

УДК 330.1
ББК 65.290-2
Я64

Все права защищены.

Ни одна часть данного издания не может быть воспроизведена или использована в какой-либо форме, включая электронную, фотокопирование, магнитную запись или иные способы хранения и воспроизведения информации, без предварительного письменного разрешения правообладателя.

Яновский, Алекс.

Я64 Лидер и его команда / Алекс Яновский. — Москва : Издательство АСТ, 2020. — 288 с. — (БизнесНаставник).

ISBN 978-5-17-111287-5

Алекс Яновский — мультимиллионер, бизнес-практик, наставник многих молодых успешных бизнесменов. Инвестор и совладелец сети ресторанов «Суши Мастер». Основатель русскоязычной школы бизнеса Алекса Яновского. Будучи человеком, вложившим в собственное образование более 1 000 000 \$, он уверен, что делиться знаниями и получать их — самый верный путь к успеху.

В новой книге Алекс раскрывает тему управления бизнесом с точки зрения руководителя. У человека на этой должности возникает множество вопросов, которые напрямую влияют на то, будет ли успешно работать его команда. Для этого необходимо знать обо всех аспектах такой работы и уметь разрешать любые проблемы. Автор, опираясь на свой богатый опыт, подробно делится тем, как именно стоит вести себя грамотному руководителю, чтобы его компания добилась значимых результатов и высокого дохода.

УДК 330.1
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-17-111287-5

© Алекс Яновский, текст, 2020
© ООО «Издательство АСТ», оформление, 2020

[Оглавление]

Путешествие к вершинам Успеха	6
От автора	7
Раздел I. Кого и как мы ищем. Поиск и подбор персонала.....	9
Глава 1. Команда, без которой нет лидера	10
Глава 2. Собеседование — судьбоносная встреча	27
Глава 3. Поймать звезду!	39
Глава 4. Мой самый главный сотрудник	49
Раздел II. Равноценный обмен. Мотивации и компенсации	57
Глава 5. Дифференциация команды с помощью оценки.....	58
Глава 6. Системы оценки персонала.....	74
Глава 7. Операция «Мотивация»	85
Глава 8. Финансовая мотивация	101
Глава 9. Санкции	115
Глава 10. Нефинансовая мотивация	124
Раздел III. Суперменеджер. Искусство быть хозяином	139
Глава 11. Главные заповеди	140
Глава 12. Искусство управления	154
Глава 13. Методичка для капитанов	171
Глава 14. Менеджеры — твоя основная инвестиция	186
Глава 15. Работа с командой	203
Глава 16. Отношения с командой и сотрудниками	215
Глава 17. Продавцы — элита компании	227
Глава 18. Инструменты контроля.....	241
Глава 19. Увольнения	260
Глава 20. Корпоративная культура. Кто заказывает музыку.....	270
Послесловие	282
Биография автора	284

[Путешествие к вершинам Успеха]

Поздравляю вас, друзья! Вы держите в руках замечательную книгу моего большого друга Алекса Яновского, а это настоящая удача!

Теперь Алекс и ваш друг. Вы наверняка уже многое слышали об этом замечательном человеке. Алекс Яновский — один из самых грамотных предпринимателей во всем современном мире. Он приобрел большой опыт во многих сферах и отраслях бизнеса, благодаря чему стал уникальным и квалифицированным консультантом различных фирм и компаний.

Я работал в шестидесяти двух странах мира более чем с десятью тысячами малых и средних фирм, а также с тысячами крупных компаний. Многое знаю о консультировании и об успехе бизнеса. И могу утверждать: в своих книгах Алекс собрал лучшие идеи из тех, что мы вместе опробовали на практике!

Иногда одна идея, всего один дельный совет, о котором вы раньше не слышали, может полностью изменить направление бизнеса и даже всю жизнь! Я сам не раз с этим сталкивался. Одна-единственная идея способна поменять ваш образ мышления. И вы сэкономите годы труда на пути к вершине Успеха!

Алекс щедро будет делиться такими идеями — книга за книгой! — и отвечать на вопросы порой еще до того, как они у вас возникнут. Воспользуйтесь идеями, советами и компетенцией Алекса Яновского! Он за руку приведет вас к такому Успеху, о котором вы даже не осмеливались мечтать!

Приятного вам чтения и увлекательного путешествия к вершинам вместе с Алексом Яновским!

Ваш Брайан Трейси

[От автора]

Когда-то, больше двадцати лет назад, я создал свой первый бизнес. Тогда я, мягко говоря, не очень любил менеджмент. Если честно, то и не особо понимал, что это такое. Но в тот момент я сделал шаг, который изменил мое отношение к управлению: я начал учиться у Майкла Гербера, автора книги «Предпринимательский миф». И понял, прочувствовал, полюбил менеджмент!

Сейчас я могу с полной уверенностью сказать: люди — это самое главное, что есть в бизнесе. Это твой самый ценный актив и капитал! Бизнес не строится сам по себе, не строится он и в одиночку. Бизнес строят люди. Команда! Поэтому не скупись инвестировать в свои знания — эти деньги вернутся с большими процентами. Не жалея времени, инвестированного в свою команду. Это самый лучший ROI (возврат на вложенные инвестиции), который может быть у бизнесмена. Я твердо убежден, что все наши беды происходят от слабого менеджмента на всех уровнях: и на уровне управления собой, и на уровне руководителей бизнесов, и на уровне руководителей стран. Поэтому считаю своим долгом поделиться с людьми тем, что понял и наработал.

Новую книгу я адресую в большей степени руководителям и владельцам бизнесов. В ней найдутся ответы на самые живые и часто задаваемые вопросы. Когда я слушаю своих студентов, понимаю, что их волнуют примерно одни и те же проблемы. Эта книга — путь решения многих из них.

Звезды и простые солдаты, менеджеры и специалисты — кто из них нужней? Кто из них важней? Кого и как нанимать? Как управлять командой?

Увольнять или перевоспитывать? Какая мотивация наиболее эффективна? К сожалению, даже сейчас, когда благодаря Интернету масса информации стала доступной, написаны тонны книг, но в большей мере это все теория, которая не имеет ни малейшего отношения к реальному бизнесу.

В книге нет теоретических советов, в ней собраны ситуации исключительно из моей собственной практики. Только то, что я сам применяю, использую и о чем могу сказать: «Да, на практике это работает» или «Нет, это на практике не работает».

Каждая нестандартная ситуация — это вызов, который нужно принять.

Убежден, что именно предприниматели смогут изменить мир к лучшему. Производя более качественные товары и услуги, применяя более качественные методы управления, мы повышаем стандарты жизни. Если ты готов учиться, готов становиться лучше сам и стремишься делать вокруг себя мир лучше, то нам с тобой по пути. Открывай книгу, читай и действуй!

Алекс Яновский

Раздел I.

**[Кого и как мы ищем.
Поиск и подбор персонала]**

Глава 1.

Команда, без которой нет лидера

*Чем больше людей захотят у тебя работать,
тем дешевле это будет тебе стоить.*

В жизни каждого здорового бизнеса наступает момент, когда он начинает расти. А что означает рост бизнеса? Это прежде всего рост команды. Как понять, что пришла пора брать нового игрока в команду? Кем должен быть этот игрок — нападающим или защитником? Звездой или специалистом? Какой в итоге должна стать команда, которая приведет бизнес к успеху? Попробуем найти ответы на эти вопросы.

Хочешь больших денег — собери созвездие!

Почему же так важна команда? И не просто команда, а суперкоманда! Может быть, получится обойтись без нее и делать все самому? Ответ прост: можно и самому, но в одиночку много денег не заработаешь. Если ты, конечно, не Марадона или Паваротти. А если ты не великий спортсмен или артист, единственный вариант заработать большие деньги — это стать во главе успешной команды. И чем больше эта команда, тем большее совокупное количество скоординированных действий она сможет совер-

шить. Причем ее работа не сводится к механическому выполнению задач. Люди должны работать от души, заряжаться на ежедневную отдачу. И вот тогда это огромное количество энергии приведет к единственно возможному варианту: большая отдача принесет большие деньги.

Естественно, львиную долю получает руководитель. Без руководителя каждый, возможно, что-то из себя и представляет, но организовать в сильную команду, которая заработает миллионы, без руководителя невозможно. Не научишься создавать команду — не увидишь больших денег. Покажу на цифрах. Чтобы заработать миллион, оборот компании должен быть в десять — двадцать раз больше. Но предоставить товаров или услуг на десять — двадцать миллионов один человек не может. Это под силу только большой команде, причем команде звезд!

**Приобретая в свою команду очередного игрока,
ты покупаешь его время и перепродаешь дороже то,
что он смог за это время для тебя сделать.**

Вот пример: чтобы заработать миллион, у тебя есть команда, предположим, в пятьдесят человек. Каждый из них работает около сорока часов в неделю. То есть выходит две тысячи рабочих часов в неделю, за которые создается тот самый звездный товар или услуга. А сколько часов есть у тебя? Семьдесят, от силы девяносто восемь, если будешь работать семь дней в неделю по четырнадцать часов в день! А нужно две тысячи! Так как же ты можешь сделать это без команды?

Значит, тебе нужно заплатить людям — купить их время дешевле и продать его потом дороже. Не стесняйся называть вещи своими именами. Купил дешевле — продал дороже. Это и есть бизнес! И никакой лирики. Я не очень люблю говорить «нанимаю на работу». Мы скорее договариваемся с человеком о взаимовыгодном сотрудничестве: меняем деньги на труд. Я заказчик, он — исполнитель. У меня есть объем работы, он готов ее сделать. В итоге и я в выигрыше, потому что мой бизнес растет, и он тоже, потому что получает свои деньги.

Когда сильный человек приходит на собеседование, то не думай, что это только ты интервьюируешь его. Он точно так же интервьюирует тебя,

точно так же выбирает себе партнера. Пора искоренять рабовладельческие замашки, те времена прошли!

Ты покупаешь время сотрудника, но это не должно мешать вам оставаться друг с другом в прекрасных отношениях. Не нужно бояться такого формата взаимодействия с людьми. Многие думают, что они поступают слишком рационально, что это недуховно — покупать время человека... А это, на самом деле, очень честно! Человек может быть счастлив потому, что имеет возможность заниматься тем, что ему нравится, и получать за это деньги. И что же здесь недуховного? Как раз наоборот! Он растет, продвигается, ему хорошо, тебе хорошо.

Если друг оказался вдруг...

Многие начинающие бизнесмены очень недооценивают значение команды, так как у них еще нет ни опыта, ни знаний. Зато есть много иллюзий и тараканов в голове! Их распространенная ошибка заключается в том, что, для того чтобы сэкономить, они берут в команду родственников или знакомых. В итоге ни бизнеса, ни друзей. Обычно бывает так: берешь друга, потому что сегодня вы идеологически совпадаете и находитесь в одной лодке. А завтра стали другими, да и бизнес вырос. И начинается головоморочка!

В начале пути партнеры объединяются, они оба слабенькие, а когда у них появляются силы, то начинают ущемлять друг друга. Один хочет идти в одну сторону, другой — в противоположную. Один хочет тратить деньги, другой инвестировать. Конечно, лучше действовать самому. Но если уж не получается быть единственным акционером компании, то старайся хотя бы оставить за собой контрольный пакет акций, чтобы за тобой было решающее слово.

Дружба — это бартер, обмен энергиями без денег. А бизнес — не бартер, это обмен товара или услуги на деньги. Не менее замечательная штука, чем дружба, но другая!

Часто (почти всегда) бывает так, что человек пользуется своим особым статусом друга и не выкладывается на сто процентов. А ты не можешь, помня, что он твой друг, надавить на него, как на других своих сотрудников. Уволить друга так, чтобы избежать проблем в будущем, конечно, очень сложно. Но ты можешь поговорить с ним, чтобы расставить все точки над *i*. Причем для такого разговора ты сам себя должен внутренне подготовить, определиться с тем, сколько хочешь ему платить и что получать за эти деньги. Пока сам не поверишь в то, что должен сказать, правильно не получится.

Если у тебя работает друг, то во избежание всяких недоразумений сделай следующее.

1. Точно подсчитай, сколько денег в день ему платишь. Например, пятьдесят долларов. Для тебя это бизнес-процесс: платить независимо от своих желаний пятьдесят долларов в день, ты в этом не свободен. А он, получая эти деньги, наверняка хочет оставаться свободным.

2. Четко пропиши бизнес-процессы, которые хочешь получать за эти деньги. Например, тебе нужно, чтобы за эти деньги он присылал тебе ежедневный отчет в 9:00, делал тридцать звонков в день, проводил одно со вещание и так далее.

Затем можешь с чистой совестью сказать: «Мы с тобой работаем в бизнесе. Я обмениваю вот такие-то твои бизнес-процессы (звонки, отчеты, совещания) на свой бизнес-процесс — платить пятьдесят долларов в день. То есть мы меняем услуги на деньги. Хочешь, поменяемся местами? Ты мне платишь деньги, а я оказываю услуги, если договоримся. С удовольствием продам тебе свое время за деньги, я же бизнесмен!» Он наверняка скажет, что у тебя поехала крыша, и ваша дружба быстро закончится. Но, по сути, я ведь говорю абсолютно правильные вещи.

Можно добавить, что в своем выборе он свободен, ведь не обязательно соглашаться на твои условия. Возможно, он подумает и скажет, что за такие бизнес-процессы не готов получать пятьдесят долларов в день. Тогда пусть озвучит, сколько ему нужно! А ты подумаешь, сможешь ли столько платить или нет: «Ты же знаешь, мы работаем по принципу альтернативы. Если я найду кого-то, кто готов делать то же

самое, но дешевле, то возьму на работу его. Ты мой друг и не хочешь, чтобы я, твой друг, был лохом и платил больше, если можно платить меньше».

После такого разговора он либо примет условия игры и статус одного из сотрудников без привилегий, либо сам уволится. И то и другое для тебя хорошо, по крайней мере, не придется его выгонять.

Конец отношениям!

Нужно всегда помнить о том, что друг, жена — это равные отношения. А в бизнесе не может быть равных отношений, там иерархия. У друга ты спрашиваешь совета, можешь попросить помощи. А в бизнесе нельзя принимать решения вдвоем, это только кажется, что можно. Почему нельзя? Потому что ответственность — это штука индивидуальная. За результат отвечает один человек, вы не можете делать это вдвоем. Хорошо отвечать за результат, когда он успешный. А если результат — ошибка? Кто тогда за нее отвечает? Отвечает тот, кто принял это ошибочное решение. А если отвечает один, то и решения принимать должен тоже один.

Сложность дружбы в бизнесе заключается в том, что у вас с другом есть сфера, где вы оба на равных. А в бизнесе один из вас руководитель. Поэтому часто становится невозможным это переключение ролей, люди не могут выйти из образа, если привыкли к равным отношениям. Это очень тяжело: днем ты мой начальник и я соблюдаю субординацию, а вечером мы друзья, можно расслабиться и пошутить.

Заповедь дружбы — это взаимная свобода. Когда с человеком дружишь, всегда можно делать то, что хочешь: захотел — пошел с другом в кино, не захотел — не пошел. И на этом праве «хочу / не хочу» дружба может продолжаться. А в отношениях «руководитель — подчиненный» последний не свободен. И если подчиненный твой друг, то постоянно перестраиваться с категории «друг» на категорию «начальник» и обратно просто невозможно. В понедельник у твоего друга хорошее настроение и он хочет писать тебе отчет, а во вторник он не выспался

и не хочет ничего делать. А надо, потому что ты начальник! И он будет на тебя злиться.

Еще один важный момент — зарплата. Друг всегда будет думать, что ты платишь ему мало, что мог бы и больше, по дружбе. Он будет (в глубине души, даже сам того не осознавая) злиться, и наступит вашей большой дружбе такой же большой капут.

С родственниками действуют те же принципы. Если берешь на работу родственника, то будь готов к тому, что отношения с ним могут быть испорчены. Могу гарантировать это на восемьдесят процентов! Тебе как руководителю подчеркивать ваше родство особым к нему отношением нельзя ни в коем случае. Это недопустимо! Относиться к нему нужно так же, как и ко всем, так же отругать, если нужно, а то и совсем отправить восвояси. У тебя должна быть свобода для маневров. Ты ведь даже другим тоном с подчиненными говоришь, подчеркнуто деловым и сухим. А родственники этого пережить не могут. Начинаются обиды, выяснения отношений, и в итоге разрыв. Зачем тебе это нужно? В мире миллионы других людей, которых можно взять на работу.

**Мой тебе добрый совет: всеми силами избегай брать
на работу друзей и родственников!**

Опять же, родственники — это равные. Родственные отношения — это отношения для души, не для бизнеса. А работа — это вообще не отношения для души, это жесткий, конкретный бизнес. Поэтому правильнее всего брать в команду сторонних людей: избавишь тем самым от ненужных проблем себя, своих друзей и родственников. И спишь спокойно, потому что никому ничего не должен.

«Персональный» пазл

Бог создал всех нас разными, и никто из нас не совершенен. Именно по такому принципу собирается любая команда. Руководителю нужна мудрость, чтобы взглянуть со стороны, увидеть картину целиком