

КОРОТКО  И ПО ДЕЛУ

# КАК СТАТЬ ПЕРВОКЛАССНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

*Правила  
привлечения и удержания  
лучших специалистов*



ДЖЕФФРИ ДЖ. ФОКС

  
АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Джеффри Фокс

**Как стать первоклассным  
руководителем: Правила  
привлечения и удержания  
лучших специалистов**

«Альпина Диджитал»

2009

**Фокс Д. Д.**

Как стать первоклассным руководителем: Правила привлечения и удержания лучших специалистов / Д. Д. Фокс — «Альпина Диджитал», 2009

В наше время компания будет прибыльной только тогда, когда в ней царит дух сотрудничества, когда руководитель четко ставит цели, а каждый сотрудник на своем рабочем месте заботится об успехе компании. Поэтому для руководителя как никогда важно окружить себя талантливыми сотрудниками. Книга Джеффри Фокса содержит выверенные и зачастую нестандартные рекомендации, как выполнить эту нелегкую задачу. Рекомендации основаны на реальном опыте автора и ряда топ-менеджеров ведущих американских компаний и являются в высшей мере практичными. Книга адресована как действующим руководителям, так и тем, кто стремится сделать карьеру и стать высококлассным руководителем в будущем.

© Фокс Д. Д., 2009

© Альпина Диджитал, 2009

## Содержание

Посвящается	6
I. Мистер Харт	9
II. Хороший руководитель: простая формула успеха	10
III. Компании работают так, как работают их руководители	11
IV. Нет начальника выше клиента	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Джеффри Дж. Фокс**

## **Как стать первоклассным руководителем: Правила привлечения и удержания лучших специалистов**

Руководитель проекта *Н. Хонякова*

Редактор *А. Хоняков*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Компьютерная верстка *В. Крылов*

Корректор *М. Савина*

Художник обложки *К. Лунь*

© Jeffrey J. Fox, 2002.

First published by Hyperion. All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление.

ООО «Альпина Бизнес Букс», 2004

Перевод на русский язык издан по лицензии Doris S. Michaels Literary Agency, Inc., New York, USA

*Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

## Посвящается

Всем великим руководителям в любой сфере деятельности – на больших и малых предприятиях, в семье, школе, на спортивной площадке, в армии, на кухне, у алтаря, на линии огня на фронте. Хорошим матерям, которые учат своих дочерей всему тому, что должна знать женщина. Постовому на перекрестке, который безукоризненно выполняет свои обязанности, следя за тем, как пешеходы переходят улицу. Бизнесмену, который не интересуется у добросовестной подчиненной, зачем ей вдруг понадобилось взять отгул на один или два дня. Учительнице, которая ставит своему ученику двойку за правописание и пятерку за фантазию, а на полях пишет: «Отлично!», – на всю жизнь прививая ему стремление добиваться успеха. Тренеру, который в конце сезона всегда вручает каждому игроку своей команды честно заработанную награду, приз или ленту. Опытному командиру, который сделает все возможное, чтобы его бойцы вернулись с задания целыми и невредимыми. Литературному агенту, который прямо говорит: «Не имея на руках рукописи, мы не можем продать права на книгу китайцам». Издателю, который, определяя сроки сдачи книги, мягко говорит: «Я убью тебя, если ты опять не закончишь это во время». Жене, которая говорит своему мужу: «Прекрати ныть и просто напиши эту чертову книгу!» Всем подчиненным, которые тоже должны умело руководить своими начальниками, чтобы работа была сделана хорошо.

## Особая благодарность

*Руководителям, поделившимся со мной своим опытом, который они тоже когда-то перенимали от других руководителей, учителей, инструкторов и наставников. Благодарю всех, кто принимал участие в работе над этой книгой, и позвольте поблагодарить от вашего имени ваших учителей.*

*Я бесконечно благодарен:*

*Майклу Эберли – вице-президенту по маркетингу Sandvik Coromant Company*

*Джеймсу Бейкеру – президенту Sandvik Inc.*

*Теду Карлу – региональному вице-президенту Applied Industrial Technologies*

*Джону Чикоски – вице-президенту Bioprocessing Sales, Kendro*

*Ларри Каллу – генеральному директору Danaher Corporation*

*Уильяму Дэвису – президенту и генеральному директору Congress Financial Corporation*

*Джозефу К. Дэю – председателю и генеральному директору Freudenberg-NOK General Partnership*

*Дэвиду Д'Эрамо – президенту и генеральному директору Saint Francis Hospital*

*Дональду Фентону – владельцу и управляющему Fenton Associates*

*Уильяму Ферри – экс-президенту Eastern Mountain Sports*

*Рэнди Фицхью – вице-президенту по продажам Danaher Controls*

*Джеймсу Т. Флоррти – партнеру O'Connell, Flaherty & Attmore*

*Ли Флоррти – основателю и председателю Flair Communications Agency*

*Джозефу Грю – президенту Films, Foam & Fabrics Division, Saint-Gobain*

*Джеймсу Хартнетту – президенту и генеральному директору Longwood Industries, Inc.*

*Роду Хоингу – вице-президенту по маркетингу Millar Elevator Company*

*Кристоферу А. Джонсу – председателю и генеральному директору The Jones Companies*

*Кевину Кэлэхеру – президенту Finlay Printing Company*

*Ричарду Кимбэлу – вице-председателю Rock of Ages Corporation*

*С.Т. «Гэсу» Контоникасу* – вице-президенту и генеральному менеджеру Loctite Industrial Americas

*Эйн ЛаПлант* – директору по операциям Beekley Corporation

*Эри Мартину* – президенту Niebaum-Coppola Winery

*Стивену Т. Меркелу* – президенту Loctite Corporation

*Джозефу Михалику* – вице-президенту Longwood Industries, Inc.

*Рейндолду Парсонсу* – менеджеру по логистике Ingersoll-Rand

*Полу Педемонти* – вице-президенту по продажам The Torrington Company

*Стиву Пельцману* – экс-президенту OSI Pharmaceuticals

*Уильяму Риту* – старшему вице-президенту / генеральному менеджеру United Advertising Media

*Алу Шоломики* – менеджеру по мерчандайзингу Family Meds, Inc.

*Джеймсу Шугарману* – президенту Eastern Bag & Paper Company

*Дэвиду Сильвестру* – вице-президенту по продажам Ingersoll-Rand, Security & Sector

Safety

*Патрику Томашевичу* – партнеру Fazzano Tomasiewicz & Paulding

*Сесилу Арспрингу* – генеральному директору Reflexite Company

*Ричарду Зарену* – вице-президенту Automotive Coatings, PPG Industries, Inc.

*Сотрудникам Fox & Company и членам семьи Фокс.*

*Огромная благодарность Мэри Эллен О'Нил* – старшему редактору Hyperion Books и Дорис Мишелс из литературного агентства The Doris S. Michaels Literary Agency.

*А также четырём руководителям, пожелавшим сохранить анонимность.*

\* \* \*

*Особая благодарность великим боссам, наставникам, учителям, тренерам и родителям:*

*Дж. Кемлеру Энпелю* – генеральному директору (в отставке) Arrow Corporation

*Мейсону Бикли<sup>1</sup>* – генеральному директору Beekley Corporation

*Кеннету Баттаворту* – генеральному директору (в отставке) Loctite Corporation

*Фрэнсису Форду Копполе* – председателю Niebaum – Coppola Winery

*Фелиции Д'Эрамо<sup>2</sup>* – лектору

*Э. Расселу Эгерсу* – директору по операциям (в отставке) Loctite Corporation

*Мэрил Фэй* – президенту и владелице Fay's Boat Yard Inc.

*Джозефу Е. Фаццано<sup>3</sup>* – основателю Fazzano, Tomasiewicz & Dewey

*Беру Фернесу* – независимому директору Sandvik Inc.

*Ральфу Харти<sup>4</sup>* – председателю правления Heublein, Inc.

*Класу Эйку Хедстрому* – генеральному директору Sandvik AB

*Уильяму Хеделю* – Heidel and Associates

*Дональду Ф. Хоингу<sup>5</sup>* – лектору

*Джесен Дженнингс* – почетному профессору University of Michigan

*Роберту М. Джонсу<sup>6</sup>* – президенту R.M. Jones & Company

---

<sup>1</sup> Ныне покойному.

<sup>2</sup> Ныне покойному.

<sup>3</sup> Ныне покойному.

<sup>4</sup> Ныне покойному.

<sup>5</sup> Ныне покойному.

<sup>6</sup> Ныне покойному.

*Леху Ф. Ноулсу*<sup>7</sup>, мл. – председателю Beaulieu Vineyard  
*Кристи Ламбриндес* – генеральному директору Skyline Chile Corporation  
*Гертруде Лоэрти*<sup>8</sup> – учительнице Towpath Elementary School  
*Полу МакКанну* – управляющему партнеру Merchant Banking Venture Partners  
*Джону Мелвину* – президенту (в отставке) Cone Drive Textron  
*Терри Нунэну* – директору по операциям (в отставке) Furon Corp.  
*Гаррису Паркинсону* – генеральному директору (в отставке) MPS Sales  
*Скотту Пилкертону* – бригадному генералу (в отставке) U.S. Air Force  
*Фрэнсису Прайсу*<sup>9</sup> – лектору  
*Хью Роланду* – основателю и генеральному директору (в отставке) Reflexite Company  
*Гарри Шеллу* – генеральному директору (в отставке) Cablec Corporation  
*Дж. Уильяму Сеорайту* – генеральному директору (в отставке) Stanhome Corporation  
*Джорджу Шерману* – Председателю Campell Soup Corporation  
*Гарри Шилдсу* – подполковнику (в отставке) U.S. Army  
*Джею Шумейкеру* – генеральному директору Coppola Companies  
*Брюсу Сперандио* – исполнительному вице-президенту по продажам (в отставке) Sandvik Coromant USA  
*Артуру Шугарману* – президенту (в отставке) Sugarman Brothers, Division of Statler Industries  
*А также двоим, не пожелавшим упоминать свои имена.*

*Как может судьба человека оказаться в руках дурака?*  
**Боб Дилан**

*Не перечь ему и не указывай.*  
**Вилли Нельсон**

---

<sup>7</sup> Ныне покойному.

<sup>8</sup> Ныне покойному.

<sup>9</sup> Ныне покойному.



## I. Мистер Харт

Хороший руководитель вселяет в людей энтузиазм. Он повышает в должности, поощряет и хвалит своих подчиненных. Хороший руководитель заставляет людей поверить в себя, в то, что они особенные, избранные, не такие, как все.

Хороший руководитель помогает своим сотрудникам чувствовать себя хорошо.

\* \* \*

Хороших руководителей не забывают. Пообщавшись с ними в течение каких-то шестидесяти секунд, вы и через шестьдесят лет будете помнить о них.

Ему было двадцать четыре года, когда он впервые получил настоящую работу. Шла его пятая рабочая неделя. В то утро кто-то постучал в стеклянную перегородку высотой шесть футов, отделявшую его кабинет от основного помещения. «Извините, мистер Годфри, меня зовут Ральф Харт, – произнес вежливый, изысканно одетый человек лет шестидесяти. – У вас найдется минутка?»

«Конечно», – ответил молодой сотрудник, который, не узнав в лицо, все же сразу вспомнил имя знаменитого председателя совета директоров компании. «Спасибо, – сказал мистер Харт. – Мистер Годфри, разрешите мне рассказать вам кое-что о компании, в которой вы работаете». Служащий утвердительно кивнул, и мистер Харт продолжил: «Мистер Годфри, вы работаете в прекрасной компании. Мы выпускаем великолепную продукцию. У нас прекрасные клиенты и первоклассная реклама. И порой мы летаем первым классом, потому что некоторые авиакомпании – наши лучшие клиенты».

Протянув руку новому служащему, мистер Харт помолчал, а затем, не отрывая глаз от Годфри, заключил: «И еще, мистер Годфри, мы принимаем на работу только самых лучших работников. Добро пожаловать в Neublein».

Если вы верите в то, что способные и активные люди – это ключ к успеху предприятия, то мистер Харт только что многому вас научил. Если же вы в это не верите, то отложите эту книгу и отдайте ее кому-нибудь еще.

## **II. Хороший руководитель: простая формула успеха**

1. Нанимайте на работу только превосходных работников.
2. Следите за тем, чтобы работа поручалась подходящим людям. Увольняйте неподходящих людей.
3. Объясняйте своим служащим, что именно нужно сделать.
4. Объясняйте, почему это должно быть сделано.
5. Предоставьте выполнение работы тем, кому вы ее поручили.
6. Позаботьтесь об обучении своих сотрудников.
7. Умейте слушать людей.
8. Устраняйте барьеры, которые сковывают людей, помогите им чувствовать себя уверенно.
9. Контролируйте ход работ.
10. Благодарите своих сотрудников на людях и наедине.

### **III. Компании работают так, как работают их руководители**

Служащие всегда перенимают манеры своих начальников. Именно руководитель устанавливает правила и нормы поведения, подавая другим пример. Со временем сотрудники отдела, офиса, магазина, мастерской, завода или компании начинают делать то же, что делает их начальник.

Если он всегда опаздывает, пунктуальность перестает быть обязательной. Если он всегда на встречах, то и остальных не заставить в офисе – все на встречах. Если он стремится привлечь клиентов, то клиенты становятся важны и для сотрудников. Если начальник игнорирует встречи с клиентами, то и сотрудники отдела продаж не сделают лишнего звонка. Если начальник вежлив, то грубые люди не задерживаются в компании. Если руководитель мирится с посредственностью, то и результаты работы компании будут посредственными. Если начальник изобретателен и не боится пробовать что-то новое, то вся компания ищет новые возможности. Если начальник выполняет работу за всех, то его служащие с удовольствием ему это позволят. Если он – лидер, то хорошие и способные работники всегда будут следовать за ним. Хорошие руководители прекрасно знают это правило и ведут компанию к успеху не указами и распоряжениями, а личным примером. Если начальник хочет, чтобы его люди тратили на перелеты не рабочий день, а выходной или практиковались, прежде чем выступить с презентацией, он должен сам садиться в самолет в воскресенье и тщательно готовиться к выступлениям. Если начальник не хочет, чтобы небольшой снегопад задерживал его сотрудников по дороге на работу, то он как-нибудь в такой день придет пораньше и приготовит кофе, чтобы угостить своих опоздавших сотрудников, как только они приедут в офис.

Одни являются прирожденными руководителями, другие целенаправленно ими становятся. Преднамеренно или нет, но хороший начальник сам формирует свою компанию. Его сотрудники делают то же, что и он. Начальник должен работать сам, если он хочет, чтобы компания работала.

## **IV. Нет начальника выше клиента**

Деньги клиентов идут на выплату зарплат, премий, медицинской страховки, налогов и всего остального. Именно клиент оплачивает труд работников фирмы, и поэтому все они, включая ее директора, должны работать на него. Любая работа в компании имеет смысл, только если она прямо помогает привлечь и удержать клиентов. Из этого правила нет исключений! Если какая-либо из работ не отвечает этому требованию, то ее следует либо упразднить, либо передать внешнему подрядчику.

Руководитель должен постоянно напоминать каждому, что компания работает для клиента. Хороший начальник должен научить своих сотрудников, как привлекать и удерживать покупателей. Он должен постоянно стремиться к тому, чтобы между его компанией и клиентами не было барьеров. Он должен освобождать своих служащих от выполнения тех корпоративных процедур, которые могут препятствовать привлечению и сохранению клиентов. Он должен упростить отчетность отдела продаж, чтобы его служащие могли действительно сосредоточиться на продажах. Он должен построить управление производством так, чтобы ничто не мешало работникам выпускать качественную продукцию точно в срок.

Работать на потребителя – это простое правило, но некоторым удивительно сложно его полностью принять. Некоторые работники думают, что они работают для коллектива. Это неверно! Они действительно члены коллектива, но работают для клиента, который платит их компании. Некоторые служащие государственного сектора считают, что они работают на департамент автомобильного транспорта, на полицию, на правительство или на федерацию учителей. Это тоже неверно! Эти люди работают на налогоплательщиков, которые оплачивают их труд. Налогоплательщики, студенты и их родители – все это потребители, которые платят за услуги свои деньги.

Одни считают, что работают на отдел продаж или на корпорацию XYZ, другие – на какого-нибудь харизматического лидера, на самих себя, на благотворительные организации или церковь. Но это не так. Вы работаете на покупателей. Если нет покупателей – нет денег. Нет денег – нет государственных учреждений. Нет денег – нет армии. Нет денег – нет руководителей.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.