



ПРИНЦИП БЕСПИЛОТНИКА

Как настроить управление, чтобы бизнес работал
без вашего постоянного контроля

Алексей Молчанов

12+

Алексей Викторович Молчанов
Принцип беспилотника, или
Как настроить управление,
чтобы бизнес работал без
вашего постоянного контроля

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64035923
SelfPub; 2021*

Аннотация

До того, как я внедрил в своей компании описанные в книге инструменты, я ежедневно с утра до вечера занимался тем, что решал за сотрудников вопросы и тушил возникающие «пожары». Проводил круглые сутки в офисе и вообще не виделся с семьёй. Сейчас, как вы понимаете, всё изменилось. В компании я занимаюсь развитием, созданием новых продуктов. Управляю ею удалённо из дома. Постоянно путешествую и провожу много времени с семьёй. Раньше я считал, что дело – это самое важное для меня, но так было просто потому, что я не знал, как может быть иначе. Теперь для меня на первом месте семья, при этом я люблю то дело, которым занимаюсь; оно растёт, развивается и крепнет с каждым днём. В книге описан практический опыт управления, который я применяю в своей компании. Дано подробное описание того, как выстроить в компании такую

систему, которая позволит вам, как владельцу, заниматься своей основной функцией – развитием компании, а не постоянным управлением операционкой.

Содержание

Скачайте шаблоны документов	5
Очень важное предисловие, которое нельзя пропустить	12
Ключевая идея, которая перевернула всё	17
Глава 1	20
Глава 2	24
Глава 3	28
Глава 4	37
Глава 5	41
Глава 6	44
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Алексей Молчанов

Принцип беспилотника, или Как настроить управление, чтобы бизнес работал без вашего постоянного контроля

Скачайте шаблоны документов

Эта книга – необычное практическое руководство, которое не только поможет выстроить системное управление, но и подарит вам документы и шаблоны – вы сможете с минимальными изменениями использовать их в своей компании. Для вашего удобства я собрал ссылки на различные инструменты, описанные в книге, на этой странице. Наводите камеру телефона на QR-код, переходите по ссылке и скачивайте инструмент!

Регламент «Ожидаемый конечный результат»



Регламент «О регламентах»



Регламент «Принятое решение»



Форма «Принятое решение»



Форма еженедельного плана



Список часто встречающихся повторяющихся задач



Очень важное предисловие, которое нельзя пропустить

Привет, дорогие друзья! Очень рад видеть вас на страницах книги! Эта книга о том, как построить системную компанию, которая будет работать без вашего постоянного участия в её деятельности. Которая будет расти, развиваться и радовать вас результатами своей работы.

Я пишу эту книгу не для того, чтобы научить вас! Я просто хочу поделиться своим опытом и своей точкой зрения на то, как строится системная компания и каким образом ею можно эффективно управлять.

Прежде чем начать увлекательное путешествие в мир системного управления компанией, расскажу вкратце о том, как я к этому пришёл.

Мой предпринимательский опыт начался в 2010 году. Тогда я открыл свою первую компанию *ArchiMed+*, которая занималась разработкой программного обеспечения для медицинских центров. Кстати, эта компания до сих пор существует, растёт, развивается; в конце 2018 года я продал свою долю партнёрам.

Когда я запускал *ArchiMed+*, у меня не было первостепенного желания заработать, а было огромное желание создать такой продукт, который окажется нужен людям, кото-

рым действительно станут пользоваться.

В то время я не учился ни управлению, ни предпринимательству, поэтому строил компанию, как умел. Сейчас, с высоты опыта, я понимаю, насколько было абсурдным игнорировать обучение управлению.

В прошлом я программист. И прежде чем приняться за написание первой программы, я обложился книгами, инструкциями, видеокурсами и учился этому «ремеслу». Когда же начал создавать свою первую компанию, то даже не подумал о том, что управлению нужно и можно учиться.

Как только деятельность моей компании стала приносить результаты, я начал пробовать себя в других направлениях: открыл сеть кафе суши и пиццы, создал программу для микрофинансовых организаций, открыл производство солнцезащитных экранов для машин, организовывал розничную и оптовую торговлю, занимался недвижимостью. В общей сложности запустил около ста проектов. Сработало максимум восемь, остальные так и остались убыточными. В определённый момент у нас с партнёрами даже был салон эротического массажа с гарантией результата. Если вы понимаете, о чём я.

В 2012 году я осознал, что мне хочется заниматься созданием новых продуктов, запуском разнообразных направлений, поиском идей, обучением и развитием руководителей, а не ежедневными рутинными операциями.

И тогда я принял решение – нанять исполнительного ди-

ректора, который будет управлять текущей деятельностью, а я стану заниматься только тем, что нравится. Как я узнал позже, общаясь с большим количеством предпринимателей, – такая идея приходит в голову практически каждому. На тот момент она показалась мне привлекательной, и я приступил к поискам директора.

Я считал, что директором должен быть серьёзный мужчина, способный держать компанию в железном кулаке. Я проводил собеседование за собеседованием, но никак не мог найти своего единственного – исполнительного директора. Но вот однажды я решил принять на эту должность мужчину зрелых лет, в прошлом управляющего рынком. Заметьте, в IT-компанию.

Сейчас, в отличие от тех времен, я прекрасно понимаю, что наём директора в компанию, деятельность которой не систематизирована, – это фактически наём такого же, как вы, предпринимателя, который сам должен разобраться во всём и двигать организацию дальше. Тогда вопрос: зачем ему вы?

Когда же мы нанимаем директора в компанию, которая «распаковала» систему управления, то мы даём ему рычаги управления ею, которые создали.

Вернусь к своему исполнительному директору. Я взял его на работу и, конечно же, через некоторое время уволил. Не потому, что он неподходящий человек, а потому, что я привёл директора в компанию, которая не готова к нему.

На страницах книги мы рассмотрим, как подготовить ком-

панию к тому, чтобы она стала системной и мы могли бы поставить исполнительного директора управлять операционной деятельностью организации.

К 2015 году в группе компаний, созданных мной, трудилось около 200 сотрудников. Однако кризис расставил всё на свои места. Я не выстроил в компании систему управления, поэтому во время кризисной тряски всё стало рушиться. И как говорится в известной у инвесторов фразе, кризис покажет, кто купался голый. Я ушёл в минус и, находясь «на дне», переосмыслил весь опыт построения компании.

Так, в июне 2015 года мы с партнёрами решили запустить проект с нуля – *CallbackKILLER*, который сейчас называется *Envybox*. При его старте я чётко понимал, что любыми способами научусь построению системной компании и сделаю так, чтобы она росла и развивалась, а я мог заниматься тем, что действительно люблю: созданием новых продуктов, поиском идей, обучением.

И так шаг за шагом, проходя огромное количество тренингов, перечитывая тысячи страниц разных книг по управлению, мы применяли всё, что узнавали и осваивали. В результате у нас выкристаллизовалась своя система управления, которую мы называли Русская управленческая система Квант!

Принципы, заложенные в её основу, мы ежедневно применяем в своих компаниях, и большое количество наших клиентов, с которыми мы поделились ими, тоже пользуются эти-

ми принципами и получают великолепные результаты.

Итак, дорогие мои, давайте прикоснёмся к нашей свя-
тая святых, к Русской управленческой системе Квант – РУС
Квант. Добро пожаловать!

Ключевая идея, которая перевернула всё

В этой главе хочу познакомить вас с одной простой идеей, которая в определённый момент жизни кардинальным образом изменила моё представление о том, как строить своё дело.

Раньше я, как и львиная доля других владельцев компаний, нанимал людей и придумывал различные хитрые системы премий и штрафов, чтобы «заставить» сотрудников работать. Вообще идея о том, что должен быть кнут и пряник, достаточно популярна в бизнес-среде. Она привлекла меня: я нанимал людей, которые фактически не желали действовать в рамках и интересах компании, и придумывал для них систему, толкающую их ежедневно на совершение нужных действий.

В определённый момент я задумался над тем, что такой образ действий трудозатратный. Приходится постоянно следить, контролировать, заставлять людей действовать. В моей лексике часто звучали такие фразы: «Да где же возьмёшь нормальных сотрудников», «Сейчас на рынке труда сложно нанять толковых людей» и множество других аналогичных выражений.

И вот однажды я решил, что больше не хочу работать с

нежелающими. Просто не хочу! Это стало поворотным моментом в моём развитии как управленца. Я решил нанимать только желающих и создавать для них условия.

Это же так круто – создать условия для тех, кто действительно хочет действовать, расти и развиваться, объединяясь с другими такими же людьми.

Думаю, что я и другие предприниматели, которые нанимали нежелающих работать и придумывали хитрые системы премий и штрафов, просто делали то, что больше умели. Чтобы нанимать желающих, нужно выработать «правила игры», в рамках которой они смогут реализовывать себя, а потом нужно научиться нанимать людей, чтобы найти и взять таких желающих в команду.

Но я считаю так: лучше один раз хорошо выстроить в компании систему найма или самому научиться нанимать, создать условия для приема желающих людей, и тогда дальнейшее развитие компании будет сплошным удовольствием, а не постоянным вынуждением сотрудников трудиться.

Всё начинается с решения, с вашего решения – брать в команду желающих людей и создавать им условия для развития.

На страницах этой книги я поделюсь своим опытом, позволившим создать соответствующие условия для сотрудников, которые хотят работать. Говорю искренне: управлять компанией, где созданы условия для развития и участвуют люди, желающие действовать, – сплошное удовольствие.

Уверен, вы сможете реализовать это и в своей компании, а если уже реализовали, я рад за вас – в таком случае из книги вы почерпнете идеи, которые помогут усовершенствовать вашу систему.

Глава 1

Что такое управление

Когда человек решает заниматься какой-либо профессиональной деятельностью, первым делом он изучает то, как её осуществлять. Идёт учиться в институт, на курсы или обращается к уже состоявшимся специалистам в этой области. А вот когда человек начинает заниматься собственным делом, чаще всего он не учится управлению, как будто и так всё понятно.

Ну а что? Ставь задачи – подчинённые всё выполнят.

Во многих компаниях, которые мне довелось видеть, встречается подобная ситуация: когда нужно поставить какого-либо руководителя, выбирают лучшего специалиста. Например, в руководители отдела продаж выбирают лучшего менеджера по продажам.

В ответ на вопрос «как мне действовать в роли руководителя?» только пожимают плечами и говорят: «Смотри, как я делаю, и делай так же!»

Получается, нет понятной технологии¹, которая позволила бы человеку, ставшему руководителем, эффективно выполнять работу. А ведь деятельность руководителя отдела

¹ Технология – последовательность действия, выполнив которые получаешь гарантированный результат.

продаж в корне отличается от работы менеджера по продажам.

В нашей компании есть своя технология управления: все руководители управляют, пользуясь набором идей об организации работы, принципов и инструментов управления. Деятельность руководителя одинаковая, будь то глава отдела продаж или логистической службы. Конечно, у каждого подразделения существует своя специфика, однако общие механизмы управления неизменны в любой области.

Если мы назначаем нового руководителя из числа сотрудников, то обучаем его этой деятельности – как быть руководителем и как управлять по нашей технологии. Это позволяет эффективно развивать компанию.

У меня далеко не всегда было такое понимание. Если бы раньше кто-то спросил меня, что такое управление, я не дал бы внятного ответа. Абсурдная ситуация! Если я не мог объяснить, то как мог управлять? Очевидно, что практически не мог. Руководил интуитивно, справлялся как мог. Дела в компании шли в соответствии с моим пониманием: мне приходилось самому решать многие вопросы, поскольку руководители были, по сути, прокачанными сотрудниками и не более того; организация держалась на людях, которых я боялся потерять, так как их уход мог сильно ослабить компанию.

Теперь дела обстоят иначе: в моих компаниях трудятся сильные руководители, и такие же сильные сотрудники самостоятельно решают вопросы; моё внимание направлено на

стратегическое развитие (вывод на новый уровень).

В этой книге мы будем говорить об управлении группой людей (неважно, это отдельное подразделение, компания или орган государственной власти).

Управление – это определение цели или набора целей и приведение группы людей к этим целям с помощью различных инструментов управления.

Процесс управления осуществляется как на уровне всей компании, так и на уровне каждого подразделения. Соответственно, вы прямо сейчас можете оценить свою работу: если вы не определяете цели для своей компании и каждого подразделения и потом не двигаетесь к ним, то фактически не управляете деятельностью.

Чтобы эффективно управлять, то есть приводить группу людей к поставленным целям, нужны инструменты управления².

Приведу простой пример. Предположим, меня назначили руководить отделом продаж. Отдел продаж – это группа людей. Чтобы мне начать управлять ими, в первую очередь я должен определить одну или несколько целей, к которым поведу эту группу. Таковыми могут быть: цель по выручке³, по продажам определённых категорий продуктов, по среднему

² Инструменты управления – это набор правил, документов, идей, подходов, которые помогают руководителю эффективно доводить группу до поставленных целей.

³ Выручка – полученные деньги.

чеку⁴.

Далее я разделяю эту цель на недели, далее – на дни. Составлю план (список задач с указанием ответственных людей и сроков выполнения) по достижению этих целей. Ознакомлю с ним менеджеров по продажам. Поставлю задачу каждому из них – подготавливать еженедельные и ежедневные планы. Назначу ежедневные утренние планёрки, на которых буду контролировать текущие показатели менеджеров и выполнение задач из составленных ими планов.

Можно использовать и другие инструменты управления, чтобы довести подразделение до тех целей, которые определены.

В данном случае – постановка целей, контроль показателей, написание планов, ежедневные планёрки – это всё инструменты управления.

В этой книге я расскажу о некоторых инструментах управления, которые мы используем в своей деятельности. Они универсальны и работают в любой отрасли. Вы сможете эффективно применять их.

⁴ Средний чек – сумма всех продаж, делённая на количество продаж.

Глава 2

Стратегическое и операционное управление

Часто владельцы компаний, с которыми мне доводится общаться, говорят о том, что они не хотят заниматься операционкой. А чем хотят? Стратегией.

При этом у большинства нет понимания, что такое стратегия. Они думают, будто заниматься стратегией – это сидеть и думать о будущем компании. И всё хорошо.

Стратегия – это конкретная работа, являющаяся обязанностью владельца компании.

В нашей модели управления⁵ мы выделяем стратегическое и операционное управление.

Операционное управление – это управление операциями, которые позволяют достигать результата деятельности компании. Например, менеджеры по продажам делают звонки, кладовщик отпускает со склада товар, водитель отвозит груз и так далее.

Так вот фактически – если отлажено операционное управление, то компания работает без сбоев, постоянно достигая результата, которого ожидает потребитель. Операцион-

⁵ Модель управления – набор взглядов, который помогает эффективно управлять группой людей.

ное управление состоит преимущественно из повторяющихся задач, которые делаются изо дня в день, из недели в неделю и так далее.

Человек, который отвечает за операционную деятельность компании, добивается того, чтобы каждый сотрудник выполнял работу согласно технологии и достигал результата своего труда. Если необходимо увеличить достигаемый результат, то этот человек добивается выполнения сотрудниками действий по технологии большее количество раз или нанимает новых работников, чтобы они вместе достигли требуемого результата.

Стратегическое управление – это задачи, которые ещё никто никогда в компании не делал.

За операционное управление отвечает исполнительный директор, а за стратегическое – владелец компании.

Приведу пример. У нас есть группа людей – землекопы. Существует технология их работы: бери лопату, направляй штык в землю, наступай ногой, откидывай землю на один метр влево. Есть руководитель землекопов – исполнительный директор, который отвечает за операционную деятельность. Его задача – выкопать как можно больше траншей силами землекопов.

Для этого он может сделать две вещи: стимулировать каждого землекопа ежедневно совершать большее количество операций по технологии (например, не 50 раз копать землю, а 60) либо нанять дополнительных землекопов, которые

будут выполнять действия согласно технологии.

Есть владелец землекопной компании, ответственность которого – стратегическая деятельность. Его естественное желание – рост и расширение деятельности организации. Владелец думает о том, как вырастить её стратегически, то есть ищет новые решения, не применявшиеся в компании ранее, или ищет, как улучшить кардинальным образом те методы, которые уже применялись.

Например, он едет на выставку, где видит экскаватор, и понимает, что, купив его, компания сможет с участием всего одного машиниста выкапывать траншей больше, чем 100 землекопов.

Далее владелец компании составляет стратегический план⁶, в задачах которого есть поиск средств на покупку экскаватора, его транспортировка, наём водителя, обучение, запуск и так далее. Передаёт этот план исполнительному директору, и тот своими силами и силами подчинённых его выполняют. Таким образом компания выходит на новый уровень развития.

И всё продолжается дальше. Теперь исполнительный директор управляет деятельностью по выкапыванию траншей с помощью экскаватора, увеличивает количество траншей, приобретая новые машины, нанимая и обучая операторов. Владелец компании продолжает искать новые способы выво-

⁶ Стратегический план – список задач с указанием ответственных лиц и сроков, выполнив которые компания выйдет на новый уровень развития.

да компании на новый уровень.

В нашей модели управления мы видим именно такое разделение функции исполнительного директора и владельца компании. Конечно, этот пример совсем простой, и на самом деле существует много деталей, но суть такова.

Глава 3

Что такое системная компания

Теперь предлагаю нам синхронизироваться ещё в одном понятии – системная компания. По моему опыту, многие владельцы хотят сделать свои организации системными, однако до конца не понимают, что это такое.

Очень легко понять, что такое системная компания, рассмотрев следующий пример. Допустим, у нас есть кофейный автомат, который заваривает вкусный, ароматный кофе, как только пользователь нажмёт на нём кнопку.



Результатом работы этого автомата является чашка при-

готовленного напитка.

Я не специалист по кофейным аппаратам, но смею предположить, что в нём есть следующие функциональные блоки: бачок с водой, водонагреватель, мельница, измельчающая зёрна, и так далее.

Представьте, что в данном аппарате вышла из строя мельница. Без неё аппарат не может выдавать тот результат, который мы от него ожидаем – вкусный кофе.

Для решения данной проблемы заказываем новую мельницу того же типа, чтобы она подошла к кофейному аппарату. Если новая мельница технически исправна, мы получим ожидаемый результат – вкусный, ароматный кофе. Несмотря на то что мельница физически другая (возможно, она сделана из другого материала и даже на другом заводе), установленная в данный кофейный аппарат, она позволяет получать кофе.

Так же и в системной компании: если происходит потеря сотрудника, его можно заменить другим, при этом производимый организацией результат останется прежним.

Для меня огромным преимуществом системной компании является то, что в такой компании достаточно просто поставить управлять операционной деятельностью исполнительного директора.

Рассмотрим преимущества системной компании.

Намного меньше зависимости от конкретных сотрудников.

В системной компании можно с лёгкостью менять сотрудников, при этом результат её деятельности будет оставаться прежним. Например, работник хочет продвигаться дальше по карьерной лестнице, но для перехода на следующую ступень ему необходимо подготовить себе преемника. Это занимает много времени, если нет разделения на функции и описания действий, которые необходимо выполнять. Соответственно, переход оттягивается и тормозит компанию.

Раньше я очень боялся, что ключевые сотрудники покинут компанию. Она могла многое потерять из-за их ухода. Конечно, и сейчас мне не хочется, чтобы кто-то из членов команды покидал нашу компанию. Однако я уже не испытываю страха, так как знаю, что на место любого сотрудника мы сможем быстро найти нового и ввести его в работу таким образом, чтобы он стал производить результат и компания продолжала работать как часы.

Можем легко поставить исполнительного директора для управления операционной деятельностью.

Идея передать операционное управление исполнительному директору у меня появилась довольно давно, и я сразу начал её реализовывать. Но я пытался передать управление компанией, не являвшейся системной, и даже не подозревал о возможности её систематизации.

Когда мы пытаемся поставить в несистемную компанию директора, получается, что мы подбираем такого же предпринимателя, как и мы, и поэтому найти этого человека до-

статочно сложно. Когда мы всё же находим его, и он спрашивает: «А что я должен делать, выполняя работу исполнительного директора?» – мы не можем дать ему инструкций, потому что в большинстве случаев сами эту работу выполняли интуитивно.

Совсем по-другому обстоят дела с системной компанией: для управления ею появляются конкретные рычаги, очень понятная технология – действуя в соответствии с ней, исполнительный директор может управлять операционной деятельностью и добиваться достижения компанией ожидаемого результата.

Найти или воспитать такого человека гораздо проще, чем найти предпринимателя, который будет за вас управлять организацией.

Когда такой человек принимает решение осуществлять работу исполнительного директора, мы с лёгкостью можем обучить его этому, и он быстро начнёт производить нужные результаты.

Продать свою компанию проще и дороже.

Представьте, что в определённый момент вы решили продать свою компанию. Обычно организации, деятельность которых не систематизирована, сильно зависят от владельца, так как он управляет ими интуитивно.

Другое дело – системная компания. В ней определены роли, есть описание каждой, а также алгоритм управления, действуя в соответствии с которым можно приводить компа-

нию к поставленным целям.

Соответственно, стоимость системной компании будет выше стоимости аналогичной компании, деятельность которой не систематизирована. Это обусловлено тем, что при приобретении системной компании новый владелец сможет легко разобраться в её управлении и продолжит ваше дело.

Системная компания возвращает вкус к занятию любимым делом.

Когда я «варился в операционке» и не систематизировал деятельность своей компании, вкус к занятию любимым делом совсем пропал. Я чётко помню это ощущение. Когда я основывал своё дело, у меня были огромный энтузиазм и любовь, и я был готов заниматься им дни и ночи напролёт.

Когда дело начало расширяться, я не смог переключиться и начать профессионально управлять им, и оно меня «засало». Вместо постоянного развития, создания новых продуктов, генерации идей, я занимался «тушением пожаров». Решал проблемы, возникающие в маркетинге, продажах, на производстве. Подразделения между собой ссорились, мне приходилось их примирять, сотрудники уходили, приходилось перехватывать работу и выполнять её самому – у меня уже не было сил тянуть на себе это дело.

Я отчаялся и даже стал подумывать о том, чтобы вернуться на путь развития себя как профессионала и начать, как раньше, заниматься программированием.

Но всё изменилось, когда я изучил работу системной ком-

пании, базовые законы управления и внедрил их в своё дело.

У меня словно открылось второе дыхание – я стал делать то, что действительно люблю: создавать продукт, придумывать новое!

Те преимущества, которые я перечислил выше, – лишь вершина айсберга тех благ, которые станут доступны после систематизации деятельности компании. Могу сказать по своему опыту, что это очень увлекательное занятие. Чем дальше вы продвигаетесь, тем проще и понятнее становится процесс управления компанией.

В завершение этой главы хочу сказать, что для меня системное управление – это управление в первую очередь функциями⁷, а потом уже людьми, выполняющими их.

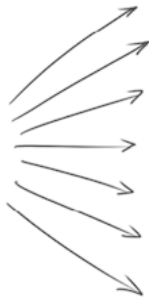
Что я имею в виду?

Раньше я видел свою компанию следующим образом. Например, у меня есть сотрудник Петя, он звонит клиентам, отправляет коммерческие предложения, выставляет счета, готовит накладные, отгружает товар, заказывает воду, заправляет картридж для принтера.

⁷ Здесь и далее под функцией я понимаю набор задач, выполняя которые сотрудник, поставленный на функцию, производит определённый результат. Например, есть функция «Продажи» и действия для нее: звонить клиентам, отправлять коммерческие предложения и т. д. Результат выполнения этой функции – деньги, поступившие на счета и в кассу компании.



Петя



Звонит клиентам

Отправляет коммерческие предложения

Высылает счета

Готовит накладные

Отгружает товар

Заказывает воду

Заправляет картридж для принтера

Теперь представьте: всю информацию о том, как выполнять ту или иную работу, он держит в голове. Если Петя уйдёт из компании, мы потеряем огромное количество наработанного опыта. И нам придётся снова тратить время и деньги на то, чтобы наработать этот опыт новыми сотрудниками.

Если описать работу Пети, то получится описание деятельности конкретного человека. В случае его ухода нам придётся искать нового Петю.

Как может быть иначе?

Мы можем разделить всю деятельность компании на функции. Далее определить, какие результаты ожидаем получить от каждой из них и какие действия должен совершать человек, выполняющий конкретную функцию, для получения результата.

В приведенном выше случае можно выделить следующие функции и действия, которые нужно выполнять сотруднику,

выполняющему функции.

Продажи: звонить клиентам, отправлять коммерческие предложения, выставлять счета.

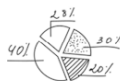
Склад: готовить накладные, отгружать товар.

Управление офисом: заказывать воду, заправлять картридж для принтера.



Продажи
Петя

- Звонит клиентам
- Отправляет коммерческие предложения
- Высылает счета



Склад
Петя

- Готовит накладные
- Отгружает товар



Управление
офисом
Петя

- Заказывает воду
- Заправляет картридж для принтера

Теперь наш Петя выполняет функции «продажи», «склад» и «управление офисом». Компания растёт и развивается. Предположим, Петя перестаёт справляться со всеми функциями. Тогда мы просто передаём, например, функцию «продажи» другому сотруднику. Как выполнять действия, чтобы получить результаты в рамках функции «Продажи», уже описано, и новый сотрудник в кратчайшие сроки сможет приступить к своей деятельности и добиться требуемого результата.

Таким образом, у нас появляется схема всех функций в компании. Далее мы распределяем людей в соответствии с ними, и всё начинает работать. Вспомните пример с кофейным аппаратом, приведенный выше.

Для меня стало откровением то, что системное управление – в первую очередь управление функциями. Это фундамент. Осознав такую мысль, вы сможете с легкостью освоить и всё остальное в системном управлении.

Глава 4

Закон созидательного внимания (ЗСВ)

Сейчас я расскажу о законе, который волшебным образом изменил мою жизнь. Мало того, что сам по себе он позволяет получать замечательные результаты в жизни, так он ещё является основой управления.

Где внимание – там результаты.

Это базовый закон. Чтобы получить какие-либо результаты, мы должны направить на них своё внимание. Вспомните: те, кто хорошо учился в школе, направляли своё внимание на изучение предметов либо под давлением родителей, либо потому, что им это нравилось.

С моей точки зрения, все инструменты управления функционируют на основе данного закона. Я буду называть его Закон созидательного внимания – ЗСВ.

Если посадить рядом два одинаковых цветка и содержать их в одинаковых условиях, но уделять внимание одному (хоть, лелеять, поливать), то он будет цвести и благоухать, а другой зачахнет.



Задумайтесь, каких результатов вы достигли в жизни. Наверняка увидите закономерность: где есть результаты – было ваше внимание. Если же его не было, а результаты имеются, значит, присутствовало внимание другого человека.

Осуществляя управление, мы направляем внимание сотрудников на результаты, которые ожидаем получить. Например, в нашей в компании по утрам в каждом подразделении проходят короткие планёрки, на которых руководители оценивают, какой результат получен за прошлый день, какая норма⁸ на текущий день. Руководитель озвучивает эти показатели, направляя на них внимание сотрудника.

⁸ Норма – целевой показатель на определённый период, выполнить который намеревается сотрудник или подразделение. Например, у менеджера по продажам может быть норма по звонкам на текущий день – 50 разговоров с клиентами.

Вроде бы такое простое действие, но оно сразу даёт прирост в выполнении целевых показателей. Направление внимания на нужный результат! Подробнее я расскажу об этом, когда буду описывать такой инструмент управления, как установочные координатии.

Хочу подчеркнуть важность такого факта: не имеет значения, направляете вы внимание на то, что хотите, или на то, чего не желаете – результаты всё равно проявятся. Думаю, многие из вас замечали следующее: когда действительно чего-нибудь хочешь – это обязательно приходит в жизнь. То же самое происходит и тогда, когда чего-либо не желаешь. Например, вы купили новую машину и так боитесь поцарапать её, что думаете об этом во время парковки. Фактически, когда вы размышляете об этом, то направляете своё внимание. И если не перестать делать это, с машиной обязательно произойдёт неприятность.

Для меня внимание – волшебный ресурс. Как только я фокусирую его на том, что мне нужно, в мою реальность начинает стучаться возможность это реализовать. Это люди, готовые помочь в достижении результата, и ситуации. На какие мысли мы направляем внимание, такие и материализуются. Свой опыт в создании материальной действительности с помощью своих мыслей и чувств я описал в книге «Особое знание. Как создать жизнь мечты».

Заказать ее можно на сайте «Особое знание»: <http://osoboeznanie.ru>

Просто наведите камеру своего телефона на QR-код и переходите на сайт.



Глава 5

Сила благодарности

Напомню: куда мы направляем внимание, там и получаем результаты. Осознав это, я стал применять очень простую формулу, которая даёт восхитительные результаты во всех сферах: как в делах, так и в личной жизни!

Формула очень проста.

Благодарите! Не скупитесь на благодарность!

У всех есть сотрудники, они ежедневно трудятся, достигают результатов для своего подразделения, компании и для вас. Иногда происходит отклонение от стандартного хода вещей, попросту говоря, сотрудник накосячил. Что происходит? Мы сразу обращаем на это внимание и начинаем исправлять ситуацию. Вроде бы, всё верно. Но!

Посмотрите на эту ситуацию сверху. Когда сотрудник хорошо трудится и достигает необходимых результатов, на него редко обращают внимание или этого не происходит вообще. Как только что-то пошло не так, сразу всё внимание направляется на возникшую проблему. А мы же помним о ЗСВ. Где в этой ситуации наше внимание?

Теперь отклонимся от темы.

Хочу выразить вам своё восхищение! Очень горжусь и восхищаюсь вами! Вы великолепны! Постоянно учитесь, чи-

таете, развиваетесь, приносите пользу окружающему миру! Даёте людям рабочие места, возможность жить достойно! Вы большие молодцы! Я действительно от всей души вами горжусь!

Теперь проанализируйте свои ощущения. Вам приятно читать эти слова благодарности? Уверен – да! Каждому человеку приятно слышать слова поддержки и похвалы, от этого вырастают крылья! И я написал это не только для того, чтобы привести пример. Действительно считаю, что всё вышесказанное в полной мере относится к вам!

Раньше я размышлял так: «Зачем благодарить сотрудника? Он за свою работу зарплату получает». Но я готов биться об заклад, что как только вы начнёте благодарить своих сотрудников за элементарные вещи, их вовлечённость, желание действовать и результаты вырастут! Направляйте своё внимание на то, что получается у людей, благодарите их за это, говорите, какие они молодцы, и команда будет расцветать!

Это простые слова и фразы, которые каждый из вас знает:

- Умничка, благодарю!
- Молодец, так держать!
- Восхищаюсь тобой!
- Благодарю, это очень ценно!

Скорее всего, сначала вам будет некомфортно постоянно говорить эти слова, но при регулярном использовании они очень быстро станут частью вас. Вы сможете постоянно бла-

годарить сотрудников, тем самым направляя внимание на их достижения!

Помните: где внимание – там результаты!

Я сделал несколько скриншотов из своего мессенджера в переписке с сотрудниками. Мне их очень просто было найти, так как я использую благодарность постоянно.



Алексей Envybox

План отличный! Умничка! Давайте по нему пойдём



Алексей Envybox

Анастасия Колокольцева

Алексей Викторович, добрый вечер. Результаты по встрече с Анастасией Михайловной. 1. Достигла ОКР – узнала, чт...
Умничка! Очень здорово! Молодец! Благодарю 🙏 по поводу участия во внедрении обязательно сходите на несколько и
хотыбы 2 сами проведите, чтобы знать как это



Алексей Envybox



Класс

Благодарю 🙏

Глава 6

Идеология

Идеология – система взглядов, сознательно формулируемая составляющая мировоззрения человека или сообщества.

Рассмотрим пример, который поможет понять, как идеология может работать в компании.

Вечером в ресторан пришёл гость. Сел за приглянувшийся ему столик, выбрал из меню любимый суп, заказал на второе великолепную утку по-пекински, которую в этом заведении очень вкусно готовят, сидит и ожидает.

Через некоторое время официант приносит тарелку супа, ставит её на стол, и гость случайно сталкивает её на пол. Тарелка падает, разбивается, суп разливается. И тут происходит самое главное.

Если в компании существует идеология в области отношений с клиентами и официант знаком с ней, то он начнёт действовать в соответствии с ней. Например, идеология ресторана такова: «Делать так, чтобы клиент оставался доволен, любыми доступными способами». Официант начнёт извиняться, предложит дополнительное блюдо за счёт ресторана или найдёт ещё какой-нибудь способ проявить свою заботу. И это при том, что тарелка упала по вине клиента.

Возможно, идеология ресторана в области отношений с клиентами другая: «Действовать так, чтобы получить максимум денег от гостя в моменте». Тогда официант включит гостю в счёт, помимо стоимости пролитого супа, ещё и стоимость тарелки.

И та и другая идеология имеют право на существование. Именно владелец компании определяет, какой она будет. Когда идеология есть и сотрудники знакомы с ней, они могут, основываясь на её положениях, принимать соответствующие решения.

Если же идеологии нет (у работников не формируется система взглядов в области отношений с клиентами и других областях), то каждый сотрудник будет руководствоваться своим прошлым опытом.

В описываемой ситуации при отсутствии идеологии возможно такое развитие событий: официант мог вспомнить, что на предыдущем месте работы при недостатке посуды её стоимость вычитали из зарплаты сотрудников, и неважно, по какой причине посуды не было. Соответственно, если бы в этой ситуации не хватило тарелки, то ответственность легла на плечи официанта и его коллег.

Другой официант, напротив, работал в таком заведении, где всё делалось для клиента, невзирая на затраты компании, лишь бы клиент оставался довольным.

Одним из решений того, чтобы сотрудники извинялись или, наоборот, требовали деньги за разбитую посуду, было

бы прописать правила. Например, «если клиент уронил блюдо, мы извиняемся и всегда меняем ему блюдо».

Учесть все ситуации, происходящие в компании, невозможно. Без правил каждый сотрудник будет действовать, основываясь на собственном опыте. В этом случае на помощь приходит идеология: она, как система координат, помогает сотрудникам принимать решения, опираясь на собственный опыт и ориентируясь на то, что принято в компании и считается правильным.

Например, мы со старта компании *Envybox* решили, что наша идеология в области отношений с клиентами будет следующей: «Сделать так, чтобы клиент оставался доволен, любыми доступными способами». Эта идеология постоянно продвигается в команде.

У нас даже есть Книга подвигов, в которую записываются важные и значимые поступки, совершённые сотрудниками в отношении клиентов.

Какие подвиги описываются в книге? Например, когда сотрудники решают проблемы клиентов ночью. Или когда сотрудница, находясь в салоне красоты, делая на одной руке маникюр, другой помогала клиенту решить вопрос.

Для примера расскажу об одном случае, описанном в Книге подвигов.

27 тысяч рублей – и клиент счастлив!

Однажды в солнечный и теплый рабочий денёк обратился в нашу компанию клиент с просьбой установить ему огненный Онлайн-чат.

Вроде бы, ничего необычного, но внезапно история свернула со своей идеально проложенной дорожки на адскую колею.

– Было это примерно в апреле 2016 года, – вспоминает технический директор Денис Андреевич, – тогда мы только выпустили наш Онлайн-чат, и мне посчастливилось внедрять его одному из наших первых клиентов. Имени его я, к сожалению, уже не вспомню. Взялся я за это дело охотно, но в какой-то момент всё пошло не так!

– **Помните подробности дальнейших событий?**

– Естественно! Его старый Windows начал обновляться в неподходящий момент – и пошло-поехало, всё слетело, сломалось... В общем, попытался я ему помочь, подключился удаленно, но бесполезно. Фуух, вспоминаю, как в самом страшном сне.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.