

Содержание

<i>От автора</i>	5
<i>Для кого эта книга</i>	11
<i>Как устроена бизнес-фабрика</i>	13
Глава 1. «Макдоналдс» как школа бизнеса	17
Как я пришел в «Макдоналдс»	19
Я не ожидал, что «Макдоналдс» — это так сложно	24
Глава 2. Команда	27
Не держите лишних сотрудников	29
Не бойтесь непрофессионалов	31
Уволить человека = отрезать ногу	33
Текучесть кадров	38
Мотивируйте сотрудников с помощью игры	49
Награждайте сотрудников за достижение целей	55
Штрафами нельзя мотивировать	60
Атмосфера, основанная на уважении: что это?	67
Обратная связь — положительная, корректирующая, негативная	70
Как круглый стол способствует обратной связи	74
Как развивать сотрудников: сегодня кассир, завтра — директор ресторана	80
Каким должен быть менеджер	86

Глава 3. Эффективность и управление	95
Бережливое производство. Что это?	97
Положительные ограничения	106
Гениальность в простоте	109
Поход в гемба — идем на кухню	120
5S — применяем в бизнесе	123
Что делать, если проблемы в бизнесе не заканчиваются ...	130
Управляйте, держа руки в карманах	137
Муравейник в «Макдоналдсе» — это система	141
Стандарты — основа стабильности	148
Неправильные стандарты тормозят работу	159
 Глава 4. Клиент	 165
Дело не в кофе	167
Думайте не только о продукте, но и о клиенте	171
Решите мою проблему полностью	175
Меняйся или умри	178
Почему конкуренции не стоит бояться	182
Как стандартизация бизнеса превращает случайного посетителя в постоянного клиента	185
Контролируем качество — что мы придумали в «Додо» ...	189
Огурчики — это очень серьезно	197
 <i>Заключение</i>	 203
<i>Благодарности</i>	207

От автора

Приветствую! Рад видеть вас в числе моих читателей. Давайте познакомимся.

Меня зовут Марсель Зиганшин. Я предприниматель, управляю сетью доставки еды «Бизон Пицца» и помогаю другим предпринимателям сделать их бизнес системным (узнать больше можно на сайте systemfactory.ru).

Все это, конечно, получилось не сразу. Свое дело я открыл, когда у меня за плечами было целых десять лет управленческого опыта в предприятиях общественного питания.

«Макдоналдс» научил меня большому, чем учеба в университете

В 20 лет я уже работал менеджером — постепенно вырос с линейных должностей до руководящих позиций. И считаю это отличным опытом, «Макдоналдс» — пример суперэффективной, четко организованной системы.

Именно там я научился процессу управления большим рестораном, стал мыслить системно, понял, как «выращивать» менеджеров внутри компании и обучать сотрудников.

Но самое главное — «Макдоналдс» научил меня управлять заведением и увеличивать его прибыль. Строить менеджмент с точки зрения производительности труда, работать на выручку, ставить цели и достигать их.

Это лучшая школа американского менеджмента и идеальная производственная модель со стандартами, продуманными до мелочей. В «Макдоналдсе» четко прописаны все процессы: как и за какое время принять заказ, как его собрать, какой продукт должен в итоге получаться. Благодаря четким стандартам удается добиваться высокого качества продукта во всей сети.

Кроме того, там я впервые познакомился с франчайзингом и увидел, как можно масштабировать эффективную модель бизнеса.

В «Додо Пицце» я уже сам вводил стандарты

В какой-то момент мой рост в «Макдоналдсе» прекратился, и мне захотелось чего-то большего. Я консультировал предпринимателей по менеджменту в сфере общественного питания.

Однажды случай свел меня с Федором Овчинниковым, который как раз развивал региональную сеть пиццерий и искал экспертов по внедрению стандартов, по операционному управлению ресторанным бизнесом.

Так я пришел в «Додо Пиццу».

Многие знают меня именно как топ-менеджера «Додо» и директора «Университета Додо». Я отвечал за создание трех продуктов: системы контроля качества, «Университета Додо» и «Додо IS».

Система контроля качества вобрала в себя все критерии, которые мы выделили для характеристики нашей главной ценности — идеальной пиццы. Но недостаточно просто разработать критерии, чек-листы, стандарты и инструкции; важно еще и внедрить их. Это результат ежедневного неустанного труда.

«Университет Додо» начался с базы знаний — онлайн-помощника для всех участников нашего огромного сообще-

ства. Мы собрали все вопросы и затруднения, с которыми сталкивались сами (вплоть до вопросов, связанных с термометром для теста), весь опыт наших партнеров и объединили их в удобный интерфейс. К онлайн-помощнику мы добавили сильную офлайн-поддержку — обучение, съезды франчайзи, консультации.

В «Университете Додо» мы учили слушателей:

- работать с людьми от найма и развития до создания корпоративной культуры;
- создавать классный продукт на каждом предприятии, улучшать сервис в ресторане и на доставке;
- повышать прибыльность каждой точки: увеличивать производительность труда в ресторанном бизнесе и сокращать потери на каждом этапе;
- собирать лучшие формы локальной маркетинговой активности и применять их во всей сети, просчитывать экономику акций и поэтапно использовать в бизнесе.

Мы не только рассказывали об этом. Рассказать и даже показать мало. Любой принцип или подход бренда нужно внедрять. Взять хотя бы отношение к штрафам. Мы в «Додо» не применяли штрафы к сотрудникам; но если просто об этом рассказать, партнеры покидают, а поступать будут по-своему. «Университет Додо» внедрял принципы работы компании в реальную практику. И он очень много дал для обучения франчайзи и сотрудников, благодаря ему компания смогла активно развиваться и масштабироваться.

С помощью «Додо IS» мы автоматизировали все, что касается профильных процессов: производство продукта, учет и инвентаризацию, составление графиков работы пиццерий, собеседования и наем персонала. Кассу, кол-центр и портал интегрировали в одну общую облачную информационную систему «Додо IS». Это очень важно и для собственной сети, и для франчайзинговой.

*Бизнес делают обычные люди, и у них
это получается только потому, что они
выстроили работающую систему*

«Додо» стала для меня родным местом, в которое я вложил всего себя.

Достаточно сказать, что я на три года уехал из Москвы в Сыктывкар, чтобы развивать франчайзинг и расширять маленькую компанию, только зарождавшуюся тогда в этом городе. Мало кто был настолько ненормальным, чтобы переехать туда. Ведь все еще только начиналось: скромный маленький офис, сравнительно невысокие зарплаты и вера в будущее компании. То, что есть сейчас, создавали мы. За время моей работы в «Додо» число пиццерий увеличилось с 15 до 180.

В сети автосервисов «Вилгуд» я создал систему контроля качества

Однако в какой-то момент наши пути с Федором Овчинниковым разошлись, меня пригласили в сеть умных автосервисов «Вилгуд», в основе которой лежит ИТ-платформа по управлению бизнесом.

Я принялся за развитие сети и создание системы контроля качества. Проект меня заинтересовал своими перспективами: высокая рентабельность, выручка более 950 млн руб. в год, более 130 автосервисов более чем в 50 городах России и СНГ. Я получил новый опыт и познакомился с совершенно другой системой франчайзинга и организации бизнеса.

«Вилгуд» работает по модели, при которой каждый сотрудник становится мини-предпринимателем. Он знает ценность каждого привлеченного клиента, потому что если он его

потеряет, пострадает его личный доход. Основой для этой модели послужила экономическая теория Рональда Коуза, за которую автор получил Нобелевскую премию. Вкратце основную идею можно объяснить так: компания работает эффективнее, когда сотрудники чувствуют, что это их собственная компания, переживают за нее и понимают важность каждой издержки. Такая модель работает и при наборе линейного персонала, и при подборе топ-менеджеров. Для ее внедрения мы разработали процедуру найма сотрудников. Каждый претендент должен был пройти жесткий отбор по этапам, включая собеседование с основателями бизнеса. Это сложно, зато дает результат: на руководящих постах оказываются именно те люди, которые заинтересованы в общем успехе и соответствуют ценностям бренда.

Похожую схему мы реализовали в работе с франчайзи. Мы стали превращать их из клиентов, которые ждут, что им все преподнесут на блюдечке, в активных, деятельных партнеров, которые гребут с нами в одной лодке. Для этого мы, помимо прочего, продумали и реализовали дистрибуцию — информирование партнеров и внедрение новых идей, концепций и ноу-хау.

Полученный опыт помог мне открыть свою сеть пиццерий

В 2017 г. я встретился с Андреем Мамоном, с которым мы дружим со времен «Додо». У нас родилась идея собственного бизнеса.

Мы оба хорошо знали общепит, так что направление было понятно сразу. Так родилась сеть онлайн-пиццерий «Бизон Пицца». Мы реализовали наши с Андреем идеи, взгляды и подходы на живом проекте. И взяли на себя все риски предпринимательства, чтобы воплотить в жизнь эффективную модель бизнеса, за которой увидели большое будущее.

Сейчас мы продолжаем развивать свое детище и попутно много общаемся с коллегами, партнерами, предпринимателями. Все это превратилось в небольшой консалтинговый бизнес: мы помогаем предприятиям оптимизировать процессы, превращать свое дело в стабильно работающую фабрику — так, как это делают «Макдоналдс», «Додо» и другие компании, где мне удалось поработать.

Нам есть чем поделиться: мы знаем, как создать качественный продукт, наладить бережливое производство, повысить прибыль компании и выстроить работу с персоналом — от найма и обучения сотрудников до способов мотивации и снижения текучести кадров. Но мы и сами учимся на чужом опыте, который обогащает нас и привносит новое, помогает всегда быть в потоке быстро меняющейся жизни.

Если вам близко то, чем я занимаюсь, мои взгляды и мой подход — я вдвойне рад.

Для кого эта книга

Это книга для предпринимателей малого и среднего бизнеса, причем не только ресторанной сферы, а любой сферы, в которой что-либо производится, будь то товар или услуга. А еще для менеджеров — для любого, кто сталкивается в своей работе с управлением и оптимизацией процессов.

Раньше я думал, что сильный бизнес рождается из сильной идеи — новой, революционной. Но за годы работы я понял: сама по себе идея — ничто, а реализация — все. Бизнес делают обычные люди, и у них это получается только потому, что они выстроили работающую систему. И на плаву остается тот бизнес, который отточен до автоматизма и поставлен на колеса. Как в «Макдоналдсе».

Когда-то «Макдоналдс» сам учился у «Тойоты», подарившей миру бережливое производство, — о бережливом производстве я подробно расскажу в главе 3. Но заглянуть в бизнес-процессы этой компании непросто, ведь все, что мы видим, — это готовые автомобили отличного качества. А вот возможность заглянуть в «Тойоту» фастфуда есть у любого студента.

Мы можем примерно предположить, почему «Макдоналдс» так успешен, но никто не знает точного ответа, готовой формулы, которую можно перенести в свой бизнес. Во всех книгах и газетах, во всех телевизионных передачах только и говорят о «великих компаниях» — «Убер», «Амазон», «Эппл», «Яндекс», Сбербанк, Газпром.

Но у вас другой бизнес. Вы не ИТ-компания с миллиардной капитализацией, никто не вкладывал в ваши предприятия колоссальных инвестиций. У вас другие проблемы в бизнесе, а следовательно, другие решения. Проблем, разумеется, не меньше, просто решаются они по-другому.

.....

*Сама по себе идея — ничто,
а реализация — всё*

.....

Как я уже говорил, в этой книге я постарался рассказать, как открыть «Макдоналдс» в своей нише». Я часто пишу о работе именно ресторана, потому что сам работаю в этом бизнесе. Но сфера не имеет принципиального значения — опыт «Макдоналдса» применим в любом бизнесе.

Как устроена бизнес-фабрика

Как мы представляем себе фабрику? Это большое предприятие с высокой производительностью, осуществляющее массовый выпуск товара, качество которого всегда стабильно. «Макдоналдс» — это фабрика по производству гамбургеров, «лента» которого изготавливает большое количество бигмаков. Если конвейер опустеет и фабрика перестанет производить определенное количество продукции, то целесообразнее будет закрыть предприятие.

Для меня как предпринимателя те же «Макдоналдс» или «Додо Пицца» — это не только еда, а еще и производственная система бизнеса. Причем неважно, производит эта система пиццу или кофе, чинит автомобили или стрижет людей. Гораздо важнее то, как она это делает. Бизнес в одной и той же сфере может быть организован и как фабрика, и как нефабрика. Ниже в таблице приведено несколько примеров.

Фабрика существует за счет массового спроса. То, что не пользуется массовым спросом, невыгодно производить на фабрике. Очередь в крафтовую бургерную и в «Макдоналдс» разная, но оба ресторана могут быть фабриками. Просто «Макдоналдс» — это большая фабрика с десятью линиями, а крафтовая бургерная — это мини-фабрика с одной линией.

Бизнес как фабрика	Бизнес как нефабрика
«Старбакс»	Авторский кофе-бар с бизнес-ланчем и тематическими выступлениями спикеров
Сеть студий маникюра	Парикмахерская с маникюрным салоном и эпиляцией
Автосервис по замене масла	Автосервис широкого спектра услуг
Лаборатория сбора анализов	Медицинская клиника

Но если мини-фабрика с одной линией простаивает, бизнес становится малоэффективным, а может, даже убыточным. Чем меньше заказов и выше аренда, тем больше денег теряет такой бизнес. Фабрика должна выпускать продукцию безостановочно.

Итак, чтобы фабрика работала, ее производительность должна быть стабильно высокой, а спрос на ее продукцию массовым.

Чтобы достигнуть массового спроса на продукцию, требуется:

- производить то, что действительно нужно клиенту;
- соблюдать стабильность в качестве;
- устанавливать среднюю цену.

Чтобы достигнуть стабильной производительности, требуется:

- стандартизировать бизнес;
- обучать сотрудников, чтобы они быстрее выполняли операции;
- минимизировать или упрощать эти операции;
- делать сотрудников универсальными работниками;
- снизить потери эффективности на всех участках создания продукта — от заказа продукта до получения его клиентом.

.....

*То, что не пользуется массовым спросом,
невыгодно производить на фабрике*

.....

О том, как всего этого достичь, я и буду постепенно рассказывать в этой книге.

ГЛАВА 1

.....

«Макдоналдс» как школа бизнеса

Для большинства людей «Макдоналдс» — это ресторан, продающий гамбургеры. Что может быть сложного в их приготовлении? Булка — мясо — булка, и гамбургер готов. Но за этим всем стоит настоящая школа бизнеса. «Макдоналдс» дал мне существенно больше, чем учеба в вузе. Именно в «Макдоналдсе» я в достаточно молодом возрасте научился управлять сотрудниками и получил основной багаж менеджерских знаний. Но обо всем по порядку.

Как я пришел в «Макдоналдс»

Я хорошо помню это время. Я тогда жил в Ижевске, ходил в школу и, как все в этом возрасте, еще не знал, чем хочу заниматься в будущем. Когда пришло время выбирать университет, у меня было два варианта. Первый — остаться в родном маленьком Ижевске с семьей, где всегда накормят и согреют. Возможно, я бы так и сделал, если бы не учителя. С детства они прививали нам мысль, что учиться нужно в столичных вузах. Поэтому я решил уехать в Москву и начать самостоятельную жизнь.

В тот момент жизни мне было бы в тысячу раз проще не переезжать — жить в привычном городе, в своей квартире, встречаться с друзьями. Но я взял билет и уехал в плацкартном вагоне поезда «Агрыз — Москва» в огромный мегаполис, где даже ориентироваться на первых порах было сложно. Не буду скрывать, это был непростой шаг. Но именно он заложил основу всего, что есть сейчас.

Так я оказался в Москве. Я еще не знал, чем хочу заниматься, не знал, правильно ли выбрал университет. Я просто двигался вперед, потому что не мог иначе. На тот момент у меня была стипендия 1500 руб., что-то присылали родители. Очень скоро я ощутил нехватку денег. Конечно, я не голодал, но часто не мог позволить себе то, что хотел. Меня это не устраивало, и я начал искать способы заработать. Но куда мне было идти?

Днем я должен был быть в университете, о том, чтобы пропускать занятия, не могло быть и речи — учеба всегда была для меня на первом месте. Я готовился к каждой лекции, стремился сдать на отлично каждый экзамен. Я не умел иначе — модель учебы в школе автоматически перенеслась на учебу в вузе. А учиться плохо у нас было, мягко говоря, не принято.

Сейчас, если бы можно было вернуться назад, я уже не стал бы циклиться на учебе и распределил свое время

так, чтобы его хватало на что-то более значимое, чем однообразные лекции в течение шести лет. Но тогда я был другим и мыслил иначе. Поэтому все свободное время, имевшееся в моем распоряжении, составлял промежуток между окончанием занятий и наступлением глубокой ночи. Я искал место с гибким графиком, где смог бы работать в эти часы. На тот момент у меня не было ни опыта работы, ни опыта зарабатывания денег в принципе.

В то время «Макдоналдс» проводил рекламную кампанию. По всему городу висели вывески: «2 месяца работы — ноутбук», «3 месяца работы — поездка за границу». Тогда это выглядело очень привлекательно. Я подумал: почему бы и нет? Ноутбук за два месяца работы — очень даже неплохой результат. Но все же я колебался. Недалеко от дома находился пивной ресторан, в который как раз требовались сотрудники.

Начинать свой путь лучше всего в крупной западной компании

Сейчас мысль променять работу в «Макдоналдсе» на пивную кажется мне абсурдной. Но тогда я всерьез сомневался. Работать в «Макдоналдсе» было стыдно. Мне было бы неловко рассказывать одноклассникам, куда именно я устроился. Большинство людей ассоциирует «Макдоналдс» с вредом для здоровья и криком «Свободная касса!»; многие гордятся, что никогда туда не ходят есть.

Но я закрыл глаза на чужое мнение и пошел на собеседование в «Макдоналдс» — я как раз недавно прочитал книгу Рэя Крока «McDonald's. Как создавалась империя»*, и во

* Крок Р., Андерсон Р. McDonald's: Как создавалась империя. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

мне зрел живой интерес увидеть работу корпорации изнутри. Этот интерес оказался решающим. Сейчас я убежден, что сделал правильный выбор — начинать свой путь лучше всего в крупной западной компании. В ней можно быстро вырасти, получить готовый набор знаний, которые с трудом копились в течение не одного десятилетия.

*«Макдоналдс»
поразил меня серьезным подходом
к работе*

Собеседование со мной провели в первый же день, когда я только пришел устраиваться. Менеджер позвал директора ресторана Пашу, как он его запросто называл, и тот сразу начал задавать мне вопросы. Больше всего его интересовало, сколько я планирую проработать. Когда он услышал мое «полгода», в его взгляде появилось явное сомнение. Уже позже я узнал, что брать сотрудника на короткий срок нежелательно. А меньше чем на два месяца вообще запрещено правилами. Это время уйдет только на обучение, сотрудник не успеет принести компании пользу. К тому же это говорило о несерьезном подходе к работе, который как раз у меня и был.

Я не понимал, как работа в «Макдоналдсе» может быть серьезной. Вот если бы это был какой-нибудь банк, где есть офис и сотрудники ходят в рубашках и галстуках, тогда другое дело. Такая работа воспринимается как перспективная, нацеленная на хорошее будущее, пусть даже она заключается в перекладывании бумажек. Но, несмотря на мое отношение к работе, меня все-таки взяли. Тогда меня это не удивило — само предположение, что кого-то могут не принять в «Макдоналдс», казалось мне невероятным.

В следующий раз я пришел в ресторан через неделю с готовой медицинской книжкой. Я уже был не один — собралось еще двое-трое будущих сотрудников. Как оказалось, это было собрание перед началом работы. Но прежде чем все началось, произошло нечто для меня весьма показательное. Менеджер попросил нас подождать и спросил, кто что хочет из еды и напитков. Мы выбрали то, что хотели, и нас всех угостили пирожками, бургерами, кофе — все на наш выбор и абсолютно бесплатно. Для меня это было удивительно. Такой шаг не может не расположить к компании уже с первых минут знакомства. Мы сразу почувствовали себя своими.

Но второй шаг — лекция директора ресторана — был еще более впечатляющим. 15 минут спустя, когда мы доели угощение, всех собрали в комнате для сотрудников. Нам, людям, которые просто пришли подработать, открывали компанию с новой стороны — ее показывали как мощную, открытую для нашего роста, с сильной корпоративной культурой. Нам рассказали об основателе «Макдоналдса» и об истории сети, о ее принципах и ценностях. Когда директор в своей речи перешел к продуктам компании, он так описывал картофель фри, что у всех потекли слюнки. Горячий, хрустящий, соленый, с золотистой корочкой — так он преподносил нам продукт ресторана. Хотелось взять и съесть его прямо на месте.

После этого собрания я был сильно воодушевлен. Все мои предыдущие работы были неофициальными, похожими скорее на подработки. Мне никогда прежде не рассказывали про ценности компании, не приобщали к ее истории. А ведь это имеет большую силу внушения. Я пришел с одним отношением к «Макдоналдсу», а спустя полтора часа ушел с совершенно другим. Мне захотелось работать в организации, у которой есть путь развития, в организации, где директор так увлеченно рассказывает о своем продукте.

*Если не доносить до работников
информацию — планы, цели,
результаты выручки, —
результативность будет низкой*

Это должна взять на заметку каждая компания — нужно всегда рассказывать сотрудникам о своих ценностях, истории и подходе к работе. Установочная лекция такого рода — мощный заряд мотивации. Это отличный инструмент, которым почему-то мало кто пользуется. Никто не будет предан просто какой-то компании. Иное дело — преданность компании с историей, миссией, целью, принципами. Такая компания превращается во второй дом, она становится частью самого сотрудника и одной из его собственных ценностей. А это уже совсем другой подход. Сделайте погружение в историю компании элементом вашей корпоративной культуры, и вы увидите, как это зарядит людей и заставит по-другому относиться к работе. Это же относится и к цифрам. Делать из цифр тайну — большая ошибка. Если не доносить до работников информацию — планы, цели, результаты выручки, — результативность будет низкой. А фраза «Друзья, благодаря вам мы добились вот таких результатов...» творит настоящие чудеса.

«Макдоналдс» это знает, даже выделяет отдельное время на то, чтобы сказать эти слова, специально закрывая ради этого ресторан. Два раза в год в воскресенье с 7 до 10 часов утра залы «Макдоналдса» закрываются для посетителей и открываются для всех сотрудников ресторана. Такое время выбрано не случайно — в эти часы меньше всего посетителей. На столах собравшихся ждут сладости и чай, царит домашняя атмосфера, как если бы это друзья собрались за завтраком. Во время встречи директор ресторана рассказывает об успехе

компании, ее достижениях, планах, целях. Всем сотрудникам он дает понять, что только благодаря им такой результат стал возможен. Официальная встреча разбавляется конкурсами и веселым смехом довольных сотрудников.

Я не ожидал, что «Макдоналдс» — это так сложно

Спустя неделю после лекции, полный энтузиазма, я пришел на свой первый рабочий день и оказался на станции картофеля фри. Со стороны может показаться, что насыпать картофель — занятие легче не придумаешь. Но едва ли это так. Картофель — один из самых ходовых товаров ресторана. Он есть практически в каждом заказе, а это значит, что прекращать его готовить нельзя ни на минуту. Если что-то пойдет не так, встанет работа всего ресторана, не говоря уже о неминуемом заторе на «МакАвто».

Температура масла для жарки картофеля — примерно 180 градусов, стоять рядом невыносимо. Дополнительный жар дают лампы, которые освещают картофель. Через какое-то время вся работа на станции начинает восприниматься как постоянно повторяющаяся схема, набор операций, который вскоре доходит до автоматизма: поставить картофель, через 30 секунд, когда запищит таймер, встряхнуть его, и еще через пару минут, когда снова раздастся писк, поднять. И так весь день.

Я не ожидал, что будет настолько сложно: бешеный ритм работы, непрекращающийся писк оборудования со всех сторон, рассыпающийся картофель фри, жара — и так в течение восьми часов. И при этом менеджеры постоянно требовали, чтобы я работал еще быстрее. Нельзя было отставать ни на секунду. Нет гостей? Убирай, подметай, мой, но не стой без дела ни при каких обстоятельствах. Я был выжат, достиг своего предела, в моей голове все это

время была только одна мысль: «Зачем мне все это надо?» Я собирался доработать смену и больше никогда не возвращаться обратно.

Когда я пришел домой и наконец-то оказался в тишине, в моей голове еще долго не умолкал писк оборудования. Я чувствовал смертельную усталость. На завтра мне нужно было снова идти на смену, и единственное, что не дало мне тут же уволиться, это мысль, что я не могу спастись перед трудностями. Любые изменения в жизни сталкивают нас с новыми сложностями. Мы выходим из зоны комфорта и попадаем в ситуации, где от нас требуют новых действий и решений. Непросто выстоять и не вернуться к прежней, привычной жизни. Но только так, через преодоление себя, происходит рост.

На следующий день я снова вышел на смену. Так началась моя работа в «Макдоналдсе», где я сделал первые шаги к пониманию системы, которые в итоге привели к написанию этой книги.

ГЛАВА 2

.....

Команда

Рассказ о построении бизнес-фабрики я хочу начать с сотрудников. Поиск работников — одна из самых сложных задач, просто адекватных людей найти гораздо труднее, чем кажется. Да, еще важно выстроить эффективную систему управления и позаботиться о клиенте, но если сегодня наши сотрудники будут делать ошибки и производить плохой продукт, завтра его никто не купит. А если сегодня мы будем выжимать из наших сотрудников все соки и получать хороший продукт, то завтра сотрудники начнут увольняться и продукт будет некому производить.

Не держите лишних сотрудников

В «Макдоналдсе» производительность — главный показатель, за который в первую очередь отчитывается директор ресторана. В обычных заведениях есть кассир, официант, уборщик, и все это разные люди. Уборщица помыла полы и пошла отдыхать, кассирша выбила чек и ждет другого клиента.

В «Макдоналдсе» все — универсалы. Они не сидят без дела: сейчас сотрудник занимает место кассира, через полчаса жарит картошку, еще через полчаса убирает в зале подносы, а потом все начинается по второму кругу. Он всегда делает то, что нужно ресторану, и следует правилу: работа есть всегда.

Чем больше сотрудников, тем дороже продукт для клиента

«Макдоналдс» отражает подход всей Америки, где думают о том, как не нанимать лишних людей и сокращать все виды издержек. Там не выводят пять человек в первую смену и пять во вторую, как это чаще всего делают в России. График смен составляется в зависимости от загруженности ресторана. В пять утра с заказами справятся и два человека, а в час дня нужно в три раза больше. Нет заказов — нет сотрудников, вот правило продуктивности номер один. Этот подход, в числе прочего, позволяет «Макдоналдсу» предлагать качественный продукт по невысокой цене — ресторан не тратит денег на лишние зарплаты и может продавать бургеры с меньшей наценкой.

В СССР была задача дать людям работу, даже если работа могла делаться и без них. Сейчас большая часть России живет по тем же правилам. У нас в стране есть крупные производства, на которых держится экономика небольших городов с малой численностью населения. На таких заводах можно смело обойтись без половины сотрудников, и качество работы не изменится. Государство платит людям мизерные зарплаты, чтобы держать город на плаву. В итоге инженеры,

люди с серьезными, сложными профессиями, получают в месяц 8000 руб. В таких городах неэффективность стала вынужденной мерой и даже необходимостью.

А обычные работники совершенно не задумываются об эффективности. Они радуются новым рабочим местам, даже если их больше, чем следовало бы. Но никто не будет радоваться новой ИТ-системе, которая может в два раза сократить персонал и заменить всех ненужных сотрудников. Тем не менее именно бизнес без лишних сотрудников работает эффективнее и чаще всего предоставляет работникам более выгодные условия.

На эффективной модели работы без лишних ролей основана бизнес-модель сети автосервисов «Вилгуд». В стандартных автосервисах не достичь такой эффективности — помимо механиков, менеджеров по запчастям, мастера-приемщика там должен кто-то взять на себя роли HR-менеджера, маркетолога и другие позиции. Редкий автосервис может нанять на эту работу специальных людей, пусть даже на полставки. Обычно автосервисы используют уже имеющиеся ресурсы: соцсети ведет сын босса, а сотрудников подбирает управляющий. Привлечение непрофессионалов, работа на полставки или аутсорсинг — каждый автосервис выбирает что-то свое.

Бизнес без лишних сотрудников работает эффективнее

«Вилгуд» пошел другим путем: многие позиции он забрал в главный офис. Франчайзи «Вилгуда» могут не заботиться о подборе сотрудников и маркетинге, эту работу возьмут на себя отделы в главном офисе. При такой системе нет лишних ролей, все задействованы по максимуму, бизнес работает эффективно.

Не бойтесь непрофессионалов

Зарплата — одна из самых больших статей расходов в бизнесе. Сократить расходы на зарплату и при этом сохранить эффективность бизнеса возможно.

Для этого нужно снижать качество самих сотрудников: отказываться от профессионалов и отдавать предпочтение непрофессионалам. Вместо поваров с высшим образованием нанимать в ресторан сотрудников без образования и даже опыта — их зарплаты значительно меньше.

Берите на линейные позиции неквалифицированных сотрудников

У большинства работников современных фастфудов нет не только соответствующего образования, но часто и никакого опыта работы — их труд можно купить совсем недорого, и, кроме того, неопытными сотрудниками проще управлять.

Американский журналист Эрик Шлоссер в книге «Нация фастфуда»^{*} пишет о том, как «Макдоналдсу» удастся работать с совершенно неквалифицированными работниками: «В 1958 г. один из руководителей McDonald's Фред Тернер создал для компании руководство по обучению обслуживающего персонала, описав на 75 страницах практически все этапы производства: гамбургеры всегда должны укладываться на гриль в шесть рядов, жареный картофель должен быть толщиной ровно 0,71 см и т. д.»

Современное руководство для сотрудников «Макдоналдса» состоит более чем из 700 страниц и весит почти полтора килограмма. В руководстве прописано все, вплоть до того, как сотрудникам следует приветствовать посетителей.

Если для всех процессов есть простые и понятные правила и стандарты, выполнять работу сможет любой человек.

^{*} Шлоссер Э. Нация фастфуда. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

*Тщательно прописанные правила,
простые рецепты и понятное в обращении
оборудование дают компаниям огромную
власть над персоналом*

Еще лучше эту же мысль выразил Джерри Сас, главный инженер «Макдоналдса». В 1999 г. на конференции по оборудованию предприятий общественного питания он высказал идею о том, что идеальное оборудование изначально должно работать только одним способом:

«Мы можем разработать оборудование, которое работает только определенным образом. Сейчас в разных ситуациях служащие могут испортить продукт и нарушить процесс... Но если оборудование допускает только один процесс, то и обучать работе с ним не нужно».

Тщательно прописанные правила, простые рецепты и понятное в обращении оборудование дают компаниям огромную власть над персоналом. Руководство таких компаний не зависит от талантов и навыков сотрудников — их компенсирует тщательно продуманная и настроенная операционная система. Работу, которая не требует квалификации, легко купить по низкой цене.

Итак:

- Чем больше неквалифицированных сотрудников работает в самом узком месте вашего бизнеса, тем проще этому бизнесу расти и расширяться.
- На профессионалах фабрику не построить. Профессионалы не умеют выполнять рутинную работу — они либо вырастают из должности, либо им просто становится скучно, и производительность падает. К тому же профессионалов не так просто найти и нанять на работу.

- Фабрика — это конвейер. На этом конвейере работают люди, умеющие выполнять однотипные операции за прогнозируемое количество времени с прогнозируемым качеством.
- Большое количество профессионалов — это слишком дорого.

Уволить человека = отрезать ногу

У любого увольнения есть две причины — либо сотрудника наняли по ошибке, либо не развили его потенциал до конца. Других вариантов нет.

Если на собеседовании человека недостаточно хорошо разглядели, но взяли, то он уйдет сам или вам придется его уволить. Он будет некомпетентен, не впишется в коллектив или произойдет что-нибудь в таком же плане. В любом увольнении, по желанию сотрудника или нет, виноват руководитель. Важно это признавать и анализировать каждый случай увольнения, чтобы понять причину собственной ошибки.

Руководитель должен сам нанимать сотрудников

Итак, если компания наняла не того человека, а потом сама же его уволила за лень, прогулы и т. д., то этот сотрудник не виноват, виновата сама компания. И это главная причина, по которой выбирать будущих сотрудников должен либо владелец бизнеса, либо управляющий. По большому счету, процесс собеседования — это процесс инвестирования, при котором решается, стоит ли вкладывать деньги в этого человека.

Часто владелец не хочет заниматься вопросами найма и передает это какому-нибудь менеджеру, у которого нет опыта проведения собеседований. Этот менеджер сам толком не знает, кого нанимать можно, кого нельзя, на что обращать внимание при отборе кандидатов. И получается, что он

нанимает всех подряд, и, как следствие, появляется высокая текучесть кадров. Вместо менеджера этим должен заниматься владелец, потому что он лучше других понимает, кто нужен бизнесу.

При расширении сети франчайзи «Додо» в Самаре столкнулись с высокой текучестью кадров. Ища причины увольнений, мы поняли, что проблема заключалась в неправильно проводимых собеседованиях: на работу принимал менеджер, не связанный с пиццериями. Мы стали использовать в самарской сети «Додо» трехэтапный процесс собеседования — сначала кандидатов отбирал менеджер, затем управляющий, и третье, решающее собеседование проводил собственник. Такой «фильтр» позволял отсеять неподходящих людей и отобрать нацеленных на работу. Количество увольнений заметно сократилось.

В компании «Тойота» менеджеров отдела управления персоналом берут исключительно из производственных подразделений. Только имея представление о ходе работы и проблемах производства, менеджер может подобрать необходимого компании сотрудника. В Японии, как нигде, знают, что сотрудники являются ключевым фактором в сохранении конкурентоспособности компании, и поэтому уделяют их подбору особое внимание.

Если есть хотя бы капля сомнений в кандидате — не нанимайте его

Когда я нанимаю сотрудника, я всегда обращаю внимание, есть ли у меня хоть какие-то сомнения насчет его кандидатуры. Если они есть, то лучше человека вообще не брать.

Когда я устраивался работать в «Макдоналдс», больше прочего мне запомнился процесс собеседования. Казалось бы, что сложного в должности кассира или работника кухни, где не нужен специальный опыт или знания? Любой человек с этим справится. Но позже выяснилось, что не любой.

Именно поэтому к подбору персонала в популярной сети относятся очень серьезно.

Как сейчас помню свою самонадеянность и уверенность в себе; я не сомневался в том, что работа у меня в кармане, но сомнения были у директора, который в конце собеседования неуверенно и без энтузиазма заявил мне: «...Ну, давайте попробуем».

Только через некоторое время, когда я сам начал проводить собеседования, я понял, как непросто выбрать кандидата даже на самую простую должность.

Первую свою шишку я набил, когда выбрал, как мне казалось, достойного кандидата. Опытный директор почему-то была против, я же не видел этому никаких причин. Через некоторое время сотрудник раскрылся с новой стороны: выяснилось, что слова «дисциплина» для него не существует. И я не смог понять этого сразу, в отличие от руководителя, которая позволила мне ошибиться. Тогда-то я и понял, какой колоссальный опыт нужно иметь, чтобы видеть людей насквозь.

В целом очень непросто с первого же раза понять, стоит брать человека или нет, но этому можно научиться, если заниматься наймом постоянно, особенно учитывая специфику ниши общепита, где персонал часто обновляется: сегодня сотрудник у вас есть, а завтра его уже может и не быть.

При желании можно воспользоваться услугами кадровых агентств, но надо понимать, что многие из них выполняют работу некачественно, до конца не вникают в суть должности, корпоративной культуры и определенных человеческих качеств.

Я помню один случай: в учебный центр «Додо» (там обучаются франчайзи, управляющие и менеджеры пиццерий всей сети) срочно требовался сотрудник. Вакансия горела, ее срочно нужно было закрыть. И вот ко мне на собеседование пришел кандидат, у которого было много плюсов:

он был интересным, умным, компетентным. Но что-то мне в нем сразу не понравилось. Сначала я не понял, что именно, но потом осознал, чего в нем не хватало — энергии. Человек без запала никогда не будет результативным, несмотря на свои знания. Я понял это еще на этапе собеседования, но все-таки взял его. Компании срочно нужен был работник.

Я пожалел о своем решении уже через две недели. Сотрудник был пунктуальным, опытным и даже принес компании определенную пользу. Но он не был лучшим. Каждый раз, когда я видел его, у меня появлялось ощущение, что он занимает место другого человека, который на этой позиции был бы во много раз полезнее для компании. Нанимая человека на работу, вы ни минуты не должны сомневаться в своем решении. Сотрудник должен соответствовать культуре, принятой в вашей компании, не курить, если у вас не курят, не быть конфликтным, отвечать всем требованиям, которые важны для коллектива и компании в целом. И, конечно, он должен хорошо работать. В противном случае лучше сразу сказать человеку «нет».

По этой причине не стоит ставить HR-менеджеру задачу как можно быстрее найти людей и закрыть вакантные позиции — важно еще и качество новых работников. Иначе в компанию будут приходить поспешно отобранные люди, не самые лучшие сотрудники, и показывать не самые лучшие результаты.

Сотрудник из моей истории проработал в компании полтора года. И как тогда, так и сейчас я понимаю, что его работа — это моя личная ошибка. В этом важно признаться себе. Не замалчивать ситуацию, не перебрасывать ответственность на других, но спросить себя: «Что именно я сделал не так?»

Теперь каждый раз перед проведением собеседования я заранее выписываю ряд качеств, которые хотел бы видеть в будущем кандидате, и сопоставляю их с имеющимися у потен-

циального кандидата. Сравниваю две колонки и на основании этого делаю выводы.

Екатерина Уолтер в своей книге «Думай как Цук: Пять бизнес-секретов Марка Цукерберга, невероятно блистательного генерального директора Facebook» (Think Like Zuck: The Five Business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg) описывает случай, который можно считать показательным в вопросе выбора персонала. Когда Джон Ф. Кеннеди в 1962 г. посетил центр NASA, он встретил там уборщика, который сосредоточенно, целиком погрузившись в работу, подметал комнату. Кеннеди приветствовал его: «Здравствуйте. Я Джон Кеннеди. Чем вы здесь занимаетесь?» На что получил от уборщика немедленный ответ: «Я помогаю отправить человека на Луну, господин президент».

Надо стремиться к поиску таких же увлеченных сотрудников, которые разделяли бы политику компании и росли вместе с вами.

Сотрудники не уходят без причины

Бывает, что даже правильно подобранный сотрудник уходит из компании по собственному желанию. Тогда руководитель должен спрашивать себя, достаточно ли он развил его потенциал, анализировать ситуацию, делать выводы. Руководитель, который считает, что уволенный сотрудник сам виноват в своем уходе (его обучали, в него вкладывались, а он этого не оценил), не сможет работать над ошибками и, вероятно, допустит такую же ситуацию и в следующий раз. Признавать свои ошибки и ни на кого их не перекладывать — важное качество руководителя.

Однажды я был на конференции, посвященной эффективному производству. Выступал менеджер японской компании. Он говорил на тему развития сотрудников. Одна из слушательниц в зале попросила совета. Она рассказала, что ее компания развивает людей, вкладывает в них деньги, обучает,

а они уходят к конкурентам, и спросила, есть ли в таком случае вообще смысл заниматься развитием работников.

*Признавать свои ошибки и ни на кого
их не перекладывать — важное качество
руководителя*

Мне понравился ответ выступавшего. Он сказал, что существует семь стадий обучения сотрудника, начиная от первого уровня, когда человек только пришел в компанию, и заканчивая последним, когда сотрудник уже полностью погружен в жизнь фирмы, принимает ее ценности и культуру. Если работник увольняется, это значит, что хоть его и развивали, но не до конца. Такой работник не дошел до седьмой точки, оставшись на более низких ступенях. Если бы его развили до седьмого уровня, то он бы никогда в жизни не ушел к конкуренту.

Я с этим согласен, потому что если сотрудник знает, что компания о нем заботится, если он видит перспективы карьерного роста и имеет нормальный уровень заработной платы, то уходить из такой компании просто нет смысла. В Японии, где о сотрудниках очень заботятся, люди часто работают на одном месте по 25 лет.

Текучесть кадров

Один мой знакомый, менеджер пиццерии в Самаре, обратился ко мне за помощью в поиске идеального способа подбора персонала. Он перепробовал много методов и технологий: искал людей через разные сайты, организовывал лекции о своей компании, чтобы подыскать новых сотрудников, но людей все равно постоянно не хватало.