

Сергей Филиппов

Прокачай

в себе управленца



Сергей Филиппов

Прокачай в себе управленца

«Сергей Филиппов»

2016

УДК 658.5
ББК 65.291

Филиппов С.

Прокачай в себе управленца / С. Филиппов — «Сергей Филиппов», 2016

ISBN 978-5-9907454-1-4

Быть директором и вести людей за собой — разные понятия, характеры, образы мышления и жизни. В этой книге автор рассказывает без заумных теорий, четко и по делу, как стать проницательным, уважаемым и дальновидным руководителем, зная несколько основных, но не очевидных принципов. В ней собраны приёмы пятнадцатилетнего опыта управления автора и приёмы, проверенные сотнями клиентов, партнёров консалтинговой компании Vertex. Эти знания помогут вам пересмотреть многие управленческие привычки, освободиться от изматывающей текучки и направить силы на развитие себя и бизнеса.

УДК 658.5
ББК 65.291

ISBN 978-5-9907454-1-4

© Филиппов С., 2016
© Сергей Филиппов, 2016

Содержание

Благодарности	5
Вступление	6
Глава 1	8
Глава 2	11
Глава 3	18
Глава 4	22
Глава 5	27
Глава 6	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Сергей Филиппов

Прокачай в себе управленца

Благодарности

Всем клиентам и бизнес-партнерам компании Vertex. Сотрудничество с вами делает нас лучше. Эта книга написана для вас и благодаря вам. Спасибо, что помогаете делиться знаниями и своим опытом с широкой аудиторией. От всей души желаю вам ещё большего процветания, чтобы вы могли продолжать учиться у нас, а мы у вас.

Всем конкурентам и недоброжелателям, благодаря которым мы становимся сильнее, так как всё время растём над собой, идём на опережение, наперекор вашим желаниям.

Екатерине Чупиной, которая полностью взяла на себя редактуру и издание этой книги.

Ирине Кочиевой, моему заместителю и управляющему партнёру компании Vertex, благодаря которой я смог без отрыва на текучку погрузиться в написание этой книги.

Виктору Щеглову, управляющему партнёру Vertex и директору информационного агентства VertexNewsAgency, за поддержку, креативные идеи, которые есть в этой книге.

Максиму Днепровскому, управляющему Vertex Filmstudio, за умение в любой непонятной ситуации узреть рациональное зерно. Спасибо за содействие.

Антону Мироненко, моему бизнес-партнёру по социальному направлению. Спасибо, Антон, ты делаешь важную работу, помогая людям решать свои внутренние проблемы, популяризируя наши методы личного саморазвития.

Всем, кто меня знает, кто в меня верит, кто меня любит. Всё, что я делаю – для вас и ради вас. Ценю.

Вступление

Гордиться красным дипломом института управления, при этом смертельно бояться подчинённых. Быть умным, дипломатичным и справедливым, но не заслужить авторитета у окружающих. Годами восседать в кресле руководителя и не быть лидером. В мире бизнеса хватает парадоксов и не соответствий, как должно быть и как есть на самом деле. В управлении, пожалуй, их больше всего.

Занимать руководящую должность и вести людей за собой – разные понятия, характеры, образы мышления и жизни. В этой книге мы поговорим, о том как стать проницательным, уважаемым и дальновидным руководителем, зная несколько основных, но не очевидных принципов.

Почему я вообще взялся за эту книгу? На полках магазина и в Интернете хватает достойных литературных трудов об управлении. Наверное, вы уже прочитали достаточно и о лидерстве, и о менеджменте. Кстати, многое ли применяете? Все ли книги, которые вы прочитали о бизнесе, вамгодились?

И у меня так. Проглатывая одну за другой, я понял, что до сих пор нет такой книги, в которой бы были собраны самые нужные материалы для управленца, которая бы без лишних слов, но подробно и понятно объясняла самую суть управленческого искусства.

Условно всю бизнес-литературу я разделяю на три большие группы:

«Фолианты», в которых собраны исчерпывающие данные о менеджменте. Авторы дают буквально энциклопедические материалы. Вопрос в том, располагает ли управленец временем на изучение этих объёмов? Мои клиенты и друзья подтверждают, чаще всего именно такие книги остаются недочитанными.

«Водовозы», задача которых – не научить конкретным инструментам, а вдохновить читателя. После таких книг готов стартовать, развиваться, создавать, рисковать, пробовать новое, но не понимаешь, что именно тебе нужно – и в поисках идей берёшься за следующую книгу. Этот водоворот только отнимает внимание от действий.

«Пазлы», в которых подробно разбираются отдельные инструменты без привязки к системе бизнеса и другим управленческим функциям руководителя. Сначала берёшь книгу о лояльности сотрудников, потом – о жёстком менеджменте, затем – о подборе персонала, о мотивации, и так до бесконечности. Они полезны, когда углубляете понимание конкретных бизнес-инструментов. Правда, глубокие теоретические знания обычно не нужны на практике. Чаще из книги вы берёте на заметку две-три мысли, остальное откладывается как «информационный шлак».

Я предлагаю вам иную книгу. В ней вы не найдёте заумных теорий и отстранённых размышлений. В ней только суть, только прикладные инструменты из моего пятнадцатилетнего опыта управления и приёмы, проверенные сотнями клиентов, партнёров Vertex. Вам осталось только прочитать, переложить на себя и свою компанию – обещаю, сделать это будет несложно – и применять.

Прочитав эту книгу, вы научитесь лучше разбираться в себе и своих сотрудниках, научитесь управлять даже теми людьми, которые вам не обязаны подчиняться.

Уверен, что эти знания помогут вам пересмотреть свои управленческие привычки, освободиться от изматывающей текучки и направить силы на развитие себя и бизнеса.

В основе этой книги лежит программа моего тренинга «Эффективное управление. Игра по вашим правилам. 87 профессиональных секретов успеха». Если хотите узнать больше о методах и инструментах, если решите проработать навыки на практике под моим руководством, приходите на тренинг. Все подробности можете узнать на www.superboss.ru.

Приятного чтения.

Управляйте с удовольствием.



Глава 1

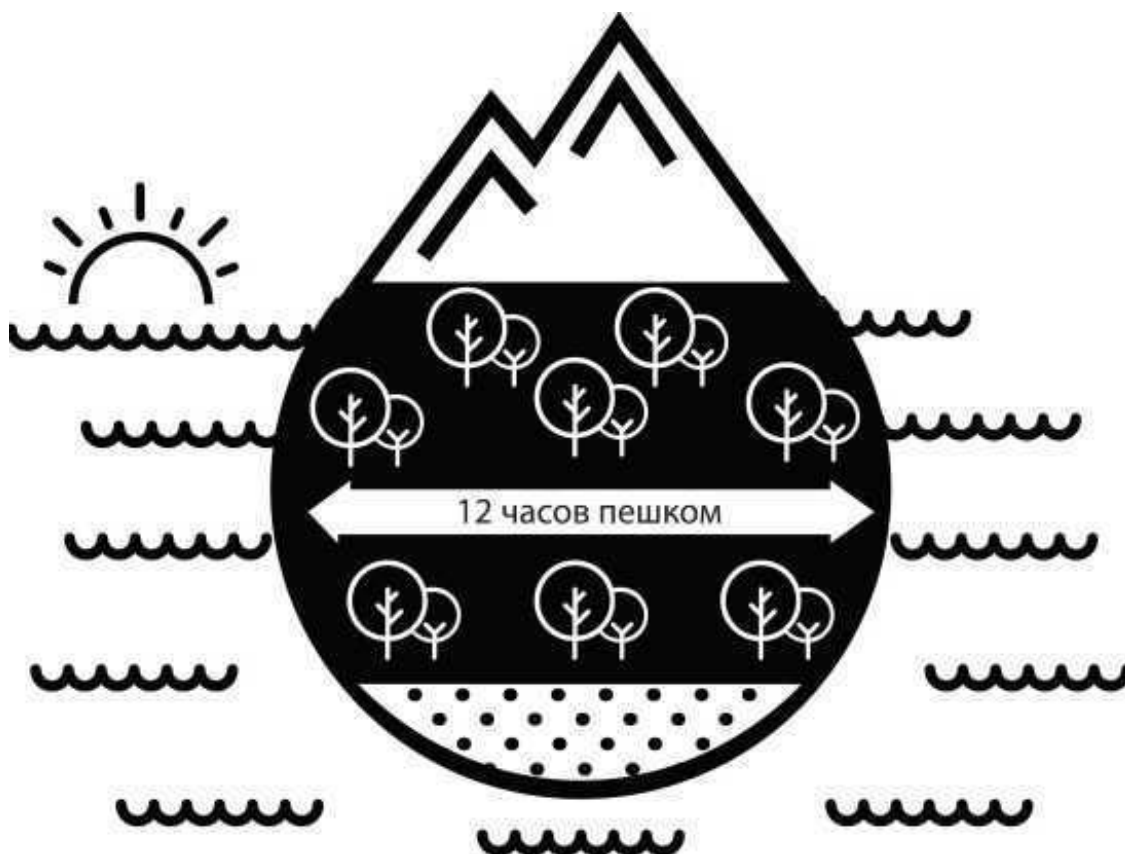
Способны ли вы управлять людьми?

Помимо желания руководить важно обладать умением – брать неопределённость будущего на себя. Если вы не боитесь и готовы отвечать за завтрашний день не только свой, но и других, то вы можете руководить.

В основе управления лежит инстинкт выживания. Если люди будут верить, что, следуя вашему примеру или совету, они смогут выжить и преуспеть, тогда без замешательства пойдут за вами.

На тренингах я провожу игру под названием «Остров», которая отлично показывает, как люди выбирают себе лидера. Предлагаю и вам в неё поиграть.

Представьте, что вы летели на международном рейсе, и вдруг произошла авиакатастрофа, самолёт упал в море. Все пассажиры остались живы и выбрались на необитаемый остров. Это случилось около 15:00. Примерно через четыре часа сядет солнце, а пока стоит жара под 40 градусов. Вы огляделись и обнаружили, что песчаный пляж занимает небольшой участок острова, он весь покрыт непроходимыми джунглями. Вдалеке видна высокая гора, до неё добираться не меньше девяти часов. Что вы предпримете, чтобы спастись? Продумайте ваш план действий до того, как читать дальше.



Наконец люди потихоньку начали приходить в себя от шока и стали думать, как спастись. Вам нужно воспользоваться этой ситуацией и взять власть в свои руки. Что вы скажете людям, чтобы они пошли за вами?

Продолжим развивать события. Допустим, вы выступили с вдохновляющей речью, но лишь треть людей согласилась на ваше предложение. Ещё несколько активистов, как вы, озвучили свои варианты действий, но и они набрали не больше трети голосов. Что делать в этой ситуации? Время идёт, солнце скоро сядет, а у вас нет ни огня, ни еды, ни крыши над головой. Все вещи затонули вместе с самолётом.

Тут право слова взял ещё один человек.

– Я всё же настаиваю, чтобы мы начали действовать так, как я говорю. Я биолог по образованию и знаю, что можно, а что нельзя есть в джунглях. Со мной вы не отравитесь и, если повезёт, мы найдём съедобные плоды. Кто согласен?

Руки подняли также треть людей.

– Хорошо. Пойдёмте со мной, – продолжил говорить этот человек. – Я помогу вам, если кому-то потребуется врач. Я проходил курс первой медицинской помощи и стажировался в скорой. Кто пойдёт со мной?

Количество голосов прибавилось.

– Спасибо. Знаете, мне уже приходилось выживать в джунглях. Я знаю, что нас ждёт, если мы сейчас будем медлить. Я знаю, к чему нужно быть готовым и как себя обезопасить.

Ещё добавилось несколько рук.

– Я не говорил вам раньше, но я уже был на этом острове. Нас выбрасывало сюда с разрушенного корабля. Я знаю его географию и знаю, как будут действовать спасательные службы в этом регионе.

Большинство людей подняли руки.

– Отлично. Все, кто поднял руки, собирайтесь, пойдём. Те, кто не проголосовал – оставайтесь здесь. Мы вас не возьмём с собой. Нам не нужны конфликты. Либо вы поддерживаете большинство, либо выживаете сами.

В этот момент все единогласно выбирают этого человека, потому что он не только знает, как выжить самому и всем пассажирам, но подчиняет своей власти даже конкурирующих с ним людей.

Точно по таким же принципам работает человеческая психика в обычных жизненных ситуациях, когда встаёт выбор, за кем идти. Если вы дадите людям понять, что, сотрудничая с вами, они не пропадут, а, наоборот, добьются успеха и процветания, то они сами захотят вам подчиняться. Вам останется спокойно управлять.



Глава 2

Какой вы руководитель?

Вспомните всех руководителей, которые у вас были. Кто-то вдохновлял вас своим примером, кто-то разочаровывал, кто-то жёстко контролировал и отчитывал, кто-то не обращал на вас внимания, кто-то в вас верил, а кто-то не доверял, кто-то ставил сложные задачи, кто-то оставлял вам только рутинный функционал. Как бы вы их ни оценивали, все они – руководители, но с разными стилями управления. Отличаются они друг от друга особенностями характера и способностями, заложенными природой. В этой главе мы разберём, какие бывают типы руководителей и какой тип управления подойдёт вам.

Начнём с определения психотипа вашей личности с помощью теста. Он состоит из восьми блоков. Отвечайте на вопросы «да» или «нет». Если сомневаетесь, как ответить, то вспоминайте, какое поведение для вас характерно в большинстве случаев. Старайтесь отвечать быстро.

Блок 1.

1. Вы впечатлительный человек?
2. Бывает, что вас охватывает паника?
3. Вы любите «приврать для красного словца», приукрасить истории, которые рассказываете?
4. Вы предпочитаете не ссориться с другими людьми?
5. У вас большие глаза?
6. Вам нравится зелёный цвет?
7. Вы тщательно следите за внешним видом и хорошо одеваетесь?
8. Вы умеете замечать и ценить красоту?
9. «У страха глаза велики». Это про вас?

Блок 2.

1. У вас широкое телосложение или, наоборот, вы худощавый человек?
2. Вам сложно объяснить, поэтому предпочитаете всё делать сами?
3. У вас хорошо получается мастерить что-то руками?
4. Вы можете долго выполнять рутинную работу?
5. Вы любите заниматься спортом?
6. Бывает, что вы не понимаете чужих шуток?
7. Вы спокойный человек?
8. У вас крепкое здоровье?
9. Вы любите большие автомобили типа джип?

Блок 3.

1. По-вашему, честность – самое главное качество человека?
2. Вы любите, чтобы во всём был порядок?
3. Вы что-нибудь коллекционируете?
4. Вам нравится разбираться в таблицах, схемах, инфографике?
5. Вы всегда доводите дела до конца?
6. Вам нравится жить по правилам?
7. Вы любите читать в туалете?
8. Вы всегда держите слово?

9. Вам всегда очень сложно сделать выбор между двумя равнозначными альтернативами?

Блок 4.

1. Вы любите спорить?
2. Бывает, что вы самоутверждаетесь, принижая других людей?
3. Вы любите учить знакомых, как надо жить?
4. Вам нравится красный цвет?
5. Вы хулиганили в школе?
6. Вы за свободный график работы?
7. Получив желаемое, вы теряете к нему интерес?
8. Вам постоянно нужно что-то новое?
9. Вы любите соревноваться?

Блок 5.

1. У вас сильная интуиция?
2. Вы увлекаетесь психологией?
3. Вы хорошо чувствуете мотивы людей?
4. Иногда чихание доставляет настоящее удовольствие?
5. Вас раздражает неприятный запах?
6. У вас острый, порой ядовитый юмор?
7. У вас неразборчивый почерк?
8. Вам не нужна роскошь, вам достаточно обычного комфорта?
9. Вы не любите приглашать гостей домой и сами не любите ходить в гости?

Блок 6.

1. Вы экономный человек?
2. У вас рыжий цвет волос?
3. Вы любите, когда всего побольше и подешевле?
4. Когда вы обижены, вы не хотите, чтобы к вам прикасались?
5. Вы не любите выкидывать вещи и храните их, так как считаете, что они вам ещё пригодятся?
6. Вы любите халяву?
7. Вы хорошо умеете просчитывать свою выгоду?
8. Вам сложно держать слово?
9. Вы способны выкрутиться из самой сложной ситуации?

Блок 7.

1. Вы любите находиться в тишине?
2. Вы любите качественную музыку?
3. После полуночи вам всегда приходят лучшие идеи?
4. Любите быть в одиночестве?
5. Вас раздражают люди, которые много говорят?
6. Вы играете на музыкальном инструменте?
7. Вы говорите негромко и медленно?
8. Вы левша?
9. Вы меланхолик?

Блок 8.

1. Вы много говорите?
2. Вы часто перебиваете собеседника?
3. Вам всегда хочется высказать своё мнение?
4. Вы любите вкусно поесть?
5. Вы хорошо готовите?
6. Вы курите не из-за никотиновой зависимости, а потому что вам нравится сам процесс?
7. У вас крупный и размашистый подчерк?
8. Вы любите яркие цвета в одежде?
9. Вам легко даются иностранные языки?

Подсчитайте количество положительных ответов в блоках и впишите их в таблицу ниже. Чем их больше, тем ярче в вас выражены качества определённого психотипа и стиля управления.

Блок	Тип управления	Количество положительных ответов
1.	Зрительный тип. Руководитель-друг.	
2.	Мышечный тип. Руководитель-диктатор.	
3.	Анальный тип. Руководитель-командир.	
4.	Уретральный тип. Руководитель-атаман.	
5.	Обонятельный тип. Руководитель-харизматик.	
6.	Кожный тип. Руководитель-манипулятор.	
7.	Аудиальный тип. Руководитель-эксперт.	
8.	Оральный тип.	

Блок 1. Зрительный тип. Руководитель-друг.

Вы стараетесь дружить с подчинёнными, боитесь испортить с ними отношения. Поэтому часто просите выполнять задачи, вместо того чтобы их ставить. Вы эффективны в отношениях с лояльными профессионалами, поэтому обычно перекладываете ответственность на подчинённых, чтобы не испортить с ними отношения. Вы не знаете, что делать с деструктивными сотрудниками.

Ваша фирма – «кружок по интересам». Ваш коллектив не больше десяти человек. Подчинённые – яркие профессионалы, которые, благодаря вашей дружеской дипломатии, не ссорятся и не разбегаются. Вы умеете договариваться так, чтобы все оставались довольны. В этом ваш огромный плюс.

Есть и минус. Вы не сможете заставить работать тех сотрудников, которые ленятся или всё делают абы как. Чем больше их в вашем коллективе, тем быстрее в фирме начнётся разброд и шатание.

Если представить такого руководителя спортивным тренером, то у него отлично получится работать с именитыми спортсменами, когда к каждому нужно найти свой подход, при этом добиться слаженной работы всей команды.

Блок 2. Мышечный тип.

Руководитель-диктатор.

Вы силовой лидер, у вас чёткий контроль и постановка задач. Убеждены, что у сотрудников не должно быть своего мнения. Сотрудники – винтики, а фирма – механизм. У вас всё расписано по правилам и регламентам. На любой случай найдётся инструкция. Например, вот такая ситуация вполне естественна для руководителя-диктатора.

Проходит директор мимо курилки. Видит, два сотрудника сидят, болтают. Решил отчитать, чтобы пошли работать.

– Ты, – говорит одному. – Почему куришь в это время?

– По инструкции разрешено.

– А-а-а, по инструкции...тогда кури. А ты почему здесь сидишь и не куришь?

– Я не курю.

– Чего тогда сидишь? Перерыв разрешён только тем, кто курит. Иди, работай.

Такой руководитель способен построить огромные масштабируемые структуры. В этом его плюс. Минус диктатора в том, что он абсолютно не гуманен к сотрудникам. Ему безразлична личность человека.

Спортивный тренер-диктатор будет действовать так. Есть десять спортсменов, которые должны к концу года жать от груди 100 кг, а пока их максимальный показатель – 40 кг. Представьте, начало тренировки. Тренер говорит: «В этом месяце жмём по 40, на следующий месяц – 50, потом – 60, потом – 70, так до ста. Вдруг кто-то отвечает: «Тренер, а я уже жму сто!» «Мне всё равно, – говорит тренер, – делаем так, как я сказал. В этом месяце все жмём по 40. И точка. Нам нужны не личности, а члены коллектива».

Блок 3. Анальный тип.

Руководитель-командир.

Вы стараетесь быть справедливым со всеми – и с сотрудниками, и с вышестоящим руководством. Слуга царю, отец солдатам. Вы тщательно анализируете, прежде чем принять решение. Управляете по правилам, но не по жёстким регламентам, как диктатор, а по своим, человеческим.

У командира фирма – «взвод». Он старается каждого сотрудника загрузить максимально и потом справедливо с ним рассчитаться – и финансово, и организационно. У всех сотрудников есть своё нормальное рабочее место, хорошая техника, может, даже фирменный автомобиль.

Командир справедлив до глубины души. Однако часто слишком заикливается на деталях. Например, рассуждает так: «Сегодня я задержал сотрудника после работы на полчаса. Надо как-то компенсировать. Мне ему разрешить завтра попозже прийти? Или заплатить за эти полчаса? Или он и так отпросится потом, вот тогда и компенсирую?».

Сложности у командира только с подчинёнными некорректного поведения. Он видит только два способа взаимодействия – либо по-человечески общаться, либо «застрелить», то есть уволить.

Если командир тренер по спорту, то управляет он так: «В этом месяце все жмут по 40 кг. Те, кто жмёт по 100, им помогает, а я помогаю лично им улучшать результаты».

Блок 4. Уретральный тип.

Руководитель-атаман.

Вы сверхоперативны. Всё делаете быстро, не особо анализируя проблемы. Часто принимаете решения интуитивно. Если у вас спросить, почему так действовать правильно, вы можете сказать «потому что», и с вашей стороны это будет исчерпывающий ответ.

Умеете сплотить людей для разовой работы. Хорошо воодушевляете, однако импульсивны и не терпите алгоритмы.

Ваши сотрудники слишком инфантильны. Они советуются с вами по любому поводу: как лучше поставить стол в офисе, у кого лучше заказать кофе, и прочие мелочи. Когда атамана нет в офисе, никто не работает. Кот на печку – мыши в пляс. Поэтому фирма у него называется «детский сад».

На примере спортивного тренера достигать цели атаман будет так. В январе поставлена задача жать 100 кг от груди к декабрю. На дворе октябрь, никто ничего до сих пор не жал. Все хулиганили, пили и тратили деньги. Вот забегает атаман и с криками на втором русском языке, а порой и с рукоприкладством заставляет всех сдать норматив за два месяца. Все испугались, поверили, что это возможно, и побежали делать. Жмут, стараются. Норматив сдали, получили премию, разделили – и снова бездельничать.

Блок 5. Обаятельный тип.

Руководитель-харизматик.

Харизма – это природная власть над людьми. Это что-то мистическое. Можно сказать, животный магнетизм. Когда разговариваешь с харизматиком, попадаешь в состояние ступора. Тебе ставят задачу, но ты не можешь сопротивляться, потому что именно в эту секунду критическая оценка отключена.

Если вы харизматик, значит, в вашей компании развит культ личности. Все сотрудники в вас влюблены. Фирма условно называется «секта». Вы верите в счастливую звезду и любите вызывать восхищение.

Из неявных, но существенных минусов – вы готовы всё делать сами, даже если не уверены, что осилите.

У вас отлично развита интуиция. Можете взять пачку счетов на подпись и вытащить именно тот, в котором есть ошибка. Или, например, вы кому-то что-то пожелали, оно – раз! – и сбылось. Или случайно оговорились, а на самом деле это оказалось правдой.

Как действует харизматик, если он спортивный тренер? Представьте зал. Спортсмены лежат на скамьях, жмут штангу от груди, кто сколько может. Заходит тренер, окидывает зал взглядом – и все сразу начинают стараться сильнее, жать больше, чем могут. «Сам тренер к нам пришёл». Вот он на кого-то посмотрел. Тот начинает сразу навешивать больше блинчиков на штангу. «Сам тренер на меня посмотрел».

Руководитель-харизматик эффективен в небольших группах, так как его влияние снижается на расстоянии. Хорошо управляет максимум 20 подчинёнными. Однако если поддерживать коллектив фотографиями и видеообращениями, то власть можно транслировать на гораздо большую аудиторию.

Блок 6. Кожный тип.

Руководитель-манипулятор.

Вы отлично играете на эмоциях, страхе, вине, стыде, обиде, патриотизме. Ваш принцип – «разделяй и властвуй». Вы всегда выделяете фаворитов и аутсайдеров и постоянно меняете их местами. Любите слухи и интриги. Обожают ссорить и мирить сотрудников.

Часто ваши подчинённые одурачены: могут получать мало, но при этом размышлять, что скоро акции компании будут продаваться на Нью-Йоркской бирже, и что шеф обещал подарить им по одной.

Один из моих хороших друзей работал у манипулятора и рассказывал, что как-то на свой день рождения ему пришлось ехать в магазин в час ночи, чтобы купить скрепки корпоративного цвета, при этом он искренне считал, что это нормально, и называл свою работу мечтой.

Фирма манипулятора называется «соковыжималка», так как сотрудники после увольнения выжаты, как лимоны. Манипулятор не гуманный руководитель, но очень эффективный. Он способен вклиниться на любой высококонкурентный рынок, и там создать прибыльный бизнес.

Тренер-манипулятор будет всё время сталкивать спортсменов между собой, чтобы они чувствовали друг в друге сильных конкурентов и благодаря этому стремились делать больше, чем могут.

Блок 7. Аудиальный тип.

Руководитель-эксперт.

Вы живёте на работе и заиклены на своей профессиональной квалификации. Сотрудники вас не интересуют в принципе. Вы считаете, что взаимодействие с ними – пустая трата времени. Вы не считаете нужным их контролировать или чему-то учить, потому что уверены, что они, как и вы, помешаны на работе, значит, сами разберутся и всё сделают, как надо.

Вы способны работать за десятерых. Остальные люди вам нужны, чтобы не было скучно, чтобы в чём-то разгрузить и немного облегчить работу. Вы самый важный сотрудник своей фирмы. Она похожа на лабораторию.

Спортивный тренер-эксперт будет выглядеть так. Сорок спортсменов тренируются, жмут 40–50 кг от груди. Вдруг заходит огромный качок, который жмёт 200 кг от груди, и просто начинает тренироваться сам, не обращая ни на кого внимания. Качок не даёт никаких рекомендаций и советов. Остальные смотрят и пытаются что-то повторить.

Блок 8. Оральный тип.

Пока я не провёл параллелей между этим психотипом и особенностями управления. Дорогие читатели, предоставляю эту возможность вам. Буду рад и благодарен вашим письмам на эту тему. Мой адрес trener@salestrening.ru

Если коротко, то человек орального психотипа любит говорить. Конечно, умение говорить важно для руководителя, но не обязательно, чтобы он любил это делать.

Кстати, обо всех психотипах я подробно рассказываю в книге «Состояние эффективности»¹. Почитайте и узнаете, какими талантами и особенностями они обладают.

Какой тип руководителя в каком бизнесе сможет реализоваться?

Если вы друг, то сможете реализоваться в бизнесе, где нужно сплотить амбициозных профессионалов для совместной работы с помощью дипломатии, чтобы они вместе работали и не разбежались.

Если вы диктатор, сможете строить огромные сети, масштабируемые структуры. Вы там, где нужен рост.

Если вы командир, сможете руководить там, где требуется максимальная эффективность людей и отсутствие текучки. Под вашим началом любой бизнес может быть успешным, но не рассчитывайте построить огромную корпорацию. Вам лучше оставаться руководителем местного уровня.

¹ Филиппов Сергей, «Состояние эффективности. Необычные методы самосовершенствования», <http://www.ozon.ru/context/detail/id/30716057/?partner=vertex&from=bar>

Атаман – антикризисный менеджер. Вы нужны в сложных ситуациях, чтобы вывести компанию на победную прямую.

Харизматик эффективен практически в любом бизнесе, но его бизнес слабо масштабируем.

Манипулятор способен вклиниваться в высококонкурентную среду и строить там бизнес ещё более конкурентный, за счёт умения «выжимать» сотрудников.

Прерогатива эксперта – создавать гениальные товары. Он может лет десять разрабатывать проект или товар, запустить его и потом спокойно пожинать плоды.



Глава 3

Как создать сильную команду?

Руководителя без подчинённых не бывает. Вы – мозг бизнеса, а ваши сотрудники – нервная система. Давайте посмотрим, как создавать сильную команду, чтобы она чётко шла по намеченному вами плану и безупречно выполняла свои задачи.

В подборе людей рекомендую использовать систему психотипов, по которой вы определили свой тип управления. Можете отправлять тест из предыдущей главы соискателям перед тем, как приглашать их на собеседование. Это сэкономит ваше время.

Для каждой должности требуется определённый набор качеств. Только если у сотрудника есть необходимые таланты, тогда он будет работать с удовольствием. В этой главе рассмотрим, какими должны быть сотрудники типовых должностей.

На руководящие позиции подбирайте людей по типам управления, которые мы разбирали в прошлой главе. Выбирайте тип в соответствии с уровнем должности.

1. Генеральный директор – баланс нескольких типов, желательно всех.
2. Директор по развитию – диктатор.
3. Исполнительный директор – атаман.
4. Начальник отдела – командир.
5. Директор по персоналу – харизматик.
6. Финансовый директор – манипулятор.
7. Директор по маркетингу и связям с общественностью – друг.
8. Начальник IT-отдела – эксперт.

Менеджер по продажам должен обладать обязательно двумя ярко выраженными типами – оральным и уретральным. Оральный, потому что менеджер должен уметь общаться с клиентом. Если у него не будет способностей орального психотипа, то успешной коммуникации не получится, он будет отстреливаться от клиентов, отвечать кратко – «да», «нет», «там написано», «возможно» – вместо того, чтобы убалтывать.

Для менеджера по продажам обязателен уретральный тип, тогда он будет завершать сделки, чтобы самоутвердиться. В противном случае окажется болтуном без выполнения плана.

Если вам особенно повезло и у вашего менеджера присутствует дополнительно зрительный тип, то этот человек будет отлично продавать сложные товары и услуги. Зрительные люди обладают хорошим воображением, что позволяет вкусно и понятно описывать даже то, что клиент не может потрогать и проверить.

Если присутствует кожный тип, то возьмите этого человека на разовые продажи. Долгосрочные отношения с клиентом у кожника не строятся. Сегодня продал – хорошо, а завтра – будь что будет.

Если присутствует мышечный тип, то из менеджера получится отличный торговый представитель. Он будет прилежно встречаться, вручать сувенирную продукцию, образцы, ездить в командировки.

Если дополнительно присутствует анальный тип, то такой продавец будет отлично работать с тендерами, торговыми сетями, где требуются чёткая аналитика, работа с документами и таблицами.

Брать на должность продавца людей с ярко выраженными звуковым и обонятельным типом точно не стоит. Они не продадут ни на копейку, зато их таланты могут пригодиться в другом.

Руководителем отдела продаж хорошо работает анально-уретральный типаж. Способности анального психотипа позволяют доводить дела до конца, прилежно вести отчётность и быть ответственным за результаты всего отдела. Уретральный психотип даёт яркие лидерские качества. Если он ещё умеет сам хорошо продавать, то вам крупно повезло. Это редкость. Часто у него средний уровень продаж, при этом хорошие административные навыки.

Никогда не назначайте лучшего менеджера по продажам руководителем отдела. Это самая большая ошибка. Так вы потеряете хорошего продавца и не приобретёте хорошего руководителя. Для управления нужен иной набор психологических качеств и умение нести ответственность за людей, а не только за себя. Часто для менеджеров по продажам важнее собственные показатели, нежели интересы коллектива. Более того, нагружая продавца административной работой, будьте готовы, что его продажи сильно упадут, так как он меньше времени сможет посвятить клиентам. Просядут его личные продажи, следом просядут продажи всего отдела. Пользы ни для себя, ни для других.

Если вы всё-таки решились назначить руководителем отдела лучшего продавца, то должны искренне верить, что он сумеет подтянуть за собой других менеджеров и что административная нагрузка не отразится на выполнении плана. Просчитывайте этот стратегический ход так, чтобы рост продаж остальных сотрудников смог возместить просадку в продажах нового руководителя.

Финансовый директор должен хитро, но честно распорядиться деньгами, чтобы сократить налоговые платежи. Эти способности дают кожный и анальный психотип. Сочетание довольно противоречивое, поэтому редкое. Часто финансовый директор рыжеволосый с пергаментно-белой кожей. Он никогда ничего не обещает, а если дал слово, то умрёт, но сделает. Обычно выкручивается: «Я даю слово, но с большим количеством оговорок» или «Я всегда держу слово, поэтому его никогда не даю».

Бухгалтер должен быть анально-мышечным.

Он сможет безэмоционально ворочать таблицами и большим объёмом информации. Благодаря мышечным способностям сможет справиться с любой рутинной. Обычно это тихая полная женщина, которая сидит и спокойно работает. Бухгалтер должен быть немногословным, то есть без признаков орального типа. Иначе вместо заполнения таблиц и выполнения расчётов будет болтать и всех отвлекать. Нежелателен для бухгалтера ярко выраженный зрительный тип. Это чревато постоянными паническими атаками – любое письмо из налоговой будет приравняться к концу света.

Главный бухгалтер – это, как правило, худенькая энергичная дама, которая никого не оставит в покое, если нет первичной документации. Анальный психотип даёт ей аккуратность в делах и ответственность, а вот уретральный позволяет держать всех в ежовых рукавицах.

Закупщик должен обладать двумя обязательными чертами характера – любовью к тишине и умением анализировать большие объёмы информации. Эти способности ему дадут звуковой и анальный психотипы. Любовь к тишине обеспечит грамотную работу с продавцами, которые будут настырно его в чём-то убеждать. Он предпочтёт делать выводы сам и вовремя остановит убалтывание: «Пришлите, я сам всё посмотрю» или «Нет, мы выбрали других, потому что я сравнил по пяти пунктам». Ни в коем случае не берите в закупщики кожных – они будут воровать и брать откаты.

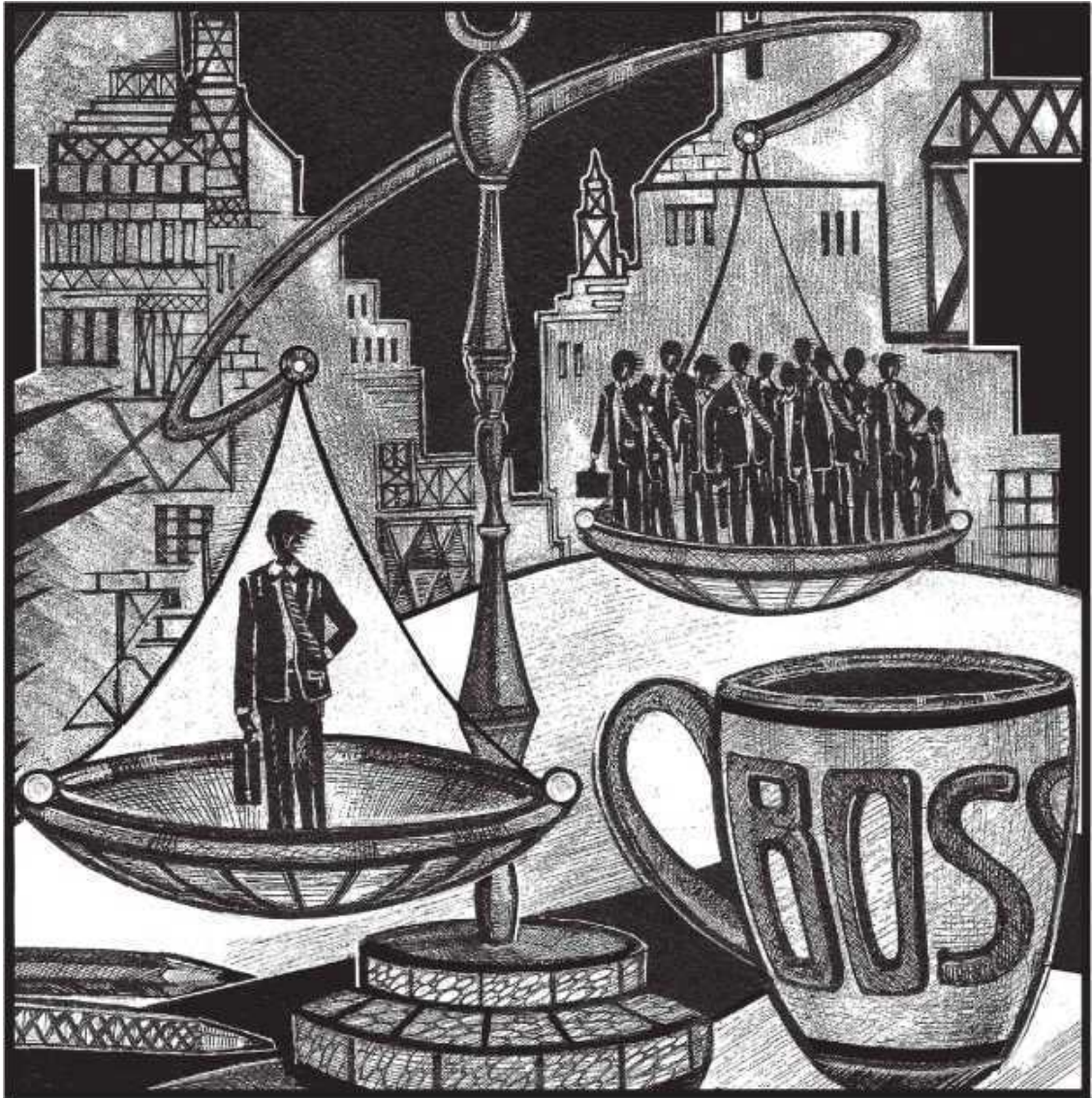
Дизайнер должен быть однозначно зрительным. Он воспринимает мир в виде образов, мыслит картинками. Если вам нужно создавать эффектные визуальные объекты, то никто не сделает это лучше него.

Маркетологи-аналитики, как и сотрудники IT-отдела, должны быть анально-звуковыми. Пиарщики – орально-уретральными. Сотрудники отдела персонала не смогут без способностей обонятельного типажа – им нужно уметь чувствовать людей. Специалисты в производство все должны быть мышечными, чтобы качественно работать руками.

Думаю, остальные должности вы сможете разложить по психотипам сами и набрать в команду людей, у которых есть предрасположенность к вашей должности от рождения. Таким образом вы построите команду в согласии с природой, и в будущем будет меньше сложностей с мотивацией персонала.

Когда же вы набираете команду, опираясь на другие факторы, например опыт, образование, то легко ошибиться. Несомненно, всё это важно, но вторично. Часто люди получают образование по воле и выбору родителей. Если у них нет нужных талантов и душевной расположенности, то они не будут получать удовольствие от работы. Менять и переучивать человека бессмысленно и невозможно. Типажи не меняются с возрастом, потому что так проросли нейроны при формировании мозга эмбриона в чреве мамы.

Протестируйте ваших сотрудников на соответствие психотипа и должности. Все ли на своём месте?



Глава 4

Почему люди хотят у вас работать?

Отношение сотрудников к работе определяет успешность отдела и компании в целом. Именно оно определяет, что и как делает сотрудник. Если работа для него – способ саморазвития и самореализации, то эффективность будет высокой. Если отношение к работодателю, как к угнетателю и врагу, эффективность низкая. Хотя это может быть один и тот же сотрудник.

По отношению к работе сотрудников можно разделить на четыре типа: звезда, корпоративный чёрт, человек в кепке и амёба. Поговорим о каждом по очереди.

Первый типаж – звезда

Данный сотрудник отличается высокой эффективностью. Работает за пятерых, даёт отличные результаты. Знает себе цену, поэтому, бывает, зазнаётся, но это не вызывает проблем. Правда, в том случае, если вы нашли к нему свой подход.

Первое, что нужно понимать о таком сотруднике, что он работает в компании не больше трёх лет, потом уходит по причине достигнутого потолка. Если хотите сохранить звезду, то нужно совместно с ним выработать:

- его личный финансовый план и персональную мотивацию,
- индивидуальный план профессионального и/или карьерного развития.

Обычно руководители слепы по отношению к звёздам. Когда вдруг подходит сотрудник и говорит об индивидуальной системе мотивации, аргументируя своей эффективностью и жаждой роста, часто остаётся не понятым. Руководитель опасается, не повлечёт ли это негативных последствий. Вдруг придут все остальные сотрудники и скажут: «Мы тоже так хотим! Почему это он любимчик?». Не бойтесь таких ситуаций, так как персонал легко поставить на место, сказав: «Когда будете работать за пятерых, как эта звезда, тогда и поговорим про вашу мотивацию. Чего ж вы растерялись?».

Звезда реально работает за пятерых, а то и больше. При этом вам кажется, что ей всё легко даётся, не вдаваясь в то, каких трудов ей стоит достижение таких результатов. Когда я работал по найму, я всегда был звездой – и стабильно прощался с компанией через два года, потому что перерастал свой функционал и чувствовал себя недооценённым. Всегда подходил и говорил с руководителем про индивидуальную мотивацию и никогда не получал понимания.

Если бы я сейчас работал по найму, то приносил бы огромный доход своей компании. Однако мои руководители не разглядели такой перспективы, поэтому я работаю на себя.

Когда я продавал измерительное оборудование, то пришёл к своему руководителю и сказал: «Я продам за этот год на сумму в 1 млн. долларов. Давайте договоримся о премии, если я достигну этого плана продаж». Это была крайне амбициозная цифра, потому что основной оборот компания делала на дешёвых приборах, тогда как дорогие установки продавались очень редко. Сотрудники компании посмеялись, мол, вот Филиппов зазнайка и выскочка. Директор отнёсся к моему предложению скептически. Сейчас будучи бизнес-тренером в области продаж, я понимаю, что не поддержать сотрудника, который искренне хочет заработать для тебя денег, а ты в ответ тычешь в него своим скепсисом – край дилетантизма в управлении. Сотрудникам, которые дают стабильно результат, необходимо давать шанс для ещё большего роста. Через год, подсчитав объём продаж, который я тогда сделал, оказалось, что сумма перевалила за миллион долларов. Никто не знал, чего мне это стоило! Бессонные

ночи, постоянное чтение книг по продажам и переговорам, самотренировка. Ни на какие курсы и тренинги меня не отправляли, потому что руководство не верило в мой успех, не хотело в меня инвестировать. Когда же я показал, что достиг своей цели, то у начальства возникла проблема выплатить мне оговорённую премию. Им стало жалко! Что ж, так они потеряли ценного сотрудника.

Коллеги, не забывайте, звезда стоит тех денег, которые хочет зарабатывать. Её результаты получены не халявой или везением, как может показаться со стороны. Это плод огромного труда. Звёзды должны быть оценены по заслугам, иначе вы их потеряете, либо вас ждут серьёзные управленческие проблемы. Какие именно, расскажу чуть позже.

Итак, для того, чтобы звезда как можно дольше приносила пользу вашей компании, согласуйте с ней план карьерного и профессионального роста. На какие тренинги и выставки вы её направите, какую должность она займёт через три года, если будет добиваться поставленных целей. Даже если у вас пока нет этой должности, ничего страшного. Вы ведь взяли звезду, чтобы было развитие. Так и скажите: «Будет рост – будет должность». Только не давите на неё своим административным превосходством и никаких намёков на поощрение за личную выслугу. Это убьёт у звезды всё желание на вас работать.

Нужны ли звёзды в коллективе, если с ними столько проблем? Всё зависит от этапа развития вашей компании.

Первый этап – рост. Звёзды нужны, от них зависит ваша динамика развития, прирост новых клиентов, контрактов и прибыли.

Второй этап – стабилизация. Нужны инструкции, и чёткие бизнес-процессы, и результат, получаемый понятным путём. На этом этапе звёзды опасны для бизнеса, так как если решаются уйти, то заменить их будет крайне сложно. Посчитайте сами. Если сотрудник выполнял объём работы за пятерых, то вам придется взять на его место пять сотрудников. Посчитайте траты на оклады.

Третий этап – умирание фирмы. Звезда нужна, чтобы влить в фирму новую жизнь. Когда падает спрос на услуги компании и доходы снижаются, только звезда может вывести вас к росту.

Что же делать со звездой на этапе стабилизации бизнеса? Не спешите увольнять, поскольку это важный специалист, которого вы не сможете потом взять с рынка, когда он снова вам потребуется. Назначайте звёзд на новые направления, пусть развивают инновационные продукты, соседние регионы, чтобы фирма продолжала развиваться, а значит, жила дольше. Изначально на этапе становления, когда всё начинает стабилизироваться, сразу задавайте ей новое направление, не ждите, когда она превратится в корпоративного чёрта.

Второй типаж – корпоративный чёрт

Это недооценённая звезда. Несмотря на вашу слепоту по отношению к её карьере, она осталась в вашей фирме и теперь пытается компенсировать недополученные деньги и карьерный рост вашими нервами. То есть это вредная, с ужасным поведением звезда.

Корпоративный чёрт работает много и эффективно, но он абсолютно нелоялен. Спорит, кривляется, даже кидаёт вам какие-то вызовы или обвинения. Распускает нелояльные анекдоты, сплетни и слухи. Вы давно хотите его уволить, но не можете, потому что он сложно заменим.

Если сотрудник стал корпоративным чёртом в вашей компании, то есть три способа решения этой проблемы.

1. Дайте ему, что он хочет и заслуживает:

- а) карьерный рост. Сделайте его своим помощником, официально или неофициально,
- б) индивидуальная мотивация, финансовая и нефинансовая,
- с) индивидуальный план профессионального развития – семинары, тренинги, курсы.

2. Проведите воспитательные меры. Об этом мы будем говорить в главе «Как управлять сложными сотрудниками».

3. Замените. Любого человека можно заменить. Разбейте всю его работу на этапы и посмотрите, что может контролировать лично он, что могут взять на себя другие сотрудники. Для начала снимите с него часть функционала, взяв ему помощника. Шаг за шагом снижайте его значимость в вашей компании.

Если вы взяли корпоративного чёрта с рынка труда, то подумайте дважды, прежде чем его оставить. Если новичок уже на испытательном сроке проявляет себя как продуктивный, но не лояльный к вам сотрудник, отказывайтесь от него, так как вам придётся расплачиваться за то, что ему не дал прошлый работодатель. Поговорите с ним открыто об этой проблеме. Если беседа никак не повлияет на его поведение, прощайтесь с чистой совестью.

Звёзд в коллективе должно быть примерно 10 % от общего числа сотрудников. Столько же корпоративных черт. Остальные 80 % должны составлять сотрудники типа «человек на своём месте».

Третий типаж – работник в кепке (человек на своём месте)

Этого сотрудника устраивает работа в офисе – с 9:00 до 18:00. Он не живёт работой. Для него важнее семья, дети, хобби. При этом он даёт стабильные средние результаты. Именно так выглядит идеальный, надёжный сотрудник, легко управляемый и финансово непритязательный. Старайтесь, чтобы таких людей в вашей компании было большинство.

Конечно, идея набрать команду звёзд, которые будут на вас работать и сами развивать бизнес, соблазнительна, однако будьте готовы впоследствии поделить с ними управление. Когда они придут и скажут: «Отдай нам 50 % или 80 % компании», вы отдадите, потому что без них бизнес перестанет существовать.

Если в вашей компании звезда – основной сотрудник, значит, у вас слабо разработаны бизнес-процессы либо плохой товар, раз только звезда может его вытянуть. Улучшайте свой бизнес, чтобы ваши товары мог продавать «работник в кепке» и давал устойчивую прибыль, достаточную для развития фирмы. Вот ваша основная задача.

Если говорить о стратегии отношений с «человеком на своём месте», то они должны быть отстраненно деловыми. Платите ему так, как договорились. Если что-то ему пообещали, обязательно сделайте.

Четвёртый типаж – амёба (вроде всё устраивает)

Если звезду и корпоративного чёрта легко отличить друг от друга, то работника в кепке и амёбу можно перепутать в два счёта. При этом работник в кепке – ценный сотрудник, а амёба – злостный вредитель.

Как вычислить сотрудника-амёбу?

1. Пилообразное выполнение плана – то пусто, то густо, то делает, то не делает, то всплеск, то просадка.

2. Постоянные личные проблемы. Что-то сломалось, надо отлучиться, то форс-мажор, то заболел. Тысяча и одна причина потратить рабочее время на свои нужды.

3. Вы как руководитель в отношении сотрудника находитесь во внутреннем состоянии ожидания скорого успеха: «Вот-вот начнётся. Надо дать шанс. Ещё немного потерпеть. Ай, блин, опять у него что-то...».

4. Вы как руководитель находитесь в состоянии сложного выбора, уволить или оставить.

Как-то я видел коллектив, который полностью состоит из амёб в уважаемой компании, которая уже больше 20 лет оказывает дизайнерские услуги в Петербурге. Я приехал к ним провести мастер-класс для отдела продаж. Начал показывать инструменты, объяснять, как

надо продавать, как договариваться с клиентом, на что было заявлено: «Мы не хотим ничего учить, нам некогда. У всех есть личные проблемы. Ещё своё время тратить на заучивание этого материала!» Весь коллектив считал, что низкие показатели продаж их не касаются. Они ждут волшебную таблетку, мол, именно за неё они мне заплатили.

Я говорю: «Друзья, надо работать, чтобы быть лучше конкурентов. Инструменты, которые я вам даю, это ваша работа, которую вы обязаны выполнять».

Слышу в ответ: «Нет, дайте нам таблетку. Если клиент возражает, значит, это не наш клиент. Мы, что, должны напрягаться? Мы, что, должны куда-то звонить? Это они пусть нам звонят».

Когда я поговорил с руководителем отдела продаж, ситуация прояснилась. Звезды не выдержали окружения амёб. Все уволились. Лучшие показатели у сотрудников, которые за годы в этой компании наработали себе базу. Они возомнили себя звёздами и позволяют себе опаздывать на два часа, потому что работают там 15 лет. Вот и всё. Им и так хорошо. Конечно, они ничему не хотят учиться.

Это типичный амёбиоз. Руководство говорит: «Мы не можем новых сотрудников нанять. Они увольняются через месяц». Конечно, увольняются, потому что видят, что здесь ничего не сделать. Нет потенциала, не у кого учиться и не за кем идти. Компания тупо едет на бренде. Собственник не видит того, что творится, так как уже устал и все пустил на самотёк. В таком коллективе даже нормальные сотрудники превращаются в амёб, чувствуют себя расслабленно, творят, что хотят и, главное, не дают нужного результата. Дни такой компании, как понимаете, сочтены. Клиенты потихоньку откалываются, новые – не появляются. Вместо того, чтобы взглянуть на ситуацию со стороны, осознать проблемы и найти решения, собственник продолжает автоматически вариться в ежедневных заботах, не желая ни во что вникать.

Что же делать с амёбами? Им требуется хитрое лечение. Рассказываю подробно:

1. Вызываем амёбу к себе в кабинет и говорим: «Даю тебе три месяца. За это время ты должен начать стабильно делать план. Я тебе в этом помогу». Не надо говорить про увольнение, если не сделает, потому что тогда амёба начнёт сразу искать другую работу.

2. Ищите замену. Даём задачу менеджеру по персоналу подобрать кандидатов.

3. Смотрим, как амёба начала работать. Если через месяц пилообразный результат прекратился, если сотрудник перестал злоупотреблять отлучками с работы, значит, пошёл процесс превращения амёбы в работника в кепке. Можете отказывать кандидатам и снимать вакансию.

4. Если же амёба продолжает жить, как раньше, то не нужно ждать три месяца. Нашли нормального кандидата, вызываем амёбу на ковёр и говорите: «Уважаемый, вижу, что наш разговор никак на вас не подействовал. Вы так и не начали стабильно работать, поэтому мы с вами прощаемся. Передавайте дела новому сотруднику». Финиш.

Пролечивать амёбиоз надо регулярно. Если вовремя не пролечить, то фирма начинает превращаться в ленивое вязкое болото. Занимайтесь профилактикой. Вводите показатели личной эффективности. Самый субъективный показатель лучше никакого. Это может быть присуждение баллов, очков морали. Когда сотрудник видит, что уходит в минус, не догоняет остальных, то начинает напрягаться и понимает, что в случае форс-мажора уволят именно его. Это подталкивает к действиям. Кстати, получение регулярной обратной связи по результатам работы тоже даёт хороший профилактический эффект.

Резюмируем:

Чтобы ваши сотрудники вели компанию и процветанию, вы должны делать следующее:

1. Звёзд всячески поощрять, хранить и беречь.

2. Чертей воспитывать.
 3. Работников в кепке тестировать на симптомы амёбиоза.
 4. Амёб прорабатывать. Если этого не делать, они заразят нормальных работников, усилят чертей, превратят коллектив в болото и вынудят звёзд уволиться.
- Действуйте!



Глава 5

Человеческий капитал. Актив или пассив?

В данной главе хочу показать диагностику сотрудников на предмет полезности для вашего бизнеса. Этот метод отлично подходит, чтобы собрать информацию о вашей команде и понять, как её развивать. Каких сотрудников стоит усилить? Каких разгрузить? Диагностика поможет вам избавиться от сомнений по поводу того, каких сотрудников сохранить, а с какими расстаться.

У инвесторов есть два базовых понятия – актив или пассив. Пассив – это то, что забирает деньги из вашего кармана. Актив – то, что приносит деньги в ваш карман. Рекомендация очевидна: чтобы стать богаче и успешнее, нужно увеличивать число активов и сокращать пассивы.

Неискушённые в инвестиционных делах люди часто путают эти понятия. Например, купила семья квартиру и в ней живёт, искренне считая, что это актив, хотя по факту – это пассив. Она не приносит доход. Если бы купили квартиру и сдали её, то это был бы актив.

Бывают сложные случаи. Например, вы купили квартиру в ипотеку, в расчёте на то, что через пять лет перепродадите её в два раза дороже. Как думаете, это актив или пассив? Сейчас вы сдаёте её, но платёж по ипотеке выше, поэтому ещё доплачиваете из своих доходов. Давайте разбираться. Сможете ли вы её продать за ту сумму, за которую хотите? Непонятно. Доживёте ли вы до этого времени? Вы не провидец, чтобы быть в этом абсолютно уверенным. На данный момент эта квартира и идея заработать в будущем делает вас беднее, значит, это пассив. Никак не по-другому. Надо оценить инвестиции из настоящего момента, находясь здесь и сейчас.

Анализировать сотрудников нужно так же, как любую инвестицию. Фактически вы выступаете для них как инвестор, решая, кто принесёт вам доход, а кто лишь заберёт ваши ресурсы.

Оценивать менеджеров по продажам с точки зрения инвестиций легче всего, посмотрев, сколько денег он вам приносит ежемесячно. Для сотрудников, которые не приносят прямого дохода, такие как бухгалтер, дизайнер, закупщик, применяйте следующий способ анализа.

Возьмите лист бумаги. Разделите его на две колонки. В левой напишите, что вам даёт сотрудник (чем он вас усиливает), в правой – что вы ему отдаёте (чем он вас ослабляет). Проанализируйте каждого сотрудника, особенно тех, по поводу которых сомневаетесь.

Например, дизайнер. Что он даёт компании? Уникальное оформление презентационных материалов.

Строгое соответствие фирменному стилю. Быстрое выполнение работы. Креативные идеи. При этом ему не нужно рабочее место, потому что он на фрилансе. Он не треплет нервы, не требует вашего внимания и времени. Если бы работал в офисе, то забирал бы и это. Если бы всё время опаздывал, то раскачивал бы остальных сотрудников – записали бы ему в ослабление. Что забирает? Деньги за работу. Получается, что он даёт больше, чем забирает. Значит, актив.

Конечно, здесь невозможно предложить универсальный список категорий, по которым стоит оценивать сотрудника, так как у каждой должности свои параметры. Также забудьте про объективность в оценивании. Взвешивайте характеристики на своих внутренних субъективных весах. Они будут самые точные, так как только вы знаете, что для вашей компании действительно важно, а на что можно закрыть глаза.

Проанализируйте по такой системе каждого сотрудника и подумайте, что стоит изменить, чтобы ослабляющие факторы снижались, а усиливающие возрастали. Управляйте своим отделом или своей компанией, постоянно повышая их доходность. Это самый верный способ добиться стабильного роста компании.

Если у вас небольшой отдел или фирма, пройдитесь с этой схеме по ключевым менеджерам. Определите, сколько у них плюсов и сколько минусов, а после посчитайте, насколько прибыльна ваша компания как инвестиция. Например, у вас может получиться такая картина.

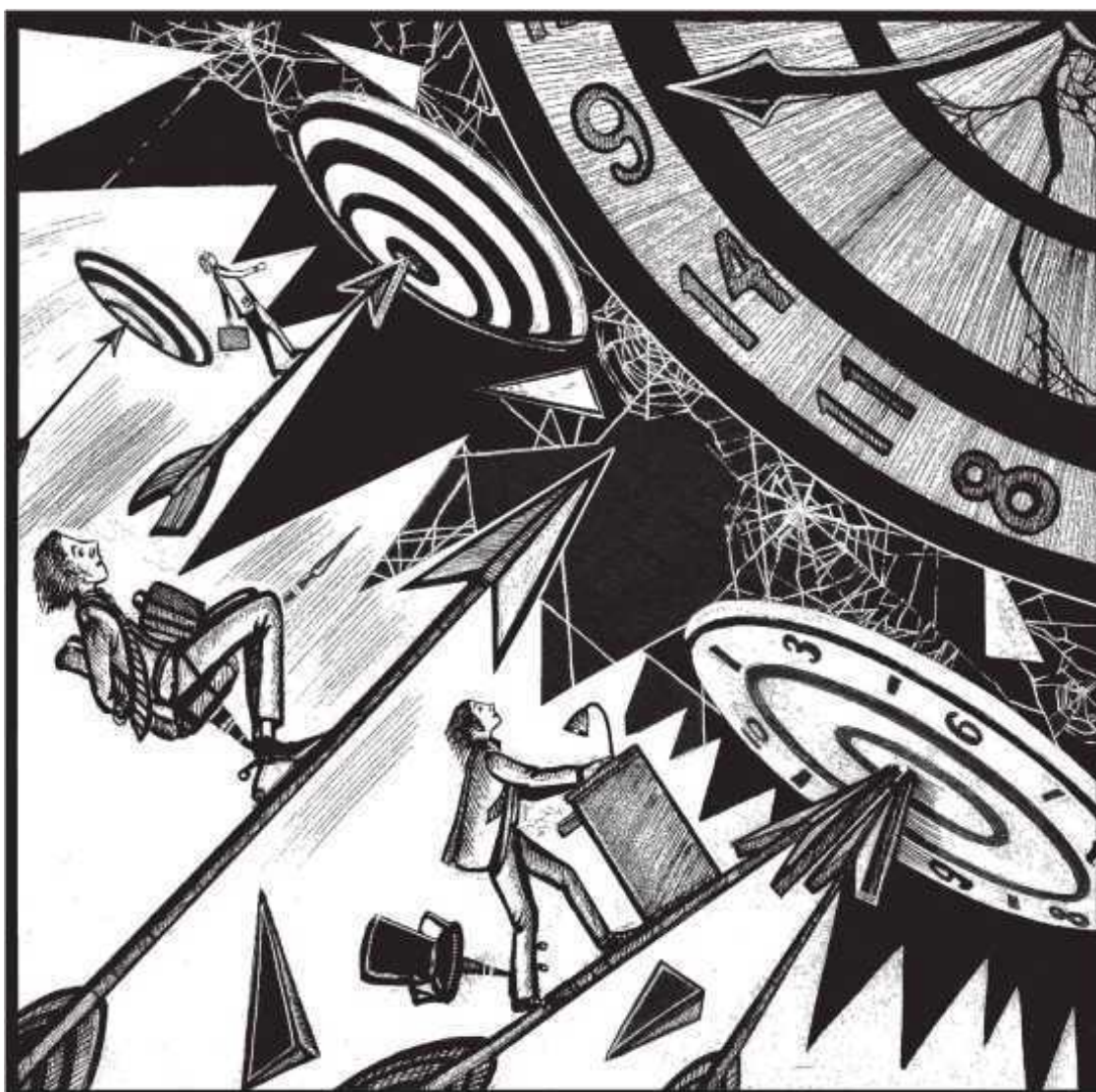
Иван Иванов +15 баллов = актив.

Сеня Петров +7 баллов = актив.

Зоя Михайловна – 4 балла = пассив.

Итого: ваша команда прибыльна как инвестиция на +18.

Если показатель уходит в минус, корректируйте ситуацию.



Глава 6

Как ставить цели, чтобы сотрудники их достигали?

Вы задаёте направление для ваших сотрудников. Умеете ли вы распоряжаться их временем и умениями так, чтобы они принесли пользу и компании, и вам, и самим себе?

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.