

Андрей Парабеллум
Николай Мрочковский

Быстрые результаты чужими руками

3-недельный курс
эффективного делегирования



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Москва
2016

УДК 658.5.011
ББК 65.291.216-432
П18

Парабеллум А.

П18 Быстрые результаты чужими руками: 3-недельный курс эффективного делегирования / А. Парабеллум, Н. Мрочковский. — М.: Альпина Пабlishер, 2016. — 166 с.

ISBN 978-5-9614-4327-1

Как найти время на реализацию серьезного проекта? А если проектов два? Пять? Десять? Все очень просто — необходимо передать большую часть работы в чужие руки. Именно этому вы и научитесь после прочтения новой книги бизнес-тренеров Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского. Вашему вниманию предлагается пошаговый алгоритм достижения результатов чужими руками — руками штатных сотрудников, удаленных помощников и фрилансеров.

Вы проработаете действенные упражнения и узнаете много конкретных приемов, что поможет вам не только больше зарабатывать, но и находить время на полноценный отдых. Используя рекомендации авторов, вы научитесь управлять сотрудниками и делегировать свои обязанности, планировать и реализовывать новые проекты.

Эта книга — настоящая находка для владельцев собственного бизнеса и тех, кто еще только собирается таковыми стать. Читайте, берите и делайте — чужими руками!

УДК 658.5.011
ББК 65.291.216-432

Все права защищены. Никакая часть 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-4327-1

© Парабеллум А., Мрочковский Н., 2012
© ООО «Альпина Пабlishер», 2013

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	11
ЧТО ГОВОРЯТ ОБ ЭТОЙ КНИГЕ?	13
Подписан договор с госкомпанией с прибылью на 9 миллионов рублей	13
Отличный тренинг для бизнесменов, которым нужен мощный толчок в работе с командой.....	13
Я обрел свободу, свободу от рутины!.....	14
Нашел двух партнеров на два разных проекта.....	15
Тренинг окупился для меня уже на шестом занятии.....	16
Появилась ясная картина, как двигаться дальше.....	17
Качество работы моей команды выросло в два раза	18
Запустил в работу новый проект, причем полностью чужими руками	18
Научился управлять людьми, которые управляют другими людьми.....	19
Глава 1. Первые шаги к делегированию	21
Смогу ли я тренироваться так, чтобы меня ни разу не ударили?.....	21
Время — деньги	23
<i>Стоимость рабочего часа</i>	23
<i>Не экономьте</i>	24
<i>Время нужно покупать</i>	25
Новый проект.....	26
<i>Придумываем проект</i>	26
<i>Осознание целей</i>	28
<i>План проекта</i>	28
<i>Режим секретности</i>	29

<i>Нужен ли офис?</i>	29
<i>Где взять деньги?</i>	30
<i>Интернет-магазин</i>	31
<i>Бизнес в «белых зонах»</i>	32
Учимся делегировать	34
<i>Полный список дел</i>	34
<i>Усиливаем лидген</i>	34
<i>Портрет идеального кандидата</i>	35
<i>Сотрудник на лидген</i>	36
<i>Сервисы удаленных помощников</i>	36
<i>Работа с фрилансерами</i>	38
<i>Типичные проблемы с фрилансерами</i>	39
<i>Не начинайте делегирование с важных задач</i>	40
<i>От смешного до грустного</i>	41
<i>Преодоление сопротивления</i>	41
<i>Приемка работ</i>	42
<i>Определяем контрольные точки</i>	43
Управление людьми	44
<i>Просто делайте</i>	44
<i>Обучение</i>	46
<i>Секрет управления людьми</i>	46
<i>«Пешком быстрее»</i>	47
<i>Домашние задания</i>	48
Глава 2. Планирование	51
<i>Пирамида эффективности</i>	51
<i>Сайт</i>	53
<i>Проблемы и решения</i>	53
<i>Оплата труда</i>	54
<i>Ограничение доступа</i>	54
<i>Чья вина?</i>	55
<i>Денежный поток</i>	56

Планирование	56
<i>Навык негативного мышления</i>	56
<i>Диаграмма Ганта</i>	57
<i>Элементарные процессы</i>	58
<i>Инструкции для типовых процессов</i>	60
<i>Написание инструкций</i>	61
<i>Инструкции не читают</i>	61
Менеджер проекта	62
<i>Партнерство</i>	63
Больше проектов	63
Домашние задания	64
Глава 3. Теория и практика	65
Функциональная модель проекта	65
<i>Чек-лист</i>	67
<i>Инструкции и скрипты</i>	68
Персональный помощник	69
<i>Поиск нужного человека</i>	71
<i>Долой эмоции!</i>	73
<i>От фрилансера — к штатному сотруднику</i>	74
Время — величина конечная	74
<i>Подработка</i>	75
<i>Подготовка отдыха</i>	75
<i>Навязанные дела</i>	76
<i>Домашние дела</i>	76
<i>Больше времени — больше задач</i>	77
Домашние задания	78
Глава 4. Работа со штатными сотрудниками и повышение планки	79
Первый офис	79
<i>Выбор подходящего помещения</i>	79
<i>Офис на время</i>	80

<i>Сотрудники и офис</i>	81
<i>Если офис не нужен</i>	81
Домработница	81
<i>Ищем домработницу</i>	82
<i>Делегируем обязанности</i>	82
Управление штатом	83
<i>Загружаем персонального помощника</i>	83
<i>Отслеживаем работу сотрудников</i>	84
Контроль	84
<i>Интернет-реклама</i>	84
<i>Внутренняя конкуренция</i>	85
<i>Упаковка продуктов и другие обязанности</i>	85
<i>Что нельзя аутсорсить</i>	86
<i>И еще раз об инструкциях и объяснениях</i>	86
Переходим к крупным проектам	87
<i>Как устанавливать планку</i>	87
<i>Не беритесь за проекты ниже своей планки</i>	88
<i>За что вам будут платить?</i>	89
<i>Поднятие стоимости</i>	89
<i>Как обосновать цену, если у конкурентов дешевле</i>	90
<i>Предел цены</i>	91
<i>Просто берите и делайте</i>	92
Идеальный проект	92
Домашние задания	92
Глава 5. Тактика и стратегия	95
Тактические задачи	95
<i>Проблемы с персональными помощниками</i>	95
<i>Поиск сотрудников</i>	96
<i>Если сотрудник уходит</i>	96
<i>Кому какие задачи поручать?</i>	97
<i>Ваш бизнес — ваши правила</i>	97

<i>Что делать с появившимся свободным временем</i>	98
<i>Контроль рабочего процесса</i>	98
<i>Халтурная работа</i>	99
<i>Мотивация личного помощника</i>	99
<i>А ты сам как думаешь?</i>	100
<i>Штрафование</i>	100
<i>Особенности мотивации сотрудников</i>	102
<i>Как проводить обучение</i>	103
<i>Делегируйте задачи сторонней компании</i>	103
Как правильно руководить.....	104
<i>Как добиться хорошей работы сотрудников</i>	104
<i>Ответственность каждого сотрудника</i>	105
<i>Что делать, если сотрудник не выполняет свои обязанности</i>	106
Матрица генерации каналов продаж.....	107
<i>Территории</i>	107
<i>Сегменты рынка</i>	108
<i>Клиенты</i>	108
<i>Партнеры</i>	108
<i>Продукты</i>	108
<i>Работа с матрицей</i>	109
<i>Поиск новых клиентов</i>	109
Лучше неправильно, чем никак.....	110
Отдых.....	110
<i>Выбираем день для отдыха</i>	111
<i>Внутренние правила</i>	111
<i>Работа на своем месте</i>	112
Домашние задания.....	112
Глава 6. Упорядочивание процесса	115
Текущая работа.....	115
<i>Система штрафов</i>	115
<i>Организация работы личного помощника</i>	116

<i>Хорошие и плохие фрилансеры</i>	116
<i>Система контроля поручений</i>	117
<i>Бухгалтерские задачи</i>	117
<i>Разработка стратегии</i>	118
<i>Планерка</i>	118
<i>Список задач</i>	119
<i>Список дополнительных задач</i>	119
Победа над страхами	120
<i>Навстречу страху</i>	120
Ваша личная работа	121
Идеальный проект с точки зрения клиента	122
Выходной день	124
<i>Полдня на замедление</i>	125
<i>Отдых для души и тела</i>	125
Домашние задания	126
Глава 7. Воспитание команды	129
Набор сотрудников	129
<i>Работник среднего возраста — советчик или исполнитель?</i>	129
Назначение встречи и прокачивание персонала	130
Участие и включенность	130
Учимся штрафовать	131
<i>Штрафы как часть управленческой стратегии</i>	132
<i>Мотивация наказаниями</i>	133
<i>Дополнительное чтение</i>	134
Отчего берут чужое	135
<i>Наказание за воровство</i>	136
Освобождаем себя	137
<i>Умение зарабатывать — врожденное или приобретенное?</i>	138
<i>Чем больше, тем лучше</i>	139
<i>Отпускаем проект</i>	140
<i>Избавляемся от вредных клиентов</i>	140

Идеальный проект с точки зрения исполнителей	141
Идеальный дом	141
<i>Порядок и беспорядок</i>	142
Домашние задания	144
Глава 8. Совершенствование процесса	145
Нагрузка и оплата	145
<i>Перегрузки не вредны, вредно безделье</i>	146
<i>Секрет установки сроков</i>	146
<i>Хватает ли нагрузки вашим работникам?</i>	147
<i>Кому сколько положено?</i>	148
День без телефона	149
<i>Подведение итогов вашего исчезновения</i>	150
<i>День вашего отсутствия — своеобразный тест</i>	150
Совершенствование модели бизнеса	150
Показатели вашего бизнеса	151
Загружаем персонального помощника	152
<i>Делегируем текущую работу</i>	152
<i>Делегируем функции контроля</i>	153
Три правила управления	153
Хочешь быть миллионером — поступай как миллионер	154
Домашние задания	156
Глава 9. Итоги и перспективы	157
Итоги прохождения тренинга	157
Финансовый план	158
<i>От оптимизма к пессимизму</i>	158
<i>Исполнение планов чужими руками</i>	160
<i>Все выше, выше и выше</i>	161
Меняясь сам, меняешь мир	161
Живите ярко!	162
Домашние задания	163
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	165

Введение

Книга, которую вы держите в руках, является логическим продолжением ранее выпущенного произведения «Быстрые результаты. 10-дневная программа повышения личной эффективности»¹, в которой мы раскрываем законы управления собой и своим временем.

В этой книге мы также поговорим о быстрых результатах, но уже применительно к гораздо большим масштабам: мы начинаем достигать целей в первую очередь благодаря организации работы других людей, фактически организации бизнеса (даже если на начальной стадии это не будет выглядеть как бизнес-структура).

В любом случае, когда человек применяет правила личной эффективности и начинает успевать больше, то достигает новых результатов и задумывается о других жизненных горизонтах. Вполне естественно появление мыслей о привлечении к работе других людей, создании своего дела и увеличении числа проектов.

Мы хотим дать вам возможность оставаться свободными и в своем бизнесе. Свободными от текучки, от всех дел, которые не являются приоритетными.

Цель книги — привить **навык делегирования сначала второстепенных, а затем и важных дел**. Сбросить на чужие руки как можно больше задач, чтобы заниматься тем, что имеет для вас наибольшую ценность.

Как вы можете справедливо заметить, самое страшное здесь — те самые «чужие руки». Сотрудники всегда работают хуже, чем вы сами, и при этом им надо платить. Однако эти минусы перекрывает один большой плюс — вы чужими руками будете зарабатывать деньги. Иными словами, вы покупаете чужое время, что окупается и приносит вам прибыль.

¹ Парабеллум А., Мрочковский Н. Быстрые результаты: 10-дневная программа повышения личной эффективности. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

И вашей основной задачей теперь становится не экономия денег, а поиск способов, как их заработать больше, используя аутсорсинг.

Как правильно использовать чужое время и руки, вы узнаете из нашей книги-тренинга. Благодаря ей вы сможете освоить непростой навык достижения серьезных результатов чужими руками, независимо от того, работают люди на вас в офисе или удаленно, сдельно или на полную ставку, постоянно или это всего лишь разовый заказ.

Приступая к чтению, сначала **определите свой уровень: кто вы — новичок, продвинутый или монстр?** Некоторые задания будут относиться ко всем категориям читателей, в других случаях вам нужно будет выбрать задание своего уровня.

На выполнение заданий каждой главы вам дается максимум три дня. На все про все — чуть меньше четырех недель. Поверьте, за это время вы станете на порядок эффективнее и не захотите возвращаться к прежнему образу ведения дел!

Приятных вам открытий!

Андрей Парабеллум (<http://www.infobusiness2.ru>),

Николай Мрочковский (<http://www.ultrasales.ru>)

Что говорят об этой книге?

Данная книга представляет собой текстовую версию нашего тренинга «Быстрые результаты чужими руками. Как за 10 дней переделать трехмесячный объем работ», в котором мы заставили группу из примерно двухсот наших учеников выполнять и внедрять в жизнь техники, о которых вы узнаете на этих страницах.

Ниже приведены отзывы участников об этом тренинге.

Подписан договор с госкомпанией с прибылью на 9 миллионов рублей

Основной результат: подписан договор с госкомпанией с прибылью на 9 миллионов рублей — и все это руками моих менеджеров. Снял с себя бóльшую часть рутины и по-другому взглянул на всю текучку, которую раньше сам выполнял. Крайне доволен всеми вашими тренингами! Давно рекомендую их всем, с кем работаю и сотрудничаю.

Илья, г. Калуга

Отличный тренинг для бизнесменов, которым нужен мощный толчок в работе с командой

Отличный тренинг для бизнесменов, которым нужен мощный толчок в работе с командой, а также для тех, кто до сих пор выполняет «ненужные» рутинные операции в работе и жизни.

По результатам.

Так получилось, что практически все темы уже были внедрены или внедрялись прямо во время тренинга в наш бизнес. Одна из интересных особенностей — нам удалось сделать так, что ав-

томатическую систему ведения проектов сотрудники восприняли с радостью.

Еще:

Мы запустили очень крупный проект. Я его создаю чужими руками.

+ несколько параллельных тем: книги, designTV, перепаковали почти все продукты, назначены ответственные и переданы задачи по каждому направлению.

Себе оставил стратегию развития, лидген, фан (задачи, не приносящие прямо сейчас денег, но интересные), создание и ведение тренингов (особенно живых), контроль по отчетам.

В общем, было круто. К сожалению, не всегда имелась возможность работать в прямом эфире — вел два своих тренинга параллельно. Но в записи проходит очень комфортно.

Рекомендую.

*Станислав Орехов,
дизайн, визуализация, обучение,
<http://www.d-e-s-i-g-n.ru>*

Я обрел свободу, свободу от рутины!

Очередной взрыв внутри меня — и всплеск энергии! Настолько все внезапно поперло, что не было времени заходить в Интернет, в почту, но в то же время ничего не простаивало. Работали другие!

За время тренинга нанял двух человек, теперь на меня постоянно работают пять сотрудников. И они не сидят «ВКонтакте», а реально работают, во многом благодаря тренингу «Быстрые результаты чужими руками» от Андрея Парабеллума и Николая Мрочковского!

Не думал, что результат будет настолько ярко выраженным! При таких минимальных вложениях я получил свободу от телефона, электронной почты, переписки в социальных сетях. Запустил еще три громадных проекта параллельно.

Нет, у меня не появилось больше свободного времени — его стало еще меньше, но я обрел свободу, свободу от рутины!

И да, я стал более качественно отдыхать!

В ноябре планируем поездку на острова в Таиланд, так что кому будет интересно — добро пожаловать! Хорошая компания и фотографии обеспечены!

Если у вас много всего наваливается каждый день, нет свободной минуты, вы хватаетесь за любую работу и обещаете заказчикам все к одному сроку, а делаете не в срок — то этот тренинг вам просто необходим! Как глоток свежего воздуха!

А еще стоит сходить на тренинг тем, кто любит разнообразие в жизни, ведь пока вы занимаетесь рутинной — вы раб своего бизнеса, раб своего дела! Учитесь строить бизнес чужими руками!

Олег Самойлов

Нашел двух партнеров на два разных проекта

Я пошел на этот тренинг, так как остро ощутил необходимость в освоении делегирования.

Тренинг оказался отличным! Хотя у меня и не получилось в полной мере реализовать некоторые вещи, которые в нем давались. Хотелось быть монстром, но был начинающим, иногда переходя на продвинутый уровень.

Каковы мои результаты за эти несколько недель?

1. Запущено три новых проекта:
 - консалтинг тренинговых компаний;
 - уроки игры на гитаре;
 - начата работа по созданию сервиса для инфобизнесменов по созданию инфопродуктов-сервисов.
2. Нанял себе:
 - контент менеджера и отличного копирайтера, которому удачно отдал целый проект;
 - лидген-менеджера;
 - человека в службу поддержки;
 - помощника (скорее всего, уволю);
 - несколько фрилансеров в процессе тренинга.
3. Выработал систему управления с помощью облачного офиса, сейчас это довожу до ума.
4. Прописал и продолжаю прописывать тонны инструкций для сотрудников.

5. Понял, как грамотно делегировать достаточно непростую работу.
6. Начал обучать новых сотрудников личной эффективности, так как медленные очень.
7. Нашел двух партнеров на два разных проекта.
8. Стал больше уделять времени тому, что нравится, взял за правило отдыхать два раза в неделю. Одного раза при таком темпе мало.
9. Почувствовал, что такое прислуга. Это привольно и недорого.
10. Пересмотрел свое отношение к нанятому персоналу, понял, что жесткость просто необходима, хотя я сам достаточно мягкий человек.

Есть еще что дорабатывать, и буду доводить многие вещи до ума.

Этот тренинг не для новичков, а для тех, у кого реально много проектов. Для бизнесменов, руководителей и тех, кто хочет добиваться своих целей чужими руками.

Тренинг встраивает именно навыки на уровне делания. Идеально то, что он дистанционный — подобные результаты от живого тренинга получить невозможно.

В общем, рекомендую — этот тренинг стоит даже самой высокой цены.

*Юрий Черников,
консультант по построению прибыльной психологической
практики и продаже тренинговых услуг*

Тренинг окупился для меня уже на шестом занятии

Я вообще случайно попала на этот тренинг, послушалась Андрея и Николая. Отдала последние деньги. И, как обычно, не пожалела.

Этот тренинг окупился для меня уже на шестом занятии!
Вернулась вера в себя. Я снова — лидер!

Три года назад я ушла с позиции замдиректора на должность исполнителя после массового увольнения менеджеров. Гнобила себя, считала нехорошим человеком.

Жалость к людям — плохой советчик. Я повелась на страхи директора потерять хоть какой-то персонал и терпела неэффективных сотрудников, старалась их понять и вытянуть на свой уровень.

После увеличения продаж на 50% под моим руководством окружение решило, что я — безжалостный и несправедливый деспот. И хотя факты говорили о моей правоте, я испугалась осуждения и ушла в исполнители. И вот спустя три года...

На шестом занятии тренинга все вернулось на круги своя!!! Я счастлива абсолютно!

Спасибо за индульгенцию, Андрей! В глубине души я чувствовала свою правоту. Они были слишком слабые, чтобы работать со мной. Теперь я знаю, что была чересчур робкой и медлила. Надо было просто вовремя поменять персонал.

Самое вдохновляющее во всем этом то, что теперь я меняю не только свою жизнь, но и жизнь своего окружения!

Спасибо, спасибо, спасибо!

Я выбираю ваше окружение, Андрей и Николай!

Жанна Хомченко

Появилась ясная картина, как двигаться дальше

Несмотря на то, что сегодня у меня нет большой команды в подчинении и многие задания я не могла выполнять, тренинг для меня оказался очень полезным.

Появилась ясная картина, как двигаться дальше, каким образом расширять свой бизнес быстро и с меньшим количеством шишек, помогая своим клиентам расти.

Этот тренинг будет сверхполезен руководителям среднего и малого бизнеса, которые не хотят довольствоваться сегодняшними результатами, а стремятся развиваться.

*Алла Радонец,
предприниматель, г. Краснодар*

Качество работы моей команды выросло в два раза

За время тренинга качество работы моей команды выросло в два раза, отдал в полную работу (без меня) один проект — и это только начало! Одного человека уволил, двух нанял (не считая фрилансеров и удаленного помощника).

Весьма полезный тренинг, но, ребята, нужно проходить тренинги вживую и действительно делать домашнюю работу и участвовать.

Очень рекомендую людям, которые формируют команду и сталкиваются с перегруженностью, отсутствием отпуска и личного времени.

Владимир Захаров

Запустил в работу новый проект, причем полностью чужими руками

Самое главное мое достижение — наконец решил отдать доделку проекта (как раньше казалось — всей моей жизни) и нанял исполнителей на работу, которую в последнее время делал сам.

В итоге резко произошло ускорение. Уже совсем скоро будет результат, к которому я шел два года.

Теперь понимаю, что это лишь один из множества моих будущих проектов.

Запустил в работу новый проект, причем полностью чужими руками. Я только даю указания и формулирую основные хотелки. Супер! Интересное ощущение, уже перестал совать нос в конкретную реализацию, интересны только результаты и сроки.

Резко продвинулся в написании книг — «пчелки» расшифровывают аудио, вносят исправления. Не идеально, правда — некоторые мысли искажаются и нужно контролировать. Но главное, что прогресс есть.

Пчелки теперь жужжат и носят мне мед!

Очень необычный тренинг. Мотивационный и очень трансформирующий. Взгляды на жизнь и восприятие некоторых вещей кардинально поменялись. Очень доволен внутренними изменениями.

Рекомендую пройти тем, у кого есть страхи (типа «Как начать?», «А где деньги взять и как их отбить?»).

У тех же, кто это прошел, скачок будет, наверное, на порядок выше — и рост бизнеса тоже.

*Сергей Бердачук,
специалист по привлечению клиентов
и автоматизации бизнеса,
<http://www.shareware-steps.ru>*

Научился управлять людьми, которые управляют другими людьми

Научился управлять людьми (пятью-шестью одновременно).

Научился отдавать и поручать очень разноплановые задачи.

Научился разрабатывать проекты с нуля.

Научился управлять людьми, которые управляют другими людьми.

Научился расширять свое жизненное пространство чужими руками.

Научился перепоручать бытовые и личные задачи.

Научился развивать свой бизнес чужими руками.

Очень полезный тренинг. Я стал делать очень профессионально то, во что раньше просто «играл», — нанимать и контролировать сотрудников, организовывать проекты.

Я рекомендую пройти данный тренинг всем руководителям и предпринимателям (начинающим — особенно).

А также всем, кто хочет работать на себя или мечтает о своем бизнесе.

Алексей Морозов

Глава 1

Первые шаги к делегированию

Смогу ли я тренироваться так,
чтобы меня ни разу не ударили?

«Быстрые результаты чужими руками» — одна из самых сложных программ из серии тренингов «Быстрые деньги» и «Быстрые результаты». Основная их трудность заключается в том, что участникам приходится действовать в очень интенсивном темпе, а для многих это непривычно. В предлагаемом нами тренинге вам придется работать преимущественно **чужими руками**, и вы будете наступать на огромное количество грабель.

Есть хорошая история о боксе. Ученик подходит к тренеру и говорит: «Я хочу заняться боксом». Тренер отвечает: «Хорошо. Переодевайся и начнем». Ученик: «Скажите, смогу ли я тренироваться так, чтобы меня ни разу не ударили?» На что тренер сразу сообщает, куда следует с такими запросами отправляться.

Когда вы начнете работать по этой программе, вам придется довольно сложно, особенно если у вас нет опыта руководства другими людьми. Будьте готовы к тому, что, выполняя задания, вы будете часто ошибаться — без ударов тут не обойдется.

Процесс может оказаться некомфортным — вы начнете разочаровываться в людях, поймете, что были о них лучшего мнения.

Мы не станем рассказывать о том, как управлять людьми, мы об этом уже много говорили. В частности, вы можете изучить наш

курс «Безжалостный менеджмент», в нем дана масса информации по этой теме. А в этой книге мы ставим своей целью **выработку у вас нужного навыка**.

Что такое навык? Это не просто знание о чем-то, но и умение применять его на практике.

В процессе чтения этой книги вам предстоит много работать с людьми. Вы будете нанимать и фрилансеров, и удаленных помощников, и постоянных сотрудников.

Основное направление, в котором мы задействуем чужие руки, — это свое дело. Использовать других людей в бизнесе — наиболее важная задача, хотя, конечно, не единственная. Предстоящая работа будет затрагивать и ваши личные дела, какие-то из них вы также станете перепоручать. Однако в первую очередь мы сконцентрируем свое внимание на бизнесе, где вы будете зарабатывать деньги чужими руками.

Будьте готовы к тому, что вам придется делать огромное количество вещей, о которых вы раньше не подозревали. Многие задания будут объемными и потребуют два-три дня на выполнение.

По нашей традиции, задания включают несколько уровней сложности:

- для новичков;
- для продвинутых;
- для монстров.

Если вы почувствуете, что базовый уровень (для новичков) вы проходите нормально и у вас еще остаются силы, берите задание следующего уровня.

Если же начнете разрываться на части, ничего не успевая, выполните хотя бы базовые задания. Рекомендуем придерживаться принципа: **лучше один раз вовремя, чем два раза правильно**. Если у вас не получается выполнить задание на все сто, сделайте его хотя бы так, как получается.

Конечно, нужно стараться выполнить все задания полностью, но лучше сделайте, как выйдет, чтобы получить практический опыт. Программа выстроена таким образом, что каждое последующее задание опирается на опыт предыдущего, поэтому старайтесь выполнять все.

На задание каждой главы вам дается максимум три дня — этого вполне достаточно, чтобы их выполнить.

Наша главная задача — добиться того, чтобы ваше личное время тратилось на самые прибыльные проекты и самые важные личные дела, а все остальное вы поручали другим.

Цель данной программы — привить навык делегирования. И не так, чтобы вы сбрасывали задачу на сотрудника, и он ее абь как делал, а так, чтобы получить быстрые максимальные результаты.

Время — деньги

Стоимость рабочего часа

Первое, с чего следует начать, — возьмите лист бумаги и ручку и **подсчитайте свой доход за последние три месяца**. Не с точностью до копейки, а примерно — 100 000 рублей, 200 000, 500 000... Допустим, это 300 000 рублей. Делим на три, получаем среднемесячный доход.

Сейчас речь идет не о прибыли вашего дела, а о **вашем личном доходе**. Если он за три месяца составил 300 000 рублей, среднемесячный получается 100 000 рублей. Теперь эту сумму делим на двадцать (среднее количество рабочих дней в месяц), получается 5000 рублей — ваш ежедневный доход. Разделив эту сумму на восемь (среднее количество рабочих часов в день), вы получаете **стоимость своего рабочего часа**.

Получается, что за час вы зарабатываете примерно 600 рублей. Учтите, что сейчас вы считаете стоимость часа не для клиентов — им вы можете продавать свое время намного дороже.

Исходя из этих расчетов, вам впредь надо оценивать стоимость всего, что вы делаете.

Посмотрите, как вы тратите свое время. Если бестолково, то подсчитайте, сколько денег вы на этом теряете.

Очень важно четко понимать, сколько стоит ваш час.

Во-первых, следует осознавать, что когда вы тратите время непонятно на что, вы теряете деньги. Именно поэтому своим временем следует жестко управлять.

Во-вторых, это важно для понимания того, как растет ваша стоимость. **Вы должны заниматься только теми проектами,**

которые приносят больше денег, чем обычно. И наоборот, те дела, которые приносят меньше дохода, вы должны всеми силами с себя сбрасывать.

Задание: составьте план на неделю крупными мазками, впишите туда только глобальные дела. Таким образом вы расставите приоритеты.

Не экономьте

Небольшое дополнение к заданию по расчету стоимости вашего времени. Необходимо понять, сколько оно стоит не с точки зрения клиента. Понятно, что ему вы продаете свое время как **минимум в два-три раза выше себестоимости**.

Нет смысла продавать клиенту за столько же, сколько мы уже и так без него зарабатываем. Если вы сейчас зарабатываете 500 рублей в час, не стоит ставить ценник для клиента в те же 500 рублей в час.

Наша программа имеет две цели, и первая из них — выработка навыков, потому что навык важнее результата. Парадокс заключается в том, что **навыки дадут вам гораздо больше в жизни, чем результаты здесь и сейчас**. Поэтому вашей задачей — помимо достижения результатов чужими руками — будет выработка полезных навыков.

Если у вас есть проблема с наймом качественного персонала, она решается очень просто. Дадим подсказку: в следующий раз, когда будете размещать объявление о приеме на работу, просто поставьте ценник выше в пять раз. Вы не поверите, какого качества люди к вам начнут приходить!

То есть если вы платили сотрудникам 30 000 рублей в месяц, платите им 150 000, и с качеством никаких проблем не будет. К вам будут приходить хорошие специалисты. Если вы платили 50 000 — платите 250 000, если 100 000 — платите 500 000. Таким образом проблема с качеством персонала будет решена.

Мы, конечно, можем намного меньше платить каждому, кто работает у нас в проекте, всем без исключения. Но нам выгоднее заплатить им больше, а точнее, дать им возможность больше зарабатывать.

Мы предпочитаем платить высокие зарплаты, потому что они в основном состоят из процентов. В этом случае человек для нас зарабатывает во много раз больше, чем для себя.

Если вы не можете себе этого позволить на сегодняшний день, тогда это уже другая задача — вернее, даже несколько. Первая — как сделать так, чтобы вы смогли себе это позволить, и вторая — как это осуществить пошагово. Надеемся, с нашей помощью вы найдете ответ.

Если вы **новичок** и у вас никогда не было возможности нанять персонал, вам будет тяжело. Вы будете пытаться экономить: «Как же получить огромное количество плюсов, ничего при этом не заплатив или потратив копейки?» Вы все время будете задаваться вопросом «Как заплатить меньше?». На самом деле вопрос, который должен вас волновать, таков: «Как заработать больше?»

Среди всех ваших дел есть задачи, которые стоят очень мало и очень много. У каждого есть своя рамка. Число, которое вы рассчитали, это среднеарифметическое данной рамки. У вас есть условно бесплатные задачи и очень дорогие.

В качестве примера — у нас на тренинге «Быстрые деньги» в Киеве бренд-менеджер небольшого филиала компании L'Oréal рассказывал, что он внедрил одну нашу фишку по продажам со сцены, благодаря которой за полчаса выступления продал товаров больше, чем весь L'Oréal его региона за целую неделю. Эти полчаса принесли ему гораздо больше денег, чем остальные семь с половиной рабочих часов в тот день. Поэтому у каждого есть такие часы, которые приносят большую прибыль.

Время нужно покупать

Вы должны понять, какие задачи относятся к категории *money making* (приносят деньги), а какие — нет.

Задание: завтра и послезавтра вы считаете и записываете, сколько времени вы тратите на разные дела. Рядом с каждым часом пишете, сколько денег вы заработали за этот конкретный час.

Должно быть примерно так:

- 20% дел приносят 80% денег;
- 30% дел приносят 20% денег;
- 50% дел вообще ничего не приносят.

Ваша задача — делегировать абсолютно все дела, которые не приносят денег, и начать передавать те, на которых вы зарабатываете мало. У вас должно освободиться время для самых доходных дел.

Нужно найти такие дела и удвоить количество времени, которое вы на них тратите. А **для монстров** — увеличить это время в пять раз. Если вы уделяли им час — тратьте полдня или день.

Если изложить всю идею в одной фразе — время нужно покупать. Не бойтесь тратить деньги на то, чтобы приобрести себе больше времени.

Причина, по которой на большинство людей никто не работает и многие прозябают в бедности, заключается в том, что такие личности считают, что не могут себе этого позволить. Люди полагают, что нанимать работников — это непозволительная роскошь.

Однако все, кто хоть чего-то добился в этой жизни, абсолютно уверены в том, что не могут себе позволить делать все самостоятельно: они обязаны кого-то нанимать.

Мы не можем себе позволить делать все необходимое собственноручно. На это просто нет времени. Нам необходимо быстрее выдавать результаты. А если возник, например, вопрос, как сделать сайт, то существуют фрилансеры, на которых можно это переложить. Все просто!

Всегда где-то рядом есть люди, которым можно заплатить, чтобы они сделали вашу работу. Либо вы их еще пока не знаете, либо у вас не хватает на них денег.

Наличие средств — это другая тема, сейчас мы говорим не об этом. Вопросы, которые нас интересуют — где найти этих людей и как с ними работать.

Дополнительное задание на ближайшие два дня: записывать по часам, что вы делаете, и сколько денег принесла вам каждая задача. Понятно, что не все вы сможете оценить, тем не менее сделайте это хотя бы примерно.

Новый проект

Придумываем проект

Вам необходимо срочно придумать новый проект, желательно, чтобы он был в сфере бизнеса.

Если у вас уже есть свое дело, тогда нужно запустить новый проект в его рамках — нечто, что вы будете делать почти с нуля. **Цель — поднять проект, заработать на нем деньги и сделать это по максимуму чужими руками.**

Определитесь, что это будет. Чем более новым является для вас это дело, тем вам будет, конечно, сложнее, но, с другой стороны, вы лучше освоите грамотный запуск проектов.

Когда вы научитесь этому, то поймете, какое огромное поле деятельности перед вами откроется. Вы придумываете идею, находите человека и запускаете проект. Человек начинает работать, встречаетесь с ним два-три раза в месяц, контролируете его — и все.

На следующем этапе вы будете находить **менеджеров проектов**, которые станут управлять исполнителями. Мы будем этому учиться — сначала простые упражнения, потом посложнее.

Если в данный момент помимо нового проекта у вас есть невероятное количество дел еще в десяти направлениях — это нормально. Чем больше дел — тем лучше: вам проще будет выполнять задание, потому что вы станете максимально делегировать полномочия.

Итак, вы придумываете новый проект. Он обязательно должен быть коммерческим, то есть цель его — приносить деньги. Если он будет неприбыльным, и вы будете только вкладываться в него, не получая материальной отдачи, — это не лучший вариант. Если при вашем доходе 300 000 рублей в месяц проект тянет на 500 000 вложений, возьмите что-то более реальное — то, что можно запустить за две-три недели.

Это экспериментальный проект. Объективно говоря, рассчитывайте на то, что **статистика срabотает против вас**: первый блин обычно комом. Поэтому вам должно быть все равно, какой проект запускать, тем более что параллельно вы станете вести еще несколько.

Итак, **новички** придумывают новый проект, **продвинутые** делают проект в рамках существующего бизнеса, а **задача монстров** — срочно удвоить число своих проектов.

Самый простой способ быстро взлететь и начать успевать делать в два раза больше — это взять на себя в три раза больше задач.

Срочно удвойте число основных проектов и быстро проработайте задания из этой книги на них. Под каждый проект найдите отдельного человека и делегируйте ему полномочия.

Осознание целей

Относительно удвоения числа основных проектов (**для монстров**) — вы должны понять, что проект ради самого проекта делать не стоит. В каждом деле надо ориентироваться на результат, который вы в итоге хотите получить.

Недостаточно просто сказать: «Я хочу что-то сотворить» — нужно определиться, что конкретно вы хотите сделать. Если хотите организовать работу тренингового центра, то необходимо продумать:

- сколько в нем будет тренеров;
- как туда будут приходить люди;
- за что они будут платить;
- какие вы станете проводить тренинги и т. д.

Удваивайте число основных проектов и описывайте именно те результаты, которые хотите получить от каждого из них. Вашей главной задачей при этом должна быть **оптимизация доходов**, а не расходов.

Мы не те люди, которые помогут вам больше сэкономить. Мы сможем помочь вам больше заработать, а не меньше потратить. Помните, что самое главное — научиться делать все это чужими руками.

Главная мысль: время нужно покупать! Почему выгоднее платить людям больше? Потому что вы покупаете не время, а результаты.

План проекта

Следующая **задача** — составить план проекта, то есть **подробно описать этапы** его реализации. Первый этап, например, может заключаться в анализе рынка, выяснении того, как и что работает.

Помните о том, что проект должен быть окупаемым. Желательно, чтобы в течение двух-трех недель вы начали получать доход. И чтобы в рамках работы с нашей книгой вы окупили работу тех людей, которых будете нанимать для реализации проекта.

Вторая задача — **составить список необходимых ресурсов**: сколько примерно потребуется денег и на что именно; какие люди (с какой квалификацией, например) будут привлекаться (и сколько примерно они будут стоить); сколько понадобится времени на каждый этап проекта.

Режим секретности

Очень важно: этот **проект вы делаете секретным**, никому о нем не говорите до тех пор, пока он не будет воплощен в жизнь. Ни знакомым, ни родственникам, ни друзьям, ни клиентам — за исключением непосредственных исполнителей.

Этим мы преследуем несколько целей, одна из них — **повышение вашей мотивации**. Как только вы начнете работать в новом направлении и получите первые результаты, вам захочется всем о них рассказать. Это понятно, но вам придется молчать.

Из-за невозможности рассказать о проекте вы будете ощущать неудовлетворенность, но эта неудовлетворенность поможет вам двигаться вперед. Ведь чтобы рассказать всему миру о своем великолепном проекте, вам надо его завершить, довести до определенного этапа.

Если это запуск нового бизнеса, вы не должны о нем говорить, пока не станете получать первые деньги.

Нужен ли офис?

Сколько необходимо человек для реализации проекта? Поначалу нанимайте их сдельно. Когда работа есть, вы ее даете и оплачиваете по факту выполнения. Нет заданий — не нанимаете.

Офис имеет смысл открывать, как только у вас появляются **регулярные текущие задачи**. Как правило, они связаны с обслуживанием клиентов. Когда возникает необходимость в том, чтобы сотрудник постоянно отвечал на звонки или письма клиентов, обрабатывал заказы и отсылал их покупателям.

В общем, как только у вас появляются постоянные задачи, которые требуют исполнения в течение дня (и задачи не на один час, а хотя бы на три-четыре), тогда точно пора искать постоянного сотрудника. В офисе вы вполне можете нанимать людей не на полный рабочий день.

Например, у нас в «Финанс Консалтинг» многое делается именно так. Есть сотрудники разного уровня. Во-первых, штатные, которые работают целый день. Это клиентский отдел, который отвечает на вопросы по оплатам, заказам, техническим моментам и т. д. Сотрудники этого отдела сидят в офисе с утра до вечера.

В отделе продаж по-разному — есть менеджеры, сидящие в офисе целый день, есть те, которые работают сдельно — два-четыре дня в неделю по три-четыре часа.

Есть люди, которых мы вызываем по требованию. У нас периодически случаются авралы, когда мы устраиваем какие-то масштабные акции и получаем много заказов. И на этот случай имеются люди, с которыми мы уже давно сотрудничаем. Возникло большое количество задач — мы им говорим, что надо приехать и поработать, допустим, три-четыре часа.

Также есть люди, с которыми мы работаем удаленно.

Оплата зависит от типа работы. Менеджеры по продажам получают проценты с продаж. Если это стажер, он может получать еще небольшую денежку просто за звонки, примерно 500 рублей за эти три-четыре часа, если он ничего не продал. Но обычно они что-то реализовывают и получают значительно больше.

Где взять деньги?

Возможно, вы уже столкнулись с проблемой недостатка денег для реализации проекта. Во второй главе мы будем говорить о пирамиде эффективности и там обсудим этот момент подробнее.

А сейчас просто откройте ваш список дел и в нем выделите те дела, которые быстрее всего принесут вам деньги. Отметьте их. Ваша задача — в первую очередь сконцентрироваться на них.

Если у вас не хватит денег для того чтобы взлететь, вы можете просто рухнуть и разбиться. Самолету для взлета надо набрать определенную скорость, и как только она достигнута, он может свободно оторваться от земли.

Если вы пойдете другим путем (например, решите нанять много людей, чтобы поднять с ними большой проект, который принесет через несколько месяцев хорошие деньги), вам может не хватить средств на то, чтобы это время продержаться. И все рухнет.

Необходимый ресурс денег зависит от того, какие у вас проекты, какие задачи вы реализуете. И амбиции у каждого свои.

Поэтому сейчас, если вы видите, что денег не хватает, переключайте свое внимание на те проекты, которые быстрее всего дадут прибыль, пусть даже денег они принесут немного. Кстати, отчасти именно поэтому мы и акцентируем внимание на лидгене — генерация новых клиентов ведет к получению прибыли.

Когда у вас есть два варианта — открыть мелкий бизнес, который уже через неделю принесет вам 10 000 рублей (вы что-то продадите), либо создать новый Google, который через год даст вам 5 миллиардов долларов — стоит сосредоточиться прежде всего на том проекте, который принесет 10 000 в скором времени.

Интернет-магазин

Если вы еще не определились с новым проектом, **ваше задание** — **создать интернет-магазин** по продаже товаров или услуг.

Существует такая система Insales.ru, в ней можно создать бесплатно онлайн-магазин на четырнадцать дней (далее стоимость будет около 500 рублей в месяц). Делается это буквально за несколько часов. Ваш новый проект — это интернет-магазин, и завтра вы его делаете.

Возможно, вы хотели бы пойти на какой-нибудь мастер-класс типа «Как сделать свой интернет-магазин всего за шесть месяцев» или «Как создать успешный интернет-магазин за девяносто дней». Забудьте! Ваша задача — сделать интернет-магазин за час, максимум — за несколько. Пара кликов — и все готово: заливаете картинки, описания товаров, свои контакты и т. д.

На сайте есть видео, есть поддержка, можно им звонить, писать, они хорошо отвечают и быстро всему научат, подключат сразу платежные системы. Вы можете сделать интернет-магазин с тремя продуктами или даже с одним, это не принципиально.

Вам нужно будет сделать за день работающий интернет-магазин, запустить его и провести тестовый заказ.

Если у вас нет своего товара для интернет-магазина, возьмите чужой. Обратитесь к тому, кто занимается этим профессионально. Вы находите поставщиков и договариваетесь продавать их товар. Как только у вас его купили, вы просто пересылаете заказ поставщику, он сам отправляет товар куда надо. Это легко решается.

К нам на тренинги часто приходят люди, которые на вопрос о том, зачем пришли, отвечают: «Я хочу понять, как правильно подготовиться к запуску своего бизнеса». Если вы хотите понять, как правильно готовиться, вы явно попали не туда.

Есть хорошая метафора с огурцами: в банку с рассолом попадает огурец. Ему не нужно заниматься мотивацией и подготовкой, ему не нужно обучаться. Хочет он этого или нет, он станет соленым огурцом, потому что попал в банку с рассолом. Поэтому выбор за вами. Отсидеться не получится!

Конечно, у вас будет возникать много вопросов. Но в процессе выполнения задания 98% этих вопросов исчезнут.

Бизнес в «белых зонах»

Что такое бизнес в «белых зонах»? Для начала небольшое лирическое отступление.

Как рождается ветер? Если помните физику, причина заключается в разнице давлений: есть точка А, в которой одно давление, и точка Б, в которой оно другое.

В бизнесе происходит то же самое. Откуда берутся деньги? Если нечто обладает разной стоимостью в точках А и Б, то часть этой разницы можно монетизировать: купить дешевле в одной точке и продать дороже в другой. Это база любой торговли.

Основная проблема всех стартапов в том, что их основатели обычно говорят: «Я буду делать так же, но только лучше, дешевле, дороже», — и почему-то прогорают. Когда ориентируешься на кого-то, риск неуспеха очень велик.

Наша задача, когда мы что-то запускаем, — найти две точки и выстроить бизнес между ними.

Так сделал Фарит Насипов, который создал успешный инфо-бизнес в теме обучения 1С. Фарит был первым, кто преодолел рубеж в 100 000 долларов за неделю, заработав эту сумму за три дня. С тех пор этот рубеж мы и наши ученики (около

двадцати человек) преодолевали неоднократно, но сейчас речь не об этом.

Почему запуск инфобизнеса Фарита был успешным?

Если вы хотите научиться работать с 1С, то такой точкой А (дешевый вариант) будет самостоятельное изучение. Лицензионный диск с программой 1С можно купить за 600 рублей. Учебник стоит до 1000 рублей, это не запредельно. Но такие книги, как правило, написаны программистами для программистов, читать их можно только на ночь, если бессонница мучает. Это первый вариант, очень неэффективный.

Точкой Б (дорогой вариант) в этом случае будут курсы. Можно поехать учиться в какой-нибудь 1С-центр на несколько дней и заплатить порядка 20 000–40 000 рублей (плюс проезд, гостиница, командировочные и т. д.).

Чем больше разрыв между этими точками, тем больше натяжение (или напряжение) между ними, которое можно монетизировать. Это так называемая «белая зона», в которой Фарит сделал свои курсы дистанционного обучения 1С с начальной стоимостью от 10 000 рублей.

Когда разрыв между точками А и Б велик (А — слишком сложно, Б — слишком дорого), в точку В устремляется масса клиентов, и понятно, что мы будем поднимать цену. В будущем мы даже можем перерасти точку Б по деньгам, но когда только создаем бизнес, то строим его в «белых зонах».

Если же вы делаете бизнес, когда есть только одна точка, это практически гарантия того, что через полгода вы вылетите в трубу. Вам будет очень сложно переманивать к себе клиентов.

Конечно, есть продвинутая тема бизнеса в «белых зонах», когда мы сами в своем бизнесе выстраиваем места, где что-то очень дешево и что-то очень дорого, чтобы в этот промежуток пришли конкуренты и партнеры.

Если говорить об <http://www.infobusiness2.ru>, это и А, и Б, и В. Начинали мы в чужих «белых зонах». Сейчас выстраиваем и бесплатные точки (дешевого входа), и высокооплачиваемые (коучинг, тренинги). Задача высоких ценников — создание натяжения, чтобы дать нашим партнерам возможность заработать больше денег.

Учимся делегировать

Полный список дел

Следующее, что вам нужно, — **составить полный список дел**, которые на вас висят. Добавьте в свой *to-do list* (список всего того, что надо сделать) регулярные дела. Не обязательно ежедневные, но все те, которые выполняются постоянно.

Что это может быть? Например:

- работа по обслуживанию сайта;
- ответы на письма клиентов;
- документооборот;
- собеседования с соискателями;
- аналитика;
- телефонные переговоры.

Даже если дело занимает пять минут, но выполнять его приходится регулярно — записывайте.

Когда вы все это запишете, ваша задача — посмотреть список постоянных дел и **разделить его на две части**:

1. Задачи, которые вы можете делегировать.
2. Задачи, которые вы пока не можете или не хотите передать другим (или не знаете, каким образом это сделать).

Усиливаем лидген

Следующее задание для **продвинутых** — тех, кто имеет свой бизнес (уже работающий или вот-вот стартующий).

Вы начинаете снимать с себя и одновременно с этим усиливать направление лидгена (*lead generation* — генерации потенциальных клиентов), чтобы в вашем бизнесе постоянно шел приток новых клиентов, создаваемый чужими руками.

Посмотрите, какой у вас уже есть способ лидгена, и напишите инструкции, как именно все работает.

Как, например, усилить поток входящих клиентов интернет-магазина? Можно использовать контекстную рекламу, «Яндекс. Директ», Google AdWords, социальные сети, партнерские про-

граммы, рекламу на других площадках, нанять профессионала. Усиливайте эти направления.

Если все эти направления у вас в текущем проекте уже используются, все хорошо сделано, все прописано и все работает, тогда запускайте новый проект и пишите инструкции, как делать лидген.

Портрет идеального кандидата

Следующая ступень — нарисуйте для себя **портрет идеального кандидата** на должность сотрудника, который будет заниматься лидгеном, отвечать за это направление. Прежде всего сделайте это для существующего бизнеса. Если же вы находитесь на стадии запуска своего первого проекта, тогда создавайте портрет работника, исходя из задач, которые стоят перед вами.

По всем способам лидгена (сейчас возьмите хотя бы один основной) вам надо подумать и понять, какой человек идеально подходит для этой работы.

Это может быть, например, студент, который хочет подрабатывать по два часа в неделю или по два часа в день, приходиться вечерами или днем. Или это женщина за сорок, которая хочет тихой, спокойной, монотонной, но скрупулезной работы. Ориентируйтесь на специфику своего проекта.

Чтобы найти и привлечь хороших клиентов, надо понимать их. Этот принцип работает и для хороших сотрудников. Вам надо четко понимать — кто ваш идеальный клиент, кто ваш идеальный сотрудник. Образ работника будет меняться в зависимости от должности.

Задание для продвинутых: пропишите портрет идеального кандидата: возраст, пол, социальный статус, опыт работы, график работы.

Следующее **задание для монстров**, потому что выполнить его надо за два дня: **найти этого человека**. Каким образом? В первую очередь запускаете свои каналы, то есть знакомых, клиентов, социальные сети, везде вешаете объявления: «Нужен такой-то человек».

Есть хорошие сервисы для рассылки объявлений о вакансиях (например — <http://www.HRhome.ru>). Они позволяют размещать

вакансии сразу на множестве разных сайтов, что резко увеличивает входящий поток кандидатов. Эти сервисы платные, но размещение объявлений стоит относительно немного, кроме того, одно объявление в месяц можно давать бесплатно.

Наймите человека на лидген, который будет заниматься только этим направлением. Можно для начала в удаленном или сдельном формате. Если у вас уже есть какой-то работающий канал, вам надо дополнить его новым источником клиентов.

Сотрудник на лидген

Следующая **задача** — составление вводных заданий для обучения сотрудника, который будет заниматься лидгеном.

Когда человек приходит к вам на лидген, он сначала не знает, что ему делать и как. Вы должны написать конкретные задания, выполнив которые работник бы понял, что от него требуется. В каждом из них должно быть подробное описание действий с видеoinструкциями, пояснениями и т. д.

Задание для продвинутых и монстров: прописать вводные задания для обучения сотрудника. Итогом должна стать папка, содержащая вводную инструкцию, ознакомительные материалы и задания для выполнения. Этот кейс потом вы будете давать каждому новичку, приходящему на эту должность.

Допустим, у кого-то лидген — «холодные» звонки. Приходит к вам человек, и вы даете ему базовые задания:

1. Изучить такие-то скрипты.
2. Изучить такой-то продукт, прочитав такие-то страницы на сайте.
3. Обзвонить пятьдесят клиентов, которые уже делали покупки за последние десять дней, и узнать, как у них дела.

Сервисы удаленных помощников

Следующий шаг — вам следует освоить работу с сервисами, где можно найти удаленных помощников. Это следующие сайты:

- <http://www.getfriday.ru> (при регистрации впишите слово «finance» — получите скидку 10%);
- <http://www.workzilla.ru>.

Подобные сервисы уже начали функционировать и в России. Через них можно найти авиабилеты, вызвать электрика, узнать, как получить в ГИБДД международные права, и многое другое.

На этих сайтах вы можете обратиться к консультантам и, заплатив относительно небольшие деньги, нанять человека на временную разовую работу. Разберитесь с этими сервисами.

Существует три категории людей, с которыми вы научитесь работать (и делать это следует грамотно):

1. Фрилансеры.
2. Удаленные помощники.
3. Постоянные сотрудники.

Это разные категории людей, и вам нужны все. Необходимо уметь с ними работать и иметь эти ресурсы. Вам следует знать, что они умеют делать хорошо, а что делают плохо. Ваша задача — овладеть новыми инструментами.

Сейчас вам требуется нанять не фрилансера, а профессионального удаленного помощника, и сбросить на него какое-то конкретное дело. В чем разница? Фрилансеры — это специалисты в той или иной области, а удаленный помощник — мастер на все руки. Его задача — сделать любое дело, какое бы вы на него ни возложили.

Самый правильный вариант — делегировать удаленным помощникам много разноплановых мелких задач, чтобы понять, что они делают хорошо, а что — плохо.

Можете поручить им, например, звонки клиентам — дайте три-пять номеров и скажите, какие вопросы задавать и что говорить. Дайте им курьерскую работу — что-нибудь принести или унести (уточните, есть ли в вашем городе такая возможность).

Вы можете дать удаленным помощникам задание из личной сферы. Например, вам надо куда-то поехать — пусть они найдут для вас самую дешевую путевку или авиабилет. Вам нужно что-то приобрести — пусть они за вас ищут по интернет-магазинам. Находят, где это можно купить дешевле, где есть скидки и т. п. Надо кому-то позвонить — поручите им. В общем, дайте им как можно больше разноплановых задач.

Конечно, вы можете сразу дать огромное задание, и они его будут делать, но это менее эффективно, чем выполнить много мелких.

Дайте своим новым помощникам достаточное количество небольших поручений, чтобы понять, в чем вы можете на них рассчитывать, а в чем нет.

Если выполнение одного поручения займет минут двадцать, дайте три по двадцать минут, чтобы получился час. На этих сервисах оценивают время выполнения, а то оплаченное время, которое останется, будет учтено в вашем личном кабинете (и вы будете знать, сколько времени они еще вам должны). На сайте <http://www.workzilla.ru>, кстати, тестовое задание можно сделать за их счет.

Представьте, что вы **создаете свою армию**. Многие в свое время играли в стратегические компьютерные игры (например, Warcraft или Starcraft). В процессе игры вы создавали армию, в которой есть орки с топорами, лучники и прочие воины, у каждого из которых свои плюсы и минусы.

Сейчас перед вами стоит аналогичная задача — собрать как можно более разноплановую армию. Чтобы это сделать, вы должны понимать, кто у вас есть, к кому вы можете быстро обратиться, и всегда иметь таких людей в резерве.

Работа с фрилансерами

Если в прошлый раз вы осваивали взаимодействие с удаленными помощниками, то теперь ваша цель — фрилансеры.

Запомните одно простое правило: уровень стоимости работы фрилансера никак не влияет на качество и скорость выполнения. Вы можете нанять высокооплачиваемого специалиста, а он не справится с заданием.

Найти хорошего исполнителя можно только путем проб и ошибок. Мы первую книгу собирали через семь фрилансеров, пока не нашли вменяемого человека.

Когда вы найдете того, кто будет работать быстро и качественно, держитесь за него и никому не давайте его контакты. Мы уже несколько раз обжигались, когда хотели помочь кому-то из коучинга. Давали координаты своего человека, и его заваливали работой так, что наши проекты он начал сдавать не вовремя...

Вы должны понять, чем отличаются разные фрилансеры, выгодно или нет нанимать высокооплачиваемых специалистов, имеет ли смысл обращаться к низкооплачиваемым.

Дайте разноплановые задачи фрилансерам разных уровней, чтобы оценить их работу (качество, ответственность, пунктуальность и т. д.). Одновременно с этим вам следует начать выстраивать свою команду. Тестируя массу разных людей, вы будете находить тех, кто вам подходит.

Сейчас ваша цель — научиться самостоятельно ставить задачи разным фрилансерам. Если вы **новичок** и денег у вас немного, выберите относительно несложные задания, главное — получить хотя бы первоначальный опыт. Если вы **продвинутый** или **монстр** (а это подразумевает, что у вас уже есть деньги), тогда цель — получить опыт взаимодействия с фрилансерами различных уровней, лично поработать с ними. Делать это чужими руками вы будете чуть позже.

Типичные проблемы с фрилансерами

Одна из основных проблем, с которой вы столкнетесь при работе с фрилансерами, — их **неумение укладываться в заявленные сроки**. Удивление по этому поводу равносильно такому замечанию: «О, ужас! Вода мокрая!» или «Зимой холодно, а летом жарко!».

Такова природа фрилансера. Человек, как правило, выбирает этот вид деятельности, потому что не может трудиться на нормальной работе (опаздывает, получает выговоры и т. д.).

Если вы на улице видите кошку и берете ее в дом, не надо жаловаться, что она мяукает: такова ее природа. Будьте готовы к тому, что большинство фрилансеров необязательны, непунктуальны и вообще полнейшие раздолбай.

Вторая проблема связана с первой: часто фрилансеры **увеличивают срок**, необходимый для выполнения конкретного задания. Человеку нужно время на раскачку: сесть за компьютер, прочитать инструкцию, разобраться в проблеме, подумать, как все сделать, покурить, налить себе кофейку, вспомнить, что не докурил, кому-нибудь позвонить, а потом уже выполнить задание...

Вы не способны контролировать удаленного помощника физически. В офисе можно сесть рядом и заставить человека работать,

а здесь — нет. Штрафы, дедлайны, оплата за результат в срок, контроль, ключевые точки — все это важно, но не решает проблемы.

Единственный действенный способ — **оставлять резерв времени при планировании**. Люди будут тратить на работу все время, которое на нее выделено, и еще кусочек.

Дедлайны должны быть, но не удивляйтесь, что их никто не соблюдает. Поэтому когда вы находите вменяемого фрилансера (причем по статистике — это один из десяти или даже двадцати), тогда вы платите ему столько, сколько он просит, потому что им не особенно нужно управлять.

Не начинайте делегирование с важных задач

Когда вы нанимаете фрилансера, никогда не давайте первой ту задачу, результат которой для вас важен, чтобы потом не сожалеть об этом.

Герой известного сериала доктор Хаус часто говорит: «Все люди врут». Безусловно, есть те, кто опровергает это мнение, но эти исключения лишь подтверждают правило.

Фрилансеры врут в кубе: кто-то из любви к «искусству», другие — чтобы получить проект, третьим нужны деньги, портфолио и т. д. Причина у каждого своя, но вам это совершенно безразлично, поэтому первые два-три проекта, которые вы делегируете, — те, результат которых для вас не критичен.

Например, в случае с книгой вы берете какой-нибудь бонусный каст и даете его рерайтеру. Если вам не нравится результат, но человек старался и выполнил работу, оплачиваете и говорите: «До свидания». Если фрилансер делает не вовремя (не так, не по инструкции), начинаете его прессинговать. Если результата нет, то прощаетесь без какой-либо оплаты.

Большая часть программистов у нас фрилансеры. Когда мы берем их на работу, то первые задачи, которые перед ними ставим, бывают небольшими. Обычно, если сроки поджимают, первый кусочек проекта мы отдаем пятерым исполнителям. С этим нет проблем — заплатить за то, чтобы снять с себя какую-то задачу.

И когда нужно на кого-то что-то скинуть, можно спокойно снять трубку и дать задание, и не думать о плане Б: «А что, если

он уже занят? А что, если у него какая-то задача?» Потому что есть как минимум несколько человек на случай «А что, если...».

От смешного до грустного

Из опыта работы с фрилансерами. У одного из них (по словам самого исполнителя) за три месяца работы по проекту:

- умер дедушка;
- два раза переехал дедушка (тот, который перед этим умер);
- была сломана рука;
- потом нос;
- затем рука неправильно срасталась.

У другого отключали Интернет, электричество, украли компьютер со всеми исходниками. Третий подрался с отчимом, каждый друг другу что-то сломал, и оба загремели в больницу.

Еще был случай, когда парень попал в психушку. Пришлось вызывать человека из другого города, чтобы он ехал к этому красавцу, переписывал файлы, договаривался с его родителями о возможности вытащить исходники программного продукта, чтобы не переделывать. Плюс надо было завершать с ним дела — оплачивать работу и т. д.

Стандартная проблема для России и СНГ — это запой. Появляется человек через две недели и говорит, что запил. Один запил и уехал в другой город, объясняет: «Я проснулся в другом городе, мне нужно было обратно возвращаться, а не было денег, и я занимал...» Или звонишь фрилансеру, а он в ответ: «Я в Саратовской области, в милиции, сижу пятнадцать суток, до завтра не успею сдать работу». Причем сам он из Москвы.

Поймите одно — они все такие, исключения очень редки. Порой закрадывается подозрение, что нормальные просто до поры до времени шифруются. А потом становятся опять обыкновенными фрилансерами и начинают подводить.

Преодоление сопротивления

Все мы пытаемся в нашей стране (бывшем СССР) работать против течения: и люди, и бизнес, и законы. **Научитесь быть очень**

большой проблемой для человека, если он делает что-то не вовремя.

Фрилансеры за рубежом совсем другие — есть такие, которые делают вовремя и за вменяемые деньги. У них очень большая конкуренция, и процент опозданий или невыполнения ТЗ (технических заданий) гораздо меньше. Их со школы учат работать по правилам в отличие от нас.

Вы должны уметь добиваться результатов чужими руками, несмотря на все сопротивление.

Казалось бы, фрилансеры должны быть заинтересованы не меньше вас, ведь это их доход. Однако они считают, что мир несправедлив: у вас слишком много денег, и почему бы вам просто так с ними не поделиться?

Вам нужно научиться жестко контролировать фрилансеров, чтобы они работали на вас и выполняли все, что требуется, чтобы боялись даже подумать о том, что могут опоздать или сделать что-то не то или не так.

Проверяйте все сданные проекты на соответствие ТЗ. Если написано, что должно быть четырнадцать запятых, то тринадцать или пятнадцать не пойдут. Понятно, что вам было бы гораздо проще добавить или убрать лишнюю запятую самому. Но ваша задача иная: вы должны усложнить жизнь фрилансера, если он не выполняет условия.

Приемка работ

Самое главное в этой точке — приемка. Когда вы принимаете проект, то обязаны (даже когда нет времени) взять ТЗ или чек-лист и сверить с ним конечный результат. В 90% случаев вы обнаружите несовпадение, тогда необходимо вернуть материал фрилансеру на доработку.

Он трижды переделает, в четвертый раз будет сам проверять чек-лист до того, как отправит выполненное задание вам. Фрилансеру удобнее выслать вам его в том виде, как есть, не доведя до конца. Ваша задача — заставить его работать согласно ТЗ.

Работу лучше оплачивать по частям: аванс и итоговая сумма после приемки. Вид ТЗ зависит от того, что вы делегируете — это

может быть чек-лист, текст, шаблон, но обязательно с описанием результата.

Заранее предупреждайте фрилансеров о том, что вы будете принимать строго по ТЗ. Это не должно быть сюрпризом. Если вы новичок, то в процессе взаимодействия со вторым, третьим (может быть, даже с десятым) фрилансером вы поймете, как надо работать.

Если фрилансер все сделал по техническому заданию, и вас не устраивает качество: как он написал, подобрал цвета и т. п., это показатель того, что **в ТЗ есть недостатки**.

Вы не сможете хорошо сделать ТЗ с первого раза, обязательно что-то пропустите. Если вы делегируете написание книги, то забудете про оглавление, нумерацию страниц, колонтитулы, верстку, орфографию или титульный лист. Значит, в следующий раз это добавляете в техническое задание.

Определяем контрольные точки

В том случае, если у вас провалилось сотрудничество с фрилансерами или удаленными помощниками (имеется в виду, что вы дали задание, но результат оказался нулевым), вам нужно все переделать. Но уже с учетом проблем, которые возникли с исполнителями, то есть переделать так, чтобы теперь все прошло гладко.

Как это осуществить? Самый главный рецепт: когда вы даете задание удаленному человеку (еще непроверенному), вы должны не просто ожидать результата, а **отслеживать процесс**, ставить контрольные точки.

Например, вы даете задание фрилансеру сделать что-то в течение пяти дней. В понедельник дали задание и говорите: «В пятницу вечером к семи часам сделаешь?» Он отвечает: «Да, сделаю, все будет хорошо». В итоге вы даете задание, забываете об этом на неделю и думаете, что он не спеша все готовит.

В пятницу вы ему звоните часов в пять вечера и спрашиваете: «Как дела, через два часа все будет?»

Исполнитель говорит: «Да-да, уже 95% сделано, чуть-чуть осталось отшлифовать». Что это значит, на ваш взгляд?

Скорее всего, он еще даже не начинал делать, там еще конь не валялся. К сожалению, психология фрилансера именно такова.

Сервисы удаленных помощников не то чтобы кардинально лучше, но все же там над исполнителями есть начальство — «прапорщик», который их пинает. Это огромное преимущество в отличие от фрилансеров, над которыми никого нет, что их сильно расхолаживает.

Фрилансеры по своей сути такие люди, что если вы их не контролируете постоянно в процессе работы, они ничего не будут делать до тех пор, пока до сдачи задания не останется час.

Вот тогда они сядут и будут пытаться все выполнить. Естественно, они ничего не успеют, или успеют, но сделают тяп-ляп.

Поэтому если вы даете задание на несколько дней, вам надо ставить контрольные точки — **либо по времени, либо по этапам**. Например, вы договариваетесь, что в конце каждого дня фрилансер присылает вам отчет (если задание на один день, то, конечно, смысла в этом нет). Это первый вариант.

Второй вариант — если задача большая, вы ее разбиваете на несколько блоков и говорите: «Как только сделаешь этот блок, отсылаешь мне».

Вам обязательно нужны промежуточные контрольные точки, иначе будет полный бардак, это совершенно точно!

Когда вы будете переделывать задания, которые не получились, учтите этот момент. Требуйте, чтобы вам присылали промежуточный результат, ставьте это обязательным условием, если задача требует для выполнения больше одного дня.

Безусловно, найдутся те, кто даже при такой системе будет халтурить, но здесь уже вопрос в том, что вам надо отбирать людей. Если человек серьезно опаздывает, и вы видите, что все затягивается, параллельно ищите второго исполнителя. Давайте задание ему, а первому просто скажите: «Извини, ты не уложился в срок, и мне пришлось нанять другого человека».

Управление людьми

Просто делайте

Одно из наиболее частых возражений и опасений владельцев или руководителей бизнеса относительно делегирования заключается в том, что страшно передавать задачи другим людям, потому что

«они сделают это хуже, чем я». Этой проблеме посвящена вся первая часть нашей книги «Бизнес без правил»¹.

Сотрудники практически всегда будут выполнять делегируемые задачи как минимум **в три раза хуже и медленнее**, чем вы сами. Особенно, когда вы в первый раз будете что-то делегировать. Просто примите это как данность.

Некоторые также говорят: «Не могу себя убедить нанимать специального человека для выполнения какой-то задачи». Поэтому второе, что вам надо усвоить, — **не надо себя убеждать, надо просто делать**.

Если возникают подобные опасения, нацеливайтесь на то, что ваша задача сейчас — получить опыт и выработать новый навык, даже если сам проект не будет реализован. Многое сразу не получится.

Вы начнете сталкиваться с тем, что люди, которых вы нанимаете, не выполняют задачи в срок, иногда их не выполняют вообще, делают все не так, как вы хотели, и за ними все приходится переделывать.

Это нормально. Просто учитывайте, что люди такие и с ними надо работать. Как именно — об этом поговорим позже.

Как только у вас возникает новый проект, первый вопрос, который вы задаете: «А кто его будет делать?» И самый плохой вариант — если воплощать его будете вы сами.

Поэтому и нужно выработать навык делегирования. **Мозг начинает сразу работать по-другому**, когда сбрасываешь с себя крупную задачу, даже если понимаешь, что сам сделал бы в три раза быстрее.

Иногда также вызывает опасения необходимость написания инструкций: волосы дыбом встают от того, сколько надо делать разъяснений... Однако на самом деле все не так страшно. Да, вам нужно будет написать инструкции, но только в первый раз придется это делать самому — для первого сотрудника. Дальше созданием инструкций вы нагрузите этого самого сотрудника.

¹ Парабеллум А., Мрочковский Н. Бизнес без правил. Как разрушать стереотипы и получать сверхприбыль. — СПб.: Питер, 2011.

Обучение

Все еще боитесь, что другие люди сделают хуже, чем вы? Не надо на этом заикливаться, ведь так и будет. Смотрите на это иначе: выполнение работы чужими руками экономит вам кучу времени. Это гораздо важнее.

Второй момент — то, что другие сейчас сделают хуже, чем вы, не означает, что они всегда будут делать хуже. Пусть сейчас это так, но только до тех пор, пока вы их не научите.

Что касается найма и обучения менеджеров по продажам, это отдельная и очень непростая задача. Мы не так давно выстраивали и тестировали модель быстрого обучения таких сотрудников. Сначала на собственных менеджерах, а недавно и на чужих.

Компания создала свой отдел продаж, наняла менеджеров и отдала их нам на стажировку. И наш руководитель отдела их обучал. Было пять модулей. Менеджеры приходили к нам через день работать по полдня. Здесь их обучали и заставляли продавать наши продукты.

Стажеры звонили, продавали, получали результаты и оттачивали навыки. Сразу же оработали все вложенные в обучение деньги. Получилось очень мощно, поэтому через некоторое время мы планируем вывести на широкий рынок предложение по обучению менеджеров по продажам.

Сомнения часто возникают также относительно **делегирования копирайтинга**. Мы неоднократно говорили, что написание продающих писем нельзя перепоручить, их нужно писать самому. Сейчас мы сделаем оговорку: не то, чтобы это совсем нельзя было передавать в чужие руки. Можно. Однако не стоит делегировать написание продающих писем для самых хитовых продуктов.

Например, продающие тексты для тренингов «Быстрые деньги» мы пишем сами. Готовим и видео, и тексты, потому что сейчас это самые прибыльные проекты. И мы в них вкладываемся.

Секрет управления людьми

Ваши постоянные сотрудники должны находиться в офисе. Природа людей такова, что когда они работают дома, их постоянно что-то отвлекает, и очень велик соблазн схалтурить (и сделать это несложно).

Запомните еще один секрет управления людьми. Все сотрудники, которых вы будете нанимать, делятся на три категории:

1. 5% — трудоголики, которые будут пахать, даже если вы их не пинаете. Таких очень мало, они крайне ценны.
2. 5% — те, которые ни при каких обстоятельствах не будут трудиться, как бы вы их ни заставляли.
3. 90% — те, кто будет работать нормально, если вы создадите условия, которые будут их стимулировать и исключать максимум соблазнов.

Нельзя построить успешную компанию, рассчитывая на гениев. Чтобы найти одного такого человека, может потребоваться один-два года. Однако, во-первых, работу все равно надо делать, а во-вторых, один в поле не воин, поэтому вам придется иметь дело и с обычными людьми.

Ваша задача — создать условия, что вы и делаете — инструкциями, «пряниками» с одной стороны и штрафами с другой. Такая система заставит сотрудников нормально работать.

Например, если офисному сотруднику не нужен Интернет для исполнения служебных обязанностей, его надо отключить, тем самым вы исключаете трату рабочего времени на сидение в «Одноклассниках», на Facebook, общение по ICQ с друзьями и т. д.

Пример идеально выстроенной системы управления — «Макдоналдс». В эту компанию берут работников с достаточно низким уровнем, которые ничего не умеют, или студентов, которым на все наплевать. В «Макдоналдсе» огромная текучесть кадров, но все отлично функционирует, потому что каждый шаг четко прописан.

«Пешком быстрее»

Когда речь идет об аутсорсинге задач, часто приходится слышать: «Сам сделаю быстрее». Это равнозначно нежеланию учиться водить машину (на автобусе или метро ведь быстрее!). Да, за время, которое надо потратить на обучение вождению, можно пешком от Москвы до Твери дойти. Спрашивается: зачем тогда учиться? А затем, что пешком вы далеко не уйдете.

Если взять сферу бизнеса, то вы не уйдете далеко без людей, которые на вас будут работать. **Умение контролировать гораздо важнее и прибыльнее, чем умение делать.**

И наша цель — выработать в вас навык управления людьми, что возможно только через действие. Чтение книжек, отзывов и форумов тут бесполезно.

Домашние задания

1. Рассчитайте стоимость своего часа.
2. Новый проект:
 - **новички:** придумайте новый проект (если не знаете, за что взяться, создайте интернет-магазин);
 - **продвинутые:** займитесь проектом в рамках своего бизнеса;
 - **монстры:** удвойте количество своих проектов.
3. Составьте план проекта и список необходимых ресурсов для его реализации (время, деньги, люди).
4. Составьте полный список своих регулярных задач и разделите его на две части:
 - задачи, которые можно делегировать;
 - задачи, которые вы не хотите или не можете делегировать.
5. Займитесь лидгеном:
 - **продвинутые:** нарисуйте портрет идеального кандидата и напишите для него инструкции;
 - **монстры:** найдите сотрудника на лидген.
6. Освойте сервисы удаленных помощников:
 - **новички:** поручите любую простую задачу из списка своих регулярных дел удаленному помощнику;
 - **продвинутые:** выберите пять дел из того же списка и поручите их удаленному помощнику;
 - **монстры:** выберите как можно больше простых разноплановых дел из списка регулярных задач и отдайте на выполнение удаленным помощникам.

7. Начните работать с фрилансерами:

- **новички:** возьмите какое-то одно дело и передайте его фрилансеру;
- **продвинутые:** делегируйте фрилансерам две-три задачи среднего уровня сложности;
- **монстры:** выберите три-пять средних и крупных задач и для решения каждой из них найдите фрилансера.

P. S. Напоминаем, что на выполнение заданий каждой главы вам дается максимум три дня.

Глава 2

Планирование

Пирамида эффективности

Нарисуйте пирамиду (см. рис. 1) и рядышком положите список дел, который составили при работе с предыдущей главой.

Все дела, которые у вас есть, делятся на четыре категории. **Первая категория** — те, которые не измеряются деньгами, но имеют для вас **высокую личную ценность**. Все, что касается отношений в семье, общения с детьми, здоровья, спорта, обучения, хобби. То, что делает вашу жизнь лучше, интереснее, приятнее, счастливее, комфортнее.

Вторая категория — это задачи и дела, которые имеют **высокую ценность, измеряемую в деньгах**. Те, которые приносят вам максимальные доходы напрямую либо косвенно. Например, написание книги, работа над продажами, маркетингом, привлечением клиентов напрямую денег приносят не много, но косвенно дают большую прибыль.

Третья категория — это дела, которые имеют **низкую ценность с точки зрения количества денег** в час. Сюда относится вся бюрократия, бумажная работа, бухгалтерия, выставление счетов, переписка с клиентами, настройка сайта. Все то, что не приносит денег вообще или приносит мало.

Четвертая категория — дела и задачи, которые имеют **нулевую ценность**, которые вообще не приносят никаких денег ни напрямую, ни косвенно. Либо даже имеют отрицательную ценность для вас.

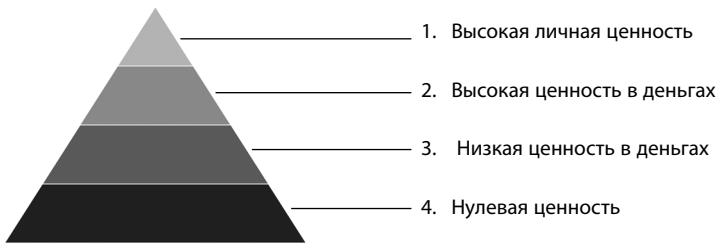


Рис. 1. Пирамида эффективности

К ним могут относиться те дела, которые добавляют вам негативных эмоций:

- нудные клиенты;
- навязанные кем-то дела (выкопать картошку, настроить чужой компьютер, кого-то куда-то отвезти);
- а также дела, которые вам ничего не приносят (просмотр телевизора, общение в «Одноклассниках»).

Посмотрите на список всех своих дел и выделите одним цветом те, которые относятся к первым двум категориям. Другим цветом — дела третьей категории. И третьим цветом — дела четвертой категории.

В первую очередь вам необходимо отменить дела четвертой категории, вообще ими не заниматься, если они не приносят никакой ценности в вашу жизнь. Если они имеют низкую ценность, но что-то приносят, их нужно делегировать. Таким образом вы определяете те задачи, которые будете в первую очередь с себя сбрасывать.

Возвращаясь к вопросу о недостатке денег — их и будет мало до тех пор, пока вы продолжаете делать то, что приносит мало денег.

Вы должны посвящать свое время только делам первых двух категорий. Тому, что делает вашу жизнь лучше — приносит счастье или много денег. И вот эти дела вы берете на себя. Все остальное вы с себя сбрасываете: третья категория — то, что вы делегируете, четвертая — то, что вообще исключаете из своей жизни.

Сайт

В рамках нового проекта вам наверняка понадобится сайт. И делать его следует чужими руками.

Сайт — это лишь одна из составляющих проекта, инструмент продаж. В самом проекте есть еще много других направлений: логистика, финансовые вопросы, прием оплат, привлечение клиентов и т. д. Ими-то вы и должны заниматься.

Нет никакой необходимости заниматься сайтом самостоятельно. Это нужно отдавать в чужие руки. В идеале, конечно, вы даже контролировать создание сайта не должны, но это уже будет заданием для монстров.

Важный момент: если вы делаете сайт чужими руками, неизбежно возникнет ситуация, когда вам придется предоставить доступ к ресурсам, что может плачевно закончиться. Есть два пути решения этой проблемы: либо дается временный разовый доступ, либо осуществляется постоянный контроль.

Бывает, что возникают проблемы с постановкой задач по сайту. Вы примерно понимаете, для чего он вам нужен, но не можете сформулировать, что потребовать в техническом плане от разработчика. Получается, что вы требуете то, чего не знаете толком сами. Существует **два выхода из ситуации:**

1. Нанять консультанта, который объяснит, как составить техническое задание (или сам за вас это сделает).
2. Нанять проверенного человека. Поспрашивайте у знакомых — скорее всего, вы быстро найдете огромное количество людей, у которых есть сайты. Пообщайтесь с ними, и они посоветуют вам специалистов.

Консультантом может быть тот, кто, к примеру, ведет тренинги по этой теме. Купите два часа коучинга, чтобы вас проконсультировали по всем интересующим вопросам.

Проблемы и решения

Вы уже начали работать с удаленными помощниками и фрилансерами, и наверняка у вас возникли самые разные вопросы и проблемы, требующие решения.

Чем больший опыт вы приобретете, тем вам, разумеется, будет проще. А пока разберем некоторые нюансы.

Например, вы передаете нескольким фрилансерам работу по привлечению посетителей на сайт. И у вас возникают сложности с тем, чтобы **определить, от кого пришли клиенты** (и как, соответственно, оплачивать работу каждого). Если нанятые фрилансеры размещают в Интернете посты, статьи, сделайте каждому свою партнерскую ссылку или персональную страничку, на которую они будут направлять людей.

Если вам надо сделать заказ на **решение специфических задач** в области, в которой вы сами пока не очень компетентны, то имеются два варианта решения:

1. Если кто-то из ваших друзей или знакомых это делал, проконсультируйтесь с ними, пусть они вам порекомендуют исполнителей.
2. Найдите специалиста, заплатите ему деньги, чтобы он объяснил, как выбирать и проверять исполнителей.

Оплата труда

В вопросах оплаты труда всегда отталкивайтесь от результата.

Фиксированная зарплата — худший мотиватор.

В любой работе есть результаты, которые можно оценить. Иначе вы будете постоянно сталкиваться с тем, что работник будет думать: «Раз мне зарплату и так платят, зачем я напрягаться буду?» Если у вас конечный результат — продажи, то пусть сотрудник получает процент именно от них.

У нас самая большая фиксированная часть зарплаты у сотрудников — 20 000 рублей, и то она может уменьшаться за счет оговоренных штрафов. Все остальное — плата за результат. При фиксированной зарплате в 10 000–15 000 рублей итоговая сумма может быть и 30 000, и 100 000 рублей.

Ограничение доступа

При передаче фрилансерам работ, непосредственно связанных с вашими информационными ресурсами (сайтом, базой данных), часто возникают опасения по поводу того, что исполнители могут

испортить или использовать данные в своих целях (например, украсть базу клиентов).

Обязательно нужно делать backup (то есть сохранять все данные) и предоставлять к базе лишь ограниченный доступ либо не давать доступ вообще. Пусть реализуют свои задачи какими-то иными способами — в программе Excel, например. Самые значимые участки надо отдавать людям, которым вы доверяете.

Если вы поручаете фрилансеру задачи по управлению блогом, рассылкой по вашей базе, размещению постов, заливке информации на страницы и т. д., то многие проблемы по части безопасности ваших активов (базы данных) решаются ограничением доступа. В блоге, сайте, рассылке следует давать доступ не уровня администратора, а редактора или автора, чтобы человек мог заходить и писать посты, но не мог ничего испортить.

Как это реализовать? У нас, например, база, через которую делается рассылка, имеет огромное количество областей. Все контакты агрегированы в единую базу, но есть самостоятельные направления: бизнес, недвижимость, здоровье, спорт, личная эффективность и т. д.

С нами работает большое количество тренеров, которые ведут свои проекты в рамках общей системы. И у каждого есть доступ только к своей рассылке, куда он заходит и делает все необходимое.

Чья вина?

Если вас подводят фрилансеры, стоит задуматься над тем, что проблема может заключаться в вас. Возможно, вы не умеете правильно ими управлять.

Если вы не в состоянии грамотно ставить задачи, дробить сложные этапы на несколько простых, которые фрилансеры сделают легко, то в отсутствии желаемого результата будете виноваты вы сами.

Практически всегда проблема отнюдь не в сотрудниках. Фрилансеры, персональные помощники, офисные сотрудники — это инструменты, которыми вы должны научиться пользоваться.

Работу с фрилансерами можно сравнить с управлением автомобилем. Представьте, что вы сели за руль, очень быстро разогна-

лись и въехали в столб. Вы можете говорить, что машина никуда не годится, что вы из-за нее попали в аварию... но ведь за рулем сидели вы.

Возможно, проблема в том, что вы ставите слишком большую и абстрактную задачу. В этом случае лучше требовать от фрилансера поэтапных отчетов. Вы увидите, что это значительно упростит вам жизнь.

Иногда, когда вы объясняете задание, человек начинает задавать одни и те же вопросы. Это происходит, поскольку не все прописано в ТЗ. Когда есть инструкция, а вам задают те же вопросы, можете просто отправить человека просмотреть записи и найти ответы. И больше ничего не надо объяснять.

Люди могут не успевать выполнить задачу в течение рабочего времени. В таком случае нужно планировать выполнение заданий, исходя из того, как работают ваши сотрудники. Когда вы даете типовое задание одному человеку, через некоторое время будете знать, как долго он в среднем это делает. Далее вы уже планируете сроки с учетом ритма его работы.

Денежный поток

Многих интересует вопрос, что делать, когда заканчиваются деньги.

Разумеется, чтобы эффективно нанимать людей, вам нужен нормальный денежный поток. Если у вас проблемы с деньгами, но есть работающий бизнес, срочно берите деньги оттуда. Запускайте новый проект параллельно — вы очень быстро заработаете.

Вам необходимо **наладить постоянный существенный денежный поток**, затем делегировать полномочия и наращивать этот поток. Многие боятся, что закончатся деньги, когда наберется много людей. Если у вас есть бизнес, такого с вами не случится, и вы всегда сможете осуществить аутсорсинг.

Планирование

Навык негативного мышления

Фильм «Секрет» учит нас правилу позитивного мышления: мы визуализируем, и у нас все будет хорошо. В управлении гораздо

важнее навык негативного мышления: рассчитывайте, что **все будет идти не так, как надо**.

Просто вы должны это знать и заранее продумать, что будете делать в таком случае.

У вас должны быть **три варианта действий**:

1. Все идет по плану.
2. Все происходит лучше плана (такое бывает, но редко).
3. Все пошло хуже плана (такое бывает практически всегда).

Вы всегда должны знать, что будете делать, если что-то идет не так, как намечалось.

Диаграмма Ганта

Когда вы отдаете профессионалу какую-либо задачу, вы пишете ему техническое задание. Один из примеров: мы готовили к выпуску первую версию программы для iPhone сайта <http://www.infobusiness2.ru>.

Когда мы решили это сделать, то не пошли сразу к программистам со словами: «Сделайте для нас картинку». Мы продумали, как будет выглядеть версия сайта для iPhone, что в ней будет, как это сделать с наименьшими затратами. На это ТЗ мы потратили времени гораздо больше, чем на само программирование. Благодаря такому подходу на изготовление продукта ушло буквально две-три недели, а не месяцы, как это обычно бывает.

Проект должен быть хорошо подготовлен для реализации чужими руками. Это крайне важно. Вам необходимо составить подробный план: что делать, когда, как, определить этапы развития и конкретные действия для каждого из них.

Если вы это сделаете, делегировать проект не составит особого труда. В этом случае вы просто нанимаете человека, которому дадите план и говорите: «Делай это в такой-то последовательности». В противном случае результат будет плачевным.

Диаграмма Ганта — это **план развития проекта, разнесенный одновременно по задачам и времени** (рис. 2). Проект разбивается на этапы, которые реализуются либо параллельно, либо последовательно (в зависимости от их специфики).

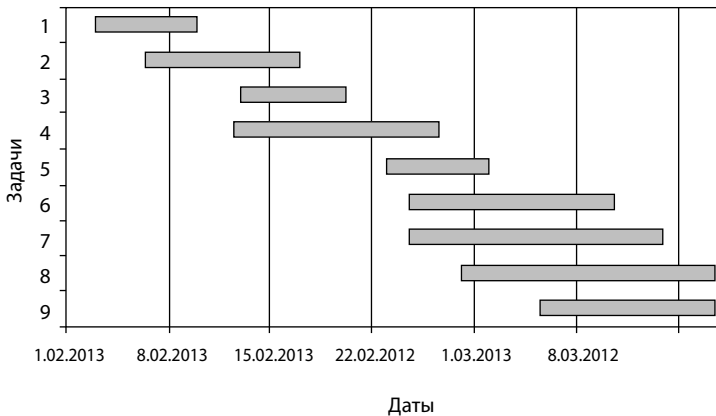


Рис. 2. Диаграмма Ганта

Создать диаграмму Ганта можно с помощью бесплатного сервиса <http://www.openproject.org> или программы Microsoft Project (более продвинутый инструмент, но платный).

Элементарные процессы

Элементарным называется процесс, выполнение которого очевидно вашему сотруднику.

Например, вы наняли мастеров сделать ремонт в квартире и поставили им простейшую, с вашей точки зрения, задачу — поклеить обои. Когда вы пришли проверять результат, то обнаружили, что они поклеены по диагонали и местами заходят на потолок. С точки зрения работников, они задачу выполнили — и будут возмущаться, если вы предъявите претензии.

То же самое зачастую происходит и с любыми штатными сотрудниками или фрилансерами: вы им ставите задачи, которые вам кажутся элементарными, а для них это нечто непонятное, или они понимают задачу совершенно по-своему.

Поэтому необходимо расписывать план проекта так подробно, чтобы каждый пункт был очевиден исполнителю.

Например, план проекта по оклейке обоями стен комнаты должен выглядеть следующим образом:

1. Сходить на рынок и купить обои определенной марки, необходимой длины, определенной ширины, такое-то количество рулонов.
2. Прийти, размотать обои.
3. Открыть банку с клеем, намазать обои клеем **с внутренней стороны**. Внутреннюю сторону определяем таким-то образом.
4. Приступаем к оклейке стен. Сверху обои должны начинаться с такой-то высоты, снизу заканчиваться на такой-то высоте. Клеить только вертикально.
5. Клеить обои по горизонтали или по диагонали строго запрещается.

Во многих великих трактатах и учебниках о войне пишут, что хороший полководец выигрывает сражение еще до того, как солдаты вступают в бой.

Этот постулат применим и к бизнесу: **успех проекта, как правило, определяется еще до первого конкретного шага благодаря тщательному планированию**. Когда у вас есть четкая пошаговая инструкция, что и когда должно делаться, тогда все просто. Вы даете подробный план человеку и контролируете каждый этап, то есть держите руку на пульсе.

В процессе совместной работы уровень компетентности ваших сотрудников будет расти, следовательно, элементарные задания можно постепенно усложнять.

Если сначала вы очень подробно прописывали план оклейки стен комнат обоями, то в следующий раз вы просто скажете — оклеить стены комнаты, и работники уже будут знать, как это делать.

Приятная новость в том, что максимально подробные инструкции вы составите два-три раза, а потом делегируете это своим сотрудникам. Они будут приходить к вам со своими планами и диаграммами, а вы лишь будете корректировать готовое: «Исправить это, добавить то, оставить резервное время» и т. д. Чтобы до этого дойти, сначала — к сожалению или к счастью — необходимо сделать все самому.

Задания:

- разбить ваш проект на как можно большее число составляющих;
- построить диаграмму Ганта;
- сделать так, чтобы каждый конкретный пункт был элементарным процессом.

Пока вы сами этого не сделаете несколько раз сами, у вас не получится успешно требовать того же от других.

Инструкции для типовых процессов

Монстрам нужно будет написать инструкции по основным типовым процессам, которые существуют в вашей компании: работа с клиентами, оформление и отправка заказа, проведение оплаты и т. д.

Не берите готовые инструкции из Интернета — так вы не научитесь их составлять, потому что не будете понимать принципов их построения. Понятно, что многие вещи вы с первого раза делаете неправильно, но когда вы учитесь на ошибках, то начинаете осознавать, как все работает.

У каждого доктора есть свое небольшое кладбище пациентов, так и у вас сейчас должно появиться кладбище неудавшихся инструкций, проектов, процессов и т. д. Когда вы сами составите две-три инструкции, будете уже отлично понимать, как это делается, и дальше сможете поручить это другим людям.

Помните, что если вы хотите, чтобы ваш проект стал успешным, инструкции должны быть готовы еще до его старта, хотя мы сейчас работаем по-другому.

Основать бизнес просто. Это представляется сложным только до тех пор, пока вы в первый раз это не осуществите. Когда вы запустите два-три проекта, это станет для вас таким же элементарным процессом, как оклеить комнату обоями.

Когда вы научитесь системно строить бизнес, сможете упаковать его, допустим, в коробочный продукт и продавать в виде пошаговой инструкции. Например: «Как создать свой интернет-магазин» — с готовыми шаблонами, заданиями, инструкциями,

как и каких фрилансеров нанимать, какие давать им задания, как наполнять магазин и т. д.

Написание инструкций

Написание инструкций и технических заданий вызывает много проблем. Если у вас уходит слишком много времени на объяснение задач — пересмотрите инструкции. Возможно, они написаны слишком сложно. Придумайте на их основе несколько простых типовых заданий — своеобразный обучающий курс для фрилансеров. Справившись с ним, исполнитель будет лучше понимать более сложные комплексные инструкции.

Для разовых мелких дел писать инструкции, конечно же, не имеет смысла, гораздо быстрее объяснить все на словах.

Инструкции вы создаете только для функций, то есть для периодически повторяющихся (более трех раз) стандартных задач.

Если вы написали подробнейшее ТЗ для простой, но нудной задачи, при этом с большим трудом находите исполнителя, то причины этого могут и не зависеть от вас (например, большой наплыв аналогичных проектов одновременно с вашим). Либо дело все-таки в вас (переизбыток информации в ТЗ). Попробуйте сделать другой вариант: в самом начале дайте короткое описание, а детализация пусть будет приложением.

Инструкции не читают

Следующая проблема, с которой многие сталкиваются: **вы делегируете, а работа не выполняется**. Вы все подробно расписали, сотрудники согласились, а в итоге ничего не сделали или сделали плохо (медленно, не вовремя, дорого, не так, как договаривались, и т. д.). Тем, кто пишет длинные инструкции, стоит узнать шокирующую правду: ваши ТЗ не читают.

Так, скажем, когда мы отправляемся в другой город для проведения семинара, мы предоставляем свои требования организатору (где прописаны жилье, билеты на самолет и прочее — это помимо оплаты самого семинара). С нашими условиями всегда соглашались, но когда мы приезжаем на место, оказывается, что

в лучшем случае половина пунктов не выполнена: забыли, не подумали, пропустили...

Мы были бы плохими управленцами, если бы не могли этого предвидеть.

Менеджер проекта

Вам будет необходимо найти менеджера проекта и делегировать ему все взаимодействие с фрилансерами.

Искать такого человека можно через знакомых, клиентов, социальные сети, специализированные сайты и т. д.

Как выбирать? Ставите три простые задачи, которые необходимо поручить фрилансерам, выделяете бюджет и говорите: «Сделай это чужими руками». Далее смотрите, как он с этим справится.

Менеджера проекта надо премировать за результат. Если проект финансовый, то основная часть зарплаты должна зависеть от прибыли и составлять, например, 5–15%. Если проект не является денежным, то назначаете фиксированную сумму по его завершении.

Пример из нашей практики. У нас в разработке сейчас девятнадцать книг: две из них мы только недавно сдали, еще шесть почти готовы и подписываются договоры, а оставшиеся одиннадцать находятся в разной степени готовности. Есть менеджер, отвечающий за это направление деятельности. Каждая книга — это отдельный большой проект, над которым трудится множество людей, поскольку написание текста разбивается на массу элементарных процессов, которые делегируются.

Как вы понимаете, здесь нет прямого финансового результата, поэтому премирование осуществляется после завершения проекта. Когда книга полностью сдана в издательство, менеджер проекта получает вознаграждение (допустим, 30 000 рублей).

Помимо этого мы поощряем всех сотрудников за поиск новых возможностей улучшения процесса продаж, подключения новых проектов. Например, если менеджер находит хорошего тренера, который может провести интересный тренинг для наших клиентов, и запускает это направление (в рамках нашего большого проекта), тогда он получает 15–25% от прибыли. Таким образом все, кто хочет больших денег, мотивированы, чтобы запускать новые проекты.

Партнерство

При поиске менеджера проекта или персонального помощника возможны различные варианты. Например, идеальным кандидатом на роль помощника вы видите своего коллегу, которого консультируете. Формально он является вашим прямым конкурентом, поскольку развивается в той же тематике инфобизнеса, что и вы.

В этом нет ничего страшного. Предложите ему к вам присоединиться. На партнерстве делаются гораздо большие деньги.

Наш тандем (Андрей + Николай) — лучшее тому подтверждение. У каждого из нас есть свои тренинги, семинары по бизнесу, личной эффективности. Нас можно рассматривать как конкурентов, но когда мы объединяемся, наша деятельность становится более успешной, чем когда каждый действует поодиночке. И было бы глупо это не использовать.

Больше проектов

Хотите больше успевать, получать больше прибыли — берите больше проектов.

Удивительно, но когда вы ведете много проектов, то успешно реализуете один и тот же процент от общего их числа.

К примеру, у вас сейчас есть двадцать–тридцать проектов, и в среднем вы успеваете из них реализовывать 50% (пятнадцать). Когда взвалите на себя пятьдесят проектов, процент останется примерно таким же (50%), но общее количество успешных окажется уже равным двадцати пяти. Постепенно можно и нужно это количество увеличивать.

Для управления проектами, отслеживания всех задач и исполнителей существуют специальные ресурсы. Например, «Мегаплан» (www.megaplan.ru).

Когда вы подключите много фрилансеров, то уже не сможете эффективно их контролировать. Человек способен успешно управлять одновременно пятью–семью сотрудниками. Следовательно, именно столько менеджеров проекта вам потребуется для работы.

Домашние задания

1. Выполните все неудавшиеся задачи, учитывая возникшие проблемы с исполнителями.
2. Распределите все свои дела согласно пирамиде эффективности:
 - первая категория: задачи с высокой личной ценностью;
 - вторая категория: задачи с высокой ценностью, измеряемой в деньгах;
 - третья категория: задачи с низкой ценностью, измеряемой в деньгах;
 - четвертая категория: задачи, имеющие нулевую ценность.
3. Сайт:
 - **новички**: сделайте сайт чужими руками;
 - **продвинутые** и **монстры**: контроль за этой работой делается тоже чужими руками.
4. Планирование проекта:
 - разбейте проект на как можно большее количество этапов;
 - постройте диаграмму Ганта;
 - сделайте так, чтобы каждый конкретный пункт был элементарным процессом.
5. **Монстры**: напишите инструкции по основным типовым процессам, которые существуют в вашей компании.
6. Найдите менеджера проекта и делегируйте ему всю работу с фрилансерами.

Глава 3

Теория и практика

Функциональная модель проекта

Чтобы вы могли успешно делегировать разные части своего проекта, надо его подробно расписать. Тогда вы сможете увидеть, есть ли у вас такие функции, которые можно передать в чужие руки. Это несложно сделать, когда у вас имеются инструкции.

Сделайте функциональную модель вашего нового проекта — описание всего процесса, блок-схему основных этапов движения товара и денег: как приходит заказ, как он регистрируется, что происходит после того, как он попал к вам на сайт, куда передается дальше (рис. 3).

Допустим, вы продаете пылесосы через Интернет.

1. К вам пришел заказ с сайта.
2. Нужно позвонить клиенту, чтобы согласовать детали, условия.
3. Сделать сопутствующую продажу (допродать что-то еще).
4. После подтверждения заказа найти товар.
5. Отправить его клиенту.
6. Позвонить клиенту, чтобы узнать, доволен ли он.

Блок-схема должна поместиться на одной страничке, чтобы все основные процессы были четко видны. Все самые успешные бизнес-проекты делались на салфетках.

Необходимо **выделить основные типовые функции** (прием звонков, обработка входящих заказов, добавление покупателей

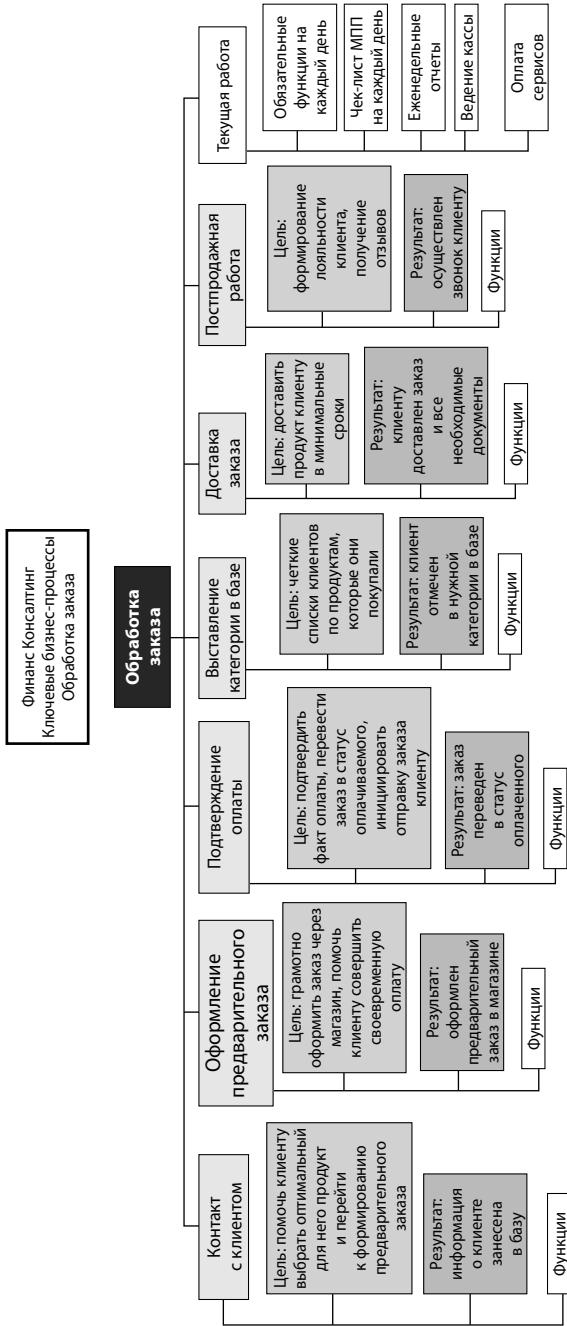


Рис. 3. Схема бизнес-процесса «Оформление заказа»

в клиентскую базу, передача товара курьеру, отправка курьера и т. д.), которые делаются постоянно, и составить инструкцию для каждой.

Допустим, на телефонный звонок нужно ответить не позже, чем через пять гудков. Подняв трубку, менеджер должен сказать: «Здравствуйте, компания такая-то, чем я могу вам помочь?» и т. д.

Когда вы все это сделаете, ваш бизнес-проект станет понятнее.

Чек-лист

Чек-листы — это списки, по которым ваши сотрудники будут отмечать галочкой выполненные пункты в процессе работы.

Например, ежедневный чек-лист менеджера по работе с клиентами может выглядеть следующим образом:

1. Посмотреть поступившие за ночь оплаты.
2. Проверить почту и ответить на все письма и т. д.

Зачем нужны чек-листы?

Во-первых, упрощается контроль. За несделанное можно смело штрафовать, потому что это откровенная халатность.

Во-вторых, когда человек сверяется с чек-листом, он ничего не забудет. Если ты каждый день должен ставить галочки, то не сможешь сослаться на плохую память. Это облегчает жизнь и вам, и вашим сотрудникам.

Чек-листы могут быть как ежедневными, включающими перечень задач на день, так и функциональными, то есть содержащими описание типового процесса.

Например, у вас есть чек-лист на звонок клиенту. Нужно перезвонить через неделю после заказа, чтобы повысить лояльность клиентов (узнать, доволен ли покупатель, попробовать продать ему что-то еще). Пример такого чек-листа:

1. Позвонить, поздороваться, сказать типовую фразу.
2. Узнать, все ли в порядке с купленным товаром.
3. Сделать специальное предложение.

Когда сотрудник делает множество звонков, очень просто что-то упустить. Если же он должен постоянно ставить галочки, забыть о чем-то гораздо сложнее.

Задание для продвинутого уровня и монстров: сделайте чек-листы для своих сотрудников.

Инструкции и скрипты

Чек-лист можно составлять на всю рабочую неделю. А в пятницу вечером, например, вы будете проверять исполнение всех пунктов. Если что-то не выполнено, сотрудник каким-то образом наказывается.

Если у вас много времени уходит на разъяснения, нужно это время по возможности сократить.

Как только вы начинаете много что-либо объяснять, это значит, что пора делать инструкции.

Не важно, будет это видео или текст. Это делается для того, чтобы не объяснять одно и то же сотни раз.

Иногда перед вашим помощником возникает задача дожать клиентов, чтобы те оплатили счет. Будет очень сложно объяснить, каким образом ваш сотрудник должен это сделать. Напишите конкретный скрипт (сценарий беседы) — те слова, которые следует говорить. Вспомните, что говорите вы сами в таких случаях. Позвоните несколько раз клиентам, запишите разговор на диктофон. Затем просто оформите его в виде текста.

Многих волнует вопрос, насколько детальными нужно делать инструкции. Чтобы сотрудники их понимали, каждый пункт должен быть понятен.

Хороший выход — делать видеoinструкции. Для этого можете воспользоваться программой Camtasia Studio. Рисуете схему на экране (или слайды в PowerPoint) и по ней объясняете, как и что должно делаться.

Camtasia Studio пригодится, если стоит задача объяснить сотрудникам, как работать в определенной программе или заполнить базу данных клиентов.

Она позволяет снимать то, что происходит на экране, записывает ваш голос. А также все, что вы показываете: на какие кнопки нажимаете, в какие поля вбиваете информацию и т.д. Таким об-

разом вы можете сделать видеоинструкции для любого этапа деятельности.

Персональный помощник

На данном этапе к двум категориям людей, с которыми вы сейчас активно работаете (удаленные помощники и фрилансеры), добавляется третья — персональный помощник.

Какая между ними разница?

Фрилансеры — это обычно узконаправленные специалисты, которые умеют делать что-то одно (программисты, дизайнеры, копирайтеры).

Удаленные помощники — специалисты более широкого профиля, на них можно сбрасывать кучу разнотипных задач. Когда они поймут, чем вы занимаетесь и что от них требуется, вам станет проще с ними работать.

Персональный помощник — это и швец, и жнец, и на дуде игрец. Человек, который будет помогать вам и делать все, что вы от него потребуете. Фактически это ваш заместитель.

Вы должны найти персонального помощника и передать ему:

- общение по телефону, чтобы вам напрямую почти никто не звонил, за исключением VIP-клиентов. Везде, где необходимо, указывайте номер телефона помощника, который будет отвечать на любые вопросы;
- переписку по электронной почте, которая касается стандартных текущих процессов. Все типовое, не требующее особого креатива, вас не должно касаться.

Когда вы сделаете функциональную модель проекта, то сразу увидите, что еще можно сбросить на личного помощника.

Лучшая мотивация для этого человека — осознание того, что он фактически будет вашим заместителем, сможет научиться всему тому, что умеете вы. Это **колоссальная возможность для роста**.

И вам нужны люди, которые это тоже понимают, те, кто хочет очень быстро вырасти, кто будет готов стать вашим Санчо Пансой. Личный помощник должен бегать за вами и вместе с вами делать все, что вы потребуете:

- нарисовать презентацию;
- заказать товар;
- настроить сайт;
- с кем-то связаться;
- договориться об аренде зала и т. д.

Как быть, если однажды личный помощник решит вас покинуть?

Ваша задача — показывать человеку, что с вами он добьется гораздо большего, чем без вас.

Вам нужен человек, который полностью погрузится в ваш проект, который через месяц-два сможет выполнять огромное количество мелких задач. Поймет, как все действует, разберется в основных поручениях, и постепенно вы сбросите на него всю рутинную работу.

Как и сколько платить личному помощнику, зависит от того, что он будет делать. Поначалу вы можете назначить небольшую зарплату, 5000–10 000 рублей, плюс оплата конкретно за результаты.

Оплата за технические задачи, которые не приносят прямой прибыли, может производиться так: сотрудник сам записывает, что он сделал и во сколько это оценивает (например, ставка будет 150 рублей в час). Первую неделю вы присматриваетесь к человеку. Он поймет, что адекватно для вас, и дальше все станет просто.

Он сам будет отслеживать свои задачи и оценивать их, а вы потом просто просматриваете и говорите: «Нет, ну тут ты что-то перебрал, это столько не стоит, а вот это — нормально».

Для вас это может быть не очень понятно, потому что пока вы еще не начали так работать. Внедрите это, а дальше посмотрите. Понятно, что можно одно дело два дня делать, другое — час, но вы же понимаете, какая задача сколько примерно требует времени.

Такая система привлекательна тем, что вы не платите за ничего-неделание. Ваша задача — сбросить как можно больше рутинных дел на своего помощника. Желательно нагрузить его максимально, чтобы он осознал свою нужность.

Понятно, что ни родственников, ни друзей в помощники брать не рекомендуется. Так вы выроете себе огромную яму, в которую очень быстро упадете. Близкие люди привыкли видеть в вас мужа или жену, брата или сестру, лучшего друга или приятеля — но никак не начальника. А вам придется им быть: устанавливать дедлайны и штрафовать за их несоблюдение, давать трудные и «неприятные» задания, относиться к сотруднику со всей строгостью.

В итоге отношения могут быстро испортиться, либо деятельность такого работника окажется малоэффективной.

Поиск нужного человека

Как вы думаете, что важнее при выборе нужного человека — профессиональные навыки или личные качества? Умение делать сайт (допустим, вам нужен человек для работы с сайтами) или пунктуальность, ответственность, исполнительность?

Компетентность сотрудника не так важна, как его личные качества. **Профессионалом можно стать, а характер и поведение изменить практически невозможно.** Если отсутствует дисциплина или ответственность, ничего с этим поделать нельзя. В то же время освоить большинство технических навыков можно относительно быстро.

Ваша задача при отборе людей — в первую очередь обращать внимание на личные качества.

Давайте людям (это касается не только персонального помощника, но и любого другого персонала) тестовое задание. Например, изучить ваш сайт, составить полный список продуктов, которые у вас есть. И представить это на следующий день к полудню в том формате, который покажется соискателю удобным и правильным.

Что это задание проверяет?

1. К двенадцати часам завтрашнего дня половина соискателей задание не пришлет. Если человек нарушает срок выполнения тестового задания (а ведь он, казалось бы, должен себя продемонстрировать с лучшей стороны), то дальше будет только хуже.
2. Человек составляет полный список ваших продуктов, вы видите, насколько он ответственно к этому отнесся — бы-

стренько пробежался по верхам или сделал все основательно. Как он представил информацию — просто скопировал в Word или же оформил в виде удобной красивой таблицы.

Вам нужно придумать что-то подобное — задание, с помощью которого можно оценить ответственность, пунктуальность, умение выполнять в срок поставленную задачу.

Теперь ищите нужного кандидата всеми способами, которые уже упоминались: социальные сети, знакомые, объявления в газетах и т. д.

Как вы это будете делать — ваше дело. Нанимать знакомых не стоит, но знакомых знакомых можно. Скажите: «Я ищу такого человека, если у вас кто-то есть на примете, имейте в виду». К таким кандидатам относитесь так же, как к любому постороннему человеку. У вас нет с ними никаких личных взаимоотношений.

Задание для новичков: подготовить объявление о поиске помощника и запустить его всеми возможными способами.

Задание для продвинутых и монстров: найти такого человека за три дня и начать с ним сотрудничать.

Зарплату в объявлении можете указать в диапазоне от 20 000 до 50 000 рублей, а дальше все будет зависеть от навыков и способностей соискателя. Можно оговаривать, что иногда ему придется работать по выходным.

У персонального помощника может быть базовый оклад, который платится за то, что человек постоянно выполняет какую-то монотонную функцию (например, отвечает на звонки). Если же личный помощник делает какие-то разовые проектные задачи, то лучше их оценивать по итогам. Можно небольшую зарплату предложить (например, 5000 рублей) плюс процент или бонус за достижение результата.

Когда вы берете человека, сразу договаривайтесь с ним об испытательном сроке, который будет длиться от недели до нескольких месяцев.

Хорошо, если вы можете себе позволить **нанять двух-трех человек**, чтобы выяснить, кто из них лучше. Если поймете, что все трое — хорошие работники, отлично. Вы очень быстро на данном

этапе придумаете, чем занять этих людей. Не придумаете — уволите.

Так вы постепенно будете формировать свой штат. Один в поле не воин, вам нужна команда, с которой вы будете реализовывать проекты. И чем крупнее проекты, тем качественнее должна быть команда. Не рассчитывайте, что вы сразу сможете нанять топ-менеджера высокого уровня или хорошего исполнительного директора. Скорее всего, этого не произойдет.

Зато вы можете вырастить своих людей, они постепенно будут повышать свой уровень, станут лучше разбираться в том, что вы делаете, брать на себя все более крупные проекты. Вы будете передавать им уже не задачи, а целые направления — сначала маленькие, потом посерьезнее. И постепенно они начнут сами себя окупать, участвуя в проектах, приносящих большие деньги.

Как только у вас появится помощник, будет тяжело, зато уже через неделю вам покажется, будто у вас выросли крылья.

Вы удивитесь, как много всякой рутины вы делали раньше, а сейчас ее за вас станет нормально делать другой человек. Это будет колоссальный прорыв!

Долой эмоции!

Персональный помощник эмоционально не привязан к вашим задачам. Опыт показывает, что те **дела, которые вызывают у вас наибольшие эмоции, почему-то делаются медленнее всего.** Отдайте их помощникам, которые станут относиться к ним менее восторженно и, соответственно, смогут работать гораздо быстрее.

Что касается персонального помощника, то давайте ему огромное количество задач с ограниченным сроком, иначе у него будет слишком много свободного времени.

Если вы раньше никогда никого не нанимали, запомните такое правило:

Любая работа занимает все отведенное на нее время плюс еще немножко.

И если вы на какое-то дело будете давать восемь часов, оно будет делаться за девять-десять. Поэтому вы должны быть требовательными и сокращать сроки, чтобы сотрудники работали в хорошем ритме.

От фрилансера — к штатному сотруднику

Будьте готовы к тому, что вам придется сменить несколько сотрудников, прежде чем вы найдете нужных. Если вам повезет с первого раза, считайте, что выиграли в казино. Если нет, не бойтесь набирать новых людей.

Если вам требуется специалист узкого профиля (веб-дизайнер, программист, менеджер по продажам, логист, финансовый консультант и т. д.), с которым вы еще не работали, то практически стопроцентно гарантирован провал. Вы неправильно составите чек-листы, ТЗ и т. д.

Чтобы избежать этих проблем, используйте чит-код, который мы вывели из своих ошибок: до того, как нанять человека в штат на новую позицию, делегируйте соответствующие полномочия удаленному сотруднику.

Задача аутсорсинга — не только обеспечить выполнение необходимой работы (сделать сайт и т. д.), а **научиться работать с узким специалистом определенного уровня, прописать для него подробные инструкции и чек-листы.**

Когда вы это сделаете, можете нанимать постоянного сотрудника. Работа с фрилансером оттестирует ваши процессы, точки контроля и т. д. Брать человека в команду легче, когда вы знаете, как именно его контролировать.

Время — величина конечная

Мы хотим сделать вашу жизнь более эффективной, поэтому решаем проблему экономии не денег, а времени.

Лучше сосредоточиться на заработке денег. Именно этому мы учим (и многих уже научили) в различных модулях тренинга «Быстрые деньги».

Можно быть очень эффективным: смотреть, куда уходит каждая копейка и каждая минута, знать, что самый дешевый бензин на этой колонке, а самые бюджетные помидоры в «Ашане». А можно не знать, сколько стоит бензин, продукты, такси, но понимать, что все стоит денег.

Больше всего мы не любим платить временем, поэтому вместо того, чтобы самому искать нужную вещь, проще заплатить

человеку, который съездит по магазинам и найдет то, что соответствует вашим требованиям.

Нам хочется, чтобы и вы жили так же, поэтому мы стараемся научить вас делать бизнес и зарабатывать больше денег чужими руками. За это нужно платить. Многие не хотят переплачивать: «Я человеку заплатил 5000, а ведь сам же мог сделать за 3000». Не думайте об этом.

Мы, например, переплачиваем всем, кто на нас работает, и они об этом знают. **Если нет проблем заработать больше, так пусть люди тоже больше зарабатывают.**

Можно построить компанию, в которой хорошо зарабатывать будете только вы. Это техническая задача, и она решаема, но требует очень больших внутренних энергетических вложений и времени. Мы этого делать не хотим. Время — величина конечная, поэтому лучше его использовать на другие задачи, в том числе и на отдых.

Подработка

Возможно, у вас есть подработка — не основной доход, а некая разовая работа, приносящая вам деньги.

Вам следует делегировать эту работу. А продвинутым надо найти, как это сделать значительно дешевле, чем вы это делаете сейчас.

Например, если вы делаете сайты за 5000 рублей, вы запросто найдете какого-нибудь студента на сайте <http://www.free-lance.ru>, который будет писать их за 500 рублей. Вы сможете брать еще больше заказов, отдавать в чужие руки и получать большой доход.

Подготовка отдыха

Чтобы плодотворно работать, вам требуется полноценно отдыхать. И в ближайшие дни вам нужно как минимум полдня полностью посвятить отдыху. А лучше — целый день.

Лучше, если отдых будет запоминающимся. Сделаете то, что давно хотели, но никак не находили на это времени. Если не определитесь самостоятельно, выбираете из этих трех вариантов: тир, баня или спа-салон, аквапарк.

Наверняка вы давно не были ни в одном из этих мест. Получите море удовольствия! Пока другие работают, пока ваши дела делаются чужими руками, вам необходимо восстанавливать энергетику. Это можно сделать с помощью тех занятий, которые вам нравятся.

А продвинутым и монстрам свой отдых следует организовать чужими руками — пускай за вас все сделают: найдут билеты, прочитают отзывы и выберут лучшее место, узнают, сколько это стоит. А вы будете только отдыхать!

Навязанные дела

Нередко родственники, друзья, коллеги, клиенты навязывают нам свои дела. Простой пример: родственники просят съездить вскопать огород или помочь с переездом.

Ваша задача — **научиться говорить «нет» навязанным делам**. Это может быть даже общение с друзьями, когда вас зовут туда, куда вам идти совсем не хочется. И вы понимаете, что могли бы это время посвятить чему-то стоящему, но вами манипулируют, и вы идете.

Задание для продвинутых и для монстров: выберите какую-то манипуляцию, которой вы часто подвергаетесь, и скажите ей «нет» в ближайшие три дня. Научитесь отказывать, когда вас попытаются заставить делать то, чего вы не хотите.

Это не так легко, как кажется. Однако очень важно научиться противостоять манипулированию и в личных делах, и в рабочих.

Домашние дела

Начинаем готовить себе поле для найма домработницы, которая снимет с вас радость труда на благо дома.

Опишите все домашние дела и определите, какие из них можно кому-то передать. Список получится примерно такой:

- покупки;
- уборка;
- стирка;

- глажка;
- мытье посуды;
- выгул домашних животных;
- занятия с детьми;
- приготовление еды и т. д.

Остановимся на паре пунктов из этого списка.

Уборку, допустим, следует делегировать — она отнимает много времени, сил и внимания, а удовольствия почти никому не доставляет.

Покупки тоже несложно делегировать. Специально для таких, как мы с вами, есть компании «Утконос», «Помидор» и им подобные. С их помощью можно приобретать все необходимые продукты через Интернет.

На сайте вы можете сформировать корзину, а потом заказывать регулярно то же самое, не задумываясь над выбором. Доставка осуществляется до квартиры, вам не придется таскать тяжести из машины или от остановки общественного транспорта.

Заведите аккаунт в «Утконосе» (www.utkonos.ru) или аналогичных продуктовых интернет-магазинах и сделайте заказ.

Если вы живете не в Москве, найдите аналог такого магазина в своем городе. В провинции есть обычная служба доставки, которая может съездить в магазин, приобрести все необходимое и привезти вам.

Больше времени — больше задач

Когда вы перекладываете выполнение некоторых задач на плечи сотрудников, то освобождаете себя. Таким образом вы снимаете с себя текучку и мелкие задачи. Если это делать правильно, в результате у вас должно появиться больше времени.

Наряду с появлением времени возникают новые трудности. Это естественно: когда вы решаете одну задачу, у вас обязательно возникают новые. Однако с появлением большего количества времени вы можете достигнуть больших результатов.

Когда вы перестаете выполнять мелкие задачи, мозг сам концентрируется на крупных делах.

Перераспределение времени даст вам возможность больше заниматься планированием и стратегическим развитием.

Домашние задания

1. Сделайте функциональную модель своего проекта:
 - определите, сколько и каких людей вам нужно;
 - напишите основные инструкции;
 - **продвинутые и монстры**: сделайте чек-листы по основным процессам.
2. Персональный помощник:
 - **новички**: составьте объявление и начните искать персонального помощника;
 - **продвинутые и монстры**: найдите персонального помощника и начните с ним работать.
3. Освобождайте время:
 - делегируйте исполнение подработки;
 - говорите «нет» навязанным делам.
4. Домашние дела:
 - решите, какие домашние дела можете перебросить на проходящую домработницу;
 - закажите продукты через Интернет.
5. Отдохните. Лучше, если отдых будет запоминающимся.
6. **Продвинутые и монстры**: организуйте отдых чужими руками.

Глава 4

Работа со штатными сотрудниками и повышение планки

Первый офис

Вполне возможно, перед вами уже стоит необходимость аренды офиса. Давайте обсудим этот вопрос подробнее (если для вас он уже решен, можете пропустить этот блок).

Выбор подходящего помещения

Одним офис с отдельным кабинетом нужен постоянно, другим он требуется два-три раза в неделю. Большое помещение необходимо, когда у вас много сотрудников, а если их мало, то офис размером в 100 квадратных метров — совершенно лишнее.

Большому коллективу офис нужен как инструмент, чтобы себя мобилизовать. Чаще всего люди не умеют работать дома. А те, кто умеет, довольно редко появляются в офисе.

Офис может располагаться как на окраине города, так и в центре. Все зависит от стоящих перед вами задач. Если к вам постоянно приходят клиенты, тогда офис должен находиться в удобном месте. Если клиенты приезжают редко и помещение необходимо только для работы сотрудников — делайте все под себя.

Когда ваш офис располагается за пределами города, в этом есть и свои преимущества. Если до вас тяжело добираться — это тоже может быть полезно. Люди, которые все-таки доедут до вас, уже будут замотивированы, а те, кто не доберется, — не ваши потенциальные клиенты.

Многие открывают офис рядом со своим домом, потому что это значительно упрощает жизнь. Нередки случаи, когда люди меняют место жительства и следом за этим переезжает офис — это нормально.

При расчете необходимой площади учитывайте, что **на одного человека вполне достаточно 3–4 метров**, остальное — излишек территории. Если считаете, что восьмерым сотрудникам на 50 метрах будет тесно, то можете арендовать 70 метров. Сделайте так, как вам хочется, — это ваши деньги, и вы ими распоряжаетесь сами.

Из этого всего можно сделать вывод: если вы решили, что вам необходим офис, то нужно искать его и арендовать, не задумываясь.

Возьмите небольшую комнату — 10–15 квадратных метров, которая обойдется вам в совсем небольшие деньги, но это уже будет полноценный офис.

Если же думаете, что работать можно и без офиса, — пусть будет так. В таком случае просто нанимайте людей под себя.

Офис на время

Если вам нужен офис совсем ненадолго, есть довольно много компаний, которые сдают рабочие места в аренду (в Москве, например, это MatrixOffice).

Как правило, вы покупаете пакет, в который входит нужное время (например, два-три раза в неделю). Вам предоставляют оборудованное рабочее место: телефон, Интернет, общая на несколько компаний оргтехника (сканеры, принтеры и т. д.).

Дополнительно к этому вы можете воспользоваться имеющимися комнатами переговоров, залами для семинаров и т. д.

Если офис вам нужен время от времени, нет смысла снимать его постоянно. Вы можете снять необходимое количество рабочих мест на нужный срок.

Сотрудники и офис

Кто именно из сотрудников будет работать в офисе? Личному помощнику, конечно, предпочтительнее находиться именно здесь. Многие люди вне офиса совершенно не умеют работать.

Помощника не нужно брать везде с собой, пусть он сидит в офисе, а вы будете с ним встречаться, когда потребуется. Не стоит забывать, что когда вас нет, люди будут работать гораздо хуже, поэтому сначала имеет смысл сидеть вместе с ними.

Если офис не нужен

Когда вы нанимаете персонального помощника, необходимо помнить, что вам нужен человек под рукой. Он будет постоянно с вами работать, и вы можете давать ему кучу заданий. Поэтому лучше всего, если он будет жить в вашем городе.

Если у вас нет офиса, и вы считаете, что нет разницы, в каком городе живет помощник, — это не совсем правильный подход. Лучше все-таки найти офис на один-два дня в неделю. По телефону вы общаться можете, но человек будет намного хуже работать.

В крайнем случае можете начать проводить встречи в кафе, то есть **встречаться регулярно**. Некоторые компании начинали с того, что менеджеры сидели в кафе с Wi-Fi, приходя туда с утра как на работу. Проводили там целый день, а вечером уходили. Это пример того, что офиса нет, но люди тем не менее работают.

Встречи тоже можно запросто проводить в кафе, только нужно выбрать нормальное место, где не очень громко и есть хороший Интернет.

Домработница

Если вы были против домработницы, то когда она появится, ваше мнение, скорее всего, изменится. За 500 рублей домработница четыре часа будет отмывать вашу квартиру и наведет полный порядок. Когда вы это увидите, то наверняка начнете задумываться, чем бы дополнительно ее загрузить.

Когда вы выбираете домработницу, не стоит особо искать качество. Вы должны запомнить одно простое правило: *лучше один раз вовремя, чем два раза правильно.*

Лучше нанять сейчас и получить этот опыт, чем через месяц отыскать идеального человека. Вам нужно выполнять чужими руками разные задания, в том числе и такие.

Удобно, если домработница убирает, когда в квартире никого нет, но это очень рискованный путь. Вы просто ведете человека к соблазну что-то прихватить, и слишком велик шанс, что он не устоит. Это ваше имущество, решайте, насколько оно вам дорого.

Ищем домработницу

Некоторые не могут за несколько дней нанять домработницу. А ведь это задача на пять минут! Берете «Желтые страницы», «Из рук в руки», сайты типа <http://www.pomogatel.ru>, смотрите список домработниц, звоните первой, она приходит, убирает вашу квартиру. И все!

Если вы боитесь, что первая попавшаяся домработница будет плохо работать, — это не проблема. Если она плохо уберет, через три дня вы возьмете другую. Так вы учитесь делать что-то чужими руками — вот это самое важное.

Следует понять одну простую вещь: **вы получите гораздо лучший результат**, если будете не раздумывать, а осуществлять все необходимое в процессе обучения.

Нужно попробовать. Даже если у вас жена все убирает, сделайте ей подарок, наймите один раз домработницу.

Делегируем обязанности

Некоторых с детства приучили, что дома надо убирать самостоятельно, что нельзя эту задачу делегировать и тем более тратить на нее деньги. Такова **психология бедняков, которую надо из себя изживать**. Если вы испытываете некий дискомфорт, когда нанимаете других людей, то с этим следует бороться.

Именно эта психология («Мы не гордые, сами все сделаем») мешает вам перестроиться и начать зарабатывать нормальные деньги.

До тех пор, пока всю эту мелочь не начнете с себя сбрасывать, вы не освободите свое время для действительно серьезных

вещей. Родственники могут обзывать вас лентяем и говорить, что вы ничего не хотите делать. Выбирайте, кого стоит слушать, а кого нет.

Это вовсе не значит, что вы должны перестать выполнять какие-то бытовые обязанности, если они доставляют вам удовольствие. Но если есть дела, которые приносят негативные ощущения, и при этом их можно легко с себя сбросить, сделайте это. И посвятите время чему-то более эффективному, тому, что вы умеете делать хорошо, за что получите неплохие деньги.

Одна из главных причин, почему большинство людей до сих пор бедны, — они пытаются всем доказать, что только буржуи так поступают — нанимают людей, ездят на такси, летают бизнес-классом и прочее. Поэтому они тащатся через всю Москву на метро, зажатые, как килька в томате, чтобы купить полотенце в гипермаркете на 100 рублей дешевле.

Надеемся, это не ваш выбор.

Управление штатом

Загружаем персонального помощника

Если у вас до сих пор нет персонального помощника, обязательно наймите его. Сделайте это, даже если не найдете идеальной кандидатуры. В этом нет ничего страшного, вы всегда сможете его уволить. Но вам необходимо сбросить с себя часть текучки.

Перед теми, кто уже нанял себе персонального помощника, встает новая задача — передать ему рутину (ответы на телефон, почту, мелкие регулярные дела). Делегируйте все!

По типовым задачам пропишите как можно больше инструкций. Если помощник задает вопрос, а вы подозреваете, что спрашивают вас об этом не в последний раз, берите диктофон и записывайте ценные указания.

Посмотрите на список своих дел, выделите все мелкие задачи и передайте их помощнику. Объясните приоритеты: что в первую очередь делать, что во вторую, что в третью.

Можете выбрать три задачи из разных категорий (простую, среднюю, сложную) и посмотреть, как помощник справится. Так вы сразу увидите его сильные и слабые стороны.

Отслеживаем работу сотрудников

Вам нужно научиться пользоваться системой контроля поручений — рекомендуем сервисы «Мегаплан» (<http://www.megaplan.ru>) и <http://www.teamlab.com>.

Как примерно может выглядеть простейшая схема управления:

1. Перечислены все сотрудники.
2. Под каждым из них — список проектов, которые тот ведет.
3. Можно общаться с людьми один раз в неделю (встречаться лично либо созваниваться через Skype), чтобы узнавать состояние активных задач. Обсуждать их и решать, что делать дальше.

Вас не должны интересовать конкретные задачи: сколько процентов сделано, кто исполнитель. Нужно просто встречаться с тремя-пятью сотрудниками, узнавать у них, что продвинулось в решении каждого дела.

Изучите «Мегаплан». Внедрим мы его в работу чуть позже, а сейчас вы должны познакомиться с этим сервисом и понять, как он работает.

Контроль

Ваши люди будут работать намного хуже, если рядом с ними не окажется постоянно контролирующего их руководителя. Это относится ко всем сотрудникам.

Если вы хотите получать от людей в три раза больше результатов, чем сейчас, надо чтобы рядом с ними постоянно находился контролер.

Да, есть редкие исключения — люди, которые отлично работают без контроля, но таких единицы.

Интернет-реклама

Реклама вам необходима. Если вы еще этим не занимались — сейчас самое время.

Новичкам нужно разобраться, что такое контекстная реклама и как она работает. А **продвинутым** и **монстрам** необходимо внедрить это в жизнь — и делать это чужими руками:

1. Подключите рекламу в «Яндекс. Директ» или Google AdWords.
2. Найдите человека, который будет этим заниматься.

«Яндекс. Директ» — один из самых простых вариантов, там есть тариф «Яндекс Беззаботный», который вы можете использовать. Если даете рекламу больше, чем на 25 000 рублей, они сами за вас готовят рекламную кампанию, настраивают объявления и делают все остальное. Ваша задача — сбросить с себя рекламу на «Яндексе», чтобы этим управляли другие люди.

Монстры дополнительно могут аутсорсить Google AdWords. Дайте одно и то же задание нескольким исполнителям и посмотрите, кто из них будет лучше работать.

Внутренняя конкуренция

Конкуренция нужна всегда, и **внутренняя конкуренция очень мощно действует**. Она нужна, чтобы сотрудники работали лучше. Когда вам одна компания или один человек делает рекламу, будет непонятно, хорошая она или плохая, потому что не с чем сравнивать.

Когда рекламную стратегию разрабатывают одновременно два человека или две компании (а еще лучше три), вы сразу увидите, кто приносит больше клиентов.

Вы даете задачу сотрудникам: необходимо рекламировать определенный продукт. Далее предоставьте им возможность самим все сделать.

А потом сравните, кто окажется более эффективным (и обязательно покажите лучшие результаты всем исполнителям).

Когда люди видят, что кто-то делает ту же самую работу в два раза лучше них, почему-то производительность начинает расти сама по себе.

Упаковка продуктов и другие обязанности

Упаковку продуктов тоже следует доверить помощнику. Если вам надо записывать на диск большое количество продуктов, следует нанять человека, который это будет делать и рассылать, — самому заниматься этим не стоит.

Вы можете передать сотруднику некоторую часть работы с партнерами. Когда вам нужно разослать тридцать писем, вы садитесь вместе с помощником и объясняете, кому и что он должен ответить. И он будет делать это за вас. Есть еще один вариант — использовать russianpostservice.ru — сервис упаковки и отправки продуктов.

Разработку стратегии сотрудникам поручать не нужно — это естественно, так как это вовсе не мелкое дело. Чего нельзя сказать о сборе людей на мастер-классы — подобные задачи вы можете смело доверить кому-то другому. Делается это довольно просто, если вы напишете инструкции (обзвонить людей по определенной базе и пригласить на мероприятие).

Вы можете доверять сотрудникам разработку технологий продаж. Если у вас есть руководитель отдела продаж, исполнительный директор, то они вполне способны составлять и тестировать скрипты. У вас они будут спрашивать совета, если возникнут вопросы.

Что нельзя аутсорсить

Существуют вещи, которые аутсорсить нельзя. Такой задачей может быть выступление перед огромной аудиторией в четыре тысячи человек. Подобные мероприятия следует проводить самому, потому что это очень приятно и приносит много денег.

Ваша задача — добиться результата чужими руками, быстро организовать команду, на которую можно сбросить множество дел.

И тогда вы получите возможность заняться тем, **что вы на самом деле умеете, что вам нравится и приносит много денег.**

А все остальное можно и нужно аутсорсить.

И еще раз об инструкциях и объяснениях

Если вам надоели бесполезные объяснения, вы можете использовать Skype или диктофон: включаете и наговариваете для сотрудника инструкцию. Объясняете все один раз, но записываете. Берете mp3-файл и посылаете по почте.

Затем, когда человек будет задавать вопросы, на которые вы уже ответили, просто советуйте ему прослушать запись еще раз и самому найти ответ.

Не нужно объяснять что-либо во второй раз, а тем более в третий, четвертый и пятый.

Переходим к крупным проектам

Первый шаг к крупным проектам — перестать браться за мелкие. Ваша задача — отказываться от вещей, которые не двигают вас вперед с нужной скоростью.

Чаще всего **побеждает тот, кто приходит первым**, а не тот, кто красиво пробежал свою дистанцию или качественно подготовился.

Ваша задача сегодня — **определить тот уровень, ниже которого вы не будете опускаться**.

Если к вам подходит человек и предлагает партнерские отношения или любой проект, который не соответствует отметке, которую вы для себя установили, ему нужно отказать. Вы можете не говорить этого прямо, а сказать, к примеру, что на ближайшие пять-шесть месяцев у вас все занято.

Если человек спрашивает, согласитесь ли вы принять участие в проекте по истечении этих месяцев, можете ответить, что тогда и нужно будет об этом говорить. При этом у вас в голове есть определенный уровень: например, вы не беретесь за проекты, которые могут принести меньше 100 000 долларов. Вы это делаете не потому, что вам неинтересно, просто есть такие вещи, за которые нет смысла браться.

Это очень важно — иметь внутренний ценз. И когда к вам станут подходить люди с гениальным предложением («Давай бизнес замутим и целых 10 000 рублей заработаем!»), вы без лишних сомнений будете отмахиваться такие проекты.

Как устанавливать планку

Базовая **планка** — **ваш месячный доход**. Поставьте перед собой задачу, что с сегодняшнего дня вы не беретесь за проекты, приносящие вам сумму меньше месячного дохода. Они просто не должны для вас существовать. Этого следует придерживаться в любом случае, как бы вам ни хотелось денег.

Вы просто потратите свое драгоценное время. Вне зависимости от того, продаете вы что-то за 100 000 или за 10 000 рублей, —

время потратите одинаково. Нужно понимать, что если вы делегируете мелкие дела, у вас появляются задачи совершенно другого уровня: нужно делать ТЗ, контролировать сотрудников, нанимать людей на проекты, проверять, чтобы все было сделано.

Не беритесь за проекты ниже своей планки

Представьте, что к вам кто-то приходит и предлагает совместно написать книгу. Если вы согласитесь, то вас ожидает вполне предсказуемое развитие событий.

1. Вам понадобится фрилансер, которому нужно будет объяснить, что от него требуется.
2. Затем нужно, чтобы человек, которому вы помогаете писать книгу, записал какое-нибудь выступление на диктофон или тренинг на видео.
3. Чтобы провести тренинг, понадобится набрать группу и снять зал.
4. Потом нужно будет перекодировать видеозапись в аудио.
5. Аудиозапись надо передать фрилансеру, чтобы преобразовать в текст.
6. Далее отдать рерайтеру, чтобы он все переписал человеческим языком.
7. Затем все это вы посылаете человеку обратно, чтобы он посмотрел и сказал, что ему ничего не нравится, и все нужно переделать.
8. Вам придется потратить как минимум несколько часов своего времени, чтобы убедить его в том, что ничего переписывать не надо и стоит найти дополнительную литературу, статьи, чтобы добавить в книгу.
9. Затем это все нужно перепаковать.
10. Потом — передать дизайнеру, который должен сверстать обложку.
11. Первые три версии могут не понравиться, и тогда вам придется потратить еще некоторое время на урегулирование этого вопроса.

12. После этого книга должна быть сверстана, а с первого раза это не всегда выходит гладко.
13. Потом это еще раз должно быть просмотрено и проверено.
14. Дальше вам понадобится типография, которая напечатает хотя бы сто экземпляров, которые надо раздать, чтобы получить на десять из них обратную связь.
15. Затем нужно обучить человека: что делать с этими экземплярами, как получить новые деньги, обратную связь и т. д.

Жизнь слишком коротка, чтобы совершать огромное количество действий за мизерные суммы... Особенно тогда, когда этим же можно заниматься за гораздо большие деньги.

Не беритесь за проекты ниже своей планки! Братся за дела, приносящие мало денег, можно только в случае, если делегировать весь процесс.

Нет смысла делать все своими руками.

За что вам будут платить?

Перед вами стоит задача — **раздвинуть горизонты**, чтобы к вам приходило больше денег. У вас появляются новые навыки:

- постановки задач;
- управления проектами;
- управления людьми.

Эти навыки оцениваются выше, чем умение делать. И поэтому зарабатывать вы должны больше.

Поднятие стоимости

Когда вы, к примеру, поднимаете стоимость своего коучинга за два года в восемь раз (не в два, не в четыре, а в восемь!), то, естественно, клиенты будут недовольны.

Но до момента поднятия цены никто не придет к вам и не скажет, что готов заплатить больше, а то вы очень мало берете.

Такого не бывает. Это миф, и вам стоит выбросить это из головы. Люди не хотят радоваться и доплачивать вам, у них всегда мало денег.

Если вы поднимете стоимость в два раза или хотя бы в полтора, количество ваших клиентов значительно уменьшится. Однако прибыль останется прежней, и появится дополнительное время на то, чтобы найти, к примеру, новых клиентов или взяться за новый проект.

Если вы поднимаете стоимость на 10%, количество клиентов, которые от вас уйдут, окажется незначительным. Если вы увеличите стоимость в полтора или два раза, отсеется почти половина клиентов. Вы сразу ощутите разницу в ресурсах, которые у вас появятся. Эти ресурсы можно потратить на что-то еще.

Многие интересуются, в течение какого времени должна появиться новая планка желаемого уровня дохода. Это должно произойти **сразу — за один проект**.

Не беритесь за низкооплачиваемые задачи, поднимите планку, ниже которой вас ничего не должно интересовать. Это может быть 100 000 или 10 000 рублей — все зависит от вас.

Вы смотрите на предложение и говорите, что вам проект должен приносить как минимум такую-то сумму денег, иначе нет смысла за него браться. И люди к этому привыкают.

Как обосновать цену, если у конкурентов дешевле

Конкуренты не играют абсолютно никакой роли. Вы же не мороженое продаете, не хлеб или обои. То, что вы делаете за 10 000 долларов, у ваших конкурентов может стоить меньше. Если вам скажут, что где-то дешевле, то вы должны посоветовать клиентам идти туда, если им так больше нравится. **У вас цена выше просто потому, что ваши услуги столько стоят.**

Так как же начать продавать за более высокую цену? Продавать — и все! Никто не может подойти к вам и заставить снизить цены.

В качестве примера расскажем одну историю, которая произошла на тренинге по личностному росту. Вы, наверное, замечали, что если человек ничего не знает, он начинает говорить общие банальные вещи: быть лидером — это хорошо, а не лидером — плохо, поэтому будьте лидером, будьте уникальным.

На тренинг по личностному росту пришли тренеры, и завязался спор по поводу высоких ценников, особенно на тренинги

личностного роста. Большинство говорили, что не могут найти участников за 3000 рублей, хотя аналогичные тренинги у нас собирают залы, и каждый платит 30 000.

Можно любой тренинг сделать очень дорогостоящим. Так произошло с мужским тренингом на тему личностного роста «Real Man». Этот тренинг очень плохо продавался до того момента, пока на него не повысили цену.

Установили цену: основной блок — 30 000 рублей, VIP-блок — 100 000 рублей. Это был 2009 год. Люди не верили, что группа наберется и тренинг пройдет успешно.

В результате были привлечены многие ресурсы и известные люди, но группу мы собрали.

И когда тренерам личностного роста показали фотографии VIP-дня, на которых в аудитории сидело тридцать семь человек, заплативших по 100 000 рублей каждый, они очень удивились, потому что считали, что так не должно и не может быть.

Поэтому **продать — это техническая задача, которую можно решить.** Взяли, сделали и получили результат — нет в этом ничего сложного. И если у конкурентов какой-то продукт в десять, двадцать, пятьдесят раз дешевле — это совершенно ни о чем не говорит. Они могут хоть бесплатно работать, раз им так нравится.

Предел цены

Есть ли предел цены? Это спорный вопрос. Существуют очень дорогие тренинги, например, у Тони Роббинса. Вы за двоих заплатите столько, сколько стоит новый «лексус». Поэтому, если говорить о пределе цены, скорее всего, его нет.

Самая большая проблема находится у вас в голове. Если спросят, сколько стоит ваш тренинг, а вы будете с замиранием называть цену — 1000 долларов в день, — вам в таком случае никто не заплатит. Нужно озвучить цену — 1000 долларов в час — и добавить, что это очень мало. Если человека не устраивает цена, то пусть идет к другому тренеру, у вас с таким клиентом нет точек пересечения.

Ваша задача — поднять свой уровень. Работайте над собой, приобретайте новые навыки. Чем выше уровень, тем интереснее — на стадионе куда лучше выступать, чем перед аудиторией

в пятьдесят человек. Стремитесь к идеальному проекту, расширяйте горизонты!

Просто берите и делайте

Вы должны понимать одну важную вещь: **если вам чего-то очень сильно хочется, нужно это делать** — идите к своей цели!

Просто берите и делайте, сразу и активно.

Это относится и к найму персонала — хватит тянуть! Если у вас никогда не было помощников, домработниц, сотрудников — прямо сейчас возьмите и наймите их.

Идеальный проект

А теперь давайте помечтаем! Представьте ситуацию, в которой вас ничто не ограничивает и не смущает. Вы можете реализовать даже самую амбициозную бизнес-идею и сделать все по высшему классу. За что бы вы взялись в этом случае? Что хотели бы воплотить?

Это и есть ваш идеальный проект. Опишите его максимально подробно на бумаге или в электронном файле. Не забудьте нашу основную идею: реализовывать задумки надо чужими руками. Подумайте, кому можно поручить работу над своим идеальным проектом.

Продвинутым нужно сделать это публично. Разместите описание проекта и своего идеального клиента в Интернете. Тогда те, кому созвучны подобные идеи, станут вашими первыми покупателями.

Домашние задания

1. Арендуйте офис или рабочие места (если это вам необходимо).
2. Наймите домработницу:
 - **продвинутые:** сбросьте на нее максимум домашних дел;
 - **монстры:** делегируйте покупки.

3. Нагрузите персонального помощника:
 - **новички:** сбросьте на него часть текущих дел (ответы на телефон и почту и прочее);
 - **продвинутые:** передайте помощнику все мелкие задачи;
 - **монстры:** давайте помощнику три задачи в день (простая, средняя и сложная) и смотрите, как он справится.
4. Изучите систему контроля задач «Мегаплан».
5. Интернет-реклама:
 - **новички:** разберитесь в том, что такое контекстная реклама;
 - **продвинутые и монстры:** внедрите контекстную рекламу в жизнь и сделайте это чужими руками (**продвинутые:** используйте «Яндекс. Директ»; **монстры:** в дополнение займитесь и Google AdWords).
6. Опишите свой идеальный проект:
 - **новички:** сколько он будет стоить, какую прибыль принесет, что нужно будет делать, как вы его будете реализовывать чужими руками;
 - **продвинутые:** опишите идеальный проект и идеальных клиентов на своем сайте, в блоге, в социальных сетях.
 - **монстры:** найдите клиентов на идеальный проект.

Глава 5

Тактика и стратегия

Тактические задачи

Итак, вы поручили определенную работу фрилансерам.

Теперь настройте фильтры в своей почте, чтобы письма от разных исполнителей складывались в разные папки, так вы избежите путаницы и упростите контроль.

Если личный помощник все выполнил, надо срочно придумать ему новую задачу — он не должен сидеть без дела.

Многие, наняв помощника, понимают, что **контроль должен быть постоянным**, иначе ничего толком делаться не будет. Можете нанять фрилансера для этой цели, но его тоже придется контролировать.

Вполне естественно, что пока вы не соберете себе нормальную команду, придется столкнуться с немыслимым количеством неадекватных людей. Иногда одни люди три месяца сайт никак закончить не могут, а потом другие за две недели делают...

Составьте чек-лист для личного помощника, чтобы он каждый день проверял состояние ключевых точек вашего бизнеса. Еще очень важно помнить, что когда сотрудник знает остальных людей из вашей команды, это очень сильно мотивирует — все начинают работать во много раз быстрее.

Проблемы с персональными помощниками

Когда вы будете делать первые шаги и учиться добиваться быстрых результатов чужими руками, у вас возникнут новые трудности — все через это проходят.

В первую очередь вы столкнетесь с **непредсказуемыми ошибками личного помощника** — это нормально. В то же время вы можете ощутить и прилив позитива, потому что половину рутинной работы за вас станет делать помощник.

Иногда с помощником может происходить следующее: как только вы говорите ему, что нужно делать, он исчезает. В таком случае попробуйте рассказывать проще. Возможно, вы его просто пугаете.

Не надейтесь с первого раза найти идеального помощника.

Самых толковых людей вы найдете с пятой, седьмой, десятой попытки.

Если у вас изначально плохие ассистенты, тренируйтесь на тех, кто есть.

Поиск сотрудников

Когда вы даете объявления, то выбираете сами, где это делать. Один человек поделился своим опытом: он разместил объявление на <http://www.rabota.ru>, и на него почти никто не откликнулся, а когда забросил на HeadHunter (платные объявления за 600 рублей), то нашлись тридцать восемь претендентов за два дня. Вы тоже можете попробовать.

Если у вас не особенно много кандидатов, то попробуйте поработать с HeadHunter. **Всегда используйте платные объявления.** Это не очень дорого, зато ваше объявление будет висеть сверху и окажется более заметным. Вы получите гораздо более качественный и быстрый результат, чем если попытаетесь найти то же самое бесплатно.

Если сотрудник уходит

Что делать, когда увольняется ключевой сотрудник? Как мотивировать человека остаться? Лучшее, что вы можете сделать в такой ситуации: сначала поговорить с ним и **разобраться, в чем дело**, узнать, что он хочет, понять, что вы ему можете предложить.

Если он уходит не из-за денег, а потому, что его позвали в более крупную компанию, нужно выяснить, чем смена работы его привлекает (социальным пакетом, страховкой и т. п.).

Если работник хочет уйти, вы почти наверняка его уже потеряли. Можно попытаться его удержать, но, скорее всего, это не поможет.

Постарайтесь понять причины ухода — в первую очередь для того, чтобы учесть на будущее при работе с новыми людьми.

Кому какие задачи поручать?

Многие задаются вопросом: что следует сбросить на удаленного помощника, а что поручить персональному? На человека, находящегося рядом, вы будете возлагать значительно больше, поскольку **риск того, что удаленный помощник что-то не сделает, очень высок.**

С личным помощником вы общаетесь постоянно, соответственно, более важные и рискованные дела стоит поручать именно ему. А второстепенные — сбрасывать подальше.

Многие заказчики сталкивались с удаленными сотрудниками, которым делается предоплата, а они просто пропадают. Если вас подставляет фрилансер, как нужно действовать?

Естественно, вы вновь дадите объявление и найдете нового исполнителя, а в этот момент может объявиться первый. Здесь все предельно просто — от того, кто пропал, следует потребовать возврата денег. Вы наверняка обговорили все сроки, и фрилансер в них не уложился. Если не возвращает деньги, вам не повезло, но можно хотя бы на сайте поставить негативную оценку.

Никогда не делайте фрилансерам полной предоплаты, у них после этого пропадает всякая мотивация.

Ваш бизнес — ваши правила

Случается, что помощники в сфере бизнеса сопротивляются указаниям всеми силами. Если они против, то их надо менять. Вы в своем бизнесе единоличный начальник, вы даете указания и платите за то, что сотрудники их выполняют.

Наличие сотрудников хорошо помогает в самоорганизации. **У вас появляется ответственность перед другими людьми** — вы ведь начальник. А такой человек должен быть образцом. Люди

будут равняться на вас, вы станете для них авторитетом. Придется стать намного более требовательным к себе.

Если сотрудники говорят, что они завалены работой и не могут выполнять дополнительные обязанности, ситуация исправима. Заставляйте делать так, как вам надо. **Ваш бизнес — ваша ответственность, и вы устанавливаете правила.**

Если кто-то не хочет играть по вашим правилам, то пусть отправляется на рынок труда. Когда вы увольняете одного человека, другие резко мобилизуются и становятся как шелковые.

Что делать с появившимся свободным временем

Когда вы делегируете много обязанностей, у вас должно освобождаться больше времени. Ваша задача — грамотно его использовать.

Если вы правильно распределяете задачи, отходите от выполнения мелких дел, освобождаете себя от текучки, у вас станет появляться свободное время.

Однако приятная новость в том, что когда вы часть текучки перекинете на личного помощника, обязательно появятся новые проекты.

Так вот, свободное время можно сразу отводить для **работы над новыми проектами**, не думая, чем бы себя занять.

Контроль рабочего процесса

Надеемся, что к моменту, когда вы читаете эти строки, у вас уже есть помощник. Если его нет — срочно наймите любого, пусть это будет даже самый никудышный работник, поскольку вам просто необходимо начать на нем тренироваться.

Вы должны контролировать его в процессе работы.

Каждый день сотрудники должны представлять вам отчеты: что конкретно они сделали, на что потратили свое время. Немного иначе обстоят дела, когда у вас много работников. В этом случае вы часть контроля поручаете другим людям.

Как именно это делать? Вы можете установить, например, бесплатную версию «Мегаплана» и работать с ней. Важно, чтобы каждый день сотрудники отчитывались, что именно выполнено.

Иначе поставленные вами долгосрочные задачи будут сдвигаться до самого упора и выполняться в самый последний день.

Вы должны требовать отчет с указанием времени, потраченного на каждую задачу, и вводить штрафы, если за какой-то день такого отчета нет.

Если помощник выполняет функциональные работы (то есть простые типовые повторяющиеся задачи), он тоже должен отчитываться. Пусть информирует вас, как выполнил задания (какое количество звонков принял или сделал, сколько ответов отправил по электронной почте и т. д.).

Халтурная работа

Для каждой задачи вы должны определить критерии качества выполнения. Например, задача считается выполненной, если сделаны все пункты ТЗ.

Будьте непримиримы к халтуре!

Если любой из ваших исполнителей, будь то фрилансер, постоянный сотрудник или персональный помощник, сделал что-то не совсем качественно (не вовремя, не так), не оставляйте этого без внимания.

Если вы сделаете так один раз, у человека появится мысль, что можно не стараться. Раз вы спокойно отреагировали на нарушение правил, можно и дальше так поступать. К этому люди, к сожалению, привыкают очень быстро.

Ваша задача — быть непримиримым к халтуре, всегда обращать внимание на качество выполнения, применять систему штрафов (вплоть до увольнения).

Мотивация личного помощника

Вам нужно продумать систему мотивации для вашего личного помощника.

Есть несколько **типов мотивации**, которые хорошо работают с такими сотрудниками:

1. **Деньги.** Вы должны показать, что вместе с вами человек может хорошо заработать. Сейчас вы его берете как подмастерье, который будет делать черновую работу, но через

несколько месяцев, когда он подрастет, освоится и сможет выполнять более сложные задачи, вы начнете подключать его к гораздо более сложным и прибыльным проектам.

С вами он через несколько месяцев сможет получать значительно больше, чем в среднем по рынку. И нужно дать ему небольшие деньги, которые он будет зарабатывать прямо сейчас.

То есть в ближайший месяц он будет зарабатывать чуть ниже среднего по вашей отрасли. Это немного, но если человек будет расти, то станет зарабатывать очень хорошо.

2. **Участие в масштабных проектах** — сотрудник сможет принять участие вместе с вами в серьезных проектах.
3. **Личностный рост** — покажите, что вместе с вами помощник может очень сильно подняться в плане личностного роста. Вы будете обучать его сами и требовать, чтобы он проходил разные тренинги, читал книги и т. д. Этим вы покажете, что вместе с вами он очень быстро вырастет как личность.
4. **Карьерный рост** — важная мотивация. Если сотрудник захочет быть руководителем, делать что-то чужими руками, то он сможет очень быстро до этого дорасти. И вы это будете поощрять.

А ты сам как думаешь?

Простой рецепт: каждый раз, когда к вам подходит сотрудник и спрашивает, как ему что-либо сделать, задавайте встречный вопрос: «А ты сам как думаешь?» Молчите, пока не получите ответ. Требуйте, чтобы работники каждый раз имели как минимум три варианта решения проблемы.

Иначе вы рискуете, что они начнут переключать всю ответственность на ваши плечи. Решат, что не нужно напрягаться: «Зачем мне думать, пусть начальник этим занимается». Стимулируйте их искать решение вопроса самостоятельно.

Штрафование

Штрафовать можно только за четко оговоренные проступки. У вас должны быть положения о премировании и депремирова-

нии, в которых ясно прописано, какие ошибки приводят к штрафу. Например, клиенту не ответили в течение нескольких часов или сделали это недостаточно вежливо.

Это как с правилами дорожного движения. Если вы повернули и проехали под кирпич, это стоит 1500 рублей, если превысили скорость на тридцать километров в час — 1000 рублей. И это четко прописано в соответствующих документах. Нельзя штрафовать просто так, просто потому что вам что-то не понравилось.

В любой компании есть рядовые менеджеры, руководители, исполнительный и генеральный директора. Методика следующая: генеральный директор периодически устраивает **проверку случайным образом**.

Когда мы обучаем или консультируем по продажам, часто заставляем своих клиентов играть роль «тайного покупателя». То же самое надо делать и вам: проводить инспекцию без предупреждения.

Например, заходите в почту и выборочно просматриваете несколько писем, которые отсылались клиентам. Если находите ошибки, которые не увидели непосредственные руководители автора письма, то включается система штрафов.

Рядовой менеджер, который допустил оплошность, штрафуются на 500 рублей. При этом его начальник, руководитель отдела, получает в два раза больший штраф, а исполнительный директор — в четыре раза больший. То есть руководитель отдела — 1000 рублей, исполнительный директор — 2000 рублей.

Таким образом в случае серьезных нарушений создается максимальный дискомфорт для сотрудника, повторять который крайне не хочется: с одной стороны наказали его, а с другой — из-за него пострадало и начальство. Одновременно это сильно мотивирует руководителей самим находить недочеты в работе своих подчиненных. Если они заметили их раньше директора, то все в порядке. Если же ошибку обнаружит сам директор, то непосредственные руководители проглядели.

Когда вы проводите инспектирование, ваша задача — обязательно **найти ошибку и устроить «публичную порку»**. Это можно делать не слишком часто, но один-два раза в месяц обязательно.

Это очень важный и неочевидный фактор мотивации, известный немногим.

Во-первых, сотрудники начинают работать хуже, если периодически не делать им внушений. Во-вторых, когда вы случайным образом периодически что-то проверяете и штрафуете или просто публично отчитываете работника, у персонала начинается ощущение, что за ним постоянно наблюдают.

Вы можете спросить: как же правило мотивации «наказывай лично, а награждай публично»? «Наказывай лично» относится только к руководителям. Кто служил в армии, тот знает, что в уставе прописано: нельзя отчитывать командира при его подчиненных, дабы не ронять его статус. Что касается подчиненных, то их, наоборот, надо наказывать при строе, чтобы остальным неповадно было.

Люди после таких процедур начинают работать значительно лучше. Если этого не делать, то уровень ошибок существенно возрастет.

Особенности мотивации сотрудников

Когда вы набираете в команду новичков, с ними обязательно нужно разговаривать и мотивировать их. Периодически общаться следует со всеми.

С ключевыми людьми — чаще, к примеру, раз в неделю или две (встречаться лично либо созваниваться по Skype). Со всей командой можно встречаться раз в один-два месяца. Раз в полгода нужно устраивать крупную стратегическую встречу.

Кроме того, вам лично необходимо показывать, что вы как лидер сами умеете зарабатывать хорошие деньги.

В команде могут быть лидеры помимо владельца компании — те, кто работает в команде достаточно долго, кто уже вышел на высокий уровень.

Руководитель компании с кем-то из них может осуществлять совместные проекты, например написать книгу. Это нужно показывать сотрудникам в качестве возможной перспективы.

Многие сотрудники наших компаний пишут статьи в разные журналы («Генеральный директор», «Коммерческий директор», «Бизнес-журнал» и т. д.). На примере руководителей, которые

были рядовыми сотрудниками и выросли, новичкам надо показывать перспективы, чтобы люди хотели работать в вашей команде.

Если будете грамотно показывать людям, что с вами они добьются гораздо большего, чем без вас, то они от вас не уйдут.

Как проводить обучение

Начните с того, что сами проходили на аналогичном этапе обучения.

Ваша задача — обучать сотрудников лично. Можете давать им записи — допустим, наш бесплатный тренинг «7 навыков эффективности»¹ или тренинг «Быстрые результаты», но они должны отчитываться перед вами каждый день.

Но не переусердствуйте. Делайте задания такими, чтобы ваши работники с ними справлялись, тогда повысится уровень их эффективности. Они начнут гораздо качественнее работать, а вы наберетесь колоссального опыта. Хочешь чему-то научиться — обучи этому другого.

Не отправляйте сотрудников на обучение бесплатно, такое совершенно не ценится. Можете обучать сотрудников на следующих условиях: они обязаны оплатить половину стоимости тренинга, а вторую половину внесете вы.

В результате сотрудники будут очень сильно к вам привязываться. Это произойдет потому, что очень редко (особенно в малом бизнесе и регионах) начальники вкладываются в персонал, проводят для них полезные тренинги. И это гораздо лучше любой материальной мотивации.

Делегируйте задачи сторонней компании

Вам необходимо освоить еще один метод аутсорсинга — делегирование какой-либо задачи не человеку, а другой компании. Надо протестировать и понять, как это работает, какие в этом есть плюсы и минусы.

Это могут быть разные задачи — курьерская служба, SEO, что-то, связанное с интернет-технологиями, и т. д. Отметьте от-

¹ См.: <http://4winners.ru/7effskills.html>.

личия по сравнению с тем, что происходило, когда вы работали с фрилансерами.

В большинстве случаев услуги фирмы обойдутся вам дороже, но вы обязательно получите что-то взамен. Если на вас уже много компаний работает, наймите еще одну по направлению, по которому еще ничего не аутсорсили.

Как правильно руководить

На одной конференции выступал президент компании, которая занимается продажей цветов. Они продают цветы на 250 миллионов долларов в год (плюс сопутствующие товары).

Президент компании рассказал, что выполняет следующую задачу: он **приходит в офис, открывает дверь и вбрасывает гранату (озвучивает сотрудникам свои идеи), а потом уходит**. То есть его задача состоит в том, чтобы подать мысль, организовать сотрудников. А их дело — решать те задачи, которые ставит перед ними президент.

Это отличный принцип действий!

Вместо того чтобы самому напрягаться и думать, как решить ту или иную задачу, предприниматель просто поручает ее другим людям.

Довольно часто бывает, что сотрудник звонит и озвучивает определенную проблему. Когда руководитель спрашивает, как тот планирует найти выход из ситуации, сотрудник сразу же теряется и не в силах дать четкий ответ. Затем, подумав, он может перезвонить и предложить различные варианты решения вопроса, а вам уже остается только контролировать результат.

Многие вещи должны решаться без вас. Привыкайте к этому. Некоторые бизнесмены доверяют вести дело исполнительным директорам — людям, которые должны сами разбираться со всеми мелочами. Что касается крупных проблем, то если вы месяц не решаете вопрос и он не исчезает, тогда нужно браться за него самостоятельно.

Как добиться хорошей работы сотрудников

Хорошая работа сотрудников — это задача, которая должна решаться легко.

Допустим, к вам приходит менеджер и говорит, что определенный продукт, который находится в зоне его ответственности, не продается. Вам стоит спросить у менеджера, что он собирается делать, чтобы решить данную проблему.

Если не знает он, кто тогда должен знать? Кто должен заниматься решением вопросов, связанных именно с этим продуктом? Менеджеры довольно часто говорят, что ими уже перепробованы все возможные варианты, но ничего не работает, а товар как не продавался, так и не продается.

В таком случае руководителю ничего не остается, как сказать, что он **совершил ошибку, доверив менеджеру это дело** и возложив на него ответственность за продукт. Сотрудник не знает, как решать проблему, а это значит, что руководитель ошибся, наняв его на эту должность. Можно найти нового человека, который будет работать добросовестно и решит этот вопрос.

Ответственность каждого сотрудника

Можете использовать один способ, который действует безотказно в случаях, когда к вам приходит человек первый раз с вопросами, решением которых совершенно не должен заниматься руководитель. Такое часто бывает.

В подобной ситуации можете привести пример из книги, в которой герой — продвинутый менеджер — попадает в 1941 год, когда вокруг война. Он начинает осуществлять организацию военных и применяет различные методы.

К нему подходит сержант и спрашивает, чем кормить бойцов — тушенкой с гречкой или тушенкой с перловкой? Менеджер задает бойцу несколько вопросов и между ними завязывается диалог:

— У тебя какое звание?

— Сержант.

— А у меня какое?

— Майор!

— Почему ты к майору приходишь с сержантскими вопросами? Ты сержант — ты и решай, результат спрошу с тебя.

Этот пример наглядно показывает, как нужно вести себя с сотрудниками. Когда к вам приходят и говорят, что что-то не по-

лучается, вы можете подать идею, но в целом **ответственность должна лежать на менеджере**.

Вас вообще не должны волновать такого рода трудности — это не ваша проблема. Это проблема компании, но ведь вы не являетесь менеджером по продажам. И когда не продается определенный продукт — это должно оставаться проблемой менеджера, который несет ответственность за данное направление.

В противном случае нужно просто не платить менеджеру деньги за его работу. Даже если вам говорят, что сотруднику не на что будет жить — это не должно вас останавливать. Об этом человек должен был подумать раньше. По-другому поступать нельзя.

У вас не должно возникать вопросов, как сделать так, чтобы ваши сотрудники выполняли поставленные перед ними задачи, — просто не принимайте никаких других вариантов.

Что делать, если сотрудник не выполняет свои обязанности

Один из способов — предоставить менеджерам возможность **решать проблемы самостоятельно**. Достаточно некоторое время не выходить с ними на связь.

Допустим, вы утром забываете включить телефон, и вам никто не может дозвониться. Когда вечером перезваниваете людям, выясняется, что все проблемы решились сами.

Рассмотрим хороший пример. Новенькая из бухгалтерии постоянно говорит, что не знает, как работает программа. Она не понимает, что делать, и вообще ничего не знает.

Руководитель взял ее резюме и позвал девушку к себе в кабинет. Он напомнил, что при поступлении на работу она указала, что умеет работать с этой программой. В связи с этим она должна или разобраться, или подать заявление на увольнение. Других вариантов нет, и учить ее никто не будет.

На эту должность брали человека с опытом. Если сотрудница обманула руководство фирмы, может последовать увольнение. После этого разговора девушка купила книжку, сама все выучила и больше никогда не задавала глупых вопросов.

Матрица генерации каналов продаж

С помощью матрицы генерации каналов продаж вы можете придумывать новые проекты (см. табл. 1). Изначально идею этой матрицы мы услышали от Игоря Манна, за что ему большое спасибо.

Данная матрица позволяет очень эффективно структурировать идеи мозгового штурма, когда вы сидите со своей командой и придумываете, как вам дальше развиваться: какие рынки осваивать, с какими клиентами работать, где выходить на партнеров и т. д.

Формируется следующая матрица, в которой по вертикали и по горизонтали есть пять категорий, касающихся деятельности компании:

- территории;
- сегменты рынка;
- клиенты;
- партнеры;
- продукты.

Таблица 1. Матрица генерации каналов продаж

	Территории	Сегменты	Клиенты	Партнеры	Продукты
Территории					
Сегменты					
Клиенты					
Партнеры					
Продукты					

Территории

Первое, что нужно проанализировать — это территории, на которых вы работаете. Это могут быть разные города. Например, вы работаете в Москве, Питере и регионах. Это три принципиально разные территории.

Если у вас есть несколько торговых точек в городе (точка 1, точка 2, точка 3), они тоже могут быть территориями.

Можно отнести сюда и то, что вы сейчас работаете только офлайн, а хотите быть в онлайн, или наоборот.

Сегменты рынка

Определите, в каких сегментах рынка вы работаете. Допустим, в Москве вы торгуете электроникой: продаете телефоны, домашние кинотеатры и т. д. В регионах — только телефоны. В Питере — исключительно стиральные машины.

Сегмент рынка может быть любым. Бытовая техника, домашние кинотеатры, телефоны — это разные сегменты рынка. Смотрите на них и думайте, как вы можете начать **работать на выделенной территории с другими сегментами рынка**.

Клиенты

Далее анализируйте, с какими клиентами вы работаете. Рассмотрите определенные позиции каждой территории.

Например, в Москве вы работаете только с частными лицами, продаете эконом-классу, а в регионах — элите. Думайте, как вам выйти на новых клиентов на конкретной территории.

Партнеры

Определяете, с какими партнерами вы работаете на этой территории и кого еще вы можете привлечь. Практически всегда через партнеров можно добиться колоссального роста продаж.

Допустим, у вас есть парикмахерская. Договариваетесь, к примеру, с химчисткой. Раскладываете у них свои флаеры. Если кто-то от них приходит, вы им даете определенный процент. В свою очередь вы отправляете своих клиентов к ним и получаете дополнительную прибыль.

Продукты

Теперь вас интересуют продукты, с которыми вы работаете на этих территориях. Допустим, у вас есть магазины в офлайне и онлайн. В обычном магазине продается ряд продуктов, а в Интернете — только некоторые из них.

Дальше думаете, что вы можете добавить еще, какие товары и услуги. Таким образом прорабатываете все на разных территориях (в данном случае подразумеваются офлайн и онлайн).

Проработали направление территорий. Дальше занимаетесь сегментами рынка. У вас их три: бытовая техника, домашние кинотеатры и телефоны. Смотрите по каждому из них, с какими клиентами вы работаете.

Телефоны для каких клиентов поставляете — для эконом-класса, среднего, элитного? Следующий уровень: с какими партнерами вы работаете в каждом сегменте рынка и т. д.

Вы можете сделать колоссальный прорыв в бизнесе с помощью матрицы, посмотрев на нее и серьезно подумав.

Работа с матрицей

Сделайте серьезный анализ вашего бизнеса и найдите как минимум десять новых потенциальных каналов продаж.

Наверняка вы придумаете их гораздо больше, но из них нужно отобрать те, которые вы можете и хотите реализовать в ближайшем будущем.

Задание для продвинутых и монстров: подключить к мозговому штурму свою команду. Это еще один отличный способ мотивации — вы подключаете людей к разработке стратегии, созданию нового будущего.

Это один из самых быстрых и простых способов найти много новых возможностей для роста бизнеса. Особенно помогает тем, кто не знает, с какой стороны к вопросу подойти. С помощью матрицы реально найти массу новых денежных направлений.

Поиск новых клиентов

Задание для продвинутых: придумайте действия, которые дадут вам плюс одного клиента в день, и отдайте это на аутсорсинг человеку либо компании.

Это может быть все, что угодно:

- дополнительный колл-центр;
- новый менеджер по продажам;
- человек, который займется «Яндекс. Директ».

С помощью матрицы, скорее всего, вы уже придумали какие-то конкретные действия, которые дадут плюс одного клиента в день. Ваша задача — нанять под это человека.

Задание для монстров: найти трех разных людей либо три разные компании, которые будут это делать.

Лучше неправильно, чем никак

Беритесь и делайте — это гораздо лучше, чем не сделать или сделать правильно когда-нибудь потом. Те, кто очень нерешителен, должны понять, что действовать медленно смерти подобно — съедят!

Быстрые поедают медленных!

Например, вам нужно купить домой хлеб. В первом магазине он для вас будет слишком черствый, а в другом не понравится, как он в полиэтилен обернут. Так можно до бесконечности выбирать. Лучшее — враг хорошего.

Существует и другой вариант: купить первый попавшийся хлеб и не тратить свое время.

То же самое относится и к найму помощника. Возьмите плохого помощника — потом уволите, а остальные будут дрожать. Это в порядке вещей, и вы через подобное пройдете. Вам пригодится все — любой опыт полезен. Поэтому делайте, а не ждите!

Отдых

Вы уже сбросили очень много задач на аутсорсинг: и домашние дела, и рабочие. Вы переходите на другой уровень, берете проекты дороже и интереснее.

Устройте себе выходной. Это необходимо. А иначе зачем вам сотрудники и помощники? Все это нужно в том числе и для того, чтобы повысить свое качество жизни.

Вы должны в свой выходной день сделать какое-то одно активное и интересное действие: поиграть в пейнтбол, пострелять в тире, сходить в театр, в кино, на выставку. Куда-нибудь, где вы очень давно не были, но сходили бы с удовольствием.

Продвинутые и монстры: организуйте свой отдых чужими руками.

Выбираем день для отдыха

Привыкайте к тому, чтобы устраивать выходной в середине недели, в этом есть своя изюминка.

Запланируйте этот день так, чтобы вы не просто за час сделали массаж и убежали опять заниматься делами. Вы должны наслаждаться отдыхом. Привыкайте получать удовольствие от того, что в рабочее время, посреди недели вы отдыхаете и расслабляетесь, пока другие работают.

Среда — замечательный день для этого. Во-первых, она разбивает неделю пополам, если у вас стандартная рабочая неделя. Вы ходите в офис с понедельника по пятницу, а в среду просто заканчиваете свою работу в час дня и отправляетесь куда-нибудь отдыхать.

В таком случае половина среды — это время отдыха. Два дня работаете, потом немножко работаете с утра и опять отдыхаете, потом два дня работаете и два дня отдыхаете. Это просто замечательно. В то же время всем своим сотрудникам вы покажете, кто хозяин в офисе.

Не все могут так работать. Часто выходные и рабочие дни смешиваются, и выходные вообще пропадают. Это происходит с теми, кто работает в уик-энд, — у них сдвигается рабочий график. Зато те, кто работает в выходные, могут позволить себе отдыхать в рабочие дни — это тоже интересно.

Стоит отметить, что у разных людей существует разное понимание отдыха. Кто-то может взять и написать книгу. Просто потому, что очень хочется. А другой сочтет это работой.

Внутренние правила

Многие успешные люди уже решили вопрос с деньгами на текущие расходы. Они не беспокоятся о том, чем платить за квартиру, машину и т. п.

Если какое-то действие неинтересно, сколько бы денег оно ни приносило, вы его не делаете. Завтра кто-нибудь придет и предложит принять участие в проекте, который для вас совершенно не актуален. Зато сможете заработать 8 миллионов долларов. Не все найдут в себе силы и желание отказаться от такого предложения.

Большинство подумает, что лучше согласиться: можно будет заработать денег, а потом и отдохнуть. Опыт показывает, что из таких проектов ничего хорошего не выходит. Деньги расходятся неизвестно куда, и работа не приносит радости, потому что делается через силу.

Придерживайтесь правила: если работа неинтересна, вы этим заниматься не должны. А если интерес есть, но проект не приносит денег, вы тоже отказываетесь. Ведь можно заниматься тем, что интересно и прибыльно.

Выбор всегда есть. Чем выше вы поднимаетесь, тем больше перед вами открывается возможностей.

Работа на своем месте

Многие считают, что для них победа маловероятна, другие уверены в обратном. Обе группы правы. Вопрос в том, как вы на это смотрите, каково ваше отношение.

Деньги — всего лишь счет в игре, которая однажды закончится. Поэтому **нет смысла делать ради денег то, что делать не хочется**. Когда в ресторанах и других местах мы видим людей с потухшим взором, становится грустно. Эти люди несвободны и находятся в таком состоянии всю жизнь.

Когда вы видите человека, который работает с улыбкой, и ему от этого хорошо, — это вообще отлично. Значит, он находится на своем месте, работа ему нравится. Если человек все делает через силу, счастлив он не будет.

Домашние задания

1. Встройте систему контроля:
 - контролируйте результаты;
 - не пропускайте халтурную работу;
 - начните работать с «Мегапланом».
2. Поручите рабочую задачу сторонней компании.
3. Освойте матрицу генерации каналов продаж:
 - придумайте минимум десять новых возможностей (**продвинутые и монстры**: подключите команду к мозговому штурму);

- **продвинутые:** придумайте, как привлечь с ее помощью минимум одного клиента в день;
 - **монстры:** найдите, кто этим будет заниматься (ваши сотрудники или сторонняя компания).
4. Отдых:
- устройте себе выходной посередине рабочей недели и сделайте что-нибудь яркое.

Глава 6

Упорядочивание процесса

Текущая работа

Система штрафов

Мы уже говорили о штрафах, а теперь побеседуем о том, что этому сопутствует.

У некоторых руководителей применение штрафных санкций к сотрудникам вызывает затруднение. Например, они не знают, в какой форме брать штрафы за опоздание.

Естественно, деньгами. Вычитайте из зарплаты в конце месяца. Назначайте сотрудникам минимальную зарплату, а все остальное пускай будет премией. Это нужно, чтобы **обойти запрет на прямое штрафование**, ведь теперь вы не штрафуете, а просто не даете премию.

Сегодня ваша задача — преодолеть в себе этот страх и дискомфорт: если человек откровенно косячит, смело его штрафуйте.

Внедрите систему штрафов и сообщите о ней своему помощнику.

То есть если сотрудник что-то не сделал или допустил ошибку, налагайте штраф в определенном размере. Это надо четко описывать, как правила дорожного движения, где все регламентировано.

Нельзя наказывать просто так, потому что вам это взбрело в голову. Ваша задача — прописать серьезные ошибки, за которые вы будете наказывать деньгами.

Например: взимайте 100 рублей за незначительные ошибки, 300–500 — за средние, 1000 — за крупные. И приведите примеры таких ошибок и соответствующих им штрафов. Система штрафов — **отрицательная мотивация**, которая тоже нужна.

Организация работы личного помощника

Дайте помощнику задание сделать что-нибудь чужими руками.

Это может быть нечто мелкое, простое. Постепенно начинайте развивать и использовать его умение управлять другими людьми.

Почти из любого человека можно вырастить более-менее нормального управленца.

Можете поручить помощнику что-то реализовать с помощью удаленных помощников или фрилансеров.

Главное, чтобы ваш заместитель начинал уже сейчас учиться управлять чужими руками. В первый раз получится не так, как нужно, он обязательно наступит на какие-нибудь грабли. Но это нормально, ведь некоторое время назад вы сами это делали.

Хорошие и плохие фрилансеры

Что делать, если вас подставляют фрилансеры, сдают работу с плохим качеством? Как следствие, клиенты не укладываются в сроки, и вы лишаетесь определенной суммы денег. Старайтесь нанимать **качественных фрилансеров**.

Попробуйте привлечь более дорогих исполнителей. Вплоть до того, что выберите на <http://www.free-lance.ru> ТОП-5 работников по вашей теме и попробуйте нанять кого-то из них.

Это обойдется вам дороже, но если вы выиграете в качестве, все будет отлично. Когда вы пытаетесь нанимать самых низкооплачиваемых специалистов, в итоге переплачиваете значительно больше. Они не сдают работу вовремя, и вам приходится либо искать нового исполнителя и терять кучу времени, либо самому переделывать, от чего становится только хуже.

Еще один вариант — попробуйте сбросить задачу на компанию, которая этим занимается. Если же и она подводит, нужно методом проб и ошибок найти партнеров, которые соответствуют вашим требованиям.

Решение простое: из десятка исполнителей вы найдете одного толкового. Пробуйте сотрудничать с разными людьми, пока не найдете относительно нормальных.

Система контроля поручений

Мы уже говорили о том, как работать с этой системой. Повторим основы и скажем, что делать в результате введенного контроля.

Итак, вы вносите в систему (мы взяли «Мегаплан») задачи для сотрудников, которые необходимо реализовать. Далее заставляете своих подчиненных писать туда собственные задачи самостоятельно.

Просто говорите им, как они должны действовать, чтобы вам не пришлось тратить время на это самому. Вы озвучиваете каждому сотруднику определенную задачу. А подчиненные обязаны сами занести ее в планировщик от вашего имени или поставить вас аудитором.

Единственное, что требуется от вас, — завести для них аккаунты в системе. Это надо сделать один раз, а дальше они смогут работать сами.

Далее начинайте требовать ежедневного отчета о продвижении задач — что было сделано, какой результат достигнут.

Если сотрудник не выполнил запланированное, **можете смело требовать отчета и штрафовать**. Если люди никак не отчитываются, у них будет отличное оправдание — «забыли» (и это будет казаться достаточным). А когда вы требуете ежедневного отчета, отмазаться гораздо сложнее.

Бухгалтерские задачи

Разберитесь, как работает ваша бухгалтерия. В Интернете можно найти бухгалтерский сервис «Мое дело» (<http://www.moedelo.org>), где все операции делают за вас. Ваша задача — взять из интернет-банка выписки и импортировать их в сервис.

Дальше будет формироваться отчетность. Более того, вы можете настроить сдачу отчетности в налоговую через Интернет с помощью этого сервиса. Вам почти ничего не придется делать самостоятельно.

Стоимость такого сервиса — несколько тысяч рублей в год. Это хорошая возможность, ведь дополнительно вам дают консультации. Если что-то непонятно, обращайтесь к специалисту сервиса.

Так вы можете **передать ведение всей бухгалтерии** (конечно, если она у вас достаточно простая). На «Моем деле» также подсказывают сроки, у них есть календарь. Когда заходите туда, вам все показывают — когда, что, сколько, куда платить налоги, когда сдавать отчетность. Есть пошаговые инструкции, как все это делать. Очень качественный сервис, попробуйте им воспользоваться.

Разработка стратегии

При помощи матрицы генерации каналов продаж вы должны разработать новые направления бизнеса и найти варианты увеличения дохода. Если этого не сделали, обязательно начинайте продумывать уже сейчас.

Если вы **новичок**, берите новый проект и запускайте его чужими руками. Сразу ищите руководителя, который будет полностью вести задачи. Он будет это делать под вашим присмотром, но всю техническую часть исполнять без вашего участия.

Так вы переходите от аутсорсинга мелких задач к делегированию целых проектов. Разумеется, придется обсуждать план, корректировать его, обучать помощника. Но все равно проектом будет заниматься другой человек.

Продвинутые должны поручить подготовку требований помощнику. Расскажите человеку о проекте, поставьте задачу описать план действий и т. д. Чем качественнее подготовка, тем больше шансов, что вы получите хороший доход.

Задача для монстров — делегировать новый проект полностью. Это относится и к найму сотрудников. То есть берем человека, и дальше он полностью тянет проект, лишь изредка совещаясь с вами.

Планерка

В конце недели вы должны провести планерку. Не обязательно созывать всех фрилансеров, аутсорсеров и работников. Берите список дел, который составили в начале недели, и **смотрите на результат**.

Проанализируйте, что сделано, а что нет. Узнайте, когда все будет завершено, разберите всякие нюансы. Все дела недели должны быть разобраны.

Монстры должны всем фрилансерам и помощникам выдать план работ на следующую неделю.

Список задач

Некоторые крупные дела не так просто выполнить. Человек должен быть высокоорганизованным, но таких мало. Проще всего разбить крупное дело на мелкие задачи и составить расписание, что в каком порядке следует выполнять. **В идеале у исполнителя ежедневно должно быть не больше трех задач.** Расписание может быть оформлено примерно так:

- красным выделяете главную задачу, которую сотрудник должен обязательно сделать;
- желтым помечаете второстепенное дело, которое следует выполнять вторым;
- зеленым помечаете дополнительное задание, к которому следует приступить только при наличии времени.

Такое расписание можно сделать каждому работнику на всю неделю.

Список дополнительных задач

Для тех, кто любит оптимизировать, есть интересный способ, когда дополнительные дела идут отдельным списком. Если у сотрудника есть свободное время, он смотрит в него и приступает к выполнению указанных задач.

Бывает такая проблема: человек сделал задание и ждет, пока вы отреагируете. И, следовательно, ничего другого не делает. При наличии списка дополнительных задач такой ситуации не возникнет, и сотрудник все время будет занят. Для этого **составьте перечень задач, выполнить которые надо, но руки до этого никак не доходят.** И пускай он работает с задачами по списку в свободное время.

Победа над страхами

Вы должны постоянно работать над собой — это очень важно. Надо перебороть свои страхи. От резкого рывка в бизнесе большинство людей отделяет не что-то внешнее. Причина не в глупости помощников и фрилансеров, не в давлении конкурентов, не в отсутствии продуктов или денег.

Страшно взять и что-то сделать. Ваша задача — избавиться от таких мыслей.

Задание: прямо сейчас запишите, какие страхи у вас есть в сфере бизнеса. Вы можете бояться того, что:

- не хватит средств, не будет денег на зарплату сотрудникам;
- люди подведут, придется краснеть перед клиентами и оправдываться;
- придется все переделывать за исполнителей;
- не получится открыть филиал в другом городе;
- не удастся делегировать важный участок работ;
- вы вложите в дорогостоящую рекламу, а это не сработает.

Запишите все свои опасения. Не бывает, чтобы человек совсем ничего не боялся.

Наверняка у каждого есть какие-то сумасшедшие идеи. Может быть, вы хотите завесить город рекламой, взять кредит на 10 миллионов и вложиться во что-то грандиозное. Или думаете нанять пятнадцать человек и быстро «взлететь» с ними.

Если нет мелких страхов, возьмите что-то масштабное.

Может, вас пугает налоговый инспектор или вероятность интереса со стороны контролирующих органов или бандитов. Некоторые опасаются, что сотрудники выполняют все задачи и нечем будет их занять.

Навстречу страху

Когда обозначили все страхи, их нужно преодолеть. Лучший способ — **идти навстречу неизвестному**.

Для начала это можно сделать в маленьком масштабе. Например, возьмите кредит на 500 000, а не на 10 миллионов. Най-

мите пять человек, а не пятнадцать. Если страшно отправить документы в другой город, пошлите не самые важные бумаги или их копии.

Опасаетесь, что не хватит денег на зарплату сотрудникам? Сделайте подушку безопасности. Отложите 100 000–200 000 — пусть лежат на депозите. И вы будете знать, что даже если все пойдет плохо, вы сумеете заплатить сотрудникам.

Если боитесь, что арестуют счет фирмы, подумайте, как уменьшить риски. Например, у вас есть вторая компания, которая будет продолжать работать. Ситуация все равно неприятная, но риск значительно снижается.

Возьмите самую большую идею, которая вызывает в вас страх, и попробуйте ее протестировать в маленьких масштабах.

Когда вы преодолеете страх, будете думать совершенно иначе.

Появится ощущение, что зря вы не делали этого раньше. Это можно сравнить с прыжками с парашютом. Человек первый раз подходит к краю, ему открывают дверь. Он стоит, смотрит в пустоту и думает: «На кой черт я подписался под этой сумасшедшей идеей?» На земле было гораздо лучше!

Зато потом, после прыжка, человек получает незабываемые ощущения. Наступает эйфория, гордость, а самое главное — чувство, что получилось преодолеть себя.

Примерно так же происходит со страхами в бизнесе, когда хочется реализовать крупный проект. Допустим, вы всегда брали заказы на 1000 долларов, а сейчас возьмите и продайте что-нибудь на 50 000 долларов.

Придется много работать на пределе сил, но когда все сделаете, будете чувствовать себя совершенно иначе. Протестируйте идею, которая вызывает в вас страх.

Ваша личная работа

Несмотря на то, что вы все больше дел сбрасываете с себя, у вас есть личная работа. Какие-то участки плана вы делаете сами, потому что считаете их достаточно сложными или ответственными.

Сюда относится развитие бизнеса, переговоры, общение с ключевыми клиентами, обучение своих людей, продажи, поиск решений по новым проектам и т. д.

Ваша задача — взять несколько сложных задач и раздробить на простые элементы. Почти всегда можно разделить что-то объемное на ряд участков. В проекте есть ключевая позиция и много мелких подзадач.

Например, для проведения переговоров надо созвониться, согласовать время, арендовать зал для совещаний, подготовить документы. В процессе самих переговоров надо что-то записывать и т. д. По итогам встречи клиенту требуется выслать какую-то информацию, подготовить договор.

В каждом серьезном деле имеется много простых задач. Их-то как раз можно и нужно делегировать.

Если речь идет о проведении тренингов, существует масса задач по подготовке мероприятия. Их должны делать без вас. Вам следует только приходить, проводить тренинг и уходить.

Мелочами занимаются другие: продажи за столиками, ответственность за проектор, микрофон, звук, регистрацию, раздаточные материалы и т. д. Так вы берете сложную задачу и сбрасываете с себя определенную часть текучки.

Когда Форд придумал конвейер, произошел прорыв. Раньше задачей занимался один мастер. Бригада собирала весь автомобиль. И это было очень сложно.

Когда раздробили процесс на множество участков, один работник стал привинчивать гайки с правой резьбой. Дальше деталь передавали следующему, который привинчивал гайки с левой резьбой. И лишь на самом сложном участке стоял мастер высокой квалификации.

Идеальный проект с точки зрения клиента

Когда вы представляете себе идеальный проект, то не всегда делаете это правильно, потому что описываете процесс со своей точки зрения — точки зрения владельца бизнеса. Допустим, так:

- В торговых центрах продается мороженое. Точки постоянно пополняются ассортиментом, организованы доставка и оплата. Регулируется количество товаров, проводятся проверки и т. д.

- Компания осуществляет продажу медицинских приборов. Проводятся консультации для клиентов. Продаются приборы через Интернет, есть обучение покупателей и т. д.
- Психологический сайт, где люди могут найти различную информацию. Работает команда психологов, которые отвечают на вопросы посетителей. Они разрабатывают курсы, есть несколько помощников, которые планируют тренинги.

Все эти примеры идеальных проектов имеют схожие черты. Во всех говорится только о том, что вы будете получать, чем заниматься. **Вы просто описываете процесс** — как все выглядит изнутри.

Чтобы идеальный проект выглядел более реалистично, нужно описать его с точки зрения вашего покупателя. Не что у вас будет, а кому вы планируете продавать свои товары и услуги. Без клиентов все проекты мертвы.

Вы должны представлять проблемы людей: зачем они приходят к вам, что получают, как при этом себя чувствуют.

Описать проект с собственной точки зрения — это хорошо, но недостаточно. Это идеальное представление, которое вовсе не обязательно будет реализовано. **Опишите проект с точки зрения клиента.**

Разберитесь, какие группы клиентов у вас есть, что они ищут, как вы им помогаете. Если затрудняетесь, возьмите для начала одну группу покупателей и опишите ее.

Например, у вас лавочка по продаже утюгов в торговом центре. Описание может выглядеть следующим образом: «Мужчины идут в торговый центр с женами и детьми. Им не особенно хочется это делать. Но жена желает пройтись по магазинам и что-нибудь, возможно, купить. Дети бегают из стороны в сторону, потому что им скучно.

Папа лучше отправился бы на рыбалку или куда-то еще, но все едут в торговый центр. Вдруг они слышат красивую музыку или начинают ощущать удивительный аромат. Обнаруживаются улыбающиеся люди, которые с удовольствием глядят одежду на виду у всех.

Они подходят, смотрят шоу. Рядом толпится много народу, всем интересно. И вот они увидели великолепный утюг. Семейная пара начинает это обсуждать и в конце концов решает купить чудо-утюг.

Муж чувствует вину за то, что вчера пришел поздно или в нетрезвом состоянии. Он покупает жене утюг, чтобы искупить свою вину...»

Так выглядит проект с точки зрения **идеального клиента**.

Выходной день

Вы должны устраивать себе выходной день и заниматься чем-то интересным. Можете покататься на лошади, сходить на массаж, посетить боулинг. Посетите картинную галерею, выставку бабочек, просто походите по магазинам или отправьтесь на рыбалку.

Многие заметят, что переключиться на режим отдыха очень сложно. В голове постоянно присутствует множество мыслей, и вы все время чувствуете определенный стресс.

Чтобы отдыхать, придется прилагать усилия. Это в порядке вещей — трудоголику так же тяжело начать отдыхать, как лентяю — заставить себя работать.

В конце концов **вы научитесь переключаться и будете наслаждаться возможностью отдыха**. В определенный момент даже, не исключено, забудете про окружающий мир.

Если выходной день прошел, а вам кажется, что отдыха было мало, — это нормально. Так и нужно, чтобы отдыха слегка не хватило, — будет стимул идти к следующим выходным дням.

С вами могут произойти интересные моменты. Вы забываете про работу и занимаетесь тем, что нравится. Концентрируетесь на каком-то занятии — стрельбе, бане, верховой езде и т. д. Вдруг в голову приходит мегаидея, и у вас возникает инсайт — озарение.

Так происходит с большинством людей. Если с вами такого не случается, есть несколько причин:

- слишком активный отдых;
- не до конца переключились;
- отдыха было слишком мало.

Бывает, отдыхаете час-два, а организму нужно хотя бы два дня, чтобы замедлиться и переключиться на другую скорость.

Чтобы лучше работать, нужно чаще отдыхать. Это парадокс, но это действительно так.

Многие ежедневно поздно возвращаются с работы, не имеют выходных и работают годами без отпуска. Они даже гордятся этим, но какой в этом смысл?

Встраивайте в жизнь всплески активности и замедления. Иначе не сможете переключаться и быстро становиться активными, чтобы работать в полную силу. Вы должны моделировать такую среду, в которой будете автоматически включать эти навыки.

Полдня на замедление

Завтра как минимум на половину дня запланируйте замедление — это необходимо. Можете использовать субботу или воскресенье, если вам так удобнее. Чтобы нормально отработать неделю, необходимо расслабиться хотя бы на половину дня.

Постарайтесь выполнить замедление в новом для себя месте, потому что это хорошо освобождает голову от всех мыслей. Лучше выбраться на природу или отправиться в другой город. Выделите время для медитации, массажа, джакузи, сна — у каждого свой способ.

Привыкайте отдыхать чаще и продуктивнее. Чем регулярнее вы восстанавливаетесь, тем активнее работаете в другие периоды.

Отдых для души и тела

Небольшое дополнение: вы должны не просто полдня сидеть на каком-нибудь любопытном сайте. Найдите что-нибудь новое, необычное, в идеале — связанное с физическими действиями.

Как-то нам встретилось очень интересное описание: «Я отдыхаю, наблюдая за полоской загрузки, когда что-то скачивается из Интернета». Это не тот отдых, который вам необходим. Сделайте что-то приятное для себя — лучше для тела.

Подойдет сеанс массажа, посещение сауны или плавание. У кого есть временные проблемы с финансами, можно просто по-

спать днем. Это хороший, но давно забытый рецепт — подремать после обеда.

Что касается кальяна, алкоголя и подобных вещей, от этого стоит воздержаться. **Если для расслабления вам требуется внешняя стимуляция, с вами что-то не в порядке.** Позаниматься спортом — лучший и куда более полезный вариант.

Если планируете отдых на первую половину дня, советуем до этого хотя бы час поработать. Иначе получится затяжное утро, когда вы до четырех дня сонный ходите по дому. Или сделайте перерыв с обеда и до вечера — тоже хороший вариант.

Поймите одно: перерыв в работе крайне важен. Для этого вы и учитесь выстраивать бизнес чужими руками. Вы освобождаете себя, чтобы взять еще больше работы.

Это нужно, чтобы несколько дней в неделю уделить лично себе, заниматься тем, чем хочется. Кто-то придумает **креативный отдых** — лепку из глины или занятия медитацией. Кому-то просто захочется пройтись по парку.

Домашние задания

1. Создайте и внедрите систему штрафов.
2. Поручите персональному помощнику сделать что-нибудь чужими руками.
3. Расширьте работу с «Мегапланом»: поручите сотрудникам вписывать туда собственные задачи.
4. Займитесь аутсорсингом бухгалтерии.
5. Стратегия:
 - с помощью матрицы генерации каналов продаж придумайте новые направления деятельности в рамках проекта;
 - найдите людей на их выполнение;
 - **продвинутые**: поручите подготовку и описание проекта помощнику;
 - **монстры**: делегируйте проект полностью, включая наем людей.

6. Проведите планерку.
 - **Монстры:** составьте план работы подчиненных на следующую неделю.
7. Проработайте свои страхи:
 - запишите свои опасения в области бизнеса и подумайте, как их преодолеть;
 - протестируйте самую страшную идею на практике в уменьшенных масштабах.
8. Займитесь своей личной работой:
 - разбейте сложные блоки на простые элементы;
 - делегируйте отдельные элементы.
9. Опишите идеальный проект с точки зрения клиента.
10. Отдых:
 - устройте выходной день;
 - практикуйте замедление.

Глава 7

Воспитание команды

Набор сотрудников

Поговорим об **особенностях набора сотрудников**. Не стоит брать на все вакансии крутых специалистов. Обычно таких людей нанимают для натаскивания менее опытных коллег.

Можно брать черновую рабочую силу — студентов и выпускников, которые ничего не умеют. За два-три месяца они освоят большинство базовых процессов в вашем бизнесе.

И достаточно одного-двух специалистов высокого уровня, которые будут решать действительно сложные задачи. Они глубоко разбираются в вопросе, и платить им нужно существенно больше, чем остальным.

Но если профессионалы будут только учить, то сами забудут, что и как делать. Поэтому надо совмещать обучение других и собственную деятельность.

Работник среднего возраста — советчик или исполнитель?

Мы поговорили о наборе на рядовые позиции — тут вполне подойдут новички, люди без особого опыта. Возможно, у вас возник вопрос, стоит ли нанимать людей тридцати пяти–сорока лет. Если вам, скажем, нужен исполнительный директор — человек, который будет управлять текущими процессами, — ищите сотрудника с опытом.

Проблема в том, что многие из тех, кому за сорок, будут пытаться учить вас жить. Поэтому лучше не брать тех, кто значи-

тельно старше вас. Они будут относиться к вам снисходительно, даже становясь вашими подчиненными. Не все сотрудники таковы, однако подобное часто встречается.

Не очень приятно, когда вас пытаются всему учить, даже если и по делу. Можно что-то подсказывать, но при других лезть с советами просто глупо. И этого не стоит терпеть.

Зато в качестве исполнителей опытные сотрудники бывают очень хороши и ответственны. Если человек в тридцать пять–сорок лет все еще исполнитель, скорее всего, он такой по жизни. Ведь к этому возрасту можно было дорасти до руководящей должности.

Таких людей смело можете брать на типовую работу, где требуются исполнительность, ответственность и пунктуальность. Возможно, они для такой работы неплохо подойдут.

Назначение встречи и прокачивание персонала

Следующее **задание** надо выполнить тем, у кого планируются какие-то встречи. Их назначение надо поручить помощнику. Вы объясняете, с кем надо переговорить и в какой интервал времени готовы это сделать.

Этим вы преследуете несколько целей. Во-первых, снимаете с себя еще и эту заботу. Во-вторых, посмотрите на реакцию людей, когда увидите с ними. Сами почувствуете разницу — когда встречу им назначаете не вы лично, а ваш помощник.

Также надо выполнить и еще одно **задание** — **прокачать свою команду по тренингу личной эффективности**. Если вы проходили тренинг «Быстрые результаты», берите основы из первого блока.

Участие и включенность

Вспомним про ваш идеальный проект. Вы должны были подготовить его описание с точки зрения клиентов. Если все обдумали, но не записали, совершаете большую ошибку. Одни размышления ни к чему не приведут. Обучение дает результаты в той степени, насколько вы готовы в нем участвовать.

По этому поводу расскажем небольшую историю. У Андрея Парабеллума в компании работал человек по имени Ванеско. Он

начинал с должности видеооператора — приходил на тренировки с камерой и снимал все происходящее. Лично же в этих мероприятиях не принимал никакого участия.

В декабре 2008 года прошло четыре тренинга подряд. Ванеско снимал-снимал и вдруг начал участвовать. Задается вопрос — он поднимает руку, и так несколько раз подряд. Позже он сказал следующее: «В этой точке мир начал меняться». Он сам стал расти, и окружающее поменялось вместе с ним.

Почему так произошло? **Он включился в процесс.** Не наблюдал со стороны, не старался понять, а именно участвовал. Это типичный пример правильного подхода.

У вас то же самое — получаете результаты ровно настолько, насколько действуете, а не просто читаете, изучаете и понимаете.

Это касается и домашнего задания. Некоторые считают, что достаточно что-то прочитать, а делать не обязательно. Но результатов это почему-то не приносит. Поэтому старайтесь делать все упражнения именно так, как мы вам рекомендуем.

Учимся штрафовать

А теперь вам надо оштрафовать своего сотрудника. Звучит цинично, но вам это необходимо (впрочем, ему тоже не повредит).

Для этого найдите, где он допустил ошибку. Только не надо утверждать, что все в полном порядке, — почти всегда есть недоработки.

Задание особенно важно для тех, кому наказывать других не комфортно. Может быть, в ваших глазах это не очень хорошо, но надо научиться.

Во-первых, надо уметь безжалостно управлять людьми, иначе они станут вами манипулировать.

Во-вторых, сотрудники должны видеть, что вы не пропускаете недоработки и не терпите некачественной работы.

Наверняка вам кажется, что если вы кого-то оштрафуете, испортятся отношения. Разберемся, почему возникает дискомфорт от необходимости поступать жестко. Так происходит, когда человек думает: «Если накажу, он будет плохо ко мне относиться».

Но это не так. Если проявлять снисхождение, отношение не улучшится. **Мягких руководителей никто не уважает.** Дис-

циплина и хорошая работа бывают именно у жестких боссов. Ваша задача — воспитать в себе это качество.

В момент получения штрафа люди будут недовольны. Но в целом они понимают, что так и нужно по-настоящему руководить. «Мой начальник — мужик жесткий, но справедливый. У него нельзя плохо работать». Очень ценно выработать такое к себе отношение.

Кроме того, есть категория людей, которым бесполезно что-то говорить. Пока рублем не ударишь, ничего не изменится. Без системы штрафов сотрудники быстро расслабятся и начнут работать кое-как. Они должны понимать, за что и на какую сумму могут «попасть». Это прописывается прямо в инструкции.

Штрафы как часть управленческой стратегии

Еще раз акцентируем ваше внимание на задании, которое касается штрафов. Оно формирует отношение к вам как к лидеру. Для тех, кто далеко продвинулся, усиливаем его. Ваша задача — придраться к любому работнику, просто к первому попавшему под руку.

При обучении на гаишника есть упражнение «докопаться до столба»: «Что стоишь в неполюженном месте, почему не видел знак?» и т. д. Ваша задача примерно такая же.

Вам надо докопаться до любого сотрудника и оштрафовать его. Для продвинутых и монстров задание чуть сложнее — придраться к невиновному работнику и оштрафовать. Вы заранее знаете, что человек ничего плохого не сделал, но должны найти причину для взыскания.

Это необходимо делать, хотя и не каждый день. Не случайно в «Макдоналдсе» требуют раз в неделю делать публичный выговор. Как думаете, читали ли менеджеры книгу Дейла Карнеги «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей»? Скорее всего, да.

Знают ли они, что хвалить нужно при всех, а критиковать один на один? Однозначно! Думаете, случайно у менеджеров «Макдоналдса» еженедельная обязанность — придраться к кому-нибудь прилюдно и устроить разнос? Нет — это часть управленческой стратегии.

Вы должны доказать свою правоту, даже если на самом деле неправы. Как же докопаться до невинного, если наказания должны выноситься по заранее прописанной системе? Если у вас появляются в голове такие вопросы, вы явно не монстр. И к вам это задание не относится. Это слишком простой вопрос, чтобы нужно было на него отвечать.

Если не можете взять систему и найти у кого-нибудь недочеты, вам не стоит считать себя продвинутым, вот и все.

Вас будут считать стервой, если вы женщина, и тираном, если вы мужчина. Не стоит сильно расстраиваться по этому поводу. Наша программа обучения называется «Быстрые результаты чужими руками».

Заметьте, в названии ничего не сказано о том, что вас будут любить. Там нет слов: «Чтобы к вам хорошо относились работники». Не надо дружить — эти люди на вас работают, и вы должны **добиться от них высоких результатов.**

Мотивация наказаниями

В работе важен только результат. Представьте, что любой сотрудник — это чайник, который кипятит воду. Если он не желает этого делать, надо заставить его или взять новый электроприбор, а этот отправить в мусорное ведро. Но если постоянно мотивировать, ходить вокруг да около, толку будет мало.

- Пожалуйста, давайте сегодня вскипятим.
- Вы же понимаете, я так люблю чай.
- Я же для этого вас взял.

Читая это, вы наверняка улыбнулись. Так почему же нужно уговаривать работать людей, которые для этого наняты? Если вы мягкий человек, поначалу сложно будет жестко управлять другими.

Учит не время, а опыт. Однажды уйдет лучший работник, на которого вы возлагали большие надежды. Вы его обучали, закрывали глаза на просчеты, входили в положение, давали деньги авансом.

В результате подумаете: «Какой же он гад, что же за человек такой?» Во второй раз начнете задумываться: что-то здесь не так,

раз все повторяется... Лишь после третьего или четвертого раза поймете, что это те же чайники.

Жесткий стиль руководства у вас все равно появится. Вы можете работать над этим сейчас, застраховать себя. Иначе пойдете по трудному пути набивания шишек.

Как думаете, хоть у кого-то работа в офисе ладится сама собой? Нет, так не бывает. Если у сотрудников есть настроение, они работают, и все отлично.

Иногда один из авторов этой книги — Андрей Парабеллум — приходит в офис, а кто-то сидит на телефоне, другой общается на личные темы, продажи вообще не идут и т. д. И не важно, что сегодня не так. Андрей всем подряд устраивает разносы — по заслугам.

И вдруг они начинают хорошо работать! Иногда результативность становится лучше, чем от рассказов о том, как нашли крупного клиента и т. д. Есть замечательное выражение: для хорошей работы сотрудники должны быть мотивированы. И им **нужна не только морковка перед носом, но и кнут сзади.**

Без этого большую компанию не построить. Или вы ограничиваете свой рост, или выстраиваете данную модель поведения. Тем, кто недавно пришел в бизнес, такой подход может не понравиться. Подобное отношение к сотрудникам кажется слишком жестоким, но опыт говорит в его пользу.

Когда-то и Андрей Парабеллум тоже начинал бизнес. Мечтал, что в его компании все будет по-другому, не как у всех. К каждому человеку будут относиться с уважением, никто не будет перерабатывать, все получают достойную зарплату.

Лишь позже стала ясна утопичность этих желаний. Хватило года на два с половиной. Поэтому мы и пытаемся уберечь вас от горького опыта.

Дополнительное чтение

Даем вам список литературы по теме управления для изучения на досуге. Рекомендуем прочесть книгу Владимира Тарасова «Искусство управленческой борьбы».¹ Отличная книга — «Менеджер мафии»².

¹ Тарасов В. Искусство управленческой борьбы: Технологии перехвата и удержания управления. — М.: Добрая книга, 2012.

² Менеджер мафии: Руководство для корпоративного Макиавелли. — М.: АСТ, 2010.

Тимур Гагин — автор сильной книги «Руководитель-эксперт»¹.

У Дэна Кеннеди есть замечательный труд «Жесткий менеджмент»². Если до сих пор не прочли, горе вам. Это действительно **книга, которую надо читать многократно**, пропустить через себя.

Плюс, разумеется, наш тренинг «Безжалостный менеджмент».

Отчего берут чужое

Вернемся к теме управления персоналом. Мы об этом упоминали, когда говорили о системе штрафов. Недавно на тренинге нам задали вопрос: как контролировать менеджера, чтобы он не уводил контракты и не заключал их сам?

Особенно это касается моментов, когда сотрудник общается с клиентами по личному мобильному телефону. Ответ может быть только один — тщательно контролировать и наказывать.

Надо так это делать, чтобы боялись. Давайте называть вещи своими именами: это не увод контрактов, а **прямое несоответствие инструкциям** и самое настоящее воровство. Ни в коем случае нельзя этого допускать.

Все люди делятся на несколько категорий:

1. Примерно 5% не своруют у вас никогда и ничего. Что бы ни происходило, как бы они ни нуждались, они никогда не возьмут лишнего.
2. Есть еще 5%, которые будут воровать все подряд, потому что у них такой склад ума.
3. Оставшиеся 90% будут брать в карман при наличии трех факторов.

Во-первых, должна быть нужда — **человек берет, потому что считает, что ему это нужно**.

Во многих компаниях с огромной скоростью воруют из офиса туалетную бумагу. Если бы они использовали ее по прямому на-

¹ Гагин Т. Руководитель-эксперт: Руководство по эксплуатации человека человеком. — М.: Добрая книга, 2008.

² Кеннеди Д. Жесткий менеджмент: Заставьте людей работать на результат. — М.: Альпина Паблишер, 2012.

значению, работать было бы некогда — все бы сидели в туалетах. Запасы расходятся просто с нереальной скоростью.

У одного из клиентов как-то своровали стульчак из туалета. Казалось бы — ну зачем?

Во-вторых, человек чем-то должен себя оправдывать, как-то объяснить себе, что ничего особенного в его воровстве нет. К примеру:

- «Все так делают».
- «От них не убудет».
- «Они мне недостаточно платят».

Вы даже не представляете, с какими объяснениями мы сталкивались! Будьте готовы к самым невероятным оправданиям.

В-третьих, сотрудник должен думать, что его не поймают. А если узнают, то в худшем случае пожурят, то есть ничего страшного не произойдет. «Никто же не умер» — слышали такую фразу?

Наказание за воровство

Мы не можем контролировать первые два фактора — например, нужду. Нам не ясно, зачем людям нужна четвертая или четырнадцатая пепельница. У нашего клиента украли страшный мусорный бак, в который люди бросают окурки. Зачем он нужен? Непонятно, но кто-то это сделал.

Также нельзя держать под контролем умение людей рационализировать и оправдывать воровство. Они проявляют в этом невиданное творчество!

Чем меньше вы будете проводить времени в офисе, тем больше у сотрудников появится возможностей что-то присвоить. Ведь они тут вкалывают за копейки, а вы в разъездах, путешествуете по миру, учитесь на тренингах, ездите на хорошей машине. Да еще и издеваетесь над ними за их же деньги — штрафуете, к примеру.

Повторим: первые два фактора **никакому контролю не поддаются**. Но остается еще один, на который надо обратить внимание.

Можно зацепиться за фразу «Ничего страшного». Ворующим у вас сотрудникам должно быть очень страшно! Можно ввести

наказание: уволить с записью в трудовой книжке. Приведем пример из практики Андрея Парабеллума (хотя кому-то он, возможно, покажется чересчур жестким).

Андрей около трех лет судится с бывшими менеджерами за то, что они сделали в его софтверной компании в Торонто. Если говорить прямо — украли технологию и сделали свой бизнес. В контракте четко было прописано, что этого делать нельзя.

Они сказали: «Ничего страшного, не будет же у него». Их не просто уволили. В каждую компанию, куда они устраиваются, Андрей пишет письмо начальству. Сообщает, что он их бывший работодатель и хочет предупредить о краже. Их выгоняют при первом удобном случае.

У одного из этих менеджеров были проблемы с просроченной визой. Андрей не поленился и написал в службу иммиграции о том, что отзывает визу. Менеджер жил в другом месте — не там, где был зарегистрирован. И Андрей написал, что рабочая виза не действительна, чтобы его скорее выдворили из страны.

Также все дела переданы в суд. У одного отсудили 7000 долларов. Это не такие большие деньги, но еще есть юридические расходы за три года.

И никому нельзя подобного спускать, но не ради наказания. Это само собой разумеется.

Нужно, чтобы остальные уяснили, что лучше такого не делать, потому что все может обернуться крупными неприятностями. Не выйдет контролировать персонал все время, поскольку в офисе не получится быть всегда, но все подписали контракты. И если выйдет наружу факт воровства, человеку должно быть несладко.

Так же должно быть и у вас. Рано или поздно вы неминуемо узнаете о факте воровства. **Рекомендуем найти хорошего юриста и составить жесткий контракт.** И не надо оставлять ни единой лазейки — следует предусмотреть абсолютно все.

Освобождаем себя

Один из самых актуальных вопросов — составление графика работы. Большинство людей трудятся только в будни, но это не значит, что у вас все должно останавливаться в субботу-воскресение. Некоторые фрилансеры готовы работать и в выходные.

Если задействовать эти дни, несложно обогнать тех, кто отдыхает. Можно найти помощника на выходные. У нас в компании многие люди работают в субботу и воскресенье в полусвободном графике. Мы их не заставляем, они сами горят желанием. У нас активно идет переписка, работа.

Важно делегировать помощникам побольше дел, а для этого нужен планировщик. Такая возможность есть в Outlook, только необходима серверная настройка. Как вариант можно использовать Google Docs или Excel.

Благодаря этому выясняется, что неподъемные проекты описываются за час и запускаются в работу. Это интересное ощущение. За время обучения по этой программе вы должны поднять уровень проектов, которые легко стартуют за час чужими руками.

Раньше вы могли самостоятельно возиться с сайтом целый месяц. А теперь **усилиями фрилансеров** делаете интернет-магазин за неделю. Аналогично можно быстро открыть небольшой ресторан или другой бизнес.

Непросто удерживать себя, чтобы не сунуть нос в детали выполнения задачи. Но над этим мы еще поработаем, будем еще больше дел перекладывать в чужие руки. И это касается даже контроля и инструкций — того, что раньше вы делали исключительно сами.

Умение зарабатывать — врожденное или приобретенное?

Сколько приносящих прибыль проектов у вас идут параллельно? К этому моменту их должно быть не менее четырех. Вместе с увеличением их числа пропорционально растет и количество денег.

Также **накапливается опыт** в разных областях. Вы начинаете лучше состыковать вещи, невидимые другим. Вы принципиально отличаетесь от людей, которые долго и упорно работают на других. Скорее всего, у вас уже масса идей, как можно заработать деньги.

Может быть, не за все вы хотите браться, но видите огромное количество возможностей. А человек, пассивно проработавший в офисе десять–пятнадцать лет, в лучшем случае придумает, где подзаработать. Такой человек как слепой. У него деньги валяются под ногами, но он их не видит.

Когда увеличиваете количество проектов вдвое, у вас меняется мышление. Вы переходите на совершенно другой уровень. Поэтому количество дел надо постоянно увеличивать.

Чем больше, тем лучше

Плохо, если вам нечего переложить на помощника из-за наличия лишь одного проекта. Срочно начинайте следующий. Один — критически плохое число. Так вы не взлетите по деньгам, у вас просто нет шансов.

Конечно, можно надеяться, что вы запустите новый Google или Facebook. Но скорее всего, этого не произойдет. Вы прогорите просто по теории вероятности.

Желательно отпускать действующий бизнес. Но если новый проект в скором времени принесет деньги, можно экспериментировать с ним. Главное, чтобы прибыль появилась быстро, а не через полгода.

Рекомендуем вести много дел — чем больше, тем лучше. Мы не раз обращали внимание, что **успешные люди ведут сотни проектов.** У нас их тоже немало: у Николая Мрочковского — порядка ста пятидесяти, а у Андрея Парабеллума — триста. Дэн Кеннеди, известнейший в мире бизнес-тренер, ведет две тысячи проектов! И когда нам говорят, что кто-то занимается аж тремя направлениями, просто хочется плакать...

При этом мы часто ловим себя на мысли, как же медленно мы ползем. И это заставляет включаться и действовать быстрее.

Николай Мрочковский все дела поручает исполнителям. В его команде четыре сильных менеджера, которые всем занимаются.

Команда состоит из множества людей, но есть хорошие управленцы, каждый из которых тянет от десяти до тридцати проектов. Соответственно, значительная часть дел идет через них. Еще задействованы другие люди, а что-то он ведет лично.

Заработок менеджеров формируется в зависимости от типа проектов. В среднем руководитель получает 15–25% от прибыли проекта.

Отпускаем проект

А теперь мы предлагаем большое **задание для продвинутых и монстров**: вам надо выбрать какой-либо свой прибыльный проект (можно не самый денежный) и полностью отпустить его.

Для этого назначьте руководителя проекта. Объясните, как он может заработать и научиться делать бизнес. Полностью сбросьте проект на него. Встречайтесь раз в неделю, согласовывая ключевые моменты.

Вначале надо все обсудить, **составить план действий**, решить возникшие вопросы. И все, далее только говорите: «Иди, делай сам». Через неделю встречаетесь, корректируете планы. Вносите идеи по поводу того, как сделать лучше. Подправляете нюансы и снова расстаетесь на неделю.

Чтобы выбрать менеджера и проект, потребуется много времени и эмоциональных усилий. По ощущениям это можно сравнить с ситуацией, когда вы временно отдаете машину малознакомому человеку.

Сотрудник нужен более-менее ответственный и самостоятельный. Это менеджер, управленец, который сумеет вести дело. Представьте, что вы придумали бизнес, дали первый толчок и отпустили его в свободное плавание.

Раз в неделю менеджер к вам приходит. Вы помогаете советом, деньгами, рекомендациями, идеями — и забываете о его существовании.

Ваша голова свободна от этого проекта. Если придут какие-то мысли, вы их запишите и обсудите на следующей встрече.

Однако если все бросить и не контролировать — это чревато провалом. Поэтому **разработка механизма контроля — самая серьезная задача.** Она займет наибольшее количество времени.

Скорее всего, первый такой блин получится комом, однако прорыв в бизнес-навыках мы вам гарантируем!

Избавляемся от вредных клиентов

Отдельная **задача** для владельцев бизнеса — избавиться от самого проблемного клиента. Такие люди не стоят денег, которые приносят. Как правило, сложный клиент еще и платит меньше всех.

Он внес 500 рублей и возмущается, почему ночью в воскресенье вы не отвечаете на звонок. Еще сильнее недовольны те, что получили что-то бесплатно. Особенно это касается инфобизнеса.

Если вы отказываетесь от сотрудничества, то да, какие-то деньги потеряете, но на самом деле приобретете намного больше, сбросите с себя лишнюю тяжесть.

Если проблемный клиент приносит 30–40% дохода, ситуация усложняется. Он монополист ваших услуг, и это не очень хорошо. Значит, нужно срочно **расширять клиентскую базу**.

Идеальный проект с точки зрения исполнителей

Теперь надо описать проект как идеальный процесс, то есть описать его с точки зрения исполнителей — ваших сотрудников. В первый раз вы определяли, как проект выглядит со стороны вашей компании. Во второй раз — со стороны клиента.

Теперь получится внутреннее видение — как все воспринимают исполнители, которые реализуют проект. Они наблюдают изнутри: это делается так, контролируется так, результаты считают здесь, награждают таким-то образом и т. д.

Внутренняя кухня очень важна: как вы все видите, будете запускать и контролировать. Как начнете оценивать результаты, штрафовать провинившихся и награждать отличившихся.

Это точка зрения не третьего лица, а участника проекта. Ваше описание должно показывать реализацию проекта.

Идеальный дом

Для начала вы должны иметь четкое представление о максимально комфортном для вас жилье и рабочем месте. Что касается отношения к порядку, люди делятся на две категории:

1. Те, у кого все лежит в больших кучах вокруг рабочего места, и для них это удобно.
2. Люди, которым для работы крайне необходим чистый стол. Все должно быть разложено по порядку.

У некоторых это зависит от настроения или характера задачи. **Нет смысла переделывать себя.** Один из нас — Андрей Парабеллум — за пустым столом творить не умеет, и точка.

В порядке вещей взять с собой ноутбук, тетрадь со списком заданий и пойти работать куда-нибудь в кафе. Это нормально, но у Андрея дома или в кабинете все должно быть в условном беспорядке. Он знает, где что лежит, и этого достаточно.

Переучиваться из одной системы в другую бесполезно и вредно — это уменьшит вашу **эффективность**. Поэтому нужно поддерживать то, что считаете для себя комфортным.

Вы уже описывали идеальные проекты, а сейчас должны представить лучшее жилье. Речь идет о месте, где сейчас проживаете и проводите много времени, обдумывая дела. Необходимо понять и описать свою идеальную среду обитания. Разделите порядок для жизни и для работы.

Порядок и беспорядок

У каждого свой порядок, поэтому мы не станем ничего навязывать. Для примера приведем описание человека, зацикленного на организованности. Для него это основополагающая часть комфорта.

«Мои личные файлы, бумаги, отчеты и все счета аккуратно разложены по папкам. Машина в прекрасном состоянии, в ней ничего не сломано, не нужно чистить. Она идеально едет.

Все починено, вычищено и находится на своих местах. Каждая комната в моем доме убрана. Пыль ликвидирована, в шкафах все разложено, столы чисты, мебель в порядке, окна помыты».

Это может быть частью технического задания для человека, который у вас трудится, — домработницы, допустим. Дальше идет список того, что касается сна: кровать, свет, воздух, воздухоочиститель, увлажнитель.

Это касается места, где живете. Так же можно и нужно рассказать про рабочий кусок дома или квартиры. Аналогично сделайте про офис, если он у вас есть. **Задача** в том, чтобы описать идеальный дом и офис.

Понятно, что все сугубо индивидуально. Кому-то из приведенного примера половина пунктов не подойдет. Понятно,

что в доме надо прибираться, но делать этого не хочется. Так обстоят дела и у одного из авторов этой книги — Андрея Парабеллума.

Он еще в детстве решил, что ничего убирать не будет, и старается жить именно так. Максимум, чего от него можно ожидать, — поддерживать чистоту, которую наводит кто-то другой. И то — под большим вопросом.

А что касается бумаг по папкам — это точно не для него. Так он в них только запутается. Кстати, рабочая и домашняя обстановки не обязательно похожи. Офис может содержаться в спартанском порядке, а дома — все наоборот.

Кому-то нравится минималистичный дизайн, когда вообще ничего нет. Вокруг чисто, пусто и квартира кажется огромной. Другим же в такой обстановке неуютно. Не хватает разбросанных вещей, ярких подушек на диване, множества растений на подоконниках.

Включите фантазию и придумайте, в каких условиях вам будет удобнее всего. Встречаются люди, у которых определенный этап беспорядка длится несколько дней, затем все упорядочивается. Это происходит как на виртуальном, так и на физическом рабочем столе.

Вы можете подытоживать дела раз в неделю и в связи с этим наводить порядок. Если домработница приходит раз в неделю — этого вполне достаточно. Конечно, есть люди, которых это приведет в ужас. Они дверные ручки открывают, обернув ладонь в носовой платок — так боятся заразиться. Им необходимо делать влажную уборку как минимум раз в сутки.

Другие тоже могут возмутиться: что значит делать уборку раз в неделю? Вы с ума сошли?! Они занимаются этим раз в несколько месяцев или раз в год. Или вообще только при переезде.

И это тоже вариант нормы. Людям не доставляет неудобства перешагивание через горы всякого хлама. Иначе им просто некомфортно.

Все мы живем для себя: не для мамы с папой, не для клиентов, для которых надо сфотографировать квартиру, не для кого-то еще. **Вы устраиваетесь, как хотите.** Поэтому опишите свой идеальный дом так, как он вам видится.

Домашние задания

1. Назначьте встречу чужими руками.
2. Прокачайте команду по личной эффективности.
3. Оштрафуйте любого сотрудника:
 - **новички:** найдите недоработки и оштрафуйте за них;
 - **продвинутые и монстры:** оштрафуйте без всякого повода.
4. Отпустите крупный проект.
5. Избавьтесь от проблемного клиента.
6. Опишите идеальный проект с точки зрения исполнителей.
7. Определите идеальный распорядок для жизни и работы.

Глава 8

Совершенствование процесса

Нагрузка и оплата

Перед изучением нового материала проанализируйте, насколько вам удалось овладеть темами, о которых шла речь в предыдущих главах.

В какой степени получилось отпустить большой проект? Как вы увольняли проблемного клиента?

Как штрафовали своих помощников? Занялись прокачкой сотрудников для повышения эффективности? Удалось передать назначение встреч помощникам?

Подумайте над тем, с чем уже работали. Если все прошло хорошо, и вам понравилось отдавать проекты, замечательно. Теперь вы часто будете пользоваться полученными навыками.

Не все будет удаваться сразу, но есть простой рецепт — брать и делать, пока не получится. Это нормально. Если впервые занимаетесь чем-то, логично, что не станете отлично справляться сразу же. Всегда получается лишь то, что вы хорошо делаете ежедневно.

Но если будете продолжать только то, что освоили ранее, тут же перестанете расти и остановитесь. Для развития надо постоянно браться за что-то новое.

Секретная формула успеха:

1. Делать много всего разного.
2. Упряжняться до тех пор, пока не появится результат.

Когда вы начали передавать проекты в другие руки, наверняка заметили, что и вам стало легче, и люди получают удовольствие. Затруднение вызывает лишь определение сроков и количество проектов, которые можно отдать одному менеджеру.

Перегрузки не вредны, вредно безделье

Хотим дать вам ценный совет. **Сотрудников надо нагружать до предела.** Перегружены — лучше, чем недогружены. Тогда они будут стремиться вверх и непрерывно расти.

Работая в обычном темпе, они думают: «Нет смысла напрягаться, все равно успеем». А вам надо, чтобы они росли. Поэтому поднимайте планку, ставьте цели выше, чем они способны достичь сейчас.

В отделе продаж надо постоянно увеличивать план на следующий месяц. Текущие цифры они и так сделают, и это не будет подвигом с их стороны.

Секрет установки сроков

Если задачи типовые, вы примерно представляете, за какой срок их можно и нужно заканчивать. Для новых дел надо составлять план проекта. Заставьте сотрудников нарисовать **диаграмму Ганта**.

Тогда они разобьют проект на маленькие блоки, каждый из которых смогут оценить достаточно точно. «Эта задача займет один день, а на эту потрачу полдня». Вы поймете, сколько времени потребуется на весь проект. Хорошо, когда вы заставляете сотрудников самих определять дедлайны.

Не вы сверху спускаете, а они говорят, сколько нужно времени. Если будете сами определять время — это плохо работает, вас обвинят в срыве сроков: мол, это вы дали так мало времени. Как лучше действовать в таком случае?

Вызывайте менеджера и говорите: «Самостоятельно определи сроки, когда ты все сделаешь».

После этого можете смело с него спрашивать. Он сам сказал, что выполнит работу к такому-то числу. Если не успевает — это его проблемы.

Если не знаете, справляется ли сотрудник с трудом или у него остается свободное время, нагружайте делами еще. Не бойтесь дать слишком много — люди должны работать на пределе. Когда станет невмоготу, они вам об этом обязательно скажут.

Хватает ли нагрузки вашим работникам?

Большинство привыкли работать не спеша. Они будут говорить вам, что у них масса дел, и времени ни на что не хватает.

На самом деле тут действует закон проекта.

Любая небольшая задача будет занимать все отведенное время. Если работу можно сделать за час, а вы дали на нее день, ее будут делать весь день. Если выделите полчаса, сделают за сорок пять минут.

Это дольше, чем планировалось, но быстрее, чем требуемый по-хорошему час. **Всегда нужно ставить самые жесткие сроки.** Тогда ваши люди будут успевать намного больше.

Да-да, мы знаем, что это противоречит тому, что пишут в большинстве других книг: мол, дайте людям свободу, пусть в комфортном темпе все делают, тогда они раскрывают свой творческий потенциал. Почему-то на деле все иначе.

Работает важный фактор управления. Что будет, если вы дадите людям свободный срок, чтобы они действовали в комфортном темпе? Они постоянно будут заходить на сайт «ВКонтакте», болтать по телефону или в Skype.

Проще говоря, начнут тратить время, за которое вы им платите. Если же создадите очень жесткие рамки, у них не будет времени заниматься подобными глупостями.

Ваша задача — заставить их работать в полную силу. **Требуйте большего.** Некоторые сами будут стремиться вкалывать, но таких мало. Не рассчитывайте на это.

Будут и любители подстраховаться. Они возьмутся за меньшие объемы работы, чтобы вас не подвести. А надо, чтобы работали по полной и вкладывались хотя бы на 80%. А так они стараются в лучшем случае на 30%.

Не стоит ожидать, что весь коллектив явится к вам и скажет, чтобы их срочно нагрузили, а то нечем заняться. Если они придут с такими заявлениями, в плане нагрузки у вас полный провал.

Они уже полдня сидят на сайте «Одноклассники». Им настолько скучно, что пришли просить работу. Такого не должно быть ни при каких обстоятельствах!

Кому сколько положено?

Многие до сих пор пребывают в растерянности и не понимают, как оплачивать труд помощника. Ведь вы передаете ему разноплановые дела, которые раньше выполняли сами.

Надо понять, приносит ли его деятельность деньги. Если она связана с продажами или реализацией новых проектов, разумеется, даете процент с прибыли. Это должны быть основные деньги, которые он будет получать.

Кроме того, он будет занят текущей работой. Надо разбираться с бухгалтерией, следить за службой доставки и т. п. Это не приносит прибыль, хотя важно и нужно.

Как поступить в таком случае? Пусть ваш помощник ежедневно записывает все, чем занимается, и **самостоятельно оценивает свою деятельность**. Это работает очень хорошо.

Вы назначаете примерную ставку за текущую работу, которая напрямую прибыль не приносит. Если оклад 20 000 рублей в месяц — это примерно 1000 рублей в день или 150 рублей в час. Исходя из этой ставки, помощник должен оценивать выполнение текущих задач.

Исходя из этих данных, ваш помощник ежедневно делает отчет. Это эффективная модель, которая прекрасно работает, когда человеку нужно выполнять множество разнообразной работы.

Некоторые считают, что даже при такой схеме надо вводить какой-то минимум оплаты. Это сильно зависит от человека, который будет на вас работать. Некоторым обязательно нужна фиксированная часть.

Тогда вы можете поставить ее совсем небольшую — 5000–10 000 рублей. Остальное будет оцениваться по указанному алгоритму.

На приносящий деньги проект **можно договориться за 15% от прибыли**. Это не значит, что вы будете платить только после реализации. Если имеется ежемесячная прибыль, разумно выплачивать проценты.

Людам все равно нужны деньги, чтобы как-то жить. И если вы скажете, что они получают нескоро, им это очень не понравится. Многим надо выплачивать кредиты, в которые они умудрились залезть. Поэтому какие-то деньги все равно надо платить, даже если в основном вы мотивируете сотрудников крупными суммами от будущих проектов.

День без телефона

Новое задание — день без телефона. Вам надо провести весь день, не отвечая на звонки. Вы не берете трубку вообще, за исключением выхода на связь самых близких людей. Но никаких звонков по работе!

По итогам дня посмотрите, **как ваш бизнес (и все дела в целом) будут функционировать без вас**. Узнаете, насколько даже за один день все провалится или не изменится вообще. Выясните, как сотрудники решают проблемы без вашего вмешательства.

Большинство менеджеров быстро привыкают сбрасывать всю ответственность на вас.

Как только возникает нестандартная ситуация, тут же звонят и спрашивают, как поступать. Во многих случаях могли бы и сами разобраться.

Также это касается Skype и электронной почты. Не важно, какими средствами с вами будут пытаться связаться. Завтра вы не должны общаться ни с сотрудниками, ни с клиентами, ни с поставщиками.

Если назначены встречи, не отменяйте их, а остальные контакты ограничьте. Живите без телефона. **Завтрашний день должен стать только вашим**, хотя вы можете планировать новые проекты или делать другую работу.

Если знаете, что возникнут срочные вопросы, сделайте переадресацию на своего помощника. Или поставьте голосовую почту, которая будет отвечать на пропущенные звонки.

Примерный текст: «Здравствуйте! К сожалению, сейчас я не могу вам ответить. Если у вас срочный вопрос, пожалуйста, свяжитесь с моим помощником. Вот его контактный телефон».

Сотрудников предупреждать не надо. Иначе не достигнете цели задания. Просто не отвечайте, и все. Пусть сами решают все воз-

никающие проблемы. Потом, если хотите, можете объяснить свое отсутствие сломанным телефоном или придумать что-то еще.

За один день ничто не рухнет до основания, даже при самых неблагоприятных обстоятельствах. Если что-то пойдет не так — это будет не критично. А вот практиковать отключение от мира обязательно нужно.

Подведение итогов вашего исчезновения

Вы увидите, какие есть проблемы, слабые звенья, что в бизнесе работает не должным образом. Может быть, надо прописать дополнительные инструкции, кого-то нанять или делегировать полномочия.

Николай Мрочковский, скажем, не раз уезжал с семьей на месяц-полтора (например, в Таиланд), и ничего не развалилось. Раз в неделю по Skype выходил на связь с офисом. Решал возникшие вопросы с исполнительным директором. И все нормально работало.

Естественно, в его отсутствие просели продажи, но бизнес не рухнул.

День вашего отсутствия — своеобразный тест

Что делать, когда вновь появиться в офисе? Если сотрудники полностью провалили задания, надо наказывать. Оправдания типа «Забыл», «Заработался», «Не до этого было» не принимаются. Но если увидите, что человек старался и выполнял без вас новые задачи и просто не осилил эту тяжесть, все нормально.

Совершенствование модели бизнеса

В самом начале мы строили функциональную модель вашего проекта. Сейчас пора пересмотреть ее с учетом появления новых людей.

Вы должны заново нарисовать, кто за что отвечает.

После этого надо подумать, что и кому еще вы можете передать, а какие позиции стоит оставить в первоначальном виде. Может быть, в проекте есть новые функции. Наймите для них исполнителей.

Ваша задача — пересмотреть все, что требует изменений. Надеемся, у вас сохранились прежние записи. Доработайте их с учетом того, что произошло с начала вашей учебы, по программе «Быстрые результаты чужими руками».

Отразите функции, которые удалось снять с себя. Какие новые сотрудники появились в вашем проекте? Дорисуйте схему с учетом всех изменений.

Мы искренне надеемся, что вы не просто читаете эту книгу, а сразу же выполняете задания. В противном случае — срочно отложите книгу, оторвите задницу от дивана и начните действовать!

Показатели вашего бизнеса

За два следующих дня необходимо проработать ключевые показатели вашего бизнеса. Начните измерять их чужими руками. Нужные параметры найдете в нашей книге «Выжми из бизнеса все!»¹.

Ключевые показатели — это формула, в которой есть пять главных коэффициентов. Это маржа, средний чек, количество новых и потенциальных клиентов, число транзакций и конверсия.

Вы сами можете определить, какие параметры важны в вашем бизнесе. Это зависит от того, чем конкретно занимаетесь, но задача — прописать их. Желательно иметь не более семи-десяти показателей. Они позволят еженедельно или с другой периодичностью отслеживать динамику развития бизнеса.

Обязательно нужно делать это раз в месяц. Лучше — раз в неделю, а при желании можно следить за цифрами и ежедневно. Для некоторых компаний это имеет смысл.

В розничной торговле надо ставить датчик количества посетителей и измерять конверсию. Для этого определять, какое число посетителей, зашедших в магазин, купило товар. И думать, почему это произошло. Это важный показатель в ретейле.

Можно отслеживать количество посетителей сайта или число входящих и исходящих звонков. Надо все прописать в инструкции и делегировать отслеживание и составление отчетов.

¹ Парабеллум А., Мрочковский Н. Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль. — СПб.: Питер, 2011.

Обычно же данные приходится собирать из разных источников. Вас могут интересовать прибыль, объем продаж, затраты и т. д. Прочие показатели зависят от специфики бизнеса.

Загружаем персонального помощника

1. Заставьте помощника прописать инструкции по выполняемой им работе. В дальнейшем по этим руководствам можно обучать людей, которые придут в вашу компанию.
2. Дайте своему помощнику задание предложить улучшения в вашем бизнесе. Это может относиться к чему угодно: сайту, работе с клиентами, доставке, взаимодействию с поставщиками.

Пусть предлагает любые улучшения. Дайте два дня на обдумывание — этого должно быть достаточно.

Если у вас несколько сотрудников, ставьте такое задание перед всеми. Вышлите им сообщение: «Прошу проанализировать, как мы работаем. Предложите конкретные рекомендации по улучшению. Подумайте, как нам **действовать эффективнее**».

Это должен быть не просто разговор на тему улучшений, не какие-то абстрактные идеи. Ваши сотрудники обязаны изучить процессы и составить свое мнение.

Делегируем текущую работу

Задание для продвинутых и монстров: за два дня закончить передачу помощнику текущей работы — той, которая прямо не связана с получением дохода.

Это не относится к привлечению клиентов и продажам. Делегировать можно работу с поставщиками, бухгалтерией, офисом и складом.

Когда все передадите, первое время будете помогать разбираться. Но отдать подобные дела надо полностью.

Отныне вы будете заниматься только важными задачами. Вас интересуют продажи, маркетинг и стратегическое развитие. Во все остальное вникать не нужно.

Делегируем функции контроля

Усложняем одно из предыдущих заданий для **продвинутых и монстров**. Вы должны передать в чужие руки проект, описав только процесс в общем и результат, который необходимо получить. Формулировкой технического задания вы не занимаетесь.

То есть бремя формулировки требований к проекту ложится на исполнителя, а не на вас. Человек должен самостоятельно составить техническое задание и работать со всеми этапами проекта так, как распланировал сам.

И еще одно **задание**: вы делегируете контроль над сотрудниками своему персональному помощнику. Все, что вы делаете — пишете инструкции: каким образом необходимо контролировать подчиненных (что, когда и как следует проверять).

Три правила управления

Первое правило управления. *Ваш менеджер должен проверять результаты работы подчиненных как минимум раз в день — с утра или в конце рабочего дня.*

Главное — делать это ежедневно.

Второе правило управления. *Нужно четко определить, что такое проверка.* Это не значит позвонить и спросить, как дела. Не пойдет и такой вариант: «Ну что, как там у нас с проектом?»

Надо подойти и глазами, руками — как угодно — проверить наличие результата. Если на вас работают программисты и дизайнеры, нужно заходить и смотреть, что было сделано за день.

Важно не спрашивать, что было сделано, а **убедиться в том, что работа действительно имела место**. Если же просто зададите вопрос, люди будут преувеличивать. Когда мы начали общаться с программистами, то сделали словарь для перевода с их языка на человеческий:

- «У меня уже половина сделана» — человек за работу еще не сядил.
- «На 90% готово» — только что включил компьютер и написал первые символы.
- «На 99% готово» — закончил примерно 30%.
- «Уже почти работает» — скоро будет написана половина.

Не важно, как люди оценивают свою работу, вам надо подойти и посмотреть на нее собственными глазами. За что Андрея Парабеллума не любят программисты? Он звонил и спрашивал: «Как дела? Что там с проектом?»

Специалист заявлял: «50% уже сделал». Андрей уточнял: «Это за вчерашний день?» В ответ: «Да, я там классную штуку придумал, весь в работе». Андрей говорил: «Хорошо». А потом заходил в базу данных.

У него была программа, которая показывала, как меняется код. Если он был прежним, это было видно. И становилось понятно, что человек ничего не сделал, но программисту надо соврать — это своеобразный ритуал.

Вы должны прописывать в техническом задании менеджеру: «Проверить результат». Для **монстров** схема такая: менеджер должен спросить, посмотреть и оштрафовать, если имеется разница между тем, что человек озвучил, и тем, что сделал реально.

Хотя бы маленький штраф должен быть. Если человек говорит одно, а по факту у него другое, надо наказывать, чтобы было неповадно.

Третье правило управления. *Вы должны ежедневно узнавать у менеджера, контролировал ли он работу подчиненных и что конкретно проверял.*

Вы тоже должны спросить и посмотреть. В половине случаев реальность будет отличаться от слов сотрудника.

Вы обязаны нещадно наказывать менеджеров рублем, потому что они зарабатывают неплохо, и ответственности на них больше, чем на других. Если программист ничего не сделал, штрафуйте и его, и менеджера. Причем управленца надо наказывать сильнее, ведь он несет ответственность за то, что подчиненный не работает.

Вот вам три кита, на которых строится управление. Когда выдрессируете персонал, можно использовать эти правила хоть и не каждый день, но периодически, чтобы никто не расслаблялся.

Хочешь быть миллионером — поступай как миллионер

Расскажем поучительную управленческую историю. Скорее всего, вы слышали имя Дональда Трампа — это один из самых известных

бизнесменов современности. Кроме всего прочего у него в Лас-Вегасе есть казино, которое он временами инспектирует — как и все свои компании.

Однажды Трамп прилетает в казино и устраивает проверку. Он заходит в мужской туалет и видит лужу. Что-то там пролилось или протекло, и на полу вода. Трамп говорит: «Это убрать! Даю десять минут».

Менеджер записал в блокнот и ушел. Трамп отправился дальше с инспекцией. Ровно через десять минут возвращается, а лужа все еще там. Он поворачивается к помощнику и говорит: «У тебя десять минут, чтобы уволить менеджера. Если этого не произойдет, ты следующий в списке уволенных».

Со стороны новичка может показаться странным, что миллионер сам проводит инспекцию. Можно ведь было позвонить и узнать, не так ли? Зачем тратить время, деньги, лететь на самолете в другой город?..

Но именно из-за этого Трамп успешен.

Мы делегируем все, что можно, однако обязательно контролируем — сами или чужими руками.

Есть человек, который должен следить за туалетом, — уборщик, выше имеется начальник смены. Над ним стоит управляющий зданием, потом помощник собственника и сам владелец.

Получается как минимум шесть уровней. Трамп идет и проверяет самый нижний. Если кто-то не работает — выволочка человеку на один уровень выше. Увольняем до тех пор, пока не добьемся хорошего результата.

Нанять очередного помощника — это дорого, долго и проблематично. Но Трамп сделал предупреждение менеджеру, а не исполнителю, отвечающему за все происходящее в здании.

Богатый человек понимает, что если за эти десять минут зайдет какой-нибудь миллионер или миллиардер, он скажет: «Фу». И больше в данное казино не придет. А это потеря тысяч долларов. Есть вариант еще хуже: поскользнется, упадет, сломает себе что-нибудь и засудит владельца на миллионы.

Говорим об этом не затем, чтобы рассказать о замечательном Дональде Трампе. Мы хотим, чтобы вы поняли **важность контроля**, когда делегируете те или иные дела. А если отдаете в чужие руки надзорные функции, контролируйте вдвойне.

Люди быстро начинают дружить, находят общий язык. И рабочая атмосфера в компании становится не такой рабочей. Если видите, что это происходит, бейте по карману всех, кто участвует в цепочке. По-другому нельзя.

Домашние задания

1. Проведите день без телефона и посмотрите, как бизнес будет работать без вас.
2. Пересмотрите функциональную модель своего бизнеса.
3. Проработайте ключевые показатели своего бизнеса (маржа, средний чек, количество новых и потенциальных клиентов, число транзакций, конверсия).
4. Загрузите своего помощника:
 - поручите ему написать инструкции и составить список предложений по улучшению работы;
 - передайте в его руки контроль над проектом;
 - передайте ему текущую работу (**новички**: основные блоки; **продвинутые и монстры**: полностью).

Глава 9

Итоги и перспективы

Итоги прохождения тренинга

Вы подошли к финальной части обучения по программе «Быстрые результаты чужими руками». И это выделяет вас из толпы. Вам пришлось проделать колоссальную работу — очень сложную и кропотливую.

Надо было искать людей, отбирать, увольнять, штрафовать, писать инструкции. И это именно тот барьер, который не удается преодолеть большинству бизнесменов.

Мы знаем многих, которые стартовали, вышли на небольшой рубеж, и на этом их развитие закончилось. У них есть команда из нескольких человек, и они получают относительно неплохие деньги. Но потом месяцами, годами, а то и десятилетиями не могут преодолеть рубеж, к которому подошли.

Наверняка вам хочется знать, почему так происходит. **Они не умеют правильно ставить задачи, делегировать проекты, управлять чужими руками.**

Но вы уже этому научились — если, конечно, выполняли задания, которые мы вам давали. От души хотим вас с этим поздравить!

Вы уже должны были получить предложения по улучшению бизнеса и провести день без телефона. Написали инструкции и передали проект в чужие руки. И самое приятное — получили полдня расслабления.

Надеемся, все это прошло гладко. В любом случае важно, чтобы вы постоянно двигались вперед и не теряли темпа.

Время подвести итоги прохождения вами тренинга. Напишите отчет по проделанной работе — так вы сможете увидеть, чего добились, чему научились.

За время обучения вы порядком устали, но это говорит о том, что вы прекрасно поработали. Скоро появится возможность отдохнуть, ну а потом возьметесь за дела с удвоенной энергией. Скоро мы попросимся, и нам хочется дать четкое направление, куда вам двигаться дальше.

Финансовый план

Подумайте, сколько вам хотелось бы заработать за следующие три месяца. Когда число придет в голову, зафиксируйте его на бумаге.

Не надо писать: «Я хотел бы заработать 5 миллионов долларов». Это замечательно, но сумма должна быть реальна. **Вы должны не просто хотеть, а запланировать определенные действия.**

Это не должно быть в формате «Хочу заработать 100 000 за три месяца, потому что сейчас в месяц получаю 30 000 и легко достигну цели». Задача должна быть сложная, интересная, но при этом реалистичная.

Составьте **список хотя бы из десяти пунктов**. Это должны быть проекты, которые вы реализуете полностью или разовьете за эти три месяца.

Это могут быть:

1. Проекты, которые принесут деньги.
2. Части большого проекта.
3. Конкретные прибыльные мероприятия.
4. Новые направления.

Ваша задача — не оценивать их, а просто записать. Если пунктов меньше десяти, вы о чем-то забыли. Или же вам следует подумать, какие еще есть возможности. Если у вас десятки проектов, внесите в список десять–пятнадцать самых крупных.

От оптимизма к пессимизму

А теперь из этого списка сделайте следующую таблицу (см. табл. 2). Напротив каждого проекта укажите ожидаемое количество денег.

Пессимистичный прогноз — в самом худшем случае. Реалистичный — ваши средние ожидания. Оптимистичный — если все работает на полную мощность.

Таблица 2. Прогнозирование прибыли проектов

	Пессимистичный прогноз, руб.	Реалистичный прогноз, руб.	Оптимистичный прогноз, руб.
Проект № 1	100 000	150 000	200 000
Проект № 2	30 000	50 000	100 000
Проект № 3	200 000	400 000	700 000
Итого	330 000	600 000	1 000 000

Снизу подсчитайте итог. Удобно делать это в программе Excel. Там можно автоматически сосчитать результаты, вставив формулу.

Когда закончите с таблицей, **сравните результат с желаемым доходом**, о котором шла речь вначале.

Есть четыре варианта:

1. Вы запланировали меньше, чем самый пессимистичный сценарий.
2. Число находится между пессимистичным и реалистичным прогнозом.
3. Число находится между реалистичным и оптимистичным прогнозом.
4. Цель значительно больше, чем при самом оптимистичном прогнозе.

Если получили четвертый вариант, осознайте, что цели вы не достигнете. Оптимистичный сценарий почти никогда не становится реальностью. Иногда что-то выстреливает потрясающе, но это скорее исключение, и практически никогда все проекты не идут одновременно по оптимистичному сценарию.

Вам надо срочно придумывать проекты и планировать, сколько они могут принести. Придумывайте до тех пор, пока реалистичный прогноз не будет равен нужному вам доходу. А еще лучше, если пессимистичный сценарий принесет вам желаемую сумму.

Некоторые планируют вполне реалистично. Это хорошо, что вы можете точно ставить себе задачи. Все равно рекомендуем увеличивать количество проектов, чтобы сдвинуться пессимистичному прогнозу. Тогда вы почти гарантированно достигнете цели. Не все пойдет по плохому сценарию, но желаемого вы добьетесь с большей вероятностью.

Поговорим и о тех, у кого цифра находится в районе первого варианта или между первым и вторым.

Хватит себя жалеть. Вы слишком себя щадите — думаете, как бы не перетрудиться.

Запланированные деньги вы заработаете, однако сейчас развиваетесь не очень активно. Надо больше себя нагружать, повышать к себе требования.

Ваша задача — придумать новые проекты, которые будут как минимум вдвое амбициознее, чем вы себе ранее позволяли, при самом пессимистичном исходе событий.

Независимо от того, в какой позиции вы находитесь, суть сводится к одному — надо увеличить количество проектов.

Исполнение планов чужими руками

Проекты, которые вы придумываете, в большинстве случаев должны делать не вы. Давайте добавим в нашу таблицу еще один столбец и назовем его «Ответственный». Вы придумываете проект и сразу пишете, кто будет его осуществлять.

Обведите кружочком направления, которые будут реализованы чужими руками. Посчитайте, сколько их у вас из общего количества, и какую прибыль они принесут. Допустим, по пессимистичному сценарию — 100 000 рублей, реалистичный вариант принесет 250 000, а оптимистичный — 500 000. **Вычислите, какой процент прибыли принесет исполнитель.** Это могут быть 15–20%, 40% и даже 60%.

От 20% до 50% — отлично. Это просто великолепные цифры. Их можно улучшать, но 40% — очень хороший результат. 60% — невероятно мощный показатель. Смело причисляйте себя к монстрам бизнеса. Но на первых порах такое мало кому удается.

Если у вас 10–20% дохода добывается чужими руками, вы **слишком сильно зависите от себя.** Надо срочно менять ситуацию.

Помимо добавления количества проектов следует увеличивать долю тех, которые реализуются чужими руками.

Мы уже вели об этом речь: ищите и активно подключайте партнеров. Вы находите идею, придумываете проект и сразу назначаете **руководителя на партнерских началах**. Он будет получать 20–30% прибыли и полностью тянуть работу.

Хотя бы половину денег должен приносить труд людей, к которым вы почти не имеете отношения. Раз в неделю приходите на совещание, обсуждаете основные планы — и все. Вы ушли, а бизнес продолжает работать. Тогда можете смело сказать, что умеете зарабатывать деньги чужими руками.

Все выше, выше и выше...

Теперь надо выставить себе минимальную планку по деньгам. Подумайте и запишите, сколько хотите зарабатывать на одном проекте. Например, это будет 100 000 рублей.

Если сумма ожидается меньше, точно не стоит браться. Речь идет о задачах, которые будут реализовываться вашими руками.

Надо твердо следовать этому правилу. Допустим, предоставляется возможность заработать, появляется классная идея. Вы видите, что доход меньше нужной суммы, и не беретесь, даже если сильно хочется. Исключение — если можете сделать все чужими руками.

Выделите проекты, которые принесут меньше заявленной суммы. Нужно либо избавиться от них, либо срочно на кого-то сбросить.

Это делается, чтобы **не расплыться по мелочам**, не нагибаться за каждой копейкой. Теперь вы будете заниматься только в тех областях, где серьезно можно заработать, а не везде подряд.

Меняясь сам, меняешь мир

К этому моменту вы должны были почувствовать, насколько у вас изменилось отношение к рабочей силе. Легче стало относиться к труду чужими руками. Больше не возникает мысли, что некогда браться за новый проект.

Скорее всего, **хочется больше денег, людей, проектов.**

Вы уже отдали в чужие руки деловую переписку, повседневные задачи, многое другое. И даже домашнюю работу научились аутсорсить.

Даже если жизнь поставит вас в трудные условия, вы уже не сможете все делать самостоятельно. Вас не оставит ощущение, что этим должен заниматься кто-то другой. Если это действительно так, мы с вами провели отличную работу. Вы приобрели необходимый навык.

Нам не хотелось раньше концентрировать на этом внимание. Внутренние установки помешали бы вам это встроить. Мешало бы чувство вины, ведь кто-то за 500 рублей вычищает вашу квартиру до блеска... А когда вы выполняли задания, то не задумывались об этом. Что и дало потрясающие результаты.

Дэн Кеннеди рассказывал о миллионерах, которые сделали себя сами, вопреки всем правилам. Он говорит важную вещь: *«Если бы работающие у нас знали, насколько мы ленивы, они бы ахнули. У нас меньше навыков, чем у них, именно поэтому они работают на нас»*.

Вспомните Стива Джобса, который, к сожалению, оставил этот мир. Он не проектировал iPad и iPhone сам, а был вдохновителем процесса. Ваша задача — оставить в жизни окружающих такой же яркий след.

Вы должны быть вдохновителем, менеджером, стратегом, а всю работу пусть делают другие люди. На следующем уровне управлять ими должны уже ваши менеджеры, а не вы сами. Делайте все, что вы уже попробовали, и добивайтесь успеха.

Живите ярко!

Раньше вы видели людей с машинами «порше», домами в жарких странах, постоянными путешествиями. Но все это было настолько далеко, что казалось нереальным.

Надеемся, за время обучения вы сумели убедиться, что всем этим можете обладать и вы. Не надо откладывать жизнь на потом. Чтобы продвигать дело, ваши руки не нужны, как бы странно это ни звучало.

Можно быть трудоголиком до мозга костей и работать на износ. Но сейчас вы понимаете, что **эффективнее создать новый бизнес**, где многое (или даже все) будет делаться чужими руками.

Ваша работа — не делание, для которого есть другие люди, а создание условий, чтобы другие эффективно могли работать и делать.

Домашние задания

1. Напишите отчет или отзыв по итогам выполнения заданий тренинга на нашем сайте (<http://www.infobusiness2.ru/node/9266>).
2. Составьте финансовый план.
3. Подгоните проекты под этот план.
4. Найдите младших партнеров.
5. Установите минимальную планку по прибыли проекта, за который вы можете взяться. В дальнейшем все, что ей не соответствует, смело отбрасывайте.

Заключение

Мы очень надеемся, что вы не просто прочитали эту книгу, а **выполнили все практические задания**.

Наша цель — научить вас навыку делегирования. Просто чтение его не привьет, важно поэтапное внедрение. Благодаря ежедневной работе вы станете другим, более эффективным в своем бизнесе.

Если вы еще не выполняли задания — перечитайте книгу заново, выберите уровень новичка и пройдите от начала до конца.

Если выполняли — перечитайте и пройдите задания на более высоком уровне.

Делегировать можно любые задачи. Ваша цель — понять, что вы можете отдать любое из своих дел сотруднику и при этом не будете испытывать дискомфорта. А сами в это время сможете заняться другими интересными и увлекательными делами.

Развиваться, расширять бизнес, отдыхать и делать то, что приносит больше всего удовольствия.

Живите яркой и полноценной жизнью!

И до встречи на тренингах и страницах наших новых книг!

Андрей Парабеллум
(<http://www.infobusiness2.ru>)

Николай Мрочковский
(<http://www.ultrasales.ru>)

Парабеллум Андрей
Мрочковский Николай

Быстрые результаты чужими руками

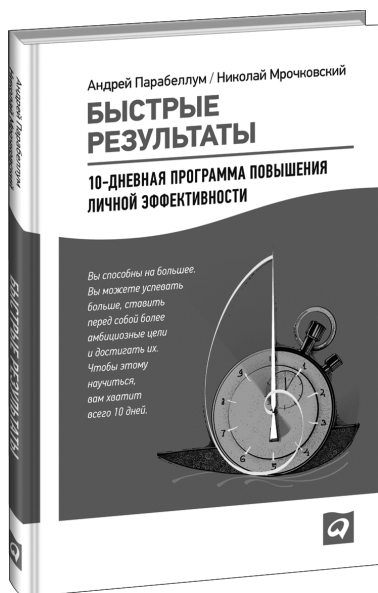
3-недельный курс
эффективного делегирования

Руководитель проекта *И. Гусинская*
Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *М. Поташкин*
Арт-директор *С. Тимонов*

Подписано в печать 14.12.2012. Формат 60×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 11 печ. л. Тираж 5000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

«Альпина Паблишер» рекомендует



Быстрые результаты 10-дневная программа повышения личной эффективности

Андрей Парабеллум, Николай Мрочковский,
2012, 176 с.

Вы способны на большее. Вы можете успевать больше, ставить перед собой более амбициозные цели и достигать их. Чтобы этому научиться, вам хватит всего 10 дней.

О чем книга

Если вам кажется, что в сутках слишком мало часов, вы все время работаете и все равно ничего не успеваете, откладываете жизнь «на потом» и в воскресенье вечером с ужасом думаете о завтрашнем дне, вам срочно нужно

прочитать эту книгу. Тренинг, на основе которого она написана, перевернул жизни многих людей — пройдя его, они поняли, что могут работать во много раз эффективнее, уделяя при этом гораздо больше времени себе, своей семье и друзьям, своим увлечениям. В этом нет ничего сверхъестественного: просто определенные правила, законы и навыки управления собой и своим временем.

Почему книга достойна прочтения

- Прочитав эту книгу, вы сможете за день успевать сделать столько дел, сколько раньше делали бы полгода.
- Благодаря многократному повышению эффективности у вас появится как минимум в 3 раза больше свободного времени для себя.

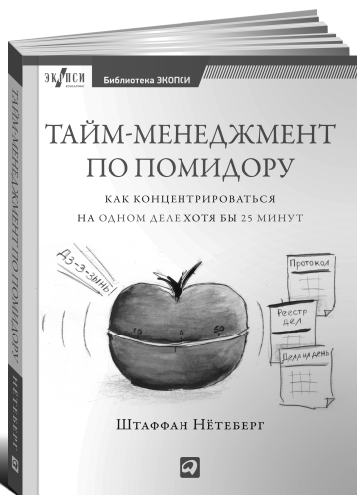
Кто авторы

Андрей Парабеллум — бизнес-тренер, бизнес-консультант, практик инфобизнеса. Занимается продвинутыми методиками организации, маркетинга и массовой продажи услуг, товаров и информационных продуктов.

Николай Мрочковский — владелец и генеральный директор консалтинговой компании «Финанс Консалтинг». Автор нескольких десятков семинаров, тренингов и обучающих программ по темам «Развитие бизнеса», «Увеличение продаж», «Бизнес на автопилоте», «Личная эффективность бизнесмена» и многим другим.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

«Альпина Паблицер» рекомендует



Тайм-менеджмент по помидору

Как концентрироваться на одном деле хотя бы 25 минут

Штаффан Нётеберг, 2013, 246 с.

Штаффан предлагает нам теорию и практику метода помидора Франческо Чирилло в привлекательной упаковке и с чудесными иллюстрациями. Восхитительная и крайне полезная книга!

Рон Джеффрис, www.XProgramming.com

О чем книга

Приходилось ли вам, взглянув на часы, с ужасом спрашивать себя, куда делся целый

день? Вроде бы все это время вы трудились не покладая рук — но ни одно дело даже близко не подошло к завершению...

Завтра попробуйте действовать иначе. Примените метод помидора, который поможет вам научиться концентрироваться и выполнять по одному делу за раз, не прерываясь и не отвлекаясь.

Если вы разделите день на промежутки по 25 минут и научитесь в это время делать только одно дело — чтобы за следующие 5 минут отдохнуть и переключиться на следующее, тогда все будет в порядке. Когда день подойдет к концу, вы увидите, как много сделали. Не потому, что трудились больше. А потому, что научились не тратить время зря.

Почему книга достойна прочтения

- В ней изложен простой метод управления вниманием, который поможет решить сложные проблемы с организацией личного времени.
- Прочитав ее, вы овладеете искусством концентрации и сможете сделать значительно больше, не затрачивая при этом дополнительного времени.
- Метод, представленный в книге, можно использовать как сам по себе, так и в качестве дополнения к популярным методикам тайм-менеджмента.

Кто автор

Штаффан Нётеберг на протяжении 20 лет является независимым разработчиком программного обеспечения и наставником по гибким методологиям разработки информационных систем, регулярно выступает на отраслевых конференциях.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН ИЗДАТЕЛЬСТВА alpinabook.ru

АССОРТИМЕНТ:

самый качественный в сегменте деловой литературы.

Заходите, мы ценим наших клиентов!

КАЧЕСТВО И СЕРВИС:

отвечаем за качество, даем гарантии.

ДОСТАВКА:

вовремя и в любую точку мира.

ЦЕНЫ:

издательские – ничего лишнего.

СКИДКИ:

быть постоянным клиентом выгодно.

ПОМОЩЬ В ВЫБОРЕ:

прочитали сами – поделимся знаниями с вами.



+7 (495) 980 80 77
shop@alpinabook.ru

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

«Альпина Паблицер» рекомендует



Экстремальный тайм-менеджмент

Николай Мрочковский, Алексей Толкачев,
2012, 224 с.

Пора перестать придумывать себе оправдания для ничегонеделания и осознать наконец, что единственное препятствие на пути к успеху — вы сами.

О чем книга

Всего за два месяца, следуя советам загадочного гуру, вялый и безынициативный Глеб смог полностью изменить свою жизнь — из плывущего по течению нытика и патологического лузера он превратился в высокоэффективного человека, создал собственный бизнес и нашел любимую женщину. Это было непросто, но результат того стоил. Примеру Глеба может последовать каждый читатель, приняв на вооружение данные в книге рекомендации.

Почему книга достойна прочтения

- Авторы — известные бизнес-тренеры и успешные бизнесмены.
- Книга написана в форме захватывающего романа.
- Она содержит практические задания, выполняя которые вместе с героем книги читатель начнет успевать и добиваться гораздо большего.

Кто авторы

Николай Мрочковский — владелец и генеральный директор консалтинговой компании «Финанс Консалтинг». Автор десятков статей и публикаций в ведущих деловых журналах ряда книг на тему бизнеса и финансов, участник теле- и радиопередач по финансовой тематике.

Алексей Толкачев — чемпион мира по парашютно-горнолыжному двоеборью. Владелец школы танцев KRYTO-Dance. Профессиональный бизнес-тренер и коуч, автор нескольких тренингов и семинаров.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

У НАС МАССА ИДЕЙ ДЛЯ ВАС!

МЫ ЖДЕМ ВОЗМОЖНОСТИ
ИХ РЕАЛИЗОВАТЬ!

ВЫПОЛНИМ ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ПРОИЗВОДСТВА:

купим права / сделаем перевод
редакционную подготовку текста
райтинг / подберем иллюстрации
дизайн и верстку / продвижение



ЧТО МЫ УМЕЕМ ДЕЛАТЬ:

- Корпоративные подарки
- Книги для личного PR и брендинга
- Книги с вашим логотипом
- Книги для развития персонала
- Отраслевые и спецкниги
- Каталоги, буклеты, брошюры
- Годовые отчеты и материалы для IR
- Нестандартные календари

Наша команда в зоне доступа:

creative@alpinabook.ru

Тел. (495) 980-53-54

Мы сделали более 200 проектов с десятками российских и зарубежных компаний!
ОСТАВАЙТЕСЬ С НАМИ ИЛИ СТАНЬТЕ НАШИМ КЛИЕНТОМ!



«Альпина Паблишер» рекомендует



Как писать продающие тексты

Коммерческие предложения, которые приносят миллионы

Андрей Парабеллум, Николай Мрочковский, Константин Бенко, Кирилл Белевич, 2012, 267 с.

Если бы нас спросили, какой навык наиболее важен для построения успешного бизнеса, ответ был бы прост: это копирайтинг — умение писать тексты, которые продают... за вас и без вас.

О чем книга

Авторы, популярные бизнес-тренеры и успешные предприниматели, убеждены: качественно написанный продающий текст способен заменить целый отдел продаж. Они пошагово рассказывают, как составлять рекламные послания, которые будут побуждать к действию, а не просто информировать, дают образцы продающих писем, советуют, как работать с претензиями, и поясняют, в чем отличие текстов для непосредственного потребителя и для посредника (b2c и b2b).

Почему книга достойна прочтения

Одно написанное авторами продающее письмо обходится заказчику как минимум в 120 000 руб. И надо сказать, это отнюдь не высокая цена, учитывая, что оно приносит в разы больше денег — их мегауспешный инфобизнес прекрасное тому подтверждение. С читателями этой книги они делятся своими секретами почти бесплатно.

Кто авторы

Об авторах можно прочитать на странице книги на сайте www.alpinabook.ru.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

«БИЗНЕС-КНИГИ»

теперь на App Store!



БИЗНЕС
КНИГИ

приложение
для iPhone и iPad
от издательства
«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР»,
с помощью которого вы
сможете легко и быстро
покупать и читать
самые лучшие
бизнес-книги!

Почему стоит скачать это приложение?

- В нем **самый БОЛЬШОЙ ВЫБОР** деловых книг
- Оно **БЕСПЛАТНО**
- Книги в приложении стоят **В 2 РАЗА ДЕШЕВЛЕ** бумажных аналогов в обычных книжных магазинах
- Книги в приложении сверстаны **В УДОБНОМ ФОРМАТЕ** ePub
- Все книги **ВСЕГДА ПРИ ВАС**, но весят не больше вашего iPhone или iPad
- Нужная вам книга **ВСЕГДА В НАЛИЧИИ**, вы получите ее моментально
- В приложении регулярно появляются **НОВЫЕ КНИГИ** и **НОВЫЕ ФУНКЦИИ**

Скачайте приложение
«БИЗНЕС-КНИГИ»
на App Store!



«Альпина Паблишер» рекомендует



Жесткий менеджмент

Заставьте людей работать на результат

Дэн Кеннеди, пер. с англ., 2012, 292 с.

Каждый наемный служащий думает, что он умнее своего босса. Ваши работники считают, что они перерабатывают, а им недоплачивают, что они вкладывают в ваш бизнес гораздо больше вас самих и, значит, вполне могут игнорировать или обходить ваши указания, стандарты и алгоритмы. Если вы тешите себя иллюзией, что ваш бизнес — исключение, вы не правы.

О чем книга

С подчиненными нужно твердо выдерживать курс. Здесь нет места никакой жалости. Никто не будет относиться к вашему бизнесу, как вы, и никто не будет столько в него вкладывать: если дело пойдет прахом, наемные работники пойдут и найдут новое место, но вы-то здесь на крючке. Конечно, в чем-то можно дать послабление, но тем, и только тем, кто этого стоит. Без конца опаздывающий, некомпетентный, попросту нечестный и недобросовестный сотрудник милости не заслуживает. От такого нужно избавляться в пожарном порядке, как от раковой опухоли. Думаете, что сможете перевоспитать людей? Замотивировать? Нет. Но вы можете создать четкие правила, твердо следуя которым заработаете гораздо больше, чем надеялись, и выстроите стабильный бизнес.

Почему книга достойна прочтения

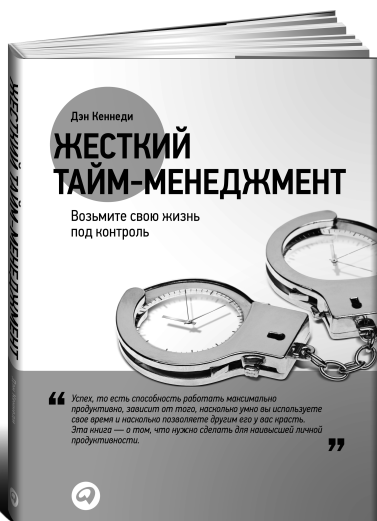
Прочитав ее, вы поймете, как получить максимум прибыли из своего бизнеса и как начать платить за работу, а не за отсидивание часов.

Кто автор

Дэн Кеннеди — автор 13 деловых книг, серийный предприниматель. Чрезвычайно востребованный и возмутительно высокооплачиваемый консультант по директ-маркетингу и копирайтер, автор и ведущий групповых тренингов для предпринимателей.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

«Альпина Паблишер» рекомендует



Жесткий тайм-менеджмент

Возьмите свою жизнь под контроль

Дэн Кеннеди, пер. с англ., 2013, 199 с.

Это не обычный тайм-менеджмент для офисного планктона или для человека, у которого только одна работа. Эта книга написана специально для тех, кто и швец, и жнец: изобретательных и деятельных предпринимателей, которым никак не справиться с соблазном взвалить на плечи еще больше забот.

О чем книга

Время — самая большая ценность для современного человека и в особенности — для предпринимателя. Эта книга предназначена специально для тех, кому надоело сокрушаться о вечной его нехватке и кто уже готов на решительные шаги, чтобы времени (наконец!) стало больше.

Дэн Кеннеди, как всегда, прямолинеен и дает исключительно практические советы, которые позволят самому занятому человеку с самым напряженным графиком выжать максимум из каждого дня.

Почему книга достойна прочтения

- Она написана Дэном Кеннеди, который славится тем, что всегда сразу переходит к разговору по существу и в выражениях не стесняется.
- Это самое бескомпромиссное и концентрированное руководство по тайм-менеджменту.

Кто автор

Дэн Кеннеди — автор 13 деловых книг, серийный предприниматель. Чрезвычайно востребованный и возмутительно высокооплачиваемый консультант по директ-маркетингу и копирайтер, автор и ведущий групповых тренингов для предпринимателей.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077

«Альпина Пабlishер» рекомендует



Меньше, но лучше

Работать надо не 12 часов, а головой

Мартин Бьяуго, Джордан Милн, пер. с англ., 2013, 243 с.

Великолепно! «Меньше, но лучше» — замечательная книга, которая вдохновляет новую волну предпринимательства. Прочтите и готовьтесь к впечатляющим переменам в жизни.

Стивен Кови-мл., автор книги
«Скорость доверия: То, что меняет всё»

Невероятное количество мудрых советов от успешных предпринимателей. Где была эта книга, когда я начинал?

Боб Дорф, автор бестселлера
«Стартап: Полное руководство для владельца»

О чем книга

Есть ли способ преуспеть в бизнесе, абсолютно не жертвуя личной жизнью? Мы привыкли уделять работе максимум времени. Мы забываем про семью, друзей и спокойный отдых, и все равно ничего не успеваем. Не нужно работать все быстрее и быстрее, делать больше и больше, искать в сутках 25-й час. Книга дает вам целый арсенал средств и технологий для оптимизации работы. Теперь у вас появится время для хорошего отдыха, и вы наберетесь сил для новых свершений.

Почему книга достойна прочтения

- Авторы научат вас работать эффективно, зарабатывать больше за меньшее время.
- Следуя советам авторов, вы научитесь жить полноценной, гармоничной жизнью.

Кто авторы

Мартин Бьяуго — один из основателей фабрики по производству стартапов Rainmaking и Джордан Милн — авторитетный канадский предприниматель и писатель. Вместе они создали десяток удачных стартапов и написали книгу, основанную на их собственном опыте и советах выдающихся предпринимателей со всего мира.

Эту и другие книги вы можете заказать на сайте www.alpinabook.ru
и по телефону (495) 980-8077