

Дэн Кеннеди

ЖЕСТКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КАК ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ
РАБОТАТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ



менедж-
мент



25 мин



БИЗНЕС
ЛИТЕРАТУРА

bizlit.com.ua

ЖЕСТКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КАК ЗАСТАВИТЬ ЛЮДЕЙ РАБОТАТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

Дэн Кеннеди

Содержание

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ КНИГИ

ДЛЯ КОГО КНИГА

КАКИЕ ВОПРОСЫ (ПРОБЛЕМЫ) РЕШАЕТ

Прелести отношений: работодатель — сотрудник

Для начала, разберёмся с сотрудниками

Увольняем тех, кто не работает

Нанимаем “своих” людей

Что делают сотрудники, когда вас нет в офисе

Менеджмент настоящего и будущего

Мотивируем сотрудников

Продажи: управление процессом

Пять секретов успешного ведения клиентов

Завершение

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ КНИГИ

Вечная проблема менеджмента в разнице ценностей тех, кто работает по найму и тех, кто стоит в бизнесе у руля. Сотрудник считает: “Я работаю изо всех сил, этого никто не отмечает, буду работать слабее, чего я должен напрягаться”. С такой позиции он не добивается поставленных руководителем результатов и обижается, если ему об этом напоминают.

С позиции руководителя всё выглядит несколько иначе. Он создал бизнес, вложил в него деньги, силы, организовал работу команды и продолжает вкладывать ежемесячно N-сумму денег. Руководитель полагает, что должна появиться прибыль. А её всё нет и нет. Всё почему? Потому что сотрудники сочили не работать.

В книге “Жёсткий менеджмент” описана эта проблема вдоль и поперёк. Здесь вы найдёте массу доказательств, что ваш бизнес не развивается, потому что сотрудники воруют у вас: деньги, время, да и в целом по мелочам.

Следуя жестковатым и в некоторых местах непринужденным рекомендациям, вы сможете пересмотреть своё поведение в отношении сотрудников. Прочь чувство “жалости” к сотрудникам. В первую очередь — прибыль.

Идея в том, что собственник бизнеса – ни в коей мере не друг, родственник или приятель для наемных работников, и нанимает он их для того, чтобы они приносили прибыль.

Дэн показывает разницу между собственником и наёмным сотрудником. Она в том, что для первого бизнес и жизнь — это одно целое, а для второго — совсем нет.

Вполне возможно, поначалу у вас возникнет сопротивление на рекомендации автора. Особенно, если ваша позиция — это мягкое и доброе отношение с сотрудниками. Но потом, читая книгу подробнее, вы увидите, что таки он прав. И даже начнете записывать некоторые вещи, это я вам точно говорю. Так что запаситесь терпением и ручками, вас ждёт волнующее путешествие в мир менеджмента.

ДЛЯ КОГО КНИГА

Эта книга, как вы догадались, для всех, кто владеет бизнесом. Но не только для них. Она также показана наёмным сотрудникам. Если вы хотите вырасти по карьерной лестнице, читать книгу надо обязательно. Вы узнаете, как себя надо вести, чтобы вас уволили. Поэтому, чтобы этого не произошло, книга показана к прочтению.

Если вы собственник бизнеса и считаете, что у вас душевный коллектив, но прибыли хотелось бы больше — эта книга для вас. Если вы исполнительный директор, горите делом и заинтересованы в прибыльности компании, но не знаете как, книга вам подскажет.

КАКИЕ ВОПРОСЫ (ПРОБЛЕМЫ) РЕШАЕТ

Кроме того, что книга раскрывает такие вопросы, как:

- прием и увольнение работников
- мотивация
- управленческие решения
- стратегии менеджмента
- управление процессом продаж
- контроль за работниками
- привлечение новых клиентов,

Она меняет мировоззрение. После прочтения книги вы уже не сможете относиться к рабочему процессу по-прежнему. Если у вас в компании был хаос — станет порядок. Если было непонятно, куда девается прибыль — станет понятно.

ПРЕЛЕСТИ ОТНОШЕНИЙ: РАБОТОДАТЕЛЬ — СОТРУДНИК

Дэн Кеннеди утверждает, что отношение к бизнесу владельца и наемного персонала никогда не будет одинаковым. И это очевидный факт. Ни один, даже самый лояльный сотрудник не будет относиться к вашему бизнесу так, как вы, поскольку если бизнес прогорит, то он найдёт себе новое место работы. А вы

останетесь подсчитывать убытки и сожалеть о том, что в свое время плохо мотивировали сотрудников, которые не хотели приносить вам прибыль.

Перспектива не очень, правда? Для того чтобы этого не произошло, Дэн Кеннеди разработал программы по управлению персоналом и бизнесом, которые помогут расставить правильные акценты в ваших взаимоотношениях с наемными работниками.

Кеннеди утверждает, что **вы и ваша команда находитесь по разные стороны баррикад**, и в управленческой деятельности необходимо отталкиваться именно от этого утверждения. И это главное, о чем всегда необходимо помнить.

Объясняется противоречие интересов собственника и его наемного работника одним примером: если поставит владельца бизнеса работать с покупателем, то он будет уделять ему столько времени, сколько потребуется, даже если нужно задержаться. Наемный же работник прекратит обслуживание покупателей за 15 минут до закрытия магазина и уйдет, несмотря на то, что к нему пришёл покупатель.

Вот несколько рекомендаций, которые помогут вам оставить в команде только тех, кто реально работает — вне зависимости от времени или настроения:

1. Если клиенты недовольны, бизнес долго не протянет. Запретите сотрудникам оправдываться.

2. Учите сотрудников планировать разговоры и встречи вместо постоянных переписок.
3. Правила надо соблюдать и точка. Не бойтесь руководить в жёсткой манере.
4. Для того, чтобы побудить людей делать работу так, как нужно вам:
 - 1) измеряйте все важные показатели и вывешивайте цифры на стену,
 - 2) ловите людей, когда они все делают, как надо и создавайте из этого лучшие алгоритмы работы.
5. Внушайте сотрудникам миссию компании с первого рабочего дня.

Ещё один важный совет, к которому рекомендуем прислушаться, для того, чтобы подчинённые скинули с вас часть мелких и ненужных проблем — **научите сотрудников приходить к вам не с проблемой, а уже с решением. Это сэкономит ваше время и сделает сотрудника более самостоятельным.**

Чтобы сработаться с сотрудниками и заставить их работать на результат, запомните, вы должны сокрушить интересы людей и заменить их собственными интересами. Тогда они будут преданно служить вам.

Но, как только вы начнёте “напрягать” сотрудников и заставлять работать качественно, они тут же разозлятся на вас, знай-

те. И будут искать свободную минуту, чтобы как-то обсудить вас или покритиковать.

Автор книги призывает нас перестать быть хорошими и отбросить все свои неудобно, жалко или “что обо мне подумают”. Говорите прямо, если нужно — увольняйте тех, кто вредит вам и вашему бизнесу.

Для этого есть методы, которые определены автором в книге, как «жесткие». В книге вы часто встретите, такие слова и выражения, как: «безжалостность», «увольнение», «нет оправданий», «сокращение», «к черту справедливость», «прибыли превыше людей», «устрашение», «кровавый топор (руководителя) и рубка голов (увольнение)».

Эти слова автор специально использует для привлечения внимания читателей, поскольку очень много бизнесменов терпят некомпетентность и нерадивость персонала, вместо того, чтобы жёстко воспитывать. Чтобы не увольнять нерадивых сотрудников они дают им шанс за шансом исправлять свои ошибки, что сказывается на прибыли.

То, что для одного жесткость и даже безжалостность, для другого – здоровый подход к делу.

ДЛЯ НАЧАЛА, РАЗБЕРЁМСЯ С СОТРУДНИКАМИ

Ответьте себе честно на вопрос: “какие сотрудники мне нужны?” Если ответом будет что-то вроде “честные, душевные, вежливые” — вы заблуждаетесь.

На основополагающий вопрос есть лишь один рациональный ответ: “Мне нужны **ВЫГОДНЫЕ** работники”.

Определите, где чьи обязанности и что истинно важно для вас, как для собственника бизнеса. Опираясь на это понимание, вы уже не сможете нанять сотрудника, отлынивающего от работы. Вы будете чётко знать, чего ожидаете от него и спросите с него, если прибыль по его милости начнёт утекать.

Запомните, ваша ключевая задача — сократить расходы на оплату наёмного труда. Вот как это сделать:

- платите меньше сотрудникам, выполняющим неквалифицированный труд;
- не ведитесь на внутренний голос, который диктует вам, что офис обязательно должен быть заполнен людьми;
- посчитайте, сколько прибыли приносит каждый сотрудник и определите слабое звено.

А теперь поговорим об **истинной** цене, которую вы платите за содержание каждого, не приносящего вклад в ваш бизнес:

1. Цена ошибки — один брак неквалифицированного сотрудника может вылиться вам в миллионные штрафы. Для этого вы стараетесь вывести компанию на высокий уровень?
2. Цена вашего времени — ваше время слишком драгоценно, чтобы тратить его на то, чтобы нянчить тех, кто в этом нуждается. А таких, увы, большинство и их время уж точно стоит меньше вашего.
3. Цена отсутствия и замены сотрудника — вы знаете, кто вам в компании *обязательно нужен*? Окружите себя именно такими людьми, чтобы не тратить уйму времени на постоянный подбор персонала.

Задача: выпишите список сотрудников и проанализируйте, какую пользу приносит каждый. Самое главное — пропишите в цифрах, сколько ценности он вносит в компанию и сколько забирает. Это поможет вам узнать, кто берёт больше, чем получает.

УВОЛЬНЯЕМ ТЕХ, КТО НЕ РАБОТАЕТ

“Нанимай медленно, увольняй быстро” — вы наверняка слышали эту фразу. Скорей всего даже согласитесь с ней. Но в реальности всё происходит абсолютно наоборот.

В реальности мы ожидаем, что опухоль рассосется сама собой и не придётся нам доводить до этого неудобного момента — увольнения. Мы предпочитаем закрывать глаза на его бездельничество, некачественную работу и саботаж.

Вы только задумайтесь, каждый руководитель тянет с увольнением от 6 до 18 месяцев с момента принятия решения расстаться с сотрудниками. Задержка на 6-18 месяцев в бизнесе не прощительна.

Почему так происходит? Как ни печально признавать, виной всему чувство лени. Чтобы найти и обучить нового сотрудника нужно приложить массу усилий. Ну и пусть будет долго и трудозатратно, зато вы найдёте человека, который будет работать, а не делать вам гадости.

Ещё один совет: Не спешите быстро закрыть дыру, взяв на работу первого встречного кандидата. Выбирайте тщательно. О том, как найти ценных сотрудников читайте в следующей главе.

НАНИМАЕМ “СВОИХ” ЛЮДЕЙ

После увольнения ленивых сотрудников вполне логично нанять новых. Только на этот раз полезных и ценных. Как это сделать?

Вот ряд рекомендаций:

1. Не берите на работу тех, кто просто хорошо заполнил анкету или прислал отличное резюме. Дайте задание на собеседовании и посмотрите, как он с ним справится. Так вы отсеете много ленивых людей.
2. Соберите информацию о прошлом кандидатов. Посмотрите их профили в социальных сетях, узнайте кто их родители.
3. Сделайте тест на наркотики перед приёмом на работу.
4. Назначьте испытательный срок, который покажет вам насколько полезен будущий сотрудник.
5. Отмечайте, приходит ли сотрудник на работу вовремя — эта проверка покажет вам, опоздает ли он на встречу к клиенту.
6. Доверьте человеку легкое дело и посмотрите, как он справится. Лучше проверить на мелочах, чем прогореть на важном.
7. Неустанно следите за ходом дел, не спускайте глаз с сотрудника, пока не будете уверены, что он готов работать с вами плечём к плечу.

Не так просто найти полезного сотрудника, не правда ли? Тем не менее поиск стоит того и вы убедитесь в этом, когда проделаете пусть долго найма и быстрого увольнения не стоящих людей.



Copyright © Dan Kennedy 2007

Vincent Palko
www.AdToons.com

Источник: http://www.psychologos.ru/images/1_1421842559.png
(иллюстрация из книги)

ЧТО ДЕЛАЮТ СОТРУДНИКИ, КОГДА ВАС НЕТ В ОФИСЕ

Задумайте, вы ведь платите сотрудником за то, что они будут работать, а они воруют у вас. Например, просиживая рабочее время в социальных сетях или болтая по телефону. Ещё один способ воровства — опоздания. Каждая минута времени, потраченная впустую — минус N-сумма денег из вашего кармана.

Создайте “рабочее место только для полезного действия”, где ничего не будет отвлекать сотрудника от работы.

Как же выглядит такое место? Особенности настоящего рабочего места:

- у каждого сотрудника есть свой личный шкаф, куда он складывает перед началом рабочего дня все вещи, которые его могут отвлекать: мобильный телефон, косметика, еда, планшет и т.п.
- кому не нужен интернет на рабочем месте — можете смело отключать; будет меньше поводов филонить от работы.
- вы должны следить за сотрудниками даже в своё отсутствие. Это возможно с помощью видео-техники или тайных покупателей. Также в этом вам помогут другие сотрудники, желающие показать вам свою верность. Ну и конечно же, вы можете сами быть всё время в офисе и держать руку на пульсе.

Работать в бизнесе — значит погружаться с головой в бесчисленные мелочи рабочей рутины.

Чтобы быть в курсе всех дел, которые происходят в компании, вам нужно самому периодически работать на всех участках работы. Вы должны знать, что и как делается и тогда сотрудники не смогут ввести вас в заблуждение. Это позволит вам узнать больше про подчинённых и про клиентов. Понимание внутренних процессов поможет мыслить глобально и знать, куда движется ваш бизнес.

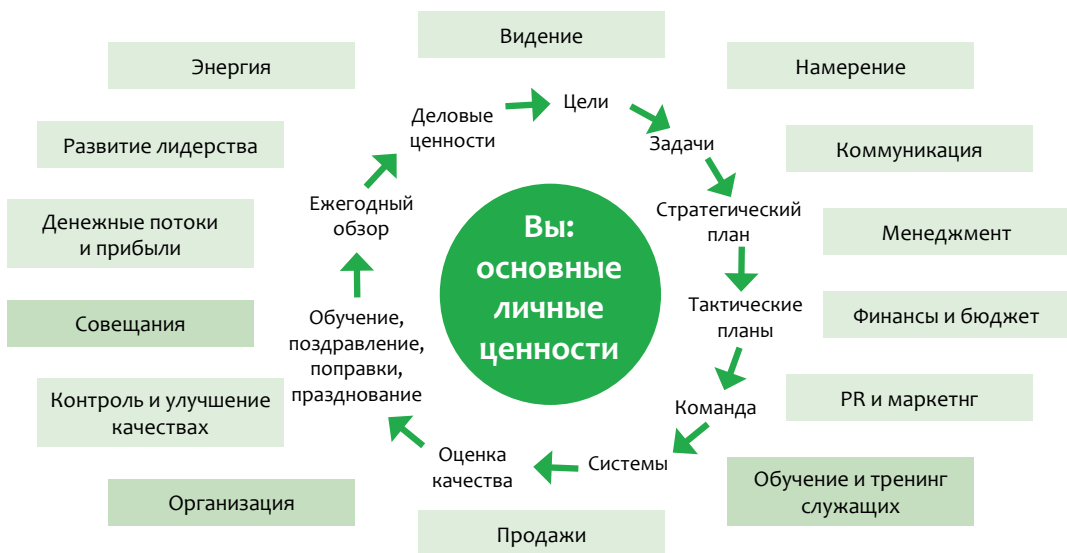
МЕНЕДЖМЕНТ НАСТОЯЩЕГО И БУДУЩЕГО

Люди — ваш главный ресурс и в то же время ваша главная сфера ответственности.

Если вы вызвались открыть бизнес, то автоматически взяли на себя обязательства за группу людей, которая помогает вам этот бизнес вести. В управлении людьми вам никак не обойтись без знания менеджмента и без своего личного взгляда на ступени управления.

Ниже вы найдёте несколько ключевых законов менеджмента:

1. **Личная ясность** — если сотрудники не знают, что именно ценно лично для вас, то они тем более не будут иметь ценности. Проясните свои основные личные ценности.



ЦИКЛ МАТРИЦЫ ЛИДЕРСТВА

2. **Что видишь — то и имеешь** — определите, каким вы видите будущее компании. Выпишите на бумаге планы или проговорите идеи. От ясного видения целей зависит ваша энергичность для их реализации.
3. **Как воплощать видение** — “работа — это то, что делают, а бизнес — это то, что создают”. Не воспринимайте бизнес, как работу и тогда вам будет гораздо приятнее действовать и вести за собой людей.
4. **Стратегия** — когда цели определены, их нужно приподнести команде так, чтобы она приняла их. Составьте стратегический план — общий план действий, по которому ваши сотрудники будут достигать целей. Поищите, в чём вы отли-

чаетесь от конкурентов, чтобы не стать ещё одной компанией. Стратегия отвечает на вопросы: “Чем мы отличаемся? В чем наша уникальность? В чём наши сильные стороны?” Именно со стратегии и начинается менеджмент, ведь теперь речь идет не только о вас, а и о людях из вашей команды.

5. **Прибыль** — когда намечен план и пошла его реализация, речь пойдёт о прибыли. Какой же бизнес живёт, если не получает прибыль? Верно, никакой. Вы должны постоянно думать о том, как увеличить долю рабочего времени, приносящую доход. Кому делегировать часть обязанностей? Что можно не делать? Занимайтесь более глобальными вещами, передавая рутину сотрудникам.

МОТИВИРУЕМ СОТРУДНИКОВ

“Сделать дело силами других людей” — это определение менеджменту дал Дэну Кэннеди гуру менеджмента Винс Зирполи. Современная система мотивации без замера результатов и без системы вовлечения — не работает.

Есть два метода, способных вовлечь и заинтересовать сотрудников в работе:

Метод 1: Замеряйте все важные показатели и вывешивайте на стену

Способ измерения результата “постарался на совесть” ещё не известен. Потому что “совесть” у каждого человека — это свой личный показатель.

Чтобы получить нужный результат, продумайте, какие показатели следует измерить. А также определите, какие должны быть нормы по этим показателям.

Вот некоторые из 15 показателей, который описывают продуктивность продавцов:

1. процент от общих продаж в день
2. долларов в день
3. товаров
4. среднее число продаж у каждого продавца
5. средняя дневная сумма продажи
6. письма клиентам
7. состоявшиеся встречи

Из всех показателей вы сможете выбрать применимые к сфере вашего бизнеса.

Будьте готовы к тому, что сотрудники будут сопротивляться нововведению. Как правило, противятся те, кто плохо работают.

Ожидайте, что они со временем покинут вашу компанию. Главное правило — начинайте вводить метод постепенно, вводя сначала по несколько показателей и увеличивая список со временем.

Метод 2. Ловите людей, когда они всё делают, как надо

Когда сотрудник работает хорошо, его нужно поощрять. Введите в компании систему — кто лучший на неделе, тот получает награду в присутствии коллег. Люди любят быть в центре внимания. Подарите им эту возможность и вы замотивируете их навсегда.

Каждый из двух методов, рассмотренных выше, работает сам по себе. Но настоятельно рекомендуется их объединить и тогда результат не заставит себя ждать.

ПРОДАЖИ: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ

Если вы считаете, что продажи — это творческий процесс, вы заблуждаетесь. Продажи — это научный и механистический процесс, который требует подготовки и тренеровки.

Откажитесь принимать результат меньше должного

Не нужно мириться с низкими продажами и оправданиями о том, что на них влияет внешняя среда. Запомните: если люди пришли покупать, то купить должен каждый. Отговорки не принимаются. А если люди всё ещё не покупают у вас в желаемых объёмах, разберитесь, что отдел продаж делает не так.

Отбирайте продавцов придирчиво и управляйте ими жёстко

На вопрос “умеет ли человек продавать?” ответить проще простого. Достаточно посмотреть его резюме, спросить о прошлом опыте, узнать сколько он получал на прошлой работе. Только это не даст вам понимания, будет ли он продавать в вашей компании.

Чтобы понять, будет ли он продавать, проанализируйте, как развивался его карьерный путь. Взлёты и падения, конфликтные ситуации, стабильны ли были высокие показатели на прошлом месте работы.

Не стоит расслабляться. Даже если человек умеет и будет продавать — ещё не гарантирует, что он будет продавать у вас. Он может не вписаться в корпоративную культуру вашей компании. Выяснить, как он привык работать и как ему было бы комфортно, вы можете только в процессе долгих разговоров. Но это нужно сделать, чтобы не было разочарования с обеих сторон в итоге.

Правильная система продаж + Правильные продавцы = Выдающийся результат

Это идеальная схема, но всё же не полная. Продавцы, как правило, берут в оборот тех клиентов, которые сами идут к ним в руки. При этом упускают тех, кто когда-то проявил интерес к компании. Такие клиенты называются “упущенные” и с ними надо отдельно работать, завлекая открытками, email, вебинарами, сайтом.

Ещё одна часть клиентов — это “полученные”. Часто мы о них тоже забываем. А это как раз те, с кем нужно общаться и напоминать о себе. Только поручите эту задачу отделу по поддержке клиентов, потому что отдел продаж сосредоточен на новой добыче и не стоит его сбивать.

ПЯТЬ СЕКРЕТОВ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ КЛИЕНТОВ

Вы хотите, чтобы продажи в компании выросли немедленно? Познакомьтесь с секретами, применяя которые результат не заставит себя ждать.

№1 Три типа лидов, или Не только сливки

Есть три типа лидов:

- те, кто уже готов покупать
- те, кто ещё не готов, но скоро купит
- холодные лиды, которые не факт, что когда-то купят.

С каким типом любят работать продавщики? Конечно, с первым. Казалось бы, в этом нет ничего страшного. До того момента, пока они не начинают этим злоупотреблять.

Пока они занимаются горячими лидами, тёплые начинают остывать. Таким образом вы упускаете большой приток клиентов. По сути, горячие лиды — это не заслуга менеджера по продажам, это заслуга маркетинга, который привёл клиента к продаже.

№2 Всё дело в моменте!

*Люди покупают, когда **они** готовы купить, а не когда **вы** готовы продать.*

В продажах вы должны всегда держать руку на пульсе. Общайтесь с клиентами регулярно, напоминайте о себе. Это противная и скучная работа, продажники её не любят. Поэтому лучше поручите эту заачу определённому отделу.

№3 Соедини продажи с маркетингом

Ваша задача — объединить два куска работы: добычу лида и завершение продажи. Поймите, работа маркетинга не заканчивается на добыче лида, а работа продавцов не ограничивается проверкой температуры.

Если два отдела не работают сообща, то происходит печальная ситуация: отдел маркетинга спускает деньги в пустую на холодных лидах, а отдел продаж зря тратит время и деньги, продавая неготовым клиентам.

№4 Вам нужна активная и живая клиентская база

Чтобы создать самую мощную клиентскую базу, вы должны её активно, систематически и методически строить.

Запаситесь терпением, ведь база — это не просто табличка со списком клиентов. Это картотека, где есть подробная информация о каждом клиенте, поэтому над ней нужно активно и шаг за шагом работать.

Создавая мощную клиентскую базу, вы сможете оптимизировать ценность каждого клиента.

№5 Осведомление, повторение и разнообразие

1. Осведомление — рассылаете клиенту материалы с ценной для него информацией. Дайте ему понять, что вам можно доверять. Помогайте людям и служите им, тогда они будут ваши.
2. Повторение — повторите своё послание клиенту, чтобы он вас запомнил и услышал.
3. Разнообразие — используйте разные способы доставки послания. Если email не сработал, позвоните по телефону. У всех разные предпочтения в форме общения.

Совет: примените 5 секретов без замедления и вы увидите, что они работают.

ЗАВЕРШЕНИЕ

Путешествуя по саммари “Жёсткий менеджмент” вы узнали про несколько ключевых переворотов себя и компании, которые нужно совершить, чтобы сделать скачок вверх.

Ответьте сейчас честно на вопрос: что вы сделаете в ближайшие 12 месяцев? А лучше, наметьте пошаговый план. Только те, кто ставят себя в жёсткие рамки, добиваются выдающихся результатов.

Поверьте, если поднажать, то за 12 месяцев вы сможете сделать больше, чем за 12 лет. Начните действовать согласно намеченному плану. Прогоните лень и отговорки. Они не работают и уж точно не приносят желаемого результата.

Возьмите блокнот и уединитесь в кабинете, посмотрите свои заметки и ещё раз хорошенько обдумайте их, а потом решите, что вы сделаете для бизнеса в ближайшие 12 месяцев.

Только так полученная информация сработает на вас. Сделайте так, чтобы она перевернула вашу жизнь и помогла шагнуть вперёд на 12 шагов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. От какого утверждения нужно отказываться в управленческой деятельности?
2. Как сработаться с сотрудниками и заставить их работать на результат?
3. Один из самых главных способов повышения прибыли компании:
 - а) мотивация;
 - б) контроль;
 - в) увольнение и набор новой команды.
4. Какие сотрудники вам нужны?
 - а) надёжные
 - б) честные
 - в) выгодные
5. Сколько руководитель в среднем тянет с увольнением?
 - а) от 6 до 18 месяцев
 - б) от 1 до 3 месяцев
 - в) от 2х лет.
6. Какие методы помогут сотрудникам вовлечься в работу?
7. Какие составляющие выдающегося результата?

Правильные ответы:

1. Вы и ваша команда находитесь по разные стороны баррикад.
2. Сокрушить интересы людей и заменить их собственными интересами.
3. с)
4. с)
5. а)
6. Вывешивание показателей на стену и “ловля” на высоком результате.
7. Правильная система продаж + Правильные продавцы.

ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ

1. Продумайте свои личные ценности и преобразуйте их в отдельный документ. Затем опишите ценности компании и донесите их до сотрудников.
2. Выпишите список сотрудников, которых нужно уволить в ближайший месяц и сделайте это.
3. Назначьте ответственного за наведение порядка в отделе продаж. Дайте ему прочитать рекомендации из книги и контролируйте выполнение.
4. Сделайте рабочее место для сотрудника по настоящему рабочим. Поручите отделу по работе с персоналом эту задачу.

Купить книгу «Жесткий менеджмент» Дэна Кеннеди вы можете на сайте bizlit.com.ua



КУПИТЬ КНИГУ

Поделитесь прочитанным саммари в любой и социальных сетей и получите доступ ко всем саммари нашей библиотеки!

40 book covers arranged in a grid, each with a 'ВКонтакте' (VK) icon and a 'КУПИТЬ' (BUY) button. The books include titles like 'Книжки на всю жизнь', 'Маркетинг без бюджета', 'Сила воли', 'Стивена Р. Кови', 'Делегирование и управление', 'От нуля к единице', 'Бизнес с нуля', 'Фрателли', 'Сам себе MBA', 'McDonald's', 'Торри Фаро', 'Starbucks', 'Виктор Франкл', and 'Ричард Брэнсон'.

A central book cover for 'ПАНЧОВ О НАИБОЛЕЕ ПРОДАВАЕМЫХ ЛЮДЕЯХ' (PANCHOV ON THE MOST SELLING PEOPLE) is highlighted. Below it, there is a note:

● Ссылка на саммари заблокирована ●
 Нажмите на одну из иконок, чтобы открыть страницу сайта. Спасибо за поддержку! (для лекции "Квалити" обязательно перейти на страницу "Квалити" в друзьях!)

Social media icons for VK and Facebook are shown with the text 'КУПИТЬ КНИГУ' (BUY BOOK).

Поделиться

Жесткий менеджмент.
Как заставить людей работать на результат.
Саммари от интернет-магазина bizlit.com.ua

Составитель:

Ольга Бабина

Технический редактор:

Николай Чертов

Корректурa:

Александра Чепенко