

# Как создать успешный бизнес

**Автор:**

[Николай Артеменко](#)

Как создать успешный бизнес

Николай Артеменко

Мы 30 лет живем в мире без четких правил построения общества, идеологии, форм собственности. Нам сказали (без нашего согласия), что будете жить в стране с рыночной экономикой, но забыли объяснить, что это такое. Да, можно подсмотреть в интернете, почитать книги в основном западных авторов о правилах построения бизнеса, но жаль, мы другие, не все рецепты нам подходят, а книги наших авторов грешат нечеткостью в рекомендациях в силу короткого бизнес опыта. Начиная строить бизнес, возникает множество вопросов, и метод учиться на своих ошибках здесь не проходит – это стоит денег и порой больших. В книге Артеменко Н.В., руководителя фирмы с 26-летним стажем, прошедшего все стадии роста с нуля до европейского уровня, подробно исследуются факторы успеха любой компании, живо и наглядно представлены методы и инструменты эффективности управленческих решений руководителя любого ранга. Эта книга – доступна любому бизнесмену, увлеченному оригинальной идеей в сфере малого и среднего бизнеса.

Николай Артеменко

Как создать успешный бизнес

Глава 1. Вместо предисловия. О бизнесе и его привлекательности в наши дни

Нынешнее повальное стремление создавать фирмы самого разного профиля, открывать новые предприятия и производства напоминает золотую лихорадку на Аляске в XIX веке. Многим кажется, что это так просто! Вот как сосед, одноклассник или знакомый собрал деньжат, заручился поддержкой влиятельных родственников, закупил кое-какое оборудование, приобрел сырье – и качает финансы, обогащается.

Но эйфория начального этапа быстро проходит, разбившись о невидимые в первое время подводные камни в виде налогообложения, рынка сбыта, конкурентной борьбы, непрофессионализма нанятых сотрудников, нестабильности рыночной экономики и бесчисленного множества других негативных факторов.

Статистика показывает, что 54 % российских предприятий в настоящее время погибают в первые пять лет своего существования (газета «Экономика» от 17.06.2019, статья «Бизнес в России долго не живет»).

Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) на основе опроса от 28.12.2020 выделил ряд наиболее значимых негативных проблем, мешающих развитию предпринимательства в России, среди которых в качестве основных можно отметить следующие вопросы:

- высокая налоговая нагрузка (4 балла из 5);
- неопределенность экономической ситуации (4 балла);
- снижающийся спрос на рынке внутри страны (3,8 балла);
- высокие ставки по кредитам (3,5 балла).

Имеются и другие, не менее значимые факторы: высокая арендная плата, низкая финансовая и юридическая грамотность руководителей, проблема с поиском квалифицированных сотрудников, др.

Но в то же время на Западе, где так прекрасно живут местные жители, все это работает и процветает, в чем мы регулярно убеждаемся, отдыхая на зарубежных курортах. Что же не так у нас? А многое не так. Главное, скорее

всего, заключается в том, что за последние сто лет утеряны дух предпринимательства и культура бизнеса, присущие коммерсантам дореволюционной России. Не стоит забывать также и о том, что за недавние десять лет интернет-технологии вымыли из мозга молодых людей все имевшиеся у них зародыши жажды к знаниям и обучению. Из-за введения экзаменов по системе ЕГЭ у подростков атрофируется способность к творческому развитию личности, внеклассному чтению материалов и тем непрограммных наук. Воспитание навыков научного лидерства, привитие нестандартного мышления, ощущение восторга от возможностей науки и человечества заменяются в Интернете готовыми ответами на любые задаваемые вопросы, притупляющими жажду к познанию мира.

Такой учебный опыт не порождает самородков и новых Ломоносовых – людей с обширными знаниями во всевозможных областях науки и сферах бытия. У молодежи крепнет вера в ложную доктрину о том, что все уже открыто и все главные потребительские проблемы решены, поэтому им не стоит напрягаться, а надо всего лишь найти нужный интернет-магазин, где можно приобрести самую крутую новинку.

Неужели все так плохо? Нет, это не так.

С ликвидацией социализма в Советском Союзе, а потом и в России всех граждан без их согласия переместили в страну с непонятными условиями жизни. По исследованиям современных ученых, сегодня мы живем в колониальном мире с периферийным капитализмом («Общественно-экономический строй современной России», Л. Сокольский). Главной ценностью этого нового строя является личность, индивидуум. Человек должен сам строить свое будущее, где каждый ценится за его финансовые успехи. Поэтому в обществе все больше крепнет желание самостоятельно зарабатывать на жизнь, владея собственным бизнесом. Это означает, что количество стремящихся создать новые фирмы людей никогда не иссякнет, а будет только еще больше расти.

Учитывая все эти факторы, я хочу поделиться с читателями тайнами успешного бизнеса – может быть, в чем-то неудобными для сегодняшнего общества, привыкшего жить наемным трудом. Эта книга поможет вам почувствовать прелесть будущих побед и смягчит или даже предостережет от возможных поражений.

Известный американский предприниматель, писатель и оратор-мотиватор Роберт Кийосаки как-то сказал: «Всю жизнь цепляться за стабильную работу – намного рискованнее, чем пойти на риск, чтобы научиться создавать бизнес. Один риск носит временный характер, а другой продолжается всю жизнь».

Книга, которую вы держите в руках, предназначена для руководителей, уже создавших свой бизнес, то есть для тех, кто нашел свою оригинальную идею.

Итак, вы арендуете или используете одно из своих собственных помещений. При этом у вас есть штат работников и своя бухгалтерия. Вы продаете товар или услугу, реализация которых позволяет вам окупить все расходы и даже иногда побаловать детей мороженым.

Обратимся к Интернету. В нем имеется достаточно много статей с советами о том, как открыть бизнес, как выбрать предмет продаж, как считать налоги, а также несметное количество иных материалов, посвященных начальной фазе формирования молодого бизнеса. Но как сделать бизнес успешным – это непростой вопрос, требующий обширных знаний, глубокого понимания и осмысления причин успеха. При помощи методички или самой полной инструкции успех не создашь – потому что успешный бизнес сродни творчеству. Хозяин оригинальной идеи, как художник кистью и красками на полотне, в бизнес-среде создает уникальный шедевр, отличающийся от уже созданного кем-то ранее, пусть даже небольшими фрагментами.

Эти новые картины настолько уникальны, что данный бизнес на фоне многочисленных подобных ему предприятий становится заметным, конкурентным и значительно более прибыльным. Он не боится финансовых гроз на рынке, обвала валют, смены власти и других могучих факторов.

Если вы спросите, за счет чего этот бизнес-корабль имеет такую устойчивость, из-за которой ему не страшны никакие шторма и бури, то я хочу ответить вам, что пишу не для иностранцев, а для россиян, которые легко поймут мою идею. Дело в том, что сила устойчивости человеческой системы заключается в идеологии, заложенной создателем успешной фирмы при ее формировании. За счет чего мы победили в Великой Отечественной войне? Благодаря уникальной идеологии, объединяющей все народы такой обширной и многообразной страны, как СССР. Убрали идеологию – и страна развалилась на множество больших и мелких княжеств, построенных на животных инстинктах.

В любой успешной компании идеология, созданная хозяином фирмы, способна творить чудеса. Он должен придумать и воплотить в жизнь особую атмосферу творчества, насыщенную стремлением трудиться лучше, чем вчера, а также работать в команде локоть к локтю, без зависти и воинствующего соперничества. Сотрудники компании должны уметь подхватывать на лету, как палочку в эстафете, недоделанное коллегой задание. Они обязаны планировать достижение определенных целей и стремиться во что бы то ни стало их выполнять. Им необходимо следить за рынком и конкурентами, при этом стараясь быть первыми. Они должны уметь отдыхать сообща и заряжаться новыми силами. Для команды фирмы важно не болеть, для чего стоит всем коллективом ходить в фитнес-центры и проводить спортивные мероприятия. Все в компании должны искренне радоваться успехам друг друга и испытывать море других положительных эмоций, заставляющих вприпрыжку бежать в понедельник на службу, так как целых два дня отдыха разлучили их с любимой работой.

Возможно ли построить такое предприятие? Я же смог сделать это и хочу поделиться с читателями секретами создания своего успешного дела. Да, не за месяц и даже не за год, но мой бизнес существует, причем пережил экономические, политические, внешние и внутренние кризисы, а также обрел международное признание и в целом процветает, чего я желаю и своим читателям.

Но не будем спешить, давайте обо всем по порядку.

## Глава 2. Из чего состоит бизнес?

В первую очередь стоит уяснить, из каких элементов состоит понятие «бизнес», то есть из каких кусочков складывается любая фирма. Необходимо понять, как запрограммировать с самого начала или в процессе организации компании ее успешность и финансовую эффективность, как построить свой уютный бизнес-дом, который устоит под воздействием любых внешних агрессивных факторов.

Впрочем, не будем открывать давно открытое, изученное и описанное в учебниках и многочисленных научных работах. Возьмем учебник по экономике И. В. Липсица 2007 года и посмотрим в нем, из чего же состоит бизнес. Автор

перечисляет много компонентов, но при этом выделяет всего четыре самых общих и присущих любому бизнесу элемента:

1) менеджмент – сюда можно отнести весь материальный и частично нематериальный мир фирмы, то есть помещение, в котором она работает (свое или арендуемое), автотранспорт, технику, мебель, гаджеты, химические или биологические активы, задействованных в фирме людей, землю, растения, продукты питания и многие другие средства производства, а также организационную структуру, использующую все перечисленное, соединяющую управленческими связями и поддерживающую в рабочем состоянии;

2) маркетинг – это понятие объединяет все, что относится к товарам или услугам, главным элементам продаж и получения дохода. Маркетинг определяет конкретный сегмент рынка, в котором работает фирма, формирует конкурентную цену товара или услуги, позволяющую иметь доход от продаж, достаточный для оплаты всех расходов и развития бизнеса. Маркетинг – это исследование рынка, товара или услуги, их цена, конкурентная борьба и успешность бизнеса;

3) финансовый менеджмент, или управление финансами, – отвечает за то, откуда взять деньги на открытие бизнеса и его последующее развитие, а также как рассчитать зарплату, подъемную для фирмы и сотрудников. Это расходы и доходы, а в итоге расчет выгоды ведения бизнеса и рекомендации руководителю в финансовой сфере: где нужно сэкономить, а где стоит взять кредит;

4) IT-технологии – поскольку сегодня без компьютерных программ невозможно построить никакой бизнес, они позволяют вести учет материальных средств, бухгалтерию, проводить экономический анализ финансовой деятельности, управлять продажами и производством.

Четыре указанных выше компонента охватывают практически все сферы жизнедеятельности организма бизнеса.

Насущным большим вопросом при открытии фирмы являются денежные средства, точнее их наличие. Отсутствие финансов в большинстве случаев останавливает основное количество людей, желающих открыть свое дело. При этом можно предложить им вполне достаточное количество вариантов для

открытия бизнеса.

Например, первый вариант заключается в том, что будущему бизнесмену необходимо будет взять у инвестора в долг под проценты большую сумму денег, на которую арендовать помещение, сделать в нем капитальный ремонт с мрамором и стеклянными столами, закупить дорогую мебель, заполнить штат сотрудниками с хорошими зарплатами и окунуться в гущу бизнес-рынка в надежде на то, что успех гарантирован и быстрая прибыль покроет долги.

А если случится кризис, или какие-то американские санкции, или вы заболеете? Знакомый предприниматель недавно отметил годовщину ведения своего успешного бизнеса, а ночью после торжеств умер. Ему было всего сорок два года. Станет ли его фирма и дальше процветать в руках наследников? Ответ на этот вопрос неизвестен из-за большого риска.

Второй вариант открытия бизнеса полностью противоположен первому. При нем обычно начинают с нуля, вложив в дело свои личные небольшие средства и договорившись с поставщиком об оплате товара после реализации. Мне удалось запустить таким образом последовательно пять бизнесов, уже через короткое время выйдя на рентабельность. Однако стоит учитывать тот нюанс, что перепродажа в наше время весьма недолговечна. Необходимы непрерывное обновление товаров или услуг, грамотное ведение маркетинговой политики, подбор, обучение и работа с персоналом, что и является предметом исследования данной книги.

Четыре компонента бизнеса уже описаны, но существуют и другие важные параметры жизнедеятельности любой фирмы, которые необходимо учитывать при строительстве своего бизнес-дома.

Прежде всего это тактические планы в работе предприятия. Имеются стратегия развития и видение будущего фирмы, то есть то, к чему необходимо стремиться, однако строить это самое будущее следует, предварительно описав повседневные задачи, – это и есть тактические планы.

При этом нужно описывать компоненты планов, достаточно подробно и ясно осознавая их составляющие:

- какие товары или услуги должно производить предприятие;

- для каких групп потребителей будет производиться продукция;
- какие технологии будут применяться на предприятии;
- чем наша фирма лучше конкурентов, в чем заключается преимущество над ними и как его поддерживать в течение достаточно долгого времени;
- на каких принципах мы хотим построить наше предприятие, какие управленческие схемы при этом будут применены.

Тактические планы компании могут охватывать как широкий спектр оказываемых ею услуг или производимых товаров, так и совсем узкие производства. К примеру, можно построить фирму с продажей нескольких видов продукции, с несколькими филиалами, а можно производить только один вид товара или услуги (выпускать ножи из дамасской стали, и ничего другого; реставрировать старую мебель). От тактических планов зависит стратегическое развитие предприятия, то есть то, к каким целям надо стремиться в долгосрочной перспективе. К ним можно отнести следующие задачи:

- какое положение на рынке я хочу занять со временем;
- какие маркетинговые задачи я ставлю перед собой в перспективе, качество обслуживания, ценовая политика;
- какие формы производства применимы в моей фирме, какие передовые технологии я буду использовать и на какое качество производимого продукта я рассчитываю;
- какая финансовая политика планируется в данной фирме, каковы условия оплаты труда и его мотивация;
- к каким управленческим схемам я должен со временем прийти, чтобы фирма стабильно и успешно функционировала.

Если коротко, то при создании компании я должен заранее продумать и описать для себя практически все вопросы организации предприятия, чтобы никакие сложности и трудности не смогли разрушить мой будущий бизнес.

Далее приведем еще несколько примеров создания бизнеса, которые показывают постепенность в развитии этого сложного организма.

Можно открыть бизнес под патронатом другой, достаточно успешной компании и постепенно набирать обороты, после чего благополучно отпочковаться от донора. Мои знакомые, отец с сыном, открыли в городе несколько небольших шиномонтажных павильонов. Заработав достаточное количество денег и набрав много клиентов, они открыли серьезную фирму со значительным перечнем авторемонтных услуг, который регулярно дополнялся и обновлялся.

Другой большой вопрос заключается в неопределенности насчет того, будут ли востребованы новый товар или услуга. Здесь тоже есть разные варианты ответов.

Однажды моя подруга была на отдыхе в Праге, где часто посещала кафе, в котором наслаждалась вкуснейшим тортом. Торт ей настолько понравился, что она придумала и реализовала следующий план. Обладая предпринимательской жилкой, героиня нашего рассказа устроилась в это кафе почасовой посудомойщицей. Получив в подарок рецептуру торта, она вернулась домой и открыла несложное производство по изготовлению целой серии подобных кондитерских изделий, которые стали продаваться нарасхват. Она точно знала, что продукция будет востребована, так как торты были достаточно вкусными, с оригинальной начинкой и были очень популярны в Праге.

Итак, мы обсудили всего лишь несколько тем формирования нового бизнеса. На самом деле их очень много, просто изложенными выше примерами я постарался уже сейчас подвести вас к мысли о том, что в бизнесе огромную роль играет фигура хозяина бизнес-идеи. Большое значение имеют его фантазии, воображение, склад характера, воля и умение делать то, что многим людям недоступно.

Моя супруга по рецепту своей мамы жарила вкуснейшие пирожки с ливером, зеленью и яйцом, мясом, творогом или фруктами, которыми угощала меня, сына и гостей. Ее подруга решила научиться поражать гостей такими же вкусными пирожками, поэтому как-то раз пришла в гости, встала рядом с моей женой и под ее чутким руководством приготовила эти самые пирожки, начиная от начинки с тестом и заканчивая переворачиванием на сковородке. Весь процесс она записывала в блокнотике, все было прекрасно. На следующий день, пока не

забыла рецепт, подруга пригласила всех попробовать пирожки, приготовленные уже у нее дома без участия моей супруги. Каково же было изумление всех присутствующих, когда оказалось, что пирожки не получились, начинка имела другой вкус, а тесто оказалось комкообразным, хотя все было сделано строго по рецепту! Вкусные блюда сродни творчеству, холсту популярного художника, бестселлеру и доступны только мастеру своего дела, который вкладывает душу в свое детище. Вот так и хозяин бизнес-идеи может добиться успеха, если он творческая личность, способная глубоко понимать и управлять коллективом и бизнесом.

Читателю может показаться, что все эти пространные рассуждения о хозяине бизнес-идеи, какие-то примеры из жизни уже проработавших не один год предпринимателей, а также долгие и нудные поучения авторов многочисленных книг о бизнесе – это пустая болтовня и просто стремление попиариться, добившись какого-то превосходства на рынке литературы нон-фикшен, а практической пользы они не несут.

Мир бизнеса бесконечно широк и разнообразен. Подумайте, разве можно написать тысячи книг о создании успешного бизнеса для всех конкретных сортов товаров, видов деятельности, форм собственности, национальных особенностей ведения торговли, возрастных групп покупателей и т. д.? Ясно, что это невозможно, да и не нужно, потому что существуют общие законы организации производства для любой фирмы и любого бизнеса, которые необходимо обязательно знать.

Возьмем, к примеру, понятие социально-экономической системы, каковой и является, по сути, любое предприятие. Социум – это группа людей, объединенная общими интересами, а экономика – суть орудия труда и материальная начинка предприятия. Эти две категории связаны производственными отношениями. Без людей данная начинка будет представлять собой мертвый груз, а без начинки эти люди будут всего лишь празднично шатающейся толпой. Соединив их вместе и установив между ними определенные отношения, мы создаем социально-экономическую систему, являющуюся живым организмом, способным производить, создавать и функционировать.

Однако такой структурой нужно управлять, для чего необходимо прописать законы взаимодействия социума и экономической составляющей. Вот мы и подошли снова к творцу и создателю бизнеса! Дело в том, что возглавляет

управленческий аппарат сам хозяин бизнес-идеи. Наряду с множеством управленческих функций перед хозяином всегда стоят два острых вопроса: или сохранять стабильность в деятельности предприятия, или развивать его.

Первый вариант существования предприятия характеризуется неизменностью в социально-экономических отношениях и экономией расходов с целью поддержания конкурентной цены на производимый товар или услугу.

Второй способ самоорганизации фирмы является самым сложным и опасным, поскольку неправильные расчеты в развитии компании могут обернуться непомерными убытками или же потерей всего предприятия.

Проведение тщательного анализа всех возможных и невозможных факторов развития компании одним хозяином довольно затруднительно, поэтому благоприятное развитие организации возможно только при помощи хорошо обеспеченной информированности о происходящих процессах как внутри предприятия, так и на рынке продаж, а также о политических тенденциях развития окружающего общества, об осознании конкурентных преимуществ выбранного бизнеса и многом другом.

На эту тему можно привести множество примеров.

Как-то я зашел в крупнейший гипермаркет Москвы в поисках приличных туфель. Если недавно в этом громадном магазине было много бутиков с итальянской обувью, то сейчас их осталось всего несколько. В большом отделе со всевозможной одеждой были лишь небольшие полки с кроссовками, поскольку туфли якобы уже не имеют спроса. Если бы реализующий итальянскую обувь предприниматель завез для продажи очередную большую партию туфель, не изучив предварительно спрос, то, скорее всего, он понес бы солидные убытки.

Рассмотрим другой пример, с фирмой курьерской доставки. Сотрудники отдела продаж в пандемию работают в основном на удаленке, мало выезжая на предприятия к клиентам. При этом они получают необходимую им информацию о данных организациях из СМИ и телефонного общения. Однако была поставлена задача организовать сбор соответствующих сведений о клиентах через курьеров, доставляющих к ним товар. Специалисты подготовили чек-листы с вопросами, отражающими динамические изменения в жизни клиентов. Например, смена руководства фирмы, строительные работы на ее территории,

изменение вида выпускаемой продукции, завоз нового технологического оборудования и другие данные, отражающие произошедшие в жизни предприятия изменения, которые потенциально могут привести к пересмотру существующих договорных отношений и развитию нашего курьерского предприятия. Курьеры раз в неделю сдавали заполненные чек-листы в коммерческий отдел, где сведения из них вводились в программу CRM и анализировались в динамике сотрудниками отдела. Такой метод помог увеличить доход компании в среднем на 8 %. Задействовав имеющийся ресурс в виде собственных курьеров, руководитель фирмы сэкономил деньги, привлек к развитию успеха нашей организации собственных сотрудников, не расширяя штат коммерческого отдела. Сплотив тем самым свою команду, он создал условия для дальнейшего роста имиджа фирмы на рынке продаж и повысил гордость за нее у персонала, внося весомый вклад в развитие предприятия.

Один из богатейших людей планеты Бернар Арно, президент группы компаний LVMH, как-то сказал: «Надо быть очень настойчивым. Идеи нужны, но это всего лишь 20 % успеха. Их реализация – остальные 80 %».

Как видите, управленческие решения, построенные на глубоком понимании бизнес-процессов, способствуют успешной работе организации, росту ее имиджа и доходов. Роль руководителя при этом достаточно весома и значима.

Учитывая сказанное, давайте поговорим об этой уникальной фигуре – бизнесмене.

### Глава 3. Кто может быть бизнесменом. Его главные черты

Итак, в предыдущей главе были описаны главные компоненты любого бизнеса: материальная начинка, человеческие ресурсы, подбор товара или услуги на выбранном рынке, определение их стоимости, финансы для ведения бизнеса, компьютерные программы и IT-технологии. Однако всего этого катастрофически мало! Оказывается, помимо перечисленных элементов важнейшим участником бизнеса является его хозяин – тот, кто решил открыть свое дело и сделать его успешным.

Самые важные качества предпринимателя лежат в его психотипе. Вы должны загораться новыми идеями, быть неравнодушным и постоянно стремиться все улучшить.

В мире проводится довольно много исследований на тему отношения к работе и предпринимательству. В России их тоже достаточно. Основываясь на их выводах, можно с уверенностью поделить людей на занятых наемным трудом и увлеченных предпринимательством. К примеру, по данным исследования «Развитие малого и среднего бизнеса» (апрель 2019 г., Сбербанк), в России на 1 000 чел. приходится 2,9 % предпринимателей (в мире в среднем 3,2 %). По данным National Geographic, на все работоспособное население приходится 400 млн предпринимателей, или 8,84 %. Большая часть населения в мире – это наемные сотрудники, тратящие заметную часть своей личной жизни на работу, которая может казаться им привлекательной или не очень, вызывать восторг или пофигизм. Самое важное – это то, что они получают в виде компенсации за свое потраченное время деньги, на которые живут в нерабочее время.

Люди, одержимые предпринимательством, представляют мысленно какую-то идею и загораются желанием воплотить ее в жизнь, реализовав производство товара или услуги. Они ощущают в себе неудержимые силы для создания бизнеса, причем лучше, оригинальней, привлекательней и прибыльней, чем у всех предшественников. Этот огонь желания хозяина бизнеса стать лучшим и более успешным увлекает за собой нанятых им сотрудников, вселяя такую же веру в их сердца. Энергия шефа и его оптимизм сплачивают коллектив и создают все условия для роста и процветания фирмы.

Однако не следует забывать о том, что в случае продолжительной болезни, страстной любви или смерти руководителя компании его сотрудники, оставшись в одиночестве, теряют веру в эффективность бизнеса, из-за чего он погибает.

В дополнение к этому в больших фирмах, насчитывающих сотни и тысячи человек, появляется угроза того, что в случае продолжительной болезни хозяина или его отсутствия в бизнесе в течение длительного периода времени по какой-то иной причине его заместители, руководствуясь принципом единоначалия, могут начать между собой войну за лидерство в управлении фирмой, чем развалят весь бизнес.

Понимание этих процессов позволяет каждому человеку, относящему себя к предпринимателям, осознать свои возможности и способности, а также

определить, к какой категории он относится, способен ли загореться бизнес-идеей и надолго поддерживать в себе огонь уверенного в победе лидера.

Наши наблюдения показывают, что потенциальный предприниматель зачастую очень неловко чувствует себя в роли наемного работника. Его будоражит непрерывное желание улучшить или изменить свой участок работы, а порой и кардинально вмешаться в процесс уже давно налаженного бизнес-конвейера.

Таких сотрудников можно отнести к разряду революционеров. От них следует безжалостно освобождаться для обоюдной пользы, предлагая им самим открыть свой бизнес по душе, в котором они принесут больше пользы, особенно себе.

Так, один мой сотрудник постоянно что-то критиковал и подстрекал коллег к всевозможным усовершенствованиям, однако сам при этом допускал нарушения инструкций и регламента – видимо, из-за желания сделать все по-своему. В конце концов он уволился и переехал в Москву, где постепенно создал службу такси и компанию по доставке продуктов, влившись в мощную сеть компании «Яндекс».

Служба доставки «Яндекс Еда», источник фото: Egor Myznik

Наведив меня как-то, он долго тряс руку и благодарил за уроки бизнес-управления, которых в свое время просто не замечал, поглощенный своими фантазиями. Теперь, пребывая в роли хозяина фирмы, он вспомнил услышанные ранее советы и понял их смысл.

Человек с преобладающей склонностью к наемному труду никогда не добьется успеха в любом бизнесе, так как присущее ему отсутствие способности зажигаться бизнес-идеями, порой даже самыми перспективными, даже при самых благоприятных финансовых или поддерживающих условиях, довольно быстро разрушит этот бизнес. Сотрудники его фирмы не будут подпитываться огнем веры в успешность главной идеи бизнеса и станут работать спустя рукава, а в компании образуются значительная текучесть кадров и негативная деловая атмосфера. Сотрудники без искры зачастую или проявляют безразличие к

вопросам жизнедеятельности фирмы, или подвергают сомнению распоряжения руководства. Как бороться с этими явлениями, изучим в следующих главах настоящей книги.

В некоторых фирмах роль такого зажигающего всех факела берет на себя неформальный лидер, который своим внутренним оптимизмом и харизматичным характером замещает роль шефа, но это случается, как правило, ненадолго, поскольку любой оптимизм должен подкрепляться развитием успехов фирмы, изменением технологий, перемещением сотрудников по должностной лестнице и множеством других факторов жизнедеятельности компании, которые нельзя реализовать только лишь оптимизмом неформального лидера, так как это не его компетенция.

Мой многолетний опыт подсказывает, что носитель бизнес-огня должен обладать также и другими обязательными чертами характера. Например, властностью. Увлеченные реализацией бизнес-идеи сотрудники должны строго соблюдать заложенные руководством бизнес-технологии. Юрий Мороз в своей книге «Пособие для гениев» сравнивает фирму с конвейером, конфигурацию которого формирует мастер, то есть создатель фирмы. Никто не имеет права без него самостоятельно вносить изменения в форму этого конвейера, которые могут его разрушить, потому что только мастер держит в голове предназначение и работу каждого подразделения и сотрудника фирмы, а отдельные работники владеют информацией только в объеме их компетенции. Самые гениальные идеи и нововведения, поступающие от сотрудников любого звена, должны докладываться лично мастеру. Только он может принять решение об изменении формы конвейера, то есть функций отделов, цехов, участков и др. Только властность шефа не позволит сотрудникам самолично улучшить свою работу, не согласовав свое нововведение с ним. Властность, как мы увидим дальше, будет играть решающую роль в успехе развития бизнес-идеи, не позволяя ее творцу есть, спать и наслаждаться прелестями жизни.

Умение ставить перед собой реальные и достижимые цели, быть наблюдательным и внимательным, как говорится, смотреть под ноги, а не витать в далеких облаках – это следующие два важных качества руководителя.

Широко известна лекция американского пастора баптистской церкви Рассела Конвелла под названием «Акры алмазов», повествующая о старом африканском фермере, который решил, как и многие понаехавшие в Африку в поисках алмазов люди, продать ферму и тоже попытаться счастья, найти несметные

богатства и принести их к ногам жены. Долгие годы он скитался, в итоге потратил все свои деньги, отчаялся, бросился в океан и утонул. В это время на заднем дворе проданной им фермы новый хозяин поил осла из ручья. При этом он вдруг заметил грязный серый камень, удивительным образом отражавший свет. Он подобрал его, положил дома на полку и забыл о нем. Один путешественник однажды остановился на ночь у этого нового фермера и случайно увидел этот невзрачный булыжник, после чего разволновался и спросил, откуда он. Они пошли вдвоем к тому месту у ручья, где увидели множество подобных камней, разбросанных по всему полю. «Это алмазы, – вскричал путник. – Вы сказочно богаты! Эти невзрачные камни нужно разрезать, отполировать и затем превратить в бриллианты». Старый фермер пошел искать алмазы и погиб, хотя сам ходил по ним многие годы.

Мораль сей истории такова, говорил пастор: мы часто ходим по несметным богатствам и окружены ими, но они замаскированы под тяжелый труд. Это могут быть ваши таланты, необычные интересы, получение образования или же опыт, который откроется не сразу, а через испытания и труд. То, что вы ищете, часто находится у вас под ногами, но не выглядит при этом лежащей на поверхности возможностью. Ищите ее.

Всем знаком и вызывает раздражение часто встречающийся типаж – неуверенный в себе работник, который под разными предлогами отказывается помочь в решении производственной задачи, всячески увильивает от ответственности и старается свалить на коллегу весь груз проблем. Почему он так ведет себя? Ответ лежит в главной науке руководителя – психологии. С детских лет у такого человека по самым разным причинам формировалось и крепло чувство страха перед трудностями. Многочисленные запреты и жестокое обращение, слабое здоровье, унижения со стороны агрессивных одноклассников – все это вместе или порознь сделало свое дело, из-за чего впоследствии такой молодой человек, не пройдя школу мужества, так и остался до конца своих дней слабохарактерным и нерешительным.

Наоборот, спортивная школьная среда, доброжелательные и грамотные родители – все это способствует зарождению и развитию в ребенке черт уверенности, ответственности, борьбы за справедливость, что очень хорошо заметно в дальнейшем при принятии управленческих решений в бизнесе, в умении ладить с самыми разными типами людей, добиваться поставленных целей и позиционировать себя как волевого и справедливого руководителя.

Учитывая изложенное, можно твердо назвать важной чертой характера хозяина бизнес-идеи уверенность в себе, а также такие сопутствующие качества, как справедливость, обязательность и доброжелательность.

Еще одна важная черта мастера (хозяина бизнес-идеи) – способность рисковать.

Существование бизнеса зависит от бесчисленного множества факторов, поскольку он работает в непрерывно меняющемся мире, который не всегда успевает оформить законодательно или одеть в надлежащие формы инструкции, положения, договоры и всевозможные документы. Вот почему зачастую приходится принимать управленческие решения компании, опираясь на опыт, везение, подсказку коллег и т. д., а значит, рисковать и проявлять самостоятельность, порой даже упрямство, так как время от времени случаются решения, противоречащие мнению окружающих сотрудников – иногда очень компетентных, опытных и подавляющих волю мастера. В отличие от всех оппонентов, только мастер видит и чувствует проблемы фирмы изнутри, то есть те многочисленные факторы, которые невозможно передать советуемым в коротком разговоре. Однако их пожелания все-таки стоит выслушать, поскольку опытные и уверенные в себе доброхоты часто высказывают негативные советы, как бы защищая мастера. Люди часто по каким-то причинам стараются очернить высказанную мастером идею, но тем самым они лишь обращают его внимание на те негативные процессы, которые он не заметил в порыве вдохновения. Чем больше негатива будет высказано в порядке советов, тем лучше можно защитит себя от ошибок. Острая критика действий руководителя от людей, имеющих на это право, не должна восприниматься мастером как оскорбление. Наоборот, ее следует принимать с благодарностью, поскольку это позволит переосмыслить принимаемое решение.

Наталья Дроздова с присущим ей тонким сарказмом написала такие строки:

Спасибо всем, кто нам мешает,

Кто нам намеренно вредит,

Кто наши планы разрушает

И нас обидеть норовит!

О, если б только эти люди

Могли понять, какую роль

Они играют в наших судьбах,

Нам причиняя эту боль!

Душа, не знавшая потери,

Душа, не знавшая обид,

Чем счастье в жизни будет мерить?

Прощенья радость с чем сравнит?

Ну как мудреть и развиваться

Без этих добрых злых людей?

Из ими созданных препятствий

Возникнут тысячи идей,

Наполненных добром и светом!

И повторю я им сто раз:

«Спасибо вам за все за это,

Ну чтоб мы делали без вас?»

Дотошные, скрупулезные люди, стремящиеся докопаться до самых мелких деталей, не могут быть успешными руководителями. Этими тонкостями должен заниматься кто-то другой, но не шеф, которого излишняя мелочность будет только отвлекать и тормозить безудержную фантазию поиска необычных решений, зачастую находящихся на грани дозволенного.

Здесь и пригодятся действия руководителя, находящиеся в зоне риска, без которого нет ни развития, ни движения вперед – к тому неоткрытому и неизведанному, что будет отличать ваш бизнес от множества других.

## Глава 4. Тест на воображение

Итак, мы рассмотрели структуру фирмы и главные качества, которыми должен обладать хозяин бизнеса. При этом перед нами стояла цель описать успешного предпринимателя. В этой связи не стоит забывать, что важнейшей его чертой является также богатое воображение, которое позволяет ему увидеть и описать максимальное количество условий и факторов для организации успешного бизнеса. Раскрутить бизнес всегда поможет инвестор, предоставив с возвратом средства на его открытие, а вот увлечь фирму и всех ее сотрудников можно только оригинальной бизнес-идеей, которая четко очерчена в воображении хозяина бизнеса, с мельчайшими деталями всех процессов организации, производства, управления, отличий от конкурентов, путей создания мощной команды победителей.

Обладаете вы этим качеством или нет, покажет необычный тест, который вы найдете ниже. Он построен на выявлении способностей испытуемого описать самый прибыльный и популярный магазин по продаже картошки и сопутствующих ей товаров.

Предположим, что некая крупная оптовая овощная база завезла огромное количество качественного картофеля, поместив его в прекрасно оборудованное хранилище с соблюдением всех продовольственных и санитарных норм. Картошка продается для всех магазинов по единой цене. При этом сто магазинов реализуют этот товар, и через какое-то время один магазин станет лидером по объему продаж картошки.

Давайте опишем условия, которые необходимо учесть хозяину магазина для того, чтобы добиться лидерства в реализации картофеля:

1. Удачное местоположение магазина на пересечении людских потоков.
2. Привлекательный интерьер в зале продаж с удобным расположением торговых зон.
3. Наличие всевозможных сопутствующих товаров для приготовления самых разнообразных блюд из картошки.

4. Присутствие кулинарии с различными полуфабрикатами и готовыми блюдами, включающими в себя картофель.
5. Наличие поваров-консультантов, объясняющих покупателям секреты приготовления самых разнообразных вкусных блюд на основе картошки.
6. Присутствие кафе, в которых любой может попробовать самые оригинальные и необычные блюда из картофеля.
7. Правильно рассчитанная конкурентная цена картошки по отношению к оптовой цене овощной базы (ценообразование).
8. Ряд других условий аналогичного характера.

Попробуйте продолжить перечень условий, приведших магазин к лидерству!

Подмечено, что при прохождении данного теста склонные к предпринимательству люди, способные зажигаться привлекательными идеями, предлагали до сорока новых условий, а не обладающие таким даром граждане с трудом дотягивали до десяти, причем даже не называли перечисленные выше основополагающие условия.

При собеседовании с кандидатом на ту или иную должность я часто прошу назвать главное предназначение любой книги – художественной, религиозной, публицистической, философской, научной. Удивительно, но большинство при этом упускает одно из важнейших свойств книги – развитие воображения. Только книга, кучка белых листов бумаги с напечатанными на них черными буквами, заставляет читателя погрузиться в бурные события, описываемые в тексте, дрожать от страха или страдать, будто ты живой участник сюжета.

Сегодня многие жители нашей планеты полностью исключили книги из списка своих повседневных увлечений, с головой погружаясь в Интернет с его

короткими видеороликами, статьями, рекламой и прочим, где требуется минимальное присутствие воображения. Тем самым ограничиваются возможности человека в его развитии. Для бизнеса это неприемлемо, бизнес без воображения не существует.

Приведенный выше тест как раз и проверяет наличие у начинающего бизнесмена способности к творческому бизнес-мышлению, четко и однозначно показывая, сможет ли он в будущем при создании фирмы предвидеть все возможные факторы роста компании и обойти неудачи силой своего воображения, а не методом проб и ошибок.

Для примера можно взять любую идею и попробовать самостоятельно при помощи подобного теста описать с нуля условия успеха предприятия, построенного на ней. Лучше взять ту задумку, которая щекочет и притягивает вас, вызывая скрытое внутреннее желание реализовать ее, – одним словом, такую идею, которая кажется вам фантастической, но очень привлекательной.

Вполне естественное поведение человека, его желания, мысли, психология – все то, что еще каких-то пятьдесят лет назад было неосознанным для основной массы населения Земли, – сегодня одето в многочисленные науки, исследования, рекомендации и т. д.

Тематике данной книги очень близка наука коучинг – учение о достижении цели. В зависимости от сферы применения ее называют по-разному, но в нашем случае уместно ее определение как науки о достижении цели. Исследуя этот процесс, она обращает внимание на поэтапное движение, заставляя понять необходимость прохождения промежуточных вех, без которых невозможно достичь вершины. Так мы и будем постепенно приближаться к пику задуманной идеи.

Вспоминается давний случай. Одна молодая девушка в беседе со мной невзначай высказала мысль о том, что хорошо бы выйти замуж за принца и тем самым исполнить все свои желания. На это я ответил, что для начала нужно будет научиться говорить на английском языке так же свободно, как жители Великобритании, – и это только первый этап. Далее необходимо будет окончить один из лучших в мире колледжей, так как все принцы оканчивают Гарвард или Кембридж, то есть являются высокообразованными людьми, поэтому с ними надо уметь говорить на любые темы, как Шахерезада, – это второй этап. Нужно уметь вести себя и обладать царскими манерами – это третий этап. Необходимо

заниматься спортом, быть стройной, красивой, ухоженной – и это четвертый этап. При этом нельзя сидеть безвылазно в маленьком городишке. Нужно бывать в тех местах и на тех мероприятиях, где отдыхают, трудятся и путешествуют принцы, – это пятый этап. Если удастся выполнить все вышеперечисленное, тогда, может быть, нечаянно встреченный принц и остановит на тебе свой взгляд. Да сбудется твоя мечта!

Коучинг позволяет правильно поставить цель, определить этапы ее достижения и описать условия их преодоления. Вот и в нашем случае включенное воображение должно нарисовать многочисленные мероприятия, выполнение которых приведет к реализации задуманной мечты путем поэтапного достижения цели.

Таким образом, самотестирование данным методом поможет вам оградить себя от неудач в создаваемом бизнесе. В случае если результаты покажут, что бизнес – это не ваша судьба, вы спокойно, без драм и трагедий, сможете заняться более приемлемым наемным трудом. Бизнес может создать любой человек, а успешный – только 8,84 % от всех живущих на Земле. Следовательно, если вы обладаете другими достоинствами для ведения бизнеса, обязательно возьмитесь за литературу, читайте, развивайте воображение и с появлением огня желания создайте свой бизнес. Кто знает, может, вам суждено победить весь мир оригинальным ведением своего дела?

Создание интегральных схем в шестидесятых годах прошлого века ввергло человечество в бурное развитие микроэлектроники, которое продолжается и в настоящее время. Внедрение компьютерной техники и программирования практически во все сферы жизнедеятельности не оставило без внимания и управление бизнесом. Разнообразие товаров, скорость их замены новыми, колебание цен на рынке, изменения в системе налогообложения и масса других факторов требуют применения всевозможных программ и робототехники. Руководитель организации без знания этих технологий будет безнадежно отставать от других, в связи с чем требуются непрерывное обучение руководящего состава компании и большие затраты на приобретение и обновление программного обеспечения оргтехники. При этом побеждает тот, кто активно участвует в этой гонке, учится на курсах и обучает свой персонал.

Наверняка вы заметили, что истинные руководители, добившиеся значительного успеха в жизни, уважаемые всеми люди, как-то даже внешне отличаются от своих подчиненных – на их лице видны уверенность и властность, у них другая

походка, глаза излучают подчиняющую энергию. Почему же одни люди становятся уверенными руководителями, а другие – безропотными исполнителями? Оказывается, здесь опять спрятана наука – на этот раз психология.

Секрет состоит в том, как именно мы используем в своей жизни понятие «свобода». С самого рождения человека в нем живут две противоположные сущности – некий зверек, олицетворяющий собой систему животных инстинктов, и надсмотрщик, являющийся системой запретов, состоящих из общественных норм и законов. Всю жизнь в человеке происходит непрерывная борьба этих сущностей, при этом у большинства из нас побеждает надсмотрщик. Так происходит становление индивидуального самосознания личности. Но оно занимает всего лишь 10–20 % поведенческих реакций, остальное определяется бессознательными мотивами. Надсмотрщик выгоден обществу, поскольку он унифицирует поведение личностей в нем и создает условия для безопасной жизни человека в социуме, поэтому формирование психики с такими условиями называется социализацией.

Но, как вы понимаете, в разной культурной среде (читай – в разных странах) формы социализации будут отличаться: что приемлемо в Китае, невозможно для человека, живущего в Англии. Надсмотрщик делает нас правильными членами общества, но он же создает огромное препятствие для развития личности, выражающееся в том, что люди оказываются неспособными к преодолению самых обычных препятствий, к противостоянию чужой воле, к отстаиванию своих интересов. Даже самая высокая квалификация в любом деле оказывается невостребованной обществом, если ее обладатель не является творцом своей судьбы. Общество заинтересовано в формировании управляемых исполнителей, рабов, готовых бессознательно приносить свои интересы в жертву ради задач общества. Это и формирует стабильность общества как такового.

Однако личные интересы вступают в конфликт с надсмотрщиком, с интересами социума. Стремление развить индивидуальную свободу, не вытаскивая наружу психологию зверька, скинуть ярмо подавления своего «Я» обществом – все это столетиями занимало человечество. Одним из методов реализации такой борьбы стала стратегия манипулирования, сформулированная в начале XX в. американцем Дейлом Карнеги. Затратив достаточно труда на ее освоение, вы сможете значительно повысить свою личную эффективность.

В дальнейшем другой исследователь, Эверетт Шостром, в своей книге «Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор» противопоставил манипулятивной технике другую, более продуктивную стратегию – актуализацию. Она освобождает психику от запретов и состоит в выдавливании из себя надсмотрщика. Обладание внутренней свободой дает человеку-руководителю огромный ресурс возможностей, позволяет принимать более эффективные решения, иметь богатый творческий потенциал, действовать успешно, формировать оригинальные производственные и управленческие образцы поведения, отличные от обыденных, и продвигать фирму вперед к успеху.

Теперь вы понимаете, чем отличаются властные истинные руководители? На их лице написаны уверенность и свобода в своих решениях, в них присутствует умение ладить как со своим внутренним, так и с внешним надсмотрщиком, не бояться зверька и умело обходить каноны общества. Да, таких личностей не так много, как хотелось бы, но именно они продвигают человечество вперед, не останавливаясь на достигнутом. К такому шефу всегда можно обратиться за помощью в сложной ситуации, он найдет оригинальное мудрое решение, у него успокаивающая манера общения, его все любят, ему безгранично верят.

Более подробно информация на эту тему представлена в оригинальной статье, найти которую можно в сети Интернет по следующему поисковому запросу: «ШЭЛ – дистанционное образование, лекция 2: свобода, успех, лидерство».

Я с хорошими результатами окончил школу и политехнический институт, жадно впитывая знания, дававшиеся ученикам в рамках обязательного обучения. Самые важные дисциплины пришлось учить не по одному учебнику, а сразу по двум или даже трем авторам. Большое впечатление на меня произвели интегральное исчисление и «Феймановские лекции по физике», а увлечение космическими достижениями, вселенной и книга академика Шкловского «Жизнь, вселенная, разум» перевернули юношеское миропонимание и прирастили к ежедневному поглощению любых знаний.

В итоге в «Литературной газете» появилась большая статья под названием «Формы разума во вселенной», а в районной библиотеке повесили объявление о том, что «Артеменко Н. прочитал в этом году 114 книг». То есть наука сопровождала меня всегда и везде. Но каково же было мое удивление, когда в девяностые годы прошлого века оказалось, что бизнес-управлению все это не нужно! За всю жизнь мне ни разу не потребовался ни тангенс, ни косинус, ни биссектриса. Единственная наука, которая нужна теперь на каждом шагу, – это

психология. Точнее, все, что связано с общением, убеждением, управлением людьми. Попав в мир бизнеса, пришлось самостоятельно осваивать маркетинг, теорию и методы продаж, HR-менеджмент, экономику, применение программного обеспечения, юриспруденцию, законодательство и многое другое.

Готовы ли вы так же кардинально перестроить свое мышление? Готовы теперь ежедневно учиться, учиться и учиться?

Управлять своим не зависящим ни от кого бизнесом – значит нести колоссальную ответственность за финансы, за свой персонал, за имидж своей компании, за ежедневное выполнение всех установленных вами же регламентов и даже за свое здоровье, так как вы должны всегда прекрасно выглядеть, излучать оптимизм и веру в успех задуманного вами дела.

Успешный бизнес требует подчинения закону и поиска адекватных способов наладить надежное сотрудничество с государством, черпая от него поддержку, а взамен расплачиваясь по-честному установленными налогами. При этом у вас постепенно возникает ощущение, что вы должны, должны и должны – всем должны. Демонстрируемые в кинопрокате отдыхи на яхтах, пустая болтовня в барах и ресторанах, любовные интриги, бесконечные путешествия по морям и вылазки в горы – все это справедливо для очень крупного бизнеса, где налажена мощная структура управления и на какое-то время хозяин может позволить себе соскочить с санок. В малом и среднем бизнесе много не погуляешь, так как от хозяина зависит буквально все. Две недели отдыха на Канарах могут обернуться месяцем устранения неполадок в не совсем отлаженном бизнес-механизме. В Японии руководители могут позволить себе трехдневный отдых в год, и не более.

Наша с вами задача состоит в необходимости выяснить факторы создания крепкого механизма управления, устойчивого и надежного, лишённого перечисленных страхов.

## Глава 5. Стили управления

Хозяин, мастер, руководитель в одном лице определяет стиль ведения бизнеса в фирме, ее энергетика, мощь, желание работать творчески и на благо ее главной

идеи.

Стиль характеризует отношение руководителя к своим подчиненным, отражает его амбициозность в формировании определенного имиджа компании в глазах общества, клиентов, конкурентов и носит временный характер.

В свою очередь, стиль управления персоналом полностью зависит от характера руководителя, который дан ему родителями и не зависит от желания человека. Да, можно силой воли, продиктованной производственной целесообразностью, краткосрочно перестроиться, но уже очень быстро шеф станет самим собой и вернется к своему обычному стилю, данному ему природой.

Разнообразные специалисты в области бизнес-управления описывают более десятка стилей управления, которые необходимо знать успешному руководителю с точки зрения использования их слабых и сильных сторон, а также необходимости применять эти стили в конкретных ситуациях. Так, выделяют авторитарный, демократический, социальный, японский, американский, коучинговый, либеральный, задающий ритм, директивный, партнерский и другие стили.

Умелый и грамотный руководитель в зависимости от определенной ситуации интуитивно использует тот стиль, который даст максимальный эффект. А всяческих ситуаций на фирме каждый день возникает великое множество. Все сотрудники в компании являются разными не только по рангу и профессии, но и по характеру. От гибкости мастера зависят как выполнение маленького дела, так и успех всей фирмы в целом. Производство товаров или услуг, как и жизнь внутри любого предприятия, включает в себя многочисленные рабочие мероприятия: обучение, собеседования, обсуждение целей развития фирмы, инцидентов, кадровых перестановок, способов расширения бизнеса, финансовых вопросов – всего не перечислишь. Это требует от руководителя использования разных стилей управления в соответствии с энергетикой мероприятия, характерами сотрудников и с учетом многих других факторов.

Так, демократический стиль направляет и вдохновляет подчиненных: советуясь с ними в общительной и дружеской форме, шеф играет роль профессионального лидера, привлекая идеи сотрудников для достижения поставленных компанией целей.

Но порой шеф может выступать в роли консультанта, передавая им полную свободу в решении определенных проблем (либеральный стиль), лишь слегка корректируя и направляя в нужное русло усердие подчиненных сотрудников.

При экстремальной ситуации, когда успех дела решают минуты, вступает в дело авторитарный стиль, при котором шеф единолично принимает решения, без совещаний и обсуждений, используя различные виды дисциплинарных взысканий или даже применяя полное отстранение от выполнения соответствующих должностных обязанностей в отношении отдельных некомпетентных лиц.

Социальный стиль применим, когда дело решается на доверительных отношениях. При этом шеф опускает себя до уровня подчиненного, как бы становясь с ним на одну социальную ступень и общаясь на равных.

Очень силен коучинговый стиль, когда шеф вдохновляет и мотивирует сотрудника любого ранга методом коучинга, внедряясь в его подсознание и в сессии коучинга убеждая подчиненного, что только он сможет выполнить поставленную задачу лучше всех. Но для этого шеф должен обладать талантом тренера и психолога хорошего уровня.

На курсах по управлению персоналом в порядке обучения и эксперимента в разных созданных для обучения временных группах назначали лидеров, которым задавались разные стили управления. Самым эффективным был признан безмянный стиль, при котором шеф раздавал задания и объяснял форму поощрения при его выполнении, но сам не вмешивался в работу, лишь изредка корректируя ход обсуждения. Работу выполнили в срок, никто не устал, все остались довольны. Другие стили имели всевозможные недостатки.

Таким образом, можно утверждать, что правильное использование стилей управления влияет на атмосферу в коллективе, скорость и эффективность решения возникающих задач, творческое их выполнение. Руководитель, стремясь построить успешную фирму, должен постепенно учиться применять черты своего характера для гибкого управления коллективом в виде умелого использования всех возможных стилей.

Ицхак Адизес в своей книге «Идеальный руководитель» в процессе глубоких рассуждений приходит к выводу о том, что идеального руководителя, даже

использующего все возможные стили управления, не существует. По его убеждению, эту роль может играть команда менеджеров под руководством хозяина, в которой он не будет подавлять менеджеров, а станет работать сообща с ними. Каждый сотрудник в этой группе, не обладая единолично полным набором стилей управления, дополнит других коллег, а все вместе они создадут образ полноценного, гибкого и разностороннего руководителя.

«Идеальный руководитель», источник фото: [jmexclusives](#)

Еще раньше, в 1895 г., французский философ Гюстав Лебон в своем фундаментальном труде «Психология народов и масс» очень тонко и всесторонне исследовал психологический портрет личности, образующейся из общности людей, занятых реализацией одной общей цели.

Формирующие эти личности факторы были настолько полно и живо описаны Г. Лебоном, что я, примеряя его рассуждения к современному коллективу своей фирмы, зримо представлял, кто именно из его сотрудников и какими своими чертами оказывает подавляющее действие на личность, образующую психологический портрет всей организации.

Таким образом, всегда можно воспользоваться рассуждениями Г. Лебона и подобрать в компанию менеджеров высшего звена, дополняющих друг друга и создающих совместно идеального руководителя.

Итак, мы сообща описали образ мастера, хозяина бизнес-идеи, руководителя фирмы: вы – мысленными образами, а я – текстом данной книги. Как же воспользоваться этой информацией?

Началом сложной, непредсказуемой, со взлетами и падениями, но такой увлекательной жизни будущего бизнесмена служит неожиданно появившаяся из ниоткуда мысль о необходимости создания некоей оригинальной, ни на что не похожей бизнес-структуры, способной конкурировать с подобными и за счет этой изюминки со временем победить рынок, выдав ощутимый доход. Важно осознавать, что зачастую такой «первооткрыватель» не имеет экономического

образования и ему не под силу составить достаточно полный и учитывающий максимальное количество будущих проблем бизнес-план. Здесь не обойтись без специалиста в области экономики. Желание есть! А обладает ли будущий победитель природным даром быть хозяином, мастером? В этом вопросе может помочь тест из этого пособия с картошкой, но при этом картофелины необходимо заменить предметом оригинальной идеи. Успешное выполнение теста не менее чем с тридцатью факторами успеха подскажет, насколько развито воображение у будущего мастера и будет ли ему под силу держать в голове бесчисленное количество проблем, подлежащих своевременному и качественному разрешению. Качественно решать проблемы должны помочь самые квалифицированные и надежные партнеры, помощники, которых предстоит еще найти и увлечь огнем желания добиться успеха. Эти «апостолы» вместе с хозяином по мере роста фирмы сформируют образ идеального руководителя.

И вот здесь возникает самый главный вопрос: руководителей мы подобрали, но как заставить их управлять в одном с вами стиле, чтобы коллектив не был вынужден подстраиваться то под одного, то под другого? Мы не должны забывать, что у каждого из них разные стили, дополняющие друг друга, но преобладающий стиль должен повторять стиль хозяина!

Я применил у себя в команде руководителей метод коллективного обсуждения управленческих вопросов, находящихся на стыке нескольких отделов, а значит, на границе зон влияния каждого из отдельных руководителей. Данная схема выглядела следующим образом. Тот, кто обнаружил проблему, пишет на имя генерального директора докладную записку, а затем собирается совещание, в ходе которого в составленном протоколе определяется зона ответственности каждого руководителя с учетом его стиля управления, не нарушая генерального стиля управления компанией. Через короткое время на очередном совещании подводятся итоги совместных усилий и оценивается эффективность каждого из руководителей.

Также важно, чтобы в приоритете у руководителей была забота о сотрудниках, воспитание в каждом подчиненном достойного члена успешной сплоченной команды, в которой один за всех и все за одного. Как видите, психология управления выходит на одно из первых мест в создании успешной команды.

Что еще нужно проверить в себе перед отплытием в увлекательный бизнес-океан? Чувство власти, умение рисковать, богатое воображение и

компьютерная грамотность, владение всеми стилями управления. Все это есть и можно отплыть? Нет, друзья. А кто будет выполнять ваши распоряжения, кто будет производить товар, услугу, кто будет работать? Вы только «руками водите», господин рукамиводитель, а работает персонал, рабочие.

Вот и пришла пора поговорить с читателем о головной боли, равно как и о предмете забот и беспокойства любого руководителя, каковыми являются здоровье и благополучие персонала, расстановка и обучение подчиненных сотрудников, являющихся зачастую лицом фирмы.

## Глава 6. Персонал. Подбор персонала, коучинг

Если мы говорим о начальном периоде сотворения фирмы, то важно сразу постараться уберечь себя от будущих неприятностей, судов и потерянного времени на неадекватное развитие фирмы. Подразумевается необходимость оградить компанию от родственников, друзей и людей, которым вы чем-либо обязаны в своей прошлой беззаботной жизни.

При этом интуитивно кажется, что начинать обустройство своего нового бизнеса удобнее и легче всего будет вместе со своими близкими родственниками, на кого всегда можно положиться, доверить свои рассуждения, тайны оригинальности и новизны построения новой фирмы. Однако опыт показывает, что очевидность этого утверждения не совсем такова. С целью объяснения этого противоречия ознакомьтесь со следующим рассуждением.

В детстве или молодости порой появляется в жизни ровесник, с которым вдруг устанавливаются тесные дружеские отношения. Вот и мне в предпоследнем, десятом классе школы стал очень близок один одноклассник. Два юноши крепко сдружились, часто вместе захлеб обсуждали классные происшествия, мысли о своем будущем, а также делились впечатлениями о первой любви – и так пронесли свои дружеские отношения до сегодняшних дней. Все долгие годы меня волновал один простой вопрос: почему два парня, не являющиеся родственниками, выросшие в разных семейных традициях, имеющие отличные друг от друга генетические корни и характеры, стали не разлей вода? Встречаясь пару раз в год, мы два-три дня не могли наговориться, пересказывая все, что произошло с нами за последнее время.

И только через 35 лет мне попался в руки словарь В. Даля, и я решил посмотреть толкование слова «друг». Ответ ошеломил меня. Прочитав то, что написал В. Даль, я был поражен гениальной простотой и невероятной глубиной ответа. Даль написал всего три слова: «Друг – другой Я».

Весь следующий год, постепенно перечитав творчество ведущих русских, советских и иностранных психологов (И. П. Павлова, В. М. Бехтерева, А. Н. Леонтьева, З. Фрейда и др.), я начал искать ответ на вопрос, почему совсем незнакомый человек становится другому человеку двойником. Обогадив себя знаниями великих, но не найдя четкого ответа, я сам пришел к такому логическому выводу: в молодые годы, когда дети еще доверчивы и наивны, они случайно вдвоем попадают в сложную историю и становятся носителями некоей детской тайны, которая их сближает, объединяет и вызывает желание поделиться друг с другом и другими тайнами, которые у них накопились, но рассказать было некому. Передавая тайны, потаенные мысли, мечты, желания, которые они не могли до сих пор никому доверить, они как бы переносили друг в друга свое «Я».

Таким образом, до сих пор незнакомые люди становились двойниками, потому что мечты, тайны, размышления обо всем увиденном и есть «Я». Самое удивительное, что с годами первые детские тайны давно уже не являются тайнами, но, подпитывая друг друга при встречах новыми впечатлениями, подсознание жестко закрепляет в двойнике свое отражение, и разлучиться они уже не могут. Даже если друг по каким-то личным причинам делает вред другому, тот считает: «Но это же мой друг, мой двойник, надо его спасать». Яркий пример – фильм «Брат-2», когда о предавшем бандитам брате артист Бодров, оправдывая его, говорит: «Но он же брат».

Не всегда молодые люди в детстве и беззаботной молодости попадают в неприятные ситуации, поэтому делиться тайнами им не с кем, вот и остаются они в более зрелом возрасте без друзей, одна надежда – на мужа или жену.

Почему в зрелом возрасте друзей практически не бывает? Да потому что уходят наивность и доверчивость, а незнакомому человеку вот так запросто не доверишь свои тайны, особенно в нашей капиталистической действительности. Исключение составляет любовь, когда он и она, попадая в вихрь чувств, делятся своими служебными тайнами, впечатлениями, порой нелестными по отношению к друзьям, родственникам, жизни. В случае развода, особенно негативного, они

превращаются в две бомбы замедленного действия – тайну можно не хранить, а угрожать ею, добиваясь мести или финансовых преимуществ. Поэтому расставаться при необходимости с очень близкими людьми желательно мирным путем, не давая им повода для мести.

Стоит, однако, отметить, что приведенные здесь рассуждения о дружбе не раскрывают всего многообразия взаимоотношений между близкими людьми. В том числе какие-то свои особенности имеет и женская дружба, но эта тема не является предметом глубоких исследований в рамках настоящего издания.

К сожалению, бизнес несет в себе достаточно большое количество угроз и порождает столько же проблем, если им неправильно распоряжаться. Близкие люди на начальном этапе бизнес-строительства стараются порой бескорыстно помогать хозяину уникальной идеи в раскрутке бизнеса, но если дела начинают идти неплохо, то могут и предъявить претензии к размеру своего денежного вознаграждения, а также при распределении должностей плести закулисные интриги с персоналом, не позволяя хозяину формировать кадровую политику по своему усмотрению.

Коллективу фирмы практически всегда трудно живется, если рядом работают родственники хозяина. Это не вызывает никакого энтузиазма у сотрудников, их чувство творчества еле тлеет, а настроение работников ниже среднего, потому что жадные родственники шефа зачастую присваивают себе чужие успехи. И даже если в целом они достаточно неплохие люди, коллектив компании все равно разбивается на своих и чужих, уже не являясь той сплоченной когда-то командой, могущей перевернуть горы и добиться превосходства над конкурентами, рынком и реальностью.

Как Данко нес свое бьющееся сердце, так и хозяин должен так же уверенно и гордо нести свою идею вместе с коллективом, идущим рядом с горящими глазами и верой в победу.

На первых страницах любого учебника по менеджменту приводится пример предприятия, которое, в отличие от многих тысяч исчезнувших за тысячелетия производств, бизнес-структур и государств, чудесно существует, обогащаясь и процветая. Это Церковь. И это потому, что Церковь использует в своей деятельности самый чистый в мире продукт – веру.

В теории менеджмента используется пример приобретения в магазине товара покупателем и задается вопрос: «Кто главный в этой сделке: продавец, товар или покупатель?». Удивительно, но главным является продавец, и даже не он сам, а вера, которая охватывает покупателя, когда продавец предлагает ему свой товар. То есть в этой ситуации важны не сам товар или консультант, а то, с какой верой в свои слова говорит продавец.

Немецкий философ И. Кант в своей книге «Критика чистого разума» доказывает, что вера является основой доверия, чувством нравственной ценности другой личности.

Руководитель точно не знает об успехе своего бизнеса, но, согласно Канту, верит и считает это истиной, и здесь он непоколебим. Идущие за ним подчиненные верят ему – и в этом есть сила предприятия. Душевная сила шефа пропитывает каждого сотрудника в самых малых и больших делах, и никакими проблемами или трудностями такую фирму не свернуть с пути успеха.

Я чисто интуитивно, но, как оказалось, очень правильно, приходя на работу, обхожу все кабинеты, по ответам на коротенькие вопросы чутко улавливая изменения в настроении сотрудников, вызванные разными причинами. Душевым советом, практической помощью устраняется причина беспокойства, снимается негатив, возникший на работе или вне ее, человек возвращается в спокойное рабочее состояние.

Забота о членах коллектива, их нуждах, причем как в производственной сфере, так и в личной жизни, стремление находиться с ними в ряде вопросов на одном уровне – носят объединяющий характер. В глазах сотрудников поведение руководителя не должно разделять коллектив на власть и рабов. Руководитель не может открыто присваивать наработанную всеми прибыль, демонстрировать свое финансовое преимущество по отношению ко всему персоналу. Не должна стоять разделяющая стена между хозяином и остальными сотрудниками. Прибыль он может получать в личное пользование в виде дивидендов, решив все животрепещущие вопросы коллектива и фирмы. Пренебрежение такими простыми принципами может разделить коллектив, после чего уже не выйдет создать успешную команду единомышленников.

Однажды я обнаружил в одном из кабинетов плачущую сотрудницу. Сервисная компания, доброжелательные клиенты, оптимизм и вера в надежность нашего бизнеса несовместимы со слезами. В чем же причина слез Тани? Оказалось, что у

нее дома остались две дочери, одна из них еще совсем мала, а холодильник перестал работать. При этом у нее нет 2 000 руб. на его ремонт. Таня плачет от безвыходности в заботе о своих девочках. Выход для меня был очень простым, а для нее – неразрешимым. Я послал сотрудника с деньгами, чтобы привезти мастера на квартиру и починить холодильник. Через два часа он доложил, что реле отремонтировано, все работает, слезы высохли.

В сервисной компании сотрудники всегда должны находиться в хорошем настроении. Не то чтобы им нельзя ругаться друг с другом или с клиентом – они даже повода не должны иметь для этого. Руководители отделов должны проявлять чуткость к нуждам сотрудников и их настроениям. В случае наступления моральной усталости персонала необходимо находить способы облегчить нагрузку на человека – кому-то дать отгул, а кому-то организовать вечерний отдых на корте или катке, посещение боулинга или психологические игры. Смена деятельности – лучший отдых для уставшего организма.

В очередной раз настойчиво напоминаю вам, уважаемые читатели, о необходимости тесного сотрудничества хозяина бизнес-идеи с коллективом окружающих его сотрудников. На своем примере, а также по результатам наблюдений за другими успешными фирмами я могу с уверенностью сказать, что руководитель всегда должен быть рядом со своими единомышленниками. Как мог бы сказать В. И. Чапаев сегодняшними словами, командир при встрече с препятствием должен быть всегда впереди на боевом коне, а при подготовке к наступлению – внутри своего коллектива, решая его проблемы и не давая людям опустить руки.

Одна снежинка летит, как пушинка, радуя глаз, а множество – в виде лавины, разрушающей все препятствия и не дающей никому остановить движение к успеху.

Но, как должно быть понятно читателю, эти слова вовсе не означают, что руководителю необходимо взять на себя все личные проблемы персонала, тем самым ослабив волю людей и превратив их в иждивенцев. Заботу нужно проявлять эпизодически и лишь в самых безвыходных для сотрудников случаях, демонстрируя эффект локтя поддержки.

Итак, мы рассмотрели основные составляющие любого предприятия, причины его открытия, роль личности руководителя и стилей его управления. Начиная рассказ о подборе и работе с персоналом, изучили возможные проблемы при появлении родственных и дружеских отношений в фирме.

Но при этом важно помнить о том, что никакая компания не будет работать лишь на одном энтузиазме хозяина уникальной идеи. Обязательно нужны исполнители его воли, наделенные строго определенными функциями. Фирмы с двумя-четырьмя сотрудниками, как, к примеру, нотариальные конторы, рекламные и переводческие бюро, посредники в транспортных перевозках и многие другие, мы рассматривать не будем. Они просты в организации бизнеса и могут работать как индивидуальные предприятия.

По данным Единого реестра России за 2020 г., в малом и среднем бизнесе в нашей стране работают 15,3 млн чел. При этом к малым предприятиям относят организации со штатом до 100 чел., к средним – от 101 до 250 чел. Здесь имеется в виду и приводится классификация по численности сотрудников, но есть еще и классификация по годовой выручке. Все эти предприятия, в зависимости от вида деятельности, наличия филиалов, количества видов продуктов и других факторов, имеют разную организационную структуру. Различают довольно много подобных структур – всю информацию на эту тему можно свободно найти в Интернете, данный вопрос не является предметом изучения в настоящей книге.

В текущей главе мы рассмотрим методы подбора сотрудников.

Исходя из структуры предприятия, персонал каждой организации распределяется в зависимости от занимаемых людьми должностей. При этом можно легко описать необходимый психотип сотрудника для любой должности каждого отдела фирмы. Например, разыскивается кандидат на должность секретаря-референта. Главными чертами сотрудника на этой должности являются следующие признаки: исполнительность, ответственность, пунктуальность, аккуратность, дипломатичность, знание необходимых иностранных языков, возможность задерживаться после работы, соответствие требованиям шефа в плане внешних данных и, конечно, умение варить вкусный кофе и способность красиво его подать.

В ходе беседы с кандидатом нужно задавать соответствующие вопросы, раскрывающие его образ. Казалось бы, что может быть проще? Однако здесь

имеется некая заковыка, заключающаяся в том, что кандидат может намеренно давать правильные ответы на вопросы в надежде на получение вакантной должности, при этом в действительности, не обладая необходимыми чертами. Он мог заранее хорошо подготовиться к собеседованию, узнать характер предстоящих вопросов и особенности личности будущего шефа. Как быть в такой ситуации?

В своей деятельности руководителя фирмы я пришел к необходимости освоить методы коучинга при подборе персонала. Эта наука, как никакая другая, позволяет проникнуть в подсознание человека с обоюдной пользой и для себя, и для собеседника. Как при этом проходит собеседование? HR

Конец ознакомительного фрагмента.

----

Купить: [https://tellnovel.me/artemenko\\_nikolay/kak-sozdat-uspeshnyy-biznes](https://tellnovel.me/artemenko_nikolay/kak-sozdat-uspeshnyy-biznes)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)