

12+

Захар Якунин

ГЛАВНОЕ — НЕ ПРОДАЖИ

КАК НАЛАДИТЬ ПЕРЕДАЧУ ОПЫТА
В ЦЕХЕ, ОФИСЕ ИЛИ НА СТРОЙКЕ, ЧТОБЫ
НОВИЧКИ РАБОТАЛИ КАК ВЕТЕРАНЫ

Захар Якунин

**Главное — не продажи. Как
наладить передачу опыта в цехе,
офисе или на стройке, чтобы
новички работали как ветераны**

«Издательские решения»

Якунин З.

Главное — не продажи. Как наладить передачу опыта в цехе, офисе или на стройке, чтобы новички работали как ветераны /
З. Якунин — «Издательские решения»,

Эта книга — практическое руководство по спасению бизнеса от ключевых сотрудников. Сварщик уходит на пенсию — производство встает. Коммерческий директор обижается — компания теряет клиентов и пароли. Знакомо? Автор показывает, как вытащить опыт из голов мастеров, продавцов, логистов и превратить его в инструкции, видео и чек-листы. Простые инструменты: диктофон, запись экрана, 10 правильных вопросов. Никакой теории — только то, что работает в цехах, офисах и салонах.

© Якунин З.

© Издательские решения

Содержание

Вступление	6
Диагноз: Ваша компания — это протекающее ведро	8
Глава 1. Почему «само рассосется» не работает	9
Остановившееся производство	10
Хорошие девочки и испорченный маникюр	11
Пароль от бизнеса	12
Диагноз поставлен	14
Глава 2. Миф о «золотом сотруднике»	15
Почему ставка на одного гения разоряет бизнес	15
Гений по имени Равиль	16
Золотой сотрудник — это тормоз	17
Система важнее гениев	18
Что на самом деле нужно бизнесу	19
Глава 3. Охота за «племенными знаниями»	20
Инструмент первый. Диктофон (он же твой телефон)	21
Инструмент второй. Блокнот и «охота за мелочами»	22
Инструмент третий. Наблюдение	23
«10 вопросов мастеру»	24
Превращаем устный фольклор в инструкции	25
Дело было на бетонном заводе	26
Инструмент первый. Диктофон на переговорах	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Главное — не продажи Как наладить передачу опыта в цехе, офисе или на стройке, чтобы новички работали как ветераны

Захар Якунин

© Захар Якунин, 2026

ISBN 978-5-0070-4734-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вступление

Люди — не главный актив

Если ты занимаешься бизнесом больше пяти минут, ты наверняка слышал эту мантру. Ее повторяют на всех форумах, тренингах и в умных книгах. Ее любят произносить владельцы компаний, когда к ним приезжают телекамеры или приходят проверяющие.

Звучит она красиво: «Главный актив компании — это люди»

Я занимался бизнес-консалтингом 17 лет. За это время я побывал на сотнях предприятий. Я видел цеха, заваленные металлом, офисы, заставленные серверами, и стройки, где техники больше, чем в армии.

И знаешь что? Я ни разу не видел, чтобы эти «главные активы» действительно работали так, как о них говорят.

Но видел другое

Видел собственников, которые рвали на себе волосы. Буквально. Когда их «главный актив» — токарь с 40-летним стажем или начальник производства — уходил в запой, увольнялся или, не дай бог, умирал от инфаркта.

Бизнес просто разваливался на глазах. Потому что станки стоят, заказы горят, а сделать деталь, кроме того самого «актива», больше некому. Вся технология, вся магия, все секреты ремесла остались в его голове.

В голове человека, который сейчас либо лежит в больнице, либо уже работает на конкурента за углом.

И это странно, правда?

Мы говорим, что бизнес строится на людях. Что всё от них зависит. Мы клянемся в этом при каждом удобном случае. Но при этом мы делаем ровно ноль, чтобы эти знания сохранить.

Мы не строим системы для этих людей. Мы не думаем о следующих поколениях, которые придут на их место. Мы просто надеемся, что Иван Иванович будет работать вечно и никогда не болеть.

Но я видел и другие примеры. Их мало, но они есть, и они меня в свое время поразили.

Я запомнил одного предпринимателя. У него была небольшая мастерская по ремонту двигателей. Так вот, когда его лучший мастер — реально золотые руки — уходил в очередной запой, бизнес не останавливался.

Знаешь почему? Потому что этот предприниматель однажды просто взял в руки телефон. Он снял на видео, как мастер делает свою работу. Как он меняет ту самую деталь, как выставляет зазоры, как «на слух» определяет неисправность. Он скинул эти ролики в папку на Google Диск.

И когда приходил новичок, ему не нужно было три месяца стоять над душой у занятого мастера. Ему говорили: «Иди в папку, набери в поиске „замена вкладышей“ и смотри».

Новичок делал это медленнее. Да. Но он делал это без ошибок. Он не ломал оборудование, не переспрашивал по сто раз и не бесил коллег тупыми вопросами.

Система работала. На гугл-диске. Без миллионных бюджетов и дорогих LMS.

Или вспомни, как часто ты сам, будучи предпринимателем или руководителем, ловил себя на мысли: «Да что ж они такие бестолковые?»

Мы ругаем подчиненных за косяки. Мы орем на них. Мы меняем людей, надеясь, что новый окажется «золотом». Мы говорим: «Их невозможно обучить, они ничего не хотят».

А правда в том, что обучить можно любого. Вопрос не в способностях сотрудника. Вопрос в том, есть ли у тебя система, которая передает знания.

Эта книга — не учебник. Не научная диссертация. Это мой личный дневник наблюдений за 17 лет в бизнес-консалтинге. Это выжимка из того, что я видел своими глазами: ошибки, провалы, редкие победы и удивительные открытия.

Я написал её, чтобы донести до тебя одну простую, но жесткую мысль:

Хочешь, чтобы люди делали хорошо? Хватит играть в супергероя. Хватит пинать подчиненных. Построй систему, которая будет работать вместо тебя и твоих нервов.

Есть старая русская пословица: «Хочешь сделать хорошо — сделай сам». В бизнесе она работает как яд. Потому что, делая всё сам, ты рано или поздно превращаешься в заложника своей незаменимости. Ты не растешь. Твой бизнес не масштабируется. И ты никогда не сможешь отойти от дел.

За годы работы у меня сложилось печальное убеждение: большая часть российских предпринимателей никогда не вырастут.

И уж точно никогда не передадут свой бизнес по наследству. Знаешь почему? Потому что весь их бизнес держится на конкретных людях, включая их самих. А люди, как ни крути, имеют свойство уходить, заболеть или просто уставать.

Эта книга — попытка это изменить. Для тех, кто готов посмотреть правде в глаза. Поехали.

Диагноз: Ваша компания — это протекающее ведро

Представь человека, который несет муку в дырявом мешке? Насыпал полный, взвалил на плечо, идет довольный — а за ним тянется белый след. С каждым шагом мешок легче, а дорога позади всё белее.

К финишу у него горсть муки и пустая тряпка. Стоит, смотрит на этот жалкий остаток и думает: «Куда всё делось?»

Если у тебя нет системы обучения, твой бизнес — это тот самый дырявый мешок. Только вместо муки ты теряешь кое-что подороже: знания, опыт, навыки своих людей, связи с клиентами, секреты мастерства.

Ты нанимаешь сотрудников. Вкладываешь в них время, нервы, деньги. Они приходят, учатся, набираются опыта. А потом уходят — и всё это высыпается по дороге. Остаёшься ты с пустым мешком и мыслью: «Почему так? Почему я опять должен начинать сначала?»

Ответ прост. Потому что ты надеешься, что дыра затянется сама. Что «само рассосётся». Что очередной новичок как-нибудь сам научится, а опытный мастер никуда не денется.

Но дыры не затягиваются. Мешок не чинится сам. А мука продолжает сыпаться.

Давай я расскажу тебе, как выглядят эти дыры в реальной жизни. Истории, которые я собирал 17 лет.

Глава 1. Почему «само рассосется» не работает

В бизнесе есть три самых дорогих и опасных слова. Звучат они так: «Авось, небось и как-нибудь». Именно на них держится иллюзия, что можно ничего не строить, не записывать, не передавать. Просто жить сегодняшним днем.

Я покажу тебе две стороны одной медали. Два способа потерять деньги, время и рассудок.

Остановившееся производство

Был у меня клиент, владелец небольшого производства металлоконструкций. Хороший, работающий мужик. В цехе у него лет двадцать пахал сварщик, назовем его дядя Петя. Золотые руки.

Делал такие швы, что хоть в космос запускай — идеальные. Владелец дядю Петю обожал, на руках носил, премии выписывал, отпуска оплачивал за свой счет. И, конечно, в глубине души думал, что так будет вечно.

А дядя Петя взял и решил уйти. Нет, не к конкуренту — на пенсию. Просто сказал: «Всё, родной, я наработался. Хочу с внуками сидеть, на рыбалку ездить, а не искры в глаза ловить».

И производство встало. Буквально. В цехе повисла звенящая тишина. Оборудование работает, материалы штабелями стоят, заказы висят в графике, а делать некому.

Потому что все нюансы производства, хитрости, режимы варки, углы подачи электрода и последовательность действий, которые дядя Петя нарабатывал годами, хранились исключительно в его голове. В голове, которая теперь беззаботно сидела с удочкой на пруду.

Владелец нанял нового сварщика. Тот пришел, посмотрел на чертежи, почесал затылок и начал варить «как в учебнике». Получилось криво, косо и, главное, ненадежно. Брак. Еще одного нанял — та же история: шов красивый, а держать не будет. Третий вообще чуть цех не спалил, перепутав настройки.

Прошло полгода. Владелец потерял двух крупных заказчиков, которые не захотели ждать, и влез в серьезные долги перед поставщиками. Почему? Потому что весь его бизнес держался на одном человеке.

Не было системы, которая превращает опыт дяди Пети в инструкцию, в видео, в технологическую карту. Была только слепая вера в «авось дядя Петя не умрет».

Спойлер: дядя Петя не умер. Он просто ушел рыбачить. А бизнес моего клиента практически умер.

Хорошие девочки и испорченный маникюр

Не думай, что это проблема только цехов или автосервисов. Это чума любого бизнеса, где есть «руки» и «головы», которые работают без единого стандарта.

Был у меня еще один клиент из индустрии красоты. Открыл маникюрный салон в спальном районе Краснодара.

И вроде всё при нем: дорогой ремонт, премиальные материалы, запись через модное приложение. Но вечно какие-то косяки. То одна мастерица клиентке кутикулу до крови порежет, то у другой покрытие пузырями пойдет через два дня, то третья форму ногтя испортит.

Я спрашиваю: «А как ты их учишь? У тебя есть стандарт качества?»

Он говорит с недоумением: «Так они же все с дипломами приходят, обученные! Что их учить? Они работают, кто как умеет».

Вот оно. «Кто как умеет». То есть в компании нет единого «правильного» способа стричь, красить, чинить, варить. Каждый сотрудник приносит свой опыт из своей прошлой жизни.

И когда одна «хорошая девочка» уходит, приходит другая «хорошая девочка», но с совершенно другими представлениями о прекрасном. Клиенты бесятся, потому что сегодня сервис отличный, а через месяц — отвратительный. Нет стабильности, нет предсказуемости, нет бренда.

Почему? Потому что владелец поленился потратить месяц и методично записать те самые «правильные» действия: угол наклона пилки, техника нанесения базы, время сушки. Он надеялся, что мастерицы сами договорятся и придут к единому знаменателю. Спойлер: они не договорились, а клиенты ушли к тем, кто договорился.

Пароль от бизнеса

Он возглавлял дистрибьюторскую компанию, которая продавала сложное инженерное оборудование. Не чугунные болванки, а серьезную технику с переговорами в несколько этапов. И был у него Коммерческий директор, назовем его Андрей. Золотой человек.

Андрей пришел в компанию, когда та была еще гаражной. Он построил отдел продаж с нуля, вывел на ключевых заказчиков, знал поименно всех дилеров в регионах. Андрей вел переговоры с поставщиками, Андрей утверждал коммерческие условия, Андрей решал вопросы с «особыми» клиентами.

Максим занимался стратегией, финансами и общим управлением, полностью доверив «коммерцию» Андрею. Логика была простая: «Он же свой, проверенный. Зачем мне лезть в эти детали, дергать его?»

Пароли от CRM, от почты, от тендерных площадок — всё было у Андрея. Контакты ключевых лиц ЛПР — в его телефоне и записной книжке. Эксклюзивные условия от завода-изготовителя — в его переписке. Все договоренности с крупнейшими клиентами на следующий год — только в его голове.

И в один прекрасный понедельник Андрей не вышел на работу. Он не попал в больницу. Он просто обиделся. На Максима. Тот при всех сделал ему замечание на планерке, сказал что-то резкое про бонусы.

Гордость Андрея была уязвлена. И он ушел. Хлопнул дверью, заблокировал корпоративный телефон, сбросил рабочую почту и уехал на неделю на дачу «подумать о жизни».

В офисе в понедельник в 10 утра наступил коллапс.

Менеджеры не могут выставить счета — доступ к 1С заблокирован, пароля никто не знает.

Логисты не могут подтвердить отгрузку — контакты транспортных компаний были только у Андрея.

Начальник отдела закупок не может согласовать цену — все переговоры с поставщиком вел Андрей в личном чате.

Клиенты звонят и просят прислать договоры на пролонгацию. Договоры на почте Андрея, доступ к которой Максим пытается восстановить через службу поддержки третий час.

Прошел день. Неделя. Месяц.

Крупный клиент, с которым Андрей «дружил домами», забирает отгрузку и уходит к конкуренту — личные связи не продашь.

Новый коммерческий директор, которого наняли с рынка, работает вслепую. Он спрашивает по десять раз, но многих нюансов просто не знает. Партнеры теряются, потому что вместо привычного, хоть и вредного, Андрея, с ними общаются разные люди, не владеющие контекстом.

Прошло полгода. Компания потеряла треть рынка. Поставщики урезали кредитные лимиты, потому что отчеты по продажам, которые вел Андрей, вовремя не сдали. Лояльность клиентов рухнула.

Максим сохранил бизнес, но откатился на пять лет назад. И все потому, что он допустил классическую ошибку: держал ключи от своего дома не под ковриком, а в кармане пиджака сотрудника, который может в любой момент снять этот пиджак и уйти.

Мораль: Заблокированный пароль — это не проблема IT, это остановка денег. А личные контакты сотрудника — это не актив компании, пока они не внесены в общую базу.

Диагноз поставлен

Если ты узнал себя в этих историях — не расстраивайся. Ты не один такой. Ты просто попал в ловушку, в которую попадают 90% предпринимателей. Ты путаешь наличие людей с наличием системы.

Люди — это не система. Люди — это просто люди. Они болеют, уходят, ошибаются, забывают, обижаются, выгорают. Система — это то, что остается, когда человека рядом нет. Ты платишь людям за то, чтобы они делали. Но ты не платишь им за то, чтобы они сохраняли то, как они это делают. И знание утекает.

Глава 2. Миф о «золотом сотруднике»

Почему ставка на одного гения разоряет бизнес

Знаешь, о ком мечтает каждый предприниматель, когда у него текучка, косяки и вечно недовольные клиенты?

О нем. О «золотом сотруднике». О том самом уникальном мастере, который придет и сделает всё правильно. Которому не надо объяснять дважды. Который горит, творит, вывозит. Который работает за троих и не просит прибавки каждый месяц.

Я сам через это проходил. И сотни моих клиентов тоже.

Мы ищем этого гения. Мы готовы платить ему больше, чем всем остальным. Мы готовы прощать ему опоздания, плохое настроение и даже хамство клиентам. Потому что он — наш спаситель. Он — та самая золотая жила, которая вытянет весь бизнес.

Не вытянет. А если и вытянет, то в свою сторону.

Давай разберем этот миф по косточкам.

Гений по имени Равиль

Была у меня клиентка, владелица мебельной мастерской. Элитной. Делали кухни для тех, у кого бюджет как годовой оборот небольшого завода. И был у нее сборщик, Равиль. Бог столярного дела.

Равиль мог заколотить кухню любой сложности. Он видел чертежи насквозь. Он чувствовал дерево кончиками пальцев. Если Равиль собирал гарнитур — он работал бесшумно, идеально ровно и жил у клиента десятилетиями.

Моя клиентка Равиля обожала. Давала ему лучшие заказы, платила премии, закрывала глаза на то, что он мог не выйти на смену после праздников.

А Равиль, как любой гений, был человеком со сложным характером. Мог послать заказчика. Мог уйти в запой на неделю. Мог в разгар сезона сказать: «Устал, уезжаю в аул на месяц».

И каждый раз, когда Равиль уезжал или болел, производство замирало. Остальные сборщики без него боялись даже подойти к сложному проекту. Клиенты ждали. Сроки горели. Моя клиентка пила валерьянку.

Она была в ловушке. Она зависела от Равиля сильнее, чем Равиль зависел от нее. Он был ее золотом, но это золото лежало мертвым грузом, потому что больше никто не знал, как с ним работать.

А знаешь, что самое смешное? Равиль даже не был жадным или вредным. Он просто не умел учить. И когда владелица просила его: «Равиль, покажи ребятам, как ты делаешь этот сложный узел», — он искренне не понимал, как это объяснить. Он говорил: «Ну, я просто чувствую. Руки сами знают. Как я этому научу?»

Вот она, главная проблема гениев. Они часто даже не могут передать свой опыт. Потому что их талант — это магия, интуиция, наработанная годами «чуйка». А бизнес не строится на магии. Бизнес строится на повторяемых процессах.

Золотой сотрудник — это тормоз

Знаешь, какая главная проблема «золотого сотрудника»? Не то, что он уйдет. Или заболит. Или выгоревшим уволится.

Главная проблема в том, что он блокирует рост.

Пока у тебя есть один гений, который делает всё лучше всех, у тебя никогда не появится десять хороших сотрудников. Потому что гений не создает систему. Он просто делает. Быстро, качественно, но один.

Ты смотришь на него и думаешь: «Мне бы еще парочку таких». Но таких больше нет. Их не производят на заводах. А тех, кто есть, нужно растить. А гений не дает им расти, потому что ему некогда, или он боится конкуренции, или просто не умеет объяснять.

И ты попадаешь в замкнутый круг. Чтобы расти, тебе нужны люди. Чтобы были люди, их нужно учить. Чтобы учить, нужен гений, который станет учителем. Но гений не учит. Он работает.

И ты остаешься с одним золотым, но очень тяжелым слитком, который тянет твой бизнес ко дну.

Система важнее гениев

Я сейчас скажу крамольную вещь. Ту, за которую меня готовы убить поклонники теории «люди — главный актив».

Система важнее, чем самый крутой гений.

Почему? Потому что система делает обычных людей эффективными. А гений — это просто приятный бонус.

Вот представь себе Макдоналдс. Кто там работает? Гении кулинарии? Шеф-повара с мишленовскими звездами? Нет. Там работают студенты, пенсионеры, вчерашние школьники.

Но бургеры в Москве и Нью-Йорке одинаковые. Почему? Потому что там есть система. Есть инструкция: переверни котлету через 2 минуты 15 секунд, положи три кружочка огурца, нажми на дозатор соуса два раза.

Этим ребятам не нужно быть гениями. Им нужно просто следовать системе. И бизнес работает как часы. Миллиарды долларов оборота — без единого гения на кухне.

А теперь вспомни своего «Рапиля». Он — анти-Макдоналдс. Он — ручное управление. Он — риск, который ты создаешь себе сам.

Что на самом деле нужно бизнесу

Тебе не нужен гений. Тебе нужно, чтобы обычный человек с улицы через две недели мог делать работу на твердую четверку. Чтобы когда один уходит, второй, третий и четвертый могли его заменить без катастрофы.

Тебе нужна не магия, а технология. Тебе нужны не золотые сотрудники, а золотые инструкции.

В моей практике были десятки примеров, когда компании теряли супер-специалистов и... ничего не происходило. Бизнес продолжал работать. Потому что эти специалисты, уходя, оставляли после себя не пустоту, а папки с инструкциями, видеоуроками, чек-листами.

Они успели (или их заставили) передать свой опыт в систему.

И компания выживала. И росла. И нанимала новеньких, которые открывали эти папки и учились без криков и нервотрепки.

Резюме для тех, кто все еще ищет гения

Если ты сейчас ловишь себя на мысли: «Ну, это всё красиво, но мне бы одного толкового парня, и я бы развернулся», — остановись.

Ты ищешь костыль. Ты хочешь переложить ответственность на одного человека. Ты мечтаешь, чтобы кто-то пришел и решил твои проблемы.

Но бизнес — это не про «одного». Бизнес — это про систему, в которой даже обычные люди выдают стабильный результат.

Перестань искать гениев. Начни строить систему. И тогда любой твой сотрудник сможет стать если не гением, то надежным профессионалом. А надежность важнее гениальности. Особенно когда дело касается твоих денег и твоего спокойствия.

Глава 3. Охота за «племенными знаниями»

Как выудить опыт из головы более опытных сотрудников

Представь себе африканское племя, где старейшины хранят тайные знания. Где лечить болезни, где искать воду в засуху, как вызывать дождь.

Пока старейшина жив — племя выживает. Старейшина умирает — знания уходят в землю вместе с ним. И племя обречено.

Твоя компания — это точно такое же племя. А твои опытные мастера, сварщики, механики, продавцы, технологи — это старейшины. У них в головах хранятся тайные знания, без которых твой бизнес не выживет.

Но есть хорошая новость. В отличие от африканского шамана, твой мастер не умрет с этими знаниями, если ты сделаешь все правильно.

Я научу тебя этой охоте.

Почему мастера молчат (и как их разговорить)

Первое, что нужно понять: твои мастера чаще всего сами не знают, что они знают.

Серьезно. Когда человек делает что-то 20 лет, у него всё происходит на автомате. Руки сами помнят, глаза сами видят, интуиция подсказывает. Он не задумывается: «А почему я сейчас повернул ключ именно так, а не иначе?». Он просто поворачивает.

И когда ты просишь его: «Научи новичка», — он искренне не понимает, ЧЕМУ учить. Ему кажется, что всё очевидно. «Бери и делай, как я. Чего тут непонятного?»

А новичку, конечно, непонятно всё.

Твоя задача — не просить мастера учить. Твоя задача — вытянуть из него знания, как зубной нерв. Аккуратно, но настойчиво.

Инструмент первый. Диктофон (он же твой телефон)

**Самый страшный враг знаний — устная речь. Сказал — и забыл.
И мастер забыл, что сказал. И новичок забыл, что услышал.**

Поэтому первое правило охоты: никакой устной речи без фиксации.

У тебя в кармане лежит мощнейший инструмент сбора знаний — твой телефон. Там есть диктофон. Или камера. Или хотя бы блокнот.

Как только мастер начинает объяснять что-то важное — включай запись. Не стесняйся. Скажи: «Петрович, ты сейчас так круто рассказал про зазоры, давай я запишу, чтоб не забыть. Ты не против?».

Ни один нормальный мастер не против. Ему приятно, что его знания кому-то нужны.

Дальше ты эту запись расшифровываешь. Можно сесть и напечатать самому (если любишь медитировать под голос мастера).

А можно загрузить в программу для транскрибации — сейчас их развелось как грибов после дождя, и многие делают расшифровку быстрее и точнее любого удаленного специалиста.

Вот четыре рабочих инструмента, которые я сам пробовал или которые советуют коллеги:

— **Sonix** — лидер по точности (до 99%). Понимает русский, сам расставляет запятые, определяет, кто из мастеров говорит. Дороже других, но для сложных технических записей — самое то.

— **Transkriptor** — простой и быстрый. Закинул файл — получил текст. Есть бесплатный пробный период, чтобы проверить, как он разбирает ваш цеховой жаргон.

— **OpenAI Whisper** — вообще бесплатный (если есть где запустить) или копеечный через API. Очень мощный, особенно если мастер говорит с акцентом или фоном шумит станок.

— **Google Документы** — у них есть встроенная функция голосового ввода. Можно включить, надеть наушники и продиктовать расшифровку самому, повторяя за мастером. Бесплатно и всегда под рукой.

Выбирай любой. Главное — не оставляй аудио мёртвым грузом. Преврати его в текст и положи в папку.

И получаешь первый сырой материал для инструкции.
Но диктофон — это только начало.

Инструмент второй. Блокнот и «охота за мелочами»

Опытный мастер часто говорит обобщениями. «Надо следить за качеством», «важно вовремя подавать материал», «нужно чувствовать инструмент».

Это всё пустые слова. За ними нет конкретики.

Твоя задача — задавать дурацкие вопросы. Вопросы, которые мастера иногда раздражают. Но именно в этих вопросах рождаются настоящие инструкции.

Ты должен стать пятилетним ребенком, который достает папу вопросом «Почему?» сто раз подряд.

Мастер говорит: «Надо правильно выставить угол».

Ты спрашиваешь: «А как именно правильно? Покажи руками. Вот тут какое деление должно быть? А если переставить на другое, что случится?»

Мастер говорит: «Надо вовремя подавать заготовки».

Ты спрашиваешь: «Что значит вовремя? За сколько минут до окончания предыдущей детали? Где лежат эти заготовки? Кто отвечает за то, чтобы они были?»

Каждая такая мелочь — это будущий пункт в чек-листе. Это то, что новичок прочитает и сделает правильно с первого раза.

Инструмент третий. Наблюдение

Самый честный способ выудить знания — просто постоять рядом и посмотреть. Но не просто посмотреть, а с протоколом.

Берешь блокнот, садишься в уголке цеха и записываешь ВСЁ, что делает мастер. Без оценок, без комментариев. Просто протокол действий.

— 8:15 — подошел к станку

— 8:16 — открыл шкаф с инструментом, взял ключ на 12 и отвертку

— 8:17 — проверил уровень масла (посмотрел на глазок)

— 8:18 — включил станок кнопкой «Пуск»

— 8:19 — протер деталь ветошью (ветошь взял из ящика справа под верстаком)

— И так далее.

Через час у тебя будет подробнейшая инструкция, по которой любой новичок сможет повторить действия мастера.

А самое интересное начнется, когда ты покажешь эту запись самому мастеру. Он удивится: «Ого, а я и не замечал, что я это делаю! Думал, само собой получается».

«10 вопросов мастеру»

Я разработал простую анкету, которая помогает вытащить из мастера самое главное. Назовем ее «10 вопросов».

Ты приходишь к мастеру и говоришь: «Петрович, помоги молодежи. Ответь на десять вопросов про твою работу. Это займет полчаса, зато потом новички перестанут тебя дергать по мелочам».

И задаешь вопросы. Желательно под запись.

Вопрос 1. С чего ты начинаешь рабочий день? (Перечисли по шагам: от входа в цех до первого рабочего движения)

Вопрос 2. Какие инструменты и материалы тебе нужны для самой частой работы? (Где они лежат? В каком состоянии должны быть? Что проверяешь перед началом?)

Вопрос 3. Какие три самые частые проблемы случаются в твоей работе? (Что идет не так? Как ты это замечаешь? Что делаешь, чтобы исправить?)

Вопрос 4. По каким признакам ты понимаешь, что деталь (или работа) сделана качественно? (На что смотришь? Чем проверяешь? Какие допуски?)

Вопрос 5. Что для тебя самое сложное в этой работе? (Где новички чаще всего ошибаются? Что требует особого внимания?)

Вопрос 6. Какие хитрости и секреты ты знаешь, которые не написаны в инструкциях? (Твои «лайфхаки», которые ускоряют работу или улучшают результат)

Вопрос 7. Какие меры безопасности ты соблюдаешь, кроме официальных? (Чего реально надо бояться? Что может убить, покалечить, сломать?)

Вопрос 8. Как ты понимаешь, что пора менять инструмент (расходники)? (По каким признакам? Через сколько времени? При каких нагрузках?)

Вопрос 9. Кому и как ты передаешь смену (результат работы)? (Что должен проверить следующий? Какую информацию передать?)

Вопрос 10. Что бы ты посоветовал самому себе 20 лет назад, когда только начинал? (Самый мудрый вопрос. Он вытягивает главные уроки жизни.)

Попробуй задать эти вопросы своему мастеру. Результат тебя удивит. Иногда люди впервые в жизни задумываются о том, что они делают каждый день.

Превращаем устный фольклор в инструкции

Итак, у тебя есть:

- Аудиозаписи объяснений
- Видеозаписи работы
- Блокнот с наблюдениями
- Ответы на 10 вопросов

Что со всем этим делать?

Теперь ты становишься писателем. Твоя задача — превратить этот сырой материал в понятные тексты.

Но не вздумай писать скучные многостраничные талмуды. Их никто не будет читать.

Правила хорошей инструкции:

- **Коротко.** Одна инструкция — одна операция. Не надо смешивать замену масла и ремонт двигателя. Только конкретный шаг.
- **Наглядно.** Картинки, скриншоты, фото. Лучше один раз увидеть, чем сто раз прочитать.
- **Языком мастера.** Пиши так, как говорят в цехе. Не надо «осуществлять подачу заготовки», пиши «подай болванку».
- **Чек-листы.** Самая удобная форма. Просто список действий с галочками.

Пример плохой инструкции:

«Перед началом работы необходимо проверить наличие смазочных материалов в системе и при необходимости произвести их доливку».

Пример хорошей инструкции (после охоты за знаниями):

- ШАГ 1.** Открой красный шкафчик слева от станка.
- ШАГ 2.** Найди масленку с зеленой крышкой.
- ШАГ 3.** Посмотри на глазок уровня масла (он сзади станка, на уровне пояса).
- ШАГ 4.** Если масла нет в глазке — долей из масленки до середины глазка.
- ШАГ 5.** Закрой шкафчик.

Чувствуешь разницу? Вторую инструкцию поймет даже человек, который первый раз видит станок.

Дело было на бетонном заводе

Расскажу тебе историю про одного мастера, который работал у моего клиента на бетонном заводе оператором бетоносмесительного узла. 30 лет стажа. Настоящий бог бетона.

Когда я приехал на завод, владелец жаловался: Виктору Ивановичу 63 года, давление скачет, на ногах держится еле-еле.

А без него никак. Только он знает, какой состав замешивать под какую марку бетона, сколько воды добавить, если песок мокрый, как регулировать вибрацию.

Мы начали охоту.

Первым делом я просто пришел к Виктору Ивановичу с диктофоном и сказал: «Виктор Иванович, диктуйте рецепты. Все, что помните. А мы запишем, чтоб не забыть».

Виктор Иванович удивился. Оказалось, у него в голове не рецепты, а целая энциклопедия. «Для фундамента частного дома — вот так, для мостовых опор — вот этак, а если мороз -20, то соли добавь столько-то, а воды убери».

Три дня мы записывали. Потом сняли на видео, как он замешивает каждый тип бетона. Потом записали звук — как он по звуку миксера определяет, что бетон готов.

Через месяц у нас была готовая база знаний. 50 видеоуроков, 30 рецептурных карт, 10 чек-листов для разных ситуаций.

Виктор Иванович еще год проработал спокойно, учил новеньких. А потом ушел на пенсию. Но завод не встал. Новые операторы открывали папку на Google Диске, смотрели видео дяди Вити и делали бетон почти как он. Не хуже.

Владелец сказал мне: «Я думал, Ивановича не станет — и мы закроемся. А теперь у меня бессмертная база знаний».

..Но это работает и с офисными сотрудниками (прости, с ценными офисными специалистами)

Ты мог подумать: «Ну, цех — понятно. Там станки, детали, руками работать. А у меня в офисе люди за компьютерами сидят. Какие там племенные знания?»

Самые опасные, вот какие.

Офисные специалисты — это те же старейшины, только в костюмах и с ноутбуками. У них в головах хранятся пароли, логины, схемы согласования, личные контакты клиентов, особые условия поставщиков, шаблоны договоров, хитрые формулы в Excel, которые считают прибыль, и тайные комбинации клавиш, без которых отдел встает колом.

Помнишь историю про коммерческого директора, который обиделся и ушел? Это чистой воды офисное племя, потерявшее старейшину. У него в голове были не только пароли, но и

контекст переговоров, история отношений с ключевыми клиентами, негласные договоренности, которые не запишешь в CRM, потому что «это только для своих».

Поэтому охотиться за знаниями в офисе нужно так же жестко, как и в цехе. Просто инструменты немного другие.

Инструмент первый. Диктофон на переговорах

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.