

## **Глава 11**

### **Сотрудники в условиях всеобщего хаоса, или Хороший матрос — дисциплинированный матрос**

Встречаются два шефа:

— Слушай, ты своим зарплату выплачиваешь?

— Нет.

— И я нет. А они все равно на работу ходят?

— Ходят.

— И мои ходят. Может, давай вход платным сделаем?

Встречаются через неделю:

— Ну что, сумел платным входом выгнать?

— Ни фиги — они, сволочи, чтобы сэкономить, в понедельник утром приходят и живут до пятницы.

*Анекдот*

В связи с финансовым кризисом модельный дом «Ив Сен Лоран» всем своим сотрудникам сократил зарплату на 20 %. Возмущенные манекенщицы в знак протеста объявили бес-срочную обжираловку.

*Анекдот*

## Обоснование

Знаете, если кризис на что-то и влияет благотворно, так это на сотрудников. Потому что к ним неожиданно приходит парадоксальное осознание того, что чем успешнее они раскладывают «Косынку», тем выше шансы завтра вылететь к чертовой матери. Потому что предприниматели, которые каждый «второй шанс» считают не с начала отношений, а с предыдущего «косяка», наконец понимают, что дальше так продолжаться не может, и действительно начинают увольнять.

Это хорошо. Это очень хорошо. Это оздоравливает отношения нанимателя и сотрудника и приближает их к наиболее желательной модели взаимоотношений в рыночной экономике — модели внутреннего предпринимательства (то есть когда персонал работает на материально-технической базе собственника и платит за это комиссионные). Грубо говоря, если зарплата вашего сотрудника 100 рублей, он должен приносить хотя бы 1000. Иначе зачем вообще его держать?

Да, безусловно, не все можно подогнать к конкретно денежному эквиваленту. Но все можно (и нужно) подогнать к стандартизированным КРІ. Говоря человеческим языком, под каждую должность, включая уборщицу, должны быть разработаны стандарты оценки деятельности (начиная с описания каждой вещи, которая будет протерта от пыли, и заканчивая метражом расходуемой в месяц тряпки). И если в «сытые» времена это вызывает «бунт на корабле» и необходимость увольнять всю команду для реформации стандартов (я, увы, знаю такие примеры), то в кризис сотрудники смиряются и соглашаются играть «по правилам» (потому что иначе — на корм акулам). Причем касается это

всех — и обычных студентов, и иногда даже отраслевых «звезд».

Попросту говоря, у вас должны быть прописаны бизнес-процессы (причем в малом и среднем бизнесе это делается неизмеримо легче, нежели в крупном). В идеале — до каждой запятой, которая хоть как-то влияет на конечный результат. Если не можете прописать все, пропишите хотя бы ключевые (без которых бизнес просто рухнет — продажи, например). Но когда я говорю «должны», это означает, что ваши обстоятельства, какими бы они ни были, — вторичны. Либо вы регламентируете работу своего персонала (чуть ниже мы поговорим о том, как это делать), либо они, что называется, регламентируют вас.

Это одна сторона медали — горькая. Есть и вторая. Чтобы сотрудники не разбежались в разные стороны, как тараканы от включенного света реалистичных кризисных истин, их нужно всячески поддерживать (ибо и в этом тоже священная обязанность царя-батюшки).

К чему я веду? Лучше не вынуть свой кусок зарплаты, нежели откусить от пирога сотрудников. Лучше убить свой единственный выходной, чтобы поднять им дух, когда они движут вашу галерею вперед. Лучше провести один бессмысленный мотивационный тренинг, чем две осмысленные коллективные пьянки... Когда Ли Якокка поднимал «Крайслер», он назначил себе зарплату \$1 в год. Вот это я понимаю — корпоративная культура, вот это вера в себя и свою команду!

Если кризис, то у всех. Если вкалываем, то вместе с начальником. По-другому у вас рано или поздно начнется мракобесие в кулуарах в виде приворовывания, хамства

в отношении клиентов и пьянства в отношении друг друга (да, это тоже из жизни — я ничего не выдумываю).

Чтобы и то и другое интегрировалось максимально хорошо, расскажу вам одну крайне поучительную историю, которая вдвойне наглядна оттого, что никак не связана с кризисом...

Дело было летом 2012 года. Неподалеку от того места, где я иногда живу, открылся магазин, который специализировался сугубо на продаже рыбы. Их реклама попала ко мне в почтовый ящик, поэтому буквально сразу же я пошел знакомиться с хозяевами — молодой парой, которая заработала стартовый капитал, торгуя на рынке, и наконец решила выйти в «большое плавание». Причем плавание действительно было большим — на момент открытия у них работали пять (!) продавщиц на 20 квадратных метров (плюс-минус пять метров — не суть). Чувствуете размах?

Когда осенью (через пару месяцев после знакомства) я зашел к ним поинтересоваться, как идут дела, перемена была в полном смысле слова ошеломительной. Огонь в глазах собственника превратился в тлеющую искорку, от бывшего драйва остались рожки да ножки, а из пяти продавщиц — всего одна.

Начали разбираться, и оказалось, что...

При полной ассортиментной загрузке магазина его потенциал продаж тянет на 6000 гривен (22 000 рублей по курсу 2012 года) в день. Поскольку оборотных средств для затаривания полок им катастрофически не хватало, эта цифра объективно составляла 2000–3000 гривен в день (8000–11 000 рублей). При этом, когда за прилавком стояла хозяйка (только-только вернувшаяся из роддома), сумма выторга выходила порядка 2000 гривен (8000 рублей).

А вот у оставшейся продавщицы средняя дневная касса составляла 800–1000 гривен (3500–4000 рублей). Цифры из бухгалтерской отчетности и в динамике. Чувствуете запаха жареного?

На этом месте я вполне логично попросил подробности о продавщице: откуда она взялась, почему не ходит по струнке и т. д. Выяснилось следующее.

На этапе подготовки (когда магазин только-только приближался к открытию) эту продавщицу перекупили. То есть собственница рыбного магазина, однажды зайдя в универмаг под домом после трудового дня, впечатлилась работой этой продавщицы и предложила ей больше денег. Причем я уж не знаю, как было в магазине «у дома», но здесь она стала работать за ставку, то есть получать деньги вне зависимости от объема выручки.

Разумеется, продавщицу это расслабило. Она стала приходить на десять минут позже, а уходить на десять минут раньше. Она не проявляла никакого интереса к визуальной части холодильных витрин, не отрывала мягкое место от стула во время визита покупателя и своей главной социальной функцией считала подкормку соседских котов (все это со слов собственников).

Но самое интересное, что свою зарплату она каждый день сама забирала из кассы. Вне зависимости от того, наторговала она 800 или 300 гривен — свои 110 гривен (440 рублей) она забирала в любом случае. Вдумайтесь в это еще раз... Не один раз в месяц, не зарплата плюс аванс — каждый день.

А теперь посчитаем (как я это сделал тогда с собственниками на огрызке бумажки, подвернувшейся под руку). При самых оптимистичных прогнозах, продавщица наносит

убытков на 30 000 гривен (120 000 рублей) в месяц (то есть потенциально недополучает выручки на 1000 гривен в день, если сравнивать ее с собственницей). Кроме того, те деньги, которые она ежедневно вынимала из кассы, должны были играть роль оборотных средств и вкладываться в ассортимент, который приводит новых покупателей. Итого 33 000 гривен при их тогдашней наценке в 25 % могли бы приносить 8250 гривен чистой прибыли в месяц. (Даже если я преувеличиваю и зря сравниваю результат наемного работника с результатом собственницы, пусть и родившей полторы недели назад, — 16 000 гривен оборотных средств и 4125 гривен чистой прибыли — это тоже очень даже деньги, особенно в их конкретном случае.)

И это, заметьте, я еще не упомянул о сарафанном эффекте и скидках покупателям, на которых продавщица тоже вполне могла играть и, скорее всего, играла просто потому, что никаких систем контроля не существовало — собственники тупо надеялись на русский авось.

Когда ровно эти же подсчеты были совершены в присутствии хозяйки магазина, она невольно прониклась (оказывается, до разговора со мной они об этом даже не задумывались) и, наклонившись чуть ближе, раскрыла мне, пожалуй, самую страшную тайну этого вечера. За день до нашего разговора они продали машину, потому что за три месяца потратили 200 000 гривен (800 000 рублей) и пока не получили никакой отдачи (это при тогдашнем курсе доллара 8 гривен за \$1). Заставляет задуматься, не правда ли?

И как я ни пытался объяснить собственникам, что бизнес — это арифметика, в которой не должно быть эмоций, они упорно не хотели «вправить мозги» зарвавшейся продавщице.

Догадываетесь, что в итоге? Меньше чем через год их купил региональный сетевой игрок, а собственники, изрядно потерявшие в денежном эквиваленте, уехали жить в село, работать в огороде и воспитывать детей (а не играть в бизнес). Именно этим (в различных вариациях) обычно и заканчивается попустительство по отношению к тем, кто передал ответственность за себя вам.

Поэтому... давайте проговорим последний принципиальный момент, а затем наконец перейдем к тому, что же со всем этим делать...

### **Сотрудники и бизнес-процессы малого бизнеса. Где связь?**

Если вы читали внимательно, к настоящему моменту у вас должен был возникнуть вопрос: с какой это стати я смешиваю в одном флаконе сотрудников и бизнес-процессы, при том что это ни разу не синонимы? Вопрос резонный. И его нужно пояснить, чтобы все излагаемое дальше улеглось в одну стройную картинку.

Дело в том, что в малом (а зачастую и в среднем тоже) бизнесе между сотрудниками и ключевыми бизнес-процессами можно ставить условный знак равенства. Более того, очень часто один сотрудник обслуживает сразу несколько ключевых бизнес-процессов.

Самый вопиющий пример, который невольно вспоминается мне по теме, — это собственник двух очень небольших фирм (такси и фирмы междугородних пассажирских перевозок), с которым меня однажды столкнула профессиональная нелегкая. Ужас заключался в том, что этот собственник делал

сам буквально все: и дизайн визиток, и их раздачу на улице, и прием клиентских звонков, и подвозку клиентов, и сайт, и рекламные материалы... То есть он обслуживал и рекламные процессы, и работу с клиентами, и процесс технической поддержки... Человек-оркестр просто.

Понятно, что брать пример с этого примера (простите за тавтологию) не нужно. Даже если бизнес малый, это не значит, что в нем должен быть один сотрудник, он же собственник (этакий кукловод, который пытается сам себя за веревочки дергать), если, конечно, мы не говорим про фриланс. Сотрудников должно быть ровно столько, чтобы их количество и качество обеспечивало максимальный коэффициент рентабельности и роста. В общем, чтобы это отвечало требованиям здравого смысла, в наличии которого у своих читателей (вас лично) я нисколько не сомневаюсь.

Так вот, к чему я веду... Прорисовывать структуру бизнес-процессов в малом бизнесе слишком трудозатратно и, в общем-то, незачем (хотя если очень хочется — я вас не отговариваю). Но есть другой способ заставить их работать слаженно и предсказуемо. А именно...

*Описать и formalизовать НЕ сами бизнес-процессы, а работу сотрудников, которые их обслуживают.*

Акцентирую ваше внимание, что такой способ адекватно применим только в малом и среднем бизнесе (где на каждый из ключевых бизнес-процессов приходится не более двух сотрудников, а лучше один). В противном случае все это сведется к разработке инструкций (что, конечно, лучше, чем ничего), но не к формализации и прогнозируемости бизнес-процессов (что нужно нам в идеале).



Итак, мы договорились. Чтобы понизить количество энтропии в бизнесе во время кризиса, мы будем приводить в божеский вид ключевые бизнес-процессы на предприятии. И делать это будем с помощью описания и формализации работы сотрудников, которые обслуживают эти самые процессы. Вам это позволит:

- ✓ сделать бизнес (и его финансовые результаты) гораздо более предсказуемыми;
- ✓ снять «человеческий фактор» в обслуживании бизнес-процессов;
- ✓ нанимать более дешевый и менее квалифицированный персонал (благодаря четкой формализации происходящего);
- ✓ сильно упростить процедуры контроля и коррекции;
- ✓ если не выйти из бизнеса вовсе, то значительно снизить степень своего личного участия в текущих процессах.

Ну а теперь я поэтапно расскажу вам...

**... что конкретно нужно сделать.**

1. Выделите один (наиболее важный, ключевой) бизнес-процесс, который нуждается в оптимизации. Например, продажи.
2. Выделите лучшего с точки зрения производственных показателей сотрудника, а лучше нескольких в этой конкретной теме (как мы уже договорились в нашем случае — продажи) и опишите его деятельность на бумаге в формате «как есть». То есть фактически проведите с ним/ними несколько дней «ноздря в ноздю». Запишите каждое значимое действие, которое он делает: во сколько приходит на работу, из

какого ящика стола достает распечатанный список потенциальных клиентов, как этот список выглядит, в какое время он начинает обзвон, что говорит каждому из клиентов, как отрабатывает каждое из возражений... На выходе должен получиться довольно объемный документ (размером с маленькую книгу) — этакая карта действий, которая не предполагает белых пятен.

Графический шаблон (как раз то, что продают крупные консалтинговые компании, делая это на софте с названием из трехэтажных аббревиатур) тоже вполне спокойно можно составить самому. Это должно быть «дерево», построенное по принципу «плюс-минус» (в информатике это называется «алгоритмы») и выглядящее примерно так.



Да, если вы думаете, что это можно сделать за пару дней, — нельзя, более того — опасно. Чем больше мелочей вы учтете на этом этапе, тем меньше головной боли у вас возникнет в последующем, поэтому записывайте как можно больше. То, что кажется вам незначительной мелочью, может оказаться тем самым краеугольным камнем, на котором все держится.

3. Разработайте наконец, если не сделали этого раньше, систему показателей (те самые KPI), по которым будет оцениваться успешность или неуспешность работы сотрудника. Причем не абстрактно-метафизически, а с цифрами (без них никак) и реалистичным планом, который вы хотите получать в единицу времени. Например, если мы продолжаем говорить о продажах, здесь может подразумеваться:

- общая сумма новых контрактов в месяц;
- общая сумма контрактов с уже существующими клиентами;
- максимально допустимый коэффициент оттока клиентов;
- количество заказов на «примерку» или «тест-драйв»;
- количество новых контрагентов, с которыми начаты переговоры;
- и т. д. и т. п.

На выходе у вас должно получиться нечто вроде чек-листа. Если сотрудник в конце месяца «сделал раз, сделал два, сделал три» — он молодец и заслужил такую-то заработную плату с таким-то бонусом (про-

цент от размера показателя номер два, допустим). Если же сотрудник «сделал раз, сделал два, а вот с три не состоялось» — он либо получает зарплату без бонуса и становится на ступеньку ближе к пугающему «ничто», либо сразу уходит в бан (в зависимости от важности пункта три).

Обратите также внимание на то, что без КРІ, прописанных в цифрах, графический алгоритм из прошлого пункта не будет иметь никакого смысла. Потому что двоичная система предполагает только два варианта ответа: «да» и «нет», они же «плюс» и «минус». А как вы узнаете, какого результата достиг сотрудник и куда ему двигаться дальше, если у этапа нет внятных критериев, отвечающих положению «плюс»?

4. Проанализируйте получившийся документ (без учета системы критериев) на предмет того, что можно/нужно улучшить. Например, приходить на работу чуть более строго по графику (или вообще не приходить — звонить из дома). Или что поменять в организации работы с клиентской базой, как «докрутить» отработку наиболее частых возражений и т. п., чтобы приблизиться к тому эталону, который вы в качестве собственника себе представляете.

Очень желательно, чтобы в процессе обсуждения корректив (обсуждение может проходить так, как вы сочтете нужным) принимали участие:

- непосредственно тот человек, который будет по этой инструкции работать;
- человек, который будет его работу контролировать и отвечать за ее результаты (возможно, лично вы);

- если у вас есть внешний «эксперт» — человек, отработавший в тех же условных продажах, в той же теме, но у конкурента за 2000 километров от вас, — его тоже желательно привлечь.

Еще учтите такую вещь. Насколько важно вовлечь в процесс тех людей, которых я описал, настолько же важно ни при каких обстоятельствах не допустить сюда всех остальных. Потому что у каждого из нас за спиной бэкграунд из «страны советов», и раскритиковать не зная что, не зная зачем — это за милую душу сделает каждый. Помните, что «сапожника должен оценивать сапожник, токаря — токарь» и далее по списку.

5. Впишите в исходный текст нововведения, которые посчитали необходимыми на предыдущем этапе.
6. Оттестируйте нововведения в полевых эмпирических условиях. То есть пусть их под вашим чутким руководством «обкатает» на себе тот самый сотрудник, с которым мы стартовали. Здесь важно не просто выслушать его после того, как он «попытается» по ним поработать, а опять же становиться рядом и фактически напрямую участвовать в процессе (когда пряником, а когда палкой). Если вы отдадите тестирование на откуп сотрудникам — будьте уверены, они постараются вас убедить, что раньше было лучше.

На этом этапе начинаются повальное недовольство, рецидивы и попытки вставить палку в колесо прогресса. Не поддавайтесь. Тут либо непокорных сломаете вы (и получите предсказуемость, автоматизм, независимость от текучки и т. д.), либо непокорные сломают вас и все предпринимательство сведется к тому, что

вы будете предпринимать попытки восстановить авторитет. Кстати, особо непробиваемых любителей анархии (у которых нет убедительных аргументов в пользу своей непокорности, кроме эмоций) прямо здесь же можно и нужно начинать увольнять.

7. После первичного тестирования внесите в имеющийся документ правки, необходимость которых выяснили (если выяснили) в предыдущем, тестовом пункте, и... снова проведите тестирование.

Процедура должна повторяться до тех пор, пока вас как собственника не устроит результат. А каким образом мы будем отслеживать результат? Правильно — с помощью системы критериев, которую разработали на третьем шаге. Скажем, если клиентское возражение о высокой цене вы решили отрабатывать с помощью не классического приема «дробления цены», а антикризисной формулировки «ну, у всех щас доллар дорожает» и у вас после этого лучшие продавцы «просели» по критерию «общая сумма новых контрактов за неделю», значит, срочно отматывайте назад и возвращайте все как было.

Нужно сказать, что классическое тестирование подразумевает тестирование только одного элемента в единицу времени, иначе получается хаос и непонимание того, что же реально сработало, а что выступило в качестве декорации. Тестирование процессуальных элементов не исключение, но вполне можно:

- одновременно работать с отдельными элементами инструкции, которые находятся на различных стадиях бизнес-процесса (то есть тестировать варианты

обхода секретарши в телефонных продажах и в то же время тестировать презентационные спичи, которые произносятся на личных встречах с контрагентами);

- или одновременно тестировать один и тот же элемент инструкции, если он опять же находится на различных стадиях описываемого бизнес-процесса (то есть тестировать отработку основных клиентских возражений сразу и в телефонных продажах, и в личных, и в продажах с сайта).

8. Когда конечный документ будет готов, определитесь с поощрениями и наказаниями (пропорционально за соответствие и несоответствие инструкциям) и подпишите его в трехстороннем порядке. То есть вы лично (в качестве собственника, который должен знать, что у него вообще на предприятии происходит), тот сотрудник, который будет по этой инструкции работать, и тот сотрудник, которому в обязанности вменены контроль и ответственность (это еще называется «менеджмент») за исполнителя.

Важный момент: эта инструкция должна быть не просто стопкой макулатуры, потому что и отношение к ней будет соответствующее. Желательно оформить это брошюрой, книгой, а идеале — комиксом. То есть с картинками, которые наглядно показывают, что и как надо делать. Как с секретарями работать (которые не пускают продавца в пещеру руководителя), как улыбаться, по какому шаблону товар паковать, как парковать автомобиль и прочее. Не обольщайтесь тем, что это самоочевидные истины, — быть может,

они самоочевидны для вас, человека, вложившего деньги, заработанные кровью и потом, в свое дело, а для сотрудника — это набор дурацких правил, которые зачастую, по его авторитетному мнению, «не работают».

9. Девятый пункт — это повторение второй части пункта шестого. Вас всеми правдами и неправдами будут пытаться сломать. Будут делать не по шаблону, а по наитию, утверждать, что «нововведения тупые», что «в кризис надо хотя бы выжить, а не фигней заниматься», и т. д. Не прогибайтесь. Если вы абсолютно уверены, что до этого все сделали правильно и в своих требованиях отталкивались исключительно от требований объективной реальности — гните свою линию до победного. А тех, кто регулярно и (что страшнее) осознанно вносит в процессы хаос, — увольняйте. Сопротивляются все? Что ж, вы знаете, что делать.

### **Что обязательно должно быть в такой инструкции**

- Иерархическая структура. То есть кто кому подчиняется и кто перед кем отчитывается. Обратите внимание, что, если речь идет об, условно говоря, экспертных бизнес-процессах (допустим, бухгалтерии или производстве муфт для промышленных насосов), вы (на правах собственника) должны становиться подчиненной единицей. У вас запросили информацию — вы дали. Запросили финансирование на закупку комплектующих — вы выделили. Разумеется, спектр всего того, что от вас могут требовать (и кто, и с какими документами в руках), должен быть строжайшим образом прописан.



Особенно важно обозначить ответственного за описываемый бизнес-процесс, чтобы было понятно, с кого потом спрашивать.

- Стоимость бизнес-процесса. Здесь должны быть описаны операционные издержки (включая оплату работы персонала) и этапы и/или элементы бизнес-процесса, на которые затрачиваются деньги. Если сказать проще, вы учитываете:

- сколько стоит сотрудник;
- его оборудование;
- перемещение;
- расходники;
- обеды с клиентами;
- лимит на штрафы в месяц (если они напрямую связаны с описываемым бизнес-процессом) и т. д.

Затем все это суммируете и делаете из получившейся цифры норму. Теперь на нее можно опираться, чтобы приблизительно сравнивать фактические расходы с эталонными.

- Сроки каждого отдельного этапа бизнес-процесса, а также всего цикла.

Например, продажи принято делить на несколько ключевых этапов (разных в зависимости от отрасли, о которой идет речь). В наиболее простом и универсальном варианте этапов четыре:

- 1) знакомство и сбор информации;
- 2) презентация своего товара;

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

3) работа с возражениями;

4) закрытие сделки.

Каждая личная продажа проходит по этому шаблону (в его различных вариациях), и после всех четырех ступенек мы получаем полный цикл. Так вот, чтобы у продавца не было соблазна «вставить свои пять копеек», сроки нужно регламентировать. Например, следующим образом:

- знакомство и сбор информации (предположим, один час перед встречей и десять минут во время встречи); если это не будет закреплено на бумаге, продажник вполне может «отстреляться» за пару минут, если спешит по своим делам, или растянуть этап знакомства на несколько часов, если в качестве контрагента ему попалась миловидная девушка (а это влечет за собой потерю не только времени, но и денег);
- презентация своего товара (3–30 минут); очевидно же, что рассказать о продукте можно за десять секунд, а можно в полтора часа не уложиться; так вот, когда речь идет об очень конкретной целевой аудитории (например, дистрибьюторах), им десять секунд будет недостаточно, чтобы принять решение; мораль — прописывать не только опорный текст самой презентации (с типичными выражениями, которые в ходу у целевой аудитории), но и сроки, в которые она должна уместиться;
- работа с возражениями (от двух минут до двух месяцев); в сложных b2b-секторах переговоры могут длиться месяцами, и нужно признать, что описать

здесь однозначные сроки — значит погрешить против истины; но указать граничную планку времени, за которой кончается целесообразность и начинаются убытки, все-таки стоит;

- закрытие сделки (1–5 минут); думаю, логику вы уже уловили; это должен быть не просто набор приемов, а еще и мини-хронограф продаж.

Ну и, наконец, полный цикл должен уместиться в нашем случае (если брать по максимуму) в два месяца 1 час 45 минут.

Разумеется, это утрированный пример, а сколько ключевых этапов проходит ваш бизнес-процесс, я не знаю. Например, работа продавца на кассе может включать в себя несколько десятков буллетов (посмотреть в глаза, улыбнуться, сказать корпоративное приветствие, пробить товар, предложить пакет, предложить товары импульсного спроса и т. д.). И сразу отвечаю на ваш немой вопрос: да, настолько подробно; да, иначе — хаос и болезненные импровизации.

- Система отчетности, которая закрывает каждый ключевой этап описываемого бизнес-процесса (по вопросам, как, когда, кому и по какой форме сотрудник отчитывается, какие показатели при этом учитывает и т. д.).

Мы уже говорили, что для каждого бизнес-процесса (более того — для каждой рабочей единицы) должны быть разработаны конкретные числовые характеристики эффективности — КРІ. Причем прошу вас, не «передирайте» бездумно эти характеристики из чужих книжек или чужого опыта. Даже если речь идет

об одном и том же виде работ, показатели эффективности могут быть абсолютно разными.

Например, к моей книге «Партизанский маркетинг в социальных сетях» прилагался пакет документации для отчетности и контроля (с ключевыми показателями, которые нужно учитывать в коммерчески ориентированном SMM, такими как «потрачено\$», «заработано\$», «получено заказов», «количество новых потенциальных клиентов», «ROI», «показатели CTR для рекламных кампаний» и т. д.).

Но когда я начал сотрудничать с университетами по вопросам привлечения абитуриентов, мне пришлось полностью переделывать эту документацию, потому что ключевые факторы для них — это «количество заданных абитуриентами вопросов», «количество новых подписчиков», «количество посетителей в неделю», «количество негативно настроенных пользователей», «количество “лайков”, комментариев, перепостов» и т. д.

То есть речь вроде бы идет о том же самом SMM, но в зависимости от целей меняются ключевые характеристики эффективности. Поэтому легкого рецепта не будет — вам придется разработать их для самих себя.

- Система контроля. Попросту говоря, ваш сотрудник должен понимать, что «неожиданная» проверка или «тайная закупка» — это не самодурство, а ваше вполне законное и очень логичное право. Описывать, как именно вы будете делать «неожиданные» проверки, разумеется, не стоит — просто оговорите, что они будут, и будут обязательно.

Еще один прием, которым я сам постоянно пользуюсь, — это публичный контроль результатов. Если вы таки потрудились и разработали систему ключевых показателей, контролирующих бизнес-процесс, закрепите в инструкции, что каждую пятницу эти результаты должны вывешиваться на всеобщее обозрение над рабочим столом ответственного сотрудника (если там, конечно, нет цифр, составляющих коммерческую тайну). Или нарисуйте на флипчарте график, где каждую неделю будут отмечаться успехи и неудачи персонала (опять же применительно к ключевым показателям их эффективности).

Логика здесь в том, чтобы включить соревновательный инстинкт. В конце концов, просто попробуйте на себе — это ведь не требует ни копейки инвестиций, а вот придать дополнительное ускорение персоналу вполне может.

- Система поощрений-наказаний. Мало того, что у вас должны быть четкие цифровые критерии, когда действует первое, а когда — второе (как вы уже догадались — привязанные к ключевым показателям эффективности), следует также заранее прописать, что конкретно будет выступать в качестве поощрения, а что — в качестве наказания (чтобы персоналу было понятно, за что бороться, а чего избегать).

Например, у меня есть абсолютно реальная знакомая, которая, будучи наемным сотрудником, опаздывала на работу (более того, имела для этого веские экономические обоснования). Босс предусмотрел, что за опоздание будет взиматься штраф 150 рублей. Но он

не предусмотрел, что такси от квартиры его сотрудницы до места работы может стоить больше. Собственно, что выберете лично вы: приехать на работу вовремя, потратив 200 рублей, или вальяжно опоздать, потратив при этом 150 рублей? То-то и оно...

- Встроенная система коррекции инструкции. Бизнес (да и мир в целом) — среда динамическая. Поэтому завтра может произойти буквально все что угодно. Ключевой сотрудник может уволиться, софт — обновиться или «упасть», могут появиться новые инструменты или прийти новые конкуренты, поставщик — поменяться, доллар — вырасти (еще немного)... Для того чтобы в этих условиях инструкцией можно было пользоваться, она тоже должна быть динамической (то есть обновляться вместе с окружающим миром).

Для этого стоит описать, кто конкретно, в какие сроки и по согласованию с кем вносит коррективы в инструкцию. Как правило, это сотрудник, ответственный за описываемый бизнес-процесс.

Да, учтите еще одну деталь. Если вы регламентируете что-то связанное с Интернетом, пропишите, кто и в какие сроки должен менять пароли после увольнения сотрудника, который имел к ним доступ (а прописав, реально делайте это). Кажется, мелочь, но она способна нанести убытков на колоссальные суммы денег.

Например, несколько лет назад один из моих клиентов (называть которого было бы некорректно) нанял сайтостроителя, который оказался слегка нечист на руку. Сайт-то он сделал и даже несколько лет его обслуживал (забрать у него пароли даже в голову никому

не пришло). А когда прилетел жареный петух и начал клевать в известное место, сайтостроитель подумал и решил, что пароли тоже можно продать (заработать лишние \$1000). Клиент платить отказался... В итоге хорошо проиндексированный сайт с правильным доменным именем оказался в руках человека, который по сей день «зеркалит» уже новый сайт моего клиента. А как следствие — десятки потенциальных заказчиков уходят буквально в никуда... И таких примеров масса. Пожалуйста, не давайте своим сотрудникам повода стать одним из них.

- Встроенная система саморазвития. То есть список задач, которые напрямую не касаются описываемого бизнес-процесса, но нужны для профессионального развития сотрудника (чтение книг, профильных журналов, тематических подписок, просмотр фильмов, интервью и обучающих курсов по теме, прохождение и ведение тренингов и т. д. в том же духе).

Мне лично еще очень нравится пункт, предписывающий сотруднику один раз в месяц предлагать какие-нибудь изменения (будь то добавление чего-то нового или устранение чего-то старого) в подконтрольном ему процессе. Уверяю вас, если он действительно развивается — у него такие идеи будут.

Если в описываемом бизнес-процессе участвуют какие-то инструменты (реальные или программные), схемы, чертежи, ГОСТы и т. д., разумеется, они тоже, наряду с комиксами, которые мы уже обсуждали, должны быть описаны (и изображены) в основном тексте инструкции.

Если у вас все получилось и вы выстояли на протяжении всех описанных этапов — поздравляю! Теперь вам предстоит

проделать то же самое с каждым бизнес-процессом в своем малом (или среднем?) бизнесе. «С каждым» — с поправкой на здравый смысл (например, не все ведь, чем занимается бухгалтер или генеральный директор компании, можно доверять бумаге, правда?). Общее правило здесь звучит так: чем ниже сотрудник находится по иерархической лестнице, тем точнее стоит регламентировать то, что он делает.

Ну и, конечно, не забудьте подписать получившийся документ хотя бы в двухстороннем порядке (вы и ответственный за бизнес-процесс).

Если хотите наглядный пример такой инструкции (кстати, на Западе это называется cut-guide и входит в комплект того, что подразумевается под общим словом brand-book) — читайте мою книгу «Партизанский маркетинг в социальных сетях». Она вся написана как инструкция для одного конкретного сотрудника — эсэмэщика (изначально — для моего клиента, компании Extreme Party, а потом адаптирована под массового читателя-внедренца).

Кроме того, участники моих тренингов регулярно становятся свидетелями того, как благодаря наличию четко написанной инструкции производственные результаты в течение 10–15 минут вырастают в 2,5–3 раза. Наберите в YouTube «формализация деятельности персонала» плюс мою фамилию и посмотрите на это воочию.

**Если у вас стартап и пока нет сотрудников, работу которых можно описать «как есть» — ...**

... ничего страшного. Просто смоделируйте этот же бизнес-процесс у того, кто делает его хорошо (рентабельно):

- у самого себя (если вы пришли из «технарства» и сами, своими руками делали то, что теперь собираетесь делать в масштабах собственной компании);

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**



- у партнера из смежной области (например, чтобы смоделировать работу официанта, можно просто попросить о помощи знакомого владельца ресторана, который работает в другом конце города, в другой отрасли или в другом сегменте питания: допустим, вы специализируетесь на итальянской кухне, а он на японской — вам ведь нечего между собой делить?);
- у партнера из диаметрально противоположной области (например, продавца страхования жизни вполне можно моделировать как пример для продавца автомобилей);
- у конкурента (если его бизнес-процессы видны снаружи; например, человека, работающего «на телефоне» в офисе).

Если вы не понимаете, что я подразумеваю под словом «моделирование», отлистайте назад до момента, когда мы начали говорить, «что нужно делать», и перечитайте еще раз. То есть по факту меняется только первый пункт — вы описываете «как есть» работу чужого сотрудника, а затем последовательно тестируете, к каким результатам это приводит у вас лично.

Второй концептуальный способ сделать такую инструкцию (если у вас стартап) — просто начать как есть, а в процессе корректировать работу сотрудников и наиболее удачные решения постепенно класть на бумагу. Прелесть здесь в том, что сотрудники нового проекта — это неограниченный материал, из которого можно слепить алмазы. Ну а если вам удалось получить хотя бы один (алмаз в смысле) — моделируйте его и масштабируйте.

## Пара слов о поощрениях и санкциях...

Во-первых, если они прописаны в регламенте, значит, не просто желательно, чтобы вы их применяли, — вы должны (еще раз — должны) их применять. И касается это даже не столько поощрений, сколько наказаний (потому что наказывать сложнее морально). Мне знакомы примеры, где собственник бизнеса, приходя в офис, целуется в щечки с сотрудницами... А потом, собственно, возникает резонный вопрос: как их наказывать? Свои же. Вот и наказывайте «своих» — детей ведь наказываете и ничего.

Во-вторых, поощрение — это не всегда про деньги. Отгул, доступ в Интернет, внимание начальника, грамота, право провести корпоративный тренинг, место возле окна, приоритетное рассмотрение дат на отпуск — тоже вполне желательные штуки... Но, разумеется, лучшее поощрение — это поощрение индивидуальное (когда вы выясняете, что сотруднику действительно важно, а затем либо даете это в качестве пряника, либо лишаете этого — в качестве кнута). Например, у меня в компании разные сотрудники получают зарплату разными способами, в зависимости от их пожеланий — кто-то по предоплате, кто-то только по факту выполнения, кто-то исключительно наличкой... А есть такие предприятия, где специальный человек всем оплачивает счета за квартиру и вещи в стирку относит, чтобы работники не отвлекались на дорогу и очереди.

В-третьих, избавьтесь наконец от мысли, что у вас есть какой-то «социальный долг» перед сотрудниками. «Сотрудники» — это от слова «сотрудничество», и если они начинают дезертировать, срывать процессы или просто неэффективны (с точки зрения уже разработанных для них критериев