



Книга Маверик

История успеха самой необычной компании в мире

Рикардо Семлер
Добрая книга, 2007

Рецензия BooksInShort

Рикардо Семлер, называющий себя “мавериком”, то есть одиночкой, оказался настоящим провидцем. Четверть века назад он сумел радикально трансформировать корпоративную философию компании Semco, доставшейся ему от отца. Задолго до того, как современным руководителям пришлось признать, что их подчиненные – не бездушные роботы, а такие же мыслящие и чувствующие существа, как они сами, Семлер позволил своим сотрудникам принимать непосредственное участие в управлении делами фирмы и освободил ее работу от многих бюрократических формальностей. Люди начали самостоятельно определять, когда им приходиться на работу, какую зарплату получать и какую одежду носить. Семлеру удалось значительно уменьшить объем служебной документации – в частности, он распорядился, чтобы все докладные записки в компании не превышали одной страницы. Семлер свято верил в то, что, если человека освободить от корпоративных оков, он станет мотивированным, эффективно действующим, креативно мыслящим сотрудником. Кому-то может показаться, что эти взгляды чересчур идеалистичны, а кто-то даже решит, что Семлер попросту выжил из ума. Впрочем, на взгляд *BooksInShort*, другим руководителям следует внимательно изучить идеи и методы Семлера, которые, судя по всему, не утратили актуальности спустя значительное время.

Основные идеи

- Двадцать пять лет назад Рикардо Семлер сумел радикально перестроить работу бразильской производственной корпорации Semco.
- Руководство любой компанией, считает Семлер, прежде всего должно опираться на здравый смысл.
- Каждый сотрудник имеет право на то, чтобы его мнение было услышано.
- Ситуация, когда менеджер делегирует часть своей ответственности подчиненным, не таит в себе для него никакой угрозы.
- Раскрепощение креативного потенциала людей невозможно под прессом строгих правил, требований и норм.
- Регулярный переход сотрудников с должности на должность поддерживает организацию в рабочем тонусе.
- Если вы стали тратить на работу больше времени, чем раньше, это не значит, что вы начали выполнять ее лучше.
- Незаменимых сотрудников нет.
- Относитесь к подчиненным как к опытным и ответственным людям, и они будут действовать соответствующим образом.
- В любой ситуации действуйте исходя из соображений справедливости.

Краткое содержание

Руководитель поневоле

Рикардо Семлер даже не подозревал, что однажды ему придется занять место отца в кресле генерального директора Semco – крупной, процветающей бразильской корпорации, производящей морепродукты. В начале 1980-х годов в бразильской экономике случился спад, от которого сильно пострадал бизнес Semco, и Рикардо резко разошелся с отцом в вопросе о мерах по спасению компании. Отец намеревался сохранить статус-кво, а сын настаивал на диверсификации бизнеса. В итоге победила точка зрения первого, и Рикардо пришлось уйти из Semco. Он уже собрался приобрести для себя компанию по производству металлических лестниц, когда узнал, что отец согласился передать ему руководство Semco и разрешил принимать любые меры, которые тот сочтет нужным.

“Мы целиком и полностью доверяем своим сотрудникам. По сути дела, мы с ними – партнеры по бизнесу”.

Семлер начал с того, что уволил большую часть топ-менеджеров Semco, не согласившихся с его планами диверсификации. Ужесточив финансовую дисциплину и пригласив на работу менеджеров, которые не боялись идти на риск, он вскоре добился того, что Semco вновь стала прибыльной. Вместе с другими руководителями Семлер проводил в компании долгие вечера, жертвуя личным временем. Он был горд созданной в Semco системой финансовой отчетности, которая позволяла строго следить за расходами и составлять подробные отчеты. После приобретения нескольких компаний Семлер собирался расширяться дальше, однако в один прекрасный день он вдруг понял, что незаметно превращается в простого корпоративного функционера, хотя всегда считал себя нонконформистом. Кроме того, Семлер заметил, что многие работники на фабриках Semco потеряли интерес к своему делу и стали работать спустя рукава.

“Мы хотим сделать так, чтобы профессиональный рост человека зависел исключительно от его компетенции, а не от трудового стажа или умения приспосабливаться”.

На ежегодном собрании руководства компании (в нем участвовали 45 топ-менеджеров) Семлер увидел, что трансформация бизнеса по его плану создала раскол между менеджерами-консерваторами, которые железной рукой насаждали производственную дисциплину, и менеджерами, предпочитавшими более мягкие дипломатические меры. Обе партии нужно было примирить. После того как врач диагностировал у него “самый сильный стресс, который ему довелось наблюдать у 25-летних пациентов”, Семлер решил на перемены, которые должны были затронуть и его лично, и всю компанию.

Разрушение мифов

Задумавшись над тем, почему ему перестало хватать для работы 24 часов в сутках, Семлер пришел к следующим выводам:

- **Больше усилий – не значит лучший результат.** Успех в бизнесе во многом зависит от удачи, наличия связей, выбора подходящего момента, а не от затраченного на работу времени. Работа с семи утра до десяти вечера не гарантирует успеха.
- **Качество важнее количества.** Часто руководители с подозрением смотрят на коллег, у которых есть время на общение с семьей и отдых, и считают, что каждый должен отдавать работе все силы, даже если качество этой работы ухудшается.
- **Дополнительные затраты времени не решают всех проблем.** Чтобы справляться с делами, не обязательно засиживаться в офисе допоздна. Как ни старайся, каждый день все равно остаются незавершенные дела.
- **Незаменимых людей нет.** Многие руководители не решаются передавать свои полномочия кому-то другому, искренне считая, что только они в состоянии решать текущие проблемы. Иногда это так и есть. Однако нежелание делегировать полномочия очень часто возникает из опасения, что получивший эти полномочия окажется не менее умелым руководителем.

Революция начинается

Семлер боялся, что превратится в обычного корпоративного управленца. Он носил полагающийся ему по статусу костюм, следил за тем, чтобы все остальные выполняли установленные правила и не выходили за рамки бюджета, а также штрафовал тех, кто опаздывал на работу. Дисциплина в компании укрепились, зато сотрудники заметно приуныли. И однажды Семлер решил, что с этой строгостью, которая создала невыносимую для персонала атмосферу, пора покончить, и предпринял следующие шаги:

- Прекратился обыск персонала на выходе из здания компании. Даже если кражи оборудования иногда и имели место, считал Семлер, это не повод подозревать 98 процентов сотрудников, которые никогда не воруют, в нечестности.
- Часы огромного размера, висевшие в здании компании, были убраны. Семлер всюду расставил часы с маленькими циферблатами и попросил сотрудников как можно точнее отмечать в ведомости время своего прихода и ухода.
- Дресс-код был отменен. Сотрудники получили разрешение носить ту одежду, которая требовалась по ситуации. Рабочие на фабрике отныне могли выбирать цвет своей униформы коллективным голосованием.
- Топ-менеджеры лишились персональных мест на парковке. Эти места Семлер распределил между отделами компании в зависимости от численности сотрудников.

Вся власть – трудящимся

Как правило, руководители всегда готовы выслушать точку зрения своих подчиненных. Однако выслушать других – это совсем не то же самое, что наделить их реальными полномочиями. Работники одной из фабрик Semco стали регулярно встречаться со своим руководством для открытого обсуждения проблем. Рабочие конвейера решили перекрасить помещения фабрики в разные цвета, а за ними перекрасили стены и сотрудники бухгалтерии. Затем был сформирован комитет по решению проблем с качеством пищи в столовой. Наконец, группы рабочих начали вносить предложения по улучшению производственного процесса, самостоятельно определять месячные нормы выработки и вести ежедневную производственную отчетность.

“Ничто так не отдает средневековьем, как дресс-код”.

Менеджеры среднего звена вскоре стали жаловаться Семлеру, что новый демократический стиль управления лишил их привычных дисциплинарных рычагов. Им нравился старый порядок, при котором стандарты для всех операций были подробно расписаны в инструкциях. Однако Семлер отказался от письменных инструкций, предложив вместо них полагаться на опыт и здравый смысл. В итоге люди стали гораздо чаще действовать на свое усмотрение – например, если одни менеджеры в командировках останавливались в очень дорогих отелях, то другие предпочитали искать жилье попроще.

“Больше не будет возможности определять статус человека по стоимости мебели и ковров в его кабинете”.

В 1987 году компания начала стабильно получать прибыль, и Семлер решился на еще один смелый шаг – он предложил персоналу участвовать в этой прибыли. Этот шаг предполагал полное раскрытие финансовой отчетности, но Семлер этого не испугался и даже согласился сделать публичными сведения о зарплате любого работника компании. Затем он пошел еще дальше и стал проводить учебные семинары для тех сотрудников, которые плохо ориентировались в финансовой документации. Семлер не стал раздавать прибыль сотрудникам, а предложил каждому решить самостоятельно, кто сколько должен получить. Хотя рабочие могли делить деньги как угодно, они всегда делили их поровну между всеми. Персонал каждого подразделения получал зарплату в зависимости от прибыли, которую это подразделение приносило компании.

Долой бумаги!

Когда компания решила выделить средства на приобретение новых шкафов для хранения бумаг, сотрудники Semco коллективно постановили ежедневно уделять время разбору хранящейся документации с тем, чтобы выбросить все ненужное. Было выброшено множество старых каталогов продукции, факсов и визитных карточек. В итоге новых шкафов покупать не понадобилось, а часть тех, что были, освободилась, и компания продала их с аукциона. Эта чистка подтолкнула менеджеров к проведению тщательной проверки ситуации с кадрами, по итогам которой были сокращены многие секретарские и вспомогательные должности. Сокращенным работникам Семлер предложил перейти в другие подразделения на более ответственную работу, и примерно 40 процентов сотрудников это предложение приняли.

“Получив в Semco служебный автомобиль, вы вольны делать с ним все что захотите. Если у вас есть знакомый автослесарь, пусть он позаботится о нем”.

Руководители Semco, лишившись секретарей, все как один стали выражать недовольство. Однако произошедшие в компании перемены все-таки заставили их подумать, прежде чем писать новые инструкции. Они научились быстро извлекать из документа нужную информацию и тут же его выбрасывать. Так в компании возник стандарт одностраничной докладной записки, заголовок которой точно описывает суть проблемы. Руководителям пришлось выработать навык писать ясно, кратко и по существу, чтобы уместить все, что нужно, в одну страницу текста.

Отношения в коллективе

Семлер добивался того, чтобы отношения в коллективе опирались на принципы справедливости. С его подачи сотрудницы начали коллективно обсуждать проявления сексизма на рабочем месте, взаимоотношения друг с другом и домашние проблемы. Первое общее собрание сотрудниц состоялось в 1986 году. По его итогам был открыт корпоративный детский сад и сняты многие барьеры для найма женщин в Semco. Кроме того, женщины добились проведения ремонта в туалетных комнатах и раздевалках.

“Если человек слишком долго работает на одном и том же месте, ему рано или поздно станет скучно и он начнет работать все хуже и хуже. Я считаю, что действенное средство против такого застоя – регулярный обмен должностями с коллегами”.

Поскольку Семлер считал, что менеджеру иногда надоедает заниматься одним и тем же, он предложил руководящим работникам время от времени меняться местами с коллегами. Сотрудники бухгалтерии перешли на работу в отдел продаж, а инженеры-механики поменялись местами с инженерами-электронщиками. Чтобы этот переход не затруднил работу компании, люди начинали готовиться к нему за год. В итоге у многих сотрудников сформировался уникальный по своей многогранности опыт работы.

“Нет ничего труднее демократии, не устаю я себе повторять. Не могу припомнить, когда в последний раз я в одиночку принимал решение, касающееся бизнеса компании. Не могу даже сосчитать, сколько раз мое решение было отменено на общем собрании”.

Менеджерам Семлер предложил дополнительный “восстановительный” отпуск. Каждый год-два руководитель получал возможность взять несколько недель отпуска, чтобы обдумать приоритеты, почитать книги или просто отдохнуть. Компания полагается на личную ответственность своих сотрудников и не вмешивается в их частную жизнь. Ее руководство не станет оплачивать лечение рабочего-алкоголика и не одолжит денег сотруднику, которому захотелось приобрести новую машину. Однако в экстренных случаях компания все-таки кредитует своих работников при условии их платежеспособности.

Свобода выбора

В отличие от работников других компаний персонал Semco имеет множество возможностей для высказывания своего мнения. Два раза в год ее сотрудники оценивают своих начальников, заполняя подробные анкеты. После обработки анкет количество баллов, полученных каждым менеджером, суммируется, и тем, чей рейтинг снизился, приходится срочно исправляться. Менеджеры отделов в свою очередь оценивают кандидатов в топ-менеджеры. Будущие подчиненные проводят собеседования со своими начальниками, чтобы определить психологическую совместимость.

“Ни одна компания не добьется успеха в длительной перспективе, если главным и единственным ее ориентиром будет прибыль”.

Наверное, самая радикальная инновация в Semco – это наделение менеджеров правом на самостоятельное определение размеров своей зарплаты и графика работы. Семлер испытал этот подход на своем секретаре, расспросив ее о том, сколько денег она тратит на жизнь и какую зарплату хотела бы получать. Секретарша назвала чуть более высокий оклад, чем она получала, и Семлер добавил к этой цифре еще 10 процентов. Когда это новшество было принято, лишь один специалист отдела продаж захотел значительно повысить себе зарплату.

“Успешными будут те компании, которые прежде всего станут заботиться о качестве жизни своих сотрудников. Все остальное – высокое качество продукции, производительность труда, прибыль – последует за этим”.

В Бразилии очень мало компаний с гибким рабочим графиком. В Semco сотрудникам разрешается приходить и уходить когда они пожелают.

Компании важны лишь результаты их работы, а как эти результаты достигаются – ее не интересует. В 1988 году Semco перевела рабочих своих фабрик на гибкий график. Производственный процесс в итоге нисколько не пострадал, а опасения менеджеров по этому поводу оказались беспочвенными.

Выживание в кризис

Semco ощутила на себе негативные последствия экономического кризиса, разразившегося в Бразилии в 1990 году. Компания столкнулась с необходимостью сократить штат. На одной из фабрик Семлер предложил рабочим вместо увольнений 20-процентное сокращение зарплаты, но рабочие отказались. Однако на другом заводе персонал согласился на 30-процентное урезание жалования, но только при условии передачи на завод заказов, ранее уходивших внешним подрядчикам. За два месяца завод сэкономил столько средств, что смог восстановить докризисный размер зарплат для своих работников. Хотя в целом Semco пережила кризис намного лучше своих конкурентов, Семлер понял, что размер его компании следует уменьшить, пока не поздно.

“В основе всех наших смелых экспериментов лежала простая, но крайне редко признаваемая истина: компания должна доверить свою судьбу собственным сотрудникам”.

В конце концов Семлеру пришла в голову гениальная идея. Он предложил желающим уволиться, основать собственные фирмы и взять на себя выполнение части работы Semco. Эта программа по созданию “компаний-спутников” подтолкнула многих бухгалтеров, юристов и даже программистов к открытию собственных фирм. В итоге численность персонала Semco с 830 человек в 1987 году сократилась до 300 в 1991 году, а три фабрики были закрыты. Позже Семлер и вовсе ушел с поста генерального директора, оставив вместо себя пятерых “советников”. Каждый из них стал получать 1% прибыли и раз в полгода заменять другого в кресле главы компании. Больше всего на свете Семлеру не хотелось бы копировать образ действий своего отца-трудоголика, поэтому он старается почаще бывать вне офиса, путешествуя по миру и читая лекции о Semco.

Об авторе

Рикардо Семлер – генеральный директор Semco, автор книги “Выходные всю неделю”.
