

Магия роста малого бизнеса

практическое пособие

Дмитрий Чарков

Дмитрий Чарков

Магия роста малого бизнеса

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26921364

SelfPub; 2017

Аннотация

Магия требует усилий: взмахнуть жезлом, приготовить отвар, обнаружить заветный камень... Как наделить жезл силой, где собрать ингредиенты для магического зелья или корректно составить формулу заклинания? А если ваша область волшебства – в собственном бизнесе, то используйте соответствующий этому направлению набор магических манипуляций: управляйте своим продуктом, управляйте своими сотрудниками и своим собственным временем – будьте до конца волшебником своего дела!

Дмитрий Чарков

Магия роста малого бизнеса

ОГЛАВЛЕНИЕ

Между Ковеном и наковальней

О чём это всё

Часть 1. Доход – Расход = 0

1)

собственник и его отношение

Иллюстрация 1 «Агентам НЕ...»

2) персонал «конторы»

3) рекрутмент

Иллюстрация 2 «Старт-ооп!»

4) избавление от «балласта»

5) по единым стандартам

Иллюстрация 3 «Изучая креденцалии»

6) подходящая структура

7) элементарная логистика

8) «в полях»

9) бюджеты

Иллюстрация 4 «Её первый, блин»

10) система мотивации

Часть 2. Структурированный бизнес

1)

предпосылки для углубленной реструктуризации

Иллюстрация 5 «Весёлый гном»

2)

роль IT в коммуникациях и удаленном управлении

3)

уровень регулярного менеджмента

Иллюстрация 6 «Олигар-Х-рены»

4)

внеплановая инвентаризация ТМЦ

5)

представительские расходы

6)

исполнительская дисциплина

Иллюстрация 7 «Г-н Пендель, волшебник»

Часть 3. Расчетный проект нового коммерческого направления – пример диверсификации существующего бизнеса

1) резюме

2) цели и задачи проекта

3) услуга

4) план маркетинга

5) план производства

6) организационный план

7) финансовый план

Иллюстрация 8 «Факторинг по-русски»

Часть 4. Магия эстетики бизнеса

Иллюстрация 9 «Кукиш»

Приложения

– к Части 1:

– «Роза ветров» делового управления

– Функциональное зонирование по единицам исполнительской ответственности

– Расторжение трудового договора по инициативе работодателя

– Рейтинговый анализ кандидатов по компетенциям на открытые вакансии

– Описание вакансии: организационный ассистент

– Должностная инструкция организационного ассистента

– Акт об отказе сотрудника от письменного ознакомления с распорядительным документом

– Приказ о применении дисциплинарного взыскания в виде замечания

– Приказ о применении дисциплинарного взыскания в виде увольнения за прогул

– Кодекс деловой этики

– Положение о премировании работников

– Регламент использования средств сотовой связи

– Коммерческая тайна – обязательство о неразглашении

и перечень сведений

- Договор о полной материальной ответственности
- «Основы менеджмента и управленческого взаимодействия»: содержание обучающего курса
- Матрица функциональной ответственности
- Линейно-функциональная организационная структура
- Схема зонирование склада
- Понятийные термины структурированного сбыта
- Профессиональный портрет должности
- Уровни представительских контактов
- Годовой бизнес-план по основной продукции
- Система материального стимулирования сотрудников бухгалтерии

– к Части 2:

- Уровневое распределение управленческой нагрузки по видам деятельности
- Структура топ-менеджмента
- Организационная структура управления
- Матричная организационно-функциональная структура
- Положение об организационной структуре
- Аналитическая записка по концепции развития IT-направления компании
- Стандарты разработки, изложения и оформления нормативных актов
- Положение о кадровой политике
- Положение об Административной дирекции

- Положение об отделе сбыта
- Регламент делегирования полномочий Генерального директора руководителям высшего звена
- Регламент проведения внеплановых проверок финансово-хозяйственной деятельности и инвентаризаций товарно-материальных ценностей в структурных подразделениях компании
- Положение о представительских расходах
- Порядок контроля за исполнительской дисциплиной

– к Части 3

Таблица 3.1

Таблица 3.2

Таблица 3.3

Таблица 3.4

Таблица 3.5

Таблица 3.6

Таблица 3.7

Таблица 3.8

Таблица 3.9

Таблица 3.10

Таблица 3.11

Описание 3.1. Технологический процесс производства

Таблица 3.12

Таблица 3.13

Таблица 3.14

Таблица 3.15

Таблица 3.16

Таблица 3.17

Таблица 3.18

Таблица 3.19

Описание 3.2. Сроки окупаемости и уровень рентабельности проекта. Таблицы 3.20 – 3.25

МЕЖДУ КОВЕНОМ И НАКОВАЛЬНЕЙ

Куй железо, не отходя от кассы.

*«Бриллиантовая рука»,
излюбленный принцип «Шефа»*

После успешного дебюта нашей совместной работы с Сергеем Романенко «Чёрный конверт пуст...» авторов не покидало ощущение недосказанности в раскрытии темы материальности всего окружающего: то, что Душа-Дух-Тело имеет материальную основу, различаясь между собой внутри этого триединства лишь по «тонкости» собственной организации, не подлежит сколь-нибудь аргументированному сомнению, и сие можно уверенно принимать за объективный факт.

Но что может быть более материальным «в физическом плане», нежели собственно «материальные блага»? Откуда они берутся? Что обуславливает их движение, насколько оно

сбалансировано, чему подчинено, кем регулируется и направляется? Или чем? Кем и чем, и почему? Когда и сколько, как быстро?

Вокруг бродит просто масса опубликованных теорий «о привлечении денег», заговоров «на создание денежных потоков», оберегов «против материальных потерь», и было бы неразумным и весьма самонадеянным отрицать *некую энергетическую* взаимосвязь между природными артефактами – полудрагоценными минералами, камнями, например, или травами и связующей их *мыслью* – и определенным пространственным сдвигом, как следствие молитвы, в пользу обогащения или банкротства. Более того, авторы искренне верят в существование такой причинно-следственной цепи. Но..! Любое энергетически направленное действие на объект (а здесь объект, как можно без труда догадаться – это деньги) ничто без субъекта – то есть того, кто и как «вибрирует», выражаясь эзотерическим термином, создавая и преумножая те самые материальные блага.

Очевидно, что помимо заговоров и оберегов – то есть общей позитивной энергетики – желательно ещё и весьма физически «повибрировать»: создавать товар или услугу, добавляя своим трудом к её стоимости, не считите за прямолинейный и откровенный марксизм. Но мы же материалисты, хоть и разноплановые!

После участия в телевизионном проекте «Битва экстрасенсов», снимаемого по законам развлекательного жанра,

многие его участники уже не могут вернуться к рутине, которая, как им кажется, сопровождала их на протяжении последнего времени, до проекта – появились новые открытия внутри себя, новые горизонты знаний и ощущений, новые перспективы. Экстрасенсы органично растворяются в новых для себя энергетических открытиях, начинают (или продолжают на ином качественном уровне) активно работать с людьми, консультировать всех, кто желает разобраться в парадоксах как собственного внутреннего мира, так и его взаимодействия с Мирозданием.

Каждый человек уникален. Но всех объединяет сопричастность с Высшим Разумом. Не последнее место в проблемах и заботах людей занимает именно вопрос материальной сущности благополучия – где та грань между магией и рутинным трудом, которая создаёт обильный денежный поток и позволяет его наращивать, делая своё пребывание здесь независимым и наполненным конкретными целями, помогая тем самым и окружающим – создавая рабочие места и проявляя иного вида заботу о ближнем.

И вот перед вами труд – практические рекомендации по развитию и упорядочению собственного дела, основанные на многолетних наблюдениях и выстраданном опыте ведения российского бизнеса, с конкретными примерами и моделями действий. Автор отталкивается не от старт-апа: как начать свой бизнес – это уже «старый заезженный винил», доступный теперь даже школьнику.

Я начинаю с другого. А вот об этом «другом» данных в доступном для понимания формате пока очень и очень немного...

О ЧЁМ ЭТО ВСЁ

Нет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили, что делать *нам*.

Стив Джобс

Когда в очередной раз слышишь ещё от одного собственника подрастающего бизнеса сакраментальное «Что делать?» и неперенные при этом эпитеты в адрес собственной команды, суть которых, после предварительной литературной обработки, сводятся к «полной невменяемости и неадекватности наемного персонала», то уже нет места заблуждениям относительно общего «диагноза по больнице»: человек пришел-таки к выводу, что он уже не в состоянии самостоятельно контролировать все процессы и всех своих сотрудников, к чему он так привык и чем дорожил больше самого святого – возвратного НДС – и что пришло время X. Но «бес-толочи» пока об этом не догадываются: они только чувствуют по вторичным признакам (хмурое изо дня в день настроение босса, скрежет его зубов при подписании очередной

премиальной ведомости, частая смена личных внедорожников с одновременной стагнацией кадров в секретариате), что «подгнило что-то в Датском королевстве», несмотря на очевидный рост бизнеса и расширение зоны влияния на локальном рынке.

Одни злые языки, как правило, связывают это с проблемами в личной жизни босса, другие – менее злые – с тайным намерением «кинуть» кредиторов, третьи, злые только потому, что добрых в бизнесе попросту не бывает, кивали на подростку за последние полгода дебиторку. Наивные, они всё сами видели, но определить не могли, *что* в действительности происходило – неотвратимо, из месяца в месяц, от отчета к отчету: их «контора» трещала по швам; и не потому, что «подгнила», а как раз наоборот – оттого что выросла из младенческих памперсов. Там, где нужно было поставить «плюс», многие недальновидно диагностировали «минус» – и только потому, что «всех тут колбасит».

– Я ничего не успеваю, дружище, а все как назло стали вместо реальных отчетов слать такую ахинею, что хоть увольняй каждого второго за пофигизм.

И немного погодя:

– Матрица Эйзенхауэра – чушь. Весь тайм-менеджмент – сплошное надувательство, лишь бы бабки за тренинги выкачать!

Опытный бизнес-консультант станет согласно кивать и терпеливо ждать момента Y, когда «объект будет морально

готов» услышать «о наступлении времени X», и радостные тому последствия: *реструктуризация бизнеса* в целях дальнейшего роста.

И менее радостные – *противостояние персонала* грядущим переменам.

А совсем уже печальные – *делегирование полномочий* чужим, казалось бы, людям.

Но всё вместе, в общем-то, не так уж и трагично, поскольку приводит однозначно к *оптимизации функционала*, что, в свою очередь, влечет за собой более экономичное распределение активов и ресурсов – людских, финансовых, совершенно недвижимых и самых мобильных – которые имелись в распоряжении «конторы».

Впрочем, всегда есть выбор, и многие его берут за основу: оставить всё как есть и не заморачиваться организационной оптимизацией и развитием бизнеса, своей миссией перед народом (создание новых рабочих мест и активов – а как же!) и надуманными амбициями. При этом продолжая:

– искать регулярно новых сотрудников взамен постоянно увольняющихся «подготовленных кадров», полагая, что те «зажрались, неблагодарные», хотя, на самом деле, они просто выросли из прежних профессиональных штанов, а новые однозначно с «этим буржуем» им не светят;

– разрываться сразу по всем фронтам управленческого функционала, и не факт, что эффективно – как с профессиональной точки зрения, так и с позиции ожиданий партнеров

и контрагентов: невозможно одновременно быть и классным рекрутером, и божественным менеджером по мотивации, – ибо это тоже самое, как если бы проктолог взялся компетентно полечить вам слуховое отверстие привычным ему инструментом;

– пенять на нехватку времени вместо того, чтобы самому влиять на него: растягивать, сужать, перемещать в территориальном пространстве – только ради этой власти над секундами и неделями стоит научиться оправданно «спихивать» дела на доверенных подчиненных – иногда абсолютно чужих людей, то есть совсем не родственников;

– отказаться от идеи обзавестись теми самыми *доверенными* подчиненными, и только потому, что при отсутствии позитивного мышления никто никому доверять не может, ведь в реальном бизнесе этот постулат принят как бы *по умолчанию*.

Какое может быть позитивное мышление, если перечисленные выше рутинные дела не выводят вас из стресса, который приобретает форму хронического? Выброс в пространство раздражения и обреченности...

Пообщавшись вдоволь с собственниками своего дела, маленького и не совсем (но собственного!), кто приходил на консультацию с единственной целью – *изменить бизнес* к лучшему, в итоге приходишь к выводу, что есть смысл объединить разобщенные фрагменты наблюдений в стройную систему взглядов, изложить их тут в виде текста с примерами

ми, не обременяя читателя обильными научными и фантастическими диаграммами и таблицами – их и без этого полно в интернете, при желании легко найти.

В этой книжке – живой опыт, со всеми его казусами и нестыковками, но однозначно в итоге *успешный*. Приводимые ситуации и наглядные эпизоды – повторяющиеся изо дня в день во всех уголках планеты, которые лишь слегка варьируются в действующих лицах и форме собственности; но, поверьте, управленческие решения – это всего лишь способность креативно мыслить только *в кажущихся* нестандартных ситуациях. На самом деле все ситуации подчинены одним и тем же экономическим и управленческим законам, и если у вас есть сложившаяся *система* реакции и отражения её в практическом менеджменте, то всё решается – плодотворно и с чувством *полнейшего* удовлетворения.

Об этом и не только пойдет речь ниже.

Основное повествование и «Иллюстрации» в книге изложены от первого лица и одновременно как бы глазами стороннего аналитика – это для остроты передачи внутренних эмоций, то есть более глубокого и персонифицированного понимания читателем ситуации, которой посвящено то или иное событие или «Иллюстрация». Совсем не значит, что кто-то из авторов сказал именно так, выпил именно это и именно при тех самых обстоятельствах, которые описаны. Но, с другой стороны, и не факт, что взятый из жизни эпизод не прочертил яркую полосу в чьей-либо из нашей с ва-

ми биографии, создав тем самым уникальнейший опыт, который мы, обобщив, и предлагаем с искренним уважением ниже вашему вниманию.

Часть 1

ДОХОД – РАСХОД = НОЛЬ

1) собственник и его отношение

– ... Ваша цель: в шестимесячный срок убыточный бизнес филиала превратить в прибыльный.

– Ресурсы?

– Полный карт-бланш. За исключением каких-либо дополнительных денежных вливаний: «ноль» в квадрате.

– Структура бизнеса?

– Хотя мы и называем предприятие «филиалом», на самом деле это местный частный бизнес, входящий в группу компаний: есть налаженные каналы поставок, каналы сбыта и отрегулированные схемы расчетов. Нет только положительной динамики, а быть должна.

– Результаты финансового аудита?

– Если б тупо воровали, то пригласили бы не вас, уж будьте уверены.

– Количество сотрудников?

– Пятнадцать– двадцать, в зависимости от сезона.

– Директор всего этого хозяйства..?

– Имеется. Он же владелец бизнеса там, на месте. Человек адекватный, но... недальновидный, если говорить политкорректно.

– Структура филиала?

– Директор всё хозяйство контролирует сам.

– Что, все 20 человек ему напрямую подчиняются?

– Совершенно верно.

– Система бюджетирования? Доходы, расходы, движение денежных средств?

– Как таковая система отсутствует.

– Система мотивации персонала?

– Платит людям, как бог на душу положит. Что-то по окладу, а что-то вне его – и вне единого социального налога, разумеется.

– Текучесть кадров?

– Есть костяк, который уже лет пять-семь единой командой работают, а есть сотрудники – например, склад, продажи – которые постоянно меняются.

– Инвентаризация товара регулярная?

– Утверждает, что да, но на деле – есть сомнения: остатки один в один совпадают с учетом, даже пересортицы нет.

– Так не бывает в жизни.

– Вот именно.

И вот я в качестве исполнительного директора, нанятого управляющей компанией, постараюсь за шесть месяцев изменить жизнь к лучшему в отдельно взятой коммерческой

организации – по сути, в локальном малом бизнесе.

Суть его – спецодежда и средства индивидуальной защиты в оптовом сегменте рынка, с перспективой развития собственной розницы (так называемый сегмент «B2C», буквально «наш бизнес для клиента») и корпоративного направления («B2B» – «наш бизнес для другого бизнеса»).

Положение на рынке – лидирующее в рамках всей федеральной сети, а вот в данном конкретном региональном бизнесе – лишь четвертые.

Собственник местного бизнеса, он же директор филиала – немолодой уже дядька старой закалки, достаточно добродушный, несколько озабоченный фактом отрицательной динамики по росту доходов и весьма озадаченный тем обстоятельством, что к нему приставили «надсмотрщика» сверху. Таким образом, первая задача – донести, что я не враг, и показать, что деловая жизнь, а, главное, её результаты могут быть гораздо лучше, чем есть сейчас.

Хуже всего, когда человеку и не надо, чтобы было лучше – ему как бы и так комфортно, а на рабочем столе – сплошное камильфо. Но моё дело – отработать гонорар, а для этого он, директор, мне нужен в союзниках, а не в противниках. Помня, что у каждой медали есть две, а то и три и даже четыре позиции (две стороны, ребро, и зависание в воздухе), приступаю к завоеванию позитивного отношения к себе. Запасной мотив при отсутствии здоровых амбиций у объекта – это его страх, который нужно сформировать:

– Как насчет... ответственности за использование чужих ресурсов?

– Каких ресурсов?

– По филиалу финансовый результат за прошлый год – минус полтора миллиона, за текущее полугодие прогноз «минус девятьсот тысяч», то есть по итогам года – миллион восемьсот. Если нарастающим итогом – три триста. Не пугает? Это означает, что мы тратим больше, чем зарабатываем.

– Ну, так вот... спроса нет.

– Да не важно, на самом деле – есть он или нет. Важно, что товар-то мы взяли с отсрочкой платежа, вроде продали уже, и его нет – склад пуст, а деньги за него всё равно остались должны. Чем отдавать-то будем?

– Другую партию продадим и рассчитаемся.

– Втридорога, что ли, продадим и покроем сразу убытки?

– Постараемся.

– Так спроса же нет. Кому втридорога продавать? Сами-то мы, поди, не покупаем воду для офисных сотрудников втридорога, когда есть другие – адекватные – предложения?

Так, шаг за шагом, формируется беспокойное отношение объекта к своей якобы своей «нормальной» жизни: отказаться-то от его услуг управляющая компания не может, так как на локальном уровне все деловые связи лежат именно через него, а без них – нет не только перспективного бизнеса, но и надежды на то, чтобы вернуть утраченное и преумножить завоеванное. Таковы российские реалии – впрочем, во всём

мире так.

И это вовсе не забота о дорогом и верном партнере: ничего личного – только бизнес.

Местный директор начинает, наконец, нервничать и волноваться. Переходим к конкретному ответчику за все деяния:

– В конце концов, вам дают товар в долг, но это может людям надоесть, раз они не видят от вас перспективы.

– Я с Пашкой уже восемь лет в этом бизнесе!

(Пашка – Павел Алексеевич – это самый крутой босс, президент группы компаний, который и нанял меня через своих подчиненных наладить дела в этом своём «филиале».)

– Когда к вам сосед каждый месяц приходит за десяткой, а отдает только восемь – вы долго ему займы давать будете? Верно, на третий месяц засомневаетесь. А если на отпуск с семьёй хватать не будет – попробуете вернуть свое кровное. А если сосед расписки писал – так и в суд на него недолго, лихоимца... верно? Бизнес бизнесом, а денежка врозь!

Как правило, звонок директора «своему другу Пашке» ничего не приносит – Пашка или на рыбалке в открытом океане, или на совещании у другого Президента (Того Самого)... в общем, недоступен, и почва подготовлена, сомнения в «жизнь состоялась» заложены и прорастают – ну, как минимум, местный директор не мешает, а зачастую даже очень помогает.

С другим, амбициозным типом местечковых директо-

ров-собственников, работать с одной стороны проще, потому что они понимают важность задачи, с другой – осложняет дело их зачастую непомерный гонор, и рассуждают они примерно так: видеть-то проблему вижу, а ничего поделаться не могу, но это не значит, что я глупей тебя, друг-исполнительный директор.

Ну, глупей-не глупей, а нам тут никому ничего доказывать в этой области и не нужно вовсе – смысл?

Иллюстрация 1

АГЕНТАМ НЕ...

...Изумруды и рубины осыпаются дождём.

Если хочешь быть богатым,
Если хочешь быть счастливым
Оставайся, мальчик, с нами:
Будешь нашим королём!

Р.Саакянц, *«В синем море»*

Я подошел к парадному входу трёхэтажного офисного здания и, перед тем как войти, ещё раз обернулся, чтобы удостовериться, что втиснутый между двумя иномарками мой

неприметный представитель отечественного автопрома всё ещё находится в первозданной целостности и относительной сохранности. Неделю назад случился неприятный казус, когда я, открывая дверцу, слегка задел припаркованную рядом «Мазду» – никаких видимых последствий на кузове соседа не было, и на моей «Ниве» тоже, но разбирательств хватило на десять нелюбезных минут оживленного диалога с владельцем «японки», с упоминанием действующих цен на косметический ремонт и возможных последствий простоя его автомобиля в автосервисе. Претензии были беспочвенны и слабо аргументированы – кулаками махать не хотелось, а знакомый инспектор дэ-пэ-эс, как выяснилось в процессе общения, оказался самым знакомым инспектором в городе. На том и разошлись.

В холле здания было довольно-таки прохладно – работал кондиционер, и контраст с уличным зноем вполне мог стать причиной банальной простуды, поэтому я почти бегом преодолел два лестничных пролёта и, машинально пригладив волосы и поправив галстук, тактично постучал в дверь офиса, на которой висела табличка: «Отдел по работе с персоналом». Не дожидаясь ответа, я вошёл и, быстро окинув взглядом небольшое помещение, втянул в себя смесь всевозможных ароматов духов и разом выдохнул:

– Добрый день, у меня назначено собеседование на пятнадцать-ноль-ноль.

Одна из девушек слева подняла глаза от монитора:

– Здравствуйте, вы Афиноген Ильич? Проходите, присаживайтесь.

Я с улыбкой шагнул к её столу и присел на краешек стула. Девушке на вид было лет двадцать пять – двадцать семь, с весьма правильными и пропорциональными чертами лица. Она держала карандаш в левой руке, с этой же стороны располагалась и мышь компьютера.

– По-моему, я вовремя, – резюмировал я и добавил: – Вы чудесно выглядите.

Карие глаза девушки в неожиданном и коротком замешательстве сделали характерное движение вправо-влево, и мне уже представлялось вполне определенно, в каком ключе следует строить свою речь – передо мной был типичный представитель творческих кинестетиков. Во многом общение с этим психотипом всегда было в забаву, но, с другой стороны, существовали ограничения к прагматичному ведению диалога.

– Спасибо, – ответила она ровным голосом. – Меня зовут Елена Кардышева, в компании я отвечаю за подбор персонала. Насколько я понимаю, вы претендуете на вакансию «Директор подразделения продаж» в одном из предприятий нашего холдинга.

Я утвердительно кивнул.

– Отлично. Давайте побеседуем. Что в вашем понимании означает термин «прямые продажи»?

Этот вопрос не был неожиданным – он подавался у любо-

го потенциального работодателя, занятого в частном бизнесе, под тем или иным соусом.

– Чувствую, что я выражу не только своё личное мнение, если скажу, что прямые продажи – это один из способов, или технологий, обеспечения дистрибуции товара предприятия посредством прямых контактов с потенциальным покупателем, клиентом или конечным потребителем – в зависимости от рынка сбыта, на котором оперирует данное предприятие. По форме они могут быть активными или пассивными, тактически – агрессивными или оперативными. Субъектом коммуникации выступает торговый представитель или коммерческий агент. Готов обсудить проблемы телемаркетинга, – уверенно отрапортовал я.

Елена слушала, согласно кивая время от времени головой.

– По вашему резюме: вы когда-то три года отработали торговым агентом в табачной компании. Насколько вам знакома фраза «Агентам не беспокоить»?

Я снова улыбнулся:

– Очень знакома. Можно сказать, это бич всех торговых представителей. Правда, к «табачникам» это имеет не совсем прямое отношение...

– Я понимаю. Но вы себя всё же ощущаете торговым агентом?

Вопрос показался мне достаточно провокационным – с одной стороны, в подчинении Директора по продажам находятся торговые специалисты, и их руководитель, несомнен-

но, должен знать специфику изнутри, а с другой – он призван в первую очередь быть организатором их работы, ответственным за конечный результат.

– Должен признаться, что в душе каждый из нас – кто вполне коммуникабелен, заметьте! – чувствует себя коммерсантом, в той или иной степени...

Елена опять не дала мне договорить:

– Не могли бы вы ответить кратко – да или нет?

– Ну... собственно... если вы так ставите вопрос...

– Именно так.

– Да, конечно.

– Что значит «да, конечно»? – переспросила она. Её манера вести интервью начинала меня несколько задевать. При этом тональность её голоса и сдержанно-отрешенный формат общения напоминал автоответчик с бесстрастным «Извините, линия перегружена» и «Двери закрываются». Я нервно сжал и разжал пальцы и ответил:

– Я чувствую себя агентом в первую очередь, а затем уже...

– Тогда вы наверняка обратили внимание на довольно-таки объёмное объявление в холле, при входе – то самое, о котором мы с вами говорили только что – «Агентам не беспокоить»?

Разумеется, я не помнил, было ли при входе такое объявление – не было нужды рассматривать интерьер, когда мне точно было известно, что встреча на втором этаже.

– Безусловно. Такие детали замечаешь непроизвольно – это, можно сказать, профессиональный рефлекс, каким бы шрифтом не...

– Если вы профессиональный агент, по вашим же словам, и видели это объявление, то почему вы здесь?

Вопрос совершенно сбил меня с толка. Я внимательно посмотрел на кадровичку, которая с не меньшим вниманием ожидала моей реакции – причем, казалось, совершенно искренне уверенная в абсолютной адекватности своего вопроса. Я даже вдохнул запах, исходящий от неё, но алкоголя в нем витало ровно столько, сколько содержится в одном-двум пшике парфюма, не более. Естественно, давать волю своим эмоциям здесь, на собеседовании, было бы нелепо.

– Вы намерены молчать, молодой человек?

Тут только мне пришло в голову, что это наверняка форма проверки коммуникативных навыков, и, быстро взяв себя в руки, я не нашёл ничего более уместного, как доверительно приблизиться ближе к столу, надвинуть на глаза неподдельную профессиональную искренность и еле слышно быстрым речитативом произнести в сторону её солнечного сплетения:

– Нет, конечно. Это всё запах... запах ваших духов – он напомнил мне одну сказку, очень романтическую и очень печальную на самом деле, ведь всем известно, что ничто не навеивает таких ярких и эмоциональных воспоминаний, как запах женщины и музыка – любая музыка, независимо от жанра и типа произведения – будь то классика или рок, но од-

нажды услышанная в определенной обстановке, при надлежащем свете и общем настроении... а я тогда был представителем весьма известной на рынке парфюмерии компании, и это, кстати, тоже отмечено здесь, в бумагах на вашем столе, и я был лучшим, но... этот запах, который я сейчас ощущаю, запомнился мне больше всех, поверьте, и я несколько даже растерялся, когда присел к вашему столу, Лена, честное слово – до того реальным мне представилась ситуация, хоть и давно она случилась, но – не поверите! – сейчас прямо-таки встаёт перед глазами, словно вчера только произошло, ну разве с вами не случались такие казусы, почти как чувство де-жа-вю, ей-богу; а, кстати, тоже где-то читал, что это чувство... вернее, объект, который вызывает такое чувство, сам обладает характерными признаками провидца – да-да, ни больше-ни меньше! – и способен совершать великие дела – не знаю, насколько это соответствует истине, поскольку сам редко сталкивался именно с людьми, ведь воспоминания вызывают в основном, как я уже говорил, запахи и звуки...

Елена начала улыбаться – сперва сдержанно, потом всё смелее и смелее, пока ей из скромности естественным жестом не пришлось прикрыть губы салфеткой. Улыбка у неё была приятной. Я был уверен, что достиг желаемой цели и сломал барьер взаимного отчуждения.

– Так почему вы здесь? – неожиданно повторила она свой вопрос. Улыбки уже не было, в глазах же светился непод-

дельный интерес.

– Имею намерение баллотироваться на должность директора по продажам, – я старался изо всех сил скрыть свое не менее искреннее раздражение и сохранить приветливо-лояльное выражение на лице. Хотелось добавить: «Но не попал ли я адрес, часом?» Но главная заповедь истинного сэйла – «первое впечатление можно произвести только один раз» – смиряла рвавшие наружу эпитеты.

Сохраняя улыбку, я невзначай обвёл взглядом стены кабинета с развешенными графиками, наверху – стандартный подвесной потолок; пониже – лица других двух сотрудниц, которые оставались нейтрально-безучастными, будто происходивший рядом спектакль с Афиногеном и Кардышевой в главных ролях совершенно их не интересовал. «Вот выдержка у девчонок!» – усмехнулся я про себя.

– Вы действительно считаете, что с подобным навыком, извините, «продувать уши», способны организовать своих подчиненных?

– Гм... этот навык, смею вас заверить, шлифуется годами ежедневным общением с клиентами. Также хочу заметить, что этот навык позволяет за пять минут на утренней планёрке так эмоционально зарядить людей, которые отправляются «в поля», чтобы подобные записки типа той, что у вас на первом этаже в холле, не отворачивали их от своей работы, а, наоборот, только добавляли энтузиазма и стремления обойти разные условности и непонимание людей – и это в инте-

ресах не только их самих, для заработка, но и в интересах работодателя – ведь кто, как не мы, продвигаем вашу продукцию на рынке?

– Кстати, там, в холле, у нас нет этого объявления.

– Простите, не расслышал? – мне действительно показалось, что я что-то неверно понял.

– Я про то объявление, которое вы на уровне профессионального инстинкта прочитали при входе.

– А-а, то объявление! «Не беспокоить»?

– Точно.

– Его там нет?

– Нет, представьте себе.

– И это не удивительно.

– ...? – её тонкие брови изогнулись в недоумении.

– Если бы оно там было, разве бы мы беседовали с вами сейчас вот так, запросто, на предмет вакансии? Я, как истинный агент по продажам, просто развернулся бы и ушёл.

– Но вы же только что говорили о совершенно ином подходе!

– Верно, но в вашем объявлении о вакансии тоже сказано нечто совершенно иное, должен заметить.

– Я бы не хотела комментировать наши методы подбора персонала.

«Первое разумное изречение», – подумал я, а вслух сказал:

– Но мы можем вернуться к теме нашей беседы?

– А мы от неё, кажется, и не отходили.

– Предлагаю всё-таки построить процесс с обратной связью – не возражаете, если и я предложу некоторые вопросы?

– Я планировала дать вам время для этого в конце интервью.

– Но, Елена, согласитесь, так было бы уж совсем прагматично: сперва ваши, потом наши. Давайте одновременно – это будет, на мой взгляд, и компромиссом, и внесёт некий элемент творчества в диалог, не находите?

Елена согласилась, и я лаконично изложил, что меня интересовало в первую очередь, и получил некоторые туманные ответы.

Я хотел эту работу. Сидеть без дела и без денег уже порядком надоело, если не считать делом хождения по сетевым фирмам – хотя тоже спорно: некоторые только этим и живут, как-то умудряясь ещё и зарабатывать.

Дальше собеседование развивалось уже по более-менее предсказуемому сценарию – взгляды на структуру продаж, принципы формирования команды, насколько ярко выражено скрытое стремление залезть боссу в карман и по переносице – всё это являлось базовыми принципами, давно уже мною пройденными на тренингах и «в полях». Лена уже не казалась столь агрессивной настроенной, как в дебюте встречи, но именно тот эпизод моего интервью беспокоил меня больше всего. Но стараться замять свой явный промах с вывеской в холле я не пытался: оправдываться значило косвен-

но признаться в грехе, а как раз этого и не было – кадровичка сама зачем-то спровоцировала такой поворот событий.

В заключение Лена спросила:

– И последнее: есть ли у вас какое-то профессиональное кредо?

Я, не задумываясь, ответил:

– «Если первым взаимодействуешь не ты, то тебя отвзаимодействует кто-то другой».

И тут же прикусил язык.

– Весьма... агрессивно.

– А бизнес – это разве не агрессивно?

Она не нашлась, что на это возразить.

– Могу я поинтересоваться, когда ожидать результат? – спросил я, поднимаясь с кресла.

При этом обшивка из кожзама так характерно выпустила пригретую мною воздушную прослойку, что мне даже показалось, что к своему вопросу я добавил ещё что-то вполне членораздельное. Но девушка, видимо, привыкла не удивляться всему тому, что несло с кресла кандидатов.

– В общем-то, вакансия достаточно срочная. Как обычно, её нужно было закрыть ещё вчера, поэтому, я думаю, до конца этой недели решение будет принято. Кандидатам, прошедшим этап первичного собеседования, будет предложено встретиться с генеральным директором, который и примет окончательное решение. Таких кандидатов будет только два.

– Из скольких, позвольте полюбопытствовать?

– Вы уже тридцать четвёртый.

– О, моё любимое число! Оно непременно принесёт мне удачу, – широко улыбнулся я, хотя совершенно не чувствовал какой бы то ни было уверенности в этом утверждении, да и число было абсолютно нелепым и каким-то безликим в этой ситуации. – Спасибо вам за предоставленную возможность поучаствовать в конкурсе, Елена. Рад был личному знакомству.

«Вот лжец!» – одновременно пронеслось у меня в голове, но доставлять людям мелкие радости было моим вторым профессиональным кредо. Впрочем, Лена тоже, по-видимому, не питала иллюзий относительно моего истинного мнения о прошедшей встрече, и я это ясно прочитал в её слегка насмешливом взгляде. А, может, она только теперь расслышала невнятную реплику моего обиженного кресла.

– Мы с вами свяжемся – вероятно, быстрее, чем вы думаете. Всего доброго!

Я простился и вышел, не уточняя смысла этой последней фразы. Может, стоило бы пригласить её на ужин?

В автомобиле я попытался проанализировать эту встречу – меня одолевали смешанные чувства: с одной стороны, я был уверен в правильности своих взглядов и своей способности вытянуть эту должность профессионально; с другой – не было внутреннего позитива в отношении произведенного благоприятного впечатления на кадрового специалиста холдинга. А гармоничное сочетание именно этих двух факто-

ров предопределяло успех всего действия. Было бы досадно не пройти отбор – я уже прямо-таки начал планировать свою новую работу, определять первые шаги, которые предприму в новой должности: мысленно меблировать офис, подбирать команду... да и материальная составляющая заметно прибавляла настроения.

«На этой неделе. Если учесть, что сегодня четверг...»

Рынок труда, вообще-то, в последние месяцы представлялся весьма ограниченным в плане интересных предложений. Сегодня я постарался продать свои знания и возможности, и по опыту в продажах знал, что результат может быть долгоиграющим – в данном случае это не партию столичной водки в супермаркет загнать: это уже высший пилотаж – продажа собственного потенциала, и от этой сделки зависело будущее, не меньше.

Я осторожно выехал с парковки, приветливо помахал охраннику и направился в центр, где ещё оставались некоторые незавершенные дела.

Остаток дня прошёл в суете – пробки, стоянки, объявления, дорожные инспекторы. Но, наверно, не проходило и часа, чтобы не мелькнула мысль: «Как же всё обернётся?», а затем снова Афиноген погружался в вереницу рутинных забот.

Уже в половине восьмого вечера на мой мобильный поступил звонок, номер которого был скрыт.

– Да, слушаю вас.

– Добрый вечер, Афиноген, это Елена Кардышева, у вас есть возможность сейчас говорить?

«Ну вот, так быстро только отказы приходят», – подумалось непроизвольно.

– Да, конечно. Вы всё ещё работаете?

– Да, представьте. Но ближе к делу: во-первых, я должна принести официальные извинения от компании...

«..?», – пронеслось в моей голове...

–... за использованный нами метод так называемого стресс-интервью. Вам что-нибудь известно о таком?

– Вот-ты-ж... – вырвалось у меня: я действительно где-то читал о таком раньше.

– Это когда интервьюер ставит вас в заведомо дискомфортную с психологической точки зрения ситуацию и оценивает вашу реакцию и поведение в таких условиях.

– А-а... Ну, и как эксперимент?

– Вы его успешно прошли, и мне лично, поверьте, тоже не всегда комфортно проводить такие собеседования – в основном это применяется только при подборе руководителей среднего звена и топ-менеджеров. Есть необходимость объяснять цели такого метода?

– Нет, я понимаю, продолжайте, пожалуйста.

– Тогда второе: у вас после собеседования изменилось отношение к нашей вакансии? Это важно.

– Только в сторону ещё большего стремления её закрыть собственной персоной. Полагаю, от недостатка лояльности

к сотрудникам компания не страдает, – не удержался я от сарказма.

– У нас очень хороший показатель по текучести кадров – её практически нет, только плановая. И я вас поздравляю – вы проходите в следующий тур конкурса. Завтра в двенадцать-ноль-ноль вам назначена встреча с генеральным директором. Вам удобно это время?

Удобно ли мне это время?! Удобно ли мне это вр...

– ...время? Ровно в двенадцать? Я сделаю всё возможное, чтобы быть предельно пунктуальным, уверяю вас.

– Замечательно. Тогда я желаю вам удачи – она вам завтра действительно понадобится. У вас достойный коллега-конкурент.

– Не сомневаюсь. Лена, спасибо вам.

– Это вам спасибо – мне было чрезвычайно приятно с вами общаться.

– Также приятно, как с тем коллегой?

– Без комментариев, – рассмеялась она и попрощалась.

Я захлопнул кожаный флип своего телефона и машинально сунул его в карман. Пройдя несколько шагов, присел на парапет набережной, с которой приятно тянуло вечерней прохладой.

Я вглядывался вдаль, глаза отдохали, а в угловатую декоративную выемку массивного ограждения набережной лёгкий бриз занёс клочок бумаги надорванного «А4», на котором виднелось строгое «Коммерческим агентам НЕ...» –

далее текст отсутствовал. Я повернулся к тротуару и медленно побрёл вдоль набережной, не заметив, как этот обрывок листа подхватило ветром и унесло в никуда.

2)

персонал «конторы»

Второй шаг – это ближайшие сподвижники: как правило, внушить, что всё нормально и ничего страшного не происходит при явной нестыковке показателей, сам себе директор не может, в этом кто-то усердно его убеждает. Чаще это происходит опосредовано – через воспевание Наимудрейшего и Наичестнейшего. Таких воспевал необходимо выявить и объективно оценить по профессиональным компетенциям: скрытые лидеры в бизнес-коллективе опасны своими реальными мотивами, как спрогнозировать их развитие? – а риски несопоставимы.

Проводим собеседование с каждым из двадцати сотрудников. Помимо знакомства с персоналом, необходимо решить ещё одну важную задачу: распределить весь бизнес-функционал по людям, присвоить каждой исполнительной и управляющей функции «лицо» – в будущем это намного упростит задачу при разложении «конторы» на составляющие (анализ менеджмента) и рисовании нового скелета «фирмы» (синтез структуры).

Элементарный спектр деловой активности, как правило,

сводится к четырём базовым векторам: в центре – главный руководитель, он же координатор всех процессов; сверху – коммерция и развитие, слева – финансы, справа – административ и внизу – техническое сопровождение (Приложение 1.1). Можно поменять их местами – не принципиально, на самом деле, что и кто слева или справа, сверху или внизу: важно, что указанные векторы покрывают своим внутренним неограниченным наполнением все потребности, направленные на создание добавочной стоимости и, соответственно, извлечение прибыли (т.е. в целом – организация бизнеса, не по-русски говоря); получилась своего рода «роза ветров менеджмента». Именно она и будет определять внутреннее взаимодействие и собственно структуру фирмы и функционала её сотрудников.

При составлении собственной матрицы во время собеседований с занятым персоналом, таким образом, мы и используем по возможности эти векторы: слева в столбик перечисляем функциональные действия (виды работ), справа – кто их выполняет, и в пересечении ставим «+» (Приложение 1.2). Зачем это надо? – чтобы сопоставить фактически выполняемые функции в «конторе» с реальными потребностями данного бизнеса. В 30% случаев выявляется задвоение функционала (т.е. двое сотрудников делают одну и ту же работу – зачем, для кого? – значит, кто-то из них чего-то не делает, но почему тогда получает за это деньги?), в 65% – бухгалтер составляет рекламные посты, а кладовщик возит

письма на почту, т.е. профессиональная нагрузка распределена с явным перекосом; 5% приходится на отсутствие человека, выполняющего востребованную функцию – например, никто тут не знакомит вновь нанимаемых работников с действующими «на фирме» (нет, пока ещё – «в конторе») правилами, актами, регламентами и положениями – а это и определяет «основу духа фирмы», её особенности, а говоря полунаучно – базис внутренней корпоративной культуры.

Как правило, на второй или третий день моего пребывания «у власти» (вернее, рядом с ней), к началу собеседований с людьми, я уже успел ознакомиться с основными приказами, а также понять, что служащий здесь народ опасается перемен. И это закономерно: они ж не знают, какого рода перемены грядут, и грядут ли вообще; кого они затронут и в какой степени. Вдруг уволят? – большинство ведь до сих пор продолжает свято верить, что работодатель всемогущ, когда на самом деле ему ещё нужно постараться, чтобы уволить неугодного, или просто лентяя, или даже просто бесстыдного ворюгу – ну такой вот у нас действующий Трудовой кодекс. Я не говорю, что невозможно, я говорю – «нужно постараться», то есть затратить дополнительные ресурсы – временные и порой материальные, собрать доказательную базу, обложить себя актами и свидетельскими показаниями... в общем, это довольно-таки длинная, но тоже занимательная тема, имеющая хоть и не прямое, но косвенное отношение к предстоящим собеседованиям.

Наконец, все двадцать человек разного возрастного калибра прошли перед моими глазами: со всеми я общаюсь вполне демократично и при полном позитиве... и... словно жизнь пронеслась мимо. Жизнь отдельного предприятия, наполненная своими интригами, взлетами и падениями, переживаниями и былинами. Тут важно отделить эмоции от фактов, заполнить матрицу функционального соответствия и постараться с первого же наскока ответить на вопрос: почему бесспорно доходный бизнес приносит убытки? – это при том, что не воруют. Или воруют, но на копейки – туалетную бумагу да жидкое мыло – как у нас в российских конторах принято. Миллионами-то гребут в корпорациях, не здесь, и это тема для иного бестселлера.

По итогам встреч выясняется, что бизнес, оказывается-то, семейный – восемь человек из двадцати двух связаны родственными узами. Забавно. Ниточка ведет к местному директору.

– Зачем родственников-то набрали?

– А кому ещё доверять-то в этой стране?

– Действующему законодательству, Гражданскому и Уголовному кодексам, в частности.

– Мы к такому не приучены.

– Жаль.

Хочется добавить: «А требовать с тестя, чтоб он склад выметал каждое утро – приучены? Или вы сами за него метете? Или клиенту нравится отгружаться в таких условиях – в

пыли и вони?» Но этика деловых отношений не позволяет – пусть «друган Пашка» сам его тычет и воспитывает, мне за няньку не доплачивают. Да и время X уже вот оно, пришло, а это не тычки и подзатыльники – это уже *постановка регулярного менеджмента*, всё по-взрослому.

Имея на руках карт-бланш от спонсоров, можно разогнать всех родственничков и набрать персонал заново. Но это на первый взгляд только. На второй – никак нельзя: специфика бизнеса требует, во-первых, глубокого знания продукта, его производственные характеристики и отличительные от конкурирующих товаров качества, а на этом рынке таких знатоков – единицы, и «натаскиваются» они годами; во-вторых, оптовый бизнес часто завязан на личных отношениях линейного менеджера с клиентом. Во многих компаниях есть практика ротации сотрудников отделов сбыта, но такая инициатива тоже чревата обратными последствиями: стараясь защитить себя от возможной коррупции в среде персонала, реально потерять терпение покупателя, который вынужден регулярно привыкать к новым лицам, его обслуживающим. Это «P&G» в России может себе позволить подобную внутреннюю политику, а «Васин и Ко» – с предельной взвешенностью, оценив перспективные риски и спрогнозировав вероятные последствия.

Но то, что от уз нужно в итоге избавиться – сомнению не подлежит.

После долгих раздумий и сопоставлений приходим к вы-

воду: чтобы обеспечить преемственность знаний, не потерять существующие объёмы сбыта и безболезненно «избавиться от балласта», самым оптимальным представляется заставить «родню» обучить потенциально пригодных сотрудников продуктовой линейке (это займет примерно три-четыре месяца) и затем быстро провести ротацию в отделе сбыта – она будет первой за последние пять лет, поэтому особо не повлияет на настроения клиентов: да и не факт, что новый менеджер окажется хуже прежнего, «замыленного»! Основная проблема – как заставить «родню» добровольно (более того: с энтузиазмом и полным оптимизмом!) подготовить себе почву для собственного увольнения. При этом убеждаем себя, что смена места работы для них – истинное спасение, иначе они просто превратятся в профессиональных трупов, если продолжат всё в том же духе. Так что одним взмахом газеты накрываем обеих мух.

«Всё-таки тщеславие – мой самый любимый грех», – произнес адвокат дьявола в одноименном романе Эндрю Нидермана. Отчего же и нам не предложить ключевым менеджерам стать ещё более ключевыми – главными, ведущими, исполнительными, старшими, «замами» и прочая – какими им самим приятно себя видеть? Но взамен награждаем их почетной обязанностью наставничества: чтобы иметь кого-то в подчинении, нужно его обучить, и при этом сильно попахать самому, а вознаграждением станет не только моральное удовлетворение от превосходства Учителя (это ведь с боль-

шой буквы!), но и повышенное материальное вознаграждение, поскольку работать-то за двоих придётся поначалу, и выхлоп с продаж окажется соответствующий, а потом, глядишь, в «голове» заметят и в «управу» позовут, и станут Васюки столицей мира (с). Коварно, конечно, но планирование личной карьеры сотрудников никто не отменял, а поддерживать боевой дух в коллективе – одно из непреложных правил любого руководителя. Божье дело делаем. Дерзаем! Если семя упадет в благодатную почву, то оно прорастёт; если нет – это проблемы рассады, что представляется мне вполне справедливым по законам Мироздания и соответствующем Библии, не только «Капиталу».

К концу первой недели кропотливого труда все четыре вектора (Приложения 1.1) в моем компьютере наполнены фамилиями действующих менеджеров, а перечень их обязанностей подробно расписан и уточнен по образцу Приложения 1.2. В каждом из функциональных направлений я желтым маркером выделил для себя по три ФИО, из которых нужно будет сделать наставников на ближайшие три-четыре месяца работы; зеленым – те ФИО, кто в перспективе должен стать достойной сменой «родне», а красным – кто безнадёжен: с ними придется расстаться.

3) рекрутмент

Поиск и отбор персонала – весьма ответственная зада-

ча. Всегда следует помнить один из непреложных законов управления человеческими ресурсами: *чем выше процент сотрудников, не отвечающих требованиям к занимаемым ими должностям в компании, тем ниже вероятность успешности этой компании на рынке.*

Кому нужны дилетанты? Правильно: бюрократам на госслужбе, ибо только там они способны профессионально оценить человека по личной преданности. Нам же для бизнеса требуются думающие и потенциально «звездные» ребята. Профессионалы с опытом и стажем оцениваются на рынке труда очень высоко и дорого, поэтому в малом бизнесе целесообразно делать ставку на молодых, энергичных, верящих в собственные амбиции и перспективы. Нужно при этом смириться с мыслью, что через три-пять лет они непременно уйдут из малого бизнеса в средний – это неизбежно в случае со здравомыслящими грамотными спецами. Важно, чтобы ваш бизнес тоже из малого перешел в средний и дальше, вместе с ними, и тогда есть шанс объединить цели фирмы с целями его сотрудников и сохранить команду доверенных управленцев (подробно данной теме посвящены темы «Управление по целям» в книжках про менеджмент).

Однако на данном этапе решаем задачу поиска адекватных людей и параллельно проводим подготовительную работу по освобождению рабочих мест для них. Ну, с первым технически проще – дали объявления в СМИ (приоритет электронным, конечно) и собираем резюме. Со вторым – слож-

нее, поскольку, как я упоминал уже выше, уволить работника только по вашему желанию нельзя: нужно, чтобы желание было прежде всего у работника. Хорошо, если вы одинаково с ним мыслите, и тот готов написать заявление «по собственном»: ну, понял он, что не его это дело – продавать спецодежду, и поищет более интересное для себя занятие. Но ежели человек готов и дальше просиживать штаны за скромный доход – то у него большая проблема с жизненной мотивацией и профессиональной ориентацией. Бог бы с ней, если б эта его проблема автоматически не становилась и вашей: вы ж оплачиваете это просиживание, в конце концов, из собственных потенциальных премиальных!

– Николай, мне кажется, что ваша работа здесь – это не совсем то место, где вы могли бы себя проявить в полной мере.

– Да нет, вы знаете, мне вот так не кажется. Меня всё устраивает.

– Зато *меня* не устраивают результаты вашей работы, по правде говоря.

– Я буду стараться.

– Этого мало, Николай. Стараться нужно в школе и университете, а сюда вы пришли уже работать и приносить реальную пользу.

– Вы ж меня не можете взять вот так и уволить. Я восстановлюсь по суду, и вы мне выплатите зарплату за весь период

вынужденного прогула. Вам же это невыгодно?

– Это хорошо, Николай, что вы знаете Трудовой кодекс. Я тоже в курсе его положений. Но сейчас не об этом. Вот вам конкретное задание на предстоящий месяц – распишитесь тут под текстом: в понимании сути и что всё изложенное соответствует вашим должностным обязанностям...

Классно, если вы реально владеете информацией, изложенной в Трудовом кодексе. В помощь – Приложение 1.3: неадекватного сотрудника можно уволить за вполне конкретные злодеяния, либо бездействие, нужно только провести верные процедуры в отношении такого работничка. Затем уже предлагать «по собственному» – под тяжестью материалов за систематическое отсутствие на рабочем месте (курение, походы в магазины, ранняя отлучка после работы, опоздания и прочее, зафиксированное соответствующими актами) или регулярное невыполнение заданий, или нарушение принятой отчетности и т.д. и т.п. Творчески подойдите к вопросу, раскиньте мозгами, и управление сотрудниками на этом поприще вам покажется весьма благодарным делом: 30% работников выравнивают свои показатели и остаются признательными вам за своевременную встряску; другие 60% пишут «по собственному желанию»; остальные 10% тупо плывут по течению и попадают под неблагоприятную статью при увольнении – но это уже их выбор, согласитесь: он был предупрежден, а значит, вооружен. Ничего личного

– только бизнес и божья помощь.

Это не игра. В Америке это первый приоритет после права на собственное оружие, потому что там деньги – это очень серьёзно; мы же пока к этому только привыкаем, медленно забывая про коллективную собственность, советское хозяйство, номенклатуру и получку по «десятым» и «двадцатым». И Маркса стали перечитывать по-другому: совсем не потому, что в Европе он опять в моде.

Но вот, наконец, у меня появилась перспектива вакансии внутри «конторы», а тем временем уже по дюжине резюме на четыре вакантных должности ожидают своего рассмотрения, и я готов пообщаться со всеми «новыми» и «перспективными». Предварительно лучше прозвонить авторам резюме, задать по 3-4 не особо напрягающих вопроса и попытаться удостовериться в адекватности респондентов. Это – основная цель первичного интервью по телефону. По его итогам следует выделить 4-6 наиболее понравившихся кандидата и пригласить их на личную встречу, на которой уже задавать вполне определенные вопросы, досконально выясняя познания и опыт кандидата в профессиональной сфере, а также его мотивацию при поиске работы: что им прежде всего движет – финансовая составляющая, или желание реализовать свой потенциал, или просто стремление быть сопричастным коллективу, решающему амбициозные задачи. Правильное определение скрытых и явных мотивов у подчиненного существенно упростит процесс управления им и,

как следствие, можно рассчитывать на достойный результат *совместной* работы.

Чтобы объективно для себя фиксировать результаты индивидуальных собеседований с кандидатами, я на каждую вакансию разрабатываю системную табличку, способную в той или иной степени отражать рейтинг кандидатов по заданным параметрам и автоматически суммировать проставляемые баллы. Она достаточно проста и эффективна. Параметры на каждый случай – разные и отвечают именно потребностям «матрицы ЗиС» (Здесь-и-Сейчас). То есть «ЗиТ» (Завтра-и-Там) они могут выглядеть совершенно по-иному, потому что будут призваны решать иные задачи иными сотрудниками посредством иных ресурсов – Приложение 1.4.

Ориентация кандидатов в функционале по предлагаемой вакансии должна быть максимально полной: крайне желательно, чтобы они четко представляли себе действия, которые им придется предпринимать, чтобы заработать по итогам отчетного месяца оговоренную сумму. Для этого важно в информационном листке вакансии, размещаемом на порталах по поиску персонала, отразить ключевые задачи по должности и операционные процедуры для их достижения, а также ресурсы, которые будут в распоряжении нового сотрудника. Этим вы не только облегчите задачу рыскающим в поиске работы соискателям, но и в значительной степени себе, отсеив дополнительной информацией однозначно не под-

ходящих вам по базовым параметрам кандидатов. Для наглядного примера можно обратиться к Приложению 1.5.

Описание вакансии – составляющая должностной инструкции. Многие достаточно формально относятся к этому документу, качнув безликий бланк схожей специализации в интернете и, не потрудившись внести коррективы, отражающие специфику должности *своей собственной* «конторы», отдают на подпись вновь принятому работнику. А тот читает пункт: «Организация собственного рабочего места» и гадает – это постоянно выключенный компьютер, как на прошлой его работе, или стопки бумаг, спрятанных с подоконника под тумбочку – как на позапрошлой?

Должностная инструкция – это очень гибкий инструмент регулирования отношений между работодателем и сотрудником. Если он составлен грамотно, неформально и отражает реальные потребности руководителя в исполнении его подчиненным описанных конкретных функций, то у работодателя очень хороший шанс сэкономить время на обучении и адаптации, а у работника – избавить вас от изматывающих расспросов и раздражающе медленного вникание в процесс. Более того, этим инструментом, который работник подписывает вместе с трудовым договором, его руководитель *контролирует дисциплину работника* через систему взысканий и поощрений, вплоть до увольнения (при необходимости), избежав приведенного тут выше совершенно неконструктивного диалога о результативности и «собственном жела-

нии». В Приложении 1.6 помещена должностная инструкция под объявление о вакансии – причем нигде в интернете должность «Организационного ассистента» не найти через веб-поисковики, потому что она уникальна: создана именно под потребности конкретной фирмы. Так что сделайте свою «контору» единственной и неповторимой в мире, и это будет первым существенным шагом на её пути к Компании с большой буквы и в самом интернациональном значении этого термина.

Иллюстрация 2

СТАРТ-ААП!

...Прямым следствием этих радостных занятий стало исчезновение запоров: после более чем десяти лет мой кишечник снова работал отлично. Я с удовольствием ощущала, что, наконец, приношу пользу.

Карла ван Рэй, *«Божья девушка по вызову»*

Светлана Петровна стала захаживать ко мне почти сразу, как нам выделили офис на втором этаже здания, в котором она царствовала в качестве завхоза. На её визитке было скромно начертано «Менеджер по эксплуатации основных средств», и она в первый же день нашего знакомства совер-

шенно ненавязчиво, как, вероятно, ей самой казалось, оставила её у меня на столе, поверх клавиатуры компьютера – не то чтобы я нуждался в напоминании, что её кабинет рядом с моим, и телефоны у нас параллельные, а так, исключительно из чувства поддержания деловой этики. На вид ей было лет сорок девять, и когда она, стоя перед зеркалом в общем фойе, динамично втягивала в себя всё то, что абсолютно бессмысленно громоздилось выше поясицы, то можно было бы сказать даже, что ей сорок семь, не больше.

Помещение, в котором расположился персонал «Зеленого света», выглядело весьма просторным – в нём не было ни одного стула и ни одной пепельницы. Персонал слонялся по этим площадям, заглядывая в кабинет директора, встроенном в эти восемьдесят квадратных метров, изобретая способ поскорее выбить из акционеров несколько стартовых тысяч рублей для приобретения оргтехники и мебели. У директора был стол, кресло и компьютер, и я был этим весьма доволен, как, впрочем, и весь персонал: «Зеленый свет» на тот момент состоял только из меня. После очередного экономического потрясения и, как следствие, полугода скитаний по кадровым агентствам и интернету в поисках достойной, по моим меркам, работы, я, наконец, обрёл проект, который мог перевернуть мою жизнь, внести смысл в региональное развитие и обеспечить мою семью ежегодным отпуском на экзотических островах – так я мечтал, прерывая время от времени свои маркетинговые исследования рынка складского оборуду-

дования и техники, слоняясь по пустому офису.

– Афиноген Ильич! – с порога обратилась Светлана Петровна.

– Я! – бодро ответил Афиноген, оборачиваясь на звук её голоса. Я никогда не служил в армии, поэтому мне доставляло удовольствие подражать манерам бывалых. Впрочем, не комплексую – посудите сами: с таким именем в вооруженные силы тогда уже не брали. И даже не привлекали, уверяю.

– Я получила подтверждение из Москвы – вам разрешили меблировать офис за счет арендодателя.

Вот оно, свершилось – этот офис будет всё же меблирован! Если учесть, что его владелец и акционеры «Зелёного света» – одно и то же вполне даже физическое лицо, то, перекладывая из одного кармана в другой то, что всё равно не приносит никакого дохода – «Зелёный свет» на этаже был единственным арендатором – можно согласиться, что решение было принято весьма оперативно.

– Поздравляю вас, Светлана Петровна!

Она замешкалась.

– Почему, собственно... «поздравляю»?

– Я рад, что мы сможем теперь развернуть с вами бурную деятельность по меблировке этого офиса.

– Вот уж кстати. Из соседнего кабинета выехали интернетчики – их мебель вам и пойдёт сюда.

– Отчего они её не забрали с собой? – поинтересовался я.

– За долги по аренде оставили. Их перестали финансиро-

вать с прошлого месяца, вот и съехали – всё побросали, даже цветы в горшках. А вам сколько и чего нужно-то?

– Для начала четыре комплекта рабочих мест. С боссом уже согласовано.

Босс у нас был один и тот же. Я был просто директором, а Светлана Петровна – просто менеджером по эксплуатации мебели интернетчиков, и прочей то же.

– Когда ж вы успели согласовать? – удивилась она.

Наверно, это было реальное удивление: босс, оказывается, общается не только с ней, но и с директорами своих предприятий, коих зарегистрировано было с дюжину, наверно.

– Да вот, звоню ему вчера, говорю: «Сергеич, мне нужен менеджер, и рабочее место для него». А он мне в ответ: «Ты что, Афиноген, с одним менеджером не потянешь, давай сразу четверых». Так вот и согласовали. Вместе с окладами и премиальными для них, тут же.

Светлана Петровна была шокирована таким моим прямым доступом к Сергею Сергеевичу. Честно говоря, я не знал тогда, что чувство юмора в должностных обязанностях менеджера по эксплуатации основных средств не было прописано.

– Какой оклад-то у менеджера? – невинно поинтересовалась она.

– Сотня, от выработки, – не моргнув глазом, ответил я.

Она окинула меня оценивающим взглядом: если у менеджеров сотня, то у меня, должно быть, как минимум две.

Мой голубой галстук к белой в синюю полоску сорочке под черным – чистая шерсть! – пиджаком, в её понимании, мог и потянуть на пару сотен в месяц. Стоптаные на пятках туфли, закаленные в поисках достойной работы, я благоразумно прикрывал приспущенными брюками, так что ремень порой болтался ниже пупка, что, впрочем, не было заметно, если застегивать пиджак на все пуговицы.

– Да ладно вам! – вдруг засмеялась она.

«Неужели туфли разглядела?» – с ужасом пронеслось у меня в голове. – Небось, полторы сотни!

«Дождёшься от него хотя бы полсотни для себя», – подумал я, и с улыбкой прошептал:

– Только я вам ничего не говорил, любезная Светлана Петровна – это коммерческая тайна.

И так мы стали осваивать чужую мебель. Столы и тумбы оказались в весьма приличном состоянии – светлая полировка, минимум надписей нестираемым маркером на вполне приличном русском, даже шкафы для папок сохранили дырочки для штапиков, на которых устанавливаются полки. Сами полки и штапики, по всей видимости, оптимизировались в период текущего кризиса – либо оказались абсолютно не приспособленными к новым условиям, либо изготовлены были из чистого золота, а иначе куда на Руси всё девается? Жалюзи, правда, были несколько коротковаты – в соседнем кабинете, откуда они также перекочевали, пластиковые окна получились несколько иных размеров, чем были в моём, хо-

тя с улицы смотрелись вполне одинаково – что пластиковые, что некрашенные хрущевские.

Каждый день Светлана Петровна выделяла мне один комплект мебели для рабочего места и посылала двух парней для их транспортировки. При этом говорила:

– Сложно с людьми у нас, Афиноген Ильич. Ребята заняты на складах, никого и не снимешь с работы.

Я верил. Ребята были скромные, неприхотливые – они дышали друг на друга, пока столы таскали, и тем и похмелялись, а мне после работы страшно было за руль садиться – вдруг остановят и проверят на алкоголь? Волшебная трубочка точно показала бы обратный выхлоп трудовых будней.

На третий день, ближе к обеду, когда ребята уже похмелились и третий комплект благополучно стоял на своём месте, в офис вошли две Светланы Петровны. Я оторопел. Всё, думаю, пора завязывать с мебелировкой. Она, видимо, уловила моё замешательство по отвисшей челюсти и, пока я её притворял, с гордостью произнесла:

– Это моя дочь, Светлана!

Я ещё больше погрузился в произвольный транс и прошептал с благоговейным ужасом:

– Петровна?

Светлана Петровна – настоящая, судя по всему – со смехом ответила:

– Нет, моего мужа зовут Геннадий, и это – Светлана Геннадьевна. Все удивляются, как это мы назвали дочь в честь

матери, обычно же детей в честь отцов... Но мой Гена решил, что ему меня одной мало, и Светлана стала счастливым дополнением.

Я, наконец, пришёл в себя и пробормотал:

– Счастливый Гена. Он тоже там, за дверью?

Она не поняла, почему Гена должен быть за дверью. Потом спохватилась и пояснила:

– Нет, Гена у нас здесь не работает, он монтажник сотовых станций. А Светлана менеджер, тут на третьем этаже в фирме пластиковых окон.

– А! – понял я. – Это они окна вставляли соседям? Хотя... не важно. Рад с вами познакомиться, Светлана Геннадьевна.

– Можно просто Света, – сказала Светлана Геннадьевна и огляделась по сторонам.

Тут я начал их различать: голос у второй Светы был хоть и похожим на голос первой, но всё же отличался тембром.

– Вы наверняка встречались в коридорах, – констатировала Светлана Петровна.

«Так кто возле зеркала в фойе стоял: та, что на сорок семь тянет, или та, что на сорок девять?» – подумалось мне. Впрочем, это было неважно. Тем временем Светлана Петровна протянула мне полотно неизвестного мастера в скромной рамке, которое до этого держала за спиной – размером оно оказалось примерно метр на полтора, и неудивительно, что я не заметил у неё в руках это творение сразу.

– Вот, отыскала в наших закромах – за вашим креслом оно

будет смотреться очень даже ничего, как раз закроет дырки от дюбелей.

Я принял картину, повернул её к свету. На ней был изображен пейзаж – перекатное поле с маками и несколько деревьев на заднем плане, окружавшие невысокий домишко. Женщина с маленькой девочкой брели по высокой желтеющей траве.

– Это Моне?– с улыбкой поинтересовался я.

– Да, вам, – утвердительно кивнула она и добавила: – Но это реквизит, внизу инвентарный номер!

Действительно, вместо подписи Клода Моне в левом нижнем углу размашисто были выведены циферки инвентарки.

– Спасибо.

– Я пришлю Гошу, он повесит.

– Нет-нет, не надо Гошу, я сам! – быстро спохватился я: сегодняшнюю дозу мебелировки я уже получил, до вечера хватит.

Я занес картину в свой офис и прислонил её к стене, возле стола. Светлана Петровна прошествовала за мной, а за ней следом – Светлана Геннадьевна.

– Чем заняты, подбираете себе менеджеров? – спросила Петровна.

До их прихода я занимался мониторингом цен на паллетные стеллажи в соседнем районе, сравнивал цены основных поставщиков, сопоставлял результаты проведенных закупочных тендеров за последние 3 года, а вакансия менедже-

ра-консультанта, размещенная на одном из интернет-порталов, спокойно вялилась в ожидании резюме кандидатов.

– Да, и этим тоже, – утвердительно кивнул я головой, проходя за свой стол. Светланы явно не спешили завершать визит.

– Светочка хотела бы у вас работать, – неожиданно заявила Петровна.

Я приподнял брови, и мои очки плавно спустились по переносице к кончику носа.

– Э-э... а я понял, что она уже работает на третьем этаже?

– Да, работаю, но там зарплата низкая, и я уже давно собиралась найти что-нибудь более интересное, – вступила в разговор Геннадьевна.

– Понятно, – коротко резюмировал я, – понятно.

– Афиноген Ильич, я очень добросовестный работник, правда!

– Я не сомневаюсь, Светлана. Мне от вас нужно резюме – есть готовое? Скиньте на мой электронный адрес, и мы включим вас в конкурс.

Светлана Петровна добавила:

– Конечно, конечно, мы делаем резюме, вы делаете конкурс – всё, как у людей.

На следующий день четвертый комплект мебели, с самого утра, гармонично завершил интерьер офиса, а портреты Президента и Премьер-министра скромно стояли в уголку, ожидая повешения – на самом почетном месте. Закрома

Светланы Петровны, вероятно, были неиссякаемы. Я даже стал опасаться, что офис превратится в картинную галерею, если не принять быстрого решения по кандидатуре Светланы Геннадьевны. Разумеется, положительного.

Её резюме действительно пришло на мой адрес в тот же день. Ей оказалось двадцать семь лет, не замужем, детей нет, образование средне-специальное – парикмахерское, опыт работы тоже оставлял желать лучшего: Светлана Геннадьевна, по всей видимости, не ставила перед собой амбиций ни в образовании, ни в достижении каких-то профессиональных результатов. В моей копилке уже было шесть куда более интересных и подходящих под наши требования кандидатов, с опытом работы в профилирующей области. Мысленно я реально уже видел всех своих сотрудников на рабочих местах – кто, как и чем занимается, но образ дочери завхоза совсем не вписывался в эту идиллию, как я не старался его туда запихнуть. А после предварительного с ней собеседования он и вовсе стал упрямо выскакивать за рамки функциональной структуры фирмы. Я всегда стараюсь мыслить открыто и давать шанс как себе, так и другим, но когда дело очевидно безнадежное, и результат деятельности безапелляционно предсказуем, то шансов – увы – никаких. Оставалось только сообщить об этом обоим Светам, всего делов-то. У меня даже появился план, как ситуацию разрешить мягко и непринужденно.

Сказать напрямую, что вы не проходите по конкурсу – на-

верно, было бы прозрачнее, но есть категория людей, которые не воспринимают такую прозрачность и вращаются в созданном по их понятиям мире. Желаете сохранить правила – извольте, от меня не убудет.

Когда менеджер по эксплуатации моего офиса зашла ко мне и вопросительно подняла брови, предварительно окинув удовлетворенным взглядом весь интерьер – в цветах и лидерах государства, я в замешательстве пробормотал:

– Как здоровье? – и про себя добавил: «Переезжаете в Сочи?»

Светлана Петровна никогда не чувствовала замешательства:

– Плохо. Давление. Сейчас лекарства дорогие. Думаю, может, и для меня у вас должность припасена? С такой получкой я бы подлечилась.

Я постарался перевести всё в шутку:

– Получек теперь нет, только заработки. Кстати, на какой уровень ориентирована ваша дочь, я что-то раньше не уточнил?

Она взглянула на меня с подозрением.

– Вы ж сами сказали – сотня.

Я утвердительно кивнул головой:

– Да, здесь у нас стартовая – сотня. Сами понимаете – пока раскрутимся, пока рынок освоим...

Она кивала головой, явно впечатленная нашим размахом.

– Но ваша дочь на третьем этаже имеет их целых три в

месяц, если не ошибаюсь.

– Каких три, Афиноген Ильич? – возмутилась Светлана Петровна. – Десятка-то не всегда выходит.

Я сделал недоуменное лицо, переходя к своему плану:

– Погодите, вы в какой валюте рассчитываете?

– Что значит «в какой валюте»? Вы ж сами говорили – сотня в месяц.

– Ну да, сто долларов стартовые – это у нас по штатному расписанию, Сергей Сергеевич лично утвердил. В «белую» все, уверяю. Когда выйдем на линию безубыточности...

– Сто до-ол-ла-ро-ов? – не поверила своим ушам Светлана Петровна.

– Американских, – осторожно уточнил я.

– Американских! – эхом повторила она. – Американских, твою Афиногенову...

То, что последовало далее, оказывается, ещё Шекспир популярно изложил в монологе Гамлета «Быть или не быть», и я долго потом удивлялся, как это старик смог предвидеть на несколько сотен лет вперёд тончайшие душевные переживания и муки завхоза Промоптбазы, и как ей самой удалось воссоздать неувядаемый отрывок с такой точностью в передаче внутреннего смысла и содержания: всё своими словами, конечно – услышанного мною текста у Шекспира не было, даже в оригинале.

Как сквозь пелену видел Светлану Петровну, вылетающую из моего офиса, в котором уютно расположилась паль-

ма, заботливо свесившая свои лохматые стебли над моей головой. «Вашингтония, наверно», – подумал я отрешенно. Вибрацию от последнего аккорда монолога довершил оглушительный «буммм!» захлопнувшейся двери. Я зажмурил глаза, ожидая, что сзади на меня обрушится полотно с маками и домиком среди деревьев, но это же не Голливуд – никаких визуальных эффектов! – и дюбель в стене был российский, калёный.

Впрочем, висела она всё равно недолго. Через неделю на третий этаж заехали новые арендаторы, настоящие, не от Сергея Сергеевича. Светлане Петровне понадобились ресурсы: свои закрома она существенно потрепала за время своих маркетинговых исследований «Зеленого света». Ну да время разбрасывать камни, а время их собирать. К тому моменту, когда картинная галерея в моём офисе существенно поредела, а зимний сад перестал раздражать своей неуместностью, все четыре рабочих места были заняты, все четверо ребят вполне вписывались в рамки моего бизнес-плана, а «Вашингтония» по-прежнему стояла в углу позади моего кресла.

Она была моей, личной, как и вся ответственность за персонал «Зелёного света».

4) избавление от «балласта»

После проведенных аналитических процедур с персона-

лом я, наконец, имею в голове и компьютере некую картину того, как нужно двигаться дальше, чтобы начать *работать с командой*, т.е. готов принять принципиальное решение: кто освобождает места для отобранных новых специалистов. «Родня», естественно, притаилась: из восьми человек только половина признана мною годной для наставничества, а остальные, увы, не соответствуют занимаемым должностям – как правило, это и без аттестации очевидно.

– Иван Семёнович, какие сложности в управлении складом вам представляются основными?

– Да вот кладовщики пошли безграмотные – ни подать, ни принести... Пока не заучат, где и что лежит, не ткнешь им пальцем, лучше самому всё...

– А если бы на накладной стоял код расположения товара на складе, как вы считаете – нужно им было бы заучивать, где и что хранится?

– Какой такой код?

– Ну, странно, вообще-то, что вы сами не можете мне предложить «ячеистую» систему складирования и хранения. Это ж вы обязаны внедрять всё новое и передовое – вон у вас так в должностной инструкции написано.

– Да что толку, что там написано.

– То есть вам не нужен современный склад? Ваши кладовщики обслуживают клиента два часа вместо двадцати минут, которые он тратит у нашего прямого конкурента – это способствует росту фирмы, где вы работает, как считаете са-

ми-то? К вам и идут только благодаря некоторым эксклюзивным позициям.

– Ну, идут же.

– Да, понимаю, если пойдут толпами, то картошку копать в рабочее время на огороде за складом уже не получится.

– Злой вы...

А вот это не факт: работодатель считает, что даже очень мягкосердечный, так где истина? А она там, где *порядочность*: если вас ваш же подчиненный готов подставить ради собственной выгоды, то вы будете не злым, а глупым, если позволите ему это сделать, поэтому даже не сомневайтесь – там, где дело касается денег, особенно чужих денег, значение имеет только порядочность и только личный профессионализм.

– Вот вам задание, оно изложено письменно, чтобы не возникло разночтений: «В недельный срок представить план модернизации склада. Целью модернизации является существенное сокращение времени на обслуживание заказов клиентов, а именно на процесс сборки и выдачи заказа, для чего нужно снизить средне-статистическое обслуживание одной позиции товара при выдачи с двух минут до сорока секунд. Разработать новую технологию работы кладовщика». Есть в этой задаче что-то двусмысленное или непонятное для вас?

– Да всё ясно, я же не глупый.

– На моей копии распишитесь, что получили задание, по-

жалуйста.

– Зачем?

– Чтобы у вас через неделю не возникло ощущения, что я пошутил.

– Не буду я ничего подписывать.

– Уверены?

– Абсолютно.

– Я вам зачитал задачу вслух, вы подтвердили её понимание и сроки выполнения, но от подписи отказались – верно?

– Ага.

– Мой телефон находится на селекторной связи, то есть разговор происходил в присутствии юриста и кадровика, и я до вас сейчас официально довожу, что будет составлен акт, фиксирующий ваш отказ от письменного ознакомления с производственной задачей в рамках ваших должностных обязанностей. Можете идти.

Не нужно быть злым. Нужно быть предельно корректным и твердым. Иногда людям не хватает элементарного урока труда, чтобы жизнь их приобрела новый качественный виток по спирали вверх – это же диалектика. Так устроено Мироздание. Предоставьте такой урок человеку, раз у вас есть возможность, будьте щедрыми!

Этого Акта, размещенного ниже в Приложении 1.7, часто становится достаточно, чтобы человек взбодрился и действительно поверил, что шутки кончились, и настало время X. Если же нет, то диалог возобновится через неделю при-

мерно в таком ключе:

– Иван Семёнович, прошу вас представить отчет по прошлому заданию.

– Нет никакого отчета.

– Причина?

– Не знаю я, чего там... как сокращать.

– Напишите объяснительную.

– Да я ж говорю, что ничего писать и подписывать не стану.

– Это ваш выбор. Сегодня будет составлен Акт об отказе представить письменные объяснения по поводу неисполнения производственного задания руководства, в рамках вашего трудового договора и должностной инструкции. Также я подготовлю приказ о вынесении вам дисциплинарного взыскания – на первый раз замечания. Оно равносильно предупреждению о несоответствии занимаемой должности. Вам нужно будет расписаться в ознакомлении. При отказе – знакомый вам уже акт об отказе.

– Да составляйте, что хотите.

– Вы работать намерены, Иван Семёнович? Вот следующее задание: «Не позднее 15.00 текущего дня обеспечить уборку территории склада от лишней тары, посторонних предметов и мелкого мусора силами сотрудников склада, как это предписано им их должностными инструкциями». Есть вопросы?

– Нет вопросов.

– Вот копия, распишитесь в получении.

Другими словами, мы приступаем к максимальной формализации процесса управления подчиненными. Это реальная жизнь, которая требует действенных решений и порой жестких мер, к коим нас подталкивает действующий Трудовой кодекс. При этом от работников не требуется ничего сверх каких-то разумных лимитов: просто некоторый «мажорный люд» не приучен работать на результат, расслаблен и не привести его в чувство значило бы оставить его погибать в угоду собственной гордыни, или глупости, или лени, или хамства – у каждого свои обстоятельства.

– Лариса Семёновна, как ваше здоровье?

– Спасибо, не дождётесь, как говорится.

– Какой у вас стаж?

– Ну, я уже шестой год здесь работаю: сперва кадровиком, потом в рекламе, а теперь маркетологом.

– Нет, я про стаж курения спрашиваю.

– А... да уж лет пятнадцать, если не больше.

– Вы часто курите, я поэтому и поинтересовался здоровьем.

– Да, всё собираюсь бросить вот, никак не соберусь.

– Вас не было на рабочем месте вчера с 9.15 до 9.35, затем с 10.25 до 10.40, затем... В общем, вот хронометраж вашего рабочего дня, потрудитесь представить объяснения.

– Ну, это я курить выходила, признаю. Сейчас же запрещено в здании курить, вот мы с соседями из «Л-Бруса» на

улицу за угол и ходим.

– Напишите мне это объяснение, прямо здесь и сейчас.

– А что мне за это будет?

– Для начала замечание.

– Вот, пожалуйста, написала.

– Вы согласны, что вчера отсутствовали на рабочем месте в общей сложности два часа тридцать пять минут без уважительной причины?

– Я и подумать не могла, что это столько занимает.

– В следующий раз вам будет сделан выговор.

– Ой!

– Сегодня вы отсутствовали уже один час десять минут.

– Что ж вы меня сразу не предупредили?

– Простите, о чем? Что прогуливать – это стыдно и грешно? Вы об этом не знали, Лариса Семёновна?

– Можно просто – «Лариса».

– Нельзя. При всём желании. Рекомендую зайти к кадровику и в целях собственного общего развития проконсультроваться, что последует после выговора. Мне весьма жаль.

– Правда?

– Нет.

Лучше всё-таки быть предельно откровенным – это хоть и не добавляет популярности, но в популизме точно не обвинят. Помните, что все на работу ходят прежде всего её делать, а потом, если время останется, то и подружить немножко; но, как правило, простых человеческих отношений долж-

но хватать для качественного зарабатывания своего морального и материального вознаграждения.

– Ваш табель посещаемости будет отражать фактически отработанные вами часы и, соответственно, ваша зарплата – тоже.

Так вот скрупулезно расчищаю себе поле для грядущих «настоящих маневров» – формирования команды единомышленников и занятия реальным бизнесом. Схоже с подготовкой стен к покраске: зачистить, промыть, заклеить, залепить, натянуть, закрыть – всё это ковыряние часами длится; зато потом раз – и закатал всё валиком за двадцать минут! Но экономия на очистке и уборке последствий – невероятная.

Хорошо, если «балласт» напишет заявление на увольнение по собственному желанию. Но на тот случай, если придётся прибегнуть к непопулярным мерам – это Приложение 1.8, откройте его сейчас, пожалуйста, прочитайте; затем выговор по такому же типу, а в итоге дисциплинарное взыскание в виде увольнения, за которым автоматически той же датой следует кадровый формальный приказ на увольнение по статье – одной из приведенных там же в Приложении 1.3.

– Галина Степановна, я тут обнаружил намедни, что у нас на три миллиона переплаты налогов. Как и в какие сроки будем их возвращать?

– Это грозит комплексной проверкой.

– Логично. Я бы даже сказал не «грозит», а «предполага-

ет» проверку. Можно сказать, бесплатный аудит, что в этом плохого? Вы, как я догадываюсь, специалист высокого уровня, давно работаете главным бухгалтером... только как получилось, что мы фактически заморозили больше трёх миллионов?

– Неверно спрогнозировали выручку.

– А к чему вообще было такими суммами перед налоговой светиться? По сто тысяч никак нельзя было переводить?

– Теоретически, можно было. Но, как говорится, заплати и спи спокойно.

– Вы посчитали, во сколько нам обойдётся ваш спокойный сон?

– В смысле? К нам претензий нет.

– Ещё б они были! Я о другом: вам знакома аксиома «деньги будущего периода всегда дороже нынешнего»? Если учесть, что эту «трёшку» мы сможем выудить назад, либо покрыть зачётами не раньше, чем через год, то какая её номинальная стоимость будет через этот период? Вот по моим дилетантским прикидкам, не менее трёх триста, в сегодняшних ценах. То есть мы оплачиваем ваш спокойный сон в течение ближайшего года суммой в размере трехсот тысяч рублей. Не многовато ли?

– Это... как бы сложившаяся практика...

– Вы вчера на работе появились только в пятнадцать-ноль-ноль.

– По роду должностных обязанностей я обязана бывать в

банке.

– В каком банке вы вчера были в девять-ноль-ноль?

– Ну, в нашем...

– Я потрудился туда съездить в десять-пятнадцать, и меня информировали, что в присутствии наших сотрудников там нет необходимости – все коммуникации с банком сейчас проходят электронно. Вас там не было.

– Я согласовала своё отсутствие с директором, он был в курсе.

– Галина Степановна, к сожалению, этого утверждения недостаточно: с некоторых пор вы находитесь в непосредственном моём подчинении, вас ознакомили с этими изменениями в вашей должностной инструкции под личную подпись, и вы должны были поставить в известность о своих планах меня, а не своего мужа – по крайней мере, в отношении своих профессиональных рабочих планов. Понимаете разницу?

– Но он же – директор.

– И это замечательно! Но толку с того, что вы с ним согласовали? Это по сути тоже самое, как если бы вы позвонили президенту холдинга и сообщили о своем невыходе на работу – вам же не пришла в голову такая идея? А почему она не пришла в голову? Конечно, потому что это не его проблема – ваш выход или невыход, как и не проблема системного администратора чукотского филиала, как и не проблема директора нашего филиала: вам же разъяснили, что впредь

все вопросы вы решаете со мной. Верно? Поэтому это *моя* проблема, и я её решаю, вместе с вами.

– Вы перегибаете уже.

– Ничуть. Всё в рамках закона и вашей должностной инструкции. Потрудитесь написать объяснительную по факту своего прогула.

– С какой стати – прогула?

– Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины четыре часа и дольше – это прогул, за который увольняют.

– Вы ж меня не посмеете уволить?!

– Нет, конечно. Это сделает ваш муж. Он же директор, как вы справедливо заметили. Если вам не интересен вариант «по собственному желанию», то могу предложить именно такую альтернативу.

Как правило, альтернатива, похожая на ту, что в Приложении 1.9, вводит «рыльца в пуху» в лёгкий шок. Возможна даже ситуация, когда набедокуривший сотрудник звонит своему знакомому юристу и просит его приехать, «чтобы разобраться тут». Важно понимать, что никаких посторонних лиц в офисе вы терпеть не обязаны, тем более защитников ваших сотрудников – у вас просто нет предмета для общения с ними: представьте, если все подчиненные начнут говорить со своими руководителями через адвокатов, вот клоунада-то настанет! Все прения с адвокатами могут быть только в суде, поэтому вы вправе предложить всем «лишним» юристам освободить помещение офиса компании, либо сме-

ло вызывать наряд полиции для ограждения вас от хулиганствующих элементов. Как правило, при таком раскладе адвокат просит копии документов, на что очень рекомендую вам ответить: «Пожалуйста, сделайте письменный запрос, и мы непременно вышлем вам все допустимые в данной ситуации копии документов, в установленные законодательством сроки».

Но, конечно же, какой-никакой мир всегда лучше даже очень перспективной для вас судебной «разборки».

5) по единым стандартам

Когда персонал профессионально более или менее отвечает поставленным задачам (в вашем представлении), и вы надеетесь на долгосрочное и плодотворное сотрудничество с каждым сотрудником, то пора приступать к формированию единой *системы* управленческого взаимодействия и коммуникаций.

Как любая система, наша также предполагает единые общие законы, принципы и стандарты, в соответствии с которыми все задействованные в административных и коммерческих процессах работники станут двигаться в заданном ритме, т.е. по определенным датам предоставлять личные планы и персональные отчеты, участвовать в конкретные дни недели в функциональных совещаниях и установочных собраниях, при этом подчиняться принятым для всех одним и тем

же правилам и оперировать одними и теми же терминами.

В малом бизнесе планы и отчеты составляются, как правило, больше в управленческих целях: цифры и результаты несложно вывести на монитор компьютера, но вот заставить исполнителя или руководителя среднего или линейного уровня ещё раз взглянуть на собственную работу с критической позиции никогда не вредно – это только приучает к ответственности и профессиональной дисциплине, учит думать в рамках принятой тактики. Если в «конторе» уже действует система отчетности по установочным SMART-задачам, по принципам отражения KPI, то зарплата сотрудникам начисляется, исходя из конкретных результатов и показателей собственной деятельности. Но тогда это уже не «контора» – это уже «фирма». Мы же здесь коснемся неких азов, без которых и фирма долго, а, главное, стабильно успешно существовать не сможет, в современном-то мире мгновенного обмена информацией и эффективного распоряжения ею.

Правила внутреннего трудового распорядка – это обязательный документ, регламент, закрепляющий дисциплинарные основы работы всех и каждого в любой организации. Шаблоны его настолько широко распространены везде и повсюду, что нет смысла подробно на нем останавливаться. Но что его отличает от *Кодекса деловой этики*?

Если сравнить Уголовный кодекс и Библию в разрезе «что первично, а что вторично», то легко прийти к выводу, что, если следовать прописным истинам последней, то никогда не

возникнет проблем с первым. Также и здесь: если вы понимаете и признаете простые и доступные всем постулаты деловой этики, то положения Правил вам не в тягость. В Приложении 1.10 приведены некоторые выдержки из такого кодекса – хотелось бы напомнить, что смысл и польза от всего будут иметь место только тогда, когда все шаблоны и образцы переработаны в соответствии с конкретной организацией или предприятием, его целями и задачами, собственной миссией и видением.

Когда сотрудники вооружились знаниями о том, куда и к чему все двигаются, помимо личных доходов, закономерно всплывает вопрос – а как отличиться от остальных и, постаравшись, заработать больше? При существовании схемы «с барского плеча», культивируемой директором определенно-го толка, рождается отчуждение внутри коллектива – непрозрачность принципов поощрения неизбежно приводит к демотивации самых изначально замотивированных, казалось бы, людей; как следствие – низкие показатели, отсутствие интереса, обиды, склоки, высокая текучесть кадров. Единая система предоставляет равные стартовые возможности для всех (Приложение 1.11).

После принятия и доведения до всего персонала этих важных для них и для вас документов вы почувствуете, что напряженность в коллективе, вызванная перспективой грядущих перемен и рядом имевших место за последний месяц увольнений, разряжается: лица светлеют и весна приходит на

каждое рабочее место. За исключением, может быть, тех, кто до конца не осознал, нужно ли ему двигаться вперед вместе со всеми, или всё-таки запрятать под хмурым наклоном головы свой негатив и упорно обводить ваше местное «погоняло» в траурную рамку. Ну, придёт и их черед – либо просветление, либо в анналы... истории компании. Уберите из своего кабинета кожаный диван (зачем он вам, если разобрать-ся-то?) и поставьте его в общий холл: народ посидит после обеда, расслабится; для вас мелочь, а людям будет приятно. Хмурых станет меньше, уверяю.

Момент стимулирования также имеет и нематериальную сторону, и следует иметь ввиду, что она важна фактически для всех, с разницей лишь в личных приоритетах. Что такое нематериальное стимулирование? В чистом виде это:

- публичная похвала руководства, устная и письменная, за то или иное достижение работника. Дипломы, грамоты, поздравительные и благодарственные письма. Отсутствие похвалы в ситуации, когда она *должна была состояться* по контексту – сильный демотивирующий фактор;

- предоставление организационных ресурсов для неформального заочного общения сотрудников: через внутренние сетевые ресурсы – например, чаты;

- дополнительные выходные (скажем, следующий после дня рождения, если он рабочий по календарю, или т.н. «день хозяйюшки» раз в квартал, или «день умелых ручек» для мужчин);

- улучшение бытовых условий на работе (столовая, тренажеры, душевые, бассейн, комнаты психологической релаксации, профессиональная библиотека и т.д.);

- чай, кофе, молоко.

Резко высказанная конструктивная критика наедине своему подчиненному – это тоже сюда относится. Но только наедине, и только собственному подчиненному.

В «нечистом» виде так называемый «соцпакет» – это условно-нематериальное стимулирование, т.е. когда денежный обмен происходит, минуя карман и руки работника – залог того, что выделенные средства пойдут исключительно во благо сотрудника в немонетарном виде. Он может включать в себя:

- дополнительное медицинское страхование (ДМС) различных типов, вплоть до стоматологических услуг;

- абонемент на фитнес;

- льготное кредитование; льготная продажа продукции компании;

- оплата проезда к месту проведения отпуска, ограниченная или полная (в географическом разрезе, в составе семьи или просто по сумме);

- обеспечение доставки к месту работы;

- предоставление корпоративного автомобиля, карты сотовой связи, спецодежды и средств индивидуальной защиты, служебного жилья для долгосрочно-командированных или компенсация этих (очевидных) затрат сотрудника, включая

топливо для авто;

– организация детских обучающих групп – детских садов, яслей, факультативных курсов, летних детских оздоровительных лагерей;

– предоставление ресурсов для неформального очного общения в рамках фирмы: совместные праздники, выездные тренинги и семинары;

– подарки к праздникам...

Соцпакет требует поддержания и обновления, он не может быть статичен, иначе перестает быть мотивационным инструментом и постепенно утрачивает свою привлекательность и воспринимается как должное. Периодичность его мониторинга и обновления зависит от изменений в структуре организации, стратегических целей и текучести персонала в каждый конкретный этап развития бизнеса.

Предоставление такого соцпакета в каком-либо наборе (размере) может носить выборочный структурированный характер, т.е. зависит от квалификации работника, его положении в компании и стажа.

Одно из офисных определений таким бенефициям – «босаяцкий подгон». Ну, босаяцкий – не босаяцкий, а это всё-таки дополнительные издержки на персонал, в виде определенных финансовых инвестиций в сотрудников, зачастую долгосрочных и достаточно ощутимых. Все внедряемые «подгоны» должны также иметь четкий и прозрачный, зафиксированный в соответствующем положении, механизм реали-

зации – кто, как, чем и когда может пользоваться. Пример – в Приложении 1.12.

Однако человеческое, а, главное, современное отношение к сотрудникам вовсе не означает, что в остальном всё останется, как прежде – отнюдь: для действенного обеспечения интересов собственников бизнеса нам, во-первых, необходимо обязать своих людей не болтать лишнего (Приложение 1.13) и помнить о том, от чего принято у нас не зарекаться (Приложение 1.14) – хотя действующее законодательство и приводит перечень, с кем конкретно *обычно* заключается договор о полной материальной ответственности, тем не менее, желательно подписывать договор со всеми работниками, поскольку оно, наше законодательство, не учитывает, что в индивидуальное пользование и эксплуатацию сотрудникам в настоящее время выделяются зачастую и такие дорогостоящие основные средства, как персональные компьютеры, переносные лэптопы, средства персональной мобильной связи, смартфоны и коммуникаторы. Человек распишется в получение гаджета, но его подпись в получении будет стоить очень немного, если он *по договору* не принял условия, в соответствии с которыми несет ответственность за сохранность полученной во временное пользование техники или инструмента, и не подтвердил своего согласия на возмещение убытков в случае порчи или, упаси бог, утраты балансового имущества.

Выстраивая систему внутренних коммуникаций, мы не

можем не обратить внимание на разношерстность как профессиональной подготовки, так и личных деловых качеств ключевых сотрудников – тех, кого в перспективе мы видим руководителями. Для приведения оных к общему пониманию базовых принципов менеджмента я организую соответствующий тренинг – либо сам, если позволяет время и преподавательский набор собственных умений и навыков, либо через наемного бизнес-тренера. Краткий формуляр для тренинга приведен в Приложении 1.15: если ваши люди освоят некоторые базисы управления, вам станет легче с ними общаться, да и им между собой тоже. Предполагается, однако же, что самый главный человек в «конторе» владеет указанными вопросами несколько лучше, чем его подчиненные.

Иначе какой смысл во всём действе?

Иллюстрация 3

ИЗУЧАЯ КРЕДЕНТАЛИИ

Я тебе, конечно, верю,

Разве могут быть сомненья?

Я и сам все это видел –

Это наш с тобой секрет!

Игорь Кохановский

Я ещё раз перелистал лежавшие передо мной на столе резюме претендентов на должность коммерческого директора. Этот человек призван был стать для Афиногена дополнительной правой рукой и опорой в продажах – моими глазами, ушами и зубами среди акул динамичного рынка. За последние несколько лет я пришёл к выводу, что в этой жизни, помимо дураков, координации взаимодействия и провинциальных дорог, появились ещё две глобальные проблемы: сделать правильный выбор и принять верное решение. И то, и другое несло в себе магическое определение дальнейшего развития событий.

– Карпов, Стерхова, Коломейчук... – пробормотал я, разбирая анкеты.

На каждой стояла галочка Елены, менеджера по персоналу, с рекомендациями. Тут же была пометка: «cred», что означало «есть рекомендательное письмо», от английского credentials – нововведение нашего зарубежного партнера Макфаккена Скотта. На прошлой неделе я уже со всеми кандидатами встречался и составил для себя мнение по каждому, и все трое представлялись вполне адекватными с точки зрения целей и задач, с индивидуальными наборами достоинств и недостатков. Вот если бы всех троих объединить в одного! Периодически все мы, смертные, сталкиваемся с

проблемой окончательного определения финалиста, и я всегда предпочитал полагаться на интуицию, отмечая все доводы логики и аналитических умозаключений, и, нужно сказать, редко ошибался.

Но сегодня моя интуиция прикорнула где-то на задворках подсознания. Как, впрочем, и вчера, и во вторник. Известный способ Менделеева и ряда других гениев – изобретение решения в состоянии легкой дремоты, провалился с храпом. Я намеренно вводил себя в состояние полусна, держа чайную ложечку наперевес в пальцах, кимарил потихой за столом перед компьютером, и, по замыслу, когда должен был совсем отключиться, ложечка за секунду до этого мгновения выскальзывает из пальцев на ламинат, и от звука её падения приходит полный бодрочок и вместе с ним – яркое прозрение. Но то ли я переусердствовал в медитации, то ли метод на мне не срабатывал де юре – да факто же мои очки на столе оказывались ровно за секунду до того, как подбородок соприкасался со столешницей, а проклятая ложечка оставалась упрямо стиснутой в крепко сжатом к тому времени кулаке. В другой же раз Ольга заглянула в мой кабинет раньше, чем даже очки соприкоснулись со столешницей, не говоря о ложечке, которую я заменил на столовую, и подбородке, который благоразумно подпёр предварительно локтем – заглянула с просьбой не храпеть, «а то клиенты недоумевают». А решения так и не было.

Преувеличиваю, конечно...

Лена рекомендует Карпова – в меру циничен, обаятелен, прагматик и с жестким системным подходом. Стерхова более опытна, но не совсем вписывается в психологическую концепцию внутренних отношений сложившегося коллектива – она представляется излишне сдержанной, с тонкой и категоричной складкой губ и немигающим взглядом. Коломейчук – креативный и жизнерадостный, демократичный и лояльный.

– Где ж мне одного взять, чтоб всех их вместе объединял, – ещё раз покачал я головой над бумагами.

Наконец, я снял телефонную трубку и, сверяясь с записями одного из резюме, набрал указанный там номер.

– Компания «Пересвет», здравствуйте, чем могу вам помочь?

– Добрый день. С кем могу я поговорить о Владимире Коломейчуке?

– Он здесь больше не работает, – ответил девичий голос, как мне показалось, со вздохом.

– Я об этом знаю. Я директор одного из дистрибьюторов в нашем городе. Дело в том, что Владимир Александрович обратился в нашу компанию с предложением своих профессиональных услуг, и я был бы рад получить от кого-либо из «Пересвета» рекомендации в отношении его. Насколько это реально?

Мне показалось, будто что-то хрустнуло на другом конце провода. Потом с ехидцей ответили:

– Да, собственно, вполне реально... Что вы хотите знать?

– Для начала – с кем я говорю?

Она слегка замешкалась:

– Я... э-э... Валентина Семёнова, начальник отдела по работе с персоналом.

– Замечательно, Валентина, я бы даже сказал – как раз в точку. Судя по представленной им информации, Владимир Коломейчук работал у вас в период...

Через несколько минут я положил трубку с ощущением некоторого морального дискомфорта – словно в уши вдули так, что и отоларингологу поучиться: я услышал о первом кандидате то, что не совсем вязалось со сложившимся моим собственным впечатлением после общения с молодым человеком. Начальник службы персонала «Пересвета» согласилась с тем, что Владимир – неплохой продажник и организатор, но как личность – «эгоист и самый настоящий лузер и... и никакой, в общем». В качестве рекомендателей в его резюме фигурировал другой контакт, но я обычно не утруждал себя звонками по предоставленным кандидатами телефонам – смысл? Всё положительное мы и так пишем в своих анкетах: когда я в «Зелёный свет» устраивался, то чуть было по инерции не приписал «баллотировался в Президенты Российской Федерации» – когда сочинительская муза посещает, только и успевай за ней себя самого редактировать.

Тут я вспомнил о недавнем разговоре в офисе и быстро напечатал на компьютере, в окне сообщений внутренних

электронных коммуникаций: «Елена, вы, помните, упоминали, что в «Пересвете» работает ваш бывший препод из универа?»

Через несколько мгновений пришёл ответ: «Да – Валентина Николаевна. Я связывалась на прошлой неделе с ней по одному из кандидатов, получила положительный ответ».

Я про себя усмехнулся и послал сообщение: «Судя по голосу, ей не больше 20 лет, симпатичная ‘стерва’?»

Пришедший в ответ смайлик с примечанием много прояснил: «На прошлой неделе ей ещё было не 50, но за 45 точно. И да, очень симпатичная *не-стерва*». Я снова набрал тот же номер «Пересвета» и услышал то же приветствие. Изменив голос, прохаркал в трубку:

– Здрасьте, это Валя?

– Нет, это Дарья. А Вали у нас нет.

– Ошибся, извините.

И положил трубку. Голос тот же, но имя другое. Всё понятно: «креденталии» Владимира больше не в чести у молодых сотрудниц «Пересвета». С чего бы это... но гадать не хотелось.

Я обратился к резюме Стерховой.

Конец квартала ознаменовался грандиозным скандалом – из заявленных в прогнозе бизнес-плана одной тысячи коробов для реализации реально продались не более четырёхсот. Когда генеральный запросил анализ причин, то выяснилось, что прогноз продаж не учитывал маркетинговых рекоменда-

ций, в итоге затраты оказались фактически равными доходу от реализации. Все знали, включая Владислава, зама генерального в фирме, где работала Стерхова, что это не было её виной. Напротив, она сразу запрашивала расчетные данные – из чего такие планы по их району, кто рассчитывал объемы поставок, откуда у логистов такая уверенность в продаваемости тысячи коробов в квартал? В действительности, это Владислав не перепроверил расчеты плановиков и выставил в план ей объёмы, втрое превышающие реально допустимые по фактическим условиям, предварительно утвердив их у своего шефа. Когда логистическая машина запустилась, было уже поздно что-то исправлять – фуры с товаром были отправлены, и Стерховой пришлось арендовать дополнительные складские площади, потому что прогноз продаж, спущенный ей сверху для выполнения, оказался ошибочным: товар не разошёлся, собственные площади на складе не освободились. Владислав, по-видимому, до конца надеялся, что она сможет раскидать коробки по розничным сетям, чтобы высвободить место, но магазины и супермаркеты отказывались их принимать без рекламной поддержки, а весь промо-бюджет этого квартала ушёл в другой регион. Ни копейки на продвижение для Стерховой. Влад знал, что подставил её по всем направлениям, но не мог признать это перед шефом – тогда бы его собственная карьера тут же и закончилась. Пришлось пожертвовать доблестной Светланой Ивановной, и шефу была представлена вполне приемлемая

версия: неспособность Стерховой организовать продажи в плановых объемах привела к стагнации запасов и, как следствие, серьёзным убыткам. Она была не тот человек, чтобы идти напролом по офисным коридорам и искать истину, поэтому всё сошло... Влад отделался замечанием, она – «по собственному желанию», без рекомендательного письма.

Конечно, всё это мне стало известно намного позже. Когда я разговаривал с Владиславом, то чувствовал его отрешенность – или ему массаж делали в это время, и он только мычал в трубку, или тоже экспериментировал с ложечкой, и я ему помешал.

– Владислав Валерьевич, я, может быть, не во время? Или вы не помните Стерхову?

– А-а... извините, нет, отчего же, я помню её прекрасно. Э-э... дело в том, что... как бы это поделикатнее сказать... она очень хороший организатор, порядочный человек. Может, где-то жестко ставит свои требования, но подчиненные и коллеги её уважают, безусловно, за компетентность и деловой подход. У нас с ней не было проблем.

– Ясно. Отчего же она покинула вас – вы не заинтересованы в таких сотрудниках?

Владислав замялся:

– Да, видите ли... – было очевидно, что он не был уверен, какую причину своего увольнения озвучила сама Светлана новому работодателю. – Некоторые... итоговые результаты её работы не совсем нас, так сказать, устраивали.

«Некоторые итоговые результаты» – это очень сильно сказано, и такой грамотный руководитель, как Афиноген, конечно, заметил тавтологию. Но спросить напрямую о том, что говорила о причинах своего увольнения сама Стерхова, мой собеседник всё-таки не решился.

После некоторого молчания я попробовал уточнить:

– То есть вы не готовы дать ей положительную рекомендацию?

Он молчал.

Этот тип из «Саванны» меня озадачил – нерешительный, противоречивый, косноязычный Владислав совершенно не производил впечатления коммерческого директора довольно-таки крупной компании. «Может, ещё один обиженный?», – усмехнулся я про себя. Между тем в трубке услышал:

– Рекомендацию? Знаете, я лично с ней прекрасно ладил. Она профессионал, ей не нужно повторять ничего дважды – задача поставлена, исполняется.

– А результат? Вы говорили...

– Да, вышел некий казус со стагнацией, по итогам прошлого квартала. Вышло так, что это была её вина... большие убытки, вы понимаете.

– Нет, честно говоря, не совсем понимаю. Она занималась у вас планированием? По моим данным, в «Саванне» маркетинг совершенно четко распилен, извините за каламбур, на планирование, рекламу и продажи. И Стерхова со сво-

им подразделением занималась реализацией маркетинговых планов, то есть продажами. Она их хронически не выполняла?

– Ну, я бы не был столь категоричен... в этот раз у неё было весьма низкое выполнение плановых показателей, в результате чего образовался значительный избыток товара на складах компании.

Я выдержал паузу – ровно столько, сколько было необходимо, потом заметил:

– Владислав Валерьевич, мы же с вами знаем, что план продаж может быть завален по совершенно конкретным причинам, не так ли? Если нарушена цепь взаимодействия внутри компании, то к продавцам приходит, как правило, уже искаженный вариант...

– В общем... вы меня извините, но, мне кажется, я не вправе обсуждать с вами такие вопросы – это уже из области политики компании и относится к компетенции службы экономической безопасности. Могу ещё раз повторить, что у меня лично проблем по работе со Светланой Ивановной не было, а вы уже сами смотрите – брать вам её на работу или нет. Я ей желаю удачи. Всего доброго!

В трубке пошли гудки. Я откинулся на спинку кресла и задумчиво завертел карандаш между пальцами. Теперь выходило, что формально у меня нет устных положительных отзывов с прежних мест работы на двоих из трёх претендентов на вакантную должность. Представленные бумажные ре-

комендации я не брал в расчет – такие наклепать можно сколь угодно. С точки зрения языка Эйнштейна совсем не важно, от кого и по каким причинам получен негатив – от коллег ли или руководителей, или подчиненных. Я был уверен, что, проделав ещё один раунд телемаркетинга на уже ином уровне «компетентных респондентов», получу больше дополнительной информации, но опять же очень субъективной, на грани сплетен. Каждый из нас где-то когда-то с кем-то взаимодействует и оставляет позади себя шлейф впечатлений и эмоций, и было бы удивительно, если бы этот аромат оказался исключительно от «Dior» или, наоборот, исключительно от зеленого бака с табличкой «№2», что стоит у крайнего подъезда того дома.

Третий. Карпов.

Я проверил надежность запертой двери, отодвинул кресло подальше от стола, поближе к пальме за спиной, и взял ложечку. Через некоторое время увидел, как живого, прямо перед собой – Карпова.

Вот он стоит посреди светлой приёмной, несколько насмешливо глядя в широкие карие глаза помощницы руководителя. Она сидит, слегка откинувшись в своём секретарском кресле, и небрежно накручивает на тонкий длинный пальчик с огромным черным ногтем локон прямых белокурых волос.

– Ты определенно уверена, что командир меня не примет? – спрашивает он.

– Вадик, ну вы же обо всём уже договорились. Он подписал соглашение сторон, ты по этому соглашению получаешь достаточно денег, чтобы три месяца загорать на Кипре, пока твоё резюме вертится на кадровых сайтах – зачем сейчас тебе эта встреча? Только испортишь всё.

Он молчит, потом с улыбкой произносит:

– Ты не задумывалась, почему в этой компании все руководители – преимущественно женщины до тридцати и, так называемые... мужчины... на инфантильной основе? Даже самый главный «безопасник» во взгляде прячет тихую грусть?

– Да ну тебя! Он женат и у него двое детей, – она поворачивается к компьютеру.

– Нет, Вика, ты не поняла – я не имею ввиду сексуальную ориентацию. Я про то, что человек подсознательно окружает себя людьми, среди которых он – авторитет и «гром и молния». Он за счет вас поднимает свою самооценку. Вокруг должны быть одни бездари и растяпы, которые согласно кивают на совещаниях: «Да, сан-сэй, мы бестолочи, совершенно справедливо, сан-сэй – полные бестолочи!»

Он так комично промямлил последнюю фразу, что Вика широко улыбается, продолжая тарабанить по клавиатуре и глядеть в монитор. Она произносит:

– Зато тебе нужно было вылезть! Мало платили, что ли? Где ты сейчас такую зарплату найдёшь?

– Да не в деньгах дело, Викуль. Всех не заработать всё

равно. Мне за державу обидно.

– Ну, значит, из тебя ещё юношеский максимализм не вышел. Человек уже двенадцать лет этот бизнес ведёт, а ты – без году неделя, учить его взялся, Вадик – жуть!

– Да не учить – я реальные вещи предлагал по оптимизации процесса. Ведь у меня был корпоративный сектор, Вика, это фактически ви-ай-пи: здесь нельзя такой же тяпкой, что и в мелком опте...

Мягкий зуммер входящего сигнала прерывает его тираду. Вика отвечает на телефонный вызов, задаёт уточняющие вопросы и ставит звонок в режим ожидания, сокрушаясь:

– Ну почему все звонящие сходу начинают преодолевать секретарский барьер? Как будто все с одних курсов по теле-коммуникациям, как под копирку...

– Ну... твой барьер... преодолеть... – Карпов многозначительно смотрит на её высокую грудь, – весьма и весьма... (Я усмехаюсь. Ложечка подрагивает между пальцами.)

– Не надо шалить, лапа. Звонок, кстати, про тебя – желают получить рекомендацию, а у босса занято – не могу ему звонок перевести, – и она откровенно задерживает взгляд на его переносице, затем щебечет в трубку, и я слышу её голос в режиме эхо: – Секундочку, линия пока не свободна.

Вадим многозначительно смотрит на ширму позади Виктории, где располагается мини-барчик для обслуживания кабинета директора. Там же на тумбочке – ещё один телефонный аппарат для оперативного доступа секретаря, о котором

Вадим, конечно, знает.

– И что мне за это будет? – невинно интересуется Вика.

Карпов в немом почтении изображает огромный букет.

Вика ворчит, переводя звонок за ширму:

– Ваши букеты потом мистическим образом превращаются в «Марс» или, если повезёт, то в «Баунти».

Вадим в два прыжка оказывается за ширмой, посылая ей по ходу воздушный поцелуй. Вика слышит, как он, откашлявшись, отвечает на звонок несколько изменённым голосом, с некоторым придыханием:

– Да, слушаю вас. Очень приятно, Афиноген Ильич... Рад, что Карпов выбрал другой рынок – на этом я бы ему его уход от меня не простил бы, ей-богу..!

– Ну, артист! – усмехается Вика, изучая документ на своём мониторе.

(Ложечка падает.)

Нет, это ручка скатилась со стола и упала, а я держал возле отвисшего уха трубку. Ложечка была в стакане. Наваждение. Приснилось? Надо завязывать с ложечкой.

Я легко встал из-за стола и засеменял по своему кабинету, разминая пальцы. Судя по всему, Лена была права в отношении Карпова. Да и мне самому импонировала легкость и скрытый напор в манере общения Вадима. Там, где менеджер по кадрам уловила цинизм, я был склонен видеть холодный прагматизм и стремление к результату. По трупам Карпов не пойдёт, но рулить направлением будет достаточно

безапелляционно. В сочетании с личной харизмой и определенной демократичностью, свойственной этому поколению – у него должно получиться, а уж общий язык с ним найти не составит труда.

– Ну что, принимаем решение? – спросил я себя, раздвигая жалюзи на окне напротив стола для совещаний.

Также было бы идеальным оставить и Стерхову с Коломейчуком, вдруг подумалось мне. «На всякий случай». Но предложить им поработать супервайзерами «в полях» с неясной личной профессиональной перспективой... наверно, это было бы слишком, но, с другой стороны, за спрос денег не берут. « Попрошу Лену завтра с ними поговорить », – решил я. Как быть с мотивацией – разберемся по ходу, если от них будет позитив.

Проблема представлялась решенной.

Вечером, на футбольном матче, куда я время от времени наведывался за компанию с приятелями, разговорившись с Петькой Градовым, программистом из областного УВД, случайно выяснил, что «Саванну», где давно работал сисадмином знакомый Петьки Васька Хрыщёв, последние два года регулярно «ставила на Enter» Светлана Ивановна; и что Влад, «Linux гонимый, её круто подставил с бизнес-планом и отгрузками, так что той пришлось нажать на Delete». А поскольку «мадам она гордая, то функцию Insert сочла ниже своего достоинства и просто написала заявление «по собственному», даже без вызова F1». А в «Ковчеге» директором

уже лет десять с лишним такой самодур в окружении молчаливых преданных барышень, что грамотные специалисты там редкость, и если он дал хорошую рекомендацию кому-то – совсем не факт, что так оно и есть на самом деле; но «сам батька пашет дай бог каждому – за всех, практически, как Excel, оттого и роста у фирмы особого нет, потому что работать вширь никому не даёт, ну да это его личные проблемы». Зато Вовка Коломейчук из «Пересвета» – вот это ещё тот фокус: так мозги запорошит, что мама не горюй, быль от небыли не отличишь. С клиентами это проходит гладко и для всеобщей пользы, а вот девчонки с выписки периодически нервничают – раз в два месяца обычно, не чаще и не реже.

В общем, получил я в тот день столько отзывов и комментариев с тонким «сисадминным» налётом, что и сам не рад уже был. Идя после матча домой, я подумал вдруг, что ведь, наверно, и про меня у кого-то есть полный набор инфы – проверенной и не очень, а я об этом ни сном, ни духом: «жуть, полный линукс»!

Придя в пятницу пораньше на работу, я вновь разложил перед собой все три резюме, детали которых уже знал на память, и, налив себе горячий кофе, прищурился над фотографиями три-на-четыре в правом верхнем углу анкет:

– Ну что, апостолы, продолжим? Где тут ваши верительные креденцалии... «Тройка, семёрка, туз... тройка, семёрка, дама».

К обеду нужно было принять окончательное решение.

б) подходящая структура

И вот мы уже имеем обновленный небольшой коллектив.

Затраченные три месяца на его «починку» и «подгонку», как и в отношении любого тонконастраемого чувствительного многофункционального механизма, где каждая деталь – на вес платины, вполне нормальный срок для подготовки инфраструктуры форсированных продаж. Единственное, что осталось – это узаконить ниши, из которых буквально пойдёт деловая активность, и утвердить порядок, согласно которому ячейки между собой будут взаимодействовать.

А для этого нам понадобится *организационная структура*. Схематически изображенная, она наглядно демонстрирует связи между всеми сотрудниками малого предприятия – как по горизонтали, в рамках иерархической подчиненности, так и по вертикали, в области профессиональной поддержки друг друга. Следует определиться, насколько «навороченной» ей целесообразно быть: при коллективе до десяти человек, как правило, многие административные функции перекладываются на аутсорсинг (ведение бухгалтерского и налогового учетов, правовое сопровождение, системное администрирование, кадровое делопроизводство, клининг и кейтеринг – бессмысленно держать в штате сисадмина, уборщицу, юриста, повара, кадровика и бухгалтера, если они априори будут задействованы всего на 10-15% от сво-

ей предполагаемой должностной мощи; можно их нанять по договору возмездного оказания услуг за эти же 10-15% вознаграждения от их рыночной ставки, и приходиться они будут раз в неделю).

Но у нас двадцать человек. Ещё раз глянем на нашу «розу ветров» менеджмента (Приложение 1.1) с разнесенными по блокам фамилиями, которые уже имеют совершенно конкретные лица и задачи, и определим для себя и предприятия *ключевые фигуры* по направлениям функциональной ответственности (Приложение 1.16), которые призваны будут курировать продажи, склад, бухгалтерию, маркетинг, информационные технологии и административно-хозяйственную часть.

Разумеется, первым после Самого Главного станет коммерческий директор – правая рука, нога и 2/3 всей головы директора генерального: все остальные работают на продажи и во имя продаж; только через продажи материализуется добавочная стоимость, и только в процессе операций «товар – деньги – товар – деньги» рождается прибыль и возможность для создания дополнительных рабочих мест. Для упрощения внутреннего и внешнего взаимодействия именно коммерческому директору мы доверим управлять и координировать:

- логистику (закупки, распределение, хранение и транспортировку товара),
- дистрибьюцию (оптовые активные и оперативные продажи, розницу, упоминавшийся уже здесь сегмент «B2B») и

– маркетинг (ценообразование, мониторинг рынка, инструменты продаж, продвижение бренда и рекламу).

Исполнительному директору целесообразно поручить курировать все вопросы, относящиеся к административным процессам, имеющим место на предприятии:

- кадровое делопроизводство и управление человеческими ресурсами,
- правовое сопровождение и безопасность,
- информационные технологии и коммуникации.

Соответственно, главный бухгалтер отвечает за правильность ведения бухгалтерского и налогового учетов, и по совместительству курирует экономические и иные финансовые вопросы. В идеале такое совмещение не совсем желательно; точнее, совсем не желательно, но, принимая во внимание стратегию на сокращение расходов, мы не ставим вопрос *на этом этапе* о выделении финансового направления в директорат под управлением финансового директора. Может быть, позже. Даже точно – позже, когда пройдена будет заветная отметка «0» между доходами и расходами. Впрочем, тогда же изменится и многое другое – но не будем забегать вперёд.

На долю офис-менеджера остаются все хозяйственные и организационные вопросы, не требующие специальных знаний и образования в бизнесе, но вот усердие, внимание к мелочам, лидерский потенциал и высокая исполнительская дисциплина очень даже кстати.

На макете в Приложении 1.16 наименования должностей носят условный характер. Директор «генеральный» (в значении «общий») так обозначен лишь потому, что у него в прямом подчинении есть другие директора – исполнительный и коммерческий. Если этих двух определить по должности, скажем, «заместитель по административным (общим) вопросам» – одного и, соответственно, «по коммерческим вопросам» – другого, то в центре может оказаться *просто* директор, никакой не «генеральный». Или обозначить эти должности как «начальник отдела»; или один – начальник отдела, а другой – заместитель директора: тут уже только ваш личный креатив и воображение могут соревноваться, с учетом конъюнктуры рынка труда, впрочем, а также *скрытой мотивации и амбиций самого менеджера*: оболочка тоже для многих имеет значение. Тут следует учитывать, однако, что наименованием можно изменить иерархию, а следовательно, *приоритеты* в деятельности предприятия: если «за-мом» станет коммерсант, то есть вероятность, что вся первичная документация по продажам будет ляпаться по принципу «моё дело – продажи, а бумажками пусть другие ведают»; так что извольте сами ведать»; если он по духу администратор – то те же «продажники» просто не вылезут из бюрократии и половину рабочего времени будут вынуждены посвящать оформлению служебных записок, актов, сверок, протоколов и т.п.; поэтому очень целесообразно иметь всех ключевых менеджеров на одной горизонтали с равными пра-

вами и полномочиями перед Самым Главным, который координирует и взвешивает, как весы Афродиты, дружную работу всей «розы тайфунов».

Как бы там ни было, но апогеем всех раздумий и сопоставлений станет схема организационной структуры (Приложение 1.17). В данном случае я выбираю самую простую и эффективную – линейно-функциональную: по количеству персонала и, главное, тактическому замыслу и уровню решаемых задач она представляется наиболее адекватной и оптимальной как с точки зрения затрат на содержание, так и с позиции управляемости. Более сложные варианты по построению и уровню взаимодействия в горизонтальных, вертикальных и диагональных сквозных коммуникациях мы рассмотрим ниже, а теперь, после процедуры утверждения структуры соответствующим приказом, приступаем к наведению порядка в значимых функциональных подразделениях.

С этого момента мы уже не в «конторе», а рангом выше. И это, признаться, радует.

7) элементарная логистика

«Продать можно всё» – таким слоганом располагает любая уважающая себя коммерческая служба торговой компании. Было бы странно, право слово, если бы «продажники» позиционировали себя как-то иначе. И мы им верим. Но, перефразировав одного из знаменитых персонажей Успенско-

го, прежде чем что-то продать, нужно сперва что-то купить, причем желательно перевезти этот продукт на собственный склад, подсчитать расходы на его поиск и транспортировку, включить их во вновь образовавшуюся себестоимость... и т.д. и т.п. А что же склад? Сколько и чего там нужно иметь, чтобы оно не протухло, не состарилось от невостребованности и не подверглось бесстыдному хищению? Все эти и другие вопросы курирует *логистика*. Вот ниже – наверно, десятая толика от всего того, за что она отвечает, да и этого, признаться, будет достаточно, если успешно всё организовать и решить в рамках управления заказами:

- выбор поставщиков;
- определение способов доставки и транспортировки;
- обеспечение условий качественного хранения и отпуска товара;
- выбор каналов распределения;
- организация сбыта основной продукции;
- развитие и организация работы дилерской сети;
- формирование эффективной системы сервиса;
- организация сбыта сопутствующей продукции.

Чего, казалось бы, ещё желать? А вот чего: четкой координации между сложившимся спросом и существующими возможностями для его удовлетворения, и это уже вопрос грамотного управления запасами. Чем чаще товар привозить и продавать, тем больше можно осуществлять таких циклов в один конкретный период (т.е. совершать оборот – денеж-

ный, товарный – например, за месяц или квартал) и, соответственно, тем большую прибыль извлекать.

Чтобы сопоставить нашим возможностям клиентский спрос, мы поручаем маркетологу провести анализ наших оборотов за прошлые периоды, продавцу – возможности по привлечению новых рынков сбыта по различным каналам (опт, розница, корпоративный сектор) и расчетным путем определяем, *какой ассортимент и в каком количестве* мы в состоянии физически отгрузить покупателям за вот этот промежуток времени. Под «вот этим» стоит подразумевать план минимум на 3 месяца – если поставщик в относительной близости от вашего склада, и от полугода – если за тридевять земель (такие взаимоотношения актуальны для Забайкалья и Дальнего Востока, куда только транспортное плечо занимает до 1 месяца по доставке грузов).

«Отгрузим» и «продадим» – термины в продажах схожие, но в бухгалтерском учете между ними разница в факте получения денег. Поэтому сопоставив наши возможности по отгрузкам, мы корректируем цену в таком рыночном диапазоне, чтобы клиент реально мог ещё и заплатить за товар деньги – попросту говоря, купить его у нас.

Как уже упоминалось выше, система хранения и выдачи товара клиентам напрямую влияет на скорость товарного оборота: если на складе площадью в 1000 м² с тремя ярусами стеллажей вверх вы доверяете лишь только памяти начальника склада и кладовщиков, то вы серьёзно рискуете попасть

в зависимость от собственных работников. Необходимо максимально отказаться от какого бы то ни было человеческого фактора и ввести адресную систему хранения товара, разбив для начала весь склад на зоны (приемки, хранения, сборки и отгрузки – Приложение 1.18). Затем присваиваем каждому стеллажу (ячейке) код, который впоследствии будет привязываться к помещаемому на него товару и фиксироваться в учетной программе таким образом, что, выписывая проданный товар, на отгрузочных документах в верхнем левом углу (или в нижнем правом – как постарается ваш программист) будет фигурировать и код его месторасположения на складе, например: «Ц2Л3-6». Любой вновь принятый кладовщик по этому адресу с легкостью отыщет 6-ю ячейку в 3-м рядулевой секции 2-ого яруса по Центральному проходу – хотя бы потому, что везде на складе есть логические и параметрические указатели, а система кодировки не сложнее текстов из шпионской серии «Алекс – Юстасу». Можно указатели отобразить как по-русски, так и по-латыни, чтоб наверняка: для особо одаренных кладовщиков, так сказать. Но, в принципе, человеку даже с очень начальным образованием и житейским 18-летним опытом за плечами будет довольно-таки нетрудно определить нужную позицию, следуя таким вот весьма «прозрачным» намекам: это даже занимательно – попробуйте сами, представив себя в роли искателя пиратских кладов! Ну, не до фанатизма, конечно, и пока кладовщики не видят.

Говоря о складской логистике и управлении запасами, нельзя не упомянуть «АВС анализ» – ранжирование товарных групп по доле в обороте (в прибыли) компании: например, группа «А» – 50% оборота, группа «В» – 30%, группа «С» – 20% оборота.

«XYZ-анализ» запасов – это анализ стабильности спроса на продукцию.

Кодируя элементы по принципу АХ, СХ, ВZ, АУ и т.д., специалисты расчетным путем определяют объемы прогнозируемой к продажам продукции и, в соответствии с таким прогнозом – её запасы на складе, с конкретным циклом оборачиваемости. Но такой подход актуален в применении к товарным позициям, количественно измеряемым тысячами (в штуках), при больших объемах отгрузок, оцениваемыми миллионами (в рублях), скажем, в квартал. В случае же с моим филиалом по продаже спецодежды я лишь в качестве проверочного инструмента использую эти виды анализов, чтобы удостовериться в правильности произведенных заказов и отсутствии перспективы стагнации на складе, или же, наоборот, дефицита ходовой продукции.

Ну, а новая для этого склада оптимизированная система управления запасами вкуче с технологией хранения и выдачи товара, а также недавно внедренным стилем структурированного менеджмента, станет одним из ключевых моментов по сокращению сроков оборачиваемости. Мы сделали ещё один существенный шаг навстречу выполнению поставлен-

ной цели.

Можно даже выйти в общий холл и с удовольствием присесть на мягкий кожаный директорский диван – здесь, на этом месте, он кажется в сто раз комфортнее, чем на своём прежнем.

8) «в полях»

Есть люди, есть цель, есть ресурсы. Новый коммерческий директор говорит: «Ну, погнали, что ли?»

Собственно, продажи-то и не прекращались вовсе – так, скрипели по тихой, как раньше, при царе Горохе. Сам царь больше по больничным в последнее время, простуда...

Спрашиваю коммерсанта:

– Как дальше продавать-то будешь?

– Менеджеров «в полях» заряджу, чтоб весь город «под расчёску».

– Это для сегмента «FMCG» клёво, да. Но у нас-то все клиенты – вот они, на ладони. Мы их уведомили о колоссальных улучшениях работы склада, сейчас нужно удивить колоссальным улучшением работы персональных менеджеров. Сегмент «бизнес для бизнеса» – это серьёзно. Предлагаю структурировать продажи. «Поля» бывают разные...

Начинаем разбирать, что же такое «структурированный сбыт». Рисую термины и определения – чтоб всё в рамках единых понятий, как положено (Приложение 1.19).

Цель структуризации: сформировать в компании систему работы с клиентами, ориентированную на максимальный индекс проникновения и рыночного охвата, повышение эффективности обслуживания и конкурентоспособности продукции и сопутствующего сервиса, а также скорости реагирования на изменения рыночной ситуации (инновации конкурентов, появление новых игроков на рынке, изменения в отраслевой или региональной политике клиентов, проч.).

Основная идея структурированного сбыта: дифференцированный подход к работе с клиентами в зависимости от их годовой (среднемесячной) потребности в спецодежде и средствах индивидуальной защиты. Фактически мы готовы внедриться в предприятие клиента, изучить его бизнес изнутри, проанализировать и определить реальные его потребности по видам нашей продукции и предложить полный годовой комплект по всем направлениям – своего рода цикл «под ключ». В компании может успешно работать система структурированного сбыта, если:

- рынок потребителей и клиентов понятен и классифицирован, есть база данных целевых клиентских групп;
- произведено распределение и закрепление клиентов среди профильных менеджеров в зависимости от среднемесячной потребности потребителей в спецодежде по категориям;
- профильные менеджеры обслуживают исключительно своих профильных клиентов;

– минимум 85% сотрудников и руководителей соответствуют основным требованиям «Профессионального портрета должности» (Приложение 1.20), а 15% повышают свой профессиональный уровень;

– обеспечивается инфраструктурой и ресурсами растущая динамика объемов продаж, выручки, прибыли, индекса проникновения по «старым» клиентам, привлечения и стабилизации «новых» клиентов, согласно стратегическим целям фирмы;

– персонал знает и разделяет нашу стратегию, нацелен на выполнение общих целей, работает в соответствии с принятыми стандартами и кодексом деловой этики.

Вижу, что такой подход к организации продаж по душе нашему коммерческому директору. Садимся с ним разбирать целевой клиентский сегмент. В целом всю клиентскую базу делим на:

- VIP;
- основных;
- мелких клиентов
- в зависимости от объема их среднемесячного потребления нашей продукции.

В соответствии с такой классификацией клиентов, мы тут же выделяем менеджера по работе с VIP-клиентами, двоих – на основных клиентов (это будут менеджеры активных продаж), и ещё двое будут работать с мелкими и потенциально новыми клиентами (оперативные продажи, которые про-

ходят не на территории клиентов, а в нашем офисе – в выставочном зале с продукцией). Каждый менеджер психологически соответствует своему профилю и работает только со своей категорией потребителей, передавая клиента коллеге только тогда, когда этот клиент перестает соответствовать определенным для данного профиля потребителей критериям. С ростом бизнеса и по мере увеличения потребностей компании в новых менеджерах мы непременно всех их объединим в соответствующие отделы – активные, оперативные и VIP-продажи, и достижение этой планки – реструктуризации департамента продаж – уже становится нашей первой стратегической целью в области организационного управления сбытом.

Рекомендуемое соотношение по объему продаж и выручке (VIP / основные / мелкие) соответственно 40% / 50% / 10% от общего объема. «Перекося» в сторону VIP делает бизнес менее устойчивым, зависимым от требований небольшого количества клиентов: уход одного из них может существенно повлиять на положение фирмы на рынке. Если же мелких клиентов становится всё больше и больше, то стоит серьёзно задуматься о перспективе организации собственного ритейла – это своего рода диверсификация бизнеса, требующая дополнительного маркетингового анализа: расчета необходимых вложений при сопоставлении с сопутствующими рисками.

Помимо распределения клиентской базы, необходимо

прописать и механизм работы: формализованные правила и стандарты, которым подчиняются все задействованные сотрудники, включая директоров. Для начала определимся с уровнями взаимодействия с клиентами. В нашем случае возможны 3 уровня контактов:

- стратегический;
- тактический;
- оперативный.

Стратегический и тактический уровни контактов являются обязательными для сотрудничества с VIP и основными клиентами (Приложение 1.21).

Затем внедряем современные технологии по работе с клиентами. Они включают в себя твердые знания этапов коммерческого визита у всех менеджеров, задействованных в процессе общения с потенциальными потребителями (директоров мы также сюда относим – непременно и безоговорочно):

- подготовка: целей, которых необходимо достичь во время визита к клиенту; информации, которой можно воспользоваться; инструментов, которые непременно понадобятся (калькулятор, прайс-лист, каталоги);

- осмотр: снаружи – подъездные пути, территориальные особенности, фасады и вывески; и внутри – площадь и убранство офиса, его техническое и организационное оснащение, количество сотрудников и их манеры одеваться и общаться друг с другом, присутствие наших конкурентов в ви-

- де постеров, плакатов, календарей, каталогов или в натуре;
- корректировка целей на основе результатов первичного осмотра: что нового было подмечено, способное повлиять на результаты переговоров;
 - продажа: определение потребностей, аргументация для сотрудничества, перспективы принятия принципиального решения (да/нет, последнее неприемлемо);
 - работа с возражениями: понять, присоединиться и преодолеть;
 - оценка визита: анализ и перспективы.

У меня на рассвете карьеры был замечательный 4-летний опыт прямых продаж-презентаций таймшер с одной из британских компаний, где нам твердо и чётко внушали англичане: господа, всегда завершайте сделку здесь и сейчас, завтра вам никто денег за наш товар уже не даст! И все менеджеры по продажам *каждый день и каждый час* были настроены на результат, мы даже не оставляли договоры, если нас просили клиенты дать им проекты для изучения: знали, что эти бланки лягут в долгий ящик.

Весь секрет – в энергетике, которую менеджер по продажам в течение всего общения передаёт клиенту, и клиент ею подпитывает свою скрытую мотивацию, и если коммерсант не сможет передать свой энтузиазм и веру в продукт клиенту зачастую просто на подсознательном уровне за 30-40 минут, то дольше можно и не пытаться кого-то в чем-то убедить: на следующий день, или даже через 2-3 часа клиент в одиноче-

стве и в кругу своих рутинных забот остывает, ему уже не кажется всё так заманчиво и выгодно, как представлялось в тот промежуток времени, пока наш сотрудник его информационно и бережно «обрабатывал». Но завершение переговоров «здесь и сейчас», причем в полном для агента позитиве, конечно же, есть идеальный вариант развития ситуации: мы понимаем, что некоторые продукты требуют сопоставления с действующими бюджетами потенциального потребителя и, соответственно, согласования с некоторыми функциональными руководителями компании-клиента.

Те агенты, кто пришёл в прямые продажи из сектора «FMCG» (товары народного потребления со свойствами расходного материала), как правило, имеют барьеры при перестройке на активные прямые продажи: у них изначально абсолютно другой менталитет, их надо переучивать (в части: не оставлять прайс-листы на кассе, не гнать лошадей при завершении сделки или, наоборот, не растягивать всё до уровня пивной кружки). Им необходимо внушать ежедневно, с утра желательно и потом на ночь, вместо «спокойной ночи»: если ты не найдешь фишку в своём клиенте (его реальную потребность и мотивацию) за первые 15 минут общения с ним, то потеряешь свой потенциальный заработок, и частичку имиджа компании, потому что ты *не смог* его раскусить. А вот *как* найти фишку каждого клиента – это наполовину интуиция агента, а на другую половину знание классической технологии продаж, по которой мы вкратце прошли выше.

Этот тренинг – «6 шагов визита» (в некоторых версиях – 7 или 8) – весьма популярен и, в целом, эффективен, если к нему отнестись с заслуженным вниманием, и он доступен как в сети, так и практически во всех более-менее серьёзных тренинг-центрах.

Важно: результат работы в целом зависит от эффективности и слаженности действий всех направлений. Работа с разными категориями клиентов не означает особого отношения к профильным менеджерам в привязке к «статусности» курируемых ими клиентов. Работа с той или иной категорией предполагает лишь разный профессиональный и психологический профиль менеджеров, но уровень – высокий – должен быть присущ всем.

И только коммерческий результат является мерилom успешности и полезности для компании того или иного сотрудника.

9) бюджеты

Любое антикризисное управление, помимо структурной реорганизации и «включения кнопки» многоканального сбыта, предполагает меры по оптимизации расходов – нужно решать проблему в комплексе. С чего начать урезать затраты, и стоит ли вообще?

Посмотрим для начала, «куда же деньги деваются», помимо безграмотной политики уплаты налогов, приведенной, в

качестве примера, выше.

Начинаем с самых «крупнокалиберных» статей расходов – зарплата и аренда. По первому пункту ничего не поделаешь – рынок труда диктует условия, и дешевле можно только в том случае, если специалисты из Зимбабве, но это не наш путь. Зарплату и единый социальный налог оставляем в покое, переходим к аренде и смотрим стоимость квадратного метра, сопоставляем её с рыночной в этом районе города, сравниваем с альтернативными вариантами в других районах... Ну, зачем нам офис в центре, если все наши основные клиенты – производственники и промышленники? Понятно, что Галине Степановне было близко к дому, но теперь у нас новый молодой главный бухгалтер, которой интересна своя специальность, и она готова ездить и на край... другого района, а он, признаться, представляется намного интереснее для нашего бизнеса.

Быстро на калькуляторе прикидываю – ого! – сто пятьдесят тысяч экономии в месяц на постоянных расходах, а если сюда ещё включить косвенные издержки на транспортную доставку, подачу вагонов, стоимость ГСМ на удаленных от центра города АЗС – да мы только на этом перекроем существенную утечку оборотных активов, и за полгода экономия станет сопоставимой дефициту бюджета.

Смотрим дальше: «Представительские», ясно – в переводе на спецодеждовский слэнг это значит «откаты». Негоже. Вся страна с коррупцией борется, а мы тут втихаря ресурсы

разбазариваем. Мне лично это не по душе: с какой стати кто-то, сидя на общих ресурсах, себе в карман *только за это* начисляет доход, не имея зачастую и пяди того ума, знаний и опыта, что у российской профессуры и инженеров? Но поскольку порочная практика, нужно признать очевидное, работает в стране весьма системно, давно и стабильно, требуется созвать совещание, чтобы обсудить с товарищами пути отступления на данном поприще, а именно здесь отступить просто необходимо.

Коммерсант наш тоже в негодовании:

– Да они совсем страх потеряли: вчера только звонили: «Когда зарплату принесёте?»

– Это из ФФСН? Сколько мы им должны?

– По последним поставкам... вот список: завод алюминиевых изделий через них выбрал товара на три с лишним миллиона, Аккумуляторный завод – на полтора, кабельщики и цементники – по миллиону... Ну и мелочь разная на трёшку, всего под восемь миллионов через ФФСНС проходит.

Напротив каждого нашего контрагента фигурирует сумма общих поставок товара, в следующем столбце – сумма, которая прошла через «Фонд Федерального Страхования от несчастных случаев» (наименование вымышленное, но прототип реальный – это же не свидетельские показания, пока ещё), и рядом – сумма «представительского» вознаграждения представителю указанного Фонда.

– В чём суть?

– В начале года предприятие-клиент подаёт заявку в местное управление Федерального Фонда на согласование использовать такие-то свои средства по статье «Охрана труда», получает добро из ФФСНС, приобретает перчатки, обувь, респираторы и прочую продукцию. В начале года подаёт отчет в тот же Фонд об использованных за отчетный период средствах с подтверждающими документами, по этой статье расходов, и получает от него все истраченные средства назад.

– То есть фактически сам не тратится на спецзащиту для работников?

– Абсолютно, всё за счет федеральных средств.

– Понятно. И там, в Фонде, есть наш друг, который обеспечивает нам заказы на поставки.

– Да. В свете последних решений Правительства о борьбе с коррупцией он повысил ставку с трёх до пяти процентов от оборота. Как бы за риск: дескать, десять лет с конфискацией – это сто двадцать месяцев без зарплаты, плюс утраченное имущество, нажитое непосильным трудом, плюс упущенная выгода, плюс... в общем, ребята говорят, что в следующем году это уже будет семь процентов. Это ещё что – в строительстве до сорока доходит. Проблема в том, что мы не можем их «кинуть»: они с нами перестанут работать, а это почти четверть годового оборота – заказы уйдут к конкурентам.

Начинаем прикидывать и так, и эдак:

– Думали уже скооперироваться со всеми, кто им платит,

да подставить под статью. Потом прикинули: в Фонде скандал будет, сменится вывеска, сменятся люди, а система-то останется – кто её за неделю поменяет? Да и передел рынка... клиентам от этого легче не станет: спасибо они нам не скажут. Государство тоже своё имеет – мы включаем откат в цену: с учетом затрат на «обналичку» искусственное завышение составляет почти десять процентов на весь оборот, а это уже другой НДС и другие цифры по прибыли.

– Тогда внесём в Госдуму предложение узаконить откаты, пусть чиновники платят с них НДФЛ, мы в счетах-фактурах будем прописывать в новой табличке: «Откат, %», «Откат, код валюты» и «Откат, фактически».

Сошлись все-таки на том, чтобы вновь собраться «большой СИЗОй девяткой» и выработать единую стратегию против откатов. Если через месяц-два заработает противодействие коррупции – ещё в среднем сто тысяч ежемесячной экономии. Можно будет несколько подвинуться в прайс-листе по цене и тем самым добавить ускорения продажам.

Пройдясь по прочим статьям расходов, я прихожу к выводу, что деньги тратятся по многим пунктам совершенно бессистемно. А там, где нет порядка, недалеко и до хаоса. А в финансах это недопустимо. Поэтому решено не изобретать заново практический курс «Экономика для чайников» и приступить к составлению бюджетов – основного финансового закона для всех в организации на предстоящий период, при помощи которого можно наглядно видеть, сколько и

чего нужно продавать, чтобы при определенном уровне расходов обеспечить устойчивую доходность и прибыль.

Из финансового бюджета доходов и расходов выделяется коммерческий план закупок и план продаж. Последний разбивается по каналам сбыта (в нашем случае по профильным направлениям) в разрезе «неделя – месяц – квартал – полугодие – год», с учетом сезонности продаж, и доводится до менеджеров под письменное ознакомление. План закупок, после тщательного анализа маркетологом (или логистиком, если такой уже появился в компании) разбивается на товарные группы и детализируется по конкретным позициям в конкретных количествах.

Ещё один важный управленческий документ – бюджет движения денежных средств, который позволяет в оперативном режиме контролировать все активы компании, перспективы их высвобождения и влияние на расчеты с поставщиками. Эти документы достаточно распространены, и их формы легко можно найти на справочных ресурсах.

Таким образом, в итоге у нас появится самый настоящий бизнес-план на год. Я поручу коммерческому директору потрудиться, чтобы привести его в надлежащий вид официального рабочего документа, снабдив предварительно своими тезисами (Приложение 1.22), который не стыдно представить на утверждение генеральному директору; и этим планом уже будем руководствоваться при принятии тех или иных значимых управленческих решений. Жить и работать

станет от этого всем и веселей, и легче – да оно всегда так, когда по однажды принятому и действенному закону: не нужно с опаской и сомнениями оглядываться через плечо.

Иллюстрация 4

ЕЁ ПЕРВЫЙ, БЛИН

«Подымите мне веки: не вижу!»

Н.В.Гоголь, «Вий»

– Афиноген Ильич, *Они* хотят денег!

Вера задержалась после общего совещания в моём кабинете, чтобы конфиденциально решить самый что ни на есть банальный вопрос.

– Конечно, хотят, – согласился я.

– Иначе этот тендер выиграет Нолинярм.

– И..?

– Я всё думаю, как Нолинярм может выиграть тендер, если аукцион проходит на условиях открытых электронных торгов? Мы – прямые поставщики, Нолинярм не может дать цену ниже нашей.

– Почему? – поинтересовался я. – Он может дать какую угодно цену и запросто выиграть тендер. Вопрос в другом – сможет ли он обеспечить выполнение условий тендера по заявленным им самим же ценам.

– Конечно, не сможет! – уверенно заявила она, привыч-

ным жестом поправив выбившийся каштановый локон.

– Ну, а ему и не надо... Не барское это дело – выполнять условия с полной предоплатой в кармане. Вы мне скажите, о какой сумме идёт речь?

– Чтобы выиграть тендер?

– А вам что-то ещё предлагали?

Она покраснела.

– Пять процентов.

Я усмехнулся: в мою бытность линейным менеджером такие переговоры шли только на уровне первых лиц компаний-партнеров, а теперь скоро в счетах-фактурах появится обязательный столбец со скромным наименованием «Откат». Интересно только, налог на добавленную стоимость на него тоже будут накручивать?

– Ну, и делов-то: включаем в нашу цену эту пятерку плюс двадцать пять на «обналичку», выуживаем нал через розницу, проводим по ИП как филькины услуги и... несите *Им* денежку!

– Как так..? – не поняла она.

– Вы никогда не давали взятки, Вера?

Она помотала головой.

– Надо же когда-то начинать, – вздохнул я.

Счастливая она, эта девушка: у неё ещё есть в жизни моменты, когда что-то приходится делать впервые – адреналин, романтика! А потом, как правило, наступает период утраченных иллюзий, и сколько он может длиться...

– Я... я не смогу.

– Как же, как же... все могут, а вы – нет? Это весьма просто: приносите конверт с валютой... кстати, оговаривали условия по валюте?

– Рубли, – отрешенно ответила она.

– О, рад за державу – национальная валюта начинает, наконец, котироваться у чиновников – это, должен сказать, хороший признак. Прямо-таки барометр! Так вот: приносите, значит, конвертик в кабинет, кладёте на стул, садитесь сверху, беседуете о погоде, о вашей бабушке или собачке – что ближе, в общем; потом встаёте, прощаетесь и уходите. Да, когда будете прощаться, удостоверьтесь, что ваш *клиент* увидел то, что вы оставляете на стуле! Это обязательно!

– Как?

– Как, как! Посмотрите *Ему* в глаза – ласково и нежно, потом переведите взгляд на конверт – серьёзно и деловито, кивните слегка головой... мол, дружище, всё тут, на месте, теперь дело за тобой.

– А если вдруг откажется?

– Почему? – не понял я.

– Ну, совесть там... культура воспитания, – она явно смутилась.

Я с интересом и как-то по-новому взглянул на подрастающую смену.

– Или обманет? – с надеждой добавила она, словно вколачивая последний гвоздь в крышку старого ящика с давно

неиспользованным хламом. – Он же может собрать со всех нас по конвертику, и поминай, как звали.

– Может, Вера, может. Но чисто теоретически. Уверяю вас, *Он* этого не сделает.

Ей явно не хотелось участвовать в деле таким вот прозаическим образом: светлые университетские представления о рыночном регулировании экономики рушились на моих глазах, и я, признаться, далеко не был уверен, что когда-нибудь получу государственную награду за наставничество в области воспитания профессиональных кадров. С другой стороны, это был вызов новым трудностям, а Вера представлялась мне не тем человеком, который может повернуть вспять перед обстоятельствами – на что, собственно, я вполне цинично рассчитывал в работе с персоналом: каждый осуществляет свои функции, в конце концов.

– А если сделает, то мы *Его* поколотим, – добавил я для веса, а она в ужасе прикрыла рот ладошкой. – Но вы взгляните на всё это по-иному: например, постарайтесь войти в *Его* положение – во-первых, это ж не *Ему* одному все пять процентов; во-вторых, *Он* – слабый и немощный крючкотворец, вынужденный кормиться подаяниями с нашего стола; в-третьих, у *Него* нет ни ума, ни фантазии, потому что эти деньги всё равно *Он* же и выложит обратно в магазинах тем же коммерсантам в цене за продукты, в которой сидит компенсация этого «отката» в виде увеличенной наценки.

– А как же другие покупатели? Я? Мы-то откаты не полу-

чаем.

– Вера, включите воображение: вы получите бонус со сделки, государство – повышенный эн-дэ-эс и налог с прибыли, а пенсионеры – очередную прибавку. Важен позитив! Если глобально разобраться, то вы просто-напросто сдвинете прогресс! У людей появятся дополнительные средства, они смогут позволить себе разные шалости – купить плазменный телевизор, например, или посудомоечную машину, сходить в приличный ресторан и даже слетать на отдых в Сочи; в целом же существенно возрастет покупательский спрос...

– ... и цены! А это инфляция.

– И это прекрасно! Ведь, подумайте, насколько дефляция отражает бедность населения – цены падают только тогда, когда никто не может себе ничего позволить, и производители разоряются, предприятия закрываются, а тысячи человек остаются без работы. Голод, холера, цинга...

– Ну уж, Афиноген Ильич, вы хватили..!

Да, я увлёкся. Вовремя осадил.

– Потому что негатив – это в корне противоречит духу современного предпринимательства. Откаты – это жизнь! Нет откатов – и наступает смерть. Разруха и болото. Всё, идите, потом мне расскажете, как прошло. Письменно не надо – ещё не все в этой стране ценят теневые доходы и расходы, так что – от греха, как говорится...

Нам понадобилась неделя, чтобы оформить все требуемые бумаги по тендеру и проверить скромную операцию по

глобальному увеличению доходов населения. Но то, о чем мне потом поведала Вера, я не мог себе вообразить даже в самых своих некогда откровенных подростковых фантазиях.

Накануне официального подведения итогов тендера у неё была назначена тайная встреча с *Человеком* в укромном кабинете укромного офиса в самом центре нашего укромного провинциального города. Опасаясь всё-таки такой повышенной укромности и следуя мудрой женской интуиции, девушка попросила таксиста Валеру, брата нашего менеджера Ольги, довезти её до того самого места встречи. В её сумочке лежал заветный пухлый конверт, который она периодически вынимала на свет и спрашивала водителя: «Не видно, что внутри?», и он трижды с раздражением повторял, что «нет, ни хрена не видно». Впрочем, несмотря на объёмность содержимого, никто в жизни бы и не догадался, что внутри находятся чаяния многих домохозяек и пенсионеров, о которых я ей так красочно поведал на том импровизированном экспресс-тренинге в своём кабинете. Должен сказать, что сам я эти навыки тоже получил когда-то централизованно на одном из корпоративных семинаров.

Но я и представить себе тогда не мог, что на том же семинаре, должно быть, присутствовал и наш достойный товарищ по ремеслу Сеня Нолинярм. Или, по крайней мере, наши общие с ним преподаватели изучали свой предмет по одной авторской методике!

Бывают таксисты по призванию, бывают – в силу обстоя-

тельств, Валера же – от рождения такой. Перед тем как выйти из машины, Вера его попросила:

– Если я через двадцать минут не появлюсь, то поднимись, пожалуйста, на третий этаж и загляни в тридцать седьмой кабинет. Так, на всякий случай, типа ошибся дверью. И я выйду. Договорились?

Он согласно кивнул: ходить за клиентами – обычное дело для таксиста. А за нашей Верой он, судя по проверенным данным из бухгалтерии, мог бы сходить и не только на третий этаж. Собственно, и не только он.

Она стала подниматься к цели по правой лестнице, тогда и не подозревая, что по левой её на один пролёт опережает Сеня, и только наверху уже успела заметить его спину в проёме заветной двери под табличкой «37» и уловить приветственную фразу *Человека*:

– Здравствуйте, господин Нолинярм, рад за вашу пунктуальность, проходите...

Вера, подозревая неотвратимое, с ужасом взглянула на часы и обнаружила, что опоздала почти на тридцать минут. Последствия могли обернуться катастрофой – она хорошо помнила мой принцип «Если первым взаимодействуешь не ты...», и спасителем человечества мог оказаться не ООО «Зелёный свет», а ЗАО «Нолик». Вера прикусила губу, нерешительно подошла к кабинету, и в этот момент её окликнули.

Однокурсница Саша Черепкова уже год стажировалась в

районной администрации, а Вера и не знала! Переход на новую систему налогообложения, последние инструкции Центробанка и изменение ставки рефинансирования, свежая пассия начальника Управления по молодёжной политике, гламурный бутик на Гоголя – столько важной информации, и всё это, разумеется, за чашечкой зелёного чая с трофейной «Рафаэлкой» в местной бухгалтерии совершенно исказили её представления о цели её пребывания в этом здании, а заодно времени и пространстве.

Между тем таксист Валера, как истинный представитель своего бизнеса, через десять минут уже решил, что пролетели все двадцать, и бодро направился на третий этаж, отыскал там дверь с табличкой «37», предварительно ещё раз сверившись с записями в своём карманном ежедневнике вызовов, чтобы не осрамиться перед девушкой и, для порядку сердито стукнув в дверь, просунул внутрь свою голову. Там, где он ожидал увидеть высокую стройную шатенку с длинными локонами и блестящими лисьими глазами, стоял какой-то мужик, а другой восседал за столом, и оба ласково улыбались друг другу. Но Валера за свою карьеру привык ничему не удивляться, поэтому беззастенчиво выпалил первое, что пришло в голову, строго моргая на стоящего посетителя:

– Попались! Кто таков?

Тот явно растерялся: его глаза забегали по стенам и мебели и в итоге упёрлись в кресло, с которого он, по-видимому, только что поднялся. Там лежал конверт, который Вале-

ра трижды за последние полчаса флюорографировал.

– Нолинярм, – пробормотал мужик.

– Не ругайтесь: я же с вами по-человечески. Это ваше? – водитель кивнул на конверт и шире приоткрыл дверь, переступая порог.

Человек за столом продолжал молча улыбаться, совершенно по-идиотски, как показалось таксисту, при этом судорожно перебирая в пальцах какие-то канцелярские принадлежности – то ли скрепки, то ли резиночки для купюр.

Нолинярм с усилием сглотнул, спрятал руки за спину и почему-то громко ответил:

– Нет! Впервые вижу! Видимо, кто-то раньше оставил!

Валера знающе улыбнулся:

– Я догадываюсь, кто. А вы не в курсе? – он посмотрел на

Человека за столом.

– Нет, нет, что вы, я даже не вижу отсюда, что там может быть! – заверил его хозяин скрепок и развёл руками. Впрочем, ему, видимо, было совершенно не интересно: он даже не предпринял попытку встать и заглянуть за свой массивный стол.

– А, ну, в общем... тогда вы не возражаете..? Я знаю, что с этим делать.

– Да, да, конечно, конечно... – оба согласно закивали.

– А тут есть ещё какой-нибудь способ спуститься вниз? – уточнил Валера, засовывая пакет во внутренний карман.

– Да, тут две лестницы – левая и правая, – напряженно

ответил Нолинярм.

– Тогда всё понятно! Ещё успею поймать на выходе!

– Да, поспешите, удачи вам!

– ... в вашей нелёгкой работе!

Оба начали кланяться, как два японских болванчика, а Валера, одарив обоих знающим прищуренным взглядом, скрылся за дверью. «Вот чудо-гномики!» – усмехнулся он, сбегая вниз по лестнице. Он дошёл до парковки, огляделся по сторонам, но Веры нигде не было видно, и Валера достал свой мобильник.

– А! О! Да, уже бегу, ещё минутку подожди, плиз, спускаюсь! – она поспешно распрощалась с Сашей и решительно направилась из бухгалтерии к двери с табличкой «37». Ей даже показалось в какое-то мгновение, что на дальней лестнице мелькнуло растерянное лицо директора «Нолика», но мужчина так стремительно летел вниз, что она не могла бы с уверенностью тогда сказать, что это был действительно он. Перед тем как постучать, она глубоко вздохнула.

– Да, да, входите! – услышала из-за двери.

Стоя перед окном, руки за спиной, *Он* с облегчением выдохнул:

– Здравствуйте, Верочка, вы не представляете, как я рад вас видеть! Боюсь только, что сейчас не совсем подходящее время...

– Я понимаю, что опоздала, но, видите ли...

– Нет-нет, не волнуйтесь, всё нормально. По предвари-

тельной информации, из очень конфиденциальных источников, вы понимаете... я уверен, что «Зелёный свет»...

Вера открыла сумочку и сунула в неё руку:

– Вы даже мне присесть не предложите?

– В этом нет никакой необходимости, уверяю вас! Всё решится в самом лучшем виде, не стоит даже и беспокоиться и, тем более... *садиться*, – он двумя широкими шагами преодолел расстояние, разделявшее их, и мягко, но решительно, стал подталкивать её назад к двери.

– Может, всё-таки, вы выслушаете мои аргументы... про бабушку, я имею ввиду, – совсем растерялась она.

– Не надо про бабушку, и про вашего спаниеля тоже... знаете ли, время такое... передавайте им обоим привет!

И *Он* бесцеремонно захлопнул дверь, оставив её стоять в коридоре.

– Вы не представляете, Афиноген Ильич, я была просто в шоке. Всё, блин, думаю, провалила тендер, уволят меня. Разревелась даже. Не помню, как до машины дошла, а там ещё Валерка сидит и протягивает мне наш конверт! Я глазам не поверила – можете себе представить!

Она положила передо мной на стол два запечатанных конверта – стандартные продолговатые почтовые атрибуты, примерно одинаковой припухлости, по виду и не определишь, который из них изначально был наш.

Что ж, деньги-то списаны: настала пора, видимо, заняться

благотворительностью.

– Отдайте в бухгалтерию. Пусть оформят и передадут в какой-нибудь дом инвалидов в качестве добровольного пожертвования.

Тендер мы выиграли, конечно. У Веры лёгкая рука. Но я, признаться, и не сомневался в успехе: пересчитав в бухгалтерии содержимое обоих конвертов, выяснилось, где чей – у «Нолика» как раз одного такого знака в общей сумме и не хватало. Жульё, одним словом, никому доверять нельзя.

Но Бог – не фраер...

10) система мотивации

Все предпосылки для успешной работы предприятия, в принципе, созданы. Но чтобы вбить последний гвоздь в крышку, которой накроем болото, разброд и шатания – это предложить аргументированную систему мотивации персонала.

Нам часто встречаются в объявлениях о вакансиях в различных фирмах фраза в графе «Форма оплаты труда: оклад плюс бонус», но что это в реальности означает? По статистике, в 8 случаях из 10 – именно то, что я обнаружил в «Спец-Одежде»: директор в конверте вручает сотруднику неведомо из чего рассчитанный гонорар, и человек обязан быть счастлив от эдакой щедрости. Увы – такое счастье уже в прошлом: в современном мире деловых отношений без абсолютно про-

зрачной и простой системы начисления премиального вознаграждения трудно рассчитывать на дополнительный драйв работника при выполнении им своих обязанностей. Поэтому:

прозрачный – чтобы все знали, что это «не с барского плеча» директора за некие «допугуслуги» в качестве «соцпакета»;

простой – чтобы работник сам, в любое время дня и ночи, мог бы сопоставить свои текущие результаты с теми самыми «прозрачными» расценками, спрогнозировать свой бонус в конце месяца и рационально скорректировать свою текущую активность.

Это – дополнительный и очень эффективный стимул к самоотдаче людей, проверенный десятилетиями на всех континентах, и, хотя мы традиционно и склонны к тому, чтобы отличаться от всех и вся, экономические законы вкупе с базовыми людскими потребностями не обманешь.

На четвертый месяц пребывания в ботинках исполнительного директора «СпецОдежды», помнится, я провел тренинг с персоналом о том, что такое задачи в разрезе принципов «SMART», и как мы намереваемся определять результаты труда каждого, исходя из ключевых показателей результативности (KPI).

Если рассматривать персонал, прямо задействованный в реализации – тут всё достаточно просто: есть планы продаж, есть приоритетные направления по каналам сбыта и товарным группам на каждый предстоящий месяц, и, коррелируя

планы стратегические с тактическими, мы определяем схему начисления бонусов «коммерсантам» и «сэйлам».

В случае же с сотрудниками, задействованными в ресурсном обеспечении продаж и обслуживании валового дохода, долю их участия на первый взгляд определить сложно, потому что нет явной привязки к натуральным доходам, несмотря на несомненную важность их работы: ну куда мы без бухгалтеров, кладовщиков, юристов и кадровиков? Поэтому есть смысл рассматривать их собственно профессиональную деятельность, в первую очередь, как основу и барометр качества выполняемой работы. При необходимости – выявить и внедрить нормативы по рабочим местам: сколько страниц договоров проштудировано, сколько килограмм груза поднято, сколько смайликов в социальных сетях проставлено... 0-00, а это может регулироваться системным администратором, в принципе – была бы поставлена соответствующая задача.

В Приложении 1.23 представлена попытка, – на мой взгляд, имеющая право на внедрение, – отразить заслуги бухгалтеров как бонусный результат работы, в качестве стройной системы. На основании такого образца можно подвести под определенный стандарт и работу менеджера по персоналу, и штатного юриста – в зависимости от конкретных условий труда и того объема, который имеет место быть в каждом отдельно взятом случае.

Мотивационную программу топ-менеджеров мы подроб-

нее рассмотрим во второй части данного труда.

Пять месяцев пролетели, как все четыре. По ходу реструктуризации я всё ломал голову над тем, что ещё можно предложить, чтобы обеспечить уверенную и стабильную доходность предприятия. В теории я знал, что разгадка лежит в плоскости диверсификации бизнеса – внедрении относительного нового коммерческого направления, способного самостоятельно приносить доход, опираясь на существующие ресурсы фирмы. После долгих раздумий и наблюдений за участниками рынка я пришёл к выводу, что нашёл-таки решение.

Здесь я привожу его практически в неизменном виде – в качестве отдельного бизнес-проекта, который, возможно, решит в какой-то степени и ваши текущие проблемы: см. ниже «Часть 3».

Директор филиала, он же собственник местного бизнеса по реализации спецодежды и средств индивидуальной защиты, неоднозначно воспринял всю проделанную работу за последние полгода, равно как и не со всеми новыми членами своей преобразившейся команды готов был «пить горькую» – оно и слава богу! Ничего личного – только бизнес. Показатели по доходности выровнялись, дело вновь стало прибыльным, оставалось только поддерживать и развивать такой баланс сил при помощи грамотного и уверенного регулярного менеджмента. Если директору это будет интересно

и в радость – значит, он разумный предприниматель, и всё сложится замечательно; если же что-либо опять даст сбой и показатели вернутся к прежнему отрицательному тренду, то, по всей видимости, собственники (управляющая компания) будут вынуждены пойти на радикальные перемены: либо выкупить долю локального собственника в бизнесе и установить на предприятии наёмный менеджмент, либо параллельно открыть на этой же территории собственное представительство и составить конкуренцию своему бывшему партнеру – чем это обернется несложно предугадать.

Следуя же диалектике развития предпринимательства, мы подошли к витку качественных и во многом стратегических изменений в компании: очередной этап роста, и задача уже – создание модели *структурированного бизнеса*.

Часть 2

СТРУКТУРИРОВАННЫЙ БИЗНЕС

1) предпосылки для углубленной реструктуризации

Когда новые проекты начинают тормозить, и у владельцев бизнеса (либо их доверенных представителей – непосредственных руководителей предприятий) снова не хватает ни рук, ни глаз, ни ушей, чтобы везде согласовывать, прочитывать и выслушивать, а ещё на подходе новые территориаль-

ные образования – филиалы и представительства, – то становится очевидным, что действующая до сей поры линейно-функциональная структура становится неэффективной, и необходимо усилить менеджмент на самом верху с тем, чтобы самим собственникам или генеральному директору освободиться от рутины и заняться стратегией.

Усиливать менеджмент «снизу», на уровне руководителей отделов, бессмысленно: там одна дорога – вширь по горизонтали, а это не решит проблему принятия качественных управленческих решений.

«Усилить менеджмент наверху» означает, что все четыре значимых вектора «розы ветров менеджмента» (Приложение 1.1) должны преобразиться в более ответственно-значимые структуры и координироваться профессиональными топ-менеджерами, со значительным опытом управления в каждом из возглавляемых ими функциональных направлениях. Распределение нагрузки по видам ведущей деятельности тоже, соответственно, изменится (Приложение 2.1).

В этой части мы покинем бизнес спецодежды, и для наглядности перейдем к не менее сложному рынку – дистрибуции моторных масел в сегментах «бизнес для бизнеса» (B2B) и «бизнес для клиента» (B2C).

При расширении видов деятельности растут и трудозатраты, и принимаются всё новые и новые сотрудники: каждый что-то делает, суетится, приносит какой-то результат и даже, вероятно, пользу... Чтобы не потеряться в этой посто-

янно бурлящей массе идей и профессиональной активности, наилучший способ сохранить всё под единым контролем – это *максимально формализовать бизнес-процессы*, т.е. снабдить их подробным технологическим описанием и закрепить в качестве локального нормативного акта, своего рода закона, на предприятии, знакомя с ним всех вновь принимаемых сотрудников в обязательном порядке, под роспись.

Опыт показывает, что наиболее востребованными документами в компании, регламентирующими её повседневную деятельность, являются:

- Положение об организационной структуре;
- Стандарт разработки, изложения и оформления "Положения о структурном подразделении и должностных инструкций работников";
- Положение о кадровой политике;
- Кодекс деловой этики компании;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Штатное расписание;
- Положения о структурных подразделениях;
- Должностные инструкции;
- Положение о премировании работников;
- Порядок организации внутреннего документооборота;
- Положение о командировках;
- Положение о проектном управлении;
- Регламент организации принятия и контроля за исполнением управленческих решений;

- Методические рекомендации для отделов сбыта;
- Порядок проведения маркетинговых акций и рекламных кампаний;
- Порядок ведения и предоставления отчетности;
- Положение о представительских расходах;
- Порядок заключения договоров;
- Инструкция по охране труда и технике безопасности;
- Положение об учетной политике;
- Положение об оплате труда;
- График отпусков;
- Порядок проведения внеплановых инвентаризаций товаро-материальных ценностей.

В компании-дистрибьюторе одного из популярных брендов моторных масел, куда меня на этот раз пригласили возглавить административную работу, практически ничего из перечисленного выше в наличии не было. Как и не было до некоторых пор более десятка филиалов по всей стране. Более того, все директора обособленных подразделений – тоже до некоторого момента – привыкли подчиняться и прислушиваться только к мнению генерального директора. Ему же подчинялись и подразделения головного офиса – отделы рекламы, маркетинга, сбыта и бухгалтерия. Был заместитель, курировавший складское хозяйство, и ещё один, отвечавший за юриспруденцию, включая управление персоналом. Сам генеральный – он же единоличный собственник – постоянно в контакте с производителем моторных масел, иноземцем,

по вопросам поставок, продвижения, распределения и т.д. и т.п. – в непрекращающихся переговорах и сопутствующих неформальных мероприятиях (ну, а как же? – не без этого). *Но кто-то ещё должен был рулить и компанией*, при его-то постоянном отсутствии. Несколько поразмыслив, я решил, что «роза ветров» в данном конкретном случае станет основой для топ-менеджмента (Приложение 2.2).

– Нам необходимо создать систему управления, которая бы работала независимо от того, есть ли человек на месте, или его нет, – напутствовал он.

– Создадим, – заверял я.

– Для этого, как мне кажется, нужно внедрить ряд базовых правил.

– Внедрим.

– Разработать под нашу компанию, а не скачать с сетевых ресурсов.

– Разработаем.

– И предоставить мне работоспособную структуру всех подразделений.

– Предоставим.

– Что нужно для всего перечисленного?

– Для начала, провести ревизию всего организационно-административного комплекса: понять, что есть де факто и сопоставить с новыми целями, отсюда станет понятно – либо ломать наполовину, либо просто сделать надстройку. Затем уже начинать ваять из того, что есть, с привлечением

работающих руководителей к творческому процессу: каждый начальник должен быть способен изложить письменно то, чем занимается он и его подчиненные в составе целого подразделения; а придать вид его «сочинению» нормативно-правового акта – это уже дело второе.

Как обычно, начинаем рисовать макет фирмы, чтобы уразуметь в полной степени, что и где будет держаться и чем за счет чего двигать – обычный скелет, на который нарастим затем мышцы (Приложение 2.3).

После аналитических изысканий и сопоставлений я решил не усложнять структуру штабными и бригадными надстройками, а выбрать наиболее экономичную и эффективную с точки зрения обслуживания продаж в рамках филиальной сети – *матричную* (Приложение 2.4). Чтобы придать ей статус рабочего закона, обязательного для сведения и исполнения всеми сотрудниками компании, было подготовлено соответствующее Положение, введенное в действие приказом генерального директора (Приложение 2.5).

Отправная точка реструктуризации управления бизнесом состоялась. Однако в уме я всегда держу одну важную деталь: совмещение собственником своего статуса владельца и главного менеджера (генерального директора) по сути – несовместимо, и это никак не связано ни с опытом, ни с умом человека, ни с уровнем его профессиональной подготовки на деловом поприще. Истоки в *менталитете*, помимо целей каждой из позиций: собственник – это антрепренер в самом

креативном значении этого термина, он призван генерировать идеи и вдохновлять ими соратников и единомышленников, видеть «в года» наперед, быть на пике инноваций и развития. Генеральный же директор – это менеджер, организатор и административный оформитель идей собственника дела, основной контролер процессов и надзиратель за ресурсами компании. Материализатор. Если оба совмещены в одном физическом лице и теле, то нетрудно спрогнозировать стратегический потенциал такого доктора Джекила / мистера Хайда. Поэтому, для общего блага, желательно весьма тактично давать понять боссу, что не барское это дело – цифры в уме переумножать да в столбик их складывать – каждому своё, как говаривал старик Ницше. А чтобы вас не заподозрили в стремлении подсидеть Самого Главного, тут же предлагаем резюме достойных кандидатов: от греха, как говорится!

Для закрепления уверенности босса в праведности дел его и в необходимости высвобождения времени для стратегического планирования, я также предлагаю разработанный регламент делегирования и распределения полномочий среди топ-менеджеров фирмы (Приложение 2.11).

Иллюстрация 5

ВЕСЁЛЫЙ ГНОМ

... И я там был, мёд-пиво пил, по усам текло...

(Из финала русских народных сказок)

Я почувствовал пронизывающий холод. Попробовал натянуть повыше, к подбородку, куцее бюджетное одеяльце, но тогда ноги, даже прижатые пятками к собственной драгоценной заднице, оказывались обделенными государственной заботой. Открывать глаза не хотелось – в голове так колотило, что, казалось, если разлепить ресницы, то невидимый молоток в одночасье размозжит глазные яблоки, и чем тогда Афиноген станет читать недавно подписанный акционерами регламент премирования директора «Зелёного света»? Я попробовал повернуться на другой бок, и подо мной скрипнули металлические пружины, а к головной молотильне добавился ещё и скрежещущий голос, требовавший адвоката. Зачем мне адвокат, господи, и почему так холодно?

Во рту было ужасно мерзко, липко и сухо. Я решил всё-таки приподняться и пошарить вокруг руками – нет ли ещё чего-нибудь потеплее рядом. Странно, но кровать была действительно самой что ни на есть железной, а, значит, не моей.

– Хде я? Хто я? – скорее выдохнул, чем пробормотал я потрескавшимися губами и, наконец, открыл глаза.

Тусклый свет от одинокой лампочки. Лампочка в мутном стеклянном абажуре. Абажур в клетке. Клетка на потолке. Потолок был когда-то белым. А стены зелёные и шевелятся. Очень зелёные стены – кто догадался покрасить стены зелё-

ным?

– Я требую адвоката! Вы не имеете... не имеете... права! Верните мой телефон – у меня есть закон... на один телеф... телефон...фонный звонок!

Бум! Бум! Бум! По прочному материалу. По стальной двери.

Вот ё-о-о! Это не я говорил и не я стучал – кто-то слева. Мои глаза плавно переключались в нужном направлении и упёрлись взглядом в темное пальто с головой и на ногах, которое стояло, пошатываясь, пуговицами к двери, опёршись на неё обеими рукавами. Из них высовывались руки. Периодически пальто отрывало один рукав и с оттяжкой колотило своей ладонью по стальной обшивке. Я передвинул свои глазные яблоки вправо и обнаружил ещё несколько весьма железных коек, с натянутыми горизонтально пружинками. «Пионерский лагерь, что ли?», – пронеслось в голове.

– Эй, пальто, это мы где? – проскрежетал я.

Пальто неторопливо показало мне свои пуговицы – две из них отсутствовали – и визгливо ответило на мой вопрос удивительно удачно подобранной рифмой. Но я не поверил:

– Не может быть, – и снова упал на подушку, скрестив на груди руки.

Это же я, Афиноген! Сегодня... сегодня? Ну да, сегодня... или вчера... я был на дне рождения босса. Его день рождения таинственным образом совпадал с днём рождения всей его корпорации, без расставленных акцентов по

приоритетности, и фактически являлся транснациональным празднеством – приглашенных сотрудников набралось человек сто, наверно, от Камчатки до Калининграда и от Мурманска до Тель-Авива. И теперь я лежу где-то в глухом подвале Подмосковья, без окон, на пионерской койке, куда, помню, нас вывезли по Щелковскому шоссе. Нет, вывезли нас всё-таки не в подвал, а на одну из многочисленных закрытых площадок для корпоративных мероприятий, где-то за Балашихой. Тогда причем здесь этот карцер? И это пальто, в котором болтался, по-видимому, какой-то незнакомый рифмоплёт, требующий себе адвоката.

– Пдскажите, пжалста, а мне адвокат тоже нужен? – попробовал резюмировать я свои первые ощущения.

Поэт в пальто без двух верхних пуговиц обернулся, и я почувствовал лёгкий дискомфорт от его пристального взгляда. Впрочем, дискомфорт я ещё раньше уже начал ощущать от всей этой ситуации. Взгляд, однако, оказался не то чтобы пристальным – он просто требовал фокусировки на мне. Я ответил тем же, привстав немного на койке, и навёл резкость.

Где-то я его раньше видел, причем не так давно.

– Тебе? – уточнил он, мотнув головой. – Хочешь, я буду твоим адвокатом?

И он с удвоенной энергией, не дождавшись моего формального согласия, заколотил в стальную дверь:

– Эй, лю-ю-ди-и! Человеку к адвокату срочно надо! А то прям в штаны... от «Армани», нафиг.

События последних часов начали медленно всплывать в моей памяти, только почему-то в обратной хронологии: вот мы с ним сидим на засаленной скамейке в каком-то пропахшем разностями человеческого бытия помещении и мило общаемся с капитаном; вот едем в полицейском «бобике» на самом почетном заднем сиденье, бочком; а вот идём по дороге, обнявшись и горланя «Кабриолет» Резника. А кабриолет тут как тут, но без Резника. «Подвезти?» – спрашивают, мы и согласились. Перед этим была бутылка шампанского прямо из горла на двоих, тоже по дороге – пенится и стреляет пузырьками в нос, зараза. До этого стрелял фейерверк. Ещё раньше были чинно накрытые столы.

А вот, собственно, как начиналось...

Встретились все на площадке перед офисным зданием на Волгоградском проспекте. Сергей Сергеевич всем прибывающим сам пожимал руки и сообщал, что автобусы заказаны к трём часам и просил не расходиться по округе. Если кто привёз подарки – дарить только по регламенту за ужином, для чего записаться у секретаря. Если кто не привёз – ну, ничего страшного, но отметить нужно было у зама по безопасности. Исключение составляли коллеги с Дальнего Востока: их с подарками сразу провожали куда-то наверх под конвоем, после чего они возвращались уже с пустыми сумками. Но довольные.

Я скромно стоял с чемоданом недалеко от курилки и на-

блюдал за процедурой: Афиноген был в этой компании новеньким, и мне нужно было присмотреться к коллегам.

– Ты откуда, дружище? – спросил один из приглашенных, скептически поглядывая на мой костюм с иголки. Сам он был одет, словно только вышел из поезда – джинсы и лёгкая куртка. Как, впрочем, и большинство собравшихся.

– Из-за Урала, – ответил я и неопределенно повёл рукой, как по метео-карте.

– А, понятно. Почти соседи! Я из Ставрополя, Ибрагим, – представился он, протягивая руку. – Давно с нами?

– Несколько месяцев.

– Тебе понравится! – заверил меня он и пошёл приветствовать другого своего соседа, с Сахалина.

Автобусы оказались комфортабельными. Но всё-таки не настолько, чтобы несколько часов в дороге пролетели незаметно – поясницу ломило, а глаза щипало. Только когда прокатились с ветерком по МКАДу, я с удивлением про себя подумал: «Вот она, эта магическая линия, где начинается и кончается великая страна, ну надо же! За ней теряются часовые пояса, и всё представляется ровно также, как и там, внутри». Но, даже проехав Щёлково, я почему-то не заметил никаких магнитных колебаний, заставляющих забыть про десятки тысяч километров на восток великой страны, и продолжал ощущать разницу во времени – наверно, нужно достаточно долго прожить в Москве, чтобы регулярно звонить ночью на мой мобильник и каждый раз совершенно искрен-

не удивляться, что мы там уже, оказывается, давно спим.

По прибытию на базу нас быстро распихали с чемоданами по номерам, дали пять минут на побриться-помыться-погладиться и затем быть во всеоружии внизу, в банкетном зале. Я поинтересовался у соседа, коллеги из Карелии, с которым мы делили этой ночью двухместный люкс:

– Что значит «быть во всеоружии», не в курсе?

Валентин с усмешкой ответил:

– Костюмированное шоу – ты информационную рассылку разве не получал?

– Нет, – удивился я, – а что это значит буквально?

– Буквально значит, что все должны напялить на себя какую-нибудь хрень, как на маскараде, и типа постараться, чтобы никто тебя не узнал.

Я невольно почесал затылок. Одеться привидением, что ли, как Карлсон? Самый подручный вариант. Но тогда придётся простынь испортить.

– А ты кем будешь?

– Не знаю ещё – внизу есть маскарадная комната, там дают костюмы, как бы в лизинг. Если ничего с собой не привёз – сходим вместе, подберём чего-нибудь.

Я с облегчением вздохнул: у простыни есть шанс остаться целой, а у меня – поспать, как человек в люксе. (Наивный!)

Через некоторое время мы спустились с ним в просторный холл, обставленный деревянной мебелью и кадучками с деревьями. В одном из прилегающих коридоров отыскивали

волшебную комнату с маскарадными костюмами, где приветливый Джейсон из «Пятницы, 13» указал своим широким палахом на остатки ассортимента – оказывается, несколько десятков наших коллег уже смели всё подчистую, и нам остался выбор только из пяти прикидов: ирокез Чингачгука в наборе с луком, томагавком и кожаным стрингом; Шрек, похожий на позеленевшего от постоянного переедания мёда Вини Пуха; Эльф с потешными чулочками и в шортиках на лямках поверх курточки от Папы Карло; Снегурочка без комментариев и Доктор Ватсон с котелком, тростью, в длинном пальто и маске – наверно, из эпизода, когда они с Холмсом выкрадывали документы у короля шантажа. Сам Шерлок уже раскуривал трубку где-то в районе мужского туалета, как нам пояснил местный Джейсон.

Выбор был, прямо скажем, не богат. По росту – первому признаку гениальности и лидерского потенциала – Афиногену подошёл бы Крошка Енот, но в нём уже, оказывается, уползла одна из сотрудниц отдела маркетинга центрального офиса. Мне остался только Эльф, весёлый гном. Я было попробовал уговорить человека из «Пятницы» одолжить мне свою вратарскую маску с прожженным свитером, но он скептически заметил, что я и без неё нормально выгляжу, даже переоблачаться не надо. Я счёл это за комплимент и больше не вступал в торги, забрав костюм Эльфа. Валентин же долго вертел стринги Чингачгука, но в итоге счёл такое облачение не по сезону, да и слегка откровенным решением для появ-

ления на дне рождения босса, и всё-таки остановился на более консервативном Ватсоне.

К началу корпоративного мероприятия мы, понятное дело, опоздали. Но, как принято говорить в стране одного из акционеров «Зелёного света», последний – не значит худший: в огромном зале приёмов, украшенном мишурой и гирляндами, стояли, сидели, бродили и шуршали все кому не попади: Терминатор, Терминатор-2, позабытая уже всеми Верка Сердючка, Джек Воробей, Анна Австрийская, Фредди незабвенный Крюгер, Алис Купер и даже Черепаха Тартилла. У меня поначалу глаза на лоб полезли от этого избытка творческого потенциала сотрудников корпорации босса, но вдруг какой-то представитель от «38 Попугаев» шутливо оттянул мою крохотную эльфовскую бороду да как щёлкнет резинкой по настоящему подбородку, что я от неожиданности подскочил на месте и прижал своим почти деревянным башмаком длинное перо из его разноцветного хвоста. Интуитивно я ожидал, что попугай взвизгнет от боли, но он только пробормотал что-то вроде «Ну, козёл, получишь ты у меня дефицитную группу» и важно прошествовал мимо. Было бы глупо, однако, кричать попугаю вдогонку нечто вроде: «Сам козёл!»

Не успел я и глазом моргнуть, как какой-то Гришка шлёпнул меня сзади чуть пониже спины и кокетливо прошептал в ухо:

– Повеселимся, красотка?

Но, встретившись со мной взглядом, Распутин быстро растворился в гудящей толпе свиты, которая окружала двигавшегося по залу монарха в шапке от Мономаха – то ли Ивана Грозного, то ли разбойника Емельки Пугачева, я со своего места не мог толком разобрать, но догадывался, кто скрывался под тяжелой парчовой мантией.

Немного освоившись, я стал отличать приезжих коллег из регионов от сотрудников центрального аппарата – последние смелее резвились и раскованнее тусили, легко и непринужденно перекачëвывая от одной маскарадной кучки к другой. Провинциалы же скромнее держались, посасывая коктейли: кто клювами, а кто и прямиком через штуцер – кому как позволяло собственное снаряжение – сдержанно наблюдая за столичной толкотнёй. Приблизившиеся откуда-то сзади две, судя по акценту, Золушки из центральной бухгалтерии критически оценивали происходящее, так что я мог уловить обрывки их светской беседы:

–... хрраашо, хрраашо, но я ж гваарю: они все прям-как-кльтыыши – трмаазят по страшному, ну просто! Чво вот там встали, неужель ‘зя ближе пдааайти?

Неожиданно свет начал медленно гаснуть, а поставленный баритон из динамиков объявил:

– Господа и дамы, жулики и иже с ними, просим всех за столики!

По залу пронёсся легкий «хи-хи» в унисон с самодовольным «хо-хо», а я начал судорожно сканировать свободные

места за накрытыми столами, расставленными по периметру вдоль прибранных украшениями стен. Моё внимание привлёк тип в жилетке и маске, машущий рукой за одним из столиков – это был Валентин, мой сосед по люксу, и я быстренько присоединился к его тесной компании, отдавив по дороге пару чьих-то хвостов. Впрочем, их хозяева и не заметили весёлого эльфа, громыхавшего своими башмаками поверх полосатых гетр по светлому ламинату.

Между тем под бурные овации слово предоставили виновнику торжества. Царь чинно поднялся из-за барского стола в центре свадебного «П» и начал тронную речь:

– Друзья, спасибо, что вы приехали! Сегодня у нас знаменательный день, и мы имеем уже устоявшуюся традицию собираться вот так неформально и ещё теснее сплачиваться, наработывать внутренние связи и строить взаимодействие. Не буду скрывать, что именно благодаря не только своему, но и вашему труду я стал состоятельным человеком, а наша компания – гарантом вашей собственной стабильности и процветания – как лично вашего, так и ваших близких...

– Вы в первый раз? – прошептала моя соседка Манька-Облигация, слегка наклонившись в мою сторону.

– Да, – утвердительно кивнул я в ответ.

– А я уже в третий, и каждый год он говорит одно и то же! – она хихикнула.

– И одевается в одно и то же?

– В этом году впервые придумали маскарад, – пояснила

шепотом она, – в прошлые все в вечерних платьях и костюмах собирались.

– А кто придумал, эйч-аровцы?

Она усмехнулась:

– У нас придумывает только один человек. Тот маскарадный салон, думаете, кому принадлежит? Говорят, недавно только выкупил, поднимать надо.

–... самопожертвования и отказа от личных предпочтений. Поэтому за вас, дорогие друзья, успехов нам всем и процветания!

Все хлопнули по первой. Я благоразумно пригубил шампанского и обернулся к Маньке, но она уже щебетала с соседом справа – образ обаял, а я вздохнул и приготовился слушать следующего оратора. К моему удивлению, из динамиков понеслось от конференсье:

– А теперь, ломая привычные стандарты и шаблоны, слово для поздравления старейшему и мудрейшему предоставляется наисвежайшему нашему коллеге...

Вилка с кусочком говяжьей ноги застыла на полпути к моему рту – я, конечно, знал, что буду выступать, но вот так быстро и наскоком..! Неловко поднявшись из-за стола с вилкой и бокалом недопитого шампанского, я ощутил на себе направленные взоры сотен глаз, блики вспышек и объективы телекамер – бедные-бедные звёзды экранов, через что же им приходится проходить на пути к славе и признанию! Но я мгновенно заставил себя собраться и двинулся к верхней

перекладине «П». Потом передумал, вернулся, положил возле своей тарелки прихваченную ненароком вилку с коровьей ляжкой, чем вызвал одобрителный смех в зале и, достав из кармана эльфовской рубашки скромный сувенир из наших мест, бодро зашагал к своей судьбе и микрофону.

– Дорогой Сер... гм... батюшка!

Аплодисменты. Прости мя, Господи.

– Я безмерно рад, что мне выпала честь быть здесь представленным... самым наисвежайшим образом.

Смех. Батюшка добродушно глядел на меня, поглаживая фальшивую бороде́нку.

– Но ещё большая честь – быть в рядах вашей команды лидеров и победителей. Вместе мы – сила, профессионалы с большой буквы, и вам, отцу и основателю, наши поздравления и глубочайшее уважение! За вас!

Я приветственно поднял бокал с шампанским, передал через стол сувенир из малахита, вокруг послышалось «ура» моему лаконизму, но царь Сергей укоризненно покачал головой и протянул мне бокал с минералкой, все двести грамм, без пузырьков. Я с благодарностью принял, залихватски его опрокинул и моментально понял, что погорячился с минералкой: пока пил, не чувствовал, а как поставил – чуть не поперхнулся; внутри обожгло, к горлу подкатил комок, на глазах выступили слёзы, а рот раздвинулся в гримасе отвращения.

– Он ещё и ржёт! – благодушно взревел Сергей Серге-

вич. – Молодец, Афиноген, с крещением! Спасибо, кстати, за «пезделушку».

Я быстро прошлёпал к своему месту под одобрителный гул карнавала. В желудке, на босу коровью ногу, плескались двести грамм чистейшего питьевого спирта. Как присел, Манька показалась не такой уж и облигацией, ей-богу, а телятина приобрела ценность черной икры.

Валентин тем временем грузил своего соседа из Сибири: – ... Какая динамика, о чем ты говоришь? Всё иллюзия! Что Москва, что Владивосток – городская инфраструктура просто не вытягивает: треть трудоспособного населения стоит половину рабочего времени в пробках, вторая треть к этим пробкам приближается на смену, а третья треть, высвободившись из них, с выпученными глазами стремится нагнать всё упущенное за первую половину рабочего дня! Элементарный круговорот, и возникает иллюзия динамичности процесса.

– В Иркутске узкие улицы... – вставил, было, сибиряк, но Валентин имел своё мнение:

– Я тебя умоляю, Славик! Во Владивостоке их вообще нет, поверь – только загогулины вокруг бухт и пяти отвесных холмов... Да, теперь и мост на необитаемый остров за несколько сотен миллиардов есть, и никто не поинтересовался, на кой хрен он им именно тогда понадобился – им бы, может, прямое сообщение от «Зелёнки» до трассы на Хабаровск было экономически целесообразнее!

– «Зелёнка» – это откуда все «праворульки» на Русь стар-
туют, – решил я хвастануть своими познаниями.

– Правильно, Афиноген, трезво мыслишь, – одобрил Ват-
сон.

Но в этом он, должен признать, уже заблуждался.

Постепенно ораторы слились в один торжествующий тост, завертели конкурсы на командообразование – кто дальше, кто ближе, у кого длиннее – в которых участвовали, в основном, бойкие аппаратчицы и иже с ними, и я уже начинал тоскливо вздыхать, не смея подняться на ноги, когда на сцене появился ОН, а все двинулись в круг танцевать. Я с восторгом потянул Маню за рукав:

– Это... действительно... ОН?

Немного постаревший, обрюзгший, но это был реально ОН – правда, я никак не мог вспомнить ни его имя, ни фамилию. В голове только вертелась идея, что они тоже звучали весьма попсо-во.

– Ну да, он теперь по корпоративам больше, – с готовностью пояснила соседка. – Должна была приехать ОНА, – Маня подняла глаза кверху, и я вслед за ней по инерции тоже, но ЕЁ там не увидел, – но в последний момент не договорились о сумме гонорара.

Я опустил глаза и подпёр ухо ладонью, мечтательно прошептал:

– Ну надо же, даже ОНА..!

Меня вывел из благоговейного оцепенения бодрый голос

Валентина Ватсона:

– Ну что, весёлый эльф, по маленькой да за дело? Ты давай не тушуйся – здесь кто тебя танцует, тот потом и взаимодействует. Налаживай связи, лоббируй регион! Или бобылём в номере храпеть будешь?

По правде сказать, я уже готов был и бобылём в номер – ЕГО увидел, чего ещё надо? – жизнь состоялась, но Ватсон упрямо влил в меня остатки шампанского (за маму, а как же?) и потащил в колыхающуюся массу из смеси духов, пота, алкогольного выхлопа и кое-где пыхающих папирос. Я ещё подумал: «Мода на папиросы опять, что ли?», а одна из Летучих Мышей, что стаями порхали в округе, попробовала сунуть мне её прямо в бороду – хорошо, хоть гильзой, а не огоньком.

– «Герцеговина Флор»? – поинтересовался я: ну, не мог же это быть «Беломор».

– Оффенбах, твою мать! – и она, пожав плечами, прошлепала дальше.

Тут, в гуще событий, командообразование действительно складывалось полным ходом: не нужно было даже напрягаться – меня подпёрли с трёх сторон и начали двигать в такт неувядающим хитам, мне нужно было лишь упираться в свободную сторону, чтобы не вылететь из ритма. Напротив высокий Ватсон, пристроившись сзади, лоббировал свой регион с худенькой Анной Австрийской (судя по подвескам из макарон, это была именно она), а рядом Фредди Крюгер уже

начинал вполне серьёзно взаимодействовать с Мальвиной, сбросив на пол неудобную в сложившейся ситуации перчатку с пластиковыми ножичками. Мне же, после своего тоста и телятины с шампанским, приспичило до подушки.

Но праздник только, оказывается, начинался. Лишь я из него как-то незаметно для себя выпал.

– Афиноген, ты живой? – донёсся до меня приглушенный голос.

Я открыл глаза и увидел перед собой снова то же пальто. На этот раз на нём не хватало ещё одной пуговицы.

– Ты уже третьего адвоката посетил, что ли? – спросил я.

В голове немного прояснилось со времени последнего своего пришествия. Присмотревшись, я обнаружил на лице Ватсона свежий фингал – он был всё ещё красным, и очертания глаза просматривались, но, подумалось, это ненадолго.

– Надо выбираться отсюда, – ответил Валентин, присаживаясь на край моей кровати. Общение с защитником вроде просветлило ему голову.

– Начнём с того, где мы вообще?

– Ты не помнишь ничего, что ли? А, у тебя ж крещение было! То-то я думаю, с чего ты так разошёлся.

Я поёжился.

– Как так – «разошёлся»?

– Ты был признан «Мачо года» – не помнишь?

– Не помню, – я был искренне заинтригован.

– Конкурс был – кто больше всех соберёт поцелуев. Вот ты и отличился: живого места на тебе не было... Ну, в смысле, весь в помаде. Как посчитали – ахнули. На десяток переплюнул «безопасника», а его уже, говорят, лет пять никто не может обойти.

– А, ну вот и навёл контакты в центральном офисе.

Для самоуспокоения я оттянул резинку на своих шортах и заглянул внутрь – всё было на месте и в самом благопристойном виде.

– Но на кой тебя потянуло за «Отаром», понять не могу.

– А кто это?

– Любимый коньяк босса! По-твоему, с чего мы тут?

– Где?

– В местном люксе-«мочалке»! Тебе приспичило налить Сергеичу полный фужер «Отара» и заставить выпить до дна за здоровье чьей-то матери. Не мог водки ему налить, что ли? Тоже мне, гордыня...

– И что..?

– И то – попёрся искать «Отар» посреди ночи. Я за тобой.

– С шампанским?

– Ну, прихватил по ходу... Сам толком не помню, как мы за ограду выползли, но там, видать, ребята уже дежурили – местные, знают уже, кто да в какое время за чем собирается...

– С кабриолетом?

– А то! В общем, я провёл тут уже предварительно перего-

воры, – он бессознательно коснулся правого глаза и поморщился, – с нас по «штуке», и всё забыто – доставят обратно в самом лучшем виде, без «ведёрка». На седьмой «бэхе». И без протокола.

– Рублей?– с надеждой спросил я.

– Ну ты, брат, совсем... Это ж Европа!

– А «Отар»... в цену не входит?

– Ага, входит – поди вон постучи и попроси себе коньячку через адвоката: сразу пробьют по кассе и оформят копию чека.

Я вздохнул:

– У меня нет с собой столько денег.

Он тоже вздохнул:

– У меня тоже. Но всё предусмотрено: у них тут рядом банкомат. Карточка-то у тебя с собой? Они говорят, за последние три года, по статистике, на сотню их клиентов, которые *оттуда*, только у двоих не оказывается с собой карточки.

– Да-а, против статистики не попрёшь. А если откажемся?

– Да ерунда, – пожал он плечами, – способ доставки только изменится: вместо чинного бумера – «бобик» с мигалкой, и прямиком к парадному входу, на глаза всей честной компании и главного массовика-затейника, типа «среди шумного бала, случайно...» Такси тут дорогое у них, сам понимаешь.

– По закону о защите прав потребителей это можно квалифицировать как навязанная услуга.

– Точно. Только нам от этого она дешевле не обойдётся. Да и преЙскурант у них отсутствует.

– Ну, а что, ты представь, Валентин: народ там всю взаимодѣствует, а тут мы, на «бобике» с мигалками влетаем – оппа! – Ватсон под руку с Эльфом, командообразование с местным гестапо, и всё такое... Да кому там до нас дело будет? Повеселимся!

Он печально посмотрел на меня и сказал:

– Ты действительно веришь, что здесь это прокатывает? Ну, ты весёлый, гном... Это ж двадцать первый век, теперь всё по закону: применительно к нам – нарушение общественного порядка. Вон в соседних апартаментах двое понятых колбасят свой срок, дежурные.

Я попробовал и так, и эдак повернуть в голове ситуацию, но натруженный за последние часы мозг ничего путного не выдавал. Наконец, я сдался:

– Ладно, зови адвоката.

– Нет, теперь твоя очередь.

– Валентин, ты уже знаком с ними, а мне... к чему? – я снял очки и потёр уставшие глаза.

Он нехотя поднялся, подошёл к заветной двери и легонько постучал в неё. Она, на удивление, тут же отворилась, и Валентин, о чём-то переговорив с мутной тенью снаружи, махнул мне рукой, приглашая на выход. Взаимопонимание было достигнуто моментально – не в этом ли смысл вечной гармонии?

Я встал с койки, аккуратно сложил тоненькое одеяльце вчетверо, почувствовав ностальгию по своему пионерскому детству. Окинув взглядом интерьер, я заметил смятый комочек светлой пряжи на тонкой резинке у изголовья и, нагнувшись, поднял реквизит и водрузил его на свой подбородок. Поплёлся на выход – труба зовёт.

Время снимать карнавальные маски ещё не пришло.

2)

роль IT в коммуникациях и удаленном управлении

Хорошо ещё, если бы все описанные в правилах процессы сами работали, технологии внедрялись, а люди взаимодействовали, не напрягая никого. По медным проводам много в наше время не наговоришь, по сотовым соединениям тем более. Но управлять обособленными подразделениями и контролировать их работу необходимо, иначе персонал в филиалах и представительствах просто начинает вариться в собственном коллективном подливе, подпитываться нефакт-что верными идеями, и после двухнедельного забвения можно не то что в лицо своего подчиненного-на-удалении не вспомнить, а и как его зовут и на чем мы с ним в прошлой беседе, собственно, остановились. Действенным инструментом против таких казусов служит практика селекторных совещаний, на которые приглашаются все сотрудники из разного «далека» и некоторые менеджеры головного офиса, кото-

рые «в теме вопроса». О чем побеседовать – найдётся всегда и по делу, по завершении обязательно печатается протокол и рассылается всем участникам; но вот *формат* беседы позволит определить реальную вовлеченность сторон в менеджмент: есть же разница, когда вы общаетесь только «на слух», или видите при этом собеседников на экране мониторов?

Припоминается забавный случай, когда один из участников такого вот «селектора», молодой сотрудник федерального банка, влившись в совещание из зала обслуживания клиентов после его закрытия, очевидно, совершенно забыл, что зал находится под видео-наблюдением. Отчитавшись о проделанной за минувшую неделю работе, он отключил на IP-аппарате микрофон и давай во всю «уважать» своих боссов на другом конце телефонии: корчить рожи, строить из пальцев неприличные фигуры, и, уж совсем разгорячившись, в итоге расстегнул брюки и жестами предложил незримым собеседникам поцеловать его в те уста, которыми уж он точно «не говорил по-фламандски» (с). Сотрудники безопасности головного офиса, как раз подключившиеся для контроля помещений к картинке опустевшего зала этого самого отделения, с удовольствием отметили актерский талант удалого молодца, и из самых добрых побуждений перевели изображение на монитор в зал конференций, где устроители совещания, со своей стороны, оценили по достоинству усердие регионального сотрудника, сделав лишь одно замечание: «Василий, а вот крестовый узел на вашем галстуке в этой...

м-м... позиции был бы более к лицу... или не к лицу вовсе?»

Так вот: своих подчиненных надобно знать, причем лучше в лицо, если говорить о визуальном распознавании. А в этом могут помочь современные решения в области информационных технологий: видео-конференции в разы повышают качество управленческого контроля и способствует увеличению конечного результата работы каждого обособленного подразделения. Как раз за этими разъяснениями применительно к нашим моторным маслам и развивающимся филиалам я и обратился в ИТ-отдел. Ответ был удручающим: отсутствие опτικο-волоконистых отводов к офису, устаревшие серверные установки, древняя АТС не позволяли быстро что-либо предпринять, требовался основательный подход и некоторые вложения. Так родилась в ИТ-отделе концепция технологичного развития компании (Приложение 2.6).

3) уровень регулярного менеджмента

Подойдя к порогу, переступив через который, начинается творческое участие всех руководителей подразделений в процессе становления так называемого «регулярного менеджмента», то есть имеющего место управления процессами и людьми в рутинных рабочих ситуациях и подчиняющийся единым правилам, я разрабатываю и ввожу в действие «Стандарты», которые будут направлять всех начальников отделов по тропе саморегулирования и самооргани-

зации (Приложение 2.7) и спасут от состояния «кто в лес, кто по дрова», которое в бизнесе имеет, как правило, полу-эйфорийные проявления: округлившиеся глаза, съехавший к левому плечу галстук, ненакрашенные ресницы и вечный немой вопрос, застывший на черных от кофе губах. «А как...»?! Нельзя сказать, что они, начальники, довольны предстоящей ролью, да и помнится мудрейшее китайское изречение: «Это великое испытание – жить в эпоху перемен», но всегда спасает вера в собственный прагматизм, ибо такое испытание только на пользу внутреннему развитию, когда появляется стержень профессиональной уверенности.

Это хорошо, если отдел персонала в компании сформирован «под весь комплект», или хотя бы предполагает наличие, помимо кадровика, оформляющего всю документацию, ещё и рекрутера, ведущего поиск, отбор и адаптацию персонала; и аналитика, контролирующего:

- уровень соответствия сотрудников занимаемым должностям;
- проведение плановых и выборочных аттестаций;
- оптимальность действующих систем материального и нематериального стимулирования, проч.

В моём случае весь отдел был представлен одним менеджером, который пытался совместить, как сельский доктор, стоматологию с акушерством, и это как-то получалось (слава богу, мы всё же в России!). Но при таком раскладе руководители подразделений оказывались не у дел, и толком не мог-

ли понять, откуда у них появляются такие бестолковые подчиненные. Я одним махом изменил ситуацию, и вместо дополнительной нагрузки на бедного менеджера по персоналу, пыхтевшей за весь полноценный отдел, отрядил часть её полномочий доблестным начальникам подразделений – чтоб не повадно жаловаться на судьбу было, да и в рамках приобщения к менеджменту тоже, в общем-то: должны же они управлять ресурсами, или только отчеты писать? Так родился знаковый документ – «Положение о кадровой политике» (Приложение 2.8), который стал регулирующим механизмом в отношении всех работников компании.

Переходя к следующему шагу – разработке положений о дирекциях и структурных подразделениях, – я провел предметные беседы со всеми руководителями, чтобы окончательно определить конкретные точки пересечения и взаимодействия в повседневной практике между отделами головного офиса и филиалами, и соответственно отразить их в нормативных актах. Здесь я не буду приводить *все* положения, их более десяти, лишь для примера включу по одному из уровней – дирекции (Приложение 2.9) и линейного отдела (Приложение 2.10).

Иллюстрация 6

ОЛИГАРХ-РЕНА

"Минуй нас пуще всех печалей
И барский гнев, и барская любовь"

А.С. Грибоедов, *"Горе от ума"*

Он смотрел на меня так пристально и так долго, что я не выдержала и первой отвела взгляд. Но это нисколько не избавило от ощущения, что меня просто нахально раздевают посреди всего офиса, прямо на глазах у всех. Ну и что, что только глазами – всё равно неприятно. Ольге было бы наплевать, а мне нет.

– Вы уверены, что это именно та счёт-фактура? – спросил он.

– Конечно. Это именно та счет-фактура, – подтвердила я и машинальным движением поправила волосы. Зачем? – они и так нормально лежали.

– Я не уверен. Здесь сумма другая.

– Какая «другая»? Товар тот же, а сумма другая?

– Мы несколько раз выписывали один и тот же товар в тот день, только количество разное, потому и сумма другая.

– Ну так вы определитесь, какая именно вам нужна.

– Другая.

Вот заладил. Я порылась в папке исходящих счетов-фактур и нашла ещё одну, выписанную на это предприятие.

– Эта?

– Точно, эта! – он улыбнулся, взял документ, а взамен про-

тянул маленькую тонкую коробочку. – Не сердчайте.

Люблю качественный заморский шоколад. Чего же тут сердчать? Теперь моя очередь была посмотреть ему прямо и долго в глаза. Но у меня не получилось – я опять смутилась и, обернувшись, сказала Ольге, помахивая в воздухе презентом:

– Веселимся?

– А то Сразу отреагировала она.– Молодой человек, а ресторан?

Он невозмутимо подтвердил, словно ждал вопроса:

– В девятнадцать-ноль-ноль на Пушкина. Вас двое будет?

– Могу маму тоже позвать, – ответила Оля.

– Нет, маму не надо, – усмехнулся он, – я уточняю, на сколько персон заказ сделать. Выходит, на четверых, без мамы?

– Это типа узкого корпоратива? – уточнила я.

– А четвёртый для меня или для Веры? – тут же добавила Ольга.

– Да, типа корпоратива: проведём лёгкое совещание и определимся. Ничего личного – только бизнес, – уклончиво с улыбкой ответил он.

– Вера, ты любишь бизнес на ужин? – спросила меня Ольга.

– Смотря под каким соусом.

Вечером сегодня делать было всё равно нечего.

В этом году я заканчивала экономический факультет и па-

раллельно работала менеджером по опту в торговой компании. В выставочном зале мы с Ольгой располагались вдвоём, за полукруглой столом-стойкой, мимо которой постоянно сновали туда-сюда менеджеры по продажам, демонстрируя новинки своим постоянным клиентам. В кассовой зоне, за стеклом, сидела Валентина Сергеевна, тучная дама-хохотушка бальзаковского возраста, неусыпно за нами наблюдавшая. Я была уверена, что до вечера уже весь персонал будет в курсе, что мы с Ольгой «закадрировали очередного коммерса», хотя, как видите, я к этому не имела никакого отношения.

Молодой человек протянул мне визитку.

– «Казимир Аркадьевич, коммерческий директор», – прочитала я вслух.

– Да вы поля-а-ак, – наигранно-восторженно протянула Ольга.

– Да, собственно, корни польские.

– А помните, как мы вас под Полтавой..! – закатила глаза она.

– Не помню. То были шведы, – заметил Казимир, – и на Чудском озере поляков тоже не было.

– Не важно, – отмахнулась Оля, – всё равно мы победили!

– У нас будет возможность всё это обсудить. Так вы придёте? – обернулся он ко мне.

– Наверно, – ответила я, – для развития партнерских отношений, думаю, нам стоит поужинать. Суммы по нашим счетам-фактурам у вас, Казимир Аркадьевич, не солидные что-

то, прямо скажем.

Он с серьёзным видом пожал плечами:

– Мы должны убедиться в качестве вашей продукции. И... в качестве сервиса тоже.

И опять этот раздевающий взгляд. Угу, будет вам сервис.

– Вера, нам сегодня точно нужно убедиться в платежеспособности клиентов, гы-гы, – фыркнула Ольга. – Но, господа, вы пока не дотягиваете до VIP-обслуживания.

Казимир Аркадьевич, моего возраста примерно, вновь заинтересованно обратился к прайс-листу. Парень с амбициями, по всему видать.

– Уточните, а какой порог для такого обслуживания?

– Думаю, вам лучше обговорить условия с нашим руководителем, – предложила я, а моя напарница посмотрела на меня укоризненно.

Он в очередной раз окинул оценивающим взглядом наши выставочные витрины, к которым относились и мы с Ольгой по фасаду, и ответил:

– Начнём постепенно. Не вижу повода для спешки. С ним я, конечно, тоже встречусь.

– Это *она*.

– Вот как!

Постервозим. Сам напросился – тоже мне, олигарх по фамилии Хренов.

– Может, проводить вас?

– Да... я вот думаю... – замямлил он, впервые потеряв ва-

лъяжную напыщенность и как-то уж совсем по-детски переминаясь с ноги на ногу.

– Ей двадцать три, очень привлекательная брюнетка.

Вообще-то это было жестокое преувеличение с моей стороны – как насчет первого, так и насчет второго, но ведь, говоря о нашей привлекательности, всё относительно, и мне нужен был последний гвоздь в его сомнения:

– ...разведена.

Тоже преувеличение – Стерхова никогда не была замужем вовсе.

Казимир явно не улавливал подвоха. С точки зрения корпоративной этики я, конечно, не имела права так вести себя с клиентом, но, поверьте, ничего не могла с собой поделать – благодаря кем-то озвученной глупости «Клиент всегда прав» иногда просто не можешь отказать себе в удовольствии лишний раз подчеркнуть это, что я теперь и делала.

– Ну, если вы считаете, что это необходимо...

– Конечно, необходимо – судя по всему, вы станете одним из наших привилегированных клиентов, так что я пойду, посмотрю, свободна ли Светлана Ивановна, – с этими словами я направилась к двери, ведущей в служебные коридоры, повторяя про себя это классное слово – «привилегированный». Его произнесение вслух стоило мне недели усердной практики, но даже Оля сейчас это оценила.

Можно было и не ходить в кулуары, в общем-то, а просто набрать две циферки по внутренней связи.

Я слышала, как Оля спросила за моей спиной:

– Так что, в девятнадцать-ноль-ноль, стало быть, отменяется?

Он замялся:

– Нет, почему же. Я просто теперь не уверен на счет планов Светланы Ивановны – так, кажется, её зовут?

– Давайте перенесём Светлану на завтра, – предложила Оля.

Я уверенно шла к двери и вдруг совершенно случайно смахнула рукой по дороге прайс-лист с выставочного стенда, нагнулась поднять его на нестигаемых коленях – благо короткая юбка позволяла – и даже поправила в таком положении буклетики на нижних полочках, и переложила повыше прайс сопутствующей группы товаров, и сдула пыль с ободочков пластиковых конвертов, и слегка крутанула стенд, чтобы он равномерно освещался направленным пучком...

– Эй, Казимир... Аркадьевич, так как насчет перенесём её?– повторила Ольга.

– А? Её? Ну, наверно... да, это возможно. Кого её, простите?

Тут у меня совершенно затекла поясница. Я выпрямилась и, обернувшись к ним, стукнула себя слегка по лбу:

– Ольга, Светлана же выехала час назад на встречу! Как я сразу не вспомнила.

Казимир моргал белесыми ресницами, глядя всё ещё туда, где я мгновение назад трудилась в позе огородника, наводя

порядок.

– До вечера её точно не будет – встреча с крупным заказчиком, – подтвердила моя напарница. – Вообще, конечно, лучше предварительно к ней записаться.

– Эммм... – протянул он. – Давайте это вечером и порешаем, хорошо?

– Ну, я не знаю теперь... если у вас планы в отношении...

– Нет никаких планов, планы только поближе познакомиться с нашими новыми партнерами – мы с вами, полагаю, будем довольно часто теперь видеться!

Он записал Олин мобильный, «на всякий случай», и мы распрощались до вечера.

– Пойдём, что ли? – спросила я, когда дверь за Казимиром закрылась.

– В «Фазане» на Пушкина так чудесно готовят индейку, – мечтательно закинула она за спину руки. – Чего бы не сходить?

Мы, конечно, вечером опоздали на полчаса, как положено, и Казимир трижды по телефону справлялся, в какой пробке мы застряли, когда от нашего офиса до «Фазана» два квартала пешком пройти можно было, на что Ольга аргументировано отвечала про то, как приличные девушки не могут себе позволить прибыть в кафе в запыленных туфлях, и без такси никак не обойтись – да и таксист знакомый, может потом назад всех забрать, как раз у Казимира будет возможность рассчитаться сразу за все поездки – а чего лишний раз

им сумочками трясти в машине в поисках мелочи? Всё логично.

Их столик был накрыт в укромном закутке, за колонной, рядом с окном на всю стену, за которым стояли в дежурной пробке автомобили и сновали пешеходы. Четвертым в нашем импровизированном «корпоративе» оказался Геннадий. Геннадию было пятьдесят с очень небольшим, и Геннадий оказался дивизионным координатором компании, в филиале которой Казимир Аркадьевич работал коммерческим директором, а ещё Геннадий шутливо просил называть его Геной-не-крокодилем, но Казимир Аркадьевич, судя по всему, не мог себе этого позволить, и всё порывался обозвать Гену его отчеством, на что Гена сердито хмурился и наверняка в мыслях лишил молодого человека квартальной премии.

– Нам Аркадич обещал бизнес на ужин, – напомнила Ольга после первого бокала белого полусладкого «Peter Mertes».

– И к этому тоже придём, – уверенно заявил Гена после третьей белой, просто белой.

– А в каких рамках будем обсуждать сотрудничество? – уточнила я после греческого салата.

– Девчонки, а скока вы ваще получаете в своей конторе? – интересовался Казимир после стейка, подперев ухо согнутой в локте рукой, при этом локоть жил по своим правилам и регулярно соскальзывал с краешка стола.

– Мы – развивающаяся компания, нам нужны энергичные

молодые сотрудники, – открыл, наконец, деловое заседание Гена на втором часе банкета. – Зарплатами не обидим.

Для убедительности он махнул очередную порцию водки, а Казимир Аркадьевич нерешительно покосился на свою стопку, потом на Гену и снова на стопку.

– Вы предлагаете нам работу? – спросила я и тут же почувствовала влажные пальцы на своей ноге выше колени. Поскольку Ольга сидела на противоположной стороне по диагонали, да и повода у неё щупать меня не было, я решила, что это Казимир что-то попутал, пока боролся со своей рюмкой.

– Пот-тан-цуем?– спросил он, глядя мне в глаза и играя рыжими бровями.

Тем временем Оля выясняла у Не-крокодила размер доходов и должностные обязанности предлагаемого сотрудничества.

– Ну что за меркантильность, Оленька, – слащаво жевал Гена. – Посмотрите, в какой компании людей я вам предлагаю работать!

– Нет уж, Гена, позвольте: компания – компанией, а денежки врозь.

– Да и... мы ж ещё не определились, чего вы можете... ну типа сервис, – вставил Казимир Аркадьевич, сжимая мою коленку для убедительности.

– Дружище Казимир Аркадьевич, у меня синяк на ноге будет от ваших ласк, – сказала я, а Гена метнул в парня стро-

гий взгляд, и пальцы убралась восвояси.

– Сервис – это прежде всего, – поддержал, однако, он своего юного коллегу. – Мы же пока только клиенты вашей компании – вот, так сказать, и сближаемся... А у нас вы точно зарабатывать будете в полтора-два раза больше, это я вам гарантирую. Ну, если договоримся по условиям, конечно.

– Резюме нужно? – поинтересовалась я, из женского любопытства.

– Верочка, какое резюме, мы же свои люди – сейчас здесь закончим, поедем в бильярд поиграем, там... зелёный стол, палки... шары, сауна, шампанское – всё, как положено... какое резюме, я тебя умоляю!

Ольге тоже этой информации было явно недостаточно:

– А профессиональный рост?

– Ещё какой! – заверил Гена и сложил бантиком руки на жилете, совсем как не-Крокодил. – Я постоянно в командировках по всему региону, скоро уже нужен будет личный помощник. Ну, кто из вас первым хотел бы мир повидать, себя показать, э?

Наш регион я уже, честно говоря, повидала. Тут бы университет благополучно закончить.

– А как насчет перспектив? – поддерживала разговор Ольга, наяривая десерт.

– А чем не перспектива? – удивился Гена: вероятно, мы с подружкой действительно производили впечатление, что это и есть наш предел мечтаний – на локальный мир, так ска-

зять, ездить-смотреть да себя всем там показывать.— Потом сами руководителями станете, себе помощников возьмёте, — он хитро подмигнул.

Казимир тем временем мечтал о сауне, свесив подбородок на грудь.

— Смотрите-ка, не храпит, — ехидно заметил Гена, — а я во сне похрапываю, тебя это не смущает, киса?

Ольга хотела заржать, как лошадь — я видела это в её глазах — но «киса» вовремя поняла, что будет неприлично. Вместо этого она обняла дядю Гену за шею и чмокнула его в ухо — в нём, наверно, зазвенело, потому что координатор слегка поморщился и тяпнул очередную порцию водки.

Нам с Олей постепенно становилось скучно, а Гене весело, особенно когда он начал описывать качающийся спальный вагон и размеренное трах-трах, трах-трах, трах-трах в двухместном купе-люкс — то ли стук колёс, толи стук головы о пластиковую стену. Уточнять уже не хотелось, и я подняла руку, подзывая официанта:

— Рассчитайте, пожалуйста.

— Правильно, девочки, пора завязывать с чревоугодием и переходить к спортивным процедурам, — резюмировал наш кавалер.

Казимир рядом заворочался и поднял голову. Вздохнул.

— Казимирка, мы выдвигаемся! — засуетился его шеф, слегка покачиваясь на своём стуле.

Вторая початая бутылка водки была почти полной, и Ге-

на пытался пристроить её в карман брюк сначала, затем во внутренний карман пиджака, потом в кармашек жилета, но безуспешно. При этом он бормотал:

– Сейчас, девчонки... поедем, про бизнес потолкуем... сауна, зеленый стол...

Официант принес счет, Гена указал жестом на Казимира-олигарха, и попросил:

– Уважаемый, а пжалста... как бы с собой это... – он указал на бутылку.

Тут Ольга, поднявшаяся уже с места и стоявшая у столика, добавила:

– И потрахаться тоже заверните.

Официант не понял:

– Кому?

Она окинула критичным взглядом Казимира Аркадьевича и Гену:

– Да обоим, пожалуй.

Мы вышли с ней из душного зала на улицу. Было ещё не поздно, но темнело.

– Повеселилась?– спросила я.

– Да они все как из одной пробирки.

Валерка-таксист вырулил с парковки. Это был Ольгин младший брат. Иногда мы пользовались его услугами в корпоративных целях. Его лицо расплывалось в широченной улыбке:

– Девчонки, как насчёт бассейна под открытым звёздным

небом?

– Ты ещё..! Гена-траходил.

Мы сели в машину и поехали по домам.

Завтра напишу отчёт Светлане о работе с клиентами – она тоже любит олигархов.

4)

внеплановая инвентаризация

«Доверяй, да проверяй», – любил говаривать покойный ныне Президент США Рональд Рейган, подписывая договор с Советами по контролю за ядерными вооружениями. А в бизнесе – сам бог велел: помимо планового контроля за движением товаро-материальных ценностей необходимо знать, в какой мере сотрудники обособленных подразделений выполняют дисциплинарные требования по сохранности и выдаче товара. Для этого существуют внеплановые инвентаризации. Все действия в этом направлении опять-таки должны быть предельно прозрачными, объективными и подчинены единым для всех правилам, желательно отраженным в соответствующем положении – «Регламенте проведения внеплановых проверок финансово-хозяйственной деятельности и инвентаризаций товаро-материальных ценностей (далее – «ТМЦ») в структурных подразделениях» (Приложение 2.12).

Все действия членов инвентаризационной комиссии-со-

трудников головного офиса компании должны происходить в строгом соответствии с принятым регламентом, в котором, однако, не прописаны, но логически вытекают из текста следующие постулаты:

– *целью* любой внеплановой проверки, прежде всего, является получение исключительно объективного представления и понимания происходящих процессов в реальном измерении в удаленно контролируемых подразделениях компании. Для этого необходимо обеспечить полную неожиданность для проверяемой стороны, чтобы процесс получился максимально естественным и в повседневных условиях. При этом соблюдение конфиденциальности имеет решающую роль;

– решение о проведении инвентаризации и, соответственно, необходимости выезда в командировку члены комиссии могут получить от председателя комиссии или генерального директора менее чем за сутки до часа отправления;

– члены комиссии не вправе обсуждать и комментировать цели своей командировки в компании ни с кем, кроме как с председателем инвентаризационной комиссии и генеральным директором, которые, со своей стороны, также не вправе раскрывать информацию о других членах комиссии;

– вопросы по организации бронирования мест в гостинице в городе пребывания и приобретения проездных документов решает в оперативном порядке председатель комиссии. При необходимости командированный самостоятельно выку-

пает проездные билеты после получения командировочных средств;

– командировочное удостоверение и задание готовятся председателем комиссии, выдаются на руки членам комиссии только по прибытию в место проведения проверки – для отметки и регистрации;

– по прибытию в город назначения члены комиссии самостоятельно добираются до гостиницы, регистрируются, размещаются и также самостоятельно (без привлечения ресурсов филиала) приезжают по адресу расположения филиала;

– все члены комиссии обязаны сохранять приветливость, корректность и демонстрировать искреннюю лояльность при общении со всеми сотрудниками филиала;

– если на момент прибытия в филиал на складе запланирована разгрузка вновь прибывшего и непроведенного в учетной программе филиала товара, при условии соразмерно больших остатков для инвентаризации на складе, то председатель комиссии даёт распоряжение перенести выгрузку/приёмку нового товара до момента окончания инвентаризации, руководствуясь принципом экономической целесообразности;

– крайне желательно воздержаться от неформального общения с сотрудниками филиала не только до тех пор, пока проверка не будет завершена, но и пока не будут подписаны и надёжно упакованы в личные вещи *все* необходимые процессуальные документы по проведенной проверке;

– при сведении данных пересчета ТМЦ в электронном файле крайне желательно данную операцию производить на съемном носителе (флэш-карте), постоянно сохраняя данные. Электронная версия итогового акта с данными учетных (из программы 1С, например) и фактических (пересчитанных комиссионно) остатков ТМЦ обязательно предоставляется в головной офис, равно как и подписанные официальные, а также черновые рабочие копии документов и любые другие, имеющие отношение к инвентаризации;

– в случае очевидной невозможности закончить инвентаризацию в спланированные сроки председатель комиссии принимает решение либо о продлении её сроков (при этом решает вопрос по обратным проездным документам, проживанию и общим затратам), либо отказывается от инвентаризации какой-либо выделенной в учете группы ТМЦ;

– внесение в инвентаризационную ведомость подлежат только те ТМЦ, которые фактически посчитаны в натуральном виде на складе в момент инвентаризации. Никакие «отданные на реализацию в магазин» или «старому доброму клиенту под расписку» или «под честное слово» ТМЦ внесению в ведомость не подлежат;

– из чистового Акта инвентаризационной ведомости, подлежащего подписанию, при желании любого из членов комиссии, могут быть исключены данные учетной программы о зафиксированных в 1С на момент начала инвентаризации остатках и фактическом их расхождении с реальными (пере-

считанными) на складах остатками ТМЦ, т.е. члены комиссии подписывают только цифры фактически пересчитанного по-позиционно товара;

– на все вопросы о дальнейших планах после отъезда из филиала члены комиссии должны уверенно сообщать, что направляются обратно в головной офис, независимо от того – правда это или нет, выглядит ли это так или нет;

– никогда и ни при каких обстоятельствах не разглашать никому в компании или за её пределами информацию по ходу и деталям проведенной проверки, независимо от того – были они отражены в итоговом решении и приказе или нет.

Соблюдение этих простых рекомендаций непременно будет способствовать не только эффективному управлению дисциплиной в отношении имущества компании, но и уважению к вам со стороны материально ответственного персонала, наблюдающего – будьте уверены! – за каждым вашим движением на их территории.

5)

представительские расходы

В процессе коммерческой активности у любой организации возникает потребность в представительских расходах. Опытный главный бухгалтер знает, что не следует «прятать» такие расходы, достаточно верно их отразить в учете.

Так, согласно действующему «Положению о бухгалтер-

ском учёте», денежные средства, затраченные на представительскую активность, отражаются в полном объеме – независимо от того, было ли это питание, сопровождающий эскорт или боулинг, но в налоговом учете есть ограничения: подпункт 22 пункта 1 статьи 264 Налогового кодекса РФ гласит, что в составе прочих расходов, связанных с производством и реализацией, учитываются, в том числе, представительские расходы, связанные с официальным приемом и обслуживанием представителей других организаций, участвующих в переговорах в целях установления и поддержания сотрудничества. Указанные расходы учитываются для целей налогообложения в порядке, предусмотренном пунктом 2 статьи 264 Налогового кодекса, в соответствии с которым, к представительским расходам относятся расходы налогоплательщика на официальный прием и (или) обслуживание представителей других организаций, участвующих в переговорах в целях установления и (или) поддержания взаимного сотрудничества, а также участников, прибывших на заседания совета директоров (правления) или иного руководящего органа налогоплательщика, независимо от места проведения указанных мероприятий.

Т.о., к представительским расходам относятся:

– расходы на проведение официального приема (завтрака, обеда или иного аналогичного мероприятия) для указанных лиц, а также официальных лиц организации-налогоплательщика, участвующих в переговорах;

- транспортное обеспечение доставки этих лиц к месту проведения представительского мероприятия и (или) заседания руководящего органа и обратно;
- буфетное обслуживание во время переговоров;
- оплата услуг переводчиков, не состоящих в штате налогоплательщика, по обеспечению перевода во время проведения представительских мероприятий.

Для того что бы указанные затраты учесть в расчете налоговой базы по налогу на прибыль необходимы следующие документы:

- сметы,
- отчеты,
- документы, подтверждающие представительские расходы (накладные на продукты, акты переводчиков и т.д.).

Положение о представительских расходах, пример которого представлен в Приложении 2.13, мы разработали и внедрили для нужд компании, и после этого ни у наших бухгалтеров, ни у руководителей отделов, ни у фискальных органов по сути вопроса к нам претензий не было.

б)

исполнительская дисциплина

Итак, в целом мы сформировали нормативно-правовую систему внутри компании. Мы довели все новые локальные акты до наших сотрудников и даже провели с ними тренинг

на практическое прохождение тех или иных организационных и административных процедур. Наша компания – это уже своего рода маленькое государство с собственными границами, ведущее торговлю с соседними странами, у которых свой уклад, быт и население. Может, законов там и нет, но тогда стоит подумать – нужно ли нам иметь дело с конторой, в которой царит беспредел, разброд и шатание? Точно также нас оценивают и наши партнеры, контрагенты – серьезные игроки на рынке: стоит ли им с нами иметь дело?

Бизнес – это очень серьёзно.

Когда, наконец, генеральный вздохнул свободно – казалось бы, чего ещё не хватает? – вдруг возникает тема: проектов в последнее время поприбавилось и задач, соответственно, тоже; количество вопросов для решения разного рода менеджерами возросло в геометрической прогрессии, и все требуют рассмотрения и движения. Иначе какой смысл во всём? Некоторые проблемы снимаются на уровне дирекций в соответствии с Регламентом делегирования полномочий (Приложение 2.11), а некоторые требуют доведения до результата при непосредственном контроле Самого Главного.

Но он тоже не может разорваться. Что делаем?

Делегируем: поручаем, координируем и контролируем, причем уровень наших менеджеров таков, что они сами инициируют проекты, ведут их и докладывают о результатах. И то верно: мы нанимаем толковых людей не для того, чтобы указывать им, что делать, а чтобы они нам демонстрирова-

ли толковые идеи и их воплощение – это знаменитый подход Стива Джобса, оправдавший себя сторицей. Но чтобы наши менеджеры знали, куда и зачем со своими идеями двигаться, а не тыкались, как слепые котята, необходимо предоставить им такой механизм, который гарантировал бы сотрудникам не только быть услышанными, но и идеям – быть реализованными.

Примерно такой управленческий механизм представлен пошагово в Приложении 2.14.

Вот, в общем-то, все те основы регулярного менеджмента, которые позволяют нам в полной мере почувствовать себя уверенно и надежно: быть защищенными изнутри – это куда принципиальнее, чем внешняя среда. С той можно бороться, но чего стоит такая борьба, если постоянно приходится оглядываться на собственные тылы и сомневаться: а вдруг не выдержит, вдруг треснет?

Где тонко – порвётся (с).

Быть конкурентоспособным – это не только иметь лучший товар по лучшим ценам в лучшем месте в лучшее время, но и быть при этом предельно мобильным и организованным, ибо без этого всё лучшее может просто вытечь в щели безответственности, расхлябанности и административной несостоятельности.

Иллюстрация 7

Г-н Пендель, волшебник

Когда человек осознаёт, что его чувствительность становится мощнее, он начинает исследовать мир.

Алексей Похабов, *«Философия мага»*

По мере развития «Зеленого света» нам понадобились дополнительные складские площади. Я был на хорошем счету у акционеров компании, и Сергей Сергеевич даже доверил мне выбор арендодателя – всё равно выше мизерного бюджета не прыгну, а если «косяки» с новым складом пойдут, то самому разгребать придётся: на такой случай он мне даже с юмором посоветовал вазелин приобрести в достаточном количестве, на что я резонно сослался на современные и весьма популярные лабрикаторы и поинтересовался исключительно из уважения к его статусу, какой ароматизатор он предпочитает – клубничный или банановый. Босс мою заботу об эстетике управленческого процесса не оценил и в очередной раз посоветовал «не умничать». Мне и думать даже не хотелось, что я невольно задел актуальную для человека тему.

Я сидел в своём офисе, вчитываясь в коммерческие оферты по складам. Дверь в общий зал была приоткрыта, и я увидел краем глаза, как Ольга, один из наших менеджеров, нето-

ропливо и, как мне показалось, даже игриво подошла к ближайшему столу и, стоя ко мне спиной, нагнулась и облокотилась на сложенные с краю папки, говоря что-то (и как бы по секрету) Вере.

В последнее время я стал замечать, что она часто секретничала за этим столом. Причем в то время, когда я имел возможность это видеть. Но всё бы ничего – когда клиентов в офисе нет, оторваться от компьютера я и сам всем рекомендую – если бы не возникшая откуда-то у неё потребность подражать Вере в стиле и манере одеваться.

А Вера предпочитала юбки исключительно выше колен. Ну, она могла это себе позволить.

Так вот Ольга стояла в изогнутом положении и секретничала. Не знаю, было ли ей комфортно в такой позиции, но я, как вполне состоявшийся джентльмен, чувствовал себя не совсем уютно, потому что мои глаза то и дело отрывались от бумаг и бессознательно блуждали по офису за дверью моего кабинета, упрямо избегая, впрочем, сторбленной фигуры менеджера. Ненароком всё-таки я задевал её воздушным прикосновением время от времени, и это отвлекало. Наконец, я не выдержал и, подойдя к двери, бесшумно её притворил. Послышалось еле сдерживаемое девичье хихиканье.

Через некоторое время, когда я вновь полностью погрузился в документы, в дверь постучались, и Ольга уверенной походкой приблизилась к моему столу со словами:

– Афиноген Ильич, виза ваша нужна, – и протянула мне

бумаги, перегнувшись зачем-то через приставной столик для посетителей, хотя можно было подойти ближе.

На меня пахнул аромат тонких духов не без легкой примеси муската, так что я даже чуть не поперхнулся, а когда поднял глаза, то почти уперся линзами в разрез её кофточки, верхние пуговики которой были очень неблагоразумно и, я бы даже сказал, безапелляционно расстегнуты.

– Это что? – спросил я, не мигая.

– От «Флорестини», – ответила она.

– «ЗАО» или «ИП»? – уточнил я, разглаживая ладонью на столе принесенные ею бумаги, не в силах оторваться от содержимого ослепительно белого с тонкими кружевами «Флорестини». Две пуговики сверху – это слишком, даже для моего скромного офиса. Спинным мозгом я почувствовал, как пальма позади моего кресла стала расправлять свои мохнатые лапы, поднимая их всё выше и выше, и выше...

– Я не уверена, – сказала она.

Я прокашлялся, сбрасывая наваждение, и посмотрел на документы.

– Это ООО «Л-брус», Ольга! Счет на замену картриджа. Про Флоре-как-его-там нет никаких упоминаний!

– Но вам нравится? – с придыханием произнесла она.

– Я в восторге! Тысячу рублей в неделю за картридж! Вы этот порошок в кулинарии, что ли, используете, вместо приправы?

Она выпрямилась:

– Да, как приворотное зелье!

– Сколько новых клиентов приворожили с последней заправки? – я снял и начал протирать очки.

– Одного. Второй ещё тут вот сидит и выкобенивается.

– Странно: я никого постороннего в офисе не заметил. Его Вера обслуживает?

– У Веры проблем нет.

– Вот что, Ольга Николаевна: смотрю, у вас тоже проблем нет, зато у меня хватает – езжайте по этим трём адресам, это склады, сделайте на мобильник их снимки изнутри и снаружи, проверьте наличие подъездных путей...

Я надиктовал ей ворох смарт-задач, до которых у самого руки не доходили. В заключение добавил, подтягивая собственный галстук:

– И аккуратнее там, на складах: народ может неправильно понять вашего... Флорестини. Привет ему от меня.

Она молча развернулась и вышла, буркнув нечленораздельно у двери что-то про своего внука. Откуда у Ольги внук? Значит, про «её-внука». Или «ей-внука». А, может, и «ей-в-ухе» – собственно, уточнять мне не хотелось, да и не было времени: я тоже взял свой ежедневник и отправился на наш действующий склад, чтобы подобрать стеллажи для новых помещений.

При выходе из кабинета Вера понимающе на меня взглянула и опустила голову. Про себя я улыбнулся.

Склады бывают разные – маленькие, большие, протека-

ющие и пустые, но на всех, по-видимому, незримо присутствует мать – Родина, соседская, твоя, растудытная – и меня это всегда коробило. Так что первым делом, сформировав здесь колоритный коллектив, я повесил над воротами с батюшкиного позволения репродукцию иконы Божьей Матери, и – о, чудо! – упоминание всеу разом прекратилось. Кладовщики и грузчики, прежде чем ёмко обозначить «вон ту херовину на паллете» народным «погонялой», опасливо оборачивались на ворота, а проходя через них – крестились. Также с лёгкой руки игумена в бытовке появилась надпись: «Братья и сестры во Христе! Помните, что воровать – грех, ибо у себя отнимаете». Не знаю, насколько действенным было это упоминание: с нашим громоздким товаром особо-то не развернёшься в этом направлении, но если чего и таскали по мелочи, то наверняка с просветленными ликами и благословясь на дорожку. До церкви-то не дойти, вот и молились тут прямо, не отходя от кассы.

Начальник же склада, Степан Михайлович, человек набожный, ответственный, пользовался у людей уважением. При виде меня он протянул руку для пожатия, поздоровался и проинформировал:

– Стеллажей дополнительных нам хватит, чтобы ещё пятьсот квадратов покрыть. Нужно определиться с программой, да ячейки зарисовать, потом и расставлять можно.

– Да, завтра уже будет решение по новым площадям, я дам

схему и определимся. Кого планируете туда управляющим?

– Думаю, Николай должен справиться.

– Он же недавно совсем..? – спросил я.

– Четыре месяца. Но парень с головой, хозяйственный.

– Со стороны не хотите посмотреть кого-нибудь?

– Нет. На его место старшим кладовщиком поставим Василю.

– А не он ли...

– Уже нет, давно в завязке, обратной дороги нет.

– Хорошо. Вам виднее. А Николай... отправьте его ко мне завтра к десяти утра, побеседуем.

Он кивнул, мы оглядели разобранные балки и перекрытия для новых стеллажей, и я отправился назад в офис.

После обеда вернулась Ольга и скинула мне по внутренней почте сделанные снимки со своими комментариями по поводу подъездных путей, вывоза мусора, покрытия полов, пожарной сигнализации и местных «озабоченных» охранников складов, причем всех трёх, и этой последней теме скрупулёзно посвятила половину всего отчета. Первая же половина была составлена достаточно грамотно и лаконично, за что я Ольгу очень ценил. Но я уже не стал указывать ей на форму изложения второстепенных фактов с неподобающими эпитетами в служебных записках, решив отложить эту процедуру на завтра, а дверь в кабинет предусмотрительно запер, чтобы её «случайно» не распахнуло сквозняком – секреты менеджеров противоположного пола на рабочих местах

меня абсолютно не интриговали, а при моей закрытой двери они у них, как ни странно, и не возникали вовсе. Я в этом был уверен.

Ровно в десять следующим утром Николай был у меня в кабинете. Спокойный и приятный в общении парень двадцати семи лет, он прямо с порога производил впечатление полной уравновешенности и позитива. Если бы не его излишняя скованность и совсем уж мальчишеская застенчивость, проявлявшиеся хотя бы в неумении куда-нибудь деть свои руки в этом жестоком и коварном мире поголовных управленцев, он мог бы, пожалуй, кружить головы девчонкам похлещи попиков из разных звёздных телешоу. На рабочем же месте, как я не раз мог наблюдать, он вполне компетентно мог руководить процессом, избегая ссылок на прототип видевшего над воротами святого изображения – все его понимали и без них.

Я предложил ему присесть, и он неловко примостился на краешек стула. Мы поговорили немного о его профессиональных перспективах, как они ему казались, о развитии бизнеса в целом и обо всём том, что сопутствует повышению в должности ценного сотрудника компании.

– Ольга, зайдите ко мне, – через полчаса попросил я по внутренней связи.

Она, как обычно, уверенно прошествовала к столику для посетителей и после моего приглашения присела напротив Николая. Сегодня она была в классических брюках и коф-

точке с высоким воротником без пуговиц. В таком виде, по правде говоря, она мне нравилась куда больше.

– Вы уже пересекались когда-нибудь? – спросил я.

Николай отрицательно помотал головой, а Ольга ответила, открыто разглядывая молодого человека:

– Один или два раза он заходил к нам в офис.

Я их познакомил. Затем достал Ольгин вчерашний отчет. Она нервно заёрзала на своем стуле.

– Николай, Оля по моему поручению вчера сделала экспресс-мониторинг новых складских помещений, и нам необходимо принять окончательное решение и выбрать наиболее подходящее. Поскольку именно вы будете осуществлять там локальный логистический менеджмент... – я сделал паузу и боковым зрением удостоверился, что Ольгин интерес к новому проекту заметно возрос, – то сознательно не показывал ни одно из них Степану Михайловичу, и хотел бы, чтобы вначале вы проехали туда и сами внесли конкретное предложение. Что выберете – там и будете работать, и людей своих организовывать.

– Хорошо, Афиноген Ильич.

– Поскольку Ольга уже в теме, – я снова взялся за её служебную записку, повертел и так, и сяк, в итоге же сунул назад в папку, – то она вам сегодня составит компанию. Ольга, обрисуйте Николаю по дороге ситуацию, чтобы нам здесь не заниматься... – я кивнул на папку с отчетами, – коллективным чтением. Думаю, устно у вас получится менее... м-м...

эпатажно. Вопросы?

Вопросов не было. Они одновременно поднялись и вышли, при этом Николай распахнул дверь и робко пригласил её пройти первой. В Америке или Европе на гребне феминизации за такие вещи мог бы и в тюрьму угодить на пару месяцев, или, в лучшем случае, отделаться увесистой оплеухой от милой миниатюрной барышни с суровым взглядом амазонки. Ольга же только приветливо улыбнулась и выпорхнула в общий офис – куда нам ещё до западных стандартов? Под иконами с пустыми карманами даже проходить не научились – вековой генотип всё ещё побеждает. Ну да каждому своё.

Ближе к вечеру у меня на столе уже лежала служебка от Николая. Выбор был сделан. Я написал размашисто в левом верхнем углу: «Согласовано. На контроль С.М.», Михалычу то бишь. Разумеется, я перестраховался и отправил его предварительно с секретной миссией на выбранный Николаем склад – вазелиновый юмор собственника бизнеса волшебным пенделем нависал над моей драгоценной ответственностью, чуть пониже спины.

В восемнадцать-ноль-пять из своего окна я заметил стоящего на углу здания управления Николая. Потом услышал негромкое «до свидания» с стороны зала менеджеров, и через пару минут к нему присоединилась Ольга. Веру ждала машина, и она сразу направилась к ней, помахав им на прощание. Они медленно побрели вдоль дороги и скрылись из виду. Я закрыл жалюзи – солнце как раз выглянуло из-

за крыши соседнего складского комплекса, прямо напротив моего окна, и било прямо в глаза.

С тех пор я уже не запирал двери своего кабинета.

Как-то Вера зашла ко мне и неуверенно произнесла:

– Афиноген Ильич, я тут подумала... Ольга, знаете ли...

она так неловко себя чувствует по отношению...

– У них с Николаем всё нормально? – спросил я.

– Да, вы знаете, я сама так за них рада! Они вроде такие разные, но, с другой стороны, так... гармонично дополняют друг друга, вы не представляете!

– Отчего же не представляю? Что ж я, совсем уж «ей-внук»? – я посмотрел на неё прищуренными глазами из-под очков, и она порозовела. Обожаю женщин, которые и после двадцати не утратили эту способность.

– Вообще-то, конечно... тут и я тоже не совсем корректно, наверно... Но вы очень грамотно разружили ситуацию, прямо скажу.

И ещё обожаю, когда меня вот так открыто и беззастенчиво хвалят, даже подчиненные. Но вида, естественно, никогда не показываю и даже сердито насупливаю брови, что я тут же ей и продемонстрировал:

– Да уж, Вера. Вы ж понимаете, мне в первую очередь важен дееспособный коллектив. Я старый циник, всегда использую испытанные хрестоматийные методы. Из курса «Эм-Би-Эй» это, например, есть «направление высвободившихся управленческих ресурсов руководителя в места

проблемного... бла-бла-бла путём психологического воздействия на скрытую мотивацию...» – автор метода: господин Пендель, если не ошибаюсь, преподобный волшебник. В зависимости от ситуации он бывает разный, сам метод по содержанию – не по форме, заметьте, но, уверяю вас, мы все в нём нуждаемся время от времени.

Она задумчиво подтвердила:

– Это точно. – А затем добавила: – А мне он когда понадобится, как вы думаете?

Я усмехнулся:

– А вы сами-то как думаете?

Она пожалала хрупкими плечиками:

– Наверно, мы сами этого не ощущаем, и со стороны, как говорится, виднее.

– Совершенно с вами согласен. Поэтому обещаю, что для вас я его припасу, что называется, в самом благопристойном виде.

Она улыбнулась, кивнула головой и бодро вышла из моего кабинета.

Часть 3

РАСЧЕТНЫЙ ПРОЕКТ НОВОГО КОММЕРЧЕСКОГО НАПРАВЛЕНИЯ – ПРИМЕР ДИВЕРСИФИКАЦИИ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БИЗНЕСА

Данный фрагмент недоступен в текущей версии книги

Иллюстрация 8

ФАКТОРИНГ ПО-РУССКИ

Матом кроют генералы, матом кроют продавцы,

Матом кроют прокуроры и родные отцы.

Все – как будто бы святые, а приди к любому в дом:

Через каждые два слова каждый ложит матюгом.

Ю.Клинских, *«Русский мат»*

Сергей Сергеевич только что прилетел из Москвы, а уже бодрым шагом направлялся к моему скромному офису по длинному узкому коридору второго этажа принадлежавшего ему здания. Рядом с ним шелестел на мягких подошвах иноземный партнер. Я шел следом, тоже стараясь выглядеть бодро. За мной семенила вездесущая Светлана Петровна, поясняя на ходу все те изменения по хозяйственной части, которые произошли в империи босса с момента его последнего налёта в наш уютный ухоженный город.

– Так, вы мне скажите, Светлана, офис «Зеленого света» был вовремя готов к эксплуатации?

– Да, конечно, Сергей Сергеевич – полностью меблирован. Афиноген Ильич сам закупал технику под рабочие места.

Я подтвердил: большое дело – закупить четыре компьютера и один сетевой многофункциональный принтер! Как обычно, мне предложили дежурный снабженческий «откат» в каждой из торгующих фирм, но мараться за два процента Афиноген не стал: я дождался, когда «Л-брус» поднимет ставку до четырёх и с чувством собственного достоинства предложил им засунуть эти проценты именно туда, откуда они, судя по их размеру, выродились; причем повернуть их таким образом, чтобы они растопырились в узком проходе веером – для общей эстетики, так сказать. В итоге сошлись на пяти. Причем в виде официальной скидки, отраженной в накладных документах. В глазах консультанта «Л-бруса» я прочитал однозначное «Вот придурок!», а в своих попытался выразить надменное «Не учите меня эндээсу», при этом мы мило разошлись, пожав друг другу руки.

– Эта дверь? – спросил босс, указывая на офис «Зеленого света».

– Так точно, – сказал я.

– Pitdes? – с улыбкой уточнил партнер.

Босс захохотал и открыл дверь.

– Ага, пришли, – с запозданием подтвердила завхоз, чтобы морально поддержать иностранца. Тот оценил:

– Да, prishly nahuy.

Восемьдесят квадратов – все они на вид казались на месте. За двумя столами склонились над выпиской менеджеры, Вера и Ольга, тут же с ними находились клиенты, другие два стола пустовали – наши «региональщики» были на выезде. На стенах кое-где ещё оставались не до конца экспроприированные завхозом репродукции известных мастеров, и выглядели они, должен признать, весьма неплохо, прикрывая отодравшиеся местами обои – впрочем, как и цветы в горшках на тумбочках по периметру помещения.

– Vlia-at! – сделал комплимент иноземец, обводя взглядом офис.

Сергей Сергеевич усмехнулся, подошёл к двери моего внутреннего кабинета, распахнул её и – прямым к моему креслу. Уселся под пальмой, раскинул руки по обеим сторонам клавиатуры и, наверно, почувствовал себя хозяином:

– Ну, Афиноген, нормально ты тут устроился, а?

– Да, вполне, – сдержанно ответил я.

– «Вполне!», – передразнил меня босс. – Нормально! Людям вон в стране в захезанных конурах приходится сидеть, а у тебя – офис, сотрудницы, бизнес!

Мы присели на стулья за приставным столиком для совещаний. Светлана Петровна тоже хотела примоститься рядом, но Сергей Сергеевич распорядился:

– Светлана, спасибо вам за... компанию, я позже к вам загляну – сейчас тут потолкуем вначале с товарищами. Мы по-английски будем, вы всё равно ни хрена не понимаете.

Потом обернулся ко мне:

– Чай кто делает?

И к партнеру:

– Чай будешь? Или кофе?

Тот понял и кивнул:

– Coffee is бليات!

Я, наконец, догадался, чем в самолёте развлекался босс, и какой исконный русский эквивалент он подобрал под английские «ok», «fine», «good», «just» и, вероятно, сотню других малозначащих эпитетов, которые ёмко уместились в нашем универсальном непечатном междометии.

– У меня нет личной помощницы, Сергей Сергеевич, – ответил я на его вопрос. – Вера с Ольгой сейчас заняты с клиентами...

– Светлана, организуйте нам чайку и кофе для партнера, окей? – перебил меня босс, и мне показалось, что моя карьера в «Зелёном свете» начинает мигать жёлтым.

Завхоз кивнула и вышла. Мы перешли на английский.

– Господа, познакомьтесь – это Афиноген, директор местного отделения моей корпорации...

– Афина...? – не понял иностранец.

– Да, Гена из Афин, – подтвердил я, – просто «Афин» тоже сойдёт.

– Вы действительно из Афин? – искренне порадовался за меня он.

– Вот там бывать не приходилось, – вздохнул я, а он со-

чувственно покачал головой: ну надо же, эти русские со своей ортодоксальной родословной!

– ... и господин Макфаккен Скотт, который является соучредителем этого направления.

– Ага, скот, понял... факин, – пробормотал я, делая пометки в своём блокноте. Мак увидел мои каракули и достал визитку, на которой его имя было совсем не похоже на выведенное мною «muk fuckin scut». Как босс произносил, так я и писал.

– Афиноген, будешь умничать – останемся без инвестиций, – опять перешёл на русский босс.

– Да я без всяких задних мыслей, – попытался я оправдаться.

– Вот-вот, будет тебе потом задний факторинг, без мыслей, – пообещал он.

Мак, скорее всего, уловил интернациональные выражения из наших замечаний, потому что согласно кивнул – в России он, судя по его уверенному «питдес» у двери, ещё недавно, но в какой факторинг здесь уходят многие инвестменты, уже, поди, догадывался.

– Окей, познакомились, теперь к делу! Мак, ты уже видел наш склад – полторы тысячи метров на первые два года вполне приемлемы и отвечают требованиям бизнес-плана. И присматриваем дополнительные площади – верно, Афин...?

Босс резюмировал всё увиденное за это утро Маком, чтобы и я был в теме – офис «Зелёного света» оказался по-

следним пунктом в экскурсии нашего зарубежного партнера. Оставалось подбить некоторые цифры по стартовым инвестициям, утвердить бюджет, и можно было ждать очередной транш.

Через полчаса Сергей Сергеевич вспомнил про чай:

– А где Светлана, я не понял?

Я постучал кулаком в стену – до телефона нужно было тянуться через весь хозяйский стол, поэтому так было быстрее и проще. Через секунду он зазвонил сам, и босс поднял трубку. Мак, по-видимому, оценил уровень наших коммуникаций, сделав какую-то пометку в своём ежедневнике.

– Светлана, куда пропали с чаем? Как – «ждёте»? У себя, что ли? Я слышу, что за стенкой... стол накрыли..? Ясно, – он положил трубку. – Совсем с ума сошла: стол накрыла у себя в кабинете! У нас обед на два часа заказан в «Реженте», а она стол накрыла... я чай просил – ну, чего, казалось бы, проще? Э-эх, матушка-Русь. Ладно, пойдём!

– Ладно-давай? – спросил Мак, распознав знакомые позывные.

– Ага, за стенкой наливают.

Мы встали вслед за Сергеем Сергеевичем.

– Афин, вы выпиваете в офисе? – с улыбкой поинтересовался коварный иностранец, пропуская меня вперёд к двери. – A couple shots at lunch? Я слышал, в российской провинции это обычное дело.

– Нет, у нас это не принято, – ответил я: идея босса про

растопыренный веером инвестмент в узком проходе в форме обычного делового факторинга, как я понимал, была всё ещё свежа в моей памяти. Хотя я также догадывался, что к сотрудничеству с банками это не имеет прямого отношения.

– Vliat! – удовлетворённо произнес Скотт.

– Фффак, – с не меньшим удовольствием процедил я и невинно улыбнулся.

Он удивлено поднял брови:

– Простите..?

Я тоже как бы в замешательстве ответил:

– Это примерно одно и то же, разве нет?

Мак покачал головой:

– Мы не употребляем слово на «ф» в приличном обществе, поэтому странно от вас его слышать. Это всё Голливуд со своей пропагандой, наверно.

– А, миль пардон тогда! Дело в том, что и мы не употребляем слово на «б» в приличном обществе, и уж как странно его было слышать от вас Светлане Петровне.

Мак с удивлением переспросил:

– Вы уверены? Серж меня заверил, что это нормальное общепринятое выражение.

Весельчак Серж между тем уверенно шагал впереди, не оборачиваясь и растворяя по пути двери. Я подумал, что у Скотта была, наверно, вполне нормальная человеческая реакция на мою ненормативную лексику: я не встречал ни одного приличного иностранца, который бы ржал, как конь, ко-

гда бы кто-то «из-за бугра» начал материться на его родном языке.

– Вы, наверно, не так расслышали. А слово на «п» правильное звучит «пришли» или «приехали» – в данном контексте.

– А «питдес» нельзя?

Я пожал плечами:

– С Сержем можно. Наверно, вам он доверяет, как хорошему деловому партнеру. Но если сказать так про его бизнес – думаю, он обидится.

– Я понимаю. Спасибо, – серьёзно сказал Мак.

Босс вошёл в кабинет Светланы Петровны и в замешательстве остановился, определяя, где хозяйское место: посреди офиса стоял стол, на котором председательствовал слегка замусоленный поттер, несколько чашек с блюдами, наспех приготовленные канапе и ваза с печеньем. Недолго раздумывая, как и подобает предводителю, Сергей Сергеевич прошествовал мимо него и уселся чуть дальше – за компьютерный столик, показавшийся ему, вероятно, более соответствующим своему статусу в этом помещении. Он привычно раскинул руки по обеим сторонам клавиатуры и уставился в монитор, на котором, судя по его изменившемуся выражению лица, застыла недоделанная «косынка». Светлана Петровна, увидев в дверях меня, скосила глаза на шкаф с папками, где, как я знал, всегда хранился у неё дежурный штофик, и вопросительно подняла брови. В ответ я изобразил на ли-

це возможные последствия делового факторинга, и настолько убедительно, что она благодарно моргнула мне в ответ, удовлетворённо сложив руки на животе. Все наши прошлые обиды, если они и имели место, теперь были забыты.

Рядом стояла её дочь, приветливо улыбаясь. Я с ней уже виделся в тот день, поэтому не поздоровался, а босс не здоровался в офисе вообще никогда и ни с кем.

Макфаккен замер на пороге.

Мы-то привыкли к семейному подряду завхоза, чья дочь работала на третьем этаже, а наш партнер Светлану Геннадьевну рядом со Светланой Петровной лицезрел впервые – они были похожи друг на друга не только именами, но и как два чистых бланка «ТОРГ-12», и стоя рядышком, наводили транс на непосвященного. Видя, что мы с Сержем воспринимаем происходящее как результат присутствия только одной Светланы, и не знакомим его ещё с *кем-то из возможно присутствующих* в этом замкнутом пространстве, он решил выйти из положения, произнеся обычное в таких случаях воздушное «хай», на что Светланы в ответ в унисон тоже ответили «хай» с тяжёлым китайским придыханием, после чего посмотрели друг на друга и одновременно произнесли, словно глядя в зеркало:

– My name is Svetlana!

Я догадывался, что мать просто поддерживала морально дочь в незнакомой обстановке с использованием давно забытых школьных упражнений в английском – обычное дело у

нас в таких случаях, по простоте души русской, но Мак-то об этом вряд ли догадывался. Он, избегая встречаться взглядом с кем-то из Светлан, неторопливо опустил на ближайший стул и достал платок из кармана пиджака.

– Серж? – наконец, вымолвил он, вытирая проступившую испарину со лба. – Мы в самолёте из Москвы чего-нибудь выпивали?

Босс удивился:

– Нет. Появилось желание?

– Нет-нет, – заторопился опровергнуть это предположение Мак, – кофе было бы замечательно...

Я решил прийти ему на помощь:

– Это Светлана, дочь Светланы Петровны, менеджера по эксплуатации основных средств Промоптбазы, где мы арендуем офис и склад.

– О..! – благодарно произнёс он. – Рад встрече, Светлана.

Мак протянул ей руку для пожатия, и Светлана Геннадьевна с готовностью вложила в неё бутерброд с маслом и докторской колбасой – чем богаты, что называется. А для чего ещё нормальные мужики руки протягивают приличным дамам?

Светлана Петровна тем временем суежилась рядом с боссом, а я скромно налил себе кипяточку и, не размешивая, потягивал его стоя, как того и требовали правила этикета на официальном фуршете, по моим представлениям.

В дверь просунулась голова бойкой Ольги:

– Извините! Афиноген Ильич, ваша подпись нужна...

– Стоять! – почему-то шепотом выпалил Сергей Сергеевич, по-прежнему пристально глядя в монитор. – Ты кто?

– Конь в па... – Ольга запросто бы закончила фразу со всей своей провинциальной непосредственностью и скромной улыбкой, если б не мой выразительный кашель.

– Рябоконь Ольга, менеджер по опту, – сказал я, хотя прекрасно помнил, что Рябоконём у нас числился водитель-экспедитор.

Сергей Сергеевич оценивающе посмотрел на девушку.

– Хорошо. Ну, ты иди, Афиноген, мы уже сами тут...

Фуршет для меня закончился. Я распрощался с акционерами и вышел. У двери меня поджидала Ольга.

– Это ОН? – с благоговением прошептала она.

– Кто, конь в пальто?

– Ой, мне так неудобно... – она хихикнула, прикрыв рот ладонью. – А тот, второй – неужели настоящий Скотт?

– Ещё какой! А вы откуда про него знаете?

– Снимала копию с учредительных документов в бухгалтерии для тендера. Кстати, звонили из нашего банка – предлагают сотрудничество на условиях факторинга. Коммерческое предложение на вашу почту отправили. Нам это интересно? Я на всякий случай ответила, что мы рассмотрим их предложение, и вы свяжетесь с ними. Но, если факторинг – это то, что я думаю...

– Ясно. Я тоже об этом думаю, только с другого боку.

Ольга посмотрела на меня с сомнением: до этого я всегда производил впечатление вполне приличного Афиногена, или это докторская колбаса так подействовала?

– Идите, Ольга, к клиенту. По дороге поинтересуйтесь у Веры, что такое факторинг.

Я прошёл в свой кабинет и занялся бюджетом. Через некоторое время Ольга вновь была на пороге.

– Афиноген Ильич, факинг – это совсем не то, что вы подумали, оказывается!

Мои очки привычным маршрутом проследовали к кончику носа.

– Да-а?

– Да!

И с этим категоричным заявлением она исчезла из моего офиса. Я не успел ей напомнить, что речь шла вроде о факторинге.

Через стенку я слышал приглушенные мужские голоса клиентов и сдержанную отповедь Ольги, хихиканье Веры, и подумал, что мой менеджер, вероятно, решила проявить инициативу и поинтересовалась о значении термина не у своей коллеги, как я ей рекомендовал, и по дороге что-то перепутала с произношением. Я уже засомневался: может, это я в чем-то ошибаюсь – после всех сегодняшних встреч и переговоров?

Я открыл свою почту и нашёл присланную из банка оферту. Прочитал. Ну, факинг; ну, факторинг.

По большому-то счету...

Часть 4

МАГИЯ ЭСТЕТИКИ БИЗНЕСА

Волшебство имеет истоки. Каждый может стать волшебником, меняя окружающую действительность по своему усмотрению. Но, как и любое действие, магия требует определенных усилий: взмахнуть жезлом, приготовить отвар, обнаружить заветный камень. Но если вы не знаете, как надеть жезл силой, где собрать по одному вам ведомому рецепту ингредиенты флоры или корректно составить формулу заклинания на фауну, и ваша область волшебства – в собственном бизнесе, то используйте соответствующий этому направлению набор магических манипуляций: будьте до конца волшебником своего дела!

Выше мы рассмотрели некоторые из «наборов», способных изменить вашу деловую элементаль к лучшему. Приведенные «Иллюстрации», как можно было заметить, объединены не только одними и теми же действующими лицами, для упрощения восприятия заключенного в них посыла, но и ещё одним важным артефактом – этикой. Чего стоит конкурентная борьба, если постоянно приходится оглядываться на собственные тылы и сомневаться: а вдруг не выдержит, вдруг где-то порвётся? А рвётся, как известно, там, где тонко. Быть волшебником своего дела – это не столько иметь

лучший товар по лучшим ценам в лучшем месте и в лучшее время (именно таких во всём мире – единицы!), сколько постоянно ощущать безусловную поддержку своей команды, предельно организованной и управляемой, ибо без этих компонентов всё лучшее может просто вытечь в щели банальной демотивации, безответственности, расхлябанности и административной несостоятельности – вкупе сие и есть эстетика бизнеса. Вот элементарные проявления негативных факторов, образующих «чёрные дыры» в ауре любого бизнеса:

- коррупционное взаимодействие между участниками административных и бизнес-процессов;
- неформальное общение между руководителями и подчиненными с использованием служебного положения первых для извлечения сугубо личных выгод из такого общения;
- проявление любого рода шовинизма, протекционизма или дискриминации при подборе, найме или управлении персоналом, равно как и при организации делового либо интер-корпоративного взаимодействия;
- воровство, похоть, лень и напыщенная некомпетентность.

Избавление от подобной «надстройки» в бизнесе, по сути, и есть эквивалент мощнейшего оберега на удачу и стабилизацию денежного потока. Мыслите этими категориями, и Св. Спиридон Тримифунтский всегда будет на вашей стороне!

Последний важный критерий успешности, на уровне ге-

нетической цели – это ваши дети, или дети ваших коллег и подчиненных: ничто в мире не является оправданием отсутствию регулярно проявляемой родительской любви в её искреннем эмоциональном выражении. Не тешьте ни себя, ни ребёнка иллюзией типа: «Это же я для тебя стараюсь!», ибо это не так. А дети всегда чувствуют фальш, поэтому и не верят таким заявлениям – они их не понимают и не воспринимают, и не потому что ещё малы и неразумны. А просто потому что легко распознают ложь.

И в глубине души вы сами это прекрасно знаете.

Иллюстрация 9

КУКИШ

Здесь вместо звёзд зеркальные шары,
А вместо ветра – кондиционер;
Легки, как воздух, правила игры...

Владимир Кузьмин

Сенька ввёл пароль и нажал на ввод. На экране высветился кукиш.

– Я же говорил тебе, не получится! – загундосил младший брат.

– Да тише ты! – прошипел Семён, строго глянув на Илью,

который был на 3 года младше. – Почём тебе знать – получится, не получится? В школу вот когда пойдёшь, тогда и будешь рассуждать.

Он снова набрал на клавиатуре комбинацию из цифр и нажал на ввод. Белесый кукиш вновь выплыл из темноты монитора и стал плавно покачиваться на волнах заставки Майкрософта, словно издеваясь над юными хакерами.

– Когда твой день рождения? – спросил Сеня, не оборачиваясь.

– Завтра, – обиженно произнес Илья.

– А, точно! – и Семён снова одним пальцем застучал по клавиатуре. – Так, «3112» не подходит. Может, «1231»?

Илья увидел, как темный экран вдруг осветился приветственной заставкой, и радостно захлопал в ладоши.

– Тише, говорю тебе! Папа услышит же, – снова одёрнул брата Сеня.

Отец на кухне беседовал с дядей Афиногеном о каких-то задержках новогодних приставок, или поставок – кто их там разберёт? – а мама пошла к соседке за рецептом. Это точно надолго: они с братом знали, что если у мамы нет какого-то рецепта, то тётя Валя его наверняка припасла в пепельнице – от мамы пахло именно пепельницей, когда она возвращалась от соседки. И зачем рецепты салатов хранить среди окурков? А от тёти Вали так вообще почти всегда пахло пепельницей, хотя она была инженером, а не поваром, и постоянно вынимать свои рецепты из пепельницы ей не было видимой на-

добности.

– Сейчас я тебе покажу, в «гугле» найдём... – сказал Сеня, подключаясь к интернету.

– В «Гугль-Буме»? – уточнил Илья.

Семён проигнорировал замечание брата, сочтя его недостойным своего внимания. Пусть родители сами объясняют своему младшему сыну разницу между Гуглом в паутине и Бубль-Гумом в супермаркете.

– Вот, сейчас напишем в поиске: «Дед Мороз», и сам увидишь!

– Он из папиного компьютера выйдет?

– Ага, выскочит и как шарахнет тебя посохом по башке, чтоб глупых вопросов не задавал!

У Ильи округлились глаза.

– Ты же сам говорил, что его нет, как же он тогда выскочит?

– Вот, читай: «Дед Мороз живёт в Лапландии...» Нет, это, пожалуй, не то...

– Как же не то, если он там живёт?

– Да говорю тебе, он нигде не живёт, его придумали! Вот, смотри, тут написано: «Деду Морозу, по разным источникам, более тысячи лет...» Опять не то!

– Видишь, какой он старенький!

– Старенький, старенький... это дядя Петя у тёти Вали старенький, когда в Деда Мороза нарядится.

– Ну, так ведь дядю Петю же не придумали?

– Его нет, его не придумали, хотя... кто его знает – нас же с тобой в интернете придумали. Правда, тогда и интернета ещё не было, наверно, когда дядя Петя появился.

– В Лапландии?

– Это Дед Мороз, которого придумали, появился... где он появился? Нигде он не появился, раз его придумали.

– А в интернете тогда кто живёт, если там детей придумывают? Папа с мамой?

– Папа с мамой живут с нами.

– В интернете?

– Это я сейчас в интернете ищу тебе Деда Мороза ненастоящего.

– Мне не нужен ненастоящий – такой у меня есть, вон под ёлкой стоит. Ты мне настоящего найди.

Семён, уставший доказывать брату очевидное-невероятное, в ответ прочитал вслух:

– «Окунитесь в мир Новогоднего волшебства и праздничного настроения в компании живого Деда Мороза». Этот подойдёт?

– Подойдёт! – обрадовался Илья.

Как только старший брат коснулся клавиши ввода, комната вмиг засверкала множеством ярких огней, а стены, казалось, раздвинулись вширь, и потолок взметнулся ввысь, образуя сводчатые узоры по заморским строительным технологиям.

– Во-тэ-то-да-а-а, – только и смог вымолвить маленький

мальчик, оглядываясь по сторонам. Старший с недоумением озирался – то на монитор компьютера, то на огромную живую ёлку, которая, казалось, за мгновение выросла вдруг посреди красочного убранства праздничного зала. Куда подевалась их прошлогодняя китайская синтетическая?

К ещё большему их удивлению, из-за новой ёлки появился высокий и статный старик в алом, расшитом золотом, кафтане, парчовых рукавицах и высокой шапке с меховой оторочкой, с длинной белесой бородой. В одной руке он держал высокий деревянный посох, в другой – бордовый мешок на серебряной подкладке.

Илья бодрым шагом направился к нему. Семён, не ожидавший от малыша такой прыти, попытался остановить брата, но тот только отмахнулся.

– Здравствуй, Дедушка Мороз! – громко и отчетливо произнёс он.

– Здравствуй, Илюшенька! – ответил старик мягким баритоном.

– Скажи, пожалуйста, Сеньке, что ты из Лапландии, а не из интернета, а то он не верит!

Дед Мороз неодобрительно посмотрел на старшего мальчика. Впрочем, в глазах его светилась неподдельная доброта и некоторая озабоченность, и Семёну стало неловко, и он невольно закивал головой:

– Да я... это... знаю. Нам учительница рассказывала...

– И что тебе тыщца лет! – не унимался братец.

– Ну уж, тысяча, – добродушно засмеялся Дедушка.

Неожиданно с другой стороны новогодней ели показалась маленькая девочка в голубом наряде до пола с высокой короной на голове. Сенька даже ахнул – до чего она была похожа на Ирку, с которой он сидел за одной партой в школе. Такая красивая, словно из старой сказки «Морозко», которую он однажды смотрел по «плазме». Он покраснел, как маринованный помидор из бабушкиной трёхлитровой банки, и оторопело впилился на вроде-бы-Ирку и вроде-бы-не-Ирку.

Но Илья всё воспринимал как обычное новогоднее дело:

– А вот это твоя внучка и зовут её Снегурочка.

– Да, я Снегурочка, – звонко рассмеялась девочка и взглянула на Семёна: – В меня ты тоже не веришь?

– Ага, как же, – буркнул Сенька, приходя в себя, – вчера кто мне заехал рюкзаком по спине?

Но Снегурочка или не расслышала Сенькину претензию, или сделала вид, что это её совершенно не касается, потому что переспросила:

– Веришь?

– Верю, верю, – подтвердил Семён. – Только отчего вы тогда сегодня появились, если Новый год только завтра?

Тут Дед Мороз взял слово:

– Завтра у твоего братика день рождения, и мы хотели, чтобы у него был тоже отдельный праздник, как и у тебя. Разве это не справедливо?

Семён вспомнил, как Илья потихоньку вздыхал, когда

брату на день рождения все дарили подарки, а он свои находил только на новый год, под ёлкой, вместе с остальными. Ему вдруг стало жаль малыша, и он согласно кивнул:

– Да, наверно, справедливо. Торт-то будем есть? – с надеждой добавил он.

– Конечно, будем! – весело заворковала Ирка-Снегурочка и хлопнула в ладоши, только не как зрители на спектакле, а размеренно, в такт.

И полилась отовсюду весёлая новогодняя музыка, и повалили из Дедова мешка медвежата на велосипедах, клоуны с воздушными шариками, зайчата в зимнем белом одеянии, и даже вылезла голова Фредди Крюгера, но Дед Мороз вовремя её заметил и саданул по ней своим волшебным посохом изо всей мочи, и голова исчезла, а вместо неё вылез, пыхтя и отдуваясь, Вини Пух с Пятачком, который тянул за крепко привязанный хвост флегматичного Иа. Заяц выпрыгнул за Волком, Крошка Енот вслед за Мартышкой и Матроскиным, а Илья тем временем выцыганил один из трёхколёсных велосипедов, бесхозно в стае кружившихся по паркету, и со смехом покатился на нём вокруг праздничной ёлки и шумной детворы. Снегурочка подплыла к его старшему брату, подхватила его под руку, и они закружились в серебристом вальсе под падающим конфетти, среди взрывающихся хлопушек и переливающихся яркими огнями гирлянд. А Сенька, никогда не смевший до этого закружиться с девчонкой на танцполе, чувствовал себя абсолютно уверенным в себе, не

испытывая ни малейших проблем с попаданием в такт замечательной мелодии. Все прочие гости тем временем встали в хоровод и – о, чудо! – запели «Как на Илюшины именины испекли мы каравай» вместо иноземной тарабарщины, и тут же огромный торт будто сам испёкся под ёлкой, а забавный Снеговичок выкатил его в центр хоровода, и все чинно подходили и одаривались щедрой порцией с кремом и ягодкой, получая в придачу мудрые наставления Совы. Только Шапокляк умудрилась из рогатки отстрелить вишенку с кусочка Кота Леопольда, но тот даже ухом не повёл, лишь поправил свой праздничный бант на шее и невозмутимо погладил по голове Крыску-Лариску, ластившуюся у него в ногах.

Илье сам Дед Мороз преподнёс высокий шоколадный кусочек на круглом расписном блюде, когда смог, наконец, зацепить посохом его «лисопед», проезжавший мимо – мальчуган так мечтал о велике на свой день рождения, что совершенно забыл про праздничное угощение. По этому случаю Мойдодыр так начистил усы Тараканищу, что тот ошалело начал отплясывать с Мухой-Цокотухой, позабыв про власть и чины.

Затем в середину выходили клоуны и показывали разные смешные фокусы, а седовласый лев, Лев Чандр, бесстрашно засунул свою мохнатую голову в пасть Робин-Бобин-Барабеку, который предварительно, наверно, всё-таки отправил кузницу в надлежащее место. В какой-то момент Сенька заметил Тома и Джерри в компании трёх миньонов, скромно

присевших в уголке зала, и махнул им рукой: «Вы что там сидите, давайте к нам!», и они тоже вместе со всеми кувыр-кались, пели, смеялись и от души веселились на этом предновогоднем празднестве в честь дня рождения маленького Ильи.

– А теперь главный сюрприз! – зычно провозгласил Дед Мороз, и в зал, поблескивая начищенным хромом и красно-синими маячками, из-под огромного балдахина, где раньше было окно, медленно въехала настоящая пожарная машина!

Илья замер в восторге. Он с восхищением смотрел на улыбающихся пожарных в красивых прозрачных шлемах, махавших ему руками в кожаных специальных перчатках со ступенек и вдруг хором прокричавших: «С днём рождения! С наступающим новым годом!!!» У Ильи на глазах выступили слёзы, он крепче вцепился в руль своего новенького велика и тихо прошептал: «Спасибо». Ему хотелось подойти поближе, попросить этих отважных мужчин пустить его внутрь машины и повертеть руль...

– Кто включил рабочий компьютер?!

Свет погас. Гости исчезли. Илья растерянно сидел верхом на маленьком стульчике, а Сеня прижимал к груди пластиковую Снегурку.

Папа стоял в проходе, а из-за его плеча высовывалась маленькая голова дяди Афиногена. Отец подошёл к компьютеру, нажал что-то на клавиатуре и обернулся снова к ним:

– Илья, ты опять качаешься на стуле?

Малыш быстро спрыгнул со стульчика, который до этого представлялся ему сказочным лисопедом, и виновато посмотрел на их маленькую синтетическую ёлочку.

– Семён, чего ты в куклу вцепился, ты же мужик уже!

Дети молча опустили головы. В комнату вошла мама:

– Чего ты, пусть играют! Вы уже с Афиногеном заканчивайте свои деловые вопросы, и сядем ужинать, – и она увлекла мужчин по коридору на кухню.

Семён уловил запах тёти-Валиного рецепта и раздражённую реплику отца:

– Сколько не говори им, всё бес толку!

И мамин мягкий голос:

– Успокойся, у тебя на работе проблемы, так не срывайся на мальчиках. Они и так тебя не видят неделями...

Семён посмотрел на Илью и прошептал:

– А ты говорил – «настоящий, настоящий»!

В его глазах что-то сильно защипало, и он отвернулся, чтобы младший брат не видел выступивших слёз. Сквозь влажную пелену Сеня различил белесую фигуру из пальцев, плавно покачивающуюся на экране монитора.

Должно быть, папа тоже ввёл неверный пароль.

Бывает...

ПРИЛОЖЕНИЯ

Внимание!

В данной издательской версии книги Дмитрия Чаркова не все приложения, на которых имеется ссылка в основном тексте, могут быть доступны.

Приносим свои извинения за доставленные неудобства.

**Полный труд автора доступен в печатном формате.
Надеемся на Ваше понимание**