

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
Глава 1.	
Хозяин и работник. Большая разница	19
НЕ ПРИПИСЫВАЙТЕ СОТРУДНИКАМ ТОГО, ЧЕГО НЕТ И, ВОЗМОЖНО, НЕ БУДЕТ НИКОГДА.....	21
Глава 2.	
Железная дисциплина	27
НА ЧЕМ СТРОИТЬ КОМПАНИЮ? НА ЗЫБУЧЕМ ПЕСКЕ ИЛИ НА ТВЕРДОМ ФУНДАМЕНТЕ? ВЫБОР ЗА ВАМИ.....	29
Глава 3.	
Мощный эффект правильной утренней планерки	43
ОДНОВРЕМЕННО, ПРОСТО И СЛОЖНО. НЕБОЛЬШОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ЧУДО!.....	45
Глава 4.	
Д.Ч.П. Дисциплина + Чистота + Порядок	57
ПО ОДЕЖКЕ ВСТРЕЧАЮТ.....	59
Глава 5.	
Ходите в Гемба, или Пять золотых правил японского менеджера	67
СКОЛЬКО СТОИТ НЕ ХОДИТЬ В ГЕМБА?.....	69

Глава 6.	
Живи в управленческом цикле	83
ТЫ ЖЕ ХОЧЕШЬ, ЧТОВЫ ПЛАНЫ ПРЕВРАТИЛИСЬ В ДЕЙСТВИЯ, А ПОТОМ В РЕЗУЛЬТАТ?	85
Глава 7.	
Нанимай медленно. Проверь и отсеивай безжалостно!	97
КТО УМЕЕТ НАНИМАТЬ, НЕ БОИТСЯ УВОЛЬНЯТЬ	99
Глава 8.	
Взрывная адаптация новенького	109
СКОЛЬКО ВЫ ТЕРЯЕТЕ ЗА ДОЛГИЙ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК?	111
Глава 9.	
Увольняй быстро	131
НЕ РАЗВЯЗЫВАЙ УЗЕЛ, А РАЗРУБАЙ ЕГО!	133
Глава 10.	
Приказ с уважением к личности	141
НУ НЕ БУДЬ ТЫ МЯКИШЕМ, ПРОСТО ПРИКАЖИ	143
Глава 11.	
«Петрович, ты не прав»	151
КАК ГОВОРИТЬ О НЕДОСТАТКАХ СОТРУДНИКА? ПРЯМО И ГОВОРИТЬ	153
Глава 12.	
Как хвалить сотрудников	157
НЕ СТОИТ ЭКОНОМИТЬ ЭТОТ РЕСУРС. ПОХВАЛА МОЖЕТ ТВОРИТЬ ЧУДЕСА	159
Глава 13.	
Ловушка сдельной оплаты	165
СДЕЛЬНАЯ ОПЛАТА НЕ РАБОТАЕТ БЕЗ ДРУГИХ СИСТЕМ	167

Глава 14.	
Кнут и пряник в ежедневной практике	177
СУРОВЫЙ, НО СПРАВЕДЛИВЫЙ	179
Глава 15.	
Быть или не быть хорошим для всех	183
МОЖНО, КОНЕЧНО, ПОПРОБОВАТЬ, НО РЕЗУЛЬТАТ РАЗОЧАРУЕТ!.....	185
Глава 16.	
Зачем быть iron-менеджером.....	193
В БУШУЮЩЕМ ОКЕАНЕ, СУДЬБА КОРАБЛЯ ЗАВИСИТ НА 90% ОТ КАПИТАНА.....	195
Я — Iron-менеджер.....	197
УВЕРЕННОСТЬ И СКРОМНОСТЬ. БАЛАНС СИЛЫ И ЧЕЛОВЕКОЛЮБИЯ.....	199

ВВЕДЕНИЕ

КТО ТЫ? ЧТО ТЫ МОЖЕШЬ? СКОЛЬКО ТЫ СТОИШЬ?

Мои любимые три вопроса. Отвечая на них, многие руководители впадают в ступор, некоторые сильно задумываются и грустят, а иные не могут подобрать «правильные» слова.

Попробуйте и вы, уважаемые читатели, ответить на эти вопросы. Запишите ответы в любимом блокноте. Сами для себя. Спасибо.

Думаю, размышляя над ответами, вы почувствуете, насколько они отличаются от других аналогичных вопросов.

Кем работаешь?

Что делаешь?

Сколько получаешь?

Вот с этими вопросами все просто. Ответить легко. Они определяют ваше положение в бизнес-пространстве в текущий момент времени.

Но мои любимые вопросы «Кто ты? Что ты можешь? Сколько ты стоишь?» выводят нас совершенно в другой мир понимания ваших возможностей, достижений, уверенности и адекватной самооценки. Скорее всего, вам интересно, как я сам ответил бы на эти вопросы. Что ж, с удовольствием.

Кто ты?

Профессиональный управляющий со стажем директора более 30 лет. За эти годы мне удалось поработать в девяти различных отраслях. Сейчас я учитель и наставник для десятков коллег.

Что ты можешь?

Могу управлять коммерческими предприятиями до 2000 сотрудников (большого количества пока не было в практике, но кто знает...).

Могу выстраивать в компаниях регулярный менеджмент и проводить реорганизацию в дивизиональную структуру управления. Например, реорганизовал сеть из 30 ресторанов в шесть дивизионов по 5 ресторанов в каждом и организовал соответствующее управление каждым дивизионом. Дополнительная прибыль за первый год проекта составила 26% к предыдущему году.

Увлеченно и с азартом создаю комплексные отделы продаж. Глубоко изучил и полюбил технологии сложных продаж.

В 2016 году основал компанию ООО «Энерго-Инжиниринг», в которой работают мои ученики. В 2022 году в ней работали 50 сотрудников, а общая

выручка составила 500 млн рублей. Данные открытые, можете проверить по запросу в сети. Производительность труда составляла 10 млн рублей на одного сотрудника в год, при средней по России — 2 млн рублей в год.

Сколько ты стоишь?

Поскольку книга ориентирована на широкий круг читателей, считаю неэтичным называть точную сумму. Для себя, конечно, я эту цифру знаю. Если бы отвечал в своем блокноте, который использовал для саморазвития, безусловно, ее прописал бы. Но и совсем оставить свой же вопрос без ответа тоже неправильно.

Поэтому отвечаю так. Моя цена, как и многих профессиональных менеджеров — примерно 20–30% от дополнительной чистой прибыли, полученной собственниками по итогам реорганизации за год.

Знаете, чем мне так нравятся эти вопросы? Они позволяют использовать ответы для краткого знакомства или самопрезентации. Они хорошо показывают, какой человек перед вами. Но все же, чтобы читать эту книгу дальше, вам нужно узнать обо мне немного больше.

Можно написать сотню книг и расписать десятки технологий, но если нет подтверждения результатов, то все книги и технологии будут умножены на ноль. Поэтому я часто привожу в пример «Энерго-Инжиниринг» (далее ЭИ). К сожалению, другие компании не давали разрешения на публикацию

аналитики, и это можно понять, конечно. Вот лишь часть достижений компаний, с которыми я так или иначе сотрудничал. Вместо реальных названий буду применять обозначения: К1, К2, К3 и т. д.

Мясопереработка, компания «К1» (150 чел.) — вышла с десятого места в городе на четвертое по объему продаж полуфабрикатов. Внедрила регулярный менеджмент и бережливое производство.

Полиграфия, компания «К2» (100 чел.) — прошла полную реструктуризацию, внедрила регулярный менеджмент, стандартизировала продажи, получила реальный сертификат менеджмента качества ИСО 9001 в немецкой компании, увеличила чистую прибыль в разы.

Дистрибуция FMCG, компания «К3» (1000 чел.) — внедрен регулярный менеджмент, проведена реорганизация из функциональной в дивизиональную структуру. Реорганизована система управления командами продаж. Улучшилась управляемость. Прибыль выросла.

Почему же я считаю образцом ЭИ? Поймите меня правильно, дорогие читатели: я не рекламирую компанию или ее продукт. Предприятие, кстати, не занимается консультационной деятельностью и работает в узком B2B сегменте светодиодного освещения. Эту компанию привожу как доказательство, что 12 техник, описанных в этой книге, работают. В ЭИ — с первого дня основания до настоящего времени. Прямо сейчас, когда вы читаете книгу, менеджеры ЭИ используют все 12 технологий и много других.

Это компания iron-менеджеров, которые поставили серьезную цель — достигнуть оборота в один миллиард рублей в течение 10 лет со дня основания. Самая сложная половина пути пройдена и с уверенностью могу сказать: все технологии из этой книги показали свою жизнеспособность и эффективность. Iron-менеджмент в сочетании с правильными продажами и командой небезразличных людей делают свое дело, превращая технологии управления в суперсилу компании.

Наверняка вас сейчас мучают вопросы. Кто такой Iron-менеджер? И зачем вам становиться им? Сейчас объясню.

В течение 17 лет я реорганизовывал компании в различных отраслях, помогал талантливым предпринимателям и руководителям поднять уровень управляемости через развитие менеджеров. Мы создавали более эффективные структуры и получали больше прибыли.

ДЕМОКРАТИЧНО, ПОЛИТКОРРЕКТНО, ТОЛЕРАНТНО?

Глубокое погружение в менеджмент различных отраслей привело меня к одному важному выводу. У большинства молодых руководителей нет понимания, как управлять людьми, а в головах полная каша. Одни называют себя демократичными руководителями, вторые — толерантными, третьи — политкорректными. Некоторые хотят учитывать пожелания сотрудников, а иные советуются вообще

со всеми, но есть и такие, кто боится принимать решения. Вместо прагматичных бизнес-решений они больше думают о душевной гармонии в коллективе и т. д.

Я называю это двумя словами — «быть хорошим». Согласен, всем хочется выглядеть хорошим в глазах общественности, следовать современным модным тенденциям. Хочется одновременно быть и хорошим человеком, и справедливым руководителем. Правда, не всегда получается. Желание быть хорошим мешает принимать правильные и своевременные решения о людях.

«Мы растем, а прибыль все меньше» — так определил основную для многих проблему один из собственников. Совершенно разные отрасли, но общие проблемы. И самая крупная и фундаментальная, на мой взгляд, — отсутствие тех самых iron-менеджеров.

IRON-МЕНЕДЖЕР — ЧЕЛОВЕК, КОТОРОМУ НУЖНО

Этот термин родился у меня не сразу. В 2010 году придумал определение «булатный» менеджер, чтобы обозначать требовательного руководителя, со стержнем внутри. Он не прогибается под сотрудников и добивается результата, преодолевая сопротивление изменениям.

Не тиран.

Не жестокий.

Не злодей.

Профессионал, который понимает психологию управления людьми и владеет определенными практическими навыками.

Время шло, я развивался и совершенствовал свой подход к управлению. В рамках «булатности» уже не помещались все смыслы, которые я стремился реализовать. Поэтому следующей ступенькой в моей системе стал іron-менеджер. Уверен, что и это не последний этап, ведь развитие не должно останавливаться.

Iron-менеджер никогда не кричит на подчиненных, даже если недоволен.

Он вполне интеллигентного вида, слово его крепко, как гранит. Все решения он принимает не из соображения «быть хорошим», а исходя из производственной необходимости.

Он смотрит прямо в глаза и задает «нехорошие» вопросы, если сотрудник не выполнил работу или поручение. Иногда не дает второго шанса.

В каждой компании, с которыми я работал, наблюдался острый дефицит іron-менеджеров. Когда возникала и озвучивалась сложная проблема, я спрашивал: «Кто возьмется ее решить?» Чаще всего никто не поднимал руку.

Большинство топ-менеджеров уже хорошо устроились в компании и не хотели принимать на себя дополнительный риск. Вот этот момент — когда никто не поднимает руку — говорит мне, что у них нет іron-менеджеров, готовых поставить на карту свою репутацию или даже карьеру для решения сложной, а порой крайне необходимой проблемы.

Это еще одна характеристика iron-менеджера — ему всегда что-то НУЖНО. Его не устраивает личная стабильность и комфорт. Ему не страшно брать ответственность за конечный результат и принимать удар в случае неудачи.

Во время переговоров с собственниками я обратил внимание на один факт. Различные современные теории, типа Кайдзен или бережливое производство, их мало вдохновляют. Но когда я рассказывал о требовательности, дисциплине, наведении порядка в компании, они резко оживлялись.

Когда дело доходило до быстрых изменений в управлении подразделениями и компанией в целом, они проявляли неподдельный интерес. А вишенкой на торте было перечисление успешных кейсов по реорганизации и повышению прибыли. В этом месте их внимание к деталям резко возрастало, и они спрашивали: «Как вы это делаете?»

Их не интересовала толерантность или политкорректность проводимых изменений, их интересовал подход решительного и активного управляющего, который для повышения прибыли и успешности компании на рынке готов сделать все. Их волновал профессионализм менеджера, способного построить систему управления, которая будет работать лучше, чем их собственная.

Постепенно я пришел к выводу, что всем им нужны iron-менеджеры. С четким пониманием системы, которую они смогут реализовывать ежедневно. Так я осознал, что дефицит iron-менеджеров наблюдается повсеместно. Их мало, но спрос

на них огромен. Причем на всех уровнях организаций: и линейных руководителей, и топ-менеджеров, и директоров.

ЗАЧЕМ НУЖНЫ IRON-МЕНЕДЖЕРЫ?

В дистрибьюторской компании «КЗ» все супервайзеры постоянно сидели в офисе и работали на компьютерах. Они внимательно смотрели в экраны, а лица их выражали серьезную озабоченность. В это время их «бойцы», торговые представители, работали в полях без какого бы то ни было наблюдения. Более того, все утренние планерки проходили в офисе, ради чего торговые представители съезжались со всего города. Представляете, какие у них были потери времени? Насколько это неэффективно?

В ходе реорганизации системы продаж, мы вытолкнули всех супервайзеров в поля, а планерки они проводили в своем районе прямо в автомобилях. Четыре дня в неделю супервайзеры были на маршрутах вместе со своими «бойцами», могли их обучать и воспитывать. Пятый день оставался на офисную работу и встречи с непосредственными руководителями.

Как вы думаете, супервайзеры были в восторге от изменений? Конечно же нет! Они открыто высказывали недовольство. Вот тут и нужна сталь менеджера, чтобы не сдаться и не сломаться от сопротивления. И мы довели все изменения до регулярного исполнения, а также закрепили стандартами. Через некоторое время «пришли деньги», а в

финансовых отчетах заметно увеличились продажи. Больше не о чем было спорить, руководству компании все стало ясно.

12 ТЕХНОЛОГИЙ ИЗ ПРАКТИКИ

В процессе написания этой книги я ничего не выдумывал и не копировал материалы из другой литературы. Запомните, если вы видите в тексте ссылку на ту или иную работу, значит, я ее прочитал, применил метод или идею, которые в ней предлагаются, отработал и закрепил это как навык.

Здесь вообще нет ни одной теории, которую я не проверил на практике или не применяю до сих пор. Я ничего не буду советовать, не проверив на себе и не убедившись, как это работает. Такой у меня подход.

Наверняка молодым руководителям с небольшим опытом многие вещи покажутся неочевидными или непонятными. Мой совет: просто попробуйте сделать, как написано, и посмотрите на результат.

Также все примеры в этой книге реальные, «живые». Все руководители компаний, с которыми я работал, внесли вклад в «шлифовку» 12 технологий, нескольких правил и принципов стального управления. Я бесконечно благодарен им за их труд!

В центре событий работает iron-менеджер, который не гнется и не ломается, а 12 часов в сутки решает сложные задачи. Он вдумчивый и решительный. И ведет команду к победам с уважением к каждой личности. Iron-менеджер требовательный и держит слово всегда.

В книге описываются технологии, которые привели к позитивным результатам и росту компаний. Многолетний опыт преодоления преград в различных отраслях подтвердил эффективность методики. Теперь каждый читатель может ею воспользоваться и шаг за шагом начать улучшать себя, свой отдел, подразделение, дивизион или компанию. Вы узнаете не только что делать, но и как делать.

Каждая технология в отдельности работает и дает результаты, но если применять все 12 одновременно, то эффект будет потрясающий, как в вашем личном росте, так и в доходах компании. Повторюсь: все 12 технологий работают прямо сейчас в нескольких компаниях, где мои ученики превратились в іgon-менеджеров.

«Какое мне дело до всего этого?» Предвижу главный вопрос читателя.

Вернемся к моим трем любимым вопросам. Представьте, что вы прочитали книгу, поработали над собой, закрепили навыки и многому научились. Вы получили новые навыки из 12 технологий и теперь можете развернуть ответы по-другому.

Уверен, когда вы на самом деле дочитаете до последней страницы, захотите вернуться к этим вопросам, чтобы убедиться: ваши ответы и в самом деле изменились. Потому что у вас появятся новые знания о технологиях и психологии управления персоналом, чтобы быть авторитетом для любого количества подчиненных. Потому что вы сможете грамотно и эффективно организовать систему проведения планерок и совещаний, не теряя лишнего

времени. Потому что вы научитесь видеть результаты каждого сотрудника и подразделения в целом. Потому что будете нанимать и увольнять людей без негативных последствий для компании. И самое главное: потому что сможете увеличить не только личный доход, но и прибыль компании.

Сами понимаете, таких людей ищут ВСЕ. Эти менеджеры на вес золота. Такие iron-менеджеры — острodefицитный «товар». И вы будете таким.

Конечно, не думайте, что легко и просто превратитесь в iron-руководителя. Волшебство случается только с теми, кто упорно идет к своей цели. Да, это не быстрый и весьма затратный процесс для души менеджера. Особенно по книге. Нужно выкладываться каждый день и ориентироваться на высокий профессионализм. Результат придет потом, а стараться и потеть нужно сейчас.

Или вы можете просто прочитать и поставить книгу на полку до лучших времен. Значит, просто вы пока не готовы к изменениям. Ничего страшного. В вашей душе появится заноза. Она будет теревить ваше сознание, и рано или поздно вы захотите ответить себе на вопрос: «А могу ли я стать iron-менеджером?» Вы снова откроете книгу и начнете применять на деле все, что здесь написано. И, скорее всего, получив первые результаты от применения технологии, вы захотите и дальше развивать навыки iron-менеджера. Главное — не останавливайтесь на этом пути!

Хорошего вам путешествия в мир iron-менеджера!

1

**ХОЗЯИН И РАБОТНИК.
БОЛЬШАЯ РАЗНИЦА**

НЕ ПРИПИСЫВАЙТЕ СОТРУДНИКАМ ТОГО, ЧЕГО НЕТ И, ВОЗМОЖНО, НЕ БУДЕТ НИКОГДА.

Знаете, что мне часто говорят собственники-предприниматели, выражая недовольство персоналом или отсутствием развития бизнеса? «Вот я могу это сделать быстрее и дешевле, а они (наемные работники) почему-то не могут!» При этом такие бизнесмены не понимают главного парадокса. Они хотят, чтобы их работники думали и действовали, как предприниматели.

Поэтому обычно таким коллегам я отвечаю: «Если бы ваши сотрудники думали и действовали, как вы, это были бы предприниматели. Они сидели бы в собственных офисах и работали на себя, а не на вас».

Еще одна проблема собственников. Если вы хозяин бизнеса, то сразу поймете, о чем речь. Вы талантливый человек. У вас предпринимательский дар. Вы научились зарабатывать деньги. Нашли нишу и смогли там закрепиться. Ваша энергия, успешность и увлеченность притягивают к вам разных

людей, которым выгодно с вами работать. Дела идут в гору... Квартира. Машина. Дом. Машина поновее или престижнее...

Компания растет. Но рано или поздно вы замечаете замедление. Привычные методы перестают работать, нечто неуловимое теряется в процессе. Ваша компания уже достаточно крупная (50–150 сотрудников), но вас не устраивает управление. С каждым днем усиливается чувство «я делаю что-то не так». И не можете понять что!

Это беспокойство — сигнал, что предпринимательское управление, основанное на ваших способностях, закончилось и больше не работает. Вам нужно сделать серьезный выбор, на который не все способны.

Либо вы говорите: «А мне уже достаточно. Пусть все так и будет!» — и продолжаете управлять своим бизнесом, как можете. Правда, должен предупредить, этот вариант, скорее всего, приведет к краху. Вопрос времени.

Либо начинаете строить профессиональный регулярный менеджмент в компании. Все, кто пошел по второму пути и делал это правильно, совершали качественный рывок и переходили в следующую категорию бизнеса, оборотов, прибыли...

Но на этом пути без iron-менеджеров уже не обойтись.

ИМ — СИНИЦА В РУКАХ

Знаете, в чем принципиальное отличие вас и ваших наемных сотрудников? Если они работают

на вас, значит, они не хотят никакой предприимчивости и рисков! Им достаточно синицы в руках. Это коренное отличие. И вам никогда не удастся заставить их думать или действовать иначе. Как только работник почувствует, что он предприниматель, он тут же уволится и пойдет открывать свое дело. Порадуйтесь за него, вручите грамоту и пожелайте всяческих успехов!

■ **Беспокойтесь не о тех, кто ушел, а о тех, кто остался.**

Как вы считаете, мысли собственника и наемного работника отличаются? Еще как! Большая разница — мягко сказано.

Наемный работник думает:

- о семье (муже или жене, детях, родителях);
- о сериалах, новостях;
- о футбольных и хоккейных матчах;
- куда поехать в отпуск, где провести выходные;
- как и где купить дешевые подгузники (продукты, мебель и т. д.);
- как пораньше уйти с работы;
- как перенести обед на полчаса, чтобы в обеденное время сбегать по магазинам;
- как не опоздать на работу;
- не забыть записаться к врачу (на фитнес, в «качалку», на массаж, йогу, в спа-салон и т. д.);
- успеть на распродажу обуви (одежды, техники для дома, косметики и т. д.).

Это лишь малая часть огромного списка тем, которые занимают мысли наемного работника в рабочее время. И это нормально. Они нормальные люди.

Наемный работник думает о себе и своих проблемах, но не о работе, проекте и уж тем более не о проблемах компании, в которой он работает. Конечно, за исключением случаев, когда не вовремя выплачивается зарплата. Или в курилке, где обсуждается, сколько прибыли загребают собственники, ничего не делая.

Его главная мысль звучит так: «Мы тут пашем, как кони, без продыха, а он только сливки снимает и катается как сыр в масле. То на Мальдивы, то на Канары! Как же несправедливо устроена жизнь!» Я думаю, все слышали такие разговоры и причитания бесчисленное множество раз.

Ваша главная задача как собственника не сделать из ваших людей предпринимателей, а создать систему управления в компании, при которой нужно работать на результат. И работать правильно, не абы как. Лучше всего — по утвержденным стандартам.

О чем же думает собственник:

- как погасить кредиты на развитие бизнеса;
- где взять деньги на закуп товара;
- почему нет результатов от отдела маркетинга, отдела продаж;
- как договориться с поставщиками на лучшие условия;
- где взять нормальных сотрудников;
- как все достало, хочу уехать на три недели и ни о чем не думать;
- я стал рабом своего бизнеса...

Даже если вы платите процент от прибыли своим сотрудникам, они все равно не будут думать, как собственники. Потому что они не несут никаких рисков, в отличие от вас. Если ваш бизнес исчезнет, люди в течение двух месяцев найдут другую работу. А вы?

Вы потеряете большие деньги, репутацию, мечту. Вообще все. Возможно, ваши потери будут соразмерны накоплениям всей вашей жизни!

Понимаете, какая разница?

Если сейчас у вас сложилось мнение, что я негативно отношусь к наемным сотрудникам, готов обвинить их во всех грехах — ничего подобного. За 30 лет управления компаниями со мной работало несколько тысяч человек. У каждого из них были особенности характера и свое отношение к работе. Но конкретных лентяев, воров, бессовестных лгунов и подонков за все это время мне встретилось не более двух десятков.

Я верю в людей и всегда вкладываюсь в людей.

Я видел, как не самые способные сотрудники отлично справлялись с работой в компаниях с отлаженным управлением. Но гораздо чаще наблюдал, как талантливые сотрудники выдавали посредственный результат при посредственном управлении. Вот такой парадокс.

Все годы, что внедрял японские методы управления на предприятиях (да и до сих пор), регулярно я нахожу подтверждение соотношению, которое

вывел доктор Эдвардс Деминг (William Edwards Deming):

В 98% всех проблем виновата система, и только в 2% виноват человек.

Какую систему управления постройте, такие результаты и получите. Следующие главы вам нужно читать, только если хотите выстроить отлаженный бизнес, основанный на профессиональном управлении.

2

ЖЕЛЕЗНАЯ ДИСЦИПЛИНА

НА ЧЕМ СТРОИТЬ КОМПАНИЮ? НА ЗЫБУЧЕМ ПЕСКЕ ИЛИ НА ТВЕРДОМ ФУНДАМЕНТЕ? ВЫБОР ЗА ВАМИ.

Я люблю историю. Мой интерес начался с вопроса: «Почему развалилась великая Римская империя, которая правила миром 1000 лет? Почему из всех государств того времени именно Рим столетие за столетием прирастал новыми землями и стал самой могущественной, самой богатой страной древнего мира?»

Не буду вдаваться в детали проведенного мной исследования. Изначально хотел узнать простую вещь — почему развалилась Римская империя, но узнал о человечестве в целом, о природе человека, о способах управления и влияния на людей больше, чем из всех учебников по менеджменту.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Римляне не обладали секретным оружием. У них не было бластеров и огнеметов. Все те же мечи, щиты и копья.

Римляне не были инопланетянами, а были обычными, как и все люди древнего мира.

А вот римская армия сильно отличалась от армий противников. Это отличие позволяло ей выигрывать больше сражений, чем проигрывать. Да, они периодически проигрывали отдельные битвы, но на протяжении 1000 лет выигрывали все войны.

Это отличие — дисциплина.

Римская армия была самой дисциплинированной и организованной армией своего времени. Все воинское искусство основывалось на точном и мгновенном исполнении. На единоначалии и беспрекословном подчинении.

А когда исчезла дисциплина из римской армии, исчезла и великая империя.

Пример из практики. Компания «К2»

Сначала опишу состояние дисциплины в компании «К2» на момент начала проекта по трансформации компании. Для его реализации мне пришлось занять должность исполнительного директора.

23 января 2012 года. Начало рабочего дня.

Вовремя, то есть в 9:00, на рабочих местах было только 70% сотрудников. При этом «были на рабочих местах» совсем не означало, что они приступили к работе.

В 9:10 к ним присоединились еще 10% сотрудников.

В 9:15 подошли еще 15% сотрудников, которые не считали 15 минут опозданием.

Оставшиеся 5% начинали работу с опозданием от 30 до 60 минут.

В чем дело? Неужели руководство компании этого не видело? Конечно, видело, и периодически в офисе раздавались крики с требованием приходить вовремя. Иногда даже звучали угрозы, что все будут наказаны!

Пару дней все приходило вовремя, но, поскольку никого не наказали, через неделю все повторялось. Пыль улеглась. Эмоции прошли. Директор «отошел», в смысле перестал смотреть на людей страшными глазами и читать отчеты о приходе на работу.

Ситуация стабилизировалась, то есть восстановилась. Стала, как раньше.

Не «Сказка о потерянном времени», а быль о потерянных деньгах!

Давайте без лишних рассуждений просто рассмотрим обычный рабочий день рядового сотрудника.

- Опоздал утром на 15 минут. (Итого 15 минут)
- Ушел на обед на 15–30 минут раньше. (Итого 45 минут)
- С обеда вернулся позже на 15 минут. (Итого 60 минут)
- Курил 5 раз по 10 минут. (Итого 110 минут)
- Пил кофе и общался 4 раза по 10 минут. (Итого 150 минут)
- В течение дня «гулял» в «Одноклассниках», «ВКонтакте», ставил фотки в соцсетях 30 минут. (Итого 180 минут)