



Как понять клиента?



Первая точка

Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало
и Дмитрий Борисов

БИЗНЕС КАК ИГРА

ГРАБЛИ РОССИЙСКОГО
БИЗНЕСА И НЕОЖИДАННЫЕ
РЕШЕНИЯ



Старт бизнеса

ПОБЕДИТЕЛЬ ПРЕМИИ
РВС «ДЕЛОВАЯ
КНИГА ГОДА — 2016»

**Дмитрий Кибкало
Сергей Абдульманов
Дмитрий Борисов**

**Бизнес как игра. Грабли
российского бизнеса и
неожиданные решения**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67820561
ISBN 9785005667397*

Аннотация

Нам очень не хватало книги об успешном малом и среднем бизнесе в России. Все они были или не о нашей стране, или автор ещё ничего не сделал, а только замахнулся, или практического применения знаниям автора нет. Здесь на каждой странице вы найдёте практические ситуации, которые проходили в Мосигре при построении федеральной сети с нуля. Это четвёртое издание, дополненное комментариями авторов о том, как поменялась их точка зрения спустя годы после выхода первого издания-бестселлера.

Содержание

Введение	7
Старт	9
Про налоги	9
Отношение к инвестору и инвестициям	12
Доли	15
Как жить с партнёрами	17
Какую зарплату назначать другу?	20
Бизнес с вашей женщиной	22
Бухгалтер извне	23
Чем Москва отличается от других городов	25
Два пути в бизнесе	27
Что считать успехом?	30
Бизнес-план и составление финансовой модели	32
Управление	35
Кто такой руководитель?	35
Торг уместен	39
Торгуйся раньше	41
Договор	43
Как читать договор	46
Ваша должность	47
Поддержание наличия товара	49
Когда поднимать зарплату	51

Нанимать профи	53
Увольнение	55
Когда нанимать нового?	57
Отказ на второй минуте собеседования	59
Зарплата 10-го	61
Как ругать и хвалить	62
Премия	64
Повышения	66
Мальчики против девочек	67
Кадровик	68
Косяки	70
Руководитель – подчинённый	73
50% ошибки	76
Не создавать возможности ошибки	79
Раздолбайство	81
8 часов в день	82
Конец ознакомительного фрагмента.	84

**Бизнес как игра
Грабли российского
бизнеса и
неожиданные решения**

**Сергей Абдульманов
Дмитрий Кибкало
Дмитрий Борисов**

4-е переиздание

Главный редактор А. Степанов

Ответственный редактор Т. Рапопорт

Литературный редактор О. Свитова

Арт-директор А. Богомолов

Дизайнер обложки С. Хозин

Корректор Ю. Староверова

Корректор Ю. Молокова

Корректор А. Казакова

© Сергей Абдульманов, 2022

© Дмитрий Кибкало, 2022

© Дмитрий Борисов, 2022

ISBN 978-5-0056-6739-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Из всех бизнес-курсов я вынес только одно правило, которое потом очень помогало в жизни. Звучало оно так: «Сынок, никогда не упускай шанса пописать». Остальные полученные знания по полезности сильно отставали от этой простой, но очень жизненной истины.

Настоящий обмен суровыми русскими знаниями происходил на кухнях, в ночных поездках по автотрассам, на верхних полках поездов и в коридорах за пять минут до важных переговоров. В общем, там, где мужчины на время перестают быть параноиками и начинают говорить «за жизнь».

Здравых жизненных советов мне очень-очень не хватало много раз. И я собрал их в книгу для вас. Вот они, наши грабли. Держите. Пользуйтесь.

Сергей Абдульманов

Каждое действие, если разобраться, может иметь результат положительный или отрицательный (отсутствие результата). И если взглянуть на свои действия с этой точки зрения – сразу появляется желание увеличить конверсию. Поэтому я смотрю на всё как на игру. И всем предлагаю относиться к проделанным действиям как к на-

бору очков. Так интереснее и эффективнее. Выигрывай каждый день – и будешь стремительно приближаться к цели.

Дмитрий Кибкало

*** * ***

В 2022 году у нас сильно поменялись взгляды на бизнес – что-то ещё до продажи Мосигры, что-то на проектах после. Вот такие примечания после некоторых глав показывают, что бы мы поменяли сейчас в этих самых главах.

Старт

Про налоги

Когда мы только-только открылись, то очень долго и много читали о том, как правильно оптимизировать налогообложение: какие схемы, как что учитывать, где что показывать и т. д. В итоге вышли на очень опытного «старшего товарища» – бизнесмена дядю Гену.

Дядя Гена внимательно слушал все наши выкладки и молчал. Потом на всякий случай послушал ещё пару минут, пока мы иссякнем, и спросил:

– Вы чем заниматься хотите? Игрушки продавать?

– Да, – ответили мы. – А что?

– А то, что если игрушки – ну, продавайте игрушки. А если налоги – то тогда вам надо бухгалтерией заниматься. Или ещё круче: если вы вдруг уклоняться решите – тогда можно сразу и наркотиками торговать. Или оружием. Или, – тут он мечтательно зажмурился, – например, людей мочить.

Людей мочить было, конечно, заманчиво. Особенно здорово эта перспектива звучала из уст дяди Гены. Но в настольных играх мы разбирались лучше.

В общем, так мы и поняли, что наш бизнес – всё-таки игры, а не подсчёт налогов. И что попытка обмануть государство – путь не туда. Можно ведь выбрать более выгодный вариант с примерно таким же риском. Поэтому мы решили быть «белыми».

Естественно, это не значит, что мы не анализируем, какую систему и как выгоднее использовать. Просто мы понимаем, что это не наш бизнес.

Наш бизнес – продавать прикольные штуки.

* * *

Тут действует принцип Гафина из прекрасной книги «Школа для негодяев» Дэнни Кинга: важно понимать, что в правилах любой игры бывает чёткое «можно», чёткое «нельзя» (чаще всего на базе вашей морали) и «можно, но это будет означать такой-то риск». Так вот, принцип Гафина гласит, что нужно оценить матожидание вознаграждения с учётом риска. Если правила установлены разумно, то, как правило, такая оценка будет ниже, чем ес-

ли играть по этим самым правилам. В нашем случае было именно так, потому что налоговая, похоже, тоже знакома с принципом Гафина.

Отношение к инвестору и инвестициям

Маменькины сынки знают: когда создаёшь бизнес, надо обязательно найти инвестора. Желательно дурака. Поэтому IT-стартапы лелеют мечты о металлурге, отправившемся на покой, а торговцы полосатыми варожками – о старом ай-тишнике, которому совершенно не нужен их бизнес. Естественно, сейчас мы не говорим о бизнесе в особо крупных размерах, где вливания – суть самой работы.

Так вот. Если вы хоть раз задумались о том, что пару лет можно быть планомерно убыточным, а потом выйти на прибыль, – та-дам! Немедленно покиньте эту планету. Такой подход – антипредпринимательский. Купите карамельный латте и смузи.

Предпринимательский подход очень прост: деньги любят счёт. Прибыль с первого дня. Не быть никому должным – или отдать очень быстро.

Ещё раз: прибыль с первого дня. Серьёзно. Чтобы тратить деньги, их сначала надо заработать.

Когда вы тратите деньги доброго дяди инвестора, то

не чувствуете, как кое-что пониже спины горит. Вы вообще ничего не чувствуете, кроме глубокого морального удовлетворения. А вот если бы это были ваши бабки и вы бы постоянно ощущали, что тратите СВОЁ, всё сразу поменялось бы. Тут же стали бы возникать крамольные мысли: а может, лучше поработать лишние два часа и сэкономить пять тысяч рублей?

Лучше. Но в жмотстве тоже нужно знать меру. Самому можно делать всё, кроме того, в чём ты некомпетентен. Мы вот, например, в Астрахани размещали рекламу. Заплатили за печать, за изготовление короба – и решили не отдавать 760 рублей монтажнику, а поклеить сами. Консилиум лучших хирургов работал четыре часа. Пациент был в настолько плачевном состоянии, что мы решили не выводить его из наркоза. Итак, один раз совершив ошибку (пожмотившись), вы станете опытнее.

* * *

Прямо сейчас мы далеко не так категоричны. Если у вас недостаток ресурсов – да, нужно действовать именно так (а ничего другого мы при написании книги не видели в принципе). Но когда ресурсов в избытке, всё выглядит иначе. Если у вас есть прибыль, значит, вы недостаточно быстро двигаетесь. Когда нужно занимать рынок, важнее управлять

скоростью движения, а не маржинальностью.

Доли

С инвестициями так: мы пишем некий бизнес-план – оба партнёра (тот, у кого бабки, и тот, у кого идея и запал) относятся к делу придирчиво. Нужно взять верный курс сразу.

У управляющего (того, у кого нет бабок, но есть горящие глаза) сразу в плане должна быть конкурентоспособная рыночная зарплата. Причём такая, что за эти деньги человека с подобными компетенциями можно было бы найти и в другом месте.

Смотрим дальше. Например, нижняя точка – минус три миллиона рублей (зарплаты, налоги, плохие продажи, стихийное бедствие и выступление политического деятеля). То есть инвестор даёт именно эту сумму (или мы оцениваем, что больше не будет). Вот эта граница – нижняя точка – и есть размер доли инвестора.

Теперь представим, что операционная окупаемость была достигнута через год. Если управляющий получал 100 тысяч рублей в месяц и не забирал при этом свою зарплату, доли распределены так: 1,2 миллиона – управляющий, 1,8 миллиона – инвестор; 40 и 60% соответственно.

Если он забирал половину своей зарплаты, то: 600 тысяч – управляющий, 2,4 миллиона – инвестор; 20 и 80% соответственно.

Просто, правда?

Если вдруг вы знаете, как делать этот бизнес совсем без денег, – не ходите к инвестору. Возьмите потребительский кредит. Хотя нет: кредиторы же вас найдут, а инвестор – добрый дядя металлург, правда?

* * *

Это всё ещё очень рабочая, но очень упрощённая модель. Сейчас мы подходим по-разному, и в командах проектов больше людей. Чаще всего отталкиваемся от модели, где предпринимательская энергия даёт 20% основателю на этапе начала, экспертиза – 10%, деньги – 60—70%. Вот эти оставшиеся 10% разницы идут на другой тип экспертизы – понимание, чем будет продукт лет так через десять. И это всё на стадии, когда ещё ничего нет, даже продукта. Когда начинает что-то вырисовываться, всё меняется. Дальше вопрос переговоров. Главное – чтобы все были согласны с разделением, иначе, если кто-то будет считать себя обделённым, через некоторое время всё развалится.

Как жить с партнёрами

Когда партнёр – именно партнёр, а не инвестор или управляющий, есть одна идиотская, но работающая схема. В бизнесе нужно входить вдвоём ровно 50 на 50. В малом бизнесе чертовски важно, чтобы никто в первые два-три года не взвешивал, кто работает меньше, а кто больше. Оба равноправны, оба стараемся изо всех сил.

Но при этом один должен быть главным во всём. Причём не по областям, а именно во всём сразу. Иначе план не сойдётся. Даже у нас, нормальных логичных пацанов, случались ситуации, когда мы были категорически не согласны друг с другом. В этот момент, конечно, решения принимал Дима Кибкало. Ведь мы заранее знали, что он главный во всём.

Это важно. Военные, например, когда посылают двух человек за водой, всё равно назначают старшего. А то вдруг что случится – придётся принимать решение. Раз решение – должен быть и ответственный за него, иначе солдаты начнут думать. А это опасно с точки зрения боевой обстановки.

Если же распределить доли 40/60, всегда будетобида в духе «А ничего, что я делаю больше, чем ты, а получаю меньше?» Принцип возникновения такой мысли нами не изучен,

но почему-то так обычно происходит. Знакомых ситуация губила не раз.

И вот что ещё. Каждый раз, когда принимаете решение, вы должны спрашивать себя: «А не обманываю ли я своим действием своего партнёра?» Чисто по-человечески. Потому что, например, когда один умеет торговать, а другой делает игры, второй не должен продавать права на них конкурентам (хотя может). Потому что его навык развился в результате работы в общей компании и принадлежит ей.

Люди делают бизнес. В результате появляется навык – и вы начинаете им пользоваться самостоятельно. А второй ваш партнёр, например, навыка не приобрёл. И он начинает искать его, придумывать. Многих посещает «великая» идея получить ценный навык брать откаты с поставщиков. Вам такого не надо.

* * *

Доли 50/50 выглядят очень справедливо, но бывают и другие справедливые разделения. Трудочас стоит одинаково при равноправии, но если кто-то вкладывает деньги, это изменяет долю. Если вкладывает сеть контактов, это тоже ведёт к изменению долей. Плюс надо понимать, что владение долями, распределение денег и распределение решений –

это не тождество. Можно владеть 10% в доле, 50% в прибыли, единолично принимать решения – такое реально.

Какую зарплату назначать другу?

К окладу подход такой: «А сколько мне будет стоить замена этого человека?»

Понятно, что друга, женщину или родственника не заменить. Как друга, женщину и родственника. А как сотрудника – запросто. И это «запросто» оценивается конкретным числом.

Можно ли вообще делать бизнес с другом? Можно. Но сразу, на берегу нужно обговорить ряд простых моментов. Загодя обсудить все условия и действия, если что-то пойдёт не так. Конечно, наперёд не всегда знаешь, что может случиться, а обсуждать нужно. Как делить прибыль, если появится. Как доинвестировать, если потребуется. Кому язык прикусить, а кто говорит последнее слово в стратегических решениях. Как выходить из бизнеса одному из партнёров. Какие отрасли не смежные – в каких можно работать параллельно, самореализовываться отдельно.

Начинать бизнес с другом или знакомым нужно, только если он обладает компетенциями, которых у вас нет. Он специалист, и вы его знаете, вы доверяете друг другу. Начинать только потому, что человек ваш друг, а вам страшно и оди-

ноко одному зарабатывать деньги, не стоит.

Для двоих возможна крепкая модель на пять-шесть лет существования. Есть зарплата, есть дивиденды. Если человек перестал выполнять отведённую ему роль – теряет зарплату, но не дивиденды и долю. Понятно, что в малом бизнесе зарплата бывает (хоть и не всегда), а вот до дивидендов надо ещё дожить.

* * *

Когда вы работаете с кем-то вместе, очень правильно устанавливать срок партнёрства, после которого никто никому ничего не должен, но если всё хорошо – можно продолжить так же или передоговориться на новых условиях. В конце каждый получает что-то заранее оговорённое (например, долю по результатам или по срокам). Это очень помогает избежать ситуаций, когда кто-то один уехал в Израиль, у второго родилась тройня, а третий заболел редкой формой ксенофобии. В процессе договорённостей, кстати, сразу можно будет узнать цели и приоритеты каждого.

Бизнес с вашей женщиной

Принцип бизнеса с женщиной: или бизнес, или с женщиной.

Когда после работы приходишь домой и говоришь о работе, это не самый хороший бизнес-процесс:

– А-а-а, а-а-а, а-а-а, да, да, – надо было браа-а-а-ать тот заказ!

* * *

За это мы уже получили эпических люлей как минимум от пары благодарных читательниц.

Важно уметь отделять личные отношения от деловых. Важно, чтобы рабочие дела не смешивались с делами за пределами бизнеса независимо от пола и других различий.

Бухгалтер извне

Умные люди понимают, что надо доверить эту работу специалисту. Ведь самому разбираться – далеко не ваш основной бизнес. Но выбирать его нужно не по цене, а по компетентности. Потому что бухгалтер на удалёнке – это как раз тот случай, когда опыт решает всё. Мы в самом начале наступили на эти грабли – взяли дешёвого, а потом задолбались переделывать, потому что он накосячил.

На бухучёте вообще много не сэкономишь, а вот геморроя можно получить по полной программе, причём легко. Что имеем в сухом остатке: конечно, надо работать с хорошим бухгалтером. И лучше – внешним. Особенно в крупном городе, потому что можно отдать на аутсорс в город поменьше, где крутые бухгалтеры всё-таки живут, а зарплаты у них меньше.

А ещё у маленькой компании для крутого бухгалтера работы очень мало. Плюс с вами будет работать профи из фирмы – дополнительная страховка.

Как выбрать внешнюю компанию? Очень просто. Если контора аутсорса на рынке давно и не самая крупная, то главные люди в ней не меняются. Может поменяться несколь-

ко линейных сотрудников, но вы доверяете именно главным людям. Ставьте на них.

И знайте, где они живут.

Чем Москва отличается от других городов

Есть два пути захвата мира. Первый – медленно и с нечеловеческим усилием начать в регионах, пройти по всем и потом «с ноги» вломиться в Москву. Второй – начать в Москве и с трудом развивать регионы потом.

В нашей сфере все дела делаются в Москве. В других городах жизнь, конечно, есть, но серьёзный масштаб – только в столице. Первые три года 80% нашего рынка давала именно Москва.

В вашем бизнесе может быть иначе. Но в целом в Москве хорошие зарплаты. В Москве чертовски много людей. Здесь вы получаете доступ ко всему лучшему (в частности, технологии приходят сюда всего через полгода после отработки на западном рынке). Обучение, сервисы, люди – всего в избытке. Вот почему мы Мосигра, а не Росигра.

* * *

С тех пор появилось чуть больше прекрасных примеров прихода в Москву сетей из регионов. Так что мы хотели ска-

затя другое: что когда вы стартуете проект, есть разница, например, между рынком Америки или рынком Мексики-Бразилии. Если вы получаете выручку в Америке, то вы много стоите, но для этого пришлось выдержать нереальную конкуренцию. А вот получать выручку в Мексике или Бразилии легче, но и стоить вы будете меньше. Если задуматься ещё чуть больше, это вопрос того, зачем вы всё делаете и как именно захватываете мир.

Два пути в бизнесе

Ловец наград долго глядел на него. Так долго, что с губ Филина наконец сползла улыбка.

– Истинно. Жить-то надо. Один зарабатывает на жизнь тем, что умеет делать. Другой делает то, что делать вынужден. Мне в жизни посчастливилось, как мало какому ремесленнику, разве что какой-нибудь курве. Мне платят за ремесло, которое я искренне, по-настоящему люблю.

*Анджей Сапковский. Ведьмак
(большой сборник)*

Можно получать деньги через удовольствие, а можно – удовольствие через деньги.

В первом случае вы делаете то, что вам (да и другим тоже) нравится, и немного зарабатываете. Работать круто и весело, потому что разница между хобби, любимым делом и отдыхом не очень-то велика на практике. Проблема в том, что чисто математически (учитывая большой процент закрывающихся в течение года проектов) работать на себя – невыгодно.

Да-да, свой проект будет (по крайней мере первые год или два) приносить вам куда меньше денег, чем вы могли бы за-

работать, используя те же навыки «на дядю». Это факт, смиритесь с ним.

Отсюда вытекает второй принцип: удовольствие через деньги. В этом случае вы делаете что-то, за что платят хорошие суммы (и что вам не нравится). Ваше время в таком раскладе стоит куда дороже, чем в своём проекте. Вырученную прибыль вы тратите на то, что хорошо для души, кармы, хобби и просто весело.

У нас вышло так: каждый в какой-то момент понял, что второй путь – не для него. У кого-то глаз дёргается делать скучную работу. Кто-то чувствует, что большая компания местами неправа, и хочет своё. Кого-то просто достало работать в компании, отчасти живущей на деньги «лохов».

Поэтому мы положили этот принцип в основу бизнеса. То, что ты делаешь, должно тебе нравиться. Когда ты принимаешь решение: потерять в деньгах или пойти на компромисс с собой, нужно просто вспомнить этот принцип. И если не себя, то хотя бы других в команде не подвести – и сделать пусть со второго раза, но как надо.

По мере публикации рассказов о нас и нашей работе всё чаще звучит вопрос, как мы научились так делать. Никак. Просто когда у кого-то начинает дёргаться глаз, мы берём

и исправляем ситуацию. Это джаз, и мы играем его для себя.

А потом приходит прибыль.

Что считать успехом?

Как известно каждому психологу и программисту, самонаводящаяся ракета делает четыре важных шага в своём алгоритме:

- 1) проверяет своё текущее положение;
- 2) проверяет положение цели;
- 3) корректирует курс в сторону цели и продолжает движение;
- 4) проверяет, достигнута ли достаточная близость для подрыва; если нет – повторяются шаги с пункта 1.

Если вы не можете проверить, достигли цели или нет, ваша деятельность не имеет особого смысла. Когда вы ставите задачу, определяете цель, нужно ставить критерии приёмки. То есть условия достижения.

У успеха тоже должны быть конкретные условия достижения. Для кого-то это возможность купить любые продукты в магазине, не думая о ценах (черт, я помню, как осознал через год после приезда в Москву, что больше этим вопросом не заморачиваюсь), для кого-то – первый заработанный миллион.

Критерии успеха разных людей в нашей команде такие:

- в любой момент можно слетать в любую точку земного шара;
- каждому из детей куплено по квартире;
- можно работать когда хочешь, а когда хочешь — не работать.

Определите для себя критерий успеха. Иначе вы просто чёртов трудоголик.

* * *

С тех произошло обновление одной из целей: «Можно построить гидроэлектростанцию». Это очень странная извращённая мечта советского инженера, простите.

Бизнес-план и составление финансовой модели

Финансовая модель – это точно известные доходы и расходы. При этом о доходах нужна куда более подробная информация, чем о расходах.

Например, при оценке нового проекта вы подозреваете, что на сайт будущего магазина будет заходить 1000 человек в день, конверсия составит 2%, средний чек будет 1000 рублей. Это заказов на 20 тысяч рублей в день. В месяц получится на 600 тысяч рублей. Вот точно так же расписывайте дальше на год.

С расходами всё легко: просто перебирайте статьи, в целом они стандартные. Для сайта магазина – поисковая оптимизация, контекстная реклама, сервер, домен, телефония, зарплата оператора, зарплата логиста, затраты на курьерскую службу, налоги, поддержка сайта, офис.

Из доходов вычитаем расходы каждый месяц, получается промежуточный итог. В следующем месяце из доходов вычитаем расходы и прибавляем итог прошлого месяца. Получается накопительный баланс. У такого баланса как у функции есть минимум. Должна быть самая глубокая точка паде-

ния, после которой идёт рост. Если её нет, заниматься проектом не стоит. Минимум – ровно та сумма, которую нужно вложить в бизнес.

Важно, чтобы оценка по доходам не была оптимистичной. Составляются три сценария: нормальный, пессимистичный и реалистичный. Чётко определяется точка, в которой нужно закрывать бизнес, если достигнуты определённые условия.

Не нужно ждать огромных инвестиций. Стартовать надо так, чтобы разумная прибыль была с первого месяца, и не включать ради этого большие капитальные расходы, а стараться обходиться малыми силами. У вас нет богатого дяди.

* * *

Это самая важная для понимания штука, но, увы, тогда мы ещё не знали, что надо быть ещё жёстче с моделями. Любая модель должна опираться либо на фактически подтверждённые данные, либо на данные, взятые из нескольких проверенных источников. Переменных должно быть мало, буквально одна-две. Если переменных много – результатам модели нельзя доверять. То есть нужно либо проверять больше мест модели, либо быстро собирать прототипы, чтобы получить недостающие данные. В итоге вы сводите

модель к тому, чтобы осталось буквально несколько не проверяемых заранее параметров, и уже тогда ищите быстрый способ получить решение.

Управление

Кто такой руководитель?

Начальник, или руководитель, – это тот, кто принимает решения и несёт за них ответственность. Неважно, сколько у него подчинённых – тысяча или всего один. Когда вы один в компании, очевидно, что вы сами себе руководитель, а во-все не подчинённый.

Подчинённый – это тот, кто подчиняется начальнику по умолчанию. Инициатива возможна и приветствуется, но главная задача – ДЕЛАТЬ то, что говорит руководитель. Бывают хорошие руководители и плохие подчинённые, бывает наоборот. Вам нужны умный (адекватный) начальник и эффективный подчинённый. Такой тандем необходим для их общей цели – процветания компании.

Важно доверять своему сотруднику. В идеале: дал кусок работы, забыл и больше не вмешиваешься, только проверяешь результат.

С сотрудниками, с которыми вы вместе делаете одну и ту же работу, далеко не уйти. Получится, что работаете вы,

а не они.

Руководитель не должен предоставлять себе льготы, которых он не может дать подчинённым. Например, у всех сотрудников Мосигры есть корпоративная скидка 10%. Если я хочу себе новую игру – я покупаю её с этой скидкой у себя в магазине, как и любой рядовой продавец.

Если случилась какая-то ошибка, нужно её обговаривать сразу. Тут же обозначать своё недовольство, а не копить. Если недосказал, недопонял – всё это эскалирует, эмоции копятся, и в итоге получается, что он плохой сотрудник, не исправляется, а вы – плохой начальник: никогда не ругал, а в какой-то момент за то же самое уволил.

Как стать хорошим руководителем? Прежде всего – научиться принимать решения и нести за них ответственность. Идеал руководителя в нашей модели – Королёв. Дело было так: проектировали луноход. Одни учёные полагали, что поверхность Луны похожа на гранитные скалы, другие – что Луна мягкая и устройство будет проваливаться на десятки метров. Сроки поджимают.

– Так вот, – сказал Королёв, – большинство учёных склоняется к тому, что грунт на Луне твёрдый. Вроде гранита, или известняка, или пемзы – это уже детали, – но твёрдый.

Да и доводы сторонников этой точки зрения как будто поубедительнее, чем у противников... – Он сделал паузу и решительно закончил: – Так и будем считать.

– Но, Сергей Павлович... – не удержался кто-то из присутствующих. – Как можно принимать такое решение

на основании абстрактных разговоров? А если там пыль? Ведь все эти учёные мужи высказывают только общие соображения – не более того! Никто из них не берёт на себя смелости написать: на Луне, мол, такой-то грунт... и подписаться под этим!

Королёв посмотрел усталыми глазами на сидящих за столом:

– Ах, вот чего вам не хватает...

Взял блокнот, крупным почерком написал на его листке: «ЛУНА – ТВЁРДАЯ».

Подписался: С. КОРОЛЁВ.

Поставил дату, вырвал листок из блокнота и передал сотруднику, которому предстояло непосредственно руководить проектированием станции.

Выдавайте задания конкретным людям (а не просто на отдел или всем в копии). Чётко оговаривайте срок. Подтверждайте задачу письменно (ставьте в электронной почте, например) и требуйте ответа («Понял. В работе») или вопросов. Проверяйте на полусроке, если это важно.

* * *

Появился ещё интересный вопрос о том, что важнее для человека: быть главным или эффективным. Например, главный от богатого часто отличается тем, что богатый умеет делегировать решение либо просто не лезет в те решения, которые за него делают компетентные люди. А главный может быть счастлив, что решил сам.

Торг уместен

Торг уместен. Это базовый принцип любого бизнеса. Если вы не торгуетесь – оторвите себе руки. Фигурально.

Торговаться можно всегда. Хотя нет, есть один момент: когда вам делают что-то от щедрот, по одолжению. И обе стороны это понимают.

Например, когда в сделке есть отношения, связанные с покровительством или чем-то в этом духе.

Когда же сделка чистая – «купи-продай», – то всегда нужно торговаться. За спрос денег не берут. Если всем давать столько, сколько они просят, себе ничего не останется. Любое предложение подразумевает, что человек готов уступить по цене.

Рассмотрим, например, помещение. Пятьсот тысяч рублей в месяц. Классное, крутое. Но мы знаем, что выше 250 тысяч за него платить не можем. Поэтому отвечаем на предложение: «Мужики, давайте мы дадим вам 250 и заедем завтра». А те и рады: «Давайте, но если вдруг что – вы в течение недели съезжаете». Потому что хорошо иметь арендатора, который платит хоть что-то, когда вообще нико-

го нет.

Повесили вывеску, а сверху – «Помещение сдаётся». И просидели так год. Помещение всё сдавалось и сдавалось. А потом вся улица встала и сходила на хрен. Потому что доллар прыгнул, а все договоры были в «убитых енотах».

Правда, была на этой улице пара арендаторов, плативших строго в рублях. Конечно, мы оказались среди них.

А объявление про аренду собственник теперь снял – ему же не хочется, чтобы такой выгодный и постоянный клиент вдруг съехал.

* * *

Торг обычно идёт вокруг чего-то, то есть какого-то стартового предложения. И иногда оно само выступает ориентиром для другой стороны, вокруг чего торговаться. Тот, кто устанавливает стартовую цену, уже начинает очерчивать радиус вариантов.

Торгуйся раньше

Ко мне раз в месяц приходит владелица арендованной квартиры и хочет поговорить о подъёме цены. Но вот незадача: прямо с порога я рассказываю ей о новом несчастье. То таракан из раковины хитро шурился, то сосед пьяные песни две ночи орал, то под окном опять кого-то били, то холодильник плохо холодит. И ещё, смотрите, тут вот плитка паркетная высовывается.

Как тут говорить о повышении цены?

Так и в бизнесе. Каждый год все наши арендодатели присылают индексацию +10% к договору. Это совершенно нормально, так будут делать и с вами тоже. Мы эту странную закономерность просекли. Поэтому парой недель раньше мы присылаем предложение скинуть нам арендную плату.

В худшем случае плата та же, в лучшем – снижается. Мы не раз уменьшали её таким нехитрым способом. Не потому что мы злые или ушлые, а потому что цели сторон понятны: арендодатель хочет больше заработать, а мы – снизить издержки. И так получается, что арендодатель часто тянет одеяло на себя, а съёмщик – нет.

Мы немного уравниваем счёт.

По итогам шести лет это самая полезная глава книги. Куча читателей написали, как они просто поговорили с кем-то по поводу квартиры или помещения и получили 30—60 тысяч рублей как с куста.

Договор

– Ну это же очевидно!

– Хорошо. Тогда, раз очевидно, давайте прямо в договор и занесём. Почему бы не занести-то? Запишем?

С документами всё очень просто. Что обсуждалось на словах и не вошло, того никогда и не было. Всегда смотрите в бумагу.

Например, образцом договора аренды может считаться договор «ИКЕА» (в «Меге») в руку толщиной. В остальных случаях это всегда компромисс. Проблема в том, что договор не охватывает всех возможных пунктов (если, конечно, он не сотый на вашем счету).

– Не было прописано, что мы обязаны пускать сантехника!

– Надо! Иначе весь дом останется без тепла.

– Дадите скидку три процента?

– У-у-у, черти. Давайте лучше отсрочку в неделю?

Важно не отдавать своего. Важно договариваться с самыми разными людьми.

Недавний пример: у нас есть производственное помещение на втором этаже заводского корпуса. Вдруг выяснилось, что площадка, где останавливается грузовая машина, имеет другого арендодателя и подъезд машин нужно оплачивать отдельно. Стоял даже вопрос, что мы съезжаем или платим лишние четыре тысячи рублей в месяц.

А вот вам вариант похуже. Наш знакомый с арендатором понятийно обговорили, подписали стандартную форму – и началось то, что поэтично называется «встреваловом». В Реутове есть торговый центр, где договор заключается на 10 лет, с огромными санкциями за разрыв (три месяца депозита плюс два или три месяца аренды). А это, на секундочку, всего лишь чуть менее миллиона рублей за желание «гордо удалиться». Условия договора год от года ухудшаются (сейчас процент от оборота, потом фиксированная ставка). Знакомый ещё и заключил договор на ИП, что положило последний кусочек в этот красивый пазл.

* * *

С тех пор мы узнали много других невероятных историй,

как пункты в договоре внезапно и предательски стали значить именно то, что в них вкладывалось.

Как читать договор

Сначала договор читает тот, кто его инициировал. И делает особые отметки в отдельной записке: о чём он, каков срок, какая сумма к оплате, какой тип контрагента, что будет в случае просрочки, какова максимальная сумма «попало» и т. д. Вообще, нужно сделать стандартную карточку договора, которую сотрудник будет заполнять.

Далее договор с карточкой идёт руководителю того, кто этот документ составил. Он читает ещё раз. И расписывается под подписью сотрудника в карточке. Затем всё это приезжает к генеральному директору, и он расписывается третьим.

Любая ошибка, найденная на любой из стадий, – возврат на уровень ниже без дальнейшего вычитывания. Это очень дисциплинирует.

Что смотреть? Да всё. Кто подписант, где копия его доверенности; можно ли выкинуть пункт про штраф, который к вам явно не относится; есть ли ограничение по срокам и другим параметрам. Каждая попытка контрагента передать слабый или заведомо мутный договор дополняет вашу типовую карточку для фиксации новых обнаруженных случаев.

Ваша должность

Не пишите должность на визитке. Если по вам заметно, что вы имеете право принимать окончательное решение, это сразу же ослабляет вашу позицию в переговорах. И иногда обижает человека, с которым вы их ведёте.

Ведь вместо того, чтобы сказать: «Нет, я так решил», всегда можно сообщить: «Руководство не согласовало такой бюджет». И ситуация «я торгуюсь с самодуром» превращается в ситуацию «я и явление природы».

«Руководитель услышал вашу цену в 150 фантиков. Она обоснованная, хорошая. Я лично за. Но он сказал, что у нас бюджет максимум 120 на этот проект. Можно ли что-то сделать?» Конечно, после таких слов вариант найдётся. С бюджетом не спорят. А вот после «Я хочу сто двадцать» решение в вашу пользу куда менее вероятно.

* * *

Визитки ушли в прошлое вместе с дискетами и авторучками.

Если же ваш контрагент понял, что руководитель всё-та-

ки вы, – ссылайтесь на внутренние правила компании и обсуждение с президиумом.

Поддержание наличия товара

Есть несколько разных теорий закупки товара и поддержки его наличия на конкретной точке. Как правило, они упираются в то, что какой-то один ресурс в компании бесконечный. Наша формула – держаться как можно ближе к дефициту товара и денег. То есть работать по оптимальной формуле при пустом складе.

В общем случае теория выглядит так: нужно знать скорость продажи товара и скорость его поступления на точку. В тот момент, когда товара остаётся на срок поступления плюс один-два дня, его нужно дозаказывать. В том количестве, которое диктует вам скорость продаж.

Например, игра «Шакал» продаётся по 23 штуки в день. Поставка с центрального склада – три дня. Утром выяснилось, что осталось 95 штук.

Пора заказывать новые. Поскольку в коробке упаковано по восемь штук, заказываем 12 коробок (96 штук).

То же относится к закупкам. Закупать нужно заранее, за пару недель до срока поставки, и ровно то количество товара, которое вы сможете продать до следующей закупки.

Это, конечно, целое искусство, но основная идея именно такова.

* * *

Правильно построенная система в сто раз сложнее, но надо же с чего-то начинать, да?

Когда поднимать зарплату

Платят только за хорошую работу. За плохую – нет. Просить повышение за хорошо сделанную свою работу – нон-сенс. Рассчитывать на повышение можно, когда сделана своя работа и ещё что-то сверх.

Предполагается, что если вы обеспечиваете человеку всё необходимое, он делает 95% работы. Например, если на производство отгрузить станки, нанять и обучить людей, привезти все материалы и компоненты, реализация заказа должна быть не меньше 95%. Пять процентов остаётся на разные мелкие жизненные косяки: не успел, ошибся в планировании и т. п.

Если к вам приходит завпроизводством и говорит: «Хочу зарплату больше», то нужно понимать следующее:

- если уровень реализации заказа 95% – можно давать бонус;
- если 90% – ничего не давать;
- а если 85% – задуматься о том, нужен ли человек на этой должности.

Человек выполняет работу, у него всё есть, а он взял и сделал свою часть на 50%. Что можно сказать? Только одно:

не работал.

Важно решить, что есть хорошо, а что плохо. На производстве в заданных условиях 85% – это плохо. Не получил премию и хочет уволиться? Ну и чёрт с ним.

* * *

Теперь мы ещё и проговариваем это при найме.

Нанимать профи

Большой матерый бизнесмен учил нас, что компании развиваются ступеньками: сначала резкий рывок, увеличение выручки; потом стабилизация, увеличение прибыли. Ровного графика нет. На подъёмах вам нужны «реальные крутаны», а на стабилизации – функционеры, которые обожают бюрократию и педантичность. Хорошо, когда ваши люди умеют и так, и так.

Главная проблема профессионала – стоит он реально конских денег. Если вы хотите быстро вырасти в выручке, надо нанимать профи. Если нужно расти в прибыли – надо воспитывать профи у себя. Однажды мы наняли офигенного чувака. Он был очень дорогим сам и нанимал дорогих людей. Команда была крутая, как яйца. Они помогли нам резко вырасти, но при этом почти всю прибыль съедал их гонорар. Работали мыс ними чуть меньше года.

Мы захватили кусок рынка, прожевали и сохранили его. А затем зашли на виток оптимизации и повышения прибыли.

Если вам нужна только компетенция – ищите человека, который идеален в ней, и плевать на остальные недостат-

ки. Помните фильм «Человек, который изменил всё»¹? Главное, чтобы ваш игрок брал базы. И можно закрыть глаза на остальное.

Бесполезно соревноваться с Газпромом за профессионалов – у него больше денег. Но можно вырастить профи внутри компании.

* * *

Иногда стоит выбор, нанимать ли очень дорогого человека, который явно куда более квалифицирован, чем вам нужно. Причём иногда вы прямо сразу понимаете, что он может уйти через два-три месяца со словами «Вы безнадежны», потому что ему стало скучно. Так вот, такой найём всегда даёт рост. Потому что можно узнать что-то новое, попробовать что-то новое и получить шанс поменять мышление. Потереться о профессионала – счастье.

¹ «Человек, который изменил всё» (Moneyball) – спортивная драма Беннетта Миллера с Брэдом Питтом в главной роли, вышедшая на экраны в 2011 году. Снята по книге Майкла Льюиса о бейсбольной команде Oakland Athletics и её главном менеджере. – Прим. ред.

Увольнение

Вы заходите в переговорку и начинаете разговор с фразы «Я решил тебя уволить».

Можно и мягче, но смысл должен сохраниться. Никаких вступлений, никаких обсуждений работы за прошлый месяц. Просто, честно.

И сразу – все детали и условия: что делать, как, сколько денег за не отгулянный отпуск и т. д.

Когда увольнять? В тот момент, когда вы понимаете, что человек не выполняет свою работу. Сразу же, пока не стало хуже. Ведь вы будете тратить деньги и нервы на уже бесполезный проект. Даже если у вас нет замены – новый специалист найдётся.

У советского хоккеиста и футболиста Николая Старостина была поговорка: «Люби „Спартак“ в себе, а не себя в „Спартаке“». Иногда люди лезут в бутылку и не хотят уходить. Это их законное право. Таких «зануд» лучше распознавать на собеседовании и не работать с ними. Раскусить их очень просто. Человек должен любить дело, а не себя в нём. Если он рассказывает о результатах – отлично. Если он рас-

сказывает, как необычны результаты, потому что именно он их обеспечил, – ставьте галочку. Такие люди часто считают, сколько добра они сделали миру, и уверены, что мир им теперь должен.

И ещё один момент. Важно расставаться друзьями, честно и без мутных косяков. На наше пятилетие пришло много людей, причём половина из них давно не работали в компании. Есть люди, которые возвращались к нам четыре раза после того, как сами уходили. Хорошее отношение к тем, кто с нами уже не работает, дало неожиданный эффект. Когда в декабре требуется много-много продавцов для 10 новых магазинов, к нам приходят многие бывшие. Некоторые берут на своей основной работе отпуск, чтобы помочь нам (ну и получить бонус за декабрь, не без того). Это квалифицированный, проверенный персонал, который приходит akurat когда нужно.

Всё сказанное выше звучит немного сумбурно и нелогично, но такова жизнь. Скоро вы всё сами поймёте.

Когда нанимать нового?

Часто возникает желание заткнуть дыру в процессах новым человеком. «Мы не успеваем, у нас бардак, тут треш и угар!» Всё это печально, но чаще всего нужно разобраться с тем, как работать эффективнее, а не тупо «закрывать» проблему деньгами.

Новый человек бывает нужен только тогда, когда у имеющих уже нет возможности справиться. Например, мы знаем, что оператор кол-центра может спокойно принять 40 полноценных звонков в день. Шестьдесят – тоже, но нечеловеческим усилием воли и долго в таком темпе не продержится. Значит, пора задуматься об ещё одном операторе в тот момент, когда звонков становится по 50 в день на человека. Как только их число достигнет 60 – надо выпускать нового человека в бой.

Когда сотрудник нормально напряжён, не надо его разгружать. Нет ничего хуже бездельничающего работника. Это особенно касается старта бизнеса и ваших продавцов. Поначалу на точке будет совсем нечего делать. Утро понедельника – инвентаризация, работы часа на два. Потом – соцсети, «ВКонтакте», отвечать на комментарии, искать партнёров, смотреть, какие мероприятия где проходят. Если людей

на точке двое, а покупателей нет, один может идти раздавать листовки, а не чатиться с подружкой.

Большинство людей устаёт на работе от недогрузки. Когда работы много, время летит незаметно и день быстро кончается.

То же касается современной системы образования. В 2004 году на программе Intel «Обучение для будущего» я слышал отличный доклад школьного психолога. Если коротко – дети учатся со скоростью самого тупого (или немотивированного, или ленивого) в классе и устают. Больше информации и больше практики ускорили бы их обучение и сделали бы его интереснее.

Но всё же полезная деятельность лучше, чем подметать плац ломом и перекрашивать листья из зелёного в уставной зелёный.

* * *

Задайте себе вопрос: эта проблема была полгода назад? Если была – надо ещё раз посмотреть процесс: может быть, проблема в нём.

Отказ на второй минуте собеседования

У нас регулярно случаются отказы на второй минуте собеседования. Бывает так: заходит человек – и через пару вопросов ты понимаешь, что он не подходит. В этом случае не надо мучить себя и его положенными получасовыми вопросами. Достаточно объяснить, в чём дело, и закончить собеседование.

Часто мы понимаем, что человек не подходит нам по духу. Таких мы никогда не берём в ядро команды. Не все способны вынести наш стиль работы: по возможности совещания не больше 15 минут и не больше пяти человек (речь идёт не о планёрках старших продавцов, например, а о тех, где принимаются принципиальные решения); если надо что-то срочно сделать – сделай и не ворчи про свои фиксированные рабочие обязанности; на праздники обязательно стоять и торговать в магазинах; видишь косяк – сразу скажи, не исправили – скажи ещё раз, погромче. И т. д.

Так вот, если на одну и ту же вакансию придёт мегапрофессионал, с которым, по ощущениям, будет сложно в команде, и человек со знаниями поменьше, но горящий позитивом, – выбор однозначен.

* * *

*Важно: быстрый отказ тоже должен быть вежливым.
Расходитесь мирно, чтобы было нормально и комфортно
всем вернуться к разговору через год или два.*

Зарплата 10-го

Зарплата выплачивается 10 февраля за январь. Десятого марта – за весь февраль. И т. д. У нас – с разбиением: основная часть 10-го и аванс 25-го. В ресторанах – посменно, но смысл в том, что всегда есть «страховочные» 10 дней.

Эта схема пришла из ресторанного бизнеса. Работа в заведениях посменная, и поэтому часто происходит так: сегодня получил, завтра не иду. Если ты не вышел в свою смену и пропал – в конечном итоге получится, что 10 дней отработаны бесплатно. И этого достаточно, чтобы поддерживать дисциплину.

Как ругать и хвалить

И хвалить, и ругать нужно сразу – иначе человек не поймёт. Точнее, головой поймёт, но в организме не отложится.

Ругать можно только наедине с сотрудником. Потому что неприятно остальным, а если вы ошиблись и сотрудник поставит вас на место, лидером вам больше не бывать. Хвалить же – только прилюдно. Потому что социальное доказательство и пример важнее похвалы.

Хвалить нужно чаще, а ругать – строже.

Дима Кибкало ещё со времён занятий футболом приобрёл хорошую привычку хвалить за каждый удачный шаг. Даже когда мы стали играть в Counter Strike по сети, казалось, он наблюдал за каждым бойцом команды – он постоянно кричал в наушники:

– Борян, молодец, как ты ему в голову всадил!

– Слава, ты крутой!

– Танюха, давай-давай, ранила, молодца!

Было чертовски приятно, и сразу хотелось стрелять точнее, прыгать выше, бегать быстрее и играть сильнее.

Премия

*Если где-то тебе дали грамоту, награду, медаль или что-то ещё – значит, прокатили с деньгами.
Наш хороший друг Л.*

Премия – пережиток советской системы. Все почему-то думают, что работодатель обязан её дать. К сожалению, как награду её никто не воспринимает.

С нашей точки зрения, премия должна быть привязана только к результатам работы, выработке. Чтобы каждый понимал, за что ему приходит каждый рубль. Если у сотрудника нет ключевых показателей эффективности (KPI), премия может быть привязана к каким-то нестандартным результатам. Но тогда он не должен на неё рассчитывать, она всегда приятный сюрприз.

Менять полезное на сахарок – очень плохая тактика. Сотрудник должен делать что-то полезное в принципе. Ваша задача как работодателя – чтобы при этом ему хорошо жилось.

Социальный договор такой: ты отлично выполняешь работу, я даю тебе за это деньги.

Поэтому премия просто так, без воспитательного момента, – нонсенс.

Но есть исключение. Так называемая 13-я зарплата. Она может выдаваться просто потому, что вам захотелось, чтобы у людей было хорошее настроение на Новый год. Это же чертовски приятно!

А ещё мы до сих пор спорим, что лучше – когда ты говоришь человеку: «Молодец, у тебя в конце месяца будет премия» или когда молчишь как партизан, а в конце месяца сотрудник удивляется большому приходу и сам спрашивает.

* * *

Встретили интересную систему, когда у ключевых менеджеров главный KPI – объём выплаченных дивидендов. Потому что ту же выручку можно разными способами поднять за счёт будущих периодов в текущем (например, выжигая клиентскую базу), прибыль управляется через кучу вещей вроде перераспределения амортизации и списаний, а дивиденды – очень реальная история. То есть прибыль в бухучёте – это абстрактные ячейки таблицы, а дивиденды – это конкретное пополнение счёта. В этом разница.

Повышения

Был у нас как-то переезд. Мы попросили продавцов магазинов помочь, не обещая ничего взамен. Пришли Андрей и много-много девочек. Мы таскали вещи на пятый этаж и потом весело ели торт. Никто не получил тогда ничего материального.

Но вот что странно. Каждый раз, когда нам нужен был старший точки или ещё кто-то рангом выше продавца, повышался один из людей, помогавших нам при переезде. Потому что мы всех запомнили и увидели, что человек готов делать чуть больше, чем обязан. Это всегда заметно, и об этом не надо говорить. Награда находит такого героя (если руководитель адекватен, конечно).

Поскольку им никто ничего не обещает, они эту схему, естественно, не знают. В результате это не выливается в самопиар. Только естественные движения. Ну, по крайней мере до того, как продавец прочтёт этот текст.

Мальчики против девочек

Обычно об этом не говорят, потому что тема попахивает сексизмом и ещё кучей «измов». Но девочки всегда рискованнее мальчиков – потому что декрет. С другой стороны, по нашему опыту парни всегда амбициознее девушек (в среднем). Поэтому при той же работе получают они несколько больше: и запросы другие, и риска декрета нет. Зато девушка в среднем более дотошна.

Если же говорить о продавцах, то парни лучше продают после детального обучения (за ними сила и железная уверенность), а девушки – до, поскольку они в большинстве своём прирождённые психологи.

* * *

Мир поменялся, и теперь почти нет разницы, какого человек возраста, пола и стажа. Главное – чтобы решал задачу.

Кадровик

Полностью соблюдать законодательство по кадрам – жуткий геморрой. Если речь идёт об одном магазине или небольшой компании – надо отдавать на аутсорс (обычно – тому же, кто занимается бухгалтерией). Если же в компании вдруг стало больше 50 человек, нужен кадровик.

Кадровик – тот, кто следит за бумагой, а не за людьми. Все без исключения собеседования проводятся руководителями отделов, но никак не кадровиком. В больших компаниях есть особый вид квеста – «Пройди долбанашку». У вас его быть не должно, а кадровик обязан быть не только дитем дьявола, но и очень полезным добрым сотрудником.

* * *

Важно понимать, что есть ещё одна функция, которая часто падает на кадровика, – корпоративная культура. Так вот, это разные роли и разные люди. Корпоративная культура – это когда есть кто-то, кто рассказывает внутри про крутость компании, кто-то, кто проектирует процессы, и кто-то, кто следит за их исполнением. Цель – создать норму реакции и норму поведения в разных ситуациях. Например, вот: клиент всегда прав или прав, но не всегда?

Надо разобрать случаи, сформировать восприятие, проверить, что усвоили, регулярно напоминать и карать за косяки.

Косяки

У каждого сотрудника примерно раз в год бывают «критические дни», когда раз за разом возникают косяки в неожиданных местах и всё то, что казалось привычным, внезапно валится из рук. Такое случается, и важно понимать, что это происходит полосами. Не беспокойтесь, пройдёт.

За исключением этих весёлых периодов, обычные косяки делятся на такие стадии:

- **Осознанный риск.** Это когда кто-то что-то попробовал и не получилось. Это не косяк, это эксперимент.
- **Неосознанный риск.** Это эксперимент, который проводился без понимания цели и оценки возможных потерь. Это ошибка, и нужно сразу доносить разницу между осознанным и неосознанным рисками. Эмоционально.
- **Обычный бытовой косяк.** Труднопредсказуемая ошибка, которая возникла просто потому, что рано или поздно должна была где-то возникнуть. Нужно выразить недовольство и исправить процесс, чтобы она никогда не повторялась. В таких ошибках виноваты и вы, и сотрудник. О них чуть подробнее поговорим ниже.

• **Грабли, на которые наступили второй раз**. Например, в предыдущем случае что-то внесли в процесс, а потом сотрудник ещё раз сделал то же самое. Зная, что произошло в прошлый раз, и видя процесс. Это безусловный и самый тяжкий косяк.

В переговорах и разругивании ситуаций в бизнесе есть три вида борьбы. Борьба за прошлое – это попытка изменить уже случившиеся события. «Ты ошибся». – «Нет, я не ошибся» – пример борьбы за прошлое. Она ни к чему не ведёт, потому что проблема уже есть. «Ты ошибся». – «Хорошо, скажи, как надо было сделать» – это борьба за настоящее, сотрудник признал проблему и пробует что-то решить. «Ты ошибся». – «Хорошо. Вот так это случилось; вот это мы сделаем, чтобы такое больше не происходило; а сейчас решим вопрос вот так и вот так» – это борьба за будущее, единственный конструктивный вид взаимодействия в бизнесе.

— *Какого чёрта тираж с ошибкой?*

— *Я идиот, не посмотрел оригинал-макет. Сейчас напечатает двести штук цифрой, в шестнадцать ноль-ноль будут на складе. На неделю хватит. В пятницу привезём основной тираж.*

Коротко и приятно, правда?

«Я не знал», «Я не подумал» – слова-паразиты.

Естественно, косяк исправляет тот, кто его устроил. Например, оператор, знавший, что доставки на завтра назначать больше нельзя, никогда не теряет ни места, ни зарплаты, но едет сам доставлять этот заказ. Как правило, после этого косяки кончаются.

Руководитель – подчинённый

Нельзя спорить с руководителем. Он видит общую картину, и если он поставил какую-то задачу – значит, так было нужно. Можно обсуждать задачу до постановки, но если она есть – значит, всё. Руководитель знает больше. И это его ответственность. Если сотрудник принял условия работы – надо работать. Не хочется – дверь во-о-он там.

А значит, если руководитель говорит, что сотрудник неправ, – тот уже неправ. Не надо спорить, а нужно разобраться и понять, что пошло не так. И больше на эти грабли не наступать. Подчинённый должен признать ошибку и исправить сразу же. «А я не знал» – вирус, который может поразить любой коллектив.

Вот пример. Мы давно обсуждали, что производителю «Магеллан» нужно сменить юридический адрес. Тихон, руководитель производства, решив, что так лучше, молча сделал всё сам. Проблема была в том, что документы пришли всего на день раньше момента, когда бухгалтерия решила заплатить налоги на прибыль. В итоге несколько сотен тысяч рублей просто зависли в процессе, потому что налоговая уже не та. Первая реакция Тихона была такой: «Я не думал, что так бывает, хотел как лучше». Но, надо признать, в решении

вопросов он опытный, поэтому после первых секунд растерянности осознал, что борется за прошлое. И он быстро понял, что неправ и это в любом случае его, как руководителя, проблемы. Откуда они взялись – второй вопрос. То, что он чего-то не знал, его не оправдывает. Проблемы налицо. Надо брать и исправлять.

Вирус «А я не знал» характерен для крупных компаний, где никто не несёт ответственности. Или для тех случаев, когда на согласования приходят 10 человек вместо одного, который побоялся.

Следующий тезис: если что-то непонятно, то задай вопрос сразу. Бывает, что человек что-то понял по-своему, ушёл делать – а через неделю выяснилось, что всё не то. За вопрос сразу никого не бьют: нужно приучать к этому и себя, и сотрудников. Задай его – получишь ответ. Когда на важной презентации новых устройств хранения данных вещал бойкий молодой инженер, внезапно в зале поднял руку старый. И спросил, что за термин тот только что использовал. У него не было ни стеснения, ни страха потерять авторитет. Ему было важно понять, покупать ли устройство за 28 миллионов рублей. Во всех тонкостях. Как только он почувствовал, что чего-то не понимает, то просто поднял руку и спросил. И если надо было бы, он насмешил бы весь зал, но спросил бы 10 раз, пока не понял чётко. Это профессионализм, достой-

ный уважения.

Не задавать лишних вопросов помогает блокнот. Дима Кибкало однажды пришёл к своему бывшему руководителю и, не перебивая, слушал его 10 минут. Тот спросил:

– Ты чего, умный?

– Чего?

– У тебя чего, память хорошая?

– Ну да, вообще-то есть такое.

– Иди и купи блокнот. Ты же потом десять раз ко мне бегать будешь. Переспрашивать. А времени у меня на тебя нет. Блокноты через дорогу.

Естественно, лучший сотрудник – тот, кому можно отдать задачу и забыть про неё. Сделает. Но лучше всё-таки иногда проверять.

50% ошибки

Любая ошибка – ответственность наполовину руководителя, наполовину подчинённого. Не бывает так, что сотрудник ошибся, а руководитель прав. Потому что работа руководителя – быть в курсе, контролировать вовремя и уточнять детали. Если бы вы были командиром экипажа, а второй пилот ошибся, разбились бы вы оба. Поэтому командир контролирует действия всех в кабине.

Вот пример моей ошибки. Мы готовились к фестивалю «Нашествие», нужны были футболки. Новый сотрудник, только прошедший испытательный срок, их заказывал. Я проконтролировал срок, договор и доставку, но не закопался глубже и не уточнил цвет. Доверился, что заказать синий – значит заказать синий. А синий кончился, о чём стало известно за неделю до мероприятия. Результат: одна ошибка в этом месте поставила крест на всем остальном.

Наш руководитель административно-хозяйственного отдела (АХО) Михаил занимался ремонтом в магазине на Курской. Дима Кибкало пришёл, проверил, прозвучала фраза от Миши:

– Всё сделаем как обычно. Будет отличный магазин!

Через неделю стены были жёлтыми. Хотя в трёх предыдущих магазинах Миша делал стены белыми – какого бы цвета они до этого ни были.

– Миш, но мы же везде красим стены белым.

– А я думал, здесь не надо. Ты ж не сказал, что надо перекрасить в белый!

Миша ошибся? И да и нет: он не спросил, почему все стены раньше красили белым, а теперь они жёлтые. Дима как руководитель ошибся? Да, он не оговорил всех условий задачи. С тех пор все знают, что цвет стен – белый. Даже те, кто открывал уже несколько магазинов.

И ещё один момент. Если в магазине нет оборудования для проверки купюр и принята фальшивая, это ошибка территориального управляющего и его однозначная ответственность. Если же в магазине есть такое оборудование и всё равно принята фальшивая купюра (которая на нём распознается), это однозначный косяк магазина.

* * *

До сих пор это самый шокирующий вывод для многих на-

чинающих руководителей.

Не создавать возможности ошибки

Руководитель неправ и тогда, когда оставляет сотруднику возможность для ошибки или злоупотребления.

Дима как-то пустил друга Лёху за свой компьютер. Через два часа вернулся, всё было хорошо. А через полгода выяснилось, что другой друг по имени Артём на него жутко обижен и уже давно с ним не разговаривает. После долгих попыток выяснить, что произошло, нашёлся вот такой лог ICQ за эти сакральные два часа:

Артём: Привет!

*Лёха под аккаунтом Димы: Пошёл на ***!*

Артём: Почему???

*Лёха под аккаунтом Димы: Потому что ты *****!*

Лёха, конечно, редиска, нехороший человек. Но Дима должен был разлогиниться. Это же естественно.

Так и в магазине. Если вы делаете акцию на бесплатный приз по купонам, надо жёстко учитывать каждый, а не оставлять продавцам возможность забрать пару промонаборов себе. Если вы пишете программу складского учёта и оставляете в ней дыры, вы сами провоцируете людей на злоупотреб-

ления.

Людям нужно доверять. Они хорошие. Но оставлять шансы чем-то злоупотребить – значит ввести в искушение.

У нас есть инструкция: после увольнения любого сотрудника нужно переврезать замок, ключи к которому у него были. Если сотрудник честный, хороший и мы ему всецело доверяли, вдобавок остались друзьями, замок мы всё равно меняем. Потому что если вдруг что-то пропадёт, можно будет подумать как на него, так и на нового обладателя ключа.

В отношениях между компаниями так же. Лучше увидеть где-то уязвимость договора и поправить его, чем думать: «Нет, он этим не воспользуется, это нечестно» – и менять потом мнение о партнёре в худшую сторону. Воспользуется. Даже если он ваш друг и вы ему на 100% доверяете, стоит просто убрать саму возможность такого варианта. Да, это лишние 10 минут работы, но они сэберегут вам до 10% друга.

Раздолбайство

Все проблемы и конфликты на работе связаны с раздолбайством.

Главный враг раздолбайства – план. Он крайне редко выполняется, но планировать всё равно нужно. Почему? Потому что план помогает собирать нервы в кучку. Если он есть, понятно, где ошибка и кто не сделал своей части работы. Если его нет, в коллективе царит раздолбайство. Вовремя обновляющийся план куда лучше закостенелого, но и закостенелый куда лучше решений на лету.

8 часов в день

Сотрудник в малом бизнесе работает за зарплату. Руководитель покупает его время, восемь часов в день. Должностные обязанности есть в корпорациях, когда каждому находится крупная ниша. У вас поначалу такого раздолья не будет. Люди универсальны в малом бизнесе, и делать надо много всего разного.

Когда нет клиентов в первом магазине, продавец может что-то предпринять, чтобы они появились. Можно раскидать листовки по почтовым ящикам. Или что-то писать в группу компании во «ВКонтакте». Можно поработать курьером, потому что надо что-то срочно донести (когда в смене есть кто-то ещё). Уже потом, когда магазинов будет много, продавец станет только продавать.

Закон природы: кто не хочет работать по такому принципу, тот обычно не задерживается. Но, конечно, об этом надо предупреждать на собеседовании.

* * *

Есть несколько уровней управления. Можно управлять процессом, задачей или целью. Самые низкооплачиваемые

люди управляются через процесс: «Бери этот ящик отсюда и тащи туда». Это когда выдаёте набор конкретных действий, то есть прямо скрипт. Задача в этой ситуации выглядит как «Надо к вечеру все ящики положить вон туда». В этой ситуации куда больше свободы и куда больше вероятность, что ящики окажутся там, где надо, но и выше требования к исполнителю, потому что надо уметь думать. А самый высокий уровень цели – это «Товары должны быть распределены по диаграмме всё время». Соответственно, лучше всего управлять целями. А глава относится к тем, кто работает процессами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) 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.