



Сергей Сычёв

**Фирменные
стандарты
компании
«Апу». 2020**

20 лет спустя

Сергей Сычѳв
Фирменные стандарты
компания «Апу». 2020.
20 лет спустя

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=54164915
ISBN 9785449864383*

Аннотация

«Фирменные стандарты компания „Апу“» – одно из самых заметных бизнес-произведений конца прошлого – начала нашего тысячелетия, ставшее для многих эталоном корпоративной культуры. Через 20 лет после выхода первой публикации, автор создал новую расширенную версию, написанную от третьего лица, включающие разделы об управлении временем и фирмой, фиксации сложных задач, зарплате и карьере. В настоящее издание вошли также фрагменты фирменных задачникoв компания «Апу» и самая первая версия произведения.

Содержание

Введение	6
Об управлении временем и фирмой	15
•Первый грех: Добавить ненужную работу	22
•Второй грех: Добавить работу и забыть о ней	26
•Третий грех: Получить работу и забыть о ней	27
•Четвёртый грех: Бросить задачу	28
•Пятый грех: Создать поток и спрятаться в нем	29
•Шестой грех: Растворить ответственность	31
•Седьмой грех: Лень второго уровня	32
•Восьмой грех: «Шаманство»	34
•Почему «холостой работе» уделено такое внимание	35
Как фиксируются задачи и разрешаются споры.	40
4 ключевые ситуации	
•О ситуации 1. Как фиксируются сложные задачи	42
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Фирменные стандарты компании «Апу». 2020 20 лет спустя

Сергей Сычѐв

*«Главное, когда мы пишем закон, иметь в виду
разумных и сильных, а не слабых и пьяных».*
Столыпин

© Сергей Сычѐв, 2020

ISBN 978-5-4498-6438-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Различные инструкции, списки контрольных вопросов, корпоративные кодексы, фирменные стандарты (в разных «культурных группах» они зовутся по-разному) исторически формируются как «антивирус» на типовые «ляпы» и неопределенности. Так, в армии любят приговаривать: «Уставы написаны кровью!»

Здесь мы решили изложить ценности нашей компании, которые начали впервые формулировать 25 лет назад, и которые так часто воруют и присваивают, что мы назвали их

фирменными стандартами компании «Апу» – то есть, подойдут любой фирме. Это не значит, что у них нет автора, имя автора указано на обложке, а первая открытая публикация появилась 20 лет назад. Так что, пожалуйста, покупайте и ссылайтесь корректно, если используете.

Введение

1. Мы работаем совместно, а совместная работа имеет смысл, когда она организована.

Мы считаем работу организованной, когда результат от нашей совместной деятельности превышает сумму наших личных результатов. Когда этот профит исчезнет, мы разойдёмся.

Мы считаем работу организованной хорошо, когда, вследствие сотрудничества, наши результаты растут, но наши усилия сокращаются. Других причин, по которым мы собрались вместе, нет. И когда это перестанет работать, мы разойдёмся.

Поэтому мы считаем неприличным усложнять работу. Мы стараемся без ущерба для качества сокращать работу друг другу, а не делегировать её.

Любую функцию мы стараемся сделать более технологичной и легко выполнимой. Мы понимаем, что намеренное усложнение общеизвестных и простых функций (позвонить по телефону, подготовить план собственной работы, назвать сроки выполнения задания и т.п.) вызовет у Коллег ощущение психологического дискомфорта и подозрительность. А это недопустимо.

Любую коммуникацию мы стараемся делать удобной. Так, одно дело «сохранить файл», а другое – «сохранить файл так, чтобы его мог найти и Коллега». Одно дело прислать

длинную «выгрузку» из базы, с которой Коллега будет возиться несколько часов, а другое – сделать свои сжатые, но ясные выводы относительно этой информации и пояснить, на основании каких данных выводы сделаны. Одно дело в ответ на вопрос написать: «Посмотрите остатки», другое дело ответить на вопрос, который был задан на самом деле.

Каждый из нас не поручает лишнего, не забывает о порученном, не делает холостой работы, тем более, не добавляет её Коллегам.

Каждый из нас любую свою работу старается сделать передаваемой, а результаты воспроизводимыми в случае своего исчезновения. Если такого не происходит, то это означает, что работа выполнена некачественно, либо работа еще не закончена.

В ситуации неопределенности каждый из нас принимает такое решение, которое максимально упрощает работу Коллег и делает возможным воспроизводимость результата в своё отсутствие. Каждый из нас рассчитывает на то, что и Коллеги поступают аналогичным образом.

2. Работая вместе, мы не переживаем из-за проблем (они всегда будут), но всякую проблему мы превращаем в задачу и получаем удовольствие от ее решения.

И даже при решении деликатных или конфликтных ситуаций, от которых не застрахован никто пока существует этот мир, мы спокойно следуем процедурам и фирменным стандартам, а не эмоциям и обидкам.

Итак, мы работаем по принципу: «проблема – проговор – задача – решение». Иной способ рассмотрения проблем – независимо от чьей-либо воли – развивается в сплетню. Поэтому мы считаем неприличным по отношению к своим Коллегам поступать иначе.

Мы выработали этот и другие принципы, которые описаны ниже. Они формируют нашу фирменную культуру и, если Вы не согласны с ними, Вам придётся это улучшить или покинуть Компанию.

3. Мы называем друг друга «Коллеги» независимо от должности и положения в иерархии фирмы.

Мы обращаемся друг к другу полным именем и на «Вы». Например, «Здравствуйте, Пётр (а не Петя)», «Здравствуйте, Анна (а не Аня)». Естественно, когда это принято можно обращаться и по имени-отчеству или следуя местным традициям. Общий принцип: более уважительное обращение не является ошибкой, менее уважительное – является.

Когда мы неправы, мы извиняемся, когда неправ Коллега, мы дружелюбно помогаем улучшить ситуацию. Когда кто-либо проявляет агрессию, мы поступаем согласно данному Кодексу.

4. Для начала несколько «откровенностей», которые, на первый (беглый) взгляд, могут даже показаться сердитыми, зато на второй (критический) – не лишёнными смысла, а на третий (внимательный) – разумными и вполне симпатичными.

Откровенность первая

При социализме в одной «научной» работе было написано: «Главная функция, цель и смысл существования социалистического предприятия – это удовлетворение потребностей его работников».

Компания «Апу» – это не социалистическое предприятие. Целью существования компании «Апу» не является удовлетворение потребностей его работников, включая и нас самих.

Это может (но только на первый взгляд) показаться обидным, но это так. В компании мы заботимся о Клиентах, а о себе мы заботимся после службы на заработанные деньги, и те, кто в это время обслуживает нас, у нас не работают.

С этим не надо «мириться», это надо постараться понять, а затем... получить удовольствие от понимания.

Откровенность вторая

Поступив в компанию «Апу», Вы потеряете свободу на время работы. Вас ожидает загруженная рабочая неделя, а также иногда дежурства в выходные.

Если же Вы станете здесь одним из руководителей, то, вероятно, Вам предстоит забыть о фиксированном рабочем дне или так повысить свою производительность, чтобы в него

уложиться. А это непросто.

Разумеется, если Вы не захотите вернуть себе часть свободы в рабочее время, Компания предоставит Вам компенсацию в виде оплаты, достойной Вас. Последние два слова полезно перечитать еще раз. В них есть смысл.

Мы – торговая фирма. Магазины работают также по вечерам, в праздники, и в выходные дни. Потому, что люди ходят в магазины тогда, когда свободны они, а не мы. У нас скользящие графики, и почти каждый из нас в тот или иной день может работать вечером или в выходной. Если Вы с этим не согласны, Вам не судьба работать в торговой компании.

Работая вместе, мы понимаем, что, например, 08—00 = 08—00, а не 08—15 и далее.

Мы понимаем, что открытие в 08—00 означает время, когда каждый из нас уже готов обслужить Клиента, а не время, к которому мы пришли. Мы понимаем, что общая договоренность организует не только личное время, но и время Коллег, а нарушение договоренности одним человеком всегда дезорганизует нескольких людей, которые в этом не виноваты.

Откровенность третья

Если компания «Апу» что-то кому-то должна, то только товары и услуги своим Клиентам в обмен на деньги. Мы не работаем бесплатно и не обременяем себя непрофиль-

ными «социальными миссиями». Мы продаём качественный продукт, и мы платим вовремя по своим счетам. Мы полагаем, что это и есть самое этичное поведение, а всё «социальное зло» появляется из-за тех, кто поступает иначе. Мы не собираемся оплачивать чужие грехи. Мы рассчитываем на то, что и Вы – один из тех, кто окажет нам качественные услуги в надлежащий срок и не пожелает работать бесплатно.

Люди делятся на тех, которые говорят: «Надо делиться» и тех, которые говорят: «Надо обмениваться». Вторые никогда не воюют, они создали и продолжают создавать почти всё, что нас окружает. Организуя обмен, вторые создают комфорт, даже там, где первые мечтают лишь о порядке. И эти первые делятся на бандитов и дураков, которые и позволяют бандитам размножиться.

Без ясных ориентиров и принципов, вторым среди первых не выжить. В том числе, для того, чтобы первые не окружили нас, мы создали этот Кодекс.

И когда нас просят: «Поделитесь...», каждый из нас отвечает: «Я никогда не делюсь, только обмениваюсь».

Если же Вы рассчитываете на что-то большее, чем Вам обещано ранее, то Вы должны предложить нечто большее, чем то, чего от Вас ожидали. Но если Вы не выполните обещанного, то аргумент о Вашей бедности во внимание принят не будет.

Если Вам это неприятно, мы ценим Вашу свободу. Если Вы с этим согласны, добро пожаловать!

Откровенность четвёртая

Быть может Вам предстоит (а может и нет) пережить некоторые ограничения. Иногда это отсутствие изолированного рабочего места или его не совсем удобное расположение, иногда – накладки из-за поломок оборудования (редко, но это бывает). Это не делается намеренно, и ситуации эти не постоянны. Просто фирма непрерывно растет.

В компании ценятся Личности, способные на достижение больших целей, вопреки возможным трудностям и временным неудобствам. В компании всегда оценят Ваше стремление стать с ними в один ряд.

Оправдания же в стиле: «Если бы у меня было...», «Когда у меня будет...» и т. п. в компании выслушивать не принято.

К чему изложены все эти откровенности

Надёжными средствами сразу от всех болезней являются яды, а не лекарства. И, хотя наши бизнес-процессы детально описаны¹, и мы их совершенствуем и улучшаем непрерывно, жизнь, к счастью, сложнее, и Вам предстоит не один раз принимать решения в условиях неопределенности.

Не раз произойдет ситуация, когда Вы должны будете совершить поступок или выполнить функцию, в Вашей ин-

¹ читайте, пожалуйста, С. Сычёв «Бизнес-процессы компании «Апу» [1]

струкции не описанные. Компания рассчитывает на то, что Вы в такой ситуации совершите поступок, а не сошлётесь на инструкцию. Компания это всегда оценит. Для того, чтобы Вам было легче принять решение в условиях неопределённости, следуйте изложенным ниже простым правилам. Им следуют все в нашей компании, они являются описанием наших ценностей и потому носят название фирменных стандартов.

5. Если внимательно прочитать фирменные стандарты, то можно увидеть: все они, так или иначе, сводимы к 4-м простым принципам:

Принцип I: Все хорошо, что ведет к упрощению (разумеется, без ущерба для качества). Если Вы упрощаете (работу – Коллеге, покупку – Клиенту и т.д.) – Вы правы. Если Вы допустите просчёт, следуя первому принципу, никто не упрекнёт Вас.

Принцип II: Если, при решении сложных вопросов, Вы спокойно следуете процедурам и фирменным стандартам – Вы правы. Если при выполнении стандартов у Вас произойдёт сбой, мы улучшим стандарты, но никто не упрекнёт Вас.

Принцип III: Если то, что Вы делаете, защищает компанию – Вы правы. Если Вы ошибётесь, защищая её, никто

не упрекнёт Вас.

Принцип IV: Если Вы сделаете больше, чем от Вас ожидали, Вы правы. Но, если Вы хорошо делаете лишь ровно то, чего от Вас ожидают, никто не упрекнёт Вас.

Об управлении временем и фирмой

6. Когда человек крадёт чужие вещи, приличные люди его презирают. Когда человек ворует время из чужой жизни, многие люди (включая приличных) на эту тему и не задумываются. Более того, когда они сами крадут куски чужих жизней, то часто не знают об этом. Но мы не расходуем чужие жизни, мы – не убийцы.

По крайней мере, мы осознанно стараемся не делать этого. И чтобы наши старания были эффективными мы не нарушаем стандартов, которые изложены здесь.

Мы верим в то, что потерянное время из жизни вычитается, и человек биологически стареет на величину этого убытка. Мы верим в то, что в момент, когда человек увеличивает свои результаты, одновременно сокращая усилия, он добавляет себе кусочек жизни на величину этого «профита». И мы здесь обмениваемся друг с другом такой прибылью, чтобы достичь бессмертия. Вы скажете: «Это ненаучно». Что ж, такова наша религия. И нашим детям мы читаем «Сказку о потерянном времени».²

Когда энергия, запасённая нашим интеллектуальным опытом сразу для нескольких рассуждений, экономится

² [1] Евгений Шварц «Сказка о потерянном времени», 1940,любое издание

анекдотом, который их сократил, получившийся излишек не сохраняется, а сразу расходуется на смех и на удовольствие.

Но когда компактное решение экономит сразу несколько операций бизнес-процесса, получившийся излишек времени и есть сбережённая часть нашей жизни, которая раньше расходовалась. Однако теперь мы можем ей распорядиться.

7. Если Вы поступаете к нам на управленческую должность, то примите во внимание, что и само управление людьми и даже мотивацию мы отождествляем с улучшением и упрощением процессов. Традиционно эти темы разделяются, но у нас по другому.

Цель телевизора – кино, а не кинескоп. А цель управления – не управление, а улучшение.

Вы реально управляете «чем бы то ни было» только, если Вы непрерывно совершенствуете Ваше подразделение. Все иное – иллюзии. Вы можете быть демократичным и Вас «продинамят» – огорчаться бессмысленно. Вы можете быть авторитарным, но предприятие – это такая система, где Вас за это будут «динамить» постоянно. Заметите Вы это или нет – Ваша проблема. В любой стране динамят и авторитарных президентов, так что они потом обижаются на весь мир и даже нападают на соседей – какие у Вас основания считать, что с Вами поступят иначе?

Единственный способ управлять процессом – совершенствовать его. Непрерывно изменяя и улучшая Ваше подраз-

деление, Вы обретаёте истинную, а не формальную власть. Постоянно, достигая даже небольших улучшений, Вы добиаетесь большого уважения и влияния.

Что толку управлять кораблем, который стоит. Можно, конечно, проводить тренинги матросов, но, скорее всего, капитан простаивающего корабля сам станет плохим матросом. Даже, если все подсистемы такого судна работают должным образом.

Фокус в том, что производственному или торговому подразделению тоже надо двигаться – иначе и его руководитель превратится в «плохого матроса». Кто едет, тот и правит.³ Под словом «двигаться» мы сейчас понимаем, не непрерывность производства или торговли, а непрерывность улучшений. Но, если цель капитана – Индия, Америка или Атлантида, то цель управленца – идеальное предприятие. В сторону этого идеала, успешный управленец двигает своё дело.

Следуйте за нами, чтобы узнать подробности.

8. Производительность не равна работе.

Работа – это затраты, деятельность – это расходование невосполнимого ресурса, а результат – это достижение. Повысить производительность – это значит достигнуть больших результатов меньшим количеством работы. Именно за это мы получаем премии и платим их.

³ [П] Фраза из стихотворения Николая Рубцова («Мы сваливать не вправе вину свою на жизнь. Кто едет – тот и правит. Поехал – так держись!»)

- Плохой руководитель вовсе не следит за работой и результатами.
- Обычный средний руководитель мотивирует к увеличению работы.
- Но хороший руководитель организует работу так, чтобы она сокращалась, но результаты росли.

Повышение производительности – это повышение результата меньшим ресурсом за то же время, это добавленный результат при одновременном сокращении деятельности.

Но простое повышение количества работы в единицу времени означает не повышение производительности, а растрату ресурса и расходование своей и чужих жизней.

Следовательно, улучшение – это упрощение. А упрощение – это устранение.

9. И значит лучший способ упростить работу – это её устранить. Если же результат этой работы ценен, то надо подумать сначала над тем правда ли это (т.е., действительно ли он ценен или мы к нему просто привыкли), а затем (если результат, всё-таки, нужен), подумать над тем как его получить, не делая тех или иных работ.

Чтобы эти правильные мысли не остались простыми лозунгами, мы подготовили в качестве «хэлпа» методичку⁴ с большим количеством примеров и алгоритмами. А саму процедуру улучшения процессов мы называли «свёртыва-

⁴ читайте, пожалуйста, С. Сычёв «Бизнес-процессы компании «Апу» [1]

нием».

Простой обычный управленец рассуждает так:

- «Как бы это сделать?»
- «Кто это будет делать?»
- «Когда же это делать?»
- ... и т. д.

Все это «правильные вопросы», но хороший, а не обычный, управленец обладает предпринимательским мышлением; он рассуждает иначе: «Как достичь цели, не делая лишних работ... Вообще, не делая никаких работ?» (А не просто «Как достичь цели?»)

Более того, как сказано выше, хороший управленец спрашивает себя: «А действительно ли нам нужна эта цель?»

Идеального производства вовсе нет не потому, что оно невозможно, но потому, что оно не требуется, хотя предприятие отгружает то, за чем выстроилась очередь. К этому идеалу и движет своё подразделение успешный управленец. За приближение к нему мы получаем премии и платим их.

Что бы мы не производили и не продавали в нашей компании, наши специфические знания об идеальном производстве и есть причина, по которой мы делаем именно это, получая прибыль.

10. Мы вообще исходим из того, что никакой экономики, кроме экономики знаний, не существует. Никакой другой, например, «сырьевой» и т.п., нет.

Часто приводят «нефтяные примеры», но «скважинная жидкость» ничего не стоит пока Изобретатель не создаст способа переработки её в товарную нефть. А если не создаст, то, что толку во всех этих «залежах» – это не богатство.

Нефть переработанная у скважины тоже стоит мало, пока другие изобретатели не создали разные способы преобразования её в керосин, бензин, мазут или полимеры и т. д. – то есть, не увеличили спрос (попутно, сделав рентабельной транспортировку).

Последние тоже сильно не подорожают, если не будут изобретены автомобили, самолёты и тысячи штукovin, требующих пластмасс. С какой стороны мы не посмотрим на любую стадию любого бизнес-процесса, ценность появляется в силу применения знаний и обмена, а не в силу того, что «у нас тут от природы лежало».

Так что, если Вы – наш менеджер, совершенствуйте бизнес или увольняйтесь.

11. Между тем, прежде, чем приступать к усовершенствованиям, необходимо выработать привычку соблюдать гигиену. В настоящем разделе под этим понимаются навыки не расходовать чужие жизни, добавляя окружающим «холостой работы».

Есть разные способы добавить «холостой работы». В на-

шей компании они считаются неприличными поступками, коренными грехами и подробно описаны здесь. Читайте, и не говорите, что не помните.

●Первый грех: Добавить ненужную работу

Мы не добавляем друг другу лишней работы. Даже, когда мы направляем кому-либо простой запрос на получение информации, то пишем не только, что требуется, но как это выглядит и где взять данные.

Например, некорректно писать: «Требуются „Данные ____“, прошу предоставить», но корректно так:

Вариант 1: «Для _ (напишите зачем Вам) _ целей заполните для меня, пожалуйста, вот такую табличку:

Поле 1 (укажите)	Поле 2	Поле 3

Данные для этого можно получить (укажите, где и как):

или

Вариант 2 «Для _ (напишите зачем Вам) _ целей заполните для меня, пожалуйста, формуляр:

1. Заголовок 1 _____

2. Заголовок 2 _____

3. Заголовок 3 _____

Данные для этого можно получить (укажите, где и как):

Далее, составив портрет желаемого ответа (включая описание способа получения данных), тот, кто делает запрос, должен **обязательно** спросить себя: «**Почему, собственно, я сам не могу получить эти данные, если я описал, как это можно сделать?**»

Если вопрос превращается в риторический, инициатор запроса сам отказывается от своего желания запросить информацию, не посылает никакого запроса, а все делает сам, абсо-

лютно не усложняя систему и не добавляя работы Коллегам.

Только когда те или иные данные недоступны тому, кто их запрашивает (но нет ограничений на их получение со стороны Компании), запрос имеет смысл. Это означает, что данные просто технически невозможно (пока) получить самостоятельно, и поэтому запрос оправдан.

Конечно, может быть и так, что тот, кто запрашивает, действительно не знает, где взять данные – ок, один раз можно обратиться, указав в соответствующем поле: «Не знаю, где взять», но потом уже действовать самостоятельно. Между тем, если тот, у кого спросили (а спросили, очевидно, у того, кто этим пользуется), тоже не знает, саму необходимость хранения такой информации надо подвергнуть сомнению.

В любом случае, пусть каждый направляемый запрос заканчивается одной из следующих фраз:

- «И когда я получу от Вас эти данные, то через N дней сделаю __ (обязательно укажите что) _____ и предоставлю это таким-то Коллегам _____»

или

- «Эти данные мне нужны для решения задачи _____ (обязательно укажите) _____, каковое решение я обязуюсь сделать к [дата] _____ и предоставить Коллегам _____».

Если запрашивающий не может сформулировать последнюю фразу, он не посылает никаких запросов, а, если пошлёт не заполнив, получит сначала предупреждение, а затем штраф. Тот, кто получил запрос составленный с нарушением стандарта и взял его в работу, также оплачивает свой поступок.

● **Второй грех: Добавить работу и забыть о ней**

Поручить кому-либо работу, а потом забыть о ней – это неприличный поступок. У нас не принято поручить что-либо, а потом не дать обратную связь и рекомендаций о том, что в связи с этим можно улучшить. У нас неприлично выдавать задания и не принимать их в назначенный срок.

При существенных количественных изменениях текущих заданий (планов продаж, объема работ и др.) вместе с информацией об этих изменениях всегда поступает сопроводительное письмо о том, за счет чего это может быть достигнуто (если план или объем работ повышается).

Поручение без отклика мы считаем лишней работой, «холостым ходом», «офсайдом». А добавление холостой работы, которая не предполагает улучшения или получения обратной связи мы считаем неприличным поступком.

●Третий грех: Получить работу и забыть о ней

Естественно, неприлична и обратная ситуация, когда Исполнитель «забыл» о задании или кто-либо вместо содержательного ответа прислал отписку или не откликнулся вовсе.

Даже, когда спрашивают о том, что не требуется или ожидаемых событий не произошло, надо ответить: «Спасибо, пока не требуется» или «На текущий момент изменений/новой информации нет».

Молчание в ответ на запрос не означает: «Ничего не требуется», «Нет новостей» или «У меня все в порядке». Молчание в ответ на запрос означает «неизвестно что». Например, Вы не получили письма и еще 100 причин. Даже, если нечего сказать, то ответ должен быть: «К сожалению, сказать нечего» (а не молчание).

Если поступила просьба о помощи или информация о проблеме в том или ином подразделении, тем более, нельзя отмалчиваться, даже, когда неизвестно как поступить.

Если такая информация поступила к Вам по адресу – то есть, именно Вы должны решить задачу, но Вам трудно, поступите так, как описано ниже в разделе о сложных задачах. И дайте отклик.

● Четвёртый грех: Бросить задачу

Все задачи делятся на повторяющиеся и разовые. Повторяющиеся – это те, которые кто-то «бросил» вместо того, чтобы решить.

Например, если брак вовремя не вывезли из магазина – это одно. Но, если он там накапливается – это иное. Если объявлена промоакция, а товаров по ней не хватило – это одно. Но, если так бывает часто – это иное. Это означает, что существует проблема, которая воспроизводится в цикле. Это значит, что кто-то её «бросил».

Мы считаем неприличным «бросить проблему или задачу». Мы, наоборот, охотимся за брошенными задачами. Мы ценим тех, кто их находит и решает, и мы не ценим тех, кто их бросил.

Если задача сложна, действуйте в соответствии с правилами, которые описаны далее в настоящем Кодексе, но не бросайте её.

● **Пятый грех: Создать поток и спрятаться в нем**

Мы различаем содержательные вопросы и «ленивые». Содержательные вопросы задают те, кто действительно думает и решает задачи, а «ленивые» – те, кто избегает мышления и перебрасывает ответственность. Мы ценим тех, кто задает содержательные вопросы и не ценим тех, кто задает ленивые.

Тем более, неприлично «производить ленивые вопросы промышленным способом». Это значит подменять собственное мышление и собственную ответственность организацией разнообразных обсуждений или рассылкой писем с предложениями обменяться мнениями.

Тот, кто вместо выполнения задания генерирует множество ленивых вопросов разным Коллегам или рассылает множество писем с предложением «совместно обсудить» и «каждому высказать свое мнение» – тот хочет «спрятаться в потоке». Поэтому он и «производит ленивые вопросы промышленным способом».

Бездельник, как неряха, прикрывается потоком. Когда моя чашка грязная, то заметно всем, что это моя чашка. А когда много грязных чашек, то не видно, что это я – неряха. Когда мне поручена работа, и она не сделана, то это заметно. А когда я разослал письма веером и инициировал об-

суждения, то не видно, что это именно я не делаю свою работу.

Если задача проста, не надо «обсуждать варианты», надо действовать. Если задача не очень проста – не надо обсуждать задачу. Тот, кому в силу должности и квалификации следует задачу решить, пусть сам подумает и предложит решение, но не втягивает окружающих в совместное выполнение его собственных обязанностей. Если задача очень непроста, то опишите её так, как описано далее.

●Шестой грех: Растворить ответственность

Слабый менеджер прячется за людей и за «консенсус». Вместо того, чтобы дать распоряжение или принять самостоятельное ответственное решение, он говорит: «Я должен это обсудить с коллективом», «Попросите сами моих людей», «Я сделаю, но Вы сначала сами договоритесь с (таким-то человеком, другими отделами и т.д.)» или «Кто я такой, чтобы советовать другому?», «Может мне это удобно, а другим неудобно», «Пусть команда решит». Подобные фразы тождественны просьбе: «Прошу освободить меня от занимаемой должности».

●Седьмой грех: Лень второго уровня

Мы также знаем, что такое имитация деятельности. Это когда вместо того, что НАДО, делают то, что хочется. Либо вместо того, что надо, делают другую, психологически более приятную и ленивую работу. В результате добавляют ненужное, а время на выполнение необходимого крадут.

Например:

- вместо того, чтобы общаться с Клиентом в торговом зале, в тысяча первый раз перетаскивают коробку;
- вместо разработки информационной системы, рассказывают о преимуществах/недостатках других систем;
- вместо разработки ответственного проекта, «общаются с партнерами»;
- вместо того, чтобы писать статью, форматируют черновик,
- вместо того, чтобы обзванивать Клиентов... заполняют...
- и т.д., и т. п.

Мы называем – это «лень второго уровня».⁵

⁵ [III] Автор выражения «Лень второго уровня» – Сергей Сычѳв. Впервые употребил в 1987 году.

Каждый из нас способен отличить деятельность от её имитации, способен различить продуктивную деятельность и холостую, и требует, чтобы и Коллеги поступали аналогичным образом.

● **Восьмой грех: «Шаманство»**

«Шаманство» – это избегание деятельности путем ее усложнения. Это когда вместо того, чтобы сделать то, что требуется, «научно» объясняют, почему это невозможно. Или вместо ответа на вопрос читают лекцию или затевают «научную» полемику.

Мы обладаем разными знаниями, поэтому мы работаем вместе, чтобы обмениваться результатами, не осваивая компетенций друг друга. Не надо рекламировать свои познания, усложняя работу. Надо демонстрировать их ценность, упрощая получение результатов и сокращая усилия окружающим, тогда их заметят.

● Почему «холостой работе» уделено такое внимание

12. В книге Раймонда Кено ⁶ всего 10 сонетов (как известно, по 14 строк), но каждый из них разрезан на тонкие полоски в одну строчку длиной. Итого 140 строк. По замыслу автора, читатель может комбинировать полоски в любом порядке и получать все время новые стихи.

Когда мы видим 10 сонетов по 14 строк, то может в первую минут стереотипно показаться, что количество сочетаний исчисляется сотнями. Однако 10 в степени 14 – это 100,000,000,000,000.

Если бы эта работа была кому-то поручена, она возможно бы кем-то выполнялась, но не была бы никем выполнена. Ведь даже, если создание вариантов поручить компьютеру, а человеку лишь чтение, надежды на выполнение все равно никакой: потребуется двести миллионов лет (200 000 000), чтобы только прочитать.

Разумеется, подобный метод работы (сочетание всего со всем) соответствует абсолютному хаосу – т.е., полному отсутствию предварительной организации, отбора и принципов работы.

Но одновременно надо помнить, что хоть наша работа

⁶ [IV] Raymond Queneau. Cent mille milliards de poèmes. – Paris: Gallimard, 1961.

(в отличие от сочетаний этих строк) организована, количество разных единиц информации, с которыми приходится работать в Компании практически каждому сотруднику, точно превышает 140.

Стало быть, совершение грехов изложенных выше сделает почти любую работу выполняемой (оплачиваемой), но невыполнимой (безрезультатной).

13. Разберем на примере

Предположим, появился один новый ежедневный запрос ко всем магазинам, причем ответ надо прислать в электронных таблицах по электронной почте (так сформулировано задание).

Сейчас у нас 24 магазина. Стало быть, ежедневно 24 управляющих сформируют вручную отчет сначала в торговой программе, затем импортируют его в электронные таблицы, вычитают и по электронной почте направят в офис.

Затем кто-то, очевидно, будет обрабатывать все эти файлы и сводить их. Тогда имеем следующие фактические данные.

В магазине надо:

1. Зайти в торговую программу и найти меню
2. Сформировать отчет (в том числе, подождать пока он сформируется)
3. Импортировать отчет в электронные таблицы

4. Проверить визуально импорт
5. Сохранить файл в электронные таблицы
6. Сформировать письмо (из шаблона)
7. Прицепить файл
8. Отправить файл

Предположим, это займет ~ 5 минут. Тогда в месяц = 110 минут

Все управляющие: $110 * 24 = 2640$ мин = 44 часа.

Всего год: 528 часов = 3.13 оплаченных месяца работы одного управляющего на 1-й лишней процедуре.

Теперь оценим трудоемкость получателя:

Надо глазами квалифицированно сверить большие таблицы – файлы (с большим количеством данных неформатированных и выгруженных из торговой программы). (Причем файлы из магазинов не приходят одновременно, и может получиться так, что одни магазины прислали вчерашние отчеты, а другие – вчерашние и позавчерашние; и все это в разное время).

Затем надо обработать их всех и свести. Хотите верьте, хотите – нет, но такая работа может поглотить весь день данного сотрудника. И, поскольку у него есть еще иная работа, то итоги переползут на следующий день, поэтому возьмем

трудоемкость в ~ 1,5 человеко-дня. Т.к., это ежедневный отчет, то получается **1 год оплаченной работы 1,5 квалифицированных специалистов.**

На самом деле, данная работа фактически не будет выполняться (хотя – увы – будет оплачиваться), т.к. ежедневные отчеты будут наслаиваться друг на друга, и отставание обработки от поступления новых порций будет суммироваться и нелинейно увеличиваться каждый день. И в итоге такая работа будет брошена, несмотря на то, что отчеты будут присылаться. **Почему тот, кто инициировал такую работу, не подумал об этом?**

Годовые потери, которые понесет фирма только на заработной плате в связи с деятельностью, результат которой не достигается, а работа делается («холостой ход»), составит около **200 000 (двухсот тысяч) долларов – на одном лишнем отчете.**

Поэтому «не подумать самому, а запросить лишнее» – это не только невежливость, это прямой ущерб, который, как бы, не виден, но от этого не перестает быть ущербом.

А теперь примите во внимание, каким поглотителем времени и распылителем средств является тот, кто, вопреки изложенным здесь принципам, вместо выполнения своего задания, запускает «веерное обсуждение» или «производит ленивые вопросы промышленным способом».

Опытные Коллеги скажут: «Послушайте, автоматизировать первые 8 пунктов – это несколько часов времени, упро-

стить работу получателя – не больше. Надо просто людям подсказать верную реализацию».

Всё это так, но мы говорим иное: «Вот мы выяснили, что фирма так никогда и не получала предполагаемых результатов от обрабатываемых отчётов – может эти результаты и не нужны вовсе?»

Прежде чем, потратить хотя бы час работы программиста, надо ответить на этот вопрос. Так уборка в квартире начинается не с оптимального раскладывания вещей, а с выбрасывания лишних.

Чтобы наглядно увидеть какие поручения давать не следует ни при каких обстоятельствах и что бывает, если не соблюдать стандарта, Вы можете обратиться за методическими материалами⁷ с большим количеством примеров и алгоритмом, а также посещать семинар по данной теме, который проходит у нас регулярно.

⁷ читайте, пожалуйста, С. Сычёв «Бизнес-процессы компании «Апу», [1]

Как фиксируются задачи и разрешаются споры. 4 ключевые ситуации

14. Самое лучшее, что можно сделать, попав в сложную ситуацию – это попробовать ее разрешить. Все проблемы решить невозможно, но любую из них можно превратить в задачу – источник новых идей. Мы не испугаемся вникнуть в новое и незнакомое дело, если ситуация того потребует. Хотя каждый из нас и озадачится тем, почему так случилось, однако не испытает страха показаться слабым и некомпетентным – никто не обязан знать всё.

15. Если вопрос пришедший к нам был задан не по адресу, то мы дружелюбно помогаем/рассказываем Коллеге как адресовать его нужному подразделению. Так, находясь в незнакомом городе, мы благодарны людям, которые подсказали нам правильный путь, тем более, проводили, а не отказали в помощи.

16. В основном, все сложные рабочие ситуации, в т.ч., конфликтные, сводятся к четырем типовым, которые смешиваются и могут воспроизводиться в разных сочетаниях:

Типовая ситуация 1. Есть действительно сложная рабочая задача, которая не решается, и – соответственно – на-

капливаются проблемы. Иногда они обременяются спорами относительно того, так ли уж сложна задача или нет. Управляющим и специалистам здесь предложен критерий оценки задачи.

Типовая ситуация 2. Есть межличностная проблема или состояние, когда межличностные взаимоотношения смешались с деловыми. Как это прекратить? (Да, разумеется, подобное недопустимо в любой приличной Компании, тем более – в нашей, но мы здесь пишем о том, как следует поступить, чтобы ситуация разрешилась, если она, все же, возникла вопреки приличиям).

Типовая ситуация 3. Есть «раздёргивание» разными работами, вследствие чего страдает качество выполнения основных задач, к тому же, обстановка становится нервной.

Типовая ситуация 4. Есть серьезное нарушение (данного Кодекса, рабочего регламента, технологии и т.д.), свидетелем которого Вы становитесь. Как следует поступить?

Столкнувшись с любой «нервной» ситуацией Вы будете правы, если спокойно подумаете к какой из четырех типовых (или сочетанию их) она относится, и далее поступите в соответствии с рекомендациями, описанными ниже.

● О ситуации 1. Как фиксируются сложные задачи

Сложную задачу от простой отличает наличие внутренне-го (нередко технического) противоречия в её условии, кото-рое и мешает сходу решить задачу известными методами.

Характерный пример:

Сотрудники зарубежных поставщиков могут внести некорректные цены в инвойс. Поэтому приходится делать сверки, на которые тратится много времени. Предположим, мы «поставим поставщикам на вид», даже поменяем их, и они станут более аккуратными.

Вопрос: означает ли это что сверки надо прекратить? Разве мы гарантированы от того, что исчезнувшие в текущий момент ошибки не возобновятся? Да, и откуда мы узнаем в нужный момент времени (а не постфактум), что они прекратились, если не делаем сверок?

.

.

Какое противоречие в условии создало эту задачу:

Если делать сверку, сократим вероятность ошибки, но потеряем много времени.

Если не делать, то время не потеряем, но допустим вероятность ошибки.

Еще один пример:

Чем лучше мы описываем свойства товара в номенклатурном справочнике, чем больше заводим «номенклатурных позиций», тем точнее мы ведем учет, тем лучше потом анализируем продажи, лучше распределяем товары между магазинами и т. д.

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.