничих бізнесах. Я давав роботу своїм батькам, братам, дружині як теперішній, так і колишній, проте, у більшості випадків наймав чужинців: від фахівців із бізнесу до робітників за мінімальну платню. Прочитавши цю книжку, ви дізнаєтеся, що я справжній, що був завжди з вами, що розмовляю з вами, використовуючи свій власний стражденний досвід, а не випещені у вежі зі слонової кістки теорії.

Мої клієнти наймають сотні тисяч службовців. Я працюю з людьми, які є власниками понад 1500 магазинів із чималою кількістю торгових представників, проте, переважно, із фірмами що налічують від десяти до ста службовців: працівників канцелярій, продавців, фахівців із обслуговування клієнтів, виконавців. У той час, коли я це писав, не покладаючи рук, я працював особисто із власниками 34 фірм та бізнесів зі щорічними прибутками від одного до тридцяти мільйонів доларів. Однак під час мого спілкування з консультантами та тренерами я щорічно мав контакт чи не з мільйоном власників малих та середніх компаній бізнесу. Спостерігаючи за ними, я бачив, що об'єднують їх лещата нарікань, розчарувань, роздратування, болю та безмежного жалю. Багато з них плекали безглузді сподівання, зустрічали нерозуміння природних стосунків між працівником та працедавцем. Де у чому з цього короткого переліку винен власник бізнесу, бо він не виконує три основні вимоги наявності службовців: керівництво, менеджмент, нагляд. Жодної з них не можна уникнути, якщо ви хочете мати працівників.

Я завжди кажу своїм клієнтам: «Що їх менше, то краще. Я почуваюся без них щасливим, то й ви мусите так почуватись. А на багатьох підприємствах їх більше, ніж треба. Проте, якщо ви наполягаєте на їхньому існуванні, матимете нове навантаження: ви мусите дещо зробити, аби не дозволити їм тривалий час грабувати вас, будете і повинні примушувати їх виконувати

ваші розпорядження, нагороджувати тих, котрі їх виконують, позбуватися тих, хто цього не робить. Про все це йдеться у цій книжці. Багато з них сприйматимуть ваші вимоги, як відро холодної води на голову, або шокер, що відкриє їм очі, ніби замість будильника від довгого сну збудить їх голосний дзвін. Мене називають професором бруталної реальності, і для цього є причина. Дехто зрозуміє це як стрибок до початку справжнього керівництва власною справою та усвідомлення, що це насправді його підприємство. Багатьох це приведе до більших прибутків, до початкової мети.

Перед вами вісімнадцята книжка серії «Не порожні балачки», може, це найкращі «Не порожні балачки» з усіх попередніх. Сотні тисяч моїх книжок охоче розкуповують підприємці у всьому світі, і, на щастя, читачі з нетерпінням чекають на наступну назву та повертаються до попередніх. Вони пишуть мені та розповідають про це, чиста неприкрашена правда, відвертість викладу та безпомилкова позиція роблять мої видання популярними. Може, ви не погодитеся зі мною, однак ви зрозумієте принципи, які я обстоюю. У наш час це щось таке означає. Якщо це перша з книжок про непорожні балачки, яку ви читаете, нехай же їй поталанить. Сподіваюся, ви оціните, наскільки вона різниться від інших книжок із бізнесу, які вам доводилося читати. Розкажіть, що ви про неї думаєте. Зі мною можна зв'язатися за допомогою факсу, (602) 269-3113.

У цій книжці ви також зустрінетеся з Кейтом Лі. Кейт – працівник системи менеджменту. Із власного досвіду керування двома різними досить успішними компаніями він розробив – спочатку через необхідність та самозахист – найдетальніші безвідмовні системи, що охоплюють вибір залучення професіоналів для кожної мети: управління людьми, інформування, діяльності – як дороговказ до максимальних прибутків. Ці системи працюють настільки добре, що заздрісні власники підприємств, клієнти його компаній або ті, хто знайомий із ним у інших товариствах, почали просити його поділитися своїми секретами. У результаті нещодавно виникла нова компанія, яка працює з підприємцями малого та середнього бізнесу країни, організовуючи кращі системи управління та навчаючи власників, вищих керівників та менеджерів. Кейт симпатичніший, м'якіший та добріший за мене. І все-таки він і досі обстоює принципи суворої дисципліни у кожній функції бізнесу для людей, які виконують ці функції або ними керують. Я певен, що написані ним розділи, уміщені у це видання, матимуть для вас велику цінність.

Крім того, я хотів би повідомити вам, що мене насамперед вважають експертом із реклами, маркетингу, прямого маркетингу, що допомагає підприємцям та власникам підприємств забезпечити збільшення потоку клієнтів та приріст продажів. Дехто здивується, що я порпаюсь у менеджменті. А не треба! Наповнення грошей у відро з перспективами, управлінням, клієнтами та пацієнтами і нехтування тим, що дно його нагадує решето, – надзвичайно жалюгідна і непродуктивна річ. Більшість моєї корисної праці саботується бізнесменами та їхнім нікчемним управлінням. У прямому маркетингу все стає невизначеним, якщо діють людські ресурси. Новому своєму клієнту, який пропонував мені 2 000 000 доларів, аби я залагодив його рекламування та маркетинг, краще не наймати мене, а натомість зробити так, щоб у його офісах завжди відповідали на телефонні дзвінки, щоб його продавці продавали належно, щоб його вказівки точно виконувалися, був скасований інформаційний безлад серед службовців.

Ця порада не була прийнята і ніколи не була виконана. Узявши його гроші, я зробив усе, що зміг, проте я був свідком багатьох випадків саботажу, втрати та трагедії. Це все одно, що встановити ракетний двигун на старому запорошеному біплані зі старої гнилої фанери. Маркетинг та менеджмент не можна розділити. Зрозумійте, менеджмент – не витрати, він є способом заробляти гроші.

Ден Кеннеді

ВАЖЛИВА ІНФОРМАЦІЯ

1. Думки, висловлені у цій книжці, належать лише автору, а не видавцеві. Деякі з них є перебільшенням, аби підкреслити той чи інший момент, спонукати до дії або просто викликати усмішку. Книжку призначено для людей із почуттям гумору. Автор вірить: якщо до полудня ви нікого не образили, ви не так багато сказали чи зробили. Тут він має намір перевищити квоту. Якщо ви легко ображаєтеся та не маєте почуття гумору, може, вам не варто читати цю книжку.

2. Для чутливих до гендерної або політичної коректності. Аби не відповідати на безліч листів, автор зауважує, що у більшості випадків вживає займенник «він» «йому» тощо, лише з деякими винятками, радше для зручності. Цим він не хоче виказати зневагу до жінок, просто так зручніше. Йому не платять послівно.

3. Ця книжка написана для того, аби подати ретельну та авторитетну інформацію стосовно вибраної теми. Хоча ми якомога більше намагалися дотриматися точності у фактах, немає гарантії, що у нас це вийшло як належить бути. Це видання призначене для загального розвитку, лише для розваги. Той, хто купив цю книжку, мусить зрозуміти, що її видавець не надає юридичних, фінансових та інших професійних послуг. Коли потрібна юридична порада або допомога досвідченого експерта, зверніться до авторитетних фахівців.

4. Трудове право – складна та заплутана галузь. Автор не є експертом чи фахівцем із трудового права. Ця книжка не надає жодних юридичних рад, включаючи поради стосовно трудового права. Вони – ваша особиста справа. Ні автор, ні видавець не відповідають за успішність рішень чи дій, які ви вчините, прочитавши цю книжку, особливо, якщо вони шкодитимуть іншим людям.

Розділ перший

Пишномовність

Через схильність потенціалу продуктивності вашої позиції до флуктуацій згідно з державними стандартами, було б необачливо виступати за надлишок.

Александр Хейг,
колишній державний секретар США

- Не второпав.

- Зрозуміло.

Діалог Александра Хейга зі своїм помічником

Я тримаю у руці брошуру, надіслану мені електронною поштою однією з претензійних вищих шкіл менеджменту, де за 4950 доларів пропонують відвідати дводенний семінар під назвою «Управління трудовими ресурсами: керівництво та стратегія».

Як ця брошура, так і семінар, який вона пропонує відвідати, містять у собі стовідсоткову брехню, утім, як і принаймні 90 % нісенітниць, якою зараз годують нинішніх власників підприємств, коли йдеться про управління людьми. Одним словом, балачки – одначе, дозвольте продемонструвати.

По-перше, перед нами сім мішків гречаної вовни – звучить красномовно, поки не почнеш аналізувати критично. Перед вами кілька не вартих уваги прикладів.

Розгорніть перспективи і поглибте своє розуміння того, як визначити рушійні цінності, ціни та потреби, які впливають на ваших співробітників, та дійте згідно з цим.

Ну, як?! Чи можна знайти у цьому хоч зернину практичної цінності? Зрештою, навряд чи вас цікавить проведення сеансів групової терапії для ваших службовців, так?

А ось дещо краще...

Керівники мусять знаходити, навчати та утримувати нових співробітників, зважаючи на демографічні зміни, котрі зараз відбуваються.

Це констатація факту, а не обіцянка хоч якогось рішення. Брошура переповнена такими слоганами, у ній міститься лише п'ять корисних порад, одна з яких – «Розгорніть перспективу». Замислимося. І що ж це за такі ці славетні «нові трудові ресурси»? Гарна фраза. Складається враження, наче прибули якісь чужинці з космосу і водночас замінили всіх ваших робітників. Увага, демографічні зміни у складі досяжних службовців не є чимось новим. Вони постійні принаймні від часу промислової революції. Лінкольн звільнив рабів. А потім жінки долучилися до трудових ресурсів. За ними азіати та іспанці, молодь із дефіцитом уваги. Боже ж мій! А ви не

хочете набувати «глибшого розуміння» як знаходити, навчати та утримувати у якийсь спосіб нові трудові ресурси. Щось не збігається. Ви мусите вміти знаходити, навчати та утримувати продуктивних службовців, що надавали б максимальних прибутків у вашому бізнесі. Бачите, сама думка професорів стосовно мети наймання службовців, ба, навіть володіння компанією, є хибною. Звичайно, вона не збігається з вашою.

Певен, вона вас дратує...

Дискусія у міжгенераційному форматі надає можливість спілкування учасників зі студентами випускних курсів, що спеціалізуються в галузях бізнесу. Поставивши перед собою мету якомога краще визначити різницю та подібність між поколіннями, учасники поглиблюють розуміння, які механізми керують юними працівниками.

Звичайно, забагато балаканини, про «глибше розуміння». Тобто, ви, підписуючи чеки платні, повинні якомога глибше розуміти, що вам довірено турботу про ніжних, тендітних, не досить умотивованих складних індивідуумів. Вав, здається, ви керуєте центром щоденної опіки!

А ось те, про що у брошурі навіть не згадано: управління людьми заради прибутку. Читаю уважно кожне слово. Раз від разу захлинаюся реготом, перечитую. Ніде не бачу слова «прибуток». Ну зовсім ніде!

Цікаво, чому?

А тому, що всі такі семінари, підтримувані університетами, як і більшість семінарів із менеджменту, більшість книжок із менеджменту, більшість колонок новин менеджменту, і т. ін. – дресирування цуценят – проводять ті, чий досвід управління обмежується наведенням ладу у шухляді зі шкарпетками. Жодного разу не розповідають вони про хоча б один день, який би провели у реальному світі, маючи справу з реальними співробітниками та справжніми проблемами, не кажучи про створення справжнього прибутку. Цей особливий дводенний семінар вартістю в 4950 доларів – екскурсія в уявний світ теорії та слоганів, проводять її чотири спікери:

Академічний директор. (І що це за один?). А він – позаштатний лектор цієї школи менеджменту. Ось хто! От і все, що про нього згадано у брошурі. Отже, більше немає чого сказати.

Директор із маркетингу та ад'юнкт-професор із маркетингу, звичайно, цієї школи менеджменту. Гм, професор маркетингу – може, саме він склав цю дотепну брошуру. Тренер із різнобічності, він написав книжку «Управління по-іншому». От чудасія! Тренер із різнобічності! Грай інакше, як Джіппер[2 – Джіппер – футбольний півзахисник, одна з ролей Рональда Рейгана в період його акторської діяльності.], цікаво, а вболівальники різнобічності також прийдуть? А духовий оркестр? Досить, це вже занадто! Невже? Я також упроваджую тренерські програми з бізнесу, але ця нісенітниця щодо різнобічності переходить усілякі межі. Це замість сексуальних домагань та теревеньок про гендерну чутливість, що добряче потрусили гаманці багатьох корпорацій. А перед тим була інша дурня. Годі.

Зрозуміло, ми різні. Сприйемо це як належне. Працюймо. Праця не різнобічна. А термін «різнобічний» давно муляє на язичку, наче тіпун.

Ніде не сказано про цих експертів, вони, мовляв, допомогли компаніям залагодити проблеми із жахливо аморальними службовцями, забезпечили якісний контроль, перевернули все шкереберть. Вони не впроваджували менеджменту, який би призвів до значних досягнень, наприклад збільшив би прибуток на 30 %. Або хоча б керував «Дайрі Квін»[3 – «Дайрі Квін» (Dairy Queen) – мережа ресторанів швидкого харчування у США.]. Ніде про це не йдеться, бо призначення брошури – продавати професорів. (Коли вони чогось вартого таки досягли, вихваляючись там чи тут керівництвом реальними співробітниками, про це не згадується. Цей факт демонструє брак практичного досвіду і применшує його значення у житті порівняно з академічними теоріями та філософськими висновками. У цьому всьому лише самозадоволення. Хлопці у твидових піджаках зі шкіряними латками на ліктях із висоти своїх посад поглядають униз на нас, а ми у брудних чоботях порпаємося по пояс у болоті.)

Напевне, ви – реальний підприємець у реальному світі, на таке не зловитеся. Уявляю собі групу менеджерів, що не вміють правильно написати слово «ПРИБУТОК», яка приїхала туди за рахунок своєї корпорації і грає разом зі своїм тренером із різнобічності у веселу старожитню гру «Восьмеро при столі», а потім усім кагалом кинуться у кафе, де напої продаються зі знижкою. Закладаюся, серед них не буде жодного підприємця!

Біда, однак, у тому, що таке фіглярство та шарлатанство від невеличких підприємств-коледжів розповсюджує бацилу, а вона всіма способами заражає розум мислячого підприємця. Такий тип академічної пишномовності та навчальних теорій проникає у статті, які ми читаємо у бізнес-часописах, у книжках із бізнесу, де хочемо знайти допомогу. І таких професорів часто наймають, аби вони крутили гайки в реальних фірмах, де ми є власниками, інвесторами або клієнтами. Їх запрошують виступати на зборах наших ділових асоціацій. Послухавши цю маячню досить довго, ви можете навіть подумати, що вона дійсно має значення у вашому бізнесі.

Це, фактично, так, і він поїдає нинішню корпоративну Америку. На таке витрачають численні мільйони доларів та тривалі години нашого часу. Усі відвідують збори та групові диспути, збираються при круглому столі якості, а під час праці глибше розуміння задкує. Замість того, щоб керувати, менеджери зайняті впровадженням таких чутливих заходів, як розмови у вузькому колі.

Мені довелося бути свідком, як цілком розумні у всьому іншому керівники та топ-менеджери сиділи на зборах, слухаючи цю нісенітницю, утікаючи від усвідомлення, що професор – голий король. Гадаю, просто боялися видатись іншим не досить витонченими. Отже, бюджет схвалений тими, хто не страждатиме від таких тренувань, хто не може пояснити, що, власне, куплено і як воно сприятиме збільшенню прибутків.

Досить сумно, що це явище охоплює великі стабільні компанії.

Який би бізнес ви не вели, стережіться цієї бацили! Вам насправді треба відмежуватися від неї. Зробіть проти неї запобіжне щеплення. Буде добрим початком, якщо ви знехтуєте порадами тих, хто ніколи успішно не керував підприємством або його співробітниками (з прибутками) – подібно вищезгаданим професорам, або смійтеся з них, як із гарного анекдоту.

Підемо далі. Остерігайтеся, не приносьте бацилу пишномовності до своєї компанії, наймаючи фахівців. У своїй книжці «Хлопці з гаража проти нудярів-фінансистів...» Боб Лутц уживає термін «MBA virus»[4 – MBA-virus – термін вигаданий Бобом Лутцом, що складається із двох слів: MBA – Master of Business Administration – (майстер ділового управління) та слова «вірус».]

Аби описати академічний спосіб управління бізнесом та академічну теорію маркетингу та менеджменту, опишу, як захоплення бізнесу академічними теоріями управління маркетингом та менеджментом створює зайві складнощі. Маю клієнтів: двох партнерів, котрі починали як виробники кухонних столів, а тепер мають підприємство із двомільярдним річним прибутком. Часто я бачу їхню рекламу у маркетингових журналах, оголошення про відкриті вакансії. Більшість таких оголошень – «Потрібен адміністратор». Один із них коледжу не закінчив, а другий його й зовсім не відвідував. Багато разів протягом тридцяти років я був у них високооплачуваним консультантом, і я також у коледжі не навчався. Нікого з нас не запросили би до їхньої компанії. В останні роки, випадково співпрацюючи з ними та беручи участь у зборах із різними командами їхньої компанії, я діагностував вірус майстра ділового адміністрування. Коли він інфікує бізнес, як у цьому випадку, рішення запізнюється, бюрократія проривається вгору, як виноградні лози муром, і виникає потреба у комусь, хто б управляв на тлі підприємництва або за допомогою безпосереднього маркетингу продавав би їхню продукцію відповідному споживачеві, віч-на-віч. Люди, яким довіряють мільйони доларів, мають думку, народжену в університетській аудиторії, а їхній досвід заробляти реальні гроші дорівнює нулю.

Безсумнівно, ви б оточили себе людьми, досвідченішими за вас, якби мали таку можливість. Проте «краще освічений» не завжди означає «досвідчений».

Ой, повернімося до брошури і славетного семінару, адже це такий показний приклад! Крім відсутнього слова «прибуток», ви не знайдете у ній ще одного слова: «гарантія». Моя компанія та десятки моїх клієнтів проводять семінари для підприємців за удвічі менші гроші, ніж 4950 доларів, а інколи у багато разів більші. Зазвичай наші семінари гарантують повернення грошей і навіть більший прибуток. Якщо вас не захопить практична їхня цінність наприкінці першого дня, отримана вами, скажіть нам про це і від'їжджайте, одержавши виплату в розмірі повної вартості навчання плюс вартість авіаквитка та завчасно виплаченого перебування в готелі. Навіщо ми це робимо? Бо ми можемо собі це дозволити. А чому не можуть професори? Висновки робіть самі. Але це лакмусовий папірець, яким ви можете скористатися, перш аніж витратити у поті чола зароблені гроші на бізнес-пораду:

1. Чи надає їй той, хто опинився колись у ситуації, подібній до вашої, та зробив те, що ви сподіваєтеся зробити.
2. Чи має він рубці від ран, здобутих у битвах за бізнес.
3. Чи може він довести, що його порада приносить прибуток – краще у минулому або тут і зараз, а також чи мали від неї прибутки інші.
4. Чи його порада надає гарантії.

Для обов'язкового прочитання рекомендую (див. список рекомендованої літератури) такі книжки: Боб Лутц, ветеран чотирьох автомобільних компаній, але частіше відомий як генеральний директор, «Хлопці з гаража проти нудярів-фінансистів. Битва з ідолами та ідіотами за дух американського бізнесу». Він розповідає історію корпоративної дисфункції, що викликає тремтіння у хребті та гомеричний регіт. Несусвітня дурня, що охоплює корпоративну Америку, впливаючи на менеджмент і маркетинг, насправді дивує. Багато з цієї історії походить із академій, від майстрів ділового адміністрування та брендівих консалтингових фірм, напханих новоспеченими управлінцями. Здається, вищі керівники так само мліють від примх, як і молоденькі дівчатка, і так само потрапляють у лабеті шахраїв, як містечкові фермери у лабеті мандрівних медиків наприкінці минулого століття.

Ця книжка не для таких людей. Її перше видання не було помічено бізнес-медіа, від швидких компаній до високих прибутків, хоч я й обов'язково посилав примірники видавцям часописів із бізнесу, а також викупив усю рекламу в таких медіа. Один із журналістів знайшов час надіслати мені жажливого листа про те, яка ця книжка жорстока та неінформативна. Я зібрав про нього інформацію. Ви можете самі додумати його історію. Диплом журналіста. Від кампусу до посади редактора. Жодного дня керівництва бізнесом, що мав би приносити прибутки, цю тяжку справу він полишив іншим.

Чума на них усіх. Так чи інакше, для таких я не пишу. Я маю стосунки з підприємцями, які порпаються у болоті, день і ніч турбуючись про прибутки. Вам нема коли вивчати теорії керівництва, немає часу на схоластичну пишномовність, на сентиментальність? Ця книжка для вас. Перевірка дійсністю. Жорстокою дійсністю. Чіткість. Дозвіл на управління раціонально і, так, безжально, коли треба досягти мети. Особлива стратегія, що може приголомшити інших, проте врятує вас від багатьох утрат і головного болю, натомість принесе багато прибутків. А заробляння грошей – ваша кінцева мета.

Багатогранність у компанії – не бойова пісня

З новим усвідомленням ми молимося богам
багатогранності, чуйності та гнучкості

і весело вдаємо, що кванза[5 – Кванза – національне свято
Республіки Анголи.] – справжнє свято.
ХАЙ ЖИВЕ БАГАТОГРАННІСТЬ!

Жодних різдвяних ялинок, жодних великодніх пасок!
Присвятімо вільний час боротьбі з глобальним потеплінням!
Адже це так класно і чудово!
ХАЙ ЖИВЕ БАГАТОГРАННІСТЬ!

У нашій компанії прекрасні чоловіки.
Вав, які ж прекрасні!
Адже ми вчимося сексуальної толерантності!
ХАЙ ЖИВЕ БАГАТОГРАННІСТЬ!

Ми мусимо турбуватися про молодь,
не ображаймо її делікатну схильність до критицизму,
не лаймо їх за запізнення.
Геть ворожнечу на робочому місці!
ХАЙ ЖИВЕ БАГАТОГРАННІСТЬ!

Хтось не зняв капелюха в кімнаті,
хтось привів на роботу барана,
ви уваги на це не звертайте,
його гідність ви поважайте,
адже ми – гнучкі!
ХАЙ ЖИВЕ БАГАТОГРАННІСТЬ!

Геть гнітючу робочу форму,
вона придушує креативність,
адже це злочин проти багатогранності!
ХАЙ ЖИВЕ БАГАТОГРАННІСТЬ!

Із викликаними нами машинами,
навіть у Індії діє наше обслуговування.
Не кажіть, що потрапили у бізнес-пекло,
і надзвичайно суворий здоровий глузд.
Просто втільтесь у Махатму Ганді.
ХАЙ ЖИВЕ БАГАТОГРАННІСТЬ!

У виробничих стандартах – жодної людяності,
культура продуктивності упереджена,
лише неандертальці прагнуть до прибутків.
ХАЙ ЖИВЕ БАГАТОГРАННІСТЬ!

Розділ другий

Справжня природа стосунків «робітник – працедавець»

Маєш одного приятеля на все життя – багато, двох приятелів – занадто
багато; трьох – а чи це дійсно можливо?

Генрі Адамс

Такі стосунки ворожі від самого початку, адже ваше щоденне життя протягом робочого часу складається з конфліктів. Ви завжди втручаєтесь у діяльність своїх працівників, перешкоджаючи їм діяти згідно з їхніми інтересами. Аби примусити їх дотримуватися ваших планів, ви повинні знехтувати їхніми, або й узагалі такі інтереси знищити. Відверто кажучи, ви їм – гостра шпичка у дупі.

Може, вас це і здивує, проте я не вбачаю у цьому нічого хибного, навіть не стверджую, що робітники погані лише через те, що в них на думці тринадцять, тридцять або триста важливіших справ, ніж та єдина, яка вас турбує. Я не звинувачую їх у наявності власних інтересів. Безглуздо очікувати іншого.

Таблиця 2.1: конфлікт інтересів

Точка зору власника – нісенітниця

Не вони володіють вашим підприємством, а ви. Очікувати від службовців «менталітету власника» – безглуздя, попри всю популярність думки деяких бізнес-гуру. Це ірраціонально. Усе одно, що очікувати від зебр у «Діснейленді», що вони зацікавляться кількістю проданих сьогодні вхідних квитків. Зебрам цікавіше, чи отримають вони досить смачну їжу та чи не стануть добрячим обідом для хижаків. Хоч би до яких курсів із тренінгу створення команди ви спрямували своїх підлеглих, найвищим пріоритетом у них буде їжа, потім захист від тих, хто з'їсть їх самих, по-третє – пошук кращого місця під сонцем, і лише наприкінці списку з'явиться кількість проданих квитків.

Ваше життя – підприємство, а підприємство – ваше життя. Ці величини туго сплетені, їх не розділити. А от для ваших підлеглих усе інакше. Хай би як вас це вражало, проте вони мають кожен своє власне життя. Вони думають про що завгодно, навіть про те, що вам і на думку б не спало, скажімо, про ціни на газ, салат-латук чи квиток до кінотеатру. Вони думають: «Вав, сьогодні п'ятниця», ви думаете: «Ще б хоч один зайвий робочий день!»;

вони благають подумки: «Хоч би не приперся клієнт за п'ятнадцять хвилин до закриття, тоді можна буде зблиздити з роботи раніше!», ви сподівається, що хоч би хтось прийшов. Вас пристрасно тривожить прибуток. Ваші підлеглі або зовсім про нього не думають, а коли й думають, то ретельно підраховують, у якій кількості ви його отримали за їхній рахунок, скільки крові та поту вони пролили на вашу користь.

Ви – власник зоопарку. Вони – зебри.

Їхній щоденний розклад часто протилежний від вашого, як, наприклад: вони хочуть, аби клієнт поквапився і пішов принаймні за п'ятнадцять хвилин до кінця робочого дня, незалежно від того, купив він щось, чи ні, аби лише вискочити з офісу на хвилинку раніше, адже треба зустрітися з приятелями за вечерею в «Еплбі» [6 – «Еплбі» (Apple Bee) – мережа ресторанів, заснована у США 1980 року.], поки курячі крильця не охололи. Ви ставитеся до клієнта, немов до китайської порцеляни, аби він почувався зручніше, аби йому чемно допомогли, ніколи не квапили, хочете, аби він купив хоча б дешицу, навіть якщо вашому підлеглому доведеться зачинити офіс на п'ятнадцять хвилин пізніше. Ви у цей час не одностудець свого підлеглого і ніколи ним не будете. Навіть із тим, кому ви сплачуєте премії або бонуси. Мене швиденько виряджали з магазину «Офісмакс» [7 – «Офісмакс» (Officemax) – міжнародна мережа магазинів канцтоварів. Існує також і в Україні.] за п'ятнадцять хвилин до закриття, а якоїсь неділі мене виставили з автосалону о третій пополудні. Удома на службовців чекають партнери та партнерки, чоловіки та дружини, ім цікавіше буде зосередитися на тому, чи багато випадків вони мають для вправлення у сексі, і для цих дружин і чоловіків страшенно важливо, аби їхнє золотце повернулося додому, пішло з ними до ресторану чи на стадіон, уболівати за футбольну команду, де гратиме Сонечко Джоні. А тут якісь ваші витребеньки! Адже вони гніватимуться! Звичайно, ваші інтереси їх анітрішечки не хвилюють!

І на вершині всього цього – відмінність їхніх прибутків від ваших, їхньої влади від вашої. Отже, якби ви могли чути їхні розмови у себе за спиною, обговорення з друзями та в родині, ви б неодмінно помітили, як росте і роздувається ця образа, висловлена у різні способи, її схвалює та підтримує їхнє оточення. Про мене забули, і, очікуючи клієнтів, я навіть іноді сидів у офісах досить близько від передніх столів і мені доводилося чути уривки таких розмов службовців у робочий час. Ваші підлеглі схильні вірити, що вони виконують усю роботу, а ви забираєте всі гроші, тоді як вони з шеляга на шеляг перебиваються. Побачивши вашу нову автівку, почувши, що ви перебудовуєте свій будинок, помітивши, що вас немає на роботі, натомість ви відпочиваєте у пляжному будиночку, а вони гарують на тяжкій ниві торгівлі, підлеглі глибоко на вас ображені. Уже сам факт, що ви можете звільнити їх, а вони вас – ні, а те, що ви вирішуєте, коли їти у відпустку, а самі можете взяти її тоді, коли заманеться, розпикає їх іноді до краю. Вони вважають, що краще, ніж ви, розуміються на усьому, знають усе краще за вас, сама думка, що попри це мусять діяти згідно з вашими безглуздими схемами та новими ідеями. Таке приниження постійно обговорюється в медіа, підсилюється ними. Найпопулярніші видання із задоволенням розповідають про нарікання робітників на зарплати; платні, мовляв, вистачає на фастфуд, коментатори потирають руки та проливають крокодилячі сльози стосовно потреб цих людей, на їхні «можливості низького життєвого рівня», проте зовсім не говорять про потребу їхньої самоосвіти, розвитку цінніших навичок та зростання можливості піднятися

до вищого життєвого рівня. Жодної згадки про зв'язок з інвестиціями бізнесменів, про ризик, зниження рентабельності, зростання податків та вартості утримання кожного співробітника. Таке уявлення – однобічне. Усюди демонізація виробників та взагалі багатіїв, яка спалахнула під час правління Обами, створила більші труднощі примусити робітників виконувати свою працю якомога краще за платню, на яку вони погодилися, підписуючи контракт, поглибила ненависть до роботи та «рабовласників», які примушують вважати працю найчудовішою справою, яку слід належно виконувати. Нарешті, їхні думки заглиблені у гаджети. Купівля на «Амазон», гра у «Злих пташечок»[8 – «Злі пташки» (Andry Birds) – комп'ютерна гра, розроблена 2009 року компанією Rolio Mobile і видана Klickgamer Media, надзвичайно популярна серед офісних працівників.], зазірання крадькома на порносайти, користуючись комп'ютерами компанії у робочий час – ці проблеми вже існували, коли я писав перше видання цієї книжки. Існують вони й зараз, однак тепер вони зросли у багато разів, бо робити все це легше завдяки поширенню планшетів та смартфонів, а також у постійному необмеженому зв'язку зі сторінками онлайн-розваг. Виникають також перерви на дзвінки та Е-мейли, а тепер з'явилися текстові повідомлення, дехто отримує в робочий час від десяти до трьохсот таких послань, і вони не стосуються праці, не кажучи вже про оновлення у Фейсбуці, Твіттері і т. ін., – і все це входить у їхній щоденний розпорядок робочого часу. І у цих заняттях пріоритети вищі, ніж приносити якомога більше прибутку своєму працедавцеві, так?

Правда про те, що безжальний менеджмент – не порожні балачки № 1

Робітники завжди залишаються робітниками.

Вони не є вашими приятелями. З ними можна якоюсь мірою мати дружні стосунки, заохочувати їх до приязного ставлення до вас. Ви хочете створити з ними щось на зразок товариства, мало не братства. Проте пам'ятайте: якщо ви разом із ними будете привалені у шахті, а харчі закінчатся, не вагаючись, вони повечеряють вами. Безсумнівно, ви повинні відзначати дні їхнього народження, дні народження їхніх дітей, роковини, щиро турбуватися про їхнє здоров'я та душевний стан. Однак візьміть до відома, що принесений вам шматок торта на день народження лише почасти виражає дружбу, але у більшості це примусова чи обов'язкова дія.

Вони – неваші родичі. Якоюсь мірою ви можете їх так сприймати, коли вам це подобається. Але не сподівайтесь: вони не приходитимуть вас відвідувати у центр допомоги літнім людям одразу відтоді, як ви припините підписувати ім'я чеки на заробітну платню. У них є власна родина, і ви не її член.

Вони – ваші підлегли.

Вимоги «ретельного мислення»

У своїх книжках, включно з «Думай та багатій», Наполеон Гілл виклав принципи, у його час використовувані сотнями великих промисловців та підприємців. Одним із головніших, який зацікавив щонайменше мільйони його читачів, є точне мислення. Усім подобається принцип «Бажай», однак ніхто не хоче мислити точно. Людям подобаються приємні речі. Точне мислення – один із наріжних каменів тривалого успіху. Він відокремлює «факт» від просто «інформації». Він вас навчає створювати певні робочі плани, відповідати на будь-який виклик поза фактом.

Гм, Наполеон проголошує закони успіху!

Однак Гілл не вважав список своїх принципів якимось меню в кафе самообслуговування з обмеженим вибором, як і Мойсей не вважав десять заповідей єдиними, із чого можна вибирати. Проте на мою думку, принцип «Мисли точно», що так не подобається читачам, є найважливішим. Якщо ви відмовитеся ретельно продумувати свої стосунки з робітниками з раціональної, практичної та реалістичної точки зору, ви завжди розчаровуватиметесь, зазнаєте роздратування, гніву та фінансових утрат протягом усієї своєї діяльності у сфері бізнесу. Визнавши суть справжніх стосунків та насправді ретельно їх продумавши, ви зовсім інакше керуватимете своїм підприємством та людьми, ніж тоді, коли б ви наполягали на сприйнятті їх як своїх друзів, родичів або членів команди або навіть колег.

Рекомендоване джерело № 1

Наполеон Гілл найбільш відомий завдяки своїм книжкам «Думай та багатій» та «Закони успіху», а я рекомендую прочитати або перечитати те, що він хотів сказати у них про точне мислення. Я також рекомендую пізнішу й останню його книжку «Багатій зі спокійною душею».

По телевізору, здається, на каналі Discovery, я бачив репортаж про хлопця, який пішов до лісу, аби жити з ведмедями. Він вірив, що ведмеді мають розум і душу, що вони турботливі індивідууми. Він застосував до них людські характеристики, як часто ми пристосовуємо їх до наших хатніх улюбленців, так само, як ми бачимо у своїх підлеглих такі риси характеру, які нам би хотілося бачити. Він відростив волосся, набув звірячого запаху і дійсно заліз у барліг із родиною ведмедів. Він почав будувати стосунки із звірами, такими, якими він їх уявляв. (Такою була поразка мого батька, коли він на короткий час вів торговий бізнес та займався мережевим маркетингом. Він інакше уявляв стосунки зі своїми дистриб'юторами, аніж вони були у дійсності.) Одного дня, без усяких провокаційних дій із його боку, ведмеді з'їли того хлопця. Його родичі, а також люди, які знімали документальний фільм про нього, злякалися, і ще довго стогнали та заламували руки: «Ой-ой-ой! Як могли ведмеді вчинити таке страхіття!»

Але ж вони ведмеді!

Ведмеже сприйняття про тупу, повільну людську істоту: вона – іжа.

Єдине варте уваги запитання: чому ведмеді очікували так довго і не з'їли його відразу?

Розділ третій

Список пояснень Шелбі

Через це я довго хотів зробити характері (ритуальне самогубство), проте сьогодні вранці я проспав.

Тошіо Ямагучі,
ексміністр праці Японії

Протягом кількох років я мав свою частку у мережевій торгівлі, володіючи кількома невеличкими косметичними салонами. Від нас не вимагали мати косметологів із ліцензією, адже наші співробітники лише розповідали клієнтам про те, як застосовувати власну маску. Вони дійсно були продавцями в білих халатах, спочатку продавали маски для підтяжки шкіри обличчя без хірургічного втручання десь за триста доларів. У найбільші салони, а особливо в один із них, щотижня на двотижневу практику приходила нова група співробітників, і вони працювали у холі якраз під моїм кабінетом. Відчинивши двері, я чув, як наш безцеремонний продавець на ім'я Шелбі кричав: «Назви мені свій клятий номер!»

На стіні в кабінеті Шелбі висів список із нумерованими поясненнями причин запізнення на роботу.

№ 14: Мій пес проковтнув ключі від машини.

№ 37: Маю критичні дні.

№ 41: Я сів не у той автобус.

Шелбі казав, що багато часу потрібно лише для того, аби змусити їх назвати відповідний номер.

Тоді це був мало не анекдот. Я гадав, що Шелбі просто розважається, адже ситуація таки смішна, як, зрештою, і бізнес цілком. Однак вона є символом того, що не смішно анітрохи: прийняття неприйнятної поведінки.

Мій давній приятель та колега спікер Зіг Зіглар розповідав мені якось стару історію про те, як зварити живу жабу. Оскільки жаба здатна підстрибувати надзвичайно високо, якщо ви кинете її в окріп, вона вистрибне геть. Проте, коли ви вкинете її у каструлю з водою кімнатної температури, вона там залишиться. Жаби люблять бути у воді. Якщо додавати вогню поволі, вона сидітиме там, аж поки звариться, не реагуючи на те, як

вода стає гарячою, зовсім забувши про Богом їй дану властивість високо підстрибувати.

Насправді це історія про те, як підлеглі на повільному вогні варять власників підприємств. Із часом поведінка службовців погіршується. Один поганий службовець поступово заражає інших. Випадкові запізнення перетворюються на часті запізнення, а потім на постійні. Випадки неохайної зовнішності спочатку трапляються рідко, потім стають випадковими, а потім перетворюються на рутину. Роботу не виконують спочатку рідко, потім випадково, а потім це явище стає загальноприйнятим. І от уже печеня з бізнесу дотушкувалася на повільному вогні.

Якщо ви раптом приймете один випадок неприйнятної поведінки, із часом ви постійно сприйматимете таку рутинну неприйнятну поведінку.

Розділ четвертий

Синдром Віллі Ломана охоплює менеджмент

Я маю чотирнадцять онуків, і якщо зараз заплачу хоч один пенні, – матиму чотирнадцять украдених онуків[9 – Пояснення відмови давати викуп.]

Жан Пол Гетті[10 – Жан Пол Гетті (1892–1976) – крупний американський промисловець, один із перших у історії доларових мільярдерів, засновник музею Гетті.]

Віллі Ломан – головний персонаж у п'єсі Артура Міллера «Смерть комівоєжера». Він гине від нездоланного бажання понад усе подібати кожному, а продажі для нього є річчю, не вартою особливої уваги. Це відома хвороба бізнесменів, які зазнали поразки, серед професіоналів її називають «синдромом Віллі Ломана». Однак нею заразитися може не лише представник торгівлі, а й управлінець. Керівник буде серйозно покалічений, небезпечно зраний, певний, що не дає прибутку, якщо шукатиме схвалення та любові підлеглих.

Чому у назві цієї книжки головним словом є «безжальний»? Чи це не загостро? Більшість власників підприємств є якими завгодно, тільки не безжальними. Вони знову і знову дають шанс, терплять некомпетентність та відмову виконувати розпорядження, згинаються, ніби тростинки під вітром, аби тільки не звільнити найгіршого у світі службовця. Більшість керівників занадто прагнуть бути «чудовим босом», маючи на увазі боса, глибоко шанованого підлеглими, а не ефективним керівником, тим, хто встановлює та підвищує стандарти й операції, аби досягти якомога більших прибутків. Я зустрічав морських піхотинців у відставці, безжальних у інших аспектах бізнесу, які розпливалися, неначе мед у тарілці, коли доводилося керувати людьми, яким вони платили. Твердження, породжені страхом, як наприклад «якщо я вимагатиму, вона піде», або безсиллям: «мої підлеглі цього не робитимуть». Хоча у своїх консультаціях я, вважається, маю справу з маркетингом, у мене виходить із цим упоратися, допомігши

тюттям відростити пару яець. Отже, гадаю, безжальність – саме той напрямок, яким потрібно рухатися.

Одна з моїх улюблених історій про власників підприємств розповідає про компанію із двадцятьма двома офісами, розкиданими у трьох штатах та головним офісом, де провадиться одночасно три бізнеси. Після трирічної праці її власника зі мною до нього прийшла його помічниця з досить тривалим стажем роботи і сказала йому: «До того часу, як ви почали слухати цього Кеннеді, ви були набагато приємнішим босом, і мені більше б не хотілося тут працювати». Зауважте, прибутки його компанії відтоді зросли на 35 %. Він увічливо відповів на це, мовляв, їй буде краще знайти інше місце роботи, де їй би більше сподобалось. Як бухгалтер він розрахував: від того, чи подобається Берті у нього працювати, не додасться бонусів до його банківського рахунку, та й не збільшиться його внесок у пенсійний фонд. Звичайно, я не захищаю тих, хто робить існування у робочий час на робочому місці завідомо неприємним. Проте чомусь службовці та автори бізнес-книжок вважають, що ваше завдання – робити своїх підлеглих якомога щасливішими. Вони забувають, що ви платите їм за те, аби вони працювали та створювали прибутки. Є галузі бізнесу, які завдають людям задоволення, починаючи від «Діснейленду» і закінчуючи притонами, зареєстрованими у штаті Невада. За свої послуги вони всі беруть плату.

Так, я дійсно вжив слово «безжальність», аби навмисне привернути вашу увагу. Безжальне ставлення одного створює в іншого здоровий підхід до бізнесу. Прочитавши цю книжку, ви самі зробите власні висновки.

Очікую дуже гострі, навіть критичні рецензії. Гадаю, майже 33 % власників підприємств відсахнуться від викладеного на її сторінках, як відсахнулись би від клубка змії, які смакують шурами у них під ліжком. Коли ви – один із таких, я не прошу прощення. Лише сподіваюся на співчуття. Може, від когось я його й отримаю. Це не буде лист від зачудованого фаната. Перш аніж його писати, вам слід знати, що я запроваджую у своїй практиці політику імунітету до критики.

Гадаю, інші 33 % із цього радітимуть: нарешті хтось насмілився сказати правду і дав дозвіл обходитися зі своїми підлеглими, як належить поводитися справжньому новому власнику підприємства, і дав чесні практичні поради, як це робити. Маю надію, мені напишуть багато з вас, аби розповісти, як ці поради вам допомогли. Як надали сміливості? Як привели до успіху?

Гадаю, останні 33 % будуть спантеличені. Проте ці 33 % спантеличуються від усього, що колись трапляється. Ви знайомі з такими, як вони, у своїй компанії, так само й у житті поза роботою. Їх легко помітити. У них зазвичай спантеличений вираз обличчя.

Якщо ви належите до 33 % тих, що радіють, ласкаво прошу і вітаю!

Найважливіше, що ви повинні знати, – Віллі Ломан зазнає навіть більшої поразки як керівник, аніж як комівояжер. Зовсім не очевидно, що керівник, який усім подобається, буде продуктивнішим і дасть компанії більших прибутків. У спорті, наприклад, найменш успішні гравці збираються у команду невдалого тренера, який їм подобається, бо хочуть урятувати його

від звільнення. Бос, який усім подобається, не тільки не успішніший від боса, якого не люблять підлеглі, він може бути і зовсім не успішний. Отже, очевидно, правильним буде зняти з порядку денного пункт «подобатись». Є багато пріоритетів, важливіших за цей.

Новомодне робоче місце як палац розваг та відпочинку не можна обминати коментарем. Цей популярний пунктик породжений Google та його середовищем робочих місць, а також академічними теоріями та любов'ю до них, а ще безрозсудною пристрастю мас-медіа та створенням численних нагород за «Найкраще робоче місце» у певному місті чи певній промисловості. Існують навіть нагороди за «Найвеселіше робоче місце». Отже, компанії з ентузіазмом організовують кімнати для ігор, кімнати відпочинку, виділяють час для психологічного розвантаження та сну, службовці стовбичать довкола на роликів ковзанах та у щось грають. Я маю контрольний пакет акцій у компанії зі зростання програмного забезпечення, де є «Злаковий бар» для працівників із різноманітними безкоштовними злаковими та молочними напоями. Ця фірма одержала якусь нагороду за «Найкраще робоче місце». Я дуже хвилююся щодо своїх інвестицій у неї. Через це я фактично забрав готівкою частину вкладеного капіталу під час фінансового раунду розширення у «Голдмен Кечс»[11 – «Голдмен Кечс» (Goldman Sachs) – публічна компанія, заснована 1869 року, спеціалізація – фінансові послуги.]

Гадаю, ви не заперечуєте успіх Google, але в інших випадках я бачив, як підхід «Турботи та підгодовування» нищить продуктивність та прибутки. Після того як я це написав, Фейсбук розгорнула дискусію про план побудування власного містечка, де можна жити, отримуючи цілодобову турботу, де б забезпечували щоденне прання, наповнювали холодильники, а мікроавтобуси привозили б робітників на роботу і відвозили додому. Це щось на кшталт повернення до містечок сталеливарних та вугледобувних компаній під час промислової революції[12 – Промислова революція – перехід до нових виробничих процесів, відбувалася у період із 1760-го до 1820-1840-х років. Методами цього переходу була заміна ручної праці механізмами, використання дії пари, покращення виробничих систем і т. ін.]. Вважається, що люди не в змозі потурбуватися про себе, і продуктивність буде найкращою, коли їх збудити, вмити, одягти, нагодувати сніданком та привезти на робоче місце, наче мама, яка готує до школи своїх зовсім маленьких дітей. «Амазон» має до цього зовсім інший підхід.

Робоче місце, схоже на дитячий садок, та опіка над підлеглими, немов над малятами, необхідна лише маленьким роботам Силіконової Долини[13 – «Силіконова Долина» (Silicon Valley) – комедійний американський серіал створений 2014 року Дейвом Кримскі, Джоном Альтшулером і Майком Джаджем.]. Підозрюю, це відображає певну самозакоханість деяких засновників компаній та керівників: гляньте-но, мовляв, які ми прогресивні!

Із висоти моїх більше ніж сорока років я дивлюся на це, як на нове управлінське захоплення серед багатьох інших, багато з них прийшли і зникли. Я на боці Джеффа Безоса. Якщо ви прийшли на роботу, просто будьте на робочому місці, працюйте наполегливо, швидко та інтенсивно. Ви повинні бути, як сфокусований лазерний промінь. Терміновість повинна тиснути на вас. У своїй книжці «Усе продається: Джефф Безос та ера "Амазон"» іі автор Бред Стоун, який пише репортажі про «Амазон» уже протягом

п'ятнадцяти років, розповідає: у минулому і тепер усі працівники «Амазон» нарікають, що Джефф Безос – найгірший із керівників, на яких доводилося працювати. Стоун повідомляє: попри те, що відомий як весела особистість, він може бути різким та неприємним, як Стів Джобс, а той може штовхнути когось, хто опинився разом із ним у ліфті. Безос – авторитарний керівник, він гостро реагує на те, що з його суворими стандартами не погоджуються. Розповідаючи щодо праці на нього, один із колишніх керівників згадав девіз компанії – «Зроста́й якомога швидше» і далі сказав: «Були крайні строки та марші смерті!» Відверто скажу вам: мої клієнти оточують себе людьми, які покладаються на власні сили, а не дітьми, яким треба пом'якшити пелюшки й дати соску та пляшечку з теплим молоком, примовляти над ними, співати їм колискові. Я згоден також із Маріссою Меєр, яка займає непопулярну позицію: працівники Yahoo! повинні працювати власне в Yahoo!, а не в кав'ярнях «Старбак», у парках чи вдома. Її точка зору збігається з точкою зору Безоса, він забороняє на зборах підготовлені вдома презентації у Power Point, натомість наполягає, аби співробітники висловлювали свої думки, обстоювали власні ідеї, щоб їх можна було перебити, посперечатися з ними – вони повинні стояти на власних ногах.

Таке велике об'єднання, як Google, із високою рентабельністю та необмеженим доступом до грошей, не виробляючи жодних товарів, може приховувати багато порушень. Воно може дозволити собі найняти чотирьох службовців на роботу, яку міг би виконувати один. Зростання може замаскувати багато гріхів. Саме тоді, коли зростання досягає загального рівня, а прибуток є керівним наказом, виявляється багато безглуздя та шахрайства. За версією Баффета[14 – Воррен Баффет (Warren Buffet) – голова ради директорів та виконавчий директор компанії Berkshire Hathway, американський бізнесмен-мільярдер.], не можна довідатися, хто, власне, голий, поки вода не спаде.

Можливо, ваша компанія зовсім не схожа на Google, і навряд чи ви маєте доступ до океану грошей інвесторів. Вам, очевидно, доводиться щось робити, щось винаходити, щось постачати. Можливо, ви нічого не приховуєте від монополістів. Найімовірніше ви здобуваєте реальний прибуток постійно, день за днем, ловите вітер своїми вітрилами, аби принести достатньо для зростання і стати багатим – адже саме тому ви у бізнесі – ваші прибутки мусять бути суттєвими. Вони мусять покривати повторні вкладення та фінансове зростання, хиткий масив податків, випадкову травму або кризу. Ви, мабуть, не можете безтурботно кидати гроші на вітер. Отже, отримувати натхнення від Google чи якогось іншого «чарівного підприємства» щодо керування своїми робітниками, робочими місцями та своїми грошима – досить погана ідея.

Настане день, запам'ятайте мої слова, коли якийсь верткий хлопець зі сталевим хребтом та сокирою у руках прийде до Google або компаній, які наслідують її культуру, і безжально змахне безконтрольно зібрані великі гроші, втрати та лінощі. Буде ретельно підраховане все. Висунуть вимоги доказів, що весело витрачене насправді давало прибуток.

Отже, зрозумійте: ваша мета – не любов підлеглих, не створення найкрутішого робочого місця, визнаного мас-медіа найкращим, не перетворення у предмет заздрості своїх колег щодо того, який ви прогресивний. Останній пункт навіть щось підліткове, неначе персонаж Чеві Чейза[15 – Чеві Чейз (Chevy Chase) – американський комедійний актор.],

який намагається взяти над сусідом гору, виставивши ретельно вироблені різдвяні гірлянди. Якщо подібні явища виникнуть природно як побічний продукт вашої креативності та керівництва (і політики), тобто продуктивне робоче місце та службовці, що дають найбільший прибуток, – чудово! Піднімайте прапор та тримайте його гордо! Проте не домагайтеся цієї честі!

Розділ п'ятий

Програма

Я вірю у добровільну диктатуру у тому разі, якщо диктатор – я.

Річард Бренсон

Багато підприємців мають таку продуктивність робітників, якої заслуговують, бо у них немає жодної реальної програми. Приходячи на співбесіду, аби отримати нову роботу, зазвичай ви запитаете: «Яку програму ви маєте?» Так роблять усі.

Вважають, що все робиться згідно з програмою. Якщо у вас немає програми, ніхто не повинен діяти згідно з нею, адже так?

Не йдеться про достоту нудні, наче випущені з конвеєра, шаблони, пишномовні посадові інструкції. Ідеться про чіткі затверджені, ілюстровані прикладами вказівки, що Білл чи Бетті мають говорити, як ходити, діяти, працювати. Якщо ви не маєте програми, службовці створять її самі.

Новачку вони розкажуть, у чому вона полягає. Якщо ви дозволите людям чинити за власним розумінням, ви довірите свої результати випадку.

Розділ шостий

Випадкові та хибні дії

Ми можемо сказати своїм підлеглим: ось певна сума, яку ви реально можете заробляти щотижня, бо ми маємо для цього певну систему – систему, що не дає збоїв. Без такої системи всі ваші цілі – ніщо.

Вільям Клемент Стоун[16 – Вільям Клемент Стоун (1902–2002) – американський бізнесмен, філантроп, автор самовчителів із бізнесу, що представляють «нове мислення».]

Я часто звинувачую власників підприємств у тому, що вони живуть за стилем випадкових та хибних дій. Таке відбувається з їхньою рекламою,

маркетингом та продажами. Вони часто демонструють запізнілі реакції відстеження фактів, наприклад спад минулого тижня чи місяця. Вони ніби стимулюють різкі ривки нового бізнесу, нехтують теперішніми клієнтами, обслуговуючи нових, а потім раптом розуміють, що після короткого напливу покупців почнеться велике падіння продажів. Багато дрібних підприємств створюють проблему з груповим просуванням. Тож, насправді ви не керуєте маркетингом. Ви роздуваєте пожежі, гасите їх, однак не керуєте.

Аби керувати маркетингом, набувати нових клієнтів та пускати в обіг їхні гроші на постійній основі, треба створити жорстку систему. Наприклад, повинна існувати система керівництва, крізь яку покупці проходили б однаково, другий крок робився б на четвертий день після першого, третій крок – на восьмий день після другого, і так далі, у майбутньому будь-яке «так» викликало б послідовне «так» або «ні». А будь-яке «ні» викликало наступні «так» або «ні». Схожі системи, придатні до керування, які ви зобразите на діаграмі, потрібні для утримання нових клієнтів та їхньої орієнтації, збільшення продажу кожного продукту, збереження та реактивації неактивних клієнтів, а іноді від п'яти до п'ятдесяти інших цілей. Вам також потрібна система, яка б передбачувало і безнастанно скеровувала нових клієнтів на ваш WEB-сайт, до вашого підприємства, залу виставок або магазину. Ключове слово – безнастанно. Може, я запропонував би сто доларів тисячам бізнесменів, коли б вони змогли представити або принаймні зобразити на діаграмі такі системи у своєму бізнесі, але мені показали їх лише двічі.

Гарна система управління маркетингом у кількох прийнятних варіантах показує, як багато нових перспектив розгорнеться перед вами наступного тижня, скільки нових клієнтів куплять товарів у вас наступного тижня, скільки постійних клієнтів куплять у вас або навіть звернуться за консультацією. Один власник ресторану каже: «Сподіваюся, за три тижні у п'ятницю у нас будуть зайняті всі столики». А другий скаже: «Від X до Y відвідувачів ми матимемо після трьох тижнів». І він може сказати це раніше, ніж отримав перше замовлення.

Оскільки книжка не про маркетинг, я детально не розповідатиму про все це. Просто на прикладах я демонструю могутність системи.

Життя за стилем випадкових та хибних дій виявляється не лише в маркетингу.

Не так уже багато людей мають свою систему накопичення заощаджень. Більшість власників підприємств роблять внески у пенсійні фонди двічі або тричі на рік, їм часто доводиться позичати гроші, аби зробити максимальний внесок, у той самий тиждень, коли банкір зателефонує їм та нагадає про це. Після несподіваного доброго продажу або іншого щасливого випадку люди повинні заощаджувати гроші. Система полягає в тому, що треба спрямовувати завчасно установлений процент від кожного долара, який до вас приходить, на недоторканий «рахунок заможності» та інвестувати з нього. Половину такої системи накопичення багатства описано у моїй книжці «Привабливість багатства – не порожні балачки». Як гадаєте, хто матиме найбільші грошові накопичення за багато років? Особа, яка вкладає гроші випадково, коли має їх надлишок або коли зазнає неочікуваної вдачі, чи особа, яка систематично відкладає 7 % від кожного прибуткового долара на свій «рахунок багатства»?

Не так багато людей має свою систему управління бізнесом або підлеглими, а ще менше бізнесменів має систему, спрямовану на максимальну продуктивність та прибуток. Дехто має базовий список операцій та конкретні оперативні системи, а повне систематизування мають одиниці. Компанія з чистки килимів має конкретну систему процедур, наприклад, як службовцям слід заходити додому до замовника, виконувати потрібні для чистки килимів дії. Проте чи вони дійсно мають систему забезпечення належного виконання? Ні. Чи мають вони систему послідовного зворотного зв'язку з техніками щодо виконання? Ні. І, може здивує вас факт, скільки компаній мають по п'ять службовців, які виконують цю роботу в різний спосіб. Кілька років тому, почавши консультувати компанію, що виготовляла продукти медицини і мала тисячу офісів, я отримав копії сценаріїв презентацій продажу без посередників, де послуги надавали споживачам десятьма різними способами, вірогідно, кращі представники з різних офісів. Якщо ви проглянули б їхню сторінку за сторінкою, як це зробив я, і вам би не сказали, що вони працюють у тій самій компанії, продають ті самі товари, ви про це б ніколи не здогадалися.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48823514&from=362673004) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

notes

Примечания

2

Джіппер – футбольний півзахисник, одна з ролей Рональда Рейгана в період його акторської діяльності.

3

«Дайрі Квін» (Dairy Queen) – мережа ресторанів швидкого харчування у США.

4

MBA-virus – термін вигаданий Бобом Лутцом, що складається із двох слів: MBA – Master of Business Administration – (майстер ділового управління) та слова «вірус».

5

Кванза – національне свято Республіки Анголи.

6

«Еплбі» (Apple Bee) – мережа ресторанів, заснована у США 1980 року.

7

«Офісмакс» (Officemax) – міжнародна мережа магазинів канцтоварів. Існує також і в Україні.

8

«Злі пташки» (Andry Birds) – комп'ютерна гра, розроблена 2009 року компанією Rolio Mobile і видана Klickgamer Media, надзвичайно популярна серед офісних працівників.

9

Пояснення відмови давати викуп.

10

Жан Пол Гетті (1892-1976) – крупний американський промисловець, один із перших у історії доларових мільярдерів, засновник музею Гетті.

11

«Голдмен Кечс» (Goldman Sachs) – публічна компанія, заснована 1869 року, спеціалізація – фінансові послуги.

12

Промислова революція – перехід до нових виробничих процесів, відбувалася у період із 1760-го до 1820-1840-х років. Методами цього переходу була заміна ручної праці механізмами, використання дії пари, покращення виробничих систем і т. ін.

13

«Силіконова Долина» (Silicon Valley) – комедійний американський серіал створений 2014 року Дейвом Кримскі, Джоном Альтшулером і Майком Джаджем.

14

Воррен Баффет (Warren Buffet) – голова ради директорів та виконавчий директор компанії Berkshire Hathway, американський бізнесмен-мільярдер.

15

Чеві Чейз (Chevy Chase) – американський комедійний актор.

16

Вільям Клемент Стоун (1902–2002) – американський бізнесмен, філантроп, автор самовчителів із бізнесу, що представляють «нове мислення».