Зміст

ПЕРЕДМОВА

ЩОСЬ НОВЕНЬКЕ — НА ЗРАЗОК ВІДВЕРТОЇ РОЗМОВИ 8

Важлива інформація 12

Розділ перший

ПИШНОМОВНІСТЬ 13

Багатогранність у компанії — не бойова пісня 19

Розділ другий

СПРАВЖНЯ ПРИРОДА СТОСУНКІВ «РОБІТНИК — ПРАЦЕДАВЕЦЬ» 21

Точка зору власника — нісенітниця 22

Правда про те, що безжальний менеджмент — не порожні балачки № 1 25

Вимоги «ретельного мислення» 26

Рекомендоване джерело № 1 26

Розділ третій

СПИСОК ПОЯСНЕНЬ ШЕЛБІ 28

Розділ четвертий

СИНДРОМ ВІЛЛІ ЛОМАНА ОХОПЛЮЄ МЕНЕДЖМЕНТ 30

Розділ п'ятий

ПРОГРАМА 36

Розділ шостий

ВИПАДКОВІ ТА ХИБНІ ДІЇ 37

Розділ сьомий

ЯК КОНТРОЛЮВАТИ СВІЙ БІЗНЕС ТА ВЛАСНЕ ЖИТТЯ (Кейт Лі) 42

Саме це є цілковитими нікчемними порожніми балачками! 44

А ось справжні найпростіші системи 44

Ден Кеннеді говорить: «Усе багатство засноване на системах». 45

Роздратований, я продовжував шукати відповіді 46

Учинки говорять більше за слова 47

Ми були на одному боці, ми перемогли. Розповім, як ми цього досягли. 48

Коли треба використовувати теорії «Завдання радості», «Z-теорію менеджменту» та дії команди «Завдання радості» 52

Розділ восьмий

НУДОТА ОГЛЯДІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (Кейт Лі) 55

Огляди ефективності схожі на керування автомобілем, дивлячись у дзеркало заднього огляду 56

Як замінити демотивуючі, позбавляючі мужності контрпродуктивні огляди ефективності на мотиваційні, надихаючі та, найголовніше, продуктивні інтерв'ю особистісного розвитку 57

Інтерв'ю особистісного розвитку 60

А скільки часу на це знадобиться? 60

Мушу зізнатися, спочатку я в це не повірив 62

Ситуаційне лідерство 62

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Розділ дев'ятий
ЗАСТОСУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ПОВТОРНИЙ БІЗНЕС ТА СТВОРЕННЯ НОВОГО (Кейт Лі) 66
У вас ніколи не буде шансу справити перше враження 69
Якщо у вас на підприємстві щось менше, ніж виняткове обслуговування клієнтів, винні в цьому ви самі! 69
Коли йдеться про клієнтське обслуговування, цілей хорошого обслуговування не досить 70
Не робіть секретів зі своїх стандартів 72
Як обслуговування клієнтів пов'язане зі зростанням бізнесу 73

Розділ десятий
ДВА НАЙВАЖЛИВІШІ КЕРІВНИЦЬКІ РІШЕННЯ 76
Головна теза 77
Інші причини не наймати працівників 78
Правда про те, що безжальний менеджмент — не порожні балачки № 2 81
Пояснимо точніше, виключивши людину із членів рівняння 83
Реальна вартість 85
Повернення від інвестицій 87

Розділ одинадцятий
НЕ НА ТОМУ МІСЦІ 89
Вершина виконання досягається натиском 91
Створімо команду, буде весело! 93

Розділ дванадцятий
УСІ КУЛЬГАЮТЬ 95
Сувора правда безжального менеджменту № 3 96
Чому і як я сам себе звільнив 97

Розділ тринадцятий
НАЙГІРШЕ ЧИСЛО У БІЗНЕСІ 101
Щаслива омана, що неприємності трапляються лише у чужому бізнесі 104

Розділ чотирнадцятий
НАЙМАЙТЕ ПОВІЛЬНО, ЗВІЛЬНЯЙТЕ ШВИДКО 107
Сувора правда про те, що безжальний менеджмент — не порожні балачки № 4 . . . 108

Розділ п'ятнадцятий
ЛІДЕРСТВО ЗАНАДТО ПЕРЕОЦІНЮЮТЬ 110

Розділ шістнадцятий
МАРКЕТИНГ — ГОСПОДАР, УСІ ІНШІ — СЛУГИ 115
Рекомендоване джерело № 2 118

Розділ сімнадцятий
ОСТЕРІГАЙТЕСЯ НУДЯРІВ-ФІНАНСИСТІВ 120
Не дозволяйте статися такому з вами 121
У наш бюджет цього не закладено 123
Коли йдеться про прямий маркетинг, бюджет — порожні балачки 125
Як нудярі-фінансисти висмоктують життя з бізнесу 126
Стережіться ілюзорних марень нудярів-фінансистів 128
Якщо все взяте було… 129

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Необхідне зло. Щось на зразок адвоката. Коти в коморі 130
Як зіпсувати найкращого виконавця 132
Чому і коли ця паща закривається 134
Що з цим робити 136

Розділ вісімнадцятий
КІТ ДЕСЬ ГУЛЯЄ — МИШІ ТАНЦЮЮТЬ 138
Для того щоб назвати робоче місце справжнім, має бути причина 140
Наші цілі 148

Розділ дев'ятнадцятий
ПІДУ ПОКУРЮ 149
Спостереження у моєму випадку 150
А це морально? 155

Розділ двадцятий
ТЕЛЕФОННА СИСТЕМА ПОПЕРЕДЖЕННЯ *HOLIDAY INN* 158

Розділ двадцять перший
ЗЛОДІЇ, ЯК МИ 160
Секрети ситуаційної етики 161
Єдиний спосіб заткнути дірку 164
Рахувати кексики почніть краще ви і ні на мить не зупиняйтеся 169

Розділ двадцять другий
РОЗБИТІ ВІКНА — ЗРУЙНОВАНИЙ БІЗНЕС 171
Прекрасна манія 174
Правда в тому, що безжальний менеджмент — не порожні балачки № 5 175
Кілька слів про моральний авторитет 175

Розділ двадцять третій
З ДРУГОГО БОКУ — ДОБРЕ, ДОСИТЬ ДОБРЕ 177
Установіть для свого бізнесу найкращі стандарти 178
Знайти чарівне «Вже» 180

Розділ двадцять четвертий
«АЛЕ МОЄ ПІДПРИЄМСТВО НЕ ТАКЕ!..» 185
Правда, що безжальний менеджмент — не порожні балачки № 6 187

Розділ двадцять п'ятий
ЯК ЗРОБИТИ ПРАЦЮ КОЖНОГО РОБІТНИКА ЦЕНТРОМ ПРИБУТКІВ 188

Розділ двадцять шостий
СТВОРЕННЯ І ПОЛІПШЕННЯ УМОВ ПРАЦІВНИКІВ — ШЛЯХ ДО УНИКНЕННЯ ЇХНІХ ДОДАТКОВИХ ВИМОГ (І ЖАГИ ПОСТУВАЛЬНИКА) 190

Розділ двадцять сьомий
ВИНЯТКИ З УСІХ НА СВІТІ ПРАВИЛ 192

Розділ двадцять восьмий
ДО ХОЛЕРИ СПРАВЕДЛИВІСТЬ 195

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Розділ двадцять дев'ятий
ТРОФЕЇ НАЛЕЖАТЬ ПЕРЕМОЖЦЕВІ 196

Розділ тридцятий
КОЛИ БОНУСИ СТАЮТЬ ОБОВ'ЯЗКОМ 199
Правда менеджменту № 7 200
Як скласти план бонусів 201

Розділ тридцять перший
ЧИ КОМФОРТНЕ РОБОЧЕ МІСЦЕ ЗАВЖДИ ПРОДУКТИВНЕ? 203
Забава 205

Розділ тридцять другий
НАЙМАЙТЕ ТОВСТОШКІРИХ 207
Правда безжального менеджменту № 8 210

Розділ тридцять третій
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРОДАЖІВ 211
Рекомендоване джерело № 3 213
Найзначніше покращення, що ви як менеджер узагалі та менеджер із продажів зокрема можете впровадити: припиніть отримувати менше, ніж ви повинні отримувати 214
Людський фактор: якщо ви хочете мати продавців серед своїх працівників, наймайте обережно та керуйте безжально 215
Правильна система продажу + правильні продавці = видатний успіх 217

Розділ тридцять четвертий
ЗБІЛЬШУЙМО ЦІННІСТЬ ПРОДАВЦІВ ТА МАРКЕТОЛОГІВ (Клейд Маск) 219
П'ять доведених секретів спілкування 222
П'ять секретів, об'єднаних разом, матимуть ефект п'яти сотень 228

Розділ тридцять п'ятий
ТРИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОДАВЦЯМИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ МАКСИМАЛЬНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ 229
Стратегія № 1: Належні вкладення 229
Стратегія № 2: Належне використання 231
Стратегія № 3: Більша надійність 232

Розділ тридцять шостий
СЕКРЕТНА МІСІЯ 235

Розділ тридцять сьомий
БЕЗЖАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЧУТОК ТА ПОГОЛОСУ 238

Розділ тридцять восьмий
СИМУЛЮВАННЯ ПЛІДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК РЕЗУЛЬТАТ 242
Рекомендоване джерело № 4 244
Урок мого першого розкадрування 246
Не розповідайте мені про пологові судоми, покажіть немовля 247
Ще один останній та найважливіший урок стосовно цього 248
Незламна орієнтація на результат 249

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Розділ тридцять дев'ятий
ІМПЕРАТИВ ШВИДКОСТІ 250
Рекомендоване джерело № 5 252

Розділ сороковий
ВИ МАНІЯК КОНТРОЛЮ? 255
Легендарні маніяки контролю 257
Вони ненавидять, коли я з'являюся 258
Не дозволяйте собі відставати 258
Не легко і не просто 259

Розділ сорок перший
ЯК ВОНИ ПОВИННІ З ВАМИ СПІЛКУВАТИСЯ? 260
Як повідомляти вам про проблему 261

Розділ сорок другий
ЯК ПРОВОДИТИ НАРАДИ 264
Найкраща нарада та, що не відбулася 265
Якщо ви їх годуватимете, вони у вас оселяться 266
Наполягайте на результатах 266

Розділ сорок третій
ВОНИ ВАС ЛЮБЛЯТЬ, ПОКИ ВИ ЇХ ПІДГОДОВУЄТЕ 267

Розділ сорок четвертий
ЧОМУ Я НЕ МОЖУ ТАКОГО РОБИТИ 271

Розділ сорок п'ятий
А ЩО ТАКЕ ЦЕЙ ПРИБУТОК? 273
Рекомендоване джерело № 6 275
Стосунки з клієнтами як капітал 276

Розділ сорок шостий
КЕРУВАННЯ ЧИСЛАМИ (НЕОБХІДНІ ЧИСЛА) 278
Рекомендоване джерело № 7 285

Розділ сорок сьомий
ЯК НАЖИТИСЯ НА БЕЗКАРНОМУ МАСОВОМУ НЕВІГЛАСТВІ
ТА ЕРІ ОЧІКУВАНОГО ЗАНЕПАДУ 287
Правда безжального менеджменту № 9 288
Можливості під час кризи 288

Розділ сорок восьмий
У НАСТУПНІ ДВАНАДЦЯТЬ МІСЯЦІВ 293

Розділ сорок дев'ятий
КОЛА ПІДТРИМКИ 295
Рекомендоване джерело № 8 297
Рекомендовані книжки з менеджменту 299

ПРО АВТОРА 300

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК 301

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПЕРЕДМОВА

Щось новеньке — на зразок відвертої розмови

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

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Дісней-парки були керовані залізною рукою за суворими правилами та дисципліною для підлеглих; тих, хто не відповідав цим вимогам, він швидко звільнював.

Читаючи цю та інші,— а їй передувала більшість книжок, зокрема і «Неймовірна біографія Стіва Джобса» Волтера Айзексона[1], а також книжка детальних досліджень щодо компанії «Амазон» та Джеффа Безоса, які вийшли раніше, наприклад, «Усе продається: Джефф Безос та ера "Амазон"» Бреда Стоуна, ви побачите спільність точок зору — потурання.

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

Мої клієнти наймають сотні тисяч службовців. Я працюю з людьми, які є власниками понад 1500 магазинів із чималою кількістю торгових представників, проте, переважно, із фірмами що налічують від десяти до ста службовців: працівників канцелярій, продавців, фахівців із обслуговування клієнтів, виконавців. У той час, коли я це писав, не покладаючи рук, я працював особисто із власниками 34 фірм та бізнесів зі щорічними прибутками від одного до тридцяти мільйонів доларів. Однак під час мого спілкування з консультантами та тренерами я щорічно мав контакт чи не з мільйоном власників малих та середніх компаній бізнесу. Спостерігаючи за ними, я бачив, що об'єднують

[1] Волтер Айзексон (*Walter Isaacson*) — (нар. 20.05.1952), американський журналіст і письменник.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

їх лещата нарікань, розчарувань, роздратування, болю та безмежного жалю. Багато з них плекали безглузді сподівання, зустрічали нерозуміння природних стосунків між працівником та працедавцем. Де у чому з цього короткого переліку винен власник бізнесу, бо він не виконує три основні вимоги наявності службовців: керівництво, менеджмент, нагляд. Жодної з них не можна уникнути, якщо ви хочете мати працівників.

Я завше кажу своїм клієнтам: «Що їх менше, то краще. Я почуваюся без них щасливим, то й ви мусите так почуватись. А на багатьох підприємствах їх більше, ніж треба. Проте, якщо ви наполягаєте на їхньому існуванні, матимете нове навантаження: ви мусите дещо зробити, аби не дозволити їм тривалий час грабувати вас, будете і повинні примушувати їх виконувати ваші розпорядження, нагороджувати тих, котрі їх виконують, позбуватися тих, хто цього не робить. Про все це йдеться у цій книжці. Багато з них сприйматимуть ваші вимоги, як відро холодної води на голову, або шокер, що відкриє їм очі, ніби замість будильника від довгого сну збудить їх голосний дзвін. Мене називають професором брутальної реальності, і для цього є причина. Дехто зрозуміє це як стрибок до початку справжнього керівництва власною справою та усвідомлення, що це насправді його підприємство. Багатьох це приведе до більших прибутків, до початкової мети.

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

У цій книжці ви також зустрінетеся з Кейтом Лі. Кейт — працівник системи менеджменту. Із власного досвіду керування двома різними

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Крім того, я хотів би повідомити вам, що мене насамперед вважають експертом із реклами, маркетингу, прямого маркетингу, що допомагає підприємцям та власникам підприємств забезпечити збільшення потоку клієнтів та приріст продажів. Дехто здивується, що я порпаюсь у менеджменті. А не треба! Наповнення грошей у відро з перспективами, управлінням, клієнтами та пацієнтами і нехтування тим, що дно його нагадує решето,— надзвичайно жалюгідна і непродуктивна річ. Більшість моєї корисної праці саботується бізнесменами та їхнім нікчемним управлінням. У прямому маркетингу все стає невизначеним, якщо діють людські ресурси. Новому своєму клієнту, який пропонував мені 2 000 000 доларів, аби я залагодив його рекламування та маркетинг, краще не наймати мене, а натомість зробити так, щоб у його офісах завжди відповідали на телефонні дзвінки, щоб його продавці продавали належно, щоб його вказівки точно виконувалися, був скасований інформаційний безлад серед службовців. Ця порада не була прийнята і ніколи не була виконана. Узявши його гроші, я зробив усе, що зміг, проте я був свідком багатьох випадків саботажу, втрати та трагедії. Це все одно, що встановити ракетний двигун на старому запорошеному біплані зі старої гнилої фанери. Маркетинг та менеджмент не можна розділити. Зрозумійте, менеджмент — не витрати, він є способом заробляти гроші.

Ден Кеннеді

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ВАЖЛИВА ІНФОРМАЦІЯ

1. *Думки, висловлені у цій книжці, належать лише автору, а не видавцеві.* Деякі з них є перебільшенням, аби підкреслити той чи інший момент, спонукати до дії або просто викликати усмішку. Книжку призначено для людей із почуттям гумору. Автор вірить: якщо до полудня ви нікого не образили, ви не так багато сказали чи зробили. Тут він має намір перевищити квоту. Якщо ви легко ображаєтеся та не маєте почуття гумору, може, вам не варто читати цю книжку.
2. *Для чутливих до гендерної або політичної коректності.* Аби не відповідати на безліч листів, автор зауважує, що у більшості випадків вживає займенник «він» «йому» тощо, лише з деякими винятками, радше для зручності. Цим він не хоче виказати зневагу до жінок, просто так зручніше. Йому не платять послівно.
3. *Ця книжка написана для того, аби подати ретельну та авторитетну інформацію стосовно вибраної теми.* Хоча ми якомога більше намагалися дотриматися точності у фактах, немає гарантії, що у нас це вийшло як належить бути. Це видання призначене для загального розвитку, лише для розваги. Той, хто купив цю книжку, мусить зрозуміти, що її видавець не надає юридичних, фінансових та інших професійних послуг. Коли потрібна юридична порада або допомога досвідченого експерта, зверніться до авторитетних фахівців.
4. *Трудове право — складна та заплутана галузь.* Автор не є експертом чи фахівцем із трудового права. Ця книжка не надає жодних юридичних порад, включаючи поради стосовно трудового права. Вони — ваша особиста справа. Ні автор, ні видавець не відповідають за успішність рішень чи дій, які ви вчините, прочитавши цю книжку, особливо, якщо вони шкодитимуть іншим людям.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

РОЗДІЛ ПЕРШИЙ

Пишномовність

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

Александр Хейґ,
колишній державний секретар США

— Не второпав.
— Зрозуміло.

Діалог Александра Хейґа зі своїм помічником

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

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

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

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

А ось дещо краще…

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

Це констатація факту, а не обіцянка хоч якогось рішення. Брошура переповнена такими слоганами, у ній міститься лише п'ять корисних порад, одна з яких — «Розгорніть перспективу». Замислимося. І що ж це за такі ці славетні «нові трудові ресурси»? Гарна фраза. Складається враження, наче прибули якісь чужинці з космосу і водночас замінили всіх ваших робітників. Увага, демографічні зміни у складі досяжних службовців не є чимось новим. Вони постійні принаймні від часу промислової революції. Лінкольн звільнив рабів. А потім жінки долучилися до трудових ресурсів. За ними азіати та іспанці, молодь із дефіцитом уваги. Боже ж мій! А ви не хочете набувати «глибшого розуміння» як знаходити, навчати та утримувати у якийсь спосіб нові трудові ресурси. Щось не збігається. Ви мусите вміти знаходити, навчати та утримувати продуктивних службовців, що надавали б максимальних прибутків у вашому бізнесі. Бачите, сама думка професорів стосовно мети наймання службовців, ба, навіть володіння компанією, є хибною. Звичайно, вона не збігається з вашою.

Певен, вона вас дратує…

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

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

Цікаво, чому?

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

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

Директор із маркетингу та ад'юнкт-професор із маркетингу, звичайно, цієї школи менеджменту. Гм, професор маркетингу — може, саме він склав цю дотепну брошуру. Тренер із різнобічності, він написав книжку «Управління по-іншому». От чудасія! Тренер із різнобічності! Грай інакше, як Джіппер[1], цікаво, а вболівальники різнобічності також прийдуть? А духовий оркестр? Досить, це вже занадто! Невже? Я також упроваджую тренерські програми з бізнесу, але ця нісенітниця щодо різнорідності переходить усілякі межі. Це замість сексуальних домагань та теревеньок про гендерну чутливість, що добряче потрусили гаманці багатьох корпорацій. А перед тим була інша дурня. Годі. Зрозуміло, ми різні. Сприймемо це як належне. Працюймо. Праця не різнобічна. А термін «різнобічний» давно муляє на язику, наче тіпун.

[1] Джіппер — футбольний півзахисник, одна з ролей Рональда Рейгана в період його акторської діяльності.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Ніде не сказано про цих експертів, вони, мовляв, допомогли компаніям залагодити проблеми із жахливо аморальними службовцями, забезпечили якісний контроль, перевернули все шкереберть. Вони не впроваджували менеджменту, який би призвів до значних досягнень, наприклад збільшив би прибуток на 30 %. Або хоча б керував «Дайрі Квін»[1]. Ніде про це не йдеться, бо призначення брошури — продавати професорів. (Коли вони чогось вартого таки досягли, вихваляючись там чи тут керівництвом реальними співробітниками, про це не згадується. Цей факт демонструє брак практичного досвіду і применшує його значення у житті порівняно з академічними теоріями та філософськими висновками. У цьому всьому лише самозадоволення. Хлопці у твідових піджаках зі шкіряними латками на ліктях із висоти своїх посад поглядають униз на нас, а ми у брудних чоботях порпаємося по пояс у болоті.)

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

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

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

[1] «Дайрі Квін» (*Dairy Queen*) — мережа ресторанів швидкого харчування у США.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Досить сумно, що це явище охоплює великі стабільні компанії.

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

Підемо далі. Остерігайтеся, не приносьте бацилу пишномовності до своєї компанії, наймаючи фахівців. У своїй книжці «Хлопці з гаража проти нудярів-фінансистів...» Боб Лутц уживає термін «*MBA virus*»[1].

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

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>