

# Глава 2

## Основа компании — люди

Поездка в главный офис Mary Kay Inc. в Далласе не будет полноценной без посещения уникального музея Мэри Кэй. Это не только увлекательный обзор истории компании, это еще и путешествие сквозь десятилетия меняющихся тенденций моды и стиля. В одной из галерей музея выставлены фотографии Независимых Национальных Лидеров — 500 женщин со всего мира, возглавляющих бизнес-группы Независимых Консультантов. Выдающееся место, которое их фотографии занимают в музее, говорит о важном вкладе, который эти женщины-лидеры вносят в успех компании. Главное в нашей компании — люди.

### Компания хороша лишь настолько, насколько хороши ее работники

Чтобы расти и развиваться как Независимому Консультанту, не обязательно продвигаться вверх по карьерной лестнице; вместо этого вы можете расширять свою деятельность. Это дает Консультантам глубокое чувство собственной значимости. Они знают, что не конкурируют друг с другом, что вклад каждого

из них равноценен. И когда кто-нибудь предлагает новую идею, мы анализируем ее, думаем, как ее усовершенствовать, и, наконец, вся команда ее поддерживает.

Компания хороша лишь настолько, насколько хороши ее работники. Большинство компаний считает, что их важнейшие активы — те, что указаны в балансовом отчете. Мы же считаем главным активом наших сотрудников. Многие топ-менеджеры компаний хвастаются перед финансовыми аналитиками своей продукцией, новыми многоэтажными зданиями, современными производственными мощностями, никогда не упоминая о людях, которые трудятся в их организациях. Но хотя капитальные активы важны для роста компании, люди — *это и есть* сама компания. Главная тема нашей беседы с аналитиками — прекрасные люди, работающие у нас.

Возьмите любую успешную компанию, и вы обнаружите, что именно благодаря *людям* она процветает. Выдающиеся компании состоят из выдающихся людей. Если вы в этом сомневаетесь, взгляните на длинный список неудач при приобретении компании, причиной которых стала замена существующего менеджмента руководящими сотрудниками фирмы-покупателя или просто плохое отношение компании-покупателя к менеджерам, вынудившее тех уволиться.

Я помню историю одной крупной корпорации, которая купила процветающую сеть ресторанов быстрого питания, уволила менеджеров и заменила их собственными сотрудниками. Через полтора года рентабельный бизнес стал убыточным. Компания-покупатель не поняла того, что она приобретает не сотни ресторанов и предметов оборудования. Самым ценным из купленных ею активов была управленческая команда, руководившая этой сетью. Без этой команды приобретен-

ная компания вскоре стала дорогостоящим пассивом. Десятки других фирм совершили ту же ошибку.

Компания состоит из людей: уберите их, и способность компании эффективно работать окажется под угрозой. Сегодня приобретающие компании все чаще настаивают на том, чтобы бывшие менеджеры в течение некоторого времени оставались на своих постах. При этом нередко заключаются соглашения о щедрых премиях, чтобы стимулировать их продолжать работать, принося компании прибыль. Как говорят в Техасе: «Не чини вещь, если она не сломана».

В 1963 году у меня не было опыта работы в косметической отрасли, моей сильной стороной были набор и обучение менеджеров по продажам. Сразу же после того, как я приобрела формулы для изготовления средств по уходу за кожей, я начала поиск производителя косметики, пользующегося наилучшей репутацией. Мне нужна была фирма, которая бы не только производила качественную продукцию, но и в точности соблюдала бы требования Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США. Мы совершили бы роковую ошибку, если бы попытались обойти правила. Назначив ответственными за производство лучших людей, мы могли бы никогда больше не беспокоиться об этом аспекте нашей деятельности.

Когда ко мне присоединился мой сын Ричард, он был молод и практически неопытен. Однако он был очень умен и понимал, что, если мы не в состоянии решить какую-то задачу сами, мы должны нанять эксперта. На каждом этапе нашего роста мы искали людей со знаниями в тех аспектах нашей деятельности, развитие которых поможет нам стать еще сильнее. Мы приглашали в компанию одного человека за другим. Мы нашли

специалистов в области бухгалтерского учета, юриспруденции, дистрибуции и других сферах. И даже несмотря на то, что маркетинг всегда был моей сильной стороной, я вовремя осознала потребность в людях, обладающих дополнительными талантами в этой области.

По мере того как наша компания росла, мы могли привлекать людей на условиях полной занятости и всегда были готовы платить наибольшее вознаграждение самым талантливым работникам. У нас предусмотрен очень конкурентоспособный план участия сотрудников в прибыли компании, а также другие преимущества и льготы. Щедро оплачивая труд работников, мы создали трудолюбивую, успешную команду.

Имея множество сотрудников по всему миру, Mary Kay Inc. и ее дочерние предприятия продолжают оставаться местом, где приятно работать. Впечатляющая доля сотрудников, давно работающих в компании (более 45 процентов наших сотрудников в США работают в компании не менее десяти лет), служит для нас предметом настоящей гордости. Во всех аспектах, начиная от награждения отличившихся работников и заканчивая системой наставничества, культура Mary Kay® пронизана духом поощрения и доброжелательной поддержки, исходящим от нашей Основательницы. Так, например, Мэри Кэй Эш была убеждена в необходимости правильной расстановки приоритетов, что стало одним из принципов компании и позволило достичь высокой лояльности наших сотрудников.

## Хорошие сотрудники стоят того, чтобы за них держаться

Разумеется, одним из путей удержания хороших работников является достойная оплата труда, однако есть и другой способ. В Mary Kay® к каждому новому члену нашего коллектива относятся с любовью

и заботой. Если мы тратим полгода на обучение человека только для того, чтобы потом он от нас ушел, мы чувствуем, что потратили впустую много времени и денег. Поэтому, когда люди приходят к нам, мы прилагаем все возможные усилия, чтобы их удержать. Если вдруг оказывается, что они не слишком успешны в одной сфере деятельности, мы делаем все, чтобы найти для них другую позицию. Например, одна из моих личных помощниц не слишком хорошо справлялась с поручаемыми ей заданиями. Но она проработала в компании четыре месяца и за это время показала себя очень добросовестным работником. Мы нравились ей, а она — нам. После того как мы вложили в нее столько времени и денег, было бы просто жалко ее потерять. Мы знали, что в компании должна быть какая-то должность, которая бы идеально для нее подходила. Найдем ли мы ее — зависело только от нас. После того как мы побеседовали с ней, она была переведена в бухгалтерию, где превосходно проявила себя. Хороших сотрудников всегда сложно найти, поэтому, когда это действительно удастся сделать, очень важно принять все меры для их удержания.

Как однажды выразился Альфред Слоан, один из бывших исполнительных директоров General Motors: «Заберите мои активы, но оставьте моих людей, и через пять лет я восстановлю все утраченное».

**Независимые Национальные Лидеры  
рассказывают о том, как принципы Мэри Кэй  
воплощаются в жизнь сегодня**

Когда *Арлен Ленарц* оставила работу медсестры, чтобы накопить с помощью бизнеса Mary Kay® денег на оплату обучения своих четверых детей, она и не предполагала, что станет одним из наиболее успешных Независимых Национальных Лидеров в США и в течение своей карье-

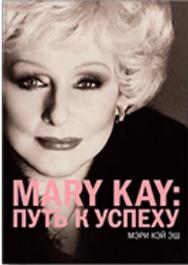
ры заработает более 12 миллионов долларов комиссионных. «Мы не используем людей для развития бизнеса, мы используем наш бизнес для развития людей. Взгляните на любой успешный бизнес, и вы увидите сотрудников, которые его создали и привели к совершенству».

Став Независимым Лидером в первой зарубежной дочерней компании Mary Kay®, *Ли Кэссиди* из Австралии считает, что секрет Mary Kay® прост: «Нужно лишь понять, чего ваши люди хотят достичь, и сделать возможное, чтобы им в этом помочь».

«Я рано узнала от Мэри Кэй Эш, что мне необходимо оставить свою карьеру, чтобы вести других к успеху. Поэтому я пыталась быстро развивать тех, кто был на это способен», — говорит *Энн Ньюбери* из США, которая первой начала продвижение бизнеса Mary Kay® в Новой Англии, а также в Мексике, Канаде и Бразилии и добилась при этом рекордных показателей продаж.

«Это самый эффективный способ развития, — утверждает *Кристина Бойд*, которая усердно трудилась на Филиппинах. — Мое призвание — помогать другим осознать силу, которая таится в них. Когда мы показываем им, как использовать эту силу, невозможное становится возможным».

*Татьяна Каверзнева* из России убеждена: «Основа нашего бизнеса — человеческие взаимоотношения. Очень важно понимать необходимость развития и поддержки других людей, наша задача — показать им дорогу к успеху, к воплощению их мечты. Если мы поможем людям поверить в себя и в возможности Компании, они смогут сделать гораздо больше, чем могут себе представить».



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



Mifbooks



Mifbooks



Mifbooks