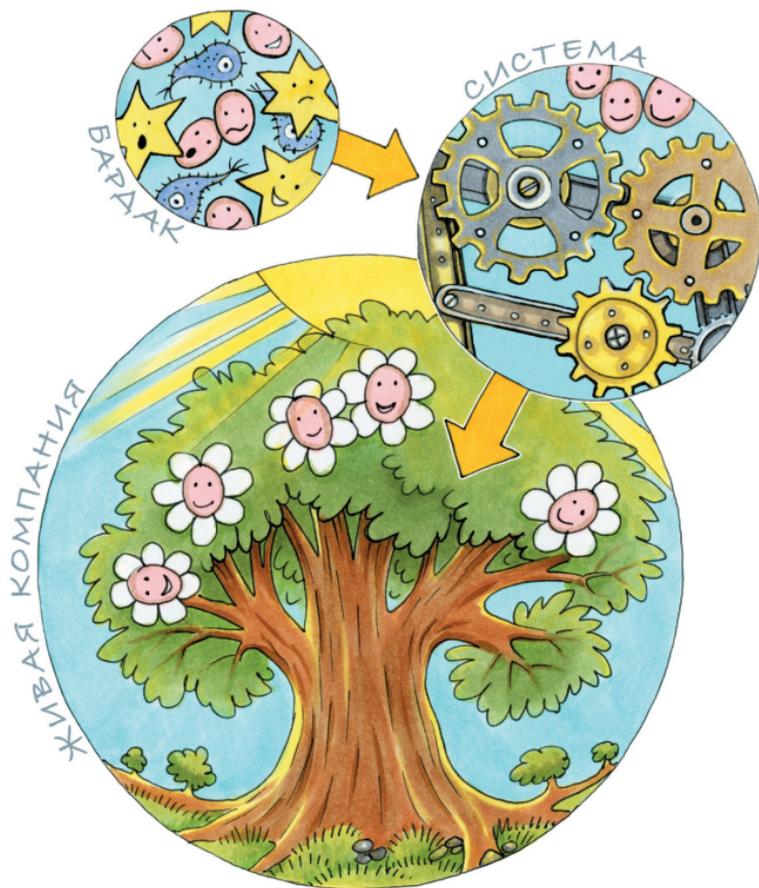


Михаил Рыбаков

Бизнес-процессы:

как их описать, отладить и внедрить

ПРАКТИКУМ



СЕРИЯ «ПОРЯДОК В БИЗНЕСЕ»

Михаил Юрьевич Рыбаков

Бизнес-процессы. Как

их описать, отладить и

внедрить. Практикум

Серия «Порядок в бизнесе»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22098451

Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум:

Издательство Михаила Рыбакова; Москва; 2022

ISBN 978-5-9907325-0-6

Аннотация

Эта книга описывает простую и надежную технологию работы с бизнес-процессами: их описание, отладку, внедрение и дальнейшее совершенствование. Система создана в ходе работы с сотнями компаний России и других стран – самых разных отраслей: от крупных холдингов до среднего и малого бизнеса. В том числе в проектно-ориентированных сферах: девелопменте, строительстве, системной интеграции и пр. Результаты применения – далее.

Конкретные инструменты: без воды и заумностей. Живо и увлекательно. Честно и искренне. Перед вами – пошаговое

руководство, которое позволит навести порядок в процессах вашего бизнеса. Так, чтобы он:

- приносил хорошую прибыль
- стабильно работал
- стал более конкурентоспособным и устойчивым к кризисам
- развивался на энергии всей команды, а не только шефа
- не зависел от самомнения «звезд» и разгильдяйства

сотрудников

- требовал от владельца минимального контроля.

Наш подход позволяет сделать бизнес технологичным «механизмом» и при этом – живым, саморазвивающимся «организмом». Который приносит радость собственнику, сотрудникам, клиентам и партнерам.

Книга предназначена для владельцев бизнеса и топ-менеджеров. Также она будет полезна бизнес-консультантам, тренерам, коучам, психологам и т. д.

Автор продолжает и углубляет темы, которые поднял Майкл Хаммер в известных работах по реинжинирингу. Пересматривает подход к улучшению процессов и их внедрению.

Содержание

Отзывы о результатах	6
От автора	22
Введение	31
Как устроена книга	41
О языке	42
Как работать с книгой	44
Структура книги	49
Раздел I	57
Глава 1. Точка А	58
Глава 2. Уровни развития бизнеса и точка Б	61
Глава 3. Треугольник гармоничного бизнеса	72
3.1. Цели	73
3.2. Система	76
3.3. Люди	79
3.4. Типичные перекосы	80
Глава 4. Авторитарный и процессный подход к управлению	86
Глава 5. Роли в бизнесе	99
Конец ознакомительного фрагмента.	104

Михаил Рыбаков
Бизнес-процессы: как
их описать, отладить и
внедрить. Практикум

© Рыбаков М. Ю., 2016–2022

© Жураковская Н. Е., иллюстрации, 2016

* * *

Отзывы о результатах

Сергей Родимов,

собственник и руководитель холдинга ОАО «Связь-строй-4», Нижний Новгород (проектирование, строительство и эксплуатирование волоконно-оптических линий связи и сетей широкополосного доступа в Интернет):

На путь изменений меня и мою компанию сподвиг кризис 2008–2009 годов.

В начале 2012 года нам попалась на глаза книга Михаила по наведению порядка в своем бизнесе. Она очень понравилась. В апреле 2012 года состоялась первая стратегическая сессия, а дальше уже понеслось: мэйлы, звонки, скайпы, личные встречи.

Главное – мы, совладельцы, осознали и договорились между собой об общем видении нашего будущего и будущего компании. Благодаря стратегической сессии мы подключили к процессу изменений не только команду топов, но и сотрудников компании.

Любой собственник может менять свою компанию сам. Так же, как любой человек может заниматься фитнесом сам. Но я думаю, что никто не будет спорить: если делать упражнения под присмотром инструктора, путь, во-первых, будет значительно быстрее, а во-вторых, вы не причините себе вреда.

Я советую обращаться к Михаилу Рыбакову и его команде, потому что уверен в их честности. С первого дня вам будут говорить честно о том, что все изменения зависят только от вас. Что изменения – это сложно. Что «пресс» придется «качать» вам самим. Что инструктор, консультант за вас его вам не накачает.

Валерий Кондрук,
собственник и руководитель фармацевтического холдинга «Фармпланета», Киев, Украина (производство, дистрибуция, сеть аптек и пр.):

После знакомства с Михаилом Рыбаковым в 2011 году в холдинге было принято стратегическое решение начать внедрение бизнес-процессов. Чтобы не только оптимизировать и сохранить бизнес, но и сделать его эффективным.

В период между первой и второй стратегическими сессиями компания достигла значительных результатов:

- С 13-й позиции в рейтинге фармацевтических дистрибуторов переместилась на шестую.*
- Запущены несколько перспективных проектов. Один из них – «Наведение порядка в Группе компаний».*
- Была разработана система планирования.*
- Запущена система управления через ключевые показатели эффективности.*
- Внедрена система мотивации.*
- Руководители компаний холдинга увидели необходи-*

мость строить системный бизнес.

Благодарю Михаила и Ольгу за грамотный и профессиональный подход к делу и помощь в решении сложных вопросов.

Хочешь изменить себя к лучшему – меняйся!

Илья Евстрин,
совладелец и генеральный директор ГК «Промышленные технологии», Рязань (импорт, производство, продажа и обслуживание оборудования для производства изделий из пластмассы):

Михаил, привет!

Читаю я твои рассылки и понимаю, что давненько не давал тебе обратной связи))

А сижу я довольный как слон и люблюсь тем, что в компании происходит. В частности, тем, во что у нас бизнес-процессы постепенно превращаются... А еще больше нравится, что все это и многое другое работает в жизни!

Недавно я поставил себе цель перевести в состояние самоподдержания и саморазвития одно из наших направлений, а себя и самых сильных членов команды к 4-му кварталу следующего года полностью переключить на открытие производства и развитие другого направления. Сделать для этого осталось не так уж и много – достроить маркетинг как регулярную систему, сделать еще один шаг в структуризации управленческого учета и на финише сделать неболь-

шие изменения в оргструктуре. А система рабочих групп, Штаба и стратсессий позволит дошлифовывать и улучшать постепенно все остальное на основе существующего скелета.

Не так давно вернулся из путешествия по Европе – объехал за рулем все Альпы, отметил свое 30-летие на «Формуле-1», проехал несколько кругов по трассе Гран-при Монако. В общей сложности намотал по горам 5000 км, а на работе меня не было три недели, это новый рекорд! За это время был только один срочный звонок с работы плюс по нескольку часов в неделю (в свободное время) по Элме¹ принимал проекты и согласовывал заявки. В общем, прогресс ощущаю.

Спасибо, Михаил!

Владимир Михайленко,
собственник и руководитель компании «ГеосИдеал», Минск, Белоруссия (производство элитной кухонной мебели):

Я начал сотрудничать с Михаилом Рыбаковым с февраля 2012 года. За это время очень многое изменилось в бизнесе, а главное – в голове. И, как я сейчас понимаю, это и есть главный результат наведения порядка в бизнесе.

Что изменилось:

- появилась осознанная, выстраданная цель;

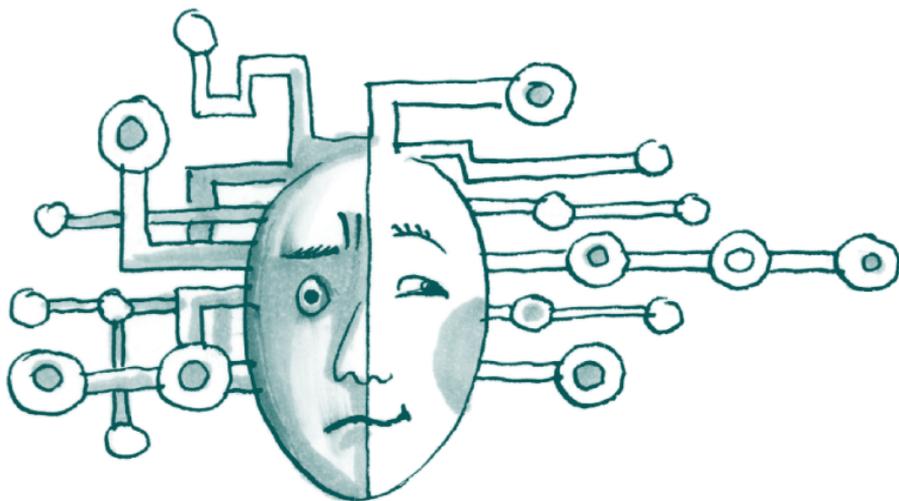
¹ Одна из систем электронного документооборота.

- сформировалась команда топов, с которой я иду к этой цели;
- на все значимые должности подбираем специалистов с помощью конкурса, который мы применили и освоили вместе с В. Лучковым;
- таким образом, созданы и укомплектованы коммерческий отдел, HR-служба, коллективы розничных салонов и др. подразделения, в том числе подбираем специалистов среднего звена для производства;
- постепенно занимаемся формализацией работы компании – создаются необходимые БП², инструкции;
- запустили портал предприятия на основе Vitrix – сейчас все текущие задачи ставятся в этой системе, она помогает нам свободно общаться, следить за выполнением поставленных задач и многое другое;
- весной этого года в одном из цехов начали внедрять «бережливое производство», получили прекрасные результаты, будем расширять его на все предприятие, и не только на производство;
- продолжается строительство новой фабрики, и за счет увеличения объема продаж планируем достроить вторую;
- ну и, наконец, изменился я – это самое главное: без фундаментальных изменений, произошедших в моей голове, невозможно было бы сделать все вышеописанное.

² БП – бизнес-процесс.

В сентябре 2014 года мне исполнилось 60, но я в это не верю и считаю, что пока я способен меняться, расти, я буду молод.

Вот это все благодаря тому, что когда-то я случайно наткнулся на твой сайт. А может быть, и неслучайно?



Антон Астафьев,
основатель сети кафе «7 Ложек», Пермь:

Что мы сделали:

- Вместе с административным персоналом (средним звеном) составили образ будущего, какими мы хотим видеть наши кафе.*
- Выяснили, как нас видят наши клиенты. Определили конкурентные преимущества – сейчас очень трепетно к ним*

относимся, постоянно их развиваем.

- *Договорились, кем для нас являются наши клиенты – именно они платят нам деньги. Все сотрудники это прекрасно понимают, что видно из тестирования и результатов ежедневной работы.*

- *Описали основной бизнес-процесс, поделили на участки, разложили каждый участок на детальные алгоритмы. Мы изменили (оптимизировали) технологию работы сотрудников.*

- *В процессах прописали цели работы по каждому этапу, по ним ориентируем работников, к чему им стремиться.*

- *Прописали показатели эффективности (KPIs) на каждом участке, а также разработали и внедрили чек-листы, по которым администратор несколько раз за смену проводит оценку работы. По ним определяется и премируется лучший работник месяца. Все показатели вводятся в таблицы, видны проценты выполнения показателей по каждому участку (фактически онлайн): что работает, а что нет и требует внимания.*

- *Поменяли систему мотивации (теперь на основе KPIs, четко соответствует целям), договорились о системе измерений, уже второй месяц идет обкатка. По данной системе начисляются премии.*

- *Также мы стали обращать внимание на работников, их инициативы. Снизилась текучка.*

- *Пока мы только в самом начале пути. Например, еще*

не прописаны управленческие процессы (они в голове и традициях), нет единой системы бизнес-процессов.

Результат. Выросла эффективность:

- выручка увеличилась по сравнению с прошлым годом на 30–35 %;*
- рентабельность возросла с 8 до 20 %.*

Александр Алексеев,

собственник и директор компании УМ-8, Москва

(электромонтажные работы):

Прошло более трех лет после начала нашей работы по наведению порядка. Из результатов: собственники могут уехать надолго и не волноваться о делах, все идет. Сотрудники могут работать из любой точки, где есть интернет. Люди знают, что нужно делать. Доходы увеличились, и времени на компанию требуется меньше, поэтому теперь пришло время отстраивать продажи и маркетинг. Эта тема для меня сейчас актуальна. И ещё я параллельно развиваю два проекта: страховое агентство и дайвинг-центр.

Марина Карих,

исполнительный директор компании «Телемир»,

Липецк (телекоммуникации):

Начну с истории компании. Она создавалась стихийно, хаотично, на энтузиазме нашего основателя. Профессионалов-управленцев поначалу у нас не было. Несколько лет мы

как-то существовали, развивались, но в один прекрасный момент поняли, что есть непреодолимые препятствия, из-за которых мы не можем перейти на следующий уровень развития, тем более что в городе появились крупные конкуренты – федеральные компании, – которые, конечно, были уровнем выше.

Но самое главное, с чего все начинается, – это осознание того, что компания находится в состоянии бардака. Встал вопрос: как меняться, с чего начинать?

И нам так повезло, что в 2010 году мы познакомилась с командой Михаила Рыбакова. У нас состоялась стратегическая сессия. На ней мы узнали, с чего нужно начинать: с того, чтобы смотреть на всю деятельность компании с точки зрения процессного подхода. То есть берем основные бизнес-процессы, описываем их, видим, где есть слабые места, где можно оптимизировать, найти точки роста, и, исходя из этого, уже начинаем внедрять изменения.

Мы заразились этой гениальной идеей и по возвращении в Липецк сказали: «Все, ребята, с завтрашнего дня мы начинаем жить по-новому». У людей были круглые глаза, недоверие, непонимание. Поначалу было очень трудно. Этот этап перемен пережили не все сотрудники: кто-то сдался и ушел. Но основная часть наших единомышленников с нами остались и работают до сих пор, с 2010 года. И мы им за это очень благодарны.

Чем нам помог Михаил? Он понятным языком описал

технологии изменений: как наводить порядок, на что нужно обращать внимание.

Результатом является то, что мы выстояли в борьбе с нашими конкурентами. За последние два года заняли лидирующую позицию по числу абонентов в Липецке. И это вдохновляет, придает нам уверенность в том, что у нас все будет хорошо.

Спасибо команде Михаила Рыбакова!

Алексей Вяткин,

совладелец компании «Интерьер-Отель», Краснодар (оптовые продажи мебели, комплексное оснащение гостиниц):

С Михаилом Рыбаковым я познакомился в период очередного кризиса в компании. Я искал в интернете, как, собственно, порядок навести. И попал как раз на бизнес-лагерь, который так и называется: «Как навести порядок в своем бизнесе».

Хорошо, что мы поехали вдвоем с партнером. Мы одновременно услышали информацию и уже буквально на третий день лагеря начали говорить о том, о чем никогда не говорили: о системных изменениях в компании.

Я сделал папку проектов, сформировали рабочую группу. Я был удивлен, что люди, которые работали рядом, стали командой, стало получаться договариваться, появилась энергия.

После того как мы начала что-то менять, улучшения стали происходить на глазах. Уже за второе полугодие мы сделали оборот, превышающий прошлогодний ровно в два раза: на 100 %. Этот показатель больше всего радует и, наверное, лучше всего свидетельствует, что система, которую продвигает Михаил Рыбаков, – работает в реальном бизнесе.

Каиржан Танатаров,
основатель компаний «Капитан корабля» и «Adal Traffic», Актобе, Казахстан:

Наша компания, начав изучать и прописывать бизнес-процессы, пришла к тому, что 70 % сотрудников неприципиально находиться на рабочем месте с 9 до 18 часов. Мы решили отнести время сотрудников к «ценным активам компании».

И эти активы начали давать хорошие дивиденды:

- *Сокращение расходов на арендной плате.*
- *Коммунальные расходы (электричество, вода, телекоммуникации, техника и т. п.).*
- *Только эффективные совещания.*
- *За счет сокращения других расходов наш офис переехал в более фешенебельный район и многое другое.*

Физически отдалившись друг от друга, мы стали гораздо ближе. Для нас это был своего рода стартап по удаленному

ведению бизнеса. И чтобы он оказался успешен, здесь как нигде было особенно важно наладить бизнес-процессы!

Конечно же, хочется еще писать и писать, но, как говорится, чем сто раз услышать, лучше один раз сделать.

Надеюсь, наша очередная встреча не за горами.

Игорь Попович,

собственник компании «Трантор», Москва (такелажные работы и офисные переезды):

До знакомства с Михаилом Рыбаковым не было четкого понимания структуры компании. Отсутствовали нормативные документы по подразделениям. Не было четкого понимания, зачем все это мне как собственнику. Не было ясности во многих вопросах внутренней жизни коллектива.

За время сотрудничества с Михаилом и его командой я получил ответы на эти и многие другие вопросы. Мы навели порядок в подразделениях компании. Прописали должностные обязанности. Ввели положения по подразделениям. Выстроили четкую иерархическую систему, и теперь каждый сотрудник знает, чем необходимо заниматься, кто кому подчиняется и перед кем отчитывается. Стало легче работать. Качественно увеличилось понимание каждого из сотрудников.

Я как генеральный директор теперь могу спокойно уехать на месяц за границу. Все крутится и вертится. Привлекаются новые клиенты.

Сейчас я бываю на работе по 2–3 часа в день, иногда не приезжаю вообще. Коллектив и ответственные лица справляются со всей нагрузкой.

В подарок от Михаила я получил систему отстройки своей жизни. Строю свою жизнь так, как сам желаю. Основная трудность была в себе. Принять решение на изменение своей жизни качественно и количественно. И четко следовать очерченным путем.

Радостно от того, что все получается. За последние 4 года я изменился! Уделяю себе больше времени. Путешествую по миру. Был в Испании, Камбодже, Мексике. объездил Украину, Крым. Создал вторую фирму, а сейчас веду еще один проект. Все идет замечательно.

Рекомендую каждому Михаила Рыбакова и его партнеров. Получите удовольствие от знаний, радости общения, изменений в себе и своем деле. Успехов всем!

Марс Гимадеев,
руководитель и собственник мебельной компании «Станнум», Казань (производство и продажа через сеть салонов корпусной мебели – кухни, шкафы-купе, торговое оборудование и т. д. на заказ):

В отличие от других компаний я познакомился с Михаилом лично только в ноябре 2015 года и стратегических сессий ещё не проводил. До этого в течение пяти лет наша компания прошла уникальный опыт развития на основе его бес-

платных уроков и книги «Как навести порядок в своём бизнесе».

Изначально я скептически отнёсся к систематизации бизнеса, так как считал, что в бессистемной среде и хаосе, которые царили вокруг, системный бизнес не даст результатов и окажется нежизнеспособным.

С 2006 до 2011 года объём продаж оставался неизменным и нестабильным (не более 500 тысяч рублей / месяц). Работали по 12–15 часов в сутки без выходных. Было много негатива от клиентов по качеству и срокам. Возник даже вопрос целесообразности такого бизнеса. Однако первое прочитанное письмо от Михаила вселило надежду.

Впервые локальные бизнес-процессы мы применили на производстве мебели в 2011 году, далее в 2012 году по отношению к отделу продаж. К концу 2012 года сформировалась схема основного бизнес-процесса. На основе бизнес-процесса появилась технология работы с заказчиком с помощью стандартных бланков. С 2011 по 2015 год объём продаж вырос в пять раз.

В 2015 году доработали основной бизнес-процесс и создали недостающие технологии работы с потенциальным клиентом, клиентом, партнёром и ключевым партнёром. Открыли новое тендерное направление. Объёмы продаж ещё выросли в два раза. В общей сложности в 10 раз за пять лет.

На протяжении всей работы мы постоянно сталкива-

лись с сопротивлением рядового персонала к новшествам. После личного знакомства с Михаилом и его женой Ольгой мы переосмыслили проделанную работу и осознали, что можно было значительно быстрее добиться результатов при вовлечении всего персонала компании в процессы развития, а не только топ-менеджеров. Мы уверены, что стратегическая сессия в начале 2016 года позволит вовлечь всю команду и сделать мощный рывок к стратегической цели выстраивания федеральной мебельной компании.

Александр Яковлев,

основатель компании «Нова Тур», Москва (производство и продажа товаров для туризма и отдыха). **Кандидат наук, вице-президент Федерации спортивного туризма России:**

Все изменения всегда начинаются с головы ☺.

Это верно для человека, и это верно для бизнеса.

Прежде всего от собственника бизнеса зависит, будет запущен процесс изменений или нет. Навыки, время, деньги, сопротивление команды – все это вторично. Понимание, чего вы хотите, и образ будущего должны быть в вашей голове. Если там возникнет порядок, если вы нарисуете картинку и будете последовательны в ее претворении в жизнь, то все получится. Все препятствия будут преодолены!

Это кажется невероятным, но это так. И эта книга – одна самых ценных возможностей инвестирования вашего

времени.

Знания и опыт, собранные тут, помогут вам изменить ваше сознание. А изменив сознание, вы сможете изменить мир вокруг вас...

От автора

Уважаемые читатели!

С момента публикации моей первой книги «Как навести порядок в своем бизнесе»³ (2010 год) прошло двенадцать лет. За это время у нас было много интересных проектов и пониманий, которые помогли систематизировать опыт, глубже раскрыть подходы и методики, уточнить термины. Всем этим я и хочу с вами поделиться.

Эта книга методически **четче** первой, при этом – по-человечески **мягче**. Я изменился за эти годы, результаты работы стали лучше.

Вторую книгу я написал заново, хотя некоторые фрагменты будут вам знакомы. Предыдущая по-прежнему актуальна и есть в продаже. Многие полезные вещи вы можете прочесть только в ней.

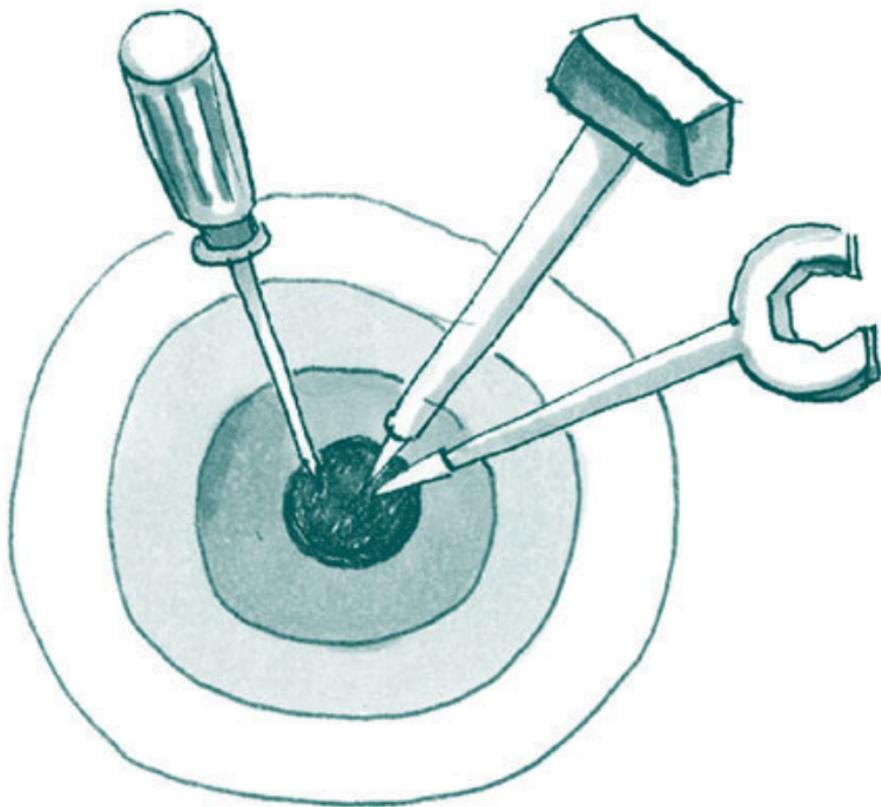
* * *

Если:

³ Выражение «наведение порядка в бизнесе» я придумал и привнес в русскоязычный мир в 2010 году с выходом вышеназванной книги.

- Вы много слышали о бизнес-процессах? Читали в книгах, изучали в вузе и на MBA?
- Пытались их описывать? Внедряли ISO-9001? Автоматизировали?
- Попытки провалились? Увязли в формализме и сопротивлении людей? Документы получились сложными и далекими от жизни? **НЕ ВНЕДРИЛИСЬ?**
- Ваших партнеров и персонал уже трясет при мысли об очередном проекте изменений?
- И все же вы верите, что процессы нужны бизнесу и хотите их внедрить?

Тогда эта книга для вас!



В ней конкретные **инструменты**: без воды и заумностей. Я постарался сделать книгу живой и увлекательной. Честно и искренне описал наш опыт, как успешный, так и не очень.

В книге – четкая и ясная **система, целостный взгляд на бизнес**, «картина мира». А не набор отдельных фишек.

Эта система – **простая и надежная**. Она создана благодаря работе с **сотнями компаний** России и русскоязычного

пространства – от крупных холдингов до среднего и малого бизнеса. В том числе с иностранными представительствами.

Мы работаем с предприятиями из разных отраслей: производство и услуги, оптовая и розничная торговля, кафе и рестораны, девелопмент и строительство, медицина и фармацевтика, ИТ⁴ и телекоммуникации, ювелирные производства и сети, бизнес-центры, дистрибуция, безопасность и т. д. Методика подходит как для групп компаний, так и для управляющих компаний холдингов, она также помогает отладить и проектно-ориентированный бизнес.

Результаты применения описаны в книге.

Мы используем современные управленческие подходы. Бóльшая часть описанного здесь – **собственные наработки** из консалтинговой практики.

Наш подход позволяет сделать бизнес **технологичным** механизмом и при этом – живым, саморазвивающимся организмом. Который приносит **радость** собственнику, сотрудникам, клиентам и партнерам.

Вообще я считаю, что цель человека – быть **счастливым**, жить интересно, насыщенно, оставляя после себя добрый след в мире. Бизнес – хороший инструмент, который позволяет этого достичь. Грустно, когда он превращается в самоцель и заменяет жизнь, превращая бизнесмена и его сотрудников в рабов⁵.

⁴ ИТ – информационные технологии.

⁵ Как говорится: «Когда у вас свой бизнес, вы можете работать полдня. Причем



выбирать – какие именно двенадцать часов работать».

Для меня бизнес – это созидание, радость и свобода. Если, конечно, его построили **с душой** и развивают **по уму**.

Совершенствование бизнес-процессов – это возможность не только улучшить результаты компании, но и **освободить людей** от бесконечной рутины и «тушения пожаров». Освободить для жизни, для творческих задач: выстраивания стратегии, развития, новых проектов. А отлаженные процессы будут выполняться «автоматически» – с гораздо меньшими затратами времени и сил.

В каком-то смысле я продолжаю и углубляю темы, которые поднял Майкл Хаммер в известных работах по **реинжинирингу**⁶. Пересматриваю подход к улучшению процессов и их внедрению.

Я написал эту книгу для **владельцев бизнеса и топ-менеджеров**. Также она принесет пользу коллегам-консультантам и представителям смежных профессий: бизнес-тренерам, коучам, психологам и пр. Книга добавит в их работу системность и новый инструментарий.

На страницах я обращаюсь к вам – владельцу бизнеса или топу. По нашему опыту, именно **владелец должен быть вдохновителем работ по наведению порядка в бизнесе и его развитию**. Собственнику это нужно больше, чем другим, он видит картину шире. Да, можно и нужно делегировать описание, улучшение процессов и других элементов

⁶ См. «Литература».

бизнеса. Вовлекать в это команду – на все эти темы мы ещё поговорим. Но именно вы должны задавать вектор, держать руку на пульсе, не давать изменениям слиться.

Наведение порядка в бизнесе и его процессах нужно в первую очередь **частным компаниям**, работающим в условиях **рынка и конкуренции**. Как большим корпорациям, так и среднему, малому бизнесу – бардака хватает в структуре любого размера. Правда, в крупных бизнесах собственники часто находятся «за облаками», а для успеха нужен прямой контакт с владельцами, их живая включенность в изменения. Зато если такой контакт найден – результаты получаются масштабные.

* * *

Я всегда **открыт для общения** и отвечаю на письма (это может занять некоторое время). Пишите на info@mrybakov.ru и в telegram.

Вы можете получить мои **консультации** по темам, затронутым в этой книге, и не только. Обычно я консультирую удаленно, реже очно (в Москве или во время поездок). Мы обсуждаем текущее положение дел в бизнесе, его задачи и проблемы, намечаем пути решения. А также, если возникнет такая потребность, сможем подумать, как вам сделать свою жизнь более гармоничной.

В основном мы работаем с **управленческими команда-**

ми компаний в режиме **стратегических сессий**, сопровождаем в ходе изменений. Летаем и ездим в разные города и страны. Для небольших компаний есть экономформаты.

Несколько раз в год мы проводим в России и других странах **бизнес-лагеря**, где собираются владельцы и топы разных компаний. Там мы детально прорабатываем подходы и технологии, описанные в наших книгах: на живых примерах из бизнеса участников. Туда приезжают активные и светлые люди, нацеленные улучшить свой бизнес и мир вокруг себя. Это польза и отдых одновременно, это обмен опытом, новые партнеры и друзья, заряд энергии и здоровья. Многие приезжают с семьями, с детьми.

Мы регулярно проводим и другие мероприятия: практикумы, мастер-классы и пр.

Заходите на сайт www.mrybakov.ru – там много интересных и полезных материалов – сотни наших статей, видео и пр. В них – продолжение наших книг, практические рекомендации по бизнесу, и не только.

На сайте вы можете **подписаться** на telegram-канал @mikerybakov и емейл-рассылку, которая регулярно выходит с 2007 года, чтобы получать новые статьи и анонсы мероприятий.

Меня можно найти в основных социальных сетях и мессенджерах.

Присылайте **отзывы** на книгу: благодарности, сомнения, критику. Пишите о своем опыте применения полученных

знаний и о результатах. Мне важна ваша обратная связь.
А сейчас – в путь!

Введение

– У нас в стране две проблемы...

– Дураки и дороги?

– Нет! Коррупция и неразумное управление.

Анекдот

Сейчас, как и шесть лет назад, когда вышла моя первая книга, – снова кризис. Надеюсь, что внешние трудности подтолкнут бизнесменов и руководителей к системной работе по наведению порядка в своих компаниях.

* * *

Бизнес-процесс – это четкий, зафиксированный письменно алгоритм выполнения некой деятельности. Например, поиск клиента, выполнение заказа и т. д. Бизнес-процессы многократно повторяются (рис. 1).



Рисунок 1. Пример бизнес-процесса

Идея процессов давно известна, а **преимущества** – понятны. Опишите, как вы работаете, добейтесь четкого исполнения процессов, совершенствуйте их – и получите массу выгод. Вот лишь некоторые.

- Повышение управляемости бизнеса и его прозрачности для руководителей, возможность осмысленно его совершенствовать с точки зрения скорости, качества, себестоимости и т. п.

- Уменьшение рисков: увод клиентов, потеря технологий при увольнении ключевых сотрудников и пр.

- Снижение зависимости от персонала – как от звезд, так и от нерадивых сотрудников. При хорошо проработанной технологии выполнения работ проще найти работников, не обязательно нанимать сверхталантливых. Новички легче и быстрее начинают выдавать нужный компании результат.

- Высвобождение времени и сил на развитие бизнеса и вообще на жизнь.
- Повышение качества работ, а значит – репутации компании на рынке.

И в конечном счете – рост прибыли и устойчивости компании. В том числе в кризис. Результаты измеряются не только деньгами.



Анна Чепик,

*основатель и руководитель Центра развития детей
«Чудо-школа Умница», Москва:*

Четыре года назад я впервые услышала термин «бизнес-процесс». Свой бизнес – детский центр развития – я со-

здавала 15 лет назад фактически по наитию, на диком энтузиазме ☺.

Сначала идея процессов показалась мне совершенно непонятной. Но начав с описания и внедрения в одно из направлений центра общего развития – психологического сопровождения детей, я увидела повышение родительского спроса на услуги нашей психологической службы: с 3–5 консультаций за месяц у одного психолога до 16–25, а затем и 34!

Что нам это дало?

Во-первых, устранение психологического барьера между семьей и центром и как следствие – повышение уровня доверия к нам. Теперь взаимодействие родителей, психологов и педагогов стало более глубоким и результативным.

Во-вторых, увеличение прибыли компании.

Сейчас мы работаем над тем, чтобы грамотно продемонстрировать родителям нашу педагогическую компетентность: составляем годовой план работы, пишем статьи, организуем родительские клубы и т. д. Главное, что наши посетители активно участвуют в планомерной деятельности центра по развитию своего ребенка, мотивированы на результат и приходят к нам со вторым, третьим и даже четвертым ребенком.

Конечно, нам еще многое предстоит сделать для того, чтобы каждое направление центра стало эффективным. Однако уже сейчас прописывание процессов вместе с командой не только сплачивает коллектив, но и позволяет уви-

деть давно работающих людей в новых ролях, увлеченных и профессионально растущих!

Про бизнес-процессы написана куча книг, их изучают в вузах и на МВА. Однако примеров успешных внедрений в России крайне мало.

Более того, мы все чаще сталкиваемся с бизнесами, которые уже пытались внедрить процессы, но у них это **не получилось**. Часто попытки были связаны с созданием системы менеджмента качества на основе стандарта ISO-9001 и / или какой-либо информационной системы. Порой таких попыток было уже несколько, в основном – провальные.

Причины разные:

- Зачастую **формальное отношение** к написанию регламентов и прочих «бумажек»⁷. Это точно не работает.

- **Слабое понимание** процессного подхода. Увы, на постсоветском пространстве его действительно понимают и умеют использовать лишь единицы. Большинство книг отражают очень слабое владение темой. То же относится и ко многим преподавателям. А от некачественных книг и плохой учебы вреда больше, чем пользы.

Простейший пример: большинство авторов не понимают важности того факта, что почти все процессы в компаниях – **сквозные**⁸. То есть проходят через несколько подразделений и должностей и **большинство проблем происходит**

⁷ См. п. 8.4 «Осознаем и договариваемся».

⁸ См. п. 9.1.3 «Выделяем процессы».

на стыках⁹. Но авторы предлагают описывать отдельно процессы отдела продаж, процессы департамента производства, процессы службы персонала и пр.

Это не просто бесполезно – это **вредно**, так как усиливает проблемы и «замораживает» их! Неудивительно, что кривое использование даже сильной технологии дает отрицательные результаты.

• У большинства консультантов, специалистов по управлению качеством и информационным технологиям **недостаточно навыков работы с людьми**, вовлечения их в изменения¹⁰. Компетенция многих из них заканчивается на написании документов и / или программировании. А то, что без грамотного внедрения в культуру компании все это пустое, – кто ж об этом думает?



⁹ См. п. 9.5 «Концепция “клиент – поставщик”. Методика SIPOC».

¹⁰ См. п. 8.5 «Уровни изменений»; разд. III «Улучшаем процессы и внедряем в жизнь».

• Процессный подход помогает выстроить эффективную работу в компании по горизонтали – между сотрудниками и подразделениями. А это в корне противоречит традиционному для России и сопредельных стран авторитарному подходу: «**Я начальник – ты дурак**»¹¹.

*Формальное описание процессов без осознания сотрудниками, без вовлечения людей, без внедрения напоминает мне известный **культ кáрго**¹². Племена, живущие в Меланезии, копируют действия белых людей, например, строят из кокосовых пальм и соломы копши взлетно-посадочных полос, радиовышек и т. п., регулярно проводят возле них «строевые учения», используя ветки вместо винтовок. Они верят, что это привлечет транспортные самолеты (которые считаются посланникам духов), заполненные грузом с едой и другими ценными для них вещами¹³.*

Также и с бизнес-процессами: «На Западе (и Востоке) описывают – значит, и нам это поможет». Как гласит русская пословица: «Слышал звон, да не знает, где он».

Итог – полнейшее **разочарование** руководителей и сотрудников в самой идее процессного подхода и вообще системного улучшения бизнеса. Пока в компанию не приходим

¹¹ См. гл. 4 «Авторитарный и процессный подход к управлению».

¹² От англ. Cargo cult – поклонение грузу.

¹³ Описание по материалам русской Википедии.

мы¹⁴☺.

В большинстве случаев нам удастся преодолеть неверие людей, хотя бывают и особо запущенные случаи.

Когда получается – компания переходит на совершенно иной уровень. И отзывы подтверждают это.

* * *

Моя цель – сделать работу над бизнес-процессами **понятной** и прозрачной для вас и вашей команды. А также – **увлекательной**.

Наводить порядок в бизнесе проще людям **логического** склада ума: программистам и аналитикам, инженерам и физикам, математикам и финансистам. Но и для «**лириков**» это вполне реально – методика простая. А в чем-то у гуманитариев получается даже лучше, чем у технарей. Гуманитарию сложнее создать и понять схему, зато он гораздо лучше чувствует и понимает живых людей. А это – половина успеха.

¹⁴ Естественно, в этой книге я продвигаю нас как консультантов. Однако выбор всегда за вами – делайте его осознанно. Если вы найдете других порядочных и профессиональных специалистов, я буду рад за вас и ваш бизнес. Только, пожалуйста, не вляпайтесь в секты – их сейчас действует много, в том числе под видом консалтинговых компаний. И, конечно, бизнесмены, топ-менеджеры для них – весьма привлекательные дойные коровы. Наберите в интернете что-то вроде «признаки секты», изучите. Проверяйте всевозможных «гуру» и их учения. Хотя порой борцы с сектами ошибаются и понапрасну обвиняют порядочных людей.

Многие надеются на быстрый успех, хотят получить «все и сразу». Увы, это случается крайне редко и длится недолго. Лучше не уповать на удачу, а **засучить рукава** и настойчиво работать над **выстраиванием качественного бизнеса**. Чтобы потом пожинать заслуженные плоды: радость от результатов, стабильно растущую прибыль и свободное время.

Книга вам в помощь!

В ней достаточно информации, чтобы вы могли самостоятельно отладить бизнес-процессы своей компании.

Однако практика показывает, что это получается далеко не всегда. Поэтому не стесняйтесь – **обращайтесь к нам**. Чем раньше, тем лучше. Если наломаете много дров – исправлять потом будет сложнее. Особенно если разочаруется команда: это происходит при «кривых» попытках самостоятельного внедрения.

Книга – полезный **учебник** и **справочник** для вас и команды. Однако по книжкам сложно научиться не только йоге или карате, но и бизнесу. Нужен живой **наставник**.



Как устроена книга

Книга четко **структурирована**. В ней есть:

- Основной текст.
- Выделенные жирным шрифтом **ключевые слова и выражения** (удобно для скорочтения).
- *Примеры из практики.*
- *Примеры* и комментарии наших клиентов – владельцев и руководителей разных компаний.
- *Практические задания* (пронумерованы).
- Рисунки (пронумерованы).
- Сноски. В них я даю уточнения к основному тексту: определения терминов, ссылки на дополнительные материалы по теме и т. д.
- Весёлые картинки 😊.
- Итоги в конце каждой главы и раздела.
- Список литературы для дополнительного изучения.
- Подробное оглавление.

В книге описана целостная методика и множество практических приемов. Но в ней почти **нет шаблонов и образцов готовых решений**. Это мой сознательный выбор. Если их давать, люди начинают копировать, не вникая в суть.

О языке

Я стараюсь использовать в тексте **русские** слова и фразы: *например, руководитель, а не менеджер*¹⁵. Родные слова имеют для нас гораздо большую силу, чем привнесенные из других языков. В родных словах заложены **образы**, созданные множеством поколений наших предков, глубокие смыслы и оттенки.

К сожалению, говорить только по-русски пока получается не всегда: например, *«top-менеджер», «проект»* являются общепринятыми терминами на сегодня, и я пока не нашел, чем их заменить. А вот говорить «менеджмент митинг»¹⁶ я точно не буду – что за митинг такой? Собрание руководителей – да, это имеет смысл, это по-нашему. И слово «**Дело**», на мой взгляд, гораздо более точное, чем «бизнес» – калька с английского business. Вслушайтесь: «начать свое Дело», «деловой человек» – «человек, который в жизни занят Делом». Эти образы гораздо более точные и приятные, чем «бизнес», «бизнесмен», с налетом лихих 90-х, коррупцией и пр. Я надеюсь постепенно перейти к употреблению слова «Дело». Но, по моим ощущениям, время для этого еще не наступило, оно впереди.

А как вы это чувствуете?

¹⁵ Хотя сам я всю жизнь свободно говорю по-английски.

¹⁶ От англ. management meeting – встреча руководителей.

Павел Бухтийчук, руководитель управления, ФСК «Лидер», Москва. Нужно же личное восприятие, так? Для меня слово «менеджер» – и неблагозвучно, и не очень содержательно. В 90-е я работал в финансовой компании, где руководству пришла светлая мысль абсолютно все должности официально переименовать в «менеджеров» (с приказами и записями в трудовую книжку). Уборщица называлась «менеджер по уборке» или как-то в этом роде.

Не помню, чья фраза: «В русском языке слово “менеджер” может означать вообще любого сотрудника, как слово “штука” – любую вещь».

Как работать с книгой

Перво-наперво – именно работать. Просто чтение не принесет вам большой пользы. В голове станет больше теории – и что с того? Ценность для человека имеет лишь то, что он сам прожил и **применил** на практике. Иначе – очередное бла-бла-бла...

Поэтому:

- Рекомендую в первый раз прочесть книгу полностью и **последовательно**, чтобы уловить ход мысли и понять всю систему.

Евгения Фанина, директор по управлению персоналом компании «Феникс Агро», город Умань Черкасской области (Украина). Нужно читать книгу полностью – в ней всё взаимосвязано и важна каждая деталь.

Мы читали всей командой, которая участвует в проекте. Иначе нет смысла привлекать людей в рабочие группы – проверено ☺. Должно быть единое понимание и общая терминология – «говорим на одном языке».

Для начала можно прочесть **вскользь**, ознакомиться с методикой, с опытом других компаний. И решить для себя, насколько это вам подходит. Сразу прикладывайте прочитанное **к своему бизнесу**: «А как у меня?» При первом чтении не обязательно выполнять все задания – они потребуют много времени. Но вот личные задания, данные в начале

книги, лучше сделать сразу.

- Если решите, что этот путь для вас, – приступайте к более тщательной **проработке** методики. В таком случае рекомендуется последовательно выполнять все **задания**. Желательно со своей управленческой командой. В каждой теме доходите до реального **внедрения** изменений в жизнь, в работу бизнеса. Как это сделать – подробно описано в книге.

Только **не нужно мучить своих сотрудников**, силой заставляя их читать книгу, принуждая участвовать в рабочих группах и пр.¹⁷ Увы, порой такое случается: «Хотели как лучше, а получилось как всегда»¹⁸. После этого бывает сложно показать людям, что развитие бизнеса – интересный и увлекательный путь, а не нудная обязателька.

- В дальнейшем можно использовать книгу как **настольный справочник**. При этом удобно пользоваться сносками, чтобы получить дополнительную информацию по той или иной теме.

- Если что-то непонятно или есть чем поделиться – **пишите мне**: info@mrybakov.ru.

Есть и другой путь, для особо **упорных**.

Ольга Мут,

основатель многопрофильного медицинского центра «Клиника Доктора Мут», Самара. Это не просто очеред-

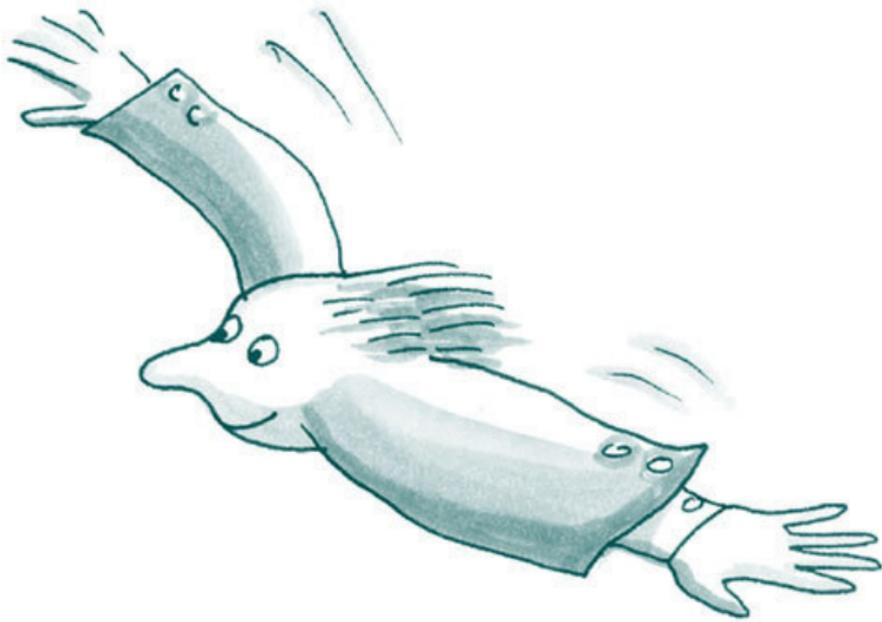
¹⁷ См. гл. 12 «2 подхода: революция и эволюция», гл. 14 «Условия успеха» и др.

¹⁸ Эту фразу приписывают В. Черномырдину.

ная книга по бизнесу! Надо работать над ней шаг за шагом, выполнять задания. Нужны усидчивость и время. И тогда эта книга творит чудеса, раскладывает в голове все по полкам и указывает путь. Я прекрасно помню, как непросто было заставить себя сделать задание здесь и сейчас, удержаться, чтобы не перелистнуть на новую страничку с отговоркой «сначала посмотрю, о чем книга, – потом сделаю задания».

Трудно описать свою манеру управления и процессы в компании, перевести на язык букв то, что делается интуитивно. Помогали слова моего педагога, что рука – это орган, растущий из головы.

С этими наработками и возникшими вопросами я поехала первый раз в бизнес-лагерь на Угрю. И теперь понимаю, что с этой поездки начался новый этап в моей жизни.



Практическое задание 1

Сейчас, еще до начала работы над книгой, поставьте цели – лучше письменно. Сформулируйте и запишите вопросы, на которые хотите найти ответы.

Возможно, то, что вы прочтете, противоречит вашему опыту или прошлому образованию. Не сравнивайте – ищите новизну. **Допустите**, что может быть иначе.

Не считайте мои слова **догмами**. Сомневайтесь, проверяйте на практике. Применяйте описанные методики четко, но при этом разумно и творчески.

И еще – замечайте не только техническую сторону. Но и то, что описано между строк – **дух** нашего подхода к бизнесу и жизни вообще. Что из них важнее – для меня большой вопрос...

Это примерно как в компьютере. Есть – «железо» (hardware¹⁹), то есть процессор, память и пр. А есть software²⁰ – программы, которые на него установлены. Без хороших программ даже самый современный компьютер – просто куча хлама. Как, впрочем, и наоборот.

Технологии в бизнесе – это hard, дух – это soft.

Пусть они живут в **гармонии** – в вашем бизнесе и жизни.

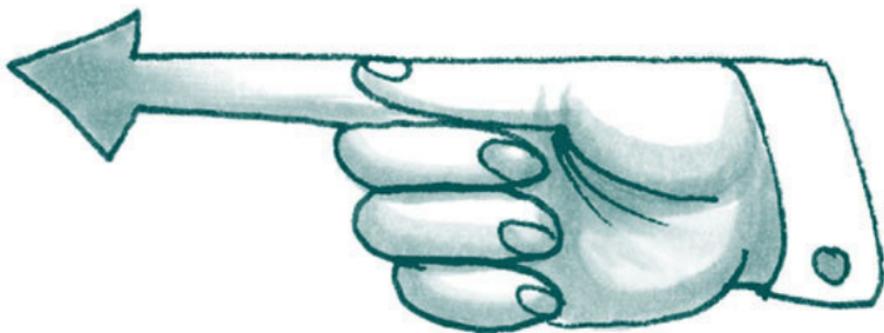
¹⁹ Англ. hard – твердый.

²⁰ Англ. soft – мягкий.

Структура книги

Это краткий путеводитель по книге.

Раздел I «Основа» создает прочное основание для развития вашего бизнеса.



Чтобы куда-то прийти, сначала нужно сориентироваться на местности: понять, где находишься. А также решить, куда хочешь добраться и как это сделать.

- Вы поймете текущее положение своей компании, ее проблемы.
- Решите, в каком направлении развивать свой бизнес.
- Узнаете, из каких элементов состоит гармоничный бизнес, какие бывают перекосы и как их исправить. Как навести порядок в бизнесе и где место процессов в этой работе.
- Я расскажу о разнице между традиционным авторитар-

ным и современным процессным подходом к управлению, о тех преимуществах, которые дает процессное управление.

- Вы увидите основные роли, которые можно играть в бизнесе. Узнаете, как выйти из вечной текучки и «тушения пожаров», сможете заняться архитектурой бизнеса и его развитием.

- Чтобы жить счастливо и успешно развивать компанию, вы проясните свои личные цели. Бизнес – это ваш инструмент, позволяющий их достигать. А если цели не ясны, куда бежать, и главное – зачем?

- Также вы разберетесь: почему рост и развитие – это не одно и то же. Что такое эффективность и почему она так важна.

* * *

Раздел II «Выделяем и описываем процессы» посвящен тому, как увидеть и понять процессы вашего бизнеса. Он важен, однако не спешите начинать с него. Без прочного основания крепкий дом не построишь – читайте книгу последовательно с самого начала.

В главе **«Общие принципы»** мы с вами разберем основные моменты, нужные для понимания и применения процессного подхода – управления на основе бизнес-процессов.

- Строить систему или штопать лоскутное одеяло. Где место вашим старым регламентам и инструкциям в новой

стройной архитектуре бизнеса.

- Почему попытки создать идеальную мегасистему обречены на провал.
- Как проводить изменения в компании, продолжая при этом выполнять повседневную работу.
- Почему так важно договориться в команде и как это сделать. Как выйти из бессознательного состояния.
- Почему недостаточно рисовать красивые схемы процессов? Что такое коллективный разум и культура компании, как «включить» их и сделать своими союзниками.
- В каких областях применять описанный в книге подход, а где – не стоит.
- А вдруг ваш бизнес уведут или скопируют, пользуясь описаниями процессов? Как порядок в бизнесе помогает его защитить.

В главе **«Описываем процессы»** вы научитесь видеть процессы, осознавать, как они протекают, грамотно «доставать» их из голов людей и перекладывать на простой и понятный язык. Вы сможете:

- Различать категории процессов.
- Понимать суть сквозных процессов: тех, которые проходят через несколько подразделений. А таких в любом бизнесе – большинство! Основные проблемы происходят на стыках отделов и должностей. Сквозные процессы позволяют эти стыки отладить.

- Выявлять процессы, в том числе неочевидные, «спорные».
- Определять разумный порядок работы с ними.
- Видеть и отлаживать «воронку» маркетинга и продаж, гладко стыковать ее с «трубой» – основным бизнес-процессом компании.
- Грамотно выделять шаги процессов.
- Описывать процесс на верхнем уровне – его шапку и шаги.
- Понимать роли: архитектор процесса, руководитель процесса, ответственный за шаг, исполнитель.
- Описывать подпроцессы.
- Вести глоссарий компании.
- Понимать важную концепцию «клиент – поставщик» и применять ее, используя удобную методику SIPOC. Не везде, а там, где она действительно нужна и когда вы будете к ней готовы.

Определять разумную глубину детализации процесса и при необходимости создавать детальные инструкции к шагам.

В следующей главе вы узнаете, как связаны **процессы** и **проекты**, что между ним общего и в чем разница. Почему большинству компаний рано внедрять проектное управление и как управлять проектом, будто это процесс.

Глава «**Определяем показатели процессов**» посвящен-

на тому, как управлять на основе четких фактов и измерений, а не только интуиции. Вы узнаете, в чем разница между результативностью и эффективностью и почему они обе важны. Сможете грамотно определить показатели для процессов своего бизнеса.

Однако не спешите с этим. Сначала нужно определить и согласовать логику процесса, отладить и внедрить его, пожить с ним какое-то время. А вот потом есть смысл углубляться в показатели. Иначе увязнете.

* * *

Раздел III «Улучшаем процессы и внедряем в жизнь». Какой смысл просто описать процессы, как они выполняются сегодня, да еще и оставить их лишь на бумаге или в компьютере?

В главе **«2 подхода: революция и эволюция»:**

- Мы детально рассмотрим два подхода к улучшению бизнеса: революционный и эволюционный. Вы узнаете, почему революция не приносит хороших результатов. Как изменять бизнес мягко и естественно.

- Я расскажу вам, с какими **ошибками при внедрении** мы часто сталкиваемся в компаниях и как их избежать.

- Мы обсудим, почему не работают **«волшебные таблетки»** – готовые решения, которые так часто предлагают бизнесменам.

Глава «**Продолжаем улучшать процессы**» – это инструменты и методы для более глубокого улучшения бизнеса. Их есть смысл применять, когда очевидные улучшения на основе здравого смысла вы уже сделали.

В главе «**Условия успеха**» я расскажу, что нужно, чтобы вам успешно изменять свой бизнес. Каждое из этих условий выстрадано потом и кровью на проектах в разных компаниях.

Изучив главу «**Организация проекта по наведению порядка в бизнесе**», вы поймете, как грамотно организовать проект изменений в своей компании:

- Каков механизм его работы и его оргструктура.
- Как он выстроен на линии времени.
- Зачем нужны **стратегические сессии** и как их проводить.
- Как предотвратить **сопротивление** людей к изменениям.
- А также много других практических рекомендаций.

* * *

Раздел IV «Организационная структура». Вы научитесь улучшать структуру компании – территорию, по которой протекают бизнес-процессы. От ее качества зависит, будут ли процессы течь быстро и эффективно или спотыкаться о бугры и ямы.

- Зачем нужна структура.
- Как организовать работу по улучшению процессов и структуры.
 - Как на основе процессного подхода грамотно построить органиграмму, разработать положения о подразделениях и должностные инструкции.
 - Что такое ролевая инструкция и как ее создать.
 - Как организовать законодательную (архитектурную) и исполнительную власть в компании.
 - Что такое матричная система управления, зачем она нужна, как ее успешно выстроить.
 - И, наконец, еще раз про руководителя процесса.

* * *

Раздел V «Снова о целях и результатах» вернет вас к основам – тем целям, которых вы хотите достичь в бизнесе и в жизни.

Также я описал здесь некоторые результаты, которых удалось достичь нашим клиентам.

* * *

Раздел VI «Сотрудничество с нами» описывает работу с командой консультантов по управлению «Михаил Рыба-

ков и Партнеры».

- Каковы пути развития бизнеса, в чем плюсы и минусы каждого.

- Выбор консультантов – стратегически важное решение. Как сделать осознанный выбор. Каковы основные предрассудки в отношении консультантов.

- Какие услуги мы предлагаем. По внедрению процессного подхода, по наведению порядка в бизнесе вообще, а также по другим направлениям: управление финансами, персоналом, продажами и т. д.

И, наконец, **список литературы** содержит книги (как участников нашей команды, так и других авторов), которые, на мой взгляд, могут принести вам пользу.

Раздел I

Основа

*Кто ты? Откуда ты? Куда ты направляешься
я²¹?*



²¹ Вопросы, которые молодому Артуру Шопенгауэру задал ночной сторож.

Глава 1. Точка А

Чтобы куда-то осмысленно двигаться, нужно сориентироваться на местности. Определить «точку А», где вы находитесь, и «точку Б», куда хотите прийти (рис. 2).



Рисунок 2. Ваш путь

Практическое задание 2

Определите свою исходную точку. Опишите нынешнее состояние своего бизнеса²².

Чем сильна ваша компания, чем вы гордитесь?

Вспомните также различные проблемы: в работе с рынком, во внутренней организации

²² Я подробно описал методику определения точки А в своей третьей книге «Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь. Практикум», которая вышла в 2018 году.

бизнеса. Выделите несколько самых важных.

Основной акцент лучше сделать именно на проблемах, ведь если «все хорошо», то зачем затевать изменения?

Лучше выполнять это задание в команде, в режиме мозгового штурма, а мнения записывать на флипчарте²³. После – систематизировать итоги на компьютере.

Часто уже на данном этапе проявляются разногласия между людьми. И это неудивительно: каждый видит ситуацию со своей колокольни.



²³ Флипчарт (от англ. flipchart) – специальная магнитно-маркерная доска с креплением для блока бумаги, которую переворачивается по принципу блокнота. Обычно на трёх ножках, иногда на колесиках. Подробнее про работу с флипчартом см. п. 15.5 «Организация проекта по наведению порядка в бизнесе: Еще рекомендации».

Наверняка в процессе выполнения задания вы вспомнили самые разные проблемы: с продажами, конкурентами, безответственными сотрудниками, недостаточной слаженностью работы подразделений и пр.

Хорошая новость в том, что если смотреть в корень – причина у всех бед одна. И метод «лечения» – тоже. Просто применять его надо к разным частям бизнеса.

Именно этому и посвящена книга.

Глава 2. Уровни развития бизнеса и точка Б

Бизнес, как и человек, проходит определенные стадии зрелости (рис. 3):



1. Спонтанный бизнес

Компания держится на уникальных качествах и/или авторитарном управлении ее создателей. Но стоит им уехать в отпуск или уволиться ключевому сотруднику – и все идет наперекосяк. По мере роста бизнеса бардак усиливается.
(ООО «Рога и копыта»)



2. Четкая система

В бизнесе – порядок. Система выстроена и успешно работает. Результаты предсказуемы и не зависят от человеческого фактора. Такой бизнес можно тиражировать и передавать в управление.
(McDonalds)



3. Живая, саморазвивающаяся компания

Система продолжает работать четко и эффективно. При этом в ней есть много точек роста и развития. Процессы и продукты постоянно улучшаются, создаются новые. Компания удивляет клиентов новыми возможностями. Она двигает мир вперед.
(Google)

Рисунок 3. Уровни зрелости бизнеса

По опыту, большинство русскоязычных компаний находятся на той или иной стадии **спонтанного бизнеса (бардака)**. Всегда ли это плохо? Пожалуй, нет. Совершенно неформализованный микробизнес может жить десятилетиями, передаваться от поколения к поколению. И при этом хорошо работать.

За счет чего? А точнее – кого? Правильно, владельцев (часто это семейный бизнес) и нескольких ключевых сотрудни-

ков, которые работают в нем долгие годы, знают все тонкости и преданы компании до мозга костей.

И все идёт хорошо. До тех пор, пока владелец не захочет серьёзно **масштабировать** свое Дело: через наем новых сотрудников, расширение производства, открытие филиалов или магазинов, продажу франшизы и пр. Тут его ждет разочарование – качество работы падает, клиенты начинают выражать недовольство и уходить, а многие сотрудники – относиться к работе равнодушно. Их теперь интересуют только деньги, да и ради них не готовы сильно напрягаться.

Увы, это неизбежно. Компания выросла, и хорошо управлять прежними методами – не получится. Почему?

Потому что прежде владелец постоянно держал руку на пульсе, хорошо знал каждого клиента и поставщика. Сотрудники были почти членами семьи. А теперь...

Не хватает внимания, времени и сил, чтобы управлять разросшимся бизнесом. Да, владелец и несколько ближайших людей пытаются. Вкалывают с утра до ночи, раздражаются из-за безответственности и глупости новичков. Вспоминают, что вот раньше-то мы были настоящей командой, болели за дело, поддерживали друг друга. Не то что сейчас...

И постепенно **перегорают**. Бизнес из источника вдохновения, каким он был прежде, становится тяжелой обузой. Чемоданом без ручки: нести тяжело, а выбросить жалко.

Вот в таком состоянии к нам часто и обращаются. Почти не надеясь на то, что можно что-то улучшить.



Павел Бухтийчук. Удачное слово – «энтузиазм». При удачном раскладе на этом уровне все мотивированы интересной работой, чувствуют свою сопричастность к великому. Но энтузиазм похож на влюбленность: он не может продолжаться вечно, рутина начинает заедать даже и без роста бизнеса.

Системная компания работает стабильно, как швейцарские часы. Процессы отлажены и дают хорошие результаты. Каждый сотрудник знает, за что он отвечает, и хорошо обучен своей работе. Людям не приходится каждый раз думать, как выполнить ту или иную задачу – работает четкая и эффективная технология привлечения клиентов, выполнения заказов и т. д.

Снижается себестоимость, повышается качество.

Теперь не нужно каждый день бросаться на амбразуру, по-

является возможность уходить с работы вовремя. При этом эффективность каждого сотрудника и системы в целом выше, чем в бардаке. Люди меньше суетятся и напрягаются, но достигают большего.

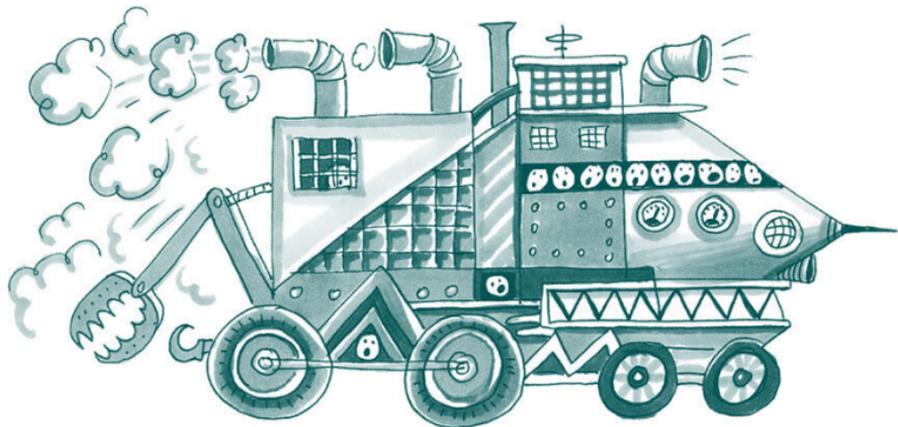
Руководители разного уровня и ключевые специалисты теперь не вязнут день и ночь в текучке – работа хорошо выполняется без их неусыпного контроля и ручного управления. Появляются время и силы регулярно думать над развитием бизнеса.

Конечно, система в бизнесе тоже бывает разной. Идеал – максимально легкая и простая, процессы в ней выполняются быстро и удобно. Но бывает и иначе.

***Руководитель в крупной компании.** Мы переросли семейный уровень и начали писать регламенты. Теперь к шефу нужно записываться на прием за неделю, решение пустяковых вопросов занимает три дня согласований, а инструкции и регламенты забили три шкафа. До клиентов руки не доходят. Колоссальные усилия – ничтожный результат. Чем больше пытаемся все упорядочить, тем меньше порядка.*

В нашей семье каждый делает что-то,
Но никто не знает, что же делают рядом.
Такое ощущение, словно мы собираем
Машину, которая всех нас раздавит²⁴.

²⁴ Илья Кормильцев (группа «Наутилус Помпилиус»), из песни «Наша семья».



Дальше в книге я расскажу, как не впасть в эту крайность и не создать монстра. Как не превратиться в бюрократов²⁵ – в худшем смысле этого слова. Об этом, в частности, в пункте 9.7 «О разумной глубине формализации бизнеса».

В живой, саморазвивающейся компании система продолжает успешно работать. При этом в ней появляется много точек роста и развития. Вы когда-нибудь видели, как на стволе старого мощного дерева вырастают молодые побеги?

Например, Google – огромная компания, развивающая

²⁵ Изначально слово «бюрократия» (от фр. bureau – бюро, канцелярия и греч. κράτος – господство, власть) не имело плохого смысла. В научный оборот этот термин ввел Макс Вебер, который рассматривал бюрократию как основу эффективного управления, основанного на четких универсальных правилах, а не личных предпочтениях и корыстных интересах чиновников. Так что разумная бюрократия – дело полезное.

множество сервисов, которыми ежедневно пользуются миллиарды людей по всему миру. Это тысячи сотрудников и компьютеров, работающих четко и слаженно, практически без сбоев.

При этом Google постоянно экспериментирует – улучшает действующие продукты и создает новые, некоторые из них покоряют весь мир. Значительную часть этих инноваций придумывают сотрудники компании по своей инициативе: в свободное время или специальные дни, выделенные для творческой работы.

Похожая ситуация в Yandex, ВкусВилл и других компаниях-лидерах. Системы огромные и при этом – живые.



Репутация позволяет таким компаниям привлекать луч-

шие умы со всего мира. Люди стремятся попасть туда на работу, и те, у кого это получилось, увлечены своим делом и гордятся компанией.

Практическое задание 3

**На каком уровне находится ваш бизнес сейчас?
Будьте честны с собой.**

Конечно, любая модель условна: хоть какие-то элементы системы и даже саморазвития есть в каждой компании. И в любой системе найдется немного бардака.

Вопрос: какого уровня в вашем бизнесе больше?

Пример из практики. От «бардака» (он же «энтузиазм») мы взяли размытую ответственность, «щели» между компетенциями разных подразделений (в которые помещаются целые направления бизнеса) и нереалистичные сроки исполнения задач (в наиболее важных случаях это «вчера»).

От «системы» у нас есть регламенты, которые пишутся на конкретных примерах и постепенно забываются. И еще внутренняя информационная система, которая требует времени и сил больше, чем заняло бы решение этих же вопросов без нее.

К сожалению, многие российские компании работают **неэффективно** и **проигрывают** в конкуренции мировым

бизнесам, если те приходят на их рынок. Производительность труда и стабильность результатов низкие. Притом что ресурсов, усилий и нервов тратится много.

Да, их владельцы хотят роста, ставят амбициозные цели. Но вот достичь их не получается. Некоторые раз за разом проходят один и тот же цикл: выросли – качество управления и работы снизилось – клиенты ушли – прибыль упала – компания сократилась. А потом всё начинается заново. Такой вот «день сурка»²⁶.

Конечно, внешние кризисы «помогают». Но они – не главная причина падения слабых компаний. А лишь очередное подтверждение того, что на уютной лодчонке лучше не выходить в открытое море, а уж тем более в океан.

Практическое задание 4

Каким вы видите свой бизнес через несколько лет²⁷? На каком уровне зрелости?

Нужна ли вам четкая система в бизнесе?

Смотрите сами – у каждого свой путь. Если у вас микро-бизнес, который вы не планируете расширять, если вы готовы работать в нем каждый день по много часов, если вам не

²⁶ Образ из фильма «День сурка», в котором герой много раз проживал один и тот же день.

²⁷ Подробнее – в книге «Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь. Практикум».

нужно время на семью, отдых, саморазвитие, путешествия и пр. – все хорошо. Не заморачивайтесь – продолжайте в том же духе. А книгу эту подарите знакомому бизнесмену, который действительно хочет развивать бизнес, – ему она принесет больше пользы.

Впрочем, и микробизнес можно отладить, высвободить владельцев из текучки.

В одной небольшой московской компании, занимающейся перемещением домов, владелец работал с утра до ночи. До трех сотен звонков в день. В выходные – на дачу и там выпить с горя.

Супруга и взрослые дети – тоже в бизнесе. Проблемы в делах переносились и на личную жизнь. Это длилось годами – просвета не было.

Сейчас этот человек объехал много стран, похудел килограммов на 20, улучшил отношения в семье. Его жизнь вновь обрела смысл. А бизнес работает без ежедневного участия владельца.

На изменения ушло несколько лет. О прошлом времени владелец вспоминает с горькой улыбкой.

По нашему опыту, создание и внедрение четко работающей системы – главная задача для большинства русскоязычных бизнесов.

Если вы читаете эти строки, скорее всего, это и ваша цель – «точка Б» в ближайшие годы:

Навести порядок в своем бизнесе.

Вы сможете успешно его масштабировать, открывать новые направления. Выйти из текучки, заняться стратегией. При желании – надолго уезжать, не опасаясь, что все развалится без вашего неусыпного контроля, что бизнес уведут недобросовестные работники.

А почему нельзя прийти сразу к **живой, саморазвивающейся компании**? Потому что развитие бизнеса – это **путь** повышения зрелости: системы управления, команды и вас лично. Путь организационный и духовный. Он требует времени и сил. Невозможно из ребенка сразу стать взрослым. К сожалению, монтаж бывает только в кино.

Если внедрять подходы, описанные в этой книге, то по мере выстраивания системы в компании вы создадите в ней и некоторые механизмы **саморазвития**.

В дальнейшем улучшать бизнес можно бесконечно – совершенству нет предела.



Глава 3. Треугольник гармоничного бизнеса

В бизнесе важен баланс трех элементов.

Гармоничную компанию можно представить как треугольник, все углы которого одинаково важны (рис. 4)²⁸.

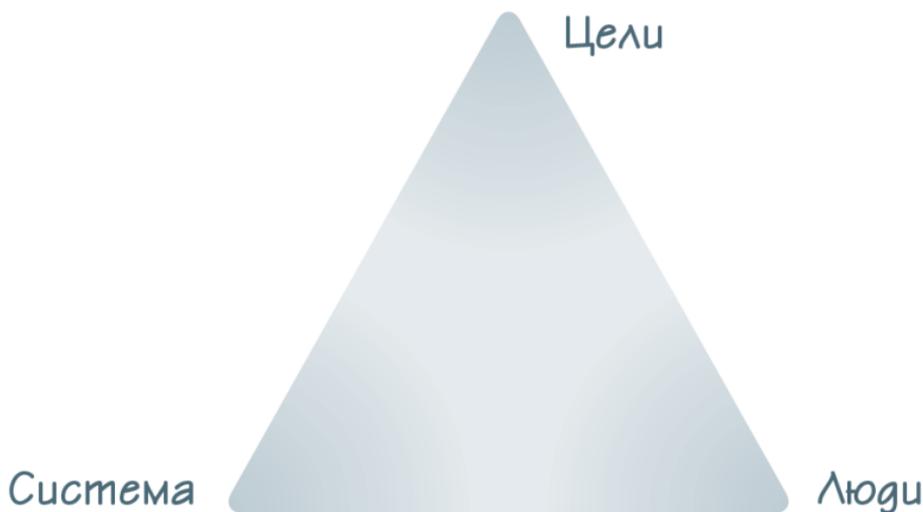


Рисунок 4. Треугольник гармоничного бизнеса

Подробно все части треугольника и методы работы с ними рассмотрены в моей книге «Как навести порядок в своем

²⁸ Мои коллеги давно предлагают назвать это «Треугольником Рыбакова», но мне скромность не позволяет ☺.

3.1. Цели

Верхний угол – это ясное понимание того, куда вы хотите прийти, и как это сделать. То есть цели и путь движения к ним³⁰.

Важно, чтобы цели бизнеса основывались на **личных целях** собственников и ключевых руководителей³¹.

Рекомендую вам создать **видение** («вижн»³²) будущего вашего бизнеса – образ того, каким он будет через несколько лет, какова его «точка Б».

На основе видения – поставьте четкие измеримые **цели**.

Наметьте путь движения из «точки А» в «точку Б» – это ваша **стратегия**. Она может быть описана в подробном документе или на салфетке (что лучше – вопрос). Главное, чтобы вы понимали, как «сказку сделать былью»³³. Иначе она

²⁹ Сейчас в 2018 году я называю углы треугольника несколько иначе: Вектор развития, Архитектура бизнеса, Люди и корпоративная культура. В этой книге оставлю все как есть.

³⁰ Этим темам посвящена моя третья книга «Стратегия бизнеса: как создать и воплотить ее в жизнь. Практикум»: там я подробно описал методику разработки и реализации стратегии. Также см. п. 2 «Цель и стратегия бизнеса» в книге «Как навести порядок в своем бизнесе».

³¹ Подробнее об этом гл. 6 «Ваши личные цели и цели бизнеса».

³² От англ. vision – зрение, видение, мечта, образ, картина, представление.

³³ «Мы рождены, чтоб сказку сделать былью» – из «Марша авиаторов», слова Юлия Хайта.

так и останется пустой фантазией.

Хорошо, если у вашего бизнеса есть **МИССИЯ** – понимание того, какую пользу вы приносите миру.

А также **ценности** – ключевые моральные и профессиональные принципы, которыми вы не готовы жертвовать ради дополнительной прибыли.

Как-то мы работали с крупной компанией – производителем продуктов из рыбы. На стратегической сессии встал вопрос – как увеличить продажи в сетевые магазины. Те хотели, чтобы продукция имела больший срок годности. Однако для этого пришлось бы добавлять в еду консерванты. Встал вопрос: готовы ли пойти на это в компании? Все ключевые люди, включая собственника бизнеса, сказали: «Нет – здоровье людей нам дороже!» Тогда мы помогли команде уточнить позиционирование компании – как производителя здоровых продуктов питания.



Полезно также определить **политики** – основные подходы, по которым строится работа в разных областях вашего бизнеса: с персоналом, с клиентами, с поставщиками и пр.

Только не пишите такие документы формально – от этого больше вреда, чем пользы³⁴. Миссию, ценности и пр. важно действительно **прочувствовать** и **осознать**. «Родить», а не писать от ума. И уж тем более не заказывать рекламщику ради размещения на сайте.

³⁴ См. п. 8.4 «Осознаем и договариваемся».

Но может быть, они вам пока не нужны. Так бывает. Если не чувствуете душевной потребности – не пишите. Займитесь лучше бизнес-процессами. А к «высоким материям», возможно, придете позже.

Павел Бухтийчук. Михаил, очень хорошо, что ты сказал про это. «Цели», «стратегия», «миссия» – это все слова уже почти анекдотичные, до того часто их используют поверхностные бизнес-консультанты. Если миссию и цели приходится высасывать из пальца, то, возможно, они компании пока не нужны. Если миссия есть, то она приходит сама.

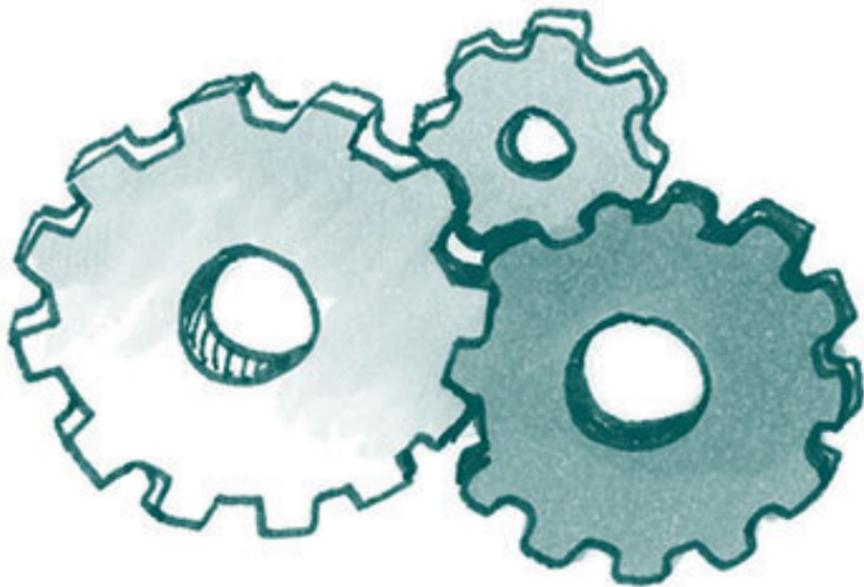
При этом видение будущего желательно создать. Это направление развития: вашей жизни и бизнеса. Процессы, структура компании и т. д. – лишь инструменты для воплощения видения и без понимания вектора имеют мало смысла.

3.2. Система

Система – это описание механизмов работы компании. Без привязки к конкретным людям.

Основные элементы системы: процессы, проекты, оргструктура, ролевая структура, показатели.

Вся работа выполняется с помощью бизнес-процессов и проектов.



Бизнес-процессы³⁵ многократно повторяются день за днем: поиск клиентов, выполнение заказов, наем персонала, уборка офиса и пр.

Проекты³⁶ – в отличие от процессов они всегда ограничены по времени и направлены на достижение относительно уникальных целей.

Мы много работаем с проектно-ориентированными бизнесами: девелоперским и строительным и т. д. По опыту, преждевременная попытка внедрить проектное управление

³⁵ См. разд. II «Выделяем и описываем процессы».

³⁶ См. гл. 4 «Проекты» в книге «Как навести порядок в своем бизнесе».

без отладки процессов заканчивается фиаско.

Поэтому, следуя нашим рекомендациям, клиенты первые несколько лет применяют процессный инструментарий – с некоторой долей упрощения это возможно. И только выстроив порядок на этом уровне, начинают внедрять проектный подход. Подробнее – в главе 10 «Процессы и проекты».

Организационная структура компании³⁷ – иерархическая схема подчиненности, включает в себя подразделения и должности. По уму ее нужно создавать на основе бизнес-процессов: чтобы она помогала им выполняться эффективно.

Ролевая структура³⁸ – роли, которые есть в компании.

Показатели результативности и эффективности³⁹ позволяют измерять работу и принимать управленческие решения на основе фактов, а не мнений. Показатели – важная часть **управленческого учета**⁴⁰.

Эта книга посвящена бизнес-процессам. Они – ядро наведения порядка. Но важно отлаживать и другие части треугольника, в том числе – элементы системы. Иначе получится «табуретка на одной ноге».

³⁷ См. разд. IV «Организационная структура».

³⁸ См. гл. 5 «Роли в бизнесе»; гл. 19 «Законодательная и исполнительная власть в компании».

³⁹ См. гл. 11 «Определяем показатели процессов».

⁴⁰ Что такое управленческий учет, как его выстроить и какую пользу он может вам принести – подробно рассказала мой партнер Наталия Морозова в книге «О финансах легко и непринужденно».

3.3. Люди

Правильные люди делают правильные вещи⁴¹.

Люди оживляют систему, вкладывая в работу компании свое время, силы и душу. Важно, чтобы они работали у вас эффективно и с удовольствием.



При этом людьми можно и нужно управлять **технологич-**

⁴¹ Англ. Right people do right things.

но⁴²:

- Определять, каких и сколько сотрудников надо.
- Грамотно нанимать их на конкурсной основе.
- Вводить в должность и развивать в дальнейшем.
- Мотивировать деньгами, и не только.
- Проводить оценку эффективности.
- При необходимости – увольнять тех, кто не хочет или не

может продуктивно работать.

Дальше мы подробно рассмотрим, как включить людей в развитие бизнеса.

Более тонким, психологическим вопросам работы с командой посвящена моя четвертая книга «**Развитие живой компании**. Практикум по организационной терапии в гештальт-подходе», написанная в 2021 году в соавторстве с Ольгой Пайвиной.

3.4. Типичные перекосы

Часто у клиентов мы сталкиваемся с различными перекосами.

Например, в компании **нет четких целей** – «еще месяц прожили, и слава богу». Или они есть, но выражены лишь в количественном росте: «увеличить оборот в два раза». Такие надуманные цели слабо мотивируют даже собственника, не говоря уже о команде: в них нет энергии.

⁴² См. гл. 6 «Персонал» в книге «Как навести порядок в своем бизнесе».

Бывает, что цели есть лишь интуитивные – в голове собственника. Реже – обсуждены с топами или хотя бы донесены до них. Ну а чтобы цели были известны и понятны всем ключевым сотрудникам компании, чтобы все к ним искренне стремились – это вообще редкость.



Так и «копают» каждый день: «от забора и до обеда». Причем каждое подразделение и сотрудник – в свою сторону.

Часто в конце стартовой стратегической сессии⁴³ руководители подразделений, многие из которых работают в компании по 5, 10 и более лет, говорят: «Ну наконец-то мы поняли, куда развивается бизнес, – спасибо!» Зачастую до сессии четкого понимания нет и у собственников.

Порой цели есть, но как к ним идти – непонятно: нет стратегии. Точнее, во многих крупных бизнесах формально она есть – огромный талмуд, написанный консультантами или департаментом стратегического развития. Утверждена на совете директоров. А толку...

В большинстве компаний **не выстроена система**, технология работы. Работают по наитию, как сложилось.

Часто есть куча разрозненных регламентов – «заплаток», которыми пытаются залатать самые большие дыры⁴⁴.

Или система менеджмента качества. Но обычно она лишь на бумаге, неудобна и устарела. А жизнь течет сама по себе.

Или есть какие-то ИТ-системы. Стандартные, не доработанные под потребности и бизнес-процессы компании. Не до конца внедренные. Или самописные. Слабо связанные друг с другом.

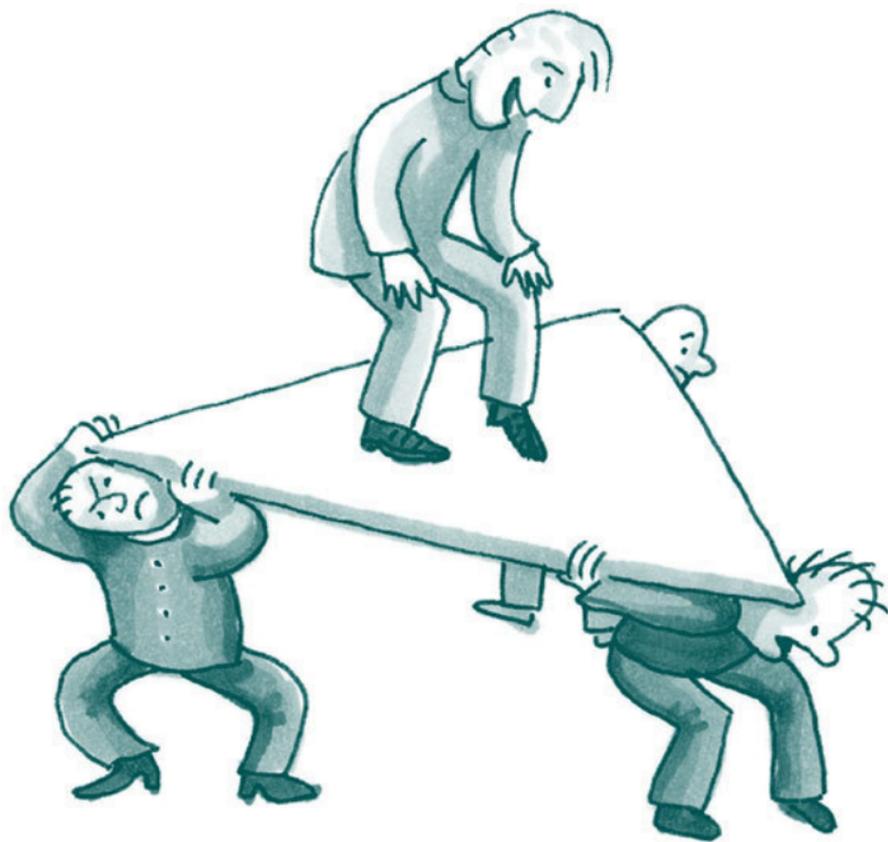
На чем же держатся такие компании?

На людях! Руководители и ключевые сотрудники своим героизмом и переработками компенсируют отсутствие всего остального. Но и с людьми обычно работают неэффек-

⁴³ См. гл. 15 «Организация проекта по наведению порядка в бизнесе».

⁴⁴ См. п. 8.1 «Лоскутное одеяло или система».

тивно. Нанимают без конкурсов – самого вменяемого из тех нескольких кандидатов, что отозвались на вакансию. Не вводят в должность – сразу бросают в работу: авось выживет. Платят деньги без привязки к результатам труда. И так далее.



Моя супруга и партнер Ольга до консалтинга работала

в нескольких крупных компаниях. В периоды высокой нагрузки, например бюджетирования, я нередко забирал ее с работы за полночь. Всевозможные накладки возникали снова и снова – процессы давали сбои.

Практическое задание 5

Посмотрите на свой бизнес исходя из описанного выше треугольника. Какие углы развиты больше, какие меньше? Выпишите основные проблемы по каждому углу и наметьте план их решения.

Александр Яковлев, основатель компании «Нова Тур», Москва. Бизнес в России чаще всего строится по наитию собственников, а потому почти всегда имеет перекосы. Обычно в сторону людей. Цели туманны, система отсутствует, но люди все вытаскивают на своих плечах. Наверное, это наша такая национальная особенность, русский стиль в бизнесе ☺.

Но хорошая новость в том, что развитие других элементов дает потрясающие результаты!

Компания – это **целостный организм**, в нем все взаимосвязано. И улучшать нужно не какой-то один элемент, а оздоравливать весь бизнес, учитывать взаимосвязи⁴⁵.

Пусть треугольник вашего бизнеса станет симметричным, красивым и устойчивым.

⁴⁵ См. п. 8.1 «Лоскутное одеяло или система».

Глава 4. Авторитарный и процессный подход к управлению

Подчиненный перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальство.

Петр I (1709 год)

Чтобы создать результативную организацию, нужно заменить власть ответственностью.

Питер Друкер

Как компания выглядит в глазах большинства руководителей? Примерно так (рис. 5):

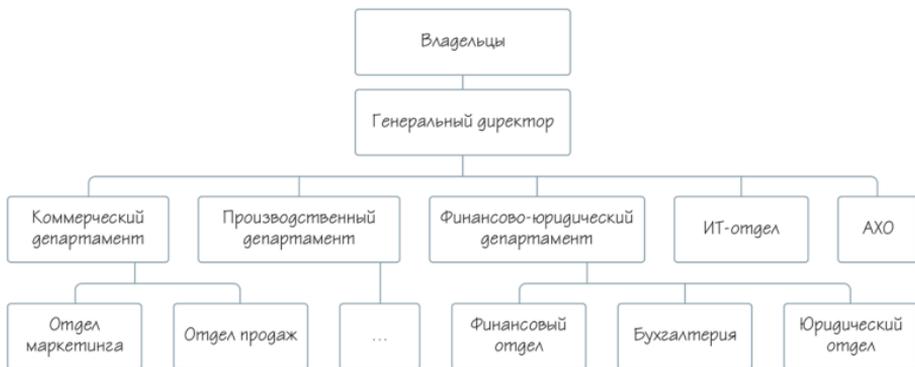


Рисунок 5. Традиционный взгляд на компанию (пример)

Это привычно, естественно.

И все бы ничего, но... насколько это эффективно?

Дальше мы подробно рассмотрим этот важнейший вопрос. А пока коснемся лишь основных моментов.

Дело в том, что такой взгляд описывает **вертикаль власти**⁴⁶. Это хорошо, но недостаточно.

Проблем много:

- Подобная схема – статическая. Она не объясняет людям, как работать, а руководителям – как управлять. Не помогает делать это разумно и эффективно.

- **Процессы в компании выполняются не по вертикали, а по горизонтали**⁴⁷: люди передают друг другу результаты своих этапов работы. В том числе – сотрудники разных отделов.

Автономия подразделений создает барьеры («заборы») на пути процессов.

А также конфликты между людьми. *Например, продажи воюют с производством и с логистикой, производство – с закупками, бухгалтерия – со всеми, а отдел персонала безуспешно пытается их помирить.* Склоки, сплетни и интриги отнимают кучу сил.

При этом люди годами работают вместе, а некоторые даже дружат. Такая вот нескучная «командность».

- На головах руководителей и сотрудников вырастают короны – каждый мнит себя главным. И меряется короной с

⁴⁶ См. разд. IV «Организационная структура».

⁴⁷ См. п. 9.1.3 «Выделяем процессы».

соседом. Примерно так (рис. 6):

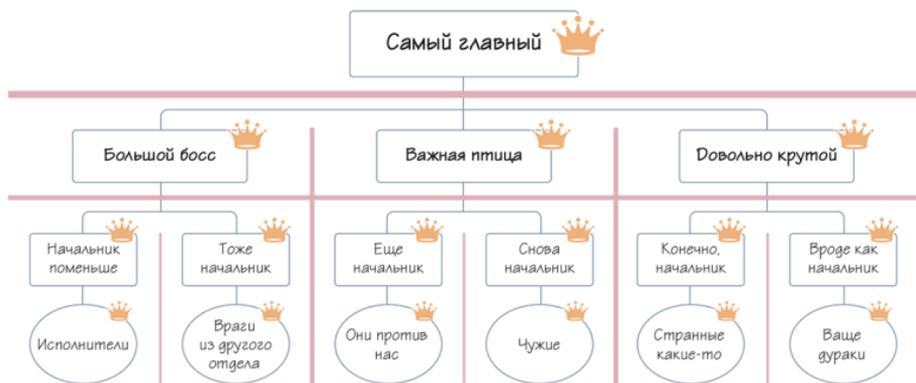


Рисунок 6. Барьеры и короны



• Сотрудники не видят своего вклада в общий результат работы компании. «Копают от меня и до следующего дуба»,

а зачем, какой в этом смысл?

Глубокое разделение труда, введенное Тейлором⁴⁸ и Фордом⁴⁹ в начале XX века, сильно повысило производительность. Но отняло у людей смысл работы, на которую они тратят столько времени и сил. Неудивительно, что сотрудники выгорают, им становится наплевать на себя, компанию и клиентов.

- Инициатива и ответственность сотрудников стремятся к нулю.

Важнее не добиться результата, а хорошо показать себя перед начальником. Ну и, конечно, прикрыть свое мягкое место всевозможными бумажками, чтобы в случае чего не оказаться крайним.

- Процессы идут медленно, со сбоями и потерями ресурсов, информация искажается на всех этапах.

Но кого это волнует? Разве что собственника. Хотя и он не знает, как в корне решить эту проблему. Использует привычные «оральные» методы управления. Это помогает, но слабо и недолго. Люди привыкают – приходится применять уже дубину.

- Развитие если и происходит, то только по инициативе высшего руководства. Сотрудники живут по принципу «Еж –

⁴⁸ Фредерик Тейлор – американский инженер, основоположник научной организации труда.

⁴⁹ Генри Форд – американский промышленник, владелец заводов по производству автомобилей, изобретатель.

птица гордая. Не пнешь – не полетит».

• Сотрудники – как дети малые. А руководитель – их «суровый отец» или «добрая мамочка»⁵⁰.



Ольга Мут. Я столкнулась с тем, что руководители еще думают, предлагают, а сотрудники инертны. Никаких предложений. Пришли, отработали, получили зарплату – и домой.

Мы уж и ценности разработали, и политики сделали, и требования расписали. И все плюсы от того, что мы должны вместе меняться под изменчивый мир.

Но тут у людей ступор. Не хотят – и всё.

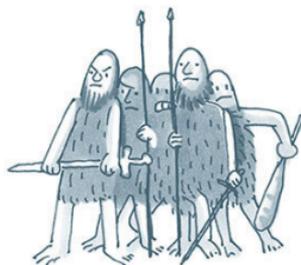
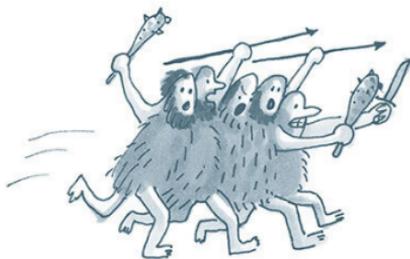
Потому что за прошлые годы привыкли к тому, что я

⁵⁰ См. п. 14.8 «Взрослые (партнерские) отношения с сотрудниками».

сама решала все вопросы. Чтобы это изменить, нужно время.

* * *

Откуда у людей склонность к авторитарному управлению? Почему они объединяются со «своими», воображают кругом «чужаков» и воюют против них?



Дело в истории рода человеческого. Мы стали цивилизованными существами⁵¹ относительно недавно, а времена дикости длились сотни тысяч лет. Наши предки жили племенами, стаями. Другое, враждебное племя могло обитать совсем неподалеку. В таких условиях подчинение сильному и суровому вождю, защита своих соплеменников, нападение на чужаков были необходимыми условиями выживания.

Сейчас времена изменились. Но «племенное» мышле-

⁵¹ Хотя порой я в этом сомневаюсь.

ние⁵² все еще сильно. Полностью избавиться от него волевым усилием невозможно, оно включается автоматически. Полезно осознавать свои инстинкты и отмечать, когда они берут верх над разумом. Постепенно их влияние будет ослабевать.

Помогают и управленческие технологии, описанные в этой книге, *например рабочие группы из сотрудников разных подразделений*.

* * *

Вообще-то авторитарный подход очень популярен, особенно в России. Сказываются давние традиции. На этом играют и многие консультанты, которые пишут книги про «эффективную эксплуатацию подчиненных» и т. п., обучают этому. Таков выбор этих людей, это на их совести.

Для меня очень важно, на какую мельницу я лью воду, в какую сторону помогаю меняться – людям, компаниям, моей стране и этому миру в целом.

* * *

Процессный подход дает другой взгляд на бизнес

⁵² См. статью Бориса Польгейма «Племенной образ мышления – сейчас и миллион лет назад» (www.mrybakov.ru/library/ca/ca_192/).

(рис. 7).

Процессы – как реки. Они выполняются, протекают по материкам подразделений, существующим в организационной структуре компании⁵³.

Процессный и авторитарный подходы различаются на двух уровнях:

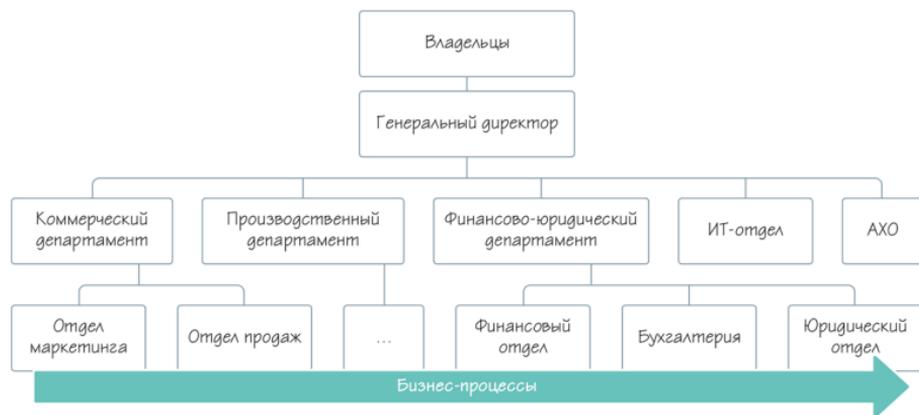


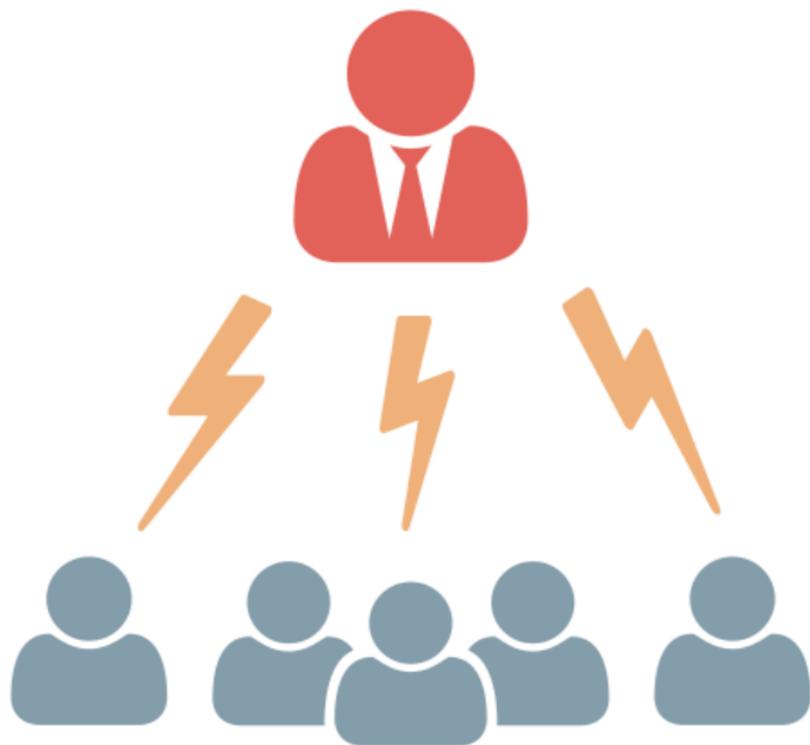
Рисунок 7. Процессный взгляд на компанию

- **Логика** работы бизнеса. Это его «твердая часть», «hard» – выражаясь компьютерным языком.
- Также важны и отличия в «тонком», незримом слое, в «софте»: корпоративной культуре, стиле управления и отношениях между людьми⁵⁴.

⁵³ См. гл. 17 «Процессы и оргструктура».

⁵⁴ Так и хочется сказать: «на тонком плане». По сути, так и есть. Но это уж слишком высокие материи, выходящие за рамки данной книги.

Босс: великий и ужасный



Тупые подчиненные

Рисунок 8. Авторитарный подход к управлению

Зачастую руководитель управляет авторитарными методами не потому, что ему это нравится. Просто он не умеет

по-другому.

Приходится кричать на подчиненных, выпускать суровые приказы. Которые потом все равно выполняются через пень-колоду, ведь «строгость законов в России компенсируется необязательностью их исполнения» (рис. 8).

Хорошая новость в том, что это исправимо. Можно жить и работать иначе (рис. 9).

Дальше в книге мы подробно рассмотрим, как перейти от традиционного, авторитарного управления к современному, процессному.

Но **зачем** – ведь жили как-то и раньше? Бизнес работал и даже временами рос.

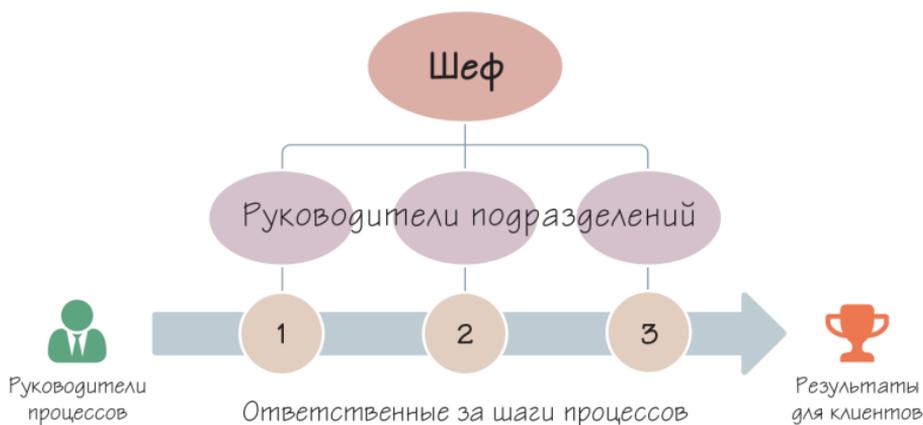


Рисунок 9. Современный подход к управлению

Все так. Но можно лучше. Более **эффективно** и при этом **радостно** для всех участников: от собственника до рядового

сотрудника. А также для окружающих: клиентов, партнеров компании.

Конкретные результаты – в отзывах бизнесменов и руководителей, в примерах, разбросанных по тексту книги.

Пожалуй, главные результаты:

1. Компании становятся гораздо более **гибкими, жизнеспособными**⁵⁵. В нынешний кризис они не только выживают, но и укрепляются, увеличивают долю на рынке. Если успели подготовиться, внедрить предлагаемые нами подходы к управлению и жизни. Некоторые начали в самый разгар кризиса – и тоже смогли выйти на новый уровень.

2. Бизнес из моноразумного, когда за всех думает и за все отвечает собственник, превращается в **мультиразумный**. Люди на разных уровнях и должностях активно включаются в его развитие, предлагают и внедряют толковые решения. Как говорится, одна голова хорошо, а две лучше⁵⁶. Теперь они включены в бизнес почти как в свой собственный.

3. В компании становится **приятно работать**. Всем, кто неравнодушен к ней и ее Делу. Ленивые и вредители уходят. А для остальных работа обретает новый смысл. Кстати, и для собственника – тоже.

⁵⁵ См. п. 14.13 «Следуйте естественным законам (не плывите против ветра)».

⁵⁶ См. книгу: Джеймс Шуровьески. «Мудрость толпы. Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство».



Это проверенный и понятный путь. Особенный для каждой компании.

Конечно, это не какое-то чудо. Нужна готовность к изменениям и упорство, готовность идти вперед через всякие «не

хочу» и «не могу»⁵⁷. Всей команде, и особенно – собственникам бизнеса.

Вы готовы к этому?

Практическое задание 6

Какой подход к управлению вы используете в своем бизнесе? Насколько довольны? Хотите что-то изменить?

⁵⁷ И при этом мягко – без (само)насилия. См. гл. 12 «2 подхода: революция и эволюция»; гл. 14 «Условия успеха».

Глава 5. Роли в бизнесе

В бизнесе вы можете играть разные **роли**⁵⁸:

- Заказчик.
- Архитектор.
- Оперативный управляющий (руководитель).
- Исполнитель.

Обратите внимание: это не должности, а роли. То есть их можно надевать и снимать, как шляпу или плащ. В жизни мы бываем в разных ролях: начальника, сына или дочери, родителя, друга. Можно играть несколько ролей одновременно.

⁵⁸ См. гл. 19 «Законодательная и исполнительная власть в компании».



В бизнесе – аналогично. **Заказчик** – это его собственник. При правильно выстроенных отношениях с командой он как бы заказывает своим ключевым руководителям бизнес, который достигнет тех или иных целей, будет таким или эдаким. Его ключевая задача – хотеть и задавать вектор. А потом спрашивать за результаты исполнения своих желаний.

Архитектор⁵⁹ – тот, кто продумывает архитектуру бизнеса, его стратегию: на каких рынках работать, какие продукты предлагать клиентам, с помощью каких бизнес-процессов и проектов выполнять работу и достигать целей бизнеса, какая нужна оргструктура, как нанимать и мотивировать людей и

⁵⁹ В последнее время все чаще говорят «бизнес-архитектор».

многое другое. Он не выполняет работу лично. Он не ставит оперативные задачи и не контролирует их исполнение. Он разрабатывает подходы, алгоритмы и технологии и т. п., по которым потом будут многократно работать другие люди.



Оперативный управляющий (руководитель) выполняет работу головами и руками других людей. Он не ищет клиентов сам, не изготавливает продукцию, не занимается доставкой и т. д. Он организует своих подчиненных: ставит им задачи, контролирует правильность выполнения ими ал-

горитмов работы (заданных архитектором в бизнес-процессах и пр.). А также отвечает за результаты – достижение целевых показателей⁶⁰. *Например, руководитель отдела, коммерческий директор, генеральный директор. А также **руководитель бизнес-процесса** – важная роль, которую мы подробно рассмотрим в последующих главах.*

Исполнитель выполняет работу лично: своими руками, ногами и головой. У него нет никого в подчинении. Он никому не ставит задачи и ни с кого не спрашивает за их выполнение. *Например: продавец, водитель, программист, кассир, рабочий.*

Практическое задание 7

Выпишите роли. Если вы собственник бизнеса, то все четыре. Если работаете по найму, то все, кроме Заказчика. Определите, сколько процентов времени вы проводите в той или иной роли (в сумме 100 %). Учитывайте все время, которое вы посвящаете работе, включая вечера и выходные. Пишите как есть, а не как вам кажется «правильным» или как хочется.

Ну вот, вы получили картину на сегодня. Надеюсь, честно. Зачастую, когда человек впервые об этом задумывается, выясняется, что **большую часть времени он работает**

⁶⁰ См. гл. 11 «Определяем показатели процессов».

как исполнитель. Причем это относится и к фрилансерам, и к мелким предпринимателям, и к руководителям высокого ранга в крупных компаниях.

Как вы думаете, хорошо это или не очень?

Практика показывает, что компания или подразделение, в котором шеф много работы делает лично, почти не развивается. Да и когда: нужно же вкалывать день и ночь! Как белка в колесе...

Инициативы и ответственности от сотрудников не дождешься: «На фига? За нас шеф все доделает, решит все вопросы – ему же больше надо. Да и голова у него вон какая!» Новые сотрудники быстро схватывают правила игры и становятся такими же, как и остальные.

Почему так происходит?

Из-за страха руководителя, что «никому ничего нельзя доверить, только я могу хорошо выполнить работу», из-за нежелания и неумения выстроить систему, делегировать, организовать других людей⁶¹

⁶¹ См. «Вертикальные колодцы» в п. 13.1 «Типичные ошибки в процессах».

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.