

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	11
<b>ЧТО ГОВОРЯТ ОБ ЭТОЙ КНИГЕ?</b> .....	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
<b>Глава 1. Первые шаги к делегированию</b> .....	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
<b>Глава 2. Планирование</b> .....	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
<b>Глава 3. Теория и практика</b> .....	<b>65</b>
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
<b>Глава 4. Работа со штатными сотрудниками и повышение планки</b> .....	<b>79</b>
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
<i>Контроль</i> .....	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
<b>Глава 5. Тактика и стратегия</b> .....	<b>95</b>
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
<b>Глава 6. Упорядочивание процесса</b> .....	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
<b>Глава 7. Воспитание команды</b> .....	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
От чего 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
<b>Глава 8. Совершенствование процесса</b> .....	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
<b>Глава 9. Итоги и перспективы</b> .....	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
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	165

## Глава 2

# Планирование

### Пирамида эффективности

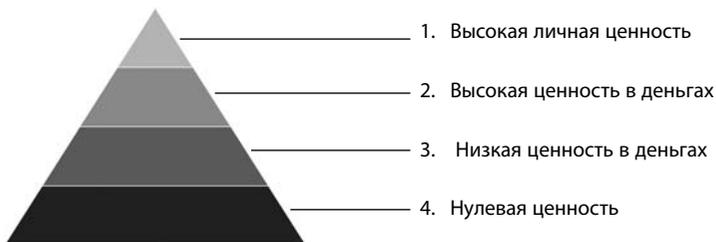
Нарисуйте пирамиду (см. рис. 1) и рядышком положите список дел, который составили при работе с предыдущей главой.

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 блоггом, 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 отсутствие 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**

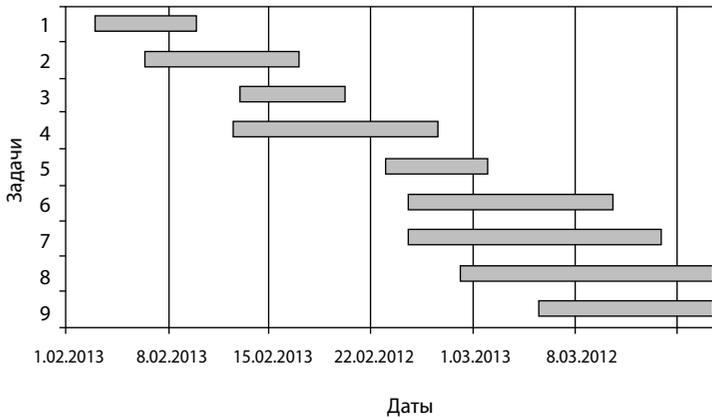
Когда вы отдаете профессионалу какую-либо задачу, вы пишете ему техническое задание. Один из примеров: мы готовили к выпуску первую версию программы для iPhone сайта <http://www.infobusiness2.ru>.

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 даёте 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

**Монстр**ам 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 упakovать 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 пускай 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](http://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.