

**Сергей Ефремов**

**Александр Максютя**

# 110 ПРАВИЛ *ведения* БИЗНЕСА

*Практические рекомендации,  
которые повысят эффективность  
вашего бизнеса...*



— Максимально полезные тренинги —

[4leader.com.ua](http://4leader.com.ua)

УДК 338  
ББК 65.29(4Укр)  
Е92

**Ефремов С.**  
Е92 110 правил ведения бизнеса / С. Ефремов, А. Максюта. — Х.: Фактор, 2014. — 176 с.  
ISBN 978-966-180-598-8.

Эта книга предназначена для руководителей, собственников и управляющих компаний, а также менеджеров различных уровней, которые занимаются стратегическим развитием и планированием эффективной работы бизнеса. В краткой форме изложены простые и глубокие по своей сути практические рекомендации по построению бизнес-системы, без существования которой невозможно добиться больших результатов.

Если вы искали концентрированный сборник бизнес-идей, то эта книга для вас. Она станет для вас бесценным настольным помощником и поможет вывести ваш бизнес на новые высоты!

**УДК 338**  
**ББК 65.29(4Укр)**

ISBN 978-966-180-598-8

© ООО «Издательский дом «Фактор», 2014  
© С. Ефремов, А. Максюта, 2014

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ПОСТРОЕНИЕ УСПЕШНОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ .....	9
1 Выстраивание технологии.....	11
2 Пошаговая инструкция .....	12
3 Внедряем чек-листы .....	13
4 Построение бизнес-модели.....	14
5 Система маркетинга и продаж .....	15
6 «Антиувод бизнеса» .....	15
7 План развития .....	17
8 Мы наблюдаем за вами... ..	17
9 Все циклично в этом мире .....	18
УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ .....	19
10 Берите лучших .....	21
11 Проявите креативность в подборе персонала .....	22
12 Творческие или ответственные? .....	23
13 Воспитайте руководителей .....	24
14 Заставьте их думать.....	25
15 Больше — не меньше.....	26
16 А как вы работаете?.....	27
17 КPI сотрудника .....	27
18 Учиться никогда не поздно .....	28
ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ.....	31
19 Правила эффективного маркетинга .....	33
20 Считаем источники привлечения.....	34
21 Эффективность против бюджета .....	35
22 Способы лидогенерации .....	36
23 Три важных компонента маркетинга.....	39
24 Заголовок — наше все .....	40

25 Универсальная формула продаж .....	42
26 Реклама: точно в цель .....	45
27 Посоветуйтесь друг с другом .....	46
<b>РАБОТА С СУЩЕСТВУЮЩИМИ КЛИЕНТАМИ .....</b>	<b>49</b>
28 Вы забыли еще взять .....	51
29 Скидка навсегда .....	52
30 База данных — главный актив бизнеса .....	53
31 Не дайте о себе забыть .....	54
32 Просыпайтесь, или пришло время покупать .....	55
33 Внедряйте новизну .....	57
34 Распродажи любят все .....	57
35 Счастливые часы .....	59
36 Совершенству нет предела .....	59
<b>ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ</b>	
<b>(ЭВОЛЮЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ) .....</b>	<b>61</b>
37 Если еда — то вкусная, если вода — то чистая .....	63
38 Среда обитания .....	64
39 Ищите наставника .....	66
40 Делегируйте текущую работу .....	67
41 Личный «апгрейд» .....	68
42 Планирование — точка старта .....	69
43 Постоянно развивайтесь .....	70
44 Загрузите себя по полной .....	71
45 Теперь можно и расслабиться .....	72
<b>ВЕДЕНИЕ МНОЖЕСТВА ПРОЕКТОВ .....</b>	<b>75</b>
46 Нагружайте себя задачами .....	77
47 Желайте большего .....	78
48 Планы — по полочкам .....	79
49 Определите приоритеты .....	80
50 Дедлайн рулит .....	80
51 Скажите перфекционизму «нет» .....	81
52 Не отклоняйтесь от курса .....	82
53 Награждайте себя .....	82
54 Замедляйтесь .....	83

ПОСТРОЕНИЕ ПЕРВОКЛАССНОГО СЕРВИСА .....	85
55 Сервис превыше всего .....	87
56 Быстрая реакция — хороший тон .....	88
57 Действуйте, пока не остыла телефонная трубка .....	88
58 На старт, внимание, марш! .....	89
59 Мы всегда пойдем вам навстречу .....	90
60 А подарок будет? .....	91
61 Самое сладкое слово .....	92
62 А как там наш клиент? .....	93
63 Чем-то недоволен — получи подарок .....	94
9 ЗАКОНОВ БИЗНЕСА .....	95
64 Суть бизнеса .....	97
65 Продажи — двигатель бизнеса .....	98
66 Статистика на страже интересов .....	98
67 Мне кажется или за мной следят? .....	99
68 Количество решает все .....	100
69 Запасной парашют .....	100
70 Тупики — бояться или предвещать? .....	101
71 Дух соперничества .....	101
72 Сила идеи .....	102
СОЗДАНИЕ БРЕНДА (ИМИДЖА КОМПАНИИ) .....	103
73 Берегите репутацию с молодости .....	105
74 «Я — Легенда» .....	107
75 Определите преимущества .....	109
76 Миссия компании .....	110
77 Логотип — ваш внешний вид .....	111
78 А как вас зовут? .....	113
79 Немного о моде .....	114
80 Руководитель — завсегдатай мероприятий .....	116
81 Вас еще нет в Интернет? .....	118
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ КОМПАНИИ .....	121
82 Бухгалтерия в порядке .....	123
83 Внедрите надежные системы финансов .....	124
84 Дебет/кредит под контролем .....	126
85 Сколько мы должны? .....	127

86 И что у нас на складах? .....	129
87 Провели анализ, пациент будет жить. ....	130
88 Бухгалтеры и юристы — дружба навек .....	132
89 Приготовьте пряник и кнут .....	133
90 Верните денюшки назад .....	134
<b>БЕЗОПАСНОСТЬ БИЗНЕСА .....</b>	<b>137</b>
91 Под грифом «Совершенно секретно» .....	139
92 А вы умеете хранить секреты? .....	141
93 И навредить невыгодно .....	143
94 Безопасность превыше всего. ....	145
95 Запаролено .....	148
96 Экономическая безопасность компании .....	150
97 Как создать службу безопасности .....	153
98 Защита ноу-хау: все проще, чем кажется .....	154
99 «Железные» документы .....	155
<b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ .....</b>	<b>157</b>
100 Быть или не быть? .....	159
101 Стадия: разработка .....	160
102 Риски: обнаружить и минимизировать .....	161
103 Секрет — в простоте .....	162
104 График Ганта .....	163
105 Документация .....	164
106 Ускорить процесс легко .....	164
107 Работа со штатом .....	165
108 План и реальность (человеческий фактор) .....	166
109 Сдача проекта .....	166
110 Не расслабляться, или Как поддержать дисциплину .....	167
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>169</b>
<b>СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПОДАРОК ДЛЯ НАШИХ ЧИТАТЕЛЕЙ .....</b>	<b>170</b>
<b>РЕКОМЕНДУЕМ ИЗУЧИТЬ .....</b>	<b>171</b>
<b>БОНУС .....</b>	<b>173</b>

# ВВЕДЕНИЕ

Если нарисовать типичный образ любого предпринимателя, то мы увидим обычную картину — все мысли таких людей поглощены заботой увеличения продаж, управления персоналом, сбытом продукции и многими другими делами. В этой суматохе не все могут найти время остановиться, задуматься, пересмотреть стратегии развития. А кому-то банально не хватает знаний. При этом нужно понимать: если вы хотите, чтобы ваша компания стабильно развивалась, необходимо иногда на нее смотреть со стороны, внедрять новые правила ведения бизнеса и быть гибкими на рынке. Если у вас дефицит времени, однако вы хотите знать не только основы ведения бизнеса, но и применять на практике практические советы, то эта книга вам в этом поможет. Мы сконцентрировали в сжатом виде основные правила ведения бизнеса. Затронули самые основные проблемы, с которыми сталкиваются как начинающие бизнесмены, так и те, которые давно в бизнесе. Вы сможете за короткий период благодаря кратким правилам достичь максимальных результатов и выйти на принципиально новый уровень.

Все, что требуется от вас, — как можно быстрее внедрять полученные знания. С этой целью дадим один простой совет.

Перед тем, как прочесть эту книгу, возьмите чистый лист. Разделите его на две части. В левой колонке запишите методы, которые вы используете в ведении бизнеса, а в правой колонке отметьте недостатки вашего бизнеса и результаты, которых хотели бы достичь. Правая колонка намного больше, чем левая? Начните работать над этим вместе с нами немедленно!

Желаем вам увлекательного путешествия с нашей книгой в мире бизнеса и скорейшего получения результатов от вашего бизнеса.





---

# ПОСТРОЕНИЕ УСПЕШНОЙ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ

---



— Максимально полезные тренинги —

[4leader.com.ua](http://4leader.com.ua)

.....

Бизнес-тренинги и семинары  
в открытом и корпоративном формате

.....

# 1 ВЫСТРАИВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Стройте бизнес на основании технологий.  
Выстраивайте технологию и не стремитесь  
быть главным сотрудником в бизнесе**

Бизнес — это совокупность автономных систем. Максимальное вложение сил и энергии основателя любого бизнеса происходит лишь на начальном этапе.

К примеру, у человека получается хорошо стричь и он решается открыть свою парикмахерскую. Со временем он из наемного сотрудника превращается в бизнесмена. У него есть помощники, но главным лицом остается он.

Тут возникает вопрос: строить бизнес на личной гениальности, либо гениальности сотрудников, или же технологии?

Ответ прост: бизнес стоит строить на базе технологии — только так он сможет функционировать и без вас. Бизнес не сможет расти до тех пор, пока вы остаетесь его ключевым звеном.

В этом случае нужно выстраивать технологии вашего бизнеса. Многие возражают: «Кроме меня, никто из подчиненных не выполнит заказ качественно, проще сделать все самому». И это нормальная реакция, любой среднестатистический сотрудник компании будет работать хуже вас в три раза.

Не ждите большего от людей! У них отличная от вашей мотивация, потому что вы — владелец бизнеса и знаете его досконально, а они нет.

Следующий нюанс — это наем работников. Неспособность найти и удержать хорошего специалиста говорит лишь об отсутствии у вас грамотного подхода к подбору персонала.

Вам кажется, что главным препятствием для развития вашего бизнеса служат внешние факторы, но на самом деле всему виной именно вы сами, поскольку не выстроили грамотную технологию как владелец бизнеса.

Еще одним важным моментом при выборе между гениальностью и технологией является осознание того, что любая гениальность состоит из ряда простых шагов.

Итак, первый совет: выстраивайте свою технологию и не стремитесь быть главным сотрудником в бизнесе.

Действительно, легче все сделать самому, но на стратегическом уровне это остановит бизнес и не даст ему развиваться. Намного эффективнее обучить сотрудника своему ремеслу и делегировать ему задачи.

## 2 ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

**Для каждой должности пропишите четкую, ясную пошаговую инструкцию**

Пропишите для каждой должности четкую инструкцию. Это означает, что каждый ваш сотрудник должен иметь личный план, в котором ясно прописано, что именно и как он обязан делать и кто его при этом контролирует. Прописывайте все пошагово.

Если инструкция у работников отсутствует, то приходится всем все объяснять либо же сотрудники друг другу все объясняют. А это, прежде всего, непродуктивная трата времени на каждого новичка.

Во-вторых, если приходится объяснять не первый раз, то, видимо, вы что-то упустили.

Как только вы начнете внедрять использование должностных инструкций, заметите, как быстро меняется ваш бизнес, как он обретает структурированность и системность.

Если же инструкций нет, то стоит начинать с малого. Определите основную должность либо же бизнес-процесс, который встречается чаще всего (к примеру, работа с клиентами), и детально его пропишите.

## 3 ВНЕДРЯЕМ ЧЕК-ЛИСТЫ

### Внедрите чек-листы регулярных проверок сотрудников

Начнем с того, что чек-лист представляет собой таблицу с пунктами инструкций определенного работника по горизонтали и ячейками, в которых ставятся галочки в случае выполнения пункта — по вертикали.

В реальной жизни часто используют два вида чек-листов: утренний, а также вечерний. Чек-листы утренние включают пункты, которые необходимо выполнить сотруднику по приходе на работу. В вечерних чек-листах содержатся отчеты по итогу рабочего дня.

Вы спросите: зачем же нужны чек-листы? Ответ прост: людям свойственно многое забывать, поэтому, когда у работника отсутствует чек-лист, он может придумать оправдание: «Забыл!». Но если работника это устраивает, то вас — нет!

Благодаря чек-листу вы сможете управлять всеми бизнес-процессами, потому что работник будет отмечать каждый сделанный

шаг. В таком случае не действуют никакие оправдания работника, поскольку нужно поставить галочку. В противоположном случае возникнет вопрос: «Почему нет галочки?». Таким образом от людей гораздо проще требовать исполнения инструкций.

## 4 ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

**Постройте бизнес-модель  
компании, отображающую  
ее организационную структуру**

Пропишите в этой модели все ключевые функции компании, их взаимосвязь, а также ответственных за выполнение.

Даже если вы один исполняете роль и начальника, и бухгалтера, стоит прописывать все функции для лучшего понимания того, как же функционирует ваш бизнес.

Для построения функциональной модели необходимо, прежде всего, нарисовать все функции и роли. После этого прописывается, кто из сотрудников какую роль выполняет, а также какие стандартные процедуры присущи той или иной роли.

Такое моделирование позволяет понять, что и как работает в вашей компании.

Когда мы смотрим на приборы в автомобиле: датчики, спидометр, тахометр, — мы понимаем, что и как работает. Аналогичная ситуация и в бизнесе: при наличии четкой схемы все процессы становятся явными. Сразу становится понятно, кто неправильно играет свою роль и какие функции стоит перераспределить. При обнаружении на каком-то участке неэффективной работы можно делегировать полномочия другому человеку. Таким образом, нанимая нового со-

трудника, проанализируйте все слабые места и функции, которые выполняются неверно, — и поручите ему разобраться.

## 5 СИСТЕМА МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ

**Выстраивайте систему маркетинга и продаж**

Обычно данная система является самым слабым звеном.

Следует понять, что до тех пор, пока нет конвейера, т. е. большого входящего потока потенциальных клиентов, все в бизнесе будет рушиться. И следует помнить, что вам придется вкладывать много ресурсов в свою компанию для того, чтобы найти на начальном этапе хотя бы каких-то клиентов.

Таким образом, первая система — это создание входящего потока потенциальных клиентов. Вторая — это система продаж, которая конвертирует потенциальных покупателей в реальных. Поэтому очень важным моментом является то, как вы продаете.

## 6 «АНТИУВОД БИЗНЕСА»

**Ключевые бизнес-процессы должны быть «завязаны» на нескольких сотрудниках — это основа «антиувода» бизнеса**

В современных условиях особую актуальность приобретает секрет «антиувода» бизнеса.

Часто собственник бизнеса нанимает сотрудника, который хоро-

шо работает и со временем начинает выбиваться из общей массы, вследствие чего становится заместителем собственника и начинает изучать уже совсем на другом уровне предприятие. В определенный момент этот сотрудник уходит из компании, открывает личный бизнес и к тому же уводит половину базы клиентов. Так бывает довольно часто.

Как же избежать подобной ситуации? Во-первых, каждый происходящий процесс должен базироваться на нескольких сотрудниках. Никто из ваших сотрудников не должен его знать от самого начала и до конца!

Если рассматривать секрет «антиувода» на примере отдела продаж, то не стоит поручать одному менеджеру вести клиента от «холодных» звонков вплоть до активных продаж. Выстраивайте конвейер, при котором каждый сотрудник выполняет свой определенный участок работы.

Следующий момент — каждый сотрудник в компании должен выполнять строго свою часть работы. Делайте все для того, чтобы никто полностью не знал или же знал без подробностей, что и как работает. Специализация сотрудника на узком отрезке работы к тому же повышает качество выполнения этой работы.

Помните, что начинаете владеть фирмой вы лишь тогда, когда создаете конвейер. Именно владение представляет собой ключевой этап создания «антиувода» бизнеса.



## 7 ПЛАН РАЗВИТИЯ

**Всегда прописывайте план развития компании на 1 — 5 лет и следуйте ему. Бизнес перестает расти, как только вы перестаете расти**

План способствует развитию вашей компании. Это то, с чего необходимо начинать любое успешное дело. Выделите себе на размышление 10 — 15 минут, возьмите листок бумаги и ручку, подумайте и запишите ответы на приведенные ниже вопросы.

1. Каковы ваши цели на ближайший год? (минимум 10 — 15 ответов)
2. Каковы ваши цели на 3 — 5 лет? (минимум 10 — 15 ответов)
3. Какую стратегию использовать, чтобы одержать победу?
4. Из всего того, что мы делаем, что самое важное, т. е. что необходимо сделать прямо сейчас?
5. Какие действия необходимо вам предпринять, чтобы достичь своих целей?

## 8 МЫ НАБЛЮДАЕМ ЗА ВАМИ...

**Наблюдайте за своими конкурентами и помните, что они также следят за вами**

Для того чтобы достичь вершин в бизнесе и довольно продолжительное время оставаться на высоте, необходимо быть экспертом в своей отрасли. Вы должны быть авторитетом для своей компании

и для всей своей отрасли, включая ваших конкурентов. Всегда будьте в курсе того, чем занимаются ваши конкуренты — какого качества их товары и услуги, а также как у них построены бизнес-процессы.

## 9 ВСЕ ЦИКЛИЧНО В ЭТОМ МИРЕ

### Учитывайте циклический характер бизнеса

При построении бизнес-процессов помните: на ваш бизнес будут оказывать влияние общие экономические условия — спады и подъемы.

Поэтому, во-первых, всегда держите руку на пульсе экономики — следите за сложившимися тенденциями, читайте деловую прессу и статьи. Во-вторых, во время экономического спада по-прежнему применимы фундаментальные принципы управления. Вам необходимо работать над снижением издержек и повышать эффективность производственных процессов. Проще говоря, оптимизировать бизнес-процессы, меньше тратить и больше производить. В периоды спада одна из первых задач — оптимизировать количество сотрудников, может, пришло время избавиться от нерадивых, а может быть, стоит передать часть работы на аутсорсинг.

---

# УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ

---



# 10 БЕРИТЕ ЛУЧШИХ

Принимайте на работу медленно,  
а увольняйте — быстро

Обновление персонала — это весьма дорогое удовольствие для любого владельца бизнеса. Очень часто вы принимаете человека на работу, а вскоре он уходит. Как правило, новый работник начинает приносить прибыль работодателю только через два-три месяца, поэтому при расчете сотрудника раньше этого срока предприятие теряет огромные деньги. Руководитель должен снова искать замену и заново проводить обучение новичка.

К тому же вакантный участок работы обычно простаивает не менее трех месяцев: пару месяцев идет адаптация и около месяца займет рекрутинг и обучение новичка.

Не меньше затрат приносит некачественная и малоэффективная отдача уже работающего персонала. Следовательно, если кто-либо из сотрудников работает плохо, его необходимо сразу же увольнять. Некачественная работа одного сотрудника отрицательно влияет на производительность всего коллектива.

Принимайте на работу только самых лучших. Но отыскать их не так уж легко, поэтому принимайте сотрудников не торопясь. Создавайте кадровую систему рекрутинга персонала, проводите отборочные этапы для того, чтобы определить и принять на работу самых лучших. Чтобы сделать все правильно, вам необходимо знать все секреты найма персонала.

---

# 11

## ПРОЯВИТЕ КРЕАТИВНОСТЬ В ПОДБОРЕ ПЕРСОНАЛА

Организируйте обширный входящий поток возможных кандидатов — это ключевой секрет найма персонала

Для привлечения большого количества потенциальных кандидатов на вакансию используйте сервисы массовой рассылки на всевозможные рекрутинговые сайты и агентства, систематически обновляя свои объявления. Это позволит вам в 4 — 5 раз увеличить входящий поток соискателей на вашу вакансию.

Далее следует внимательно проработать объявления о вакансии. Старайтесь составлять оригинальные объявления, а не «замыленные» стандартные тексты.

Набор персонала проходит по таким же законам, которые работают в рекламе. Вообразите ситуацию: вы раскрываете газету с похожими друг на друга рекламными объявлениями, абсолютно однотипными и неинтересными, и вдруг вас привлекает одно из них — совершенно нестандартное. Оно удерживает ваше внимание и заставляет прочесть его полностью.

Поэтому ваше объявление должно быть заметным, выделяющимся из общей массы. Добавляйте в него оригинальные блоки и придавайте ему необычность.

# 12 ТВОРЧЕСКИЕ ИЛИ ОТВЕТСТВЕННЫЕ?

**Принимая на работу сотрудников, делайте выбор в пользу исполнительных людей, оставляя в стороне инициативных, творческих и активных**

Выбирайте для себя исполнительных работников. Таких людей, которые без проблем будут соблюдать ваши инструкции. Разумеется, многие хотят сотрудничать с лучшими, однако не стоит полагать, что к вам сразу же придут работать прогрессивные и ответственные кадры. Нужно находить людей с умеренной ответственностью и обязательно исполнительных.

Большинство работодателей часто задаются вопросом: принимать во внимание профессионализм соискателя или же его личные качества?

В первую очередь выделяйте личные качества человека: пунктуальность, ответственность и исполнительность. Практика доказала, что профессионализму можно обучить, но вот изменить личные качества практически невозможно — здесь вряд ли эффективны штрафы и мотивация.

---

# 13 ВОСПИТАЙТЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Время от времени поручайте каждому работнику различные проекты — это отличная возможность для формирования будущих руководителей

Проектом называется ряд несложных последовательных шагов. Для примера можно привести закупку товаров на предприятии. Если вы доверяете работнику изучить прайсы на товар, то это еще не является проектом, это только отдельный шаг. А если вы поручаете ему купить данный товар, что потребует от работника серии определенных действий, то это уже становится проектом.

Ваш работник не только должен отыскать нужный товар, но и суметь отобрать лучшие варианты по наиболее выгодным ценам, впоследствии оформив и оплатив этот заказ.

Таким простым способом вы можете выявить у людей способность к проведению проектов. Это помогает находить адекватных менеджеров, которым без проблем можно доверять и более сложные задания.

Впоследствии вы отыщете людей, обладающих качествами лидера, и будете возвращать из них руководителей.



# 14 ЗАСТАВЬТЕ ИХ ДУМАТЬ

**Приучайте ваших работников думать самостоятельно, чтобы они отвечали за принятые ими решения**

Многие владельцы бизнеса сетуют на безответственность своего персонала, однако чаще всего они сами ее и провоцируют. Как выйти из этой ситуации?

Каждый раз, когда подчиненный задает вам вопрос, отвечайте ему: «А вы как считаете? Какие у вас предложения?». Вынуждайте свой персонал мыслить самостоятельно!

Мы на тренинге для руководителей рассматриваем более подробно, как руководителю в таких ситуациях правильно себя вести. Ознакомиться с программой тренинга можно по ссылке: <http://4leader.com.ua/treningi/effektivnyij-rukovoditel>

На первых порах сотрудники будут рассуждать: «Наверное, это лучше сделать так...». Похвалите их, говоря: «Молодец. Так и действуй!»

Через некоторое время подчиненные привыкнут думать, самостоятельно принимать верные решения и отвечать за их последствия. Когда этот момент настанет, вы смело можете отвечать: «Думай сам! Ты знаешь, как это сделать».

Вам стоит несколько раз ответить таким образом, и ваши сотрудники больше не будут ходить к вам с любой мелочью, а начнут все решать самостоятельно. Таким методом вы разовьете у подчиненных привычку брать все под личную ответственность.

---

# 15 БОЛЬШЕ — НЕ МЕНЬШЕ

Принимайте на работу  
на одного работника больше

Конечно же, этот резерв зависит от численности компании. По прошествии полугодия или года вы уже сможете отобрать самых лучших работников.

Принцип состоит в том, чтобы спустя время оставить лучшего. Усвойте простую вещь: вы принимаете работника с тем, чтобы потом его уволить. Как бы жестоко это ни звучало, но этот метод не дает сбоев.

Крупнейшие западные компании работают по этому принципу. Набирая на 7—10% больше персонала, чем необходимо, они в продолжение года анализируют их работу и выбирают лучших в целом по компании.

Выходит, что определенное количество работников приняли, в результате столько же и уволили, одновременно производя «апгрейд» собственного персонала.

Разумеется, через какое-то время качество работы персонала в этой компании резко возрастает благодаря такому «естественному отбору». К тому же здесь задействуется такой главный момент, как мотивация.

Наблюдая этот процесс, работники понимают, что в любое время они могут быть следующими в очереди на увольнение, и начинают усиленно работать на пределе своих возможностей. Как результат — компания выигрывает дважды: оставляет лучших сотрудников и усиливает мотивацию.

# 16 А КАК ВЫ РАБОТАЕТЕ?

**Учредите систему основательной проверки ваших претендентов**

Сформируйте прочную систему подбора кадров. Выявите необходимых вам людей при помощи собеседований, анкет и тестов. Хотя сами по себе интервью не могут стать надежной основой при принятии решения о найме. Есть люди, способные «профессионально» вести разговор, но при этом работать не умеют. В этом случае нужно определить, какую работу они смогут выполнять сейчас, не принимая во внимание то, чем они якобы занимались ранее.

Самый надежный способ для выяснения возможностей соискателей — это увидеть их в работе. Задействуйте их в мини-проекте, требующем всего 20 — 40 часов. И вы сразу же поймете, как они способны принимать решения и какие вопросы могут задавать. У вас появится возможность оценить претендентов по реальным поступкам, а не просто словам, и понять, сработаетесь ли вы.

# 17 КПИ СОТРУДНИКА

**Введите KPI — основной показатель исполнительности вашего персонала**

Базовые показатели исполнительности позволят вам оценить эффективность выполняемой работы. С их помощью можно оценивать работу как всей компании, так и структурных подразделений,

---

а также конкретных работников.

Система *KPI* может не только оценивать и контролировать качество выполняемых действий, но также поможет создать продуктивную систему оплаты труда. Главное условие для работы показателя — это возможности для его измерения.

Крупнейшие западные компании, которые максимально предписывают и детализируют все производственные процессы, используют систему *KPI* в качестве самого оптимального варианта для сотрудников. Работая по этой системе, люди понимают, что входит в их оклад и за что, сколько и когда они получают доплату к нему.

Кроме ежемесячного контроля, в отдельных компаниях результаты всех *KPI* ложатся в основу годовой оценки производительности работы персонала. По итогам проведения годовой оценки кадровая служба подает списки самых перспективных работников, чтобы зачислить их в кадровый резерв и повысить в должности.

## 18 УЧИТЬСЯ НИКОГДА НЕ ПОЗДНО

**Систематически обучайте ваших сотрудников, чтобы поднять на новый уровень ваш бизнес**

Обратите внимание на обучение и развитие своего персонала. Чтобы ваша компания совершенствовалась, развивайте ее основной потенциал — ваших сотрудников. Высокая квалификация персонала позволит компании стать лидером. Для организации выгоднее повышать производительность уже имеющихся работников, чем проводить набор новых.

Составьте список сотрудников, требующих обучения. Для этого посмотрите перечень выполняемых ими работ и оцените результаты.

Не забывайте и о новых сотрудниках!

Создайте планируемую систему обучения персонала, являющуюся составной частью планирования его карьеры. Утвердите бюджет на эти цели. Сформируйте благоприятные условия для самообразования вашего персонала, разъяснив людям преимущества такого обучения и обеспечив их необходимыми ресурсами информации.

Направляйте работников для участия в конференциях, семинарах и тренингах. Бывает, что одна поданная и внедренная идея значительно повышает прибыль компании.

Приветствуйте участие персонала в профессиональных сообществах, профильных ассоциациях и клубах, что не только повысит их профессионализм, но и позитивно повлияет на имидж компании.

Для мотивации работников на непрерывное обучение покажите им личный пример: все время совершенствуйте свои знания, демонстрируя сотрудникам результаты.



---

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

---

