

Юрий Бухонин

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К БИЗНЕСУ

Профессиональный
консалтинг своими руками



12+

Юрий Викторович Бухонин

Системный подход к бизнесу. Профессиональный консалтинг своими руками

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63760741

SelfPub; 2022

ISBN 978-5-532-98669-5

Аннотация

Любое предприятие – это механизм, система, предназначенная для решения какой-то определенной задачи, или нескольких задач. Решение задачи, достижение поставленной цели, выработка результирующего «продукта», происходит не одномоментно, а является результатом цепочки последовательного производства «полуфабрикатов», с каждым следующим шагом приближающихся к конечному результату. Описанные в книге Юрия Бухонина методы и инструменты помогут Вам разложить свое предприятие «по полочкам» и наглядно понять, как именно создается то, для чего это предприятие существует, как и за счет чего решаются задачи.

Содержание

Предисловие	5
Отзывы	11
Сергей Александрович Баёв, доктор наук, СФА	11
Валентина Тарасова, заместитель главного редактора Клерк.ру	13
Максим Сергеевич Мокеев, управляющий Холдингом «Регионы России», Советник Президента Союза малого и среднего бизнеса	15
Часть I. Как я понял, где кончается хаос и начинается порядок, и всегда ли этот порядок нужен	17
1. Как я научился смотреть на бизнес с точки зрения его владельца	18
2. Два главных вопроса	21
3. Ошибки мышления. Что мешает предприятию работать эффективно?	26
4. К пуговицам претензии есть?	43
Ответственность – краеугольный камень системы	
5. Подумайте в выходные. Маленькая диагностика «Всё ли вы знаете о своем бизнесе?»	51

6. Как устроен бизнес? Три шага к порядку: структура, продукт, процесс	56
7. Принцип «потребитель – исполнитель – поставщик»	63
8. Три плоскости предприятия: люди, деньги, информация	66
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Юрий Бухонин

Системный

подход к бизнесу.

Профессиональный

консалтинг своими руками

Предисловие

В мире ежегодно издаются тонны книг о том, как правильно создавать предприятие, строить бизнес и отношения с людьми. Мы все их читаем, ходим на тренинги, получаем крутые дипломы. Но почему же у нас так мало предприятий, которые работают и приносят прибыль в течение долгих лет? Почему так короток их век? Потому что в большинстве случаев мы размышляем о том, КАК должен работать бизнес. И почти никогда не задаемся вопросом, ЗАЧЕМ открываем и ведем его. Зачем существует предприятие? Чего мы от него хотим?

А ведь цель – то самое «зачем» – и является главным оправданием существования предприятия – оно всегда создается для чего-то и для кого-то. Именно цели определяют,

что и каким образом происходит на вашем предприятии. А вы уверены, что это определяют именно ваши цели?

Задача этой книги – рассказать вам о вашем же предприятии. Я уверен, что, прочитав ее, вы откроете для себя массу интересного, даже если считаете, что ваш бизнес, выращенное вами дитя, ничем новым вас удивить не может. Еще как может!

Больше 10 лет я руковожу различными группами, отделами и проектами по автоматизации. И все эти годы много времени посвящаю вопросам эффективности того, что создается сотрудниками предприятий в процессе их работы.

- Что конкретно сотрудники предприятия делают на работе? Какой результат получается? Почему они делают свою работу именно таким образом?
- Кому и для чего нужен результат их труда и точно ли именно такой результат нужен?
- Как понять, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели и как вы, собственник предприятия, понимаете, что достигли ее?
- Как и что именно контролировать?
- Как создать систему «раннего оповещения», предупреждающую о возможных проблемах и неприятностях до того, как они наступили?

Постепенно результаты моей работы оформились в методологию, получившую название «Три ступени». По сути, она

позволяет делать то, что делают международные консалтинговые компании типа McKinsey & Company, но простыми и доступными методами, которые владелец бизнеса может освоить сам и настроить предприятие таким образом, чтобы оно максимально эффективно решало поставленную задачу.

Уже побочными результатами работы по методологии являются такие эффекты, как:

- Наведение порядка в работе предприятия
- Уход от оперативного «ручного» управления бизнесом
- Снижение затрат
- Построение эффективной системы взаимодействия подразделений и сотрудников
- Снижение уровня зависимости предприятия от «уникальных» сотрудников
- Снижение требований к квалификации сотрудников и увеличение объема полученных результатов
- Устранение негативных проявлений «человеческого фактора» в работе предприятия, насколько это вообще возможно

На данный момент большая часть моей работы состоит из проектов систематизации предприятий на основе методологии «Три ступени». По своей практике могу сказать, что построение системы по методологии дает прекрасные результаты везде, где люди работают сообща, и в первую очередь – в бизнесе.

Есть расхожее выражение: «Бизнес – это люди». Но на самом деле для бизнеса очень большая проблема, когда он работает исключительно на людях. Он, конечно, работает, но если вдруг один из этих людей выпадет из процесса, как кирпичик, то рассыплется вся конструкция, бизнес встанет. А если выпадут три кирпичика, то встанет надолго.

На протяжении всей книги я избегаю обсуждения вопросов психологии, потому что в центре моего внимания – предприятие, то есть некая абстракция, у которой нет ни психологии, ни психики. Конечно, я не отрицаю очевидный факт: именно люди и их взаимодействие друг с другом определяют то, как реально работает механизм предприятия в целом. При всем желании иметь рабочие отношения, эти отношения остаются человеческими, являются договоренностями людей друг с другом. До определенного уровня развития предприятия – это совсем даже неплохо, так как прямые взаимодействия сотрудников позволяют решать вопросы быстрее.

Но! В развитии предприятия неизбежно настает момент, когда оно становится слишком зависимым от «человеческого фактора», и скорость принятия решений уже не компенсирует последствий порождаемого людьми бардака. Начиная с этого момента, если предприятие хочет продолжать жить и развиваться, ему придется выстраивать работу так, чтобы работала система, а не просто люди.

Система должна работать не на человеческих взаимоот-

ношениях. Как бы крамольно это ни звучало, но с точки зрения предприятия как системы, люди – это движущая сила и одновременно – инструмент, ресурс. Они, в данном случае, являются не только двигателем, но и частью механизма, и в первую очередь, частью функциональной, решающей конкретную, единую для всех задачу. Все они взаимосвязаны, словно органы в живом организме. Каждый орган важен, каждый должен находиться на своем месте и правильно функционировать, но его существование подчинено целям и задачам организма в целом, и жизнь органа не может быть важнее жизни всего организма.

В книге вы найдете описание и примеры технологий, помогающих понять, как оптимальным путем добраться до точки, в которую хотите прийти. Как, зная цели своего бизнеса и внешние ограничения, в которых он работает, развернуть тактику – получить способы решения вашей задачи или проблемы. Как выстроить механизм бизнеса, чтобы минимизировать человеческий фактор там, где он негативен, и использовать там, где он приносит пользу. Как распределить зоны ответственности и устранить противоречие, когда люди делают не то, что нужно, и никто за это не отвечает. Как избавиться от непонимания и различий в толковании терминов. И, в конце концов, как обнаружить и решить именно ту проблему, которая мешает жить, а не тратить огромное количество ресурсов на решение несуществующих проблем.

Также книга поможет решить вопросы, как мотивировать и контролировать людей, как должны развиваться отношения между ними, что надо документировать, а что не надо, какие бизнес-процессы должны быть описаны, а какие вообще не стоит трогать.

Но теоретизирование хоть и интересно, однако не дает практической пользы. Поэтому последняя часть книги – это пособие, где описывается, как с помощью методологии, опираясь на определенные принципы и законы, пошагово исследовать ваше предприятие, увидеть, каким оно должно быть, и какие из существующих у вас сейчас нестыковок мешают ему таким стать.

Я обычно говорю, что методология рассчитана на тех собственников, чей бизнес перестал помещаться у них в голове. Одно дело, когда подчиненные постоянно находятся перед глазами и вы знаете, что происходит на предприятии каждый день и каждую минуту. И совсем другое дело, когда ваши филиалы разбросаны по всему земному шару. Методология позволяет представить бизнес любого калибра так, чтобы он полностью помещался у вас в голове, несмотря на размер и кажущуюся невпихуемость. Поверьте, это вполне возможно!

ОТЗЫВЫ

Сергей Александрович Баёв, доктор наук, СГА

Книга Юрия Бухонина «Системный подход к бизнесу» прекрасный пример конвергенции психологической теории и бизнес-логической практики, изложенных вокруг четко выраженных системных задач управления капитализацией бизнеса, задач развития предприятия как системы.

Автор с начала до конца повествования предлагает логические примеры управляемости предприятия, кейсы с позиции собственника, топ-менеджера. И это легко поддается объяснению. Тот функционал, который надо внедрять на предприятии с позиции его регламентного, творческого, автоматизационного и HR- существования, на практике управления современного бизнеса зачастую не поддается достаточной серьезности.

Нельзя не согласиться с Юрием в отношении управления бизнеса с позиции «Кому это нужно? Зачем ему это нужно?» Все последующие ответы и обсуждения дают достаточную базу для развития бизнесов с позиции выше поставленных вопросов.

Ошибки предприятия на пути к стабильной эффективной работе, описанные в книге, поданы как четкий экскурс в практику мотивации и контроля, которая правильна по своей сути и логике. Здесь же надо согласиться, что «Бизнес – это система, механизм, который существует ради выполнения своих определенных целей», о чем автор повествует в большей части книги.

Очень интересными представлены разделы книги про малую диагностику бизнеса, рутинные и творческие задачи, вопросы автоматизации бизнеса. При прочтении неоднократно возникает мысль, что с этим в практике сам уже встречался и соглашаешься с контекстом повествования и утверждениями, предлагаемыми автором.

И в целом по тексту повествования, автор придерживается полных сложноподчинённых предложений, выводящих на быструю скорость изложения мыслей и текста.

Книга может быть рекомендована студентам, получающим степень MBA и executive MBA.

Валентина Тарасова, заместитель главного редактора Клерк.ру

Строить бизнес в современной России – всякий раз отчасти подвиг. Выбрать правильную траекторию развития, учесть все подводные камни и риски бывает нелегко даже опытному бизнесмену. И именно разобраться с этим, сформулировать цели, стать ближе к пониманию глубинной психологии бизнеса помогает книга Юрия Бухонина.

Это не классический сборник универсальных советов, а тщательно выверенный подход к ответам на поставленные вопросы с позиций управленческой науки – и психологии, несмотря на то, что сам автор старался не углубляться в психологические аспекты. Его методология "Три ступени" позволяет представить бизнес любого калибра "так, чтобы он полностью помещался у вас в голове", чтобы видеть ясную картину и создать полноценно и бесперебойно работающую систему.

Книга Юрия Бухонина будет полезна предпринимателям любого масштаба – каждому, кто хочет сделать свой бизнес максимально эффективным, адаптируемым и готовым к кризисам во всех их проявлениях.

Некоторые фрагменты книги уже опубликованы в блоге автора на Клерк.ру и до сих пор собирают читательскую аудиторию благодаря своей актуальности и практической

пользе.

Юрий, редакция Клерк.ру поздравляет Вас с выходом книги и желает вдохновения на ее продолжение!

Максим Сергеевич Мокеев, управляющий Холдингом «Регионы России», Советник Президента Союза малого и среднего бизнеса

Уровень и скорость современной жизни таковы, что мы вынуждены пропускать через себя океаны информации. Мы все больше «знаем», но все меньше «умеем», так как постоянный поток новой информации не дает нам времени остановиться и систематизировать то, что мы уже получили.

Кроме того, наблюдается тенденция к снижению общего количества людей, в принципе готовых и способных брать на себя ответственность, за что бы то ни было. Все меньше становится потенциальных предпринимателей и руководителей.

В этой книге Юрий Бухонин вытаскивает эти проблемы на свет, привлекает к ним наше внимание. Показывает, почему они появились, их источники и механизмы возникновения. Мы уже привыкли даже не воспринимать непроходящий бардак и безответственность как проблему, мы просто с этим живем. Но это действительно проблемы! И как в случае хронической болезни, которую игнорируют, они способны накапливаться, разрастаться и в недалеком будущем свести в могилу весь организм бизнеса.

Юрий Бухонин акцентирует внимание на необходимости четкой формулировки целей, которым служит предприятие и подчинения всего именно этим целям, а также дает инструменты и методы как это сделать на практике. При всей простоте и даже банальности – это утверждения, оно нарушается практически всеми, от министерств до маленьких ИП.

Автор разными способами, буквально силком заставляет нас взглянуть на предприятие как на единый организм. Увидеть и осознать, что все должно работать в комплексе и согласовано.

Описанные в книге принципы и инструменты логичны и понятны. Освоить и использовать их не составляет труда и не это требует каких-то специальных знаний и навыков. Предприниматели и руководители вполне могут самостоятельно научиться их применять.

Разделение задач на «рутинные» и «творческие», не новое, но почему-то прочно забытое, подход к построению систем контроля и мотивации, распределения полномочий и ответственности, способы решения проблем автоматизации – все это может быть с успехом применено к любому предприятию и в любом масштабе, не важно, бизнес это или государственная структура, школа или даже семья.

Книгу можно смело рекомендовать всем руководителям и собственникам бизнеса.

Часть I. Как я понял, где кончается хаос и начинается порядок, и всегда ли этот порядок нужен

Представление о бизнесе как системе, имеющей конкретную цель и решающей задачи по ее достижению определенным образом

1. Как я научился смотреть на бизнес с точки зрения его владельца

Если спросить человека, какая от него польза на работе, то он наверняка начнет рассказывать, как хорошо он выполняет свои должностные обязанности, как его ценят сослуживцы, как много он успевает за день. То есть вы можете вообще ничего не услышать про результат – зачем, собственно, он так напрягается, зато во всех подробностях узнаете, как он «работает работу». При этом человек уверен, что делает нужное дело, даже если не понимает, как и для чего используется результат его труда.

Я и сам так когда-то относился к пониманию своей работы, но ровно до того момента, пока мне не задали очень простой вопрос, на который оказалось крайне сложно ответить.

По образованию я инженер, и много лет моя деятельность была связана с программированием. Однажды, во время очередного экономического кризиса, два владельца предприятия, IT-отдел которого я возглавлял, решили выяснить, кто из работников им действительно нужен, а с кем можно расстаться, даже не заметив потери бойца. Вызвав меня к себе в кабинет, они спросили:

– Скажите, молодой человек, какую пользу нашему предприятию приносит информационная система? И как вы видите наше дальнейшее сотрудничество?

На тот момент я еще не был корпоративным разгребатель бардака (а именно так я называю свою нынешнюю специальность), а был вполне нормальным человеком, поэтому начал обстоятельно объяснять, что делает на предприятии наша информационная система. Бухгалтерия, три оптовых экспедиции, 44 магазина, восемь подшефных фермерских хозяйств – в общем, дел невпроворот, мне бы еще пару сотрудников в отдел и зарплату поднять.

– Нет-нет, мы не об этом, – остановили мой прочувствованный монолог собственники. – Это вы можете доложить генеральному директору, или финансовому, или экономисту. А нам интересно другое – на кой эта система НАМ?

Увидев, что я не совсем понимаю, чего от меня хотят, один из них добавил:

– Представьте, что с завтрашнего дня вы начинаете работать в два-три раза лучше, прямо-таки пахать начинаете. Или, наоборот – в два-три раза хуже: приходите к обеду, уходите пораньше, каждые полчаса – перекур. Представили? А теперь встаньте на мое место, хозяина предприятия. Встали? Как вы думаете, я замечу, как изменилась ваша работа?

– Конечно заметите! Без меня пользователи не смогут ничего делать, и всё здесь просто рухнет.

– Пользователи, наверное, действительно начнут жаловаться, директор будет недоволен, но я не директор, я инвестор, вкладывающий в это предприятие деньги. Что изменится для меня?

На самом деле собственник предприятия очень даже заметил бы изменения, если бы я прекратил свою работу или, наоборот, трехкратно усилил рвение. Но сам этот диалог натолкнул меня на мысль, что я совершенно не могу четко и аргументированно объяснить, что именно произойдет. Произойдет точно, но что – непонятно. Я, оказывается, понятия не имею, что именно, почему и в какой степени от меня зависит! Пострадает ли система в целом, если без меня что-то не будет работать или будет работать хуже? И наоборот, настолько ли важны системе изменения, которые произойдут, если я стану работать больше?

Чтобы понять, как твоя деятельность влияет на достижение глобальной цели, эту цель нужно знать, и знать свое место в цепочке механизма ее достижения.

К сожалению, далеко не всегда даже собственники могут сходу сформулировать цель. А ведь именно от этого зависит, чьи задачи будет решать бизнес: владельцев или работников предприятия.

С тех пор свою деятельность я посвятил пониманию эффективности бизнеса, с точки зрения самого бизнеса, а не нанятых сотрудников и управленцев.

2. Два главных вопроса

Для того чтобы любая система – предприятие, семья, страна – жила и развивалась, при ее выстраивании всегда надо держать в голове два вопроса:

Кому это нужно?

Зачем ему это нужно?

Если на эти вопросы ответов нет, то систему выстроить нельзя, хаос так и останется хаосом, где задачи, может, и будут решаться, но совсем не те, что ведут к достижению цели. При этом вопрос «Зачем это нужно?» следует задавать не только потребителю-заказчику (тому, кто оплачивает всю эту музыку), но и исполнителю. Зачем исполнителю делать то, что от него хочет заказчик? Здесь есть один маленький нюанс, о котором никто не думает. В большинстве случаев исполнитель будет делать не то, что нужно заказчику, а то, что, по его мнению, будет принято как подходящий по качеству результат. Это огромная разница! Есть общий принцип: если исполнитель не заинтересован лично в собственно результате своей работы, а работает за вознаграждение, оцениваемое по KPI (Key Performance Indicator – ключевые показатели, на которых базируется система оценки эффективности выполнения бизнес-процессов на предприятии.), то сдавать он будет именно этот KPI и ничто другое.

Хорошо, скажете вы, так, может быть, взять и создать

универсальный КРІ, максимально приближающий выполнение задач исполнителем к целям предприятия? Да, было бы здорово, но универсальные показатели эффективности, равно как и методы, действующие всегда и везде правильно, – это область фантастики. Любые метрики и критерии существуют в контексте – ситуации, в которой вы находитесь. Для разных ситуаций должны быть разные методы.

Ведь нередко даже в пределах одного предприятия разные отделы руководствуются критериями, подчас противостоящими.

Есть случаи, когда от конфликтов между отделами – допустим, между продажами и закупками – пользы больше, чем вреда. На небольшом предприятии такая конкуренция – двигатель прогресса и расширения. Какой КРІ выдвигается продавцам? Прибыль, то есть продавать товара как можно больше и дороже. Для этого им надо, чтобы закупочная цена была не больше определенного порога, и все равно, как это обеспечит закупщик. А каков КРІ закупщиков? Закупить и привезти товар как можно дешевле, а еще лучше взять его в кредит или с отсрочкой платежа. В соответствии с этим выбирают и поставщики.

Если отделу продаж не удастся реализовать определенный объем товара, то у него возникает повод предъявить претензию закупщикам: это они виноваты, скупают по дешевке неходовой товар. В свою очередь закупщики начинают отстреливаться: нет, он везде отлично продается, это у вас что-

то с руками, раз не можете такой отличный товар пристроить.

Однако постоянно жить в условиях вялотекущих боевых действий вряд ли кто-то согласится, поэтому на руководителя ложится функция расставить приоритеты и четко обозначить цели каждому отделу, чтобы в самой цели не было заложено амбивалентных начал. Поставьте продавнику КРП обеспечить и прибыль, и оборот для целей захвата рынка, расширения в регионы, подавления конкурентов – и он, скорее всего, не сможет выполнить и то и другое одновременно. И если вы не расставите ему приоритеты, он расставит их сам. Причем выбирать, что главнее, будет исходя из выгоды для себя. Подчеркиваю – для себя. Искусство руководителя заключается в умении сделать так, чтобы исполнителю было выгодно то же самое, что выгодно предприятию. Следовательно, исполнитель – начальник отдела продаж должен знать, что выгодно предприятию, и мотивировать менеджеров, исходя из этого. А где уверенность, что он это знает?

КРП зависит от характеристик предприятия, задач, которые оно должно решать, то есть, в конечном счете, от цели его существования.

Например, если предприятие довольно крупное и одной из целей его существования является построение работы надолго и зарабатывание денег в перспективе, то стабильность ставится выше, чем объем прибыли прямо сейчас. Этот подход предполагает, что лучше чуть переплатить, но быть уве-

ренным, что поставщик вас не подведет и не кинет. КРІ закупщика будет определяться надежностью поставщиков. Если цель предприятия – здесь и сейчас заработать максимальное количество денег (так бывает, когда скоротечное предприятие открывается на некоем модном товаре), то прибыль будет превалировать над надежностью. Если руководитель настроен через полгода, исчерпав потенциал хитового продукта, свернуть предприятие, чтобы чуть позже открыть его уже на следующем хите рынка, то закупку он будет совершать за весь период один-два раза, поэтому можно рискнуть и сделать ставку на низкую закупочную цену, пожертвовав надежностью. КРІ закупщика будет определяться, в первую очередь, дешевизной товара.

И здесь я снова возвращаюсь к важности понимания целей. Очень распространена ситуация, когда владелец, не определив для себя цель существования своего предприятия и не расставив приоритеты, вынужден формулировать каждую конкретную задачу в терминах действий. Это означает, что он становится единственным и незаменимым связующим звеном между поставщиком и закупщиком. Естественно, не знающий критериев, и потому не способный самостоятельно совершить выбор закупщик по любому вопросу будет обращаться к собственнику. И все остальные сотрудники тоже будут бегать к нему за решением. В итоге руководитель становится на своем предприятии самым замученным существом. И это не единственная проблема, возникающая на фо-

не отсутствия ответов на вопросы «кому?» и «зачем?» – и об этом поговорим в следующей главе.

3. Ошибки мышления. Что мешает предприятию работать эффективно?

Пока предприятие маленькое, оно умещается в голове у руководителя. Он варится в этом супе, своих пять-десять сотрудников он видит ежедневно и чуть ли не насквозь, поэтому все вопросы, касающиеся работы и коллектива, решает по ходу дела. Эти вопросы даже не осознаются как проблемы, так как руководитель, на автопилоте держа в поле зрения все связи, понимает, что надо сделать для их восстановления, укрепления, усовершенствования.

Иное дело – предприятие крупное, на котором руководитель сам лично уже не в состоянии отследить существующие между людьми связи. В его голове нет картинки предприятия, поэтому в случае появления системных проблем на нижнем уровне, возникает абсолютное непонимание, как их решать.

Если владелец стремится, чтобы предприятие работало без проблем, ему надо найти способ видеть цельную картину, описывающую происходящее через три важнейших компонента предприятия: структуру производства промежуточных результатов на пути к конечной цели, бизнес-процессы и систему мотивации и контроля людей.

Как только картина сложится, возникнет ясность, что про-

изойдет, если мы дернем за одну ниточку, другую, третью, и что – если мы вдруг решим дернуть сразу несколько нитей. Мы увидим причинно-следственные связи и последствия любого нашего движения.

Это в идеале. А в жизни рейтинг запросов собственника стабильно возглавляет отладка бизнес-процессов. Считается, что приведенные в порядок процессы можно без напряжения автоматизировать, и собственник, наконец, сможет выйти из оперативного управления, прекратить крысиные бега, уехать на Багамы, а бизнес будет работать сам собой. Все прекрасно – жизнь удалась. Но у этого сценария есть один большой недостаток: бизнес-процесс – это процесс. Это, как гласит классическое определение, «зафиксированная и документированная последовательность действий, гарантированно приводящая к определенному результату». Это карта-схема того, КАК нужно делать. ЗАЧЕМ это будет сделано и в какую точку приведет, с точки зрения процесса не важно. Но ведь процессы организуются не из любви к искусству, а ради желаемого результата. Если заниматься ими изолированно, игнорируя организацию достижения конечной цели и вопросы мотивации и контроля, то вы вовсе не обязательно получите в результате то, на что рассчитывали. И придется Багамам как-то обходиться без вас.

Казалось бы, я говорю об очевидных предметах. Но почему же тогда действительно умные люди часто поступают глупо и почему предприятие при всех потугах руководства

и сотрудников пробуксовывает? Давайте разбираться.

Ошибка № 1. Аддитивное мышление. Модернизировать лопату или купить трактор?

Наш мозг так устроен, что некоторые новые проблемы и задачи он просто не хочет замечать. Это глобальная проблема не только бизнеса, но и любого развития, любого изменения.

Для начала расскажу одну сказку.

Жил-был некто Иван Иванович. Бизнесмен. И решил он заняться озеленением участков в коттеджных поселках. Дело нехитрое: выкапывай ямы да сажай деревья и кусты. Взял первый заказ, нашел Дядю Васю и говорит ему:

– Дядя Вася, нужно копать ямы на участках и сажать деревья и кусты. Вот тебе лопата, вот саженцы. Сколько сможешь делать в день?

Дядя Вася отвечает:

– Смогу копать по 10 ям в день и сажать по 10 саженцев.

Приступил Дядя Вася к работе. Через месяц Иван Иванович увидел, что дело пошло, количество заказов увеличилось.

– Нужно копать по 15 ям в день, сможешь? – спросил он у Дяди Васи.

– Ну-у... если лезвие лопаты особой заточкой наточить да серебром покрыть, да еще ручку сбоку приделать, то, пожалуй, смогу.

Лезвие лопаты заточили, серебром покрыли, ручку приделали. Копают Дядя Вася по 15 ям в день. А дела у Ивана Ивановича в гору пошли, заказов еще больше стало. Снова пришел он к Дяде Васе.

– Нужно копать по 20 ям в день. Очень надо.

– Ну, тут без помощника не обойтись, – отвечает Дядя Вася. – И тоже с серебряной лопатой.

Когда количество ям увеличилось до 100, у дяди Васи было уже семь помощников с семью модернизированными лопатами.

А теперь представьте, какая толпа должна будет заниматься озеленением, когда дело у Ивана Ивановича дойдет до посадки 1000 саженцев?

История, конечно, сильно утрирована, но смысл ее в том, что, однажды решив поставленную задачу, люди при масштабировании самой задачи склонны аналогичным образом масштабировать уже найденное решение. В ход идет только знак сложения – они добавляют и добавляют, в этом и состоит особенность аддитивного мышления. Мысль, что можно что-то отнять, выкинуть, сделать все по-другому, в голову не приходит. Но этот прием оправдан лишь до определенного предела. Далее инерционное прибавление работников и лопат, равно как модернизация орудий труда и повышение квалификации сотрудников, делает работу нерентабельной и неуправляемой. Это – граница, после которой задача из разряда рутинных переходит в разряд творческих, а они реша-

ются принципиально по-иному. И вот именно этой границы в силу аддитивного мышления мы очень часто не замечаем, потому что мозг не хочет признать, что перед ним новая задача, и не напрягается, чтобы заново, другим способом решить то, что однажды уже было решено.

Если мыслить аддитивно, то нормальным развитием предприятия считается его рост в ширину, когда оно просто увеличивается количественно, а в глубину не изменяется, то есть принципиально не меняется механизм его работы. Для предпринимателя, владеющего ларьком, расширение бизнеса означает покупку еще одного ларька. Потом еще одного и так далее. Он будет просто количественно масштабировать то, что уже знает и умеет. До идеи супермаркета он, скорее всего, не додумается, ведь супермаркет и 100 ларьков (при одинаковом обороте) – это совершенно разные бизнесы, и никакой «реинжиниринг бизнес-процессов» в ларьке не поможет перейти от него к магазину.

До идеи супермаркета есть надежда дойти, если:

- а) выделить и сформулировать цель верхнего уровня – «обеспечить товарами как можно больше людей с минимальными затратами и максимальным комфортом»,
- б) задуматься о решении именно этой задачи без оглядки на то, как она решается сейчас.

Пока человек не отойдет от привычки мыслить аддитивно, он будет снова и снова доставать из памяти готовый алгоритм и слегка корректировать его в соответствии с изме-

нившимися параметрами задачи. Иногда, правда, у него срабатывает смекалка, и он модернизирует свои лопаты. Но что это изменяет в работе? Ничего – как копали, так и копают, лопата не перестала быть лопатой, хоть в серебре, хоть в пластине.

Для того чтобы вырваться из этого порочного круга, необходимо изменить сам подход к решаемым задачам. Только так можно повысить эффективность достижения поставленных целей и решения задач, оптимизировать алгоритмы их решения и расстаться с теми алгоритмами, которые уже давно фактически отжили свое и никому не нужны.

Прочитай Иван Иванович эти строки, и у нашей сказки был бы альтернативный финал. Во-первых, ему следовало бы остановиться и забыть то, с чего он начинал. Надо представить, что начинает он вот здесь и сейчас – с актуальных на данный момент 1000 саженцев. Про лопаты и помощников тоже лучше забыть. Ничего этого нет, а есть вопрос: «Каким максимально эффективным способом я могу посадить 1000 деревьев?» Ответ: выкинуть лопаты, задействовать садовую технику и переучить наиболее толковых землекопов управлять ею.

Знаете, почему Иван Иванович не мог сам прийти до этой идеи? Подвох в том, что когда объем работы увеличивается сразу намного – скажем, в 10 раз, то мы сразу понимаем,

что перед нами новая проблема, требующая нового подхода. Но когда проблема прибавляется в день по капле, то мы капельно ее и решаем. А в итоге задействуем столько ресурсов, что впору думать уже не об эффективности, а о включении здравого рассудка.

В автоматизации аддитивное мышление провоцирует аналогичную путаницу. Мы автоматизируем существующие инструменты и существующие способы работы. А идея купить «трактор», который изменит технологию и сделает предприятие качественно другим, нам просто не приходит в голову. Или нам кажется, что ради добавления одного дерева не стоит городить огород вот прямо сейчас. Может быть, когда-нибудь потом...

Таким образом, предприятие, при самой крутой автоматизации, при невероятных затратах усилий не начнет работать эффективно, пока мы не увидим новых масштабов и связей безотносительно к его истории. Попытки методами стандартного консалтинга улучшить то, что есть, – причина самых больших разочарований большинства предприятий. Не создавая новое, а улучшая старое, мы имеем очень ограниченные возможности. При этом каждый новый шаг обходится все дороже, а эффект с каждым шагом все меньше.

Надежда ограничиться известными решениями и нежелание или боязнь выкинуть старый инструмент и заменить его новым – одна из самых серьезных проблем, потому что из-за такого подхода предприятия просто упрутся в свой по-

толок, считая, что пробить его невозможно. Потолок, предел существует всегда, но сложность в том, что до поры до времени в него с трудом верится – ведь мы дорастаем до него постепенно, и он до последнего момента не виден. Это очень простая мысль, и владельцы предприятий ее прекрасно понимают. Но именно постепенность накопления проблемы сбивает с толку даже самых умных руководителей, разворачивая их в сторону модернизации уже существующих инструментов.

Не поддавайтесь искушению бездумно применить прошлый опыт к решению новых задач. Определите для себя момент, когда нужно начать с нуля!

В любой компании со временем накапливается множество процессов и схем, которые когда-то были придуманы, но уже давно не функционируют. Они – как чемодан без ручки: и нести неудобно, и выкинуть жалко, вдруг еще пригодится, все же верой и правдой столько лет служил. То есть некая схема используется не потому, что она актуальна или действенна, а только потому, что «так исторически сложилось».

Представьте себе такую ситуацию: сотрудников хватает, клиенты есть, поставщики тоже, финансовый ресурс достаточный. А вот материальный ресурс (офис, оборудование) явно устарел, так как уже не обеспечивает процесс ежедневной работы. В этой ситуации требуется заново продумать, как организовать процесс и какие материальные составляю-

щие в нем задействовать. А главное, понять, стоит ли организовывать все именно так, как вы делали раньше, или есть более простые и логичные схемы.

Ключевая задача здесь – найти ту самую границу, оптимальную точку предела, в которой тот или иной материальный ресурс полностью исчерпает свои возможности. Нужно спрогнозировать этот момент, чтобы он не стал неожиданностью, и сбалансировать работу всех служб, всех предшествующих и последующих звеньев производственной цепочки.

***Кейс № 1.** Перед моим партнером – управляющим заводом по производству кабелей – встала задача: повысить производительность на 30%. Сначала управленцы пытались действовать привычными методами: увеличили продолжительность смены, ввели вторую смену и стали работать по 24 часа в сутки. Не помогло. Попробовали найти новые материалы, которые можно обрабатывать быстрее. Нашли, но и это не дало ожидаемых результатов. Тогда я и предложил спроектировать ситуацию с нуля: представить, что у компании есть человеческий и сырьевой ресурсы, но нет станков.*

Зная необходимые темпы увеличения объема, можно определить пределы каждого из имеющихся ресурсов. Надо выяснить, когда закончится запас мощности производственного цеха, когда уже не будет хватать свободных площадей на складе материалов и готовой продукции, смогут

ли и успеют ли поставщики дать необходимый объем сырья к нужному сроку и так далее. Если эти точки предела будут отмечены в производственном календаре, то к «часу X» можно подготовиться заранее. По большому счету схема, учитывающая соотношение роста объемов и финансовых возможностей, позволяет строить планы на долгосрочный период.

Первое, что было сделано, – определен производственный предел. Для повышения производительности на 30% требовалось новое оборудование, позволяющее не только увеличить объем, но и удешевить сам процесс. Однако для начала надо было определить жизнеспособность и ресурс старого оборудования, а также точку предела, в которой придется приобретать новые станки. Пока был нужен прежний объем, можно было использовать старые мощности. Достичь стратегической цели запланировали через пять лет.

Технологам поручили оценить предельно возможный объем при использовании старого ресурса и сделать прогнозы, которые были бы максимально приближены к реальному развитию событий, чтобы не получилось так, что продажи опередят производство (то есть весь объем продукции будет уже реализован, а произвести новый не будет возможности).

Расчеты показали, что такая ситуация может возникнуть через четыре месяца, поэтому темпы роста можно наращивать поступательно, не обращаясь к заемным сред-

ствам. Тогда и было принято окончательное решение. Таким образом, компания обеспечила себе экономическую «подушку», и ей не пришлось стихийно выделять сразу всю необходимую сумму, что серьезно ударило бы по бюджету.

Также было важно, чтобы новые станки справились с запланированным объемом. Разумеется, выбор ограничивался финансовыми возможностями, и в итоге остановились на оборудовании, которое, скорее всего, исчерпает свой ресурс за три года, а далее его производительность перестанет повышаться. Расчет был таким: за три года оборудование окупит себя и принесет определенную прибыль, а затем компания дополнительно приобретет новое. Допустим, на начальном этапе десять старых станков заменяют на десять новых, через три года к ним добавляются еще два новых, точно таких же, а еще через три года все оборудование можно списать – полученная прибыль позволит установить один дорогостоящий станок, который сможет заменить предыдущие двенадцать.

Ошибка № 2. «Кусочный» консалтинг. Симптоматическое лечение или устранение причин?

Все известные мне консалтинговые технологии направлены на решение отдельных аспектов, будь то бизнес-процессы, систематизация, реструктуризация или автоматизация. Да, все эти аспекты важны, но каждый из них по-отдельности не может дать полной ясности относительно того, за-

чем и для чего нам нужен результат проекта в целом. Технология работы с бизнес-процессами отвечает на вопрос, как их выстраивать. Система мотивации ищет, как заставить людей совершать те или иные действия, и не ставит под сомнение необходимость этих действий в принципе. Изменение структуры: перекраивание отделов, организация предприятия вообще без отделов, создание команд под проекты – все это тоже не добавляет понимания цели самого проекта. Технологии консалтинга в данном случае оказываются «кусочными»: они усовершенствуют работу шестеренок механизма, но ни одна из этих шестеренок не знает о механизме в целом, о том, зачем он существует и почему работает именно так. Прозрачная аналогия с симптоматическим лечением в медицине лучше всего описывает суть и масштаб этой проблемы. Предположим, у меня заболела голова. Я хочу, чтобы она не болела. Что мне советуют врачи и реклама? Выпить обезболивающее. Задача решена? Да – голова перестала беспокоить. Но мы решили только фрагмент задачи: убрали симптом, а не причину, о которой можем даже не догадываться. Любые «кусочные» технологии, касающиеся работы бизнеса, тоже предлагают симптоматическое лечение. Они отвечают только на вопрос, как решить поставленную задачу быстрее, проще и дешевле. Но не подразумевают размышлений о том, почему вообще эта задача возникла и какой результат нас интересует: избавиться от головной боли здесь и сейчас или сделать так, чтобы голова не болела никогда. Мы

автоматически рассматриваем головную боль как отдельную проблему, которую и беремся решать, но беда в том, что это может быть всего лишь симптом настоящей проблемы, а мы его заглушаем и полностью игнорируем то, о чем он нам говорит.

Ни в одной из встретившихся мне технологий я не нашел попыток выяснить, как выглядит и работает механизм предприятия в целом. А ведь бизнес – это не просто набор людей и отделов, это не только прибыли и затраты. **Бизнес – это система, механизм, который существует ради выполнения своих определенных целей.** Главный вопрос – что это за цели? В ответе на него и кроется истинная мотивация для человека. Результат, который он производит, и есть ответ на вопрос «зачем».

По идее, все мы понимаем, что лучше работать на результат, чем просто ради работы. Только почему-то преобладает, активно рекламируется и агрессивно навязывается именно «кусочное» улучшение. Очевидно, потому, что его легко внедрять в сознание предпринимателей – ведь все они безотлагательно, здесь и сейчас хотят сделать свой бизнес крупнее, мощнее, эффективнее. Головную боль не нужно объяснять – вот она, перед нами. И необходимость выпить чего-нибудь обезболивающего очень легко аргументируется, ведь голова-то болит! Зато необходимость ежедневных тренировок аргументировать намного сложнее, а уж согласиться с ней и внедрить в жизнь – так и вовсе непросто. Пред-

принимателя убеждают, что видимые им проблемы в разных частях и аспектах бизнеса – это отдельные случаи и решать их нужно по отдельности, и он, в унисон с советчиками, начинает мыслить кусками.

Я вижу, что проблема предприятия в целом в том, что четкого ответа на вопрос «Зачем существует предприятие и зачем ты в этом предприятии?» нет ни у руководителя, ни у работников. А раз ответа нет, то нет и схемы, культуры предприятия. Нет того, что мы называем миссией. Не той миссии, которую когда-то в виде набора шаблонных лозунгов пиарщики написали для сайта, а реальной. Миссия может быть благородной, меркантильной, подлой – любой, но она есть всегда. Если она не транслируется, то каждый работник в силу его положения и интеллекта формулирует эту миссию сам, ведь должен же он как-то оправдывать свое присутствие на предприятии. Вы считаете, что далеко не каждый вообще задумывается, зачем ходит на работу? Верно, если задать вопрос в лоб, то 99 человек из 100, включая, кстати, и руководство, сразу не облекут ответ в слова и четкие формулы. Несмотря на это, в ощущениях у каждого будет свое понимание, для какой надобности их предприятие существует на белом свете. Объяснение складывается из самого человека и среды, в которой он находится. Но проблема в том, что у всех объяснения всегда разные. А когда каждая из клеточек организма живет сама по себе, то это уже не организм, а бессмысленный набор органов, которые работают по-свое-

му, хотя, возможно, и с полной отдачей. И здесь мы подошли к третьей ошибке мышления, которую я называю «кошмар менеджера».

Ошибка № 3. Кошмар менеджера. Повышение эффективности как путь к смерти

Много ли толку, если каждый из отделов или сотрудников предприятия будет отлично работать автономно, никак не взаимодействуя с остальными?

Существует такое понятие, как «локальная эффективность», то есть продуктивность работы отдельно взятого подразделения без оглядки на соседей. Повышать ее локально не только бесполезно, но чаще всего вредно. В самом безобидном проявлении это ведет к дополнительным затратам, хотя бывают и гораздо более тяжелые случаи – я не раз наблюдал, как усиление, повышение эффективности работы отдельно взятого звена убивало предприятие.

Представьте себе конвой из десяти кораблей. Допустим, три транспортника и семь кораблей охраны. В охране – мощные, до зубов вооруженные боевые суда. Они способны развить гораздо бóльшую скорость, чем тихоходные транспортники, способны обороняться – однако не стреляют и тащатся наравне со всеми. А что произойдет, если охрана максимально повысит свою эффективность и начнет использовать доступные ресурсы на 100% – разгонится до предела, да еще начнет палить во все стороны из всех орудий? Правильно

– конвой перестанет быть конвоем. Цель конвоя – решить определенную задачу и привезти груз в определенное время в определенную точку. Это значит, что каждый из кораблей свои действия согласовывает и подчиняет, прежде всего, интересам общей задачи.

Если бы над нашим конвоем стоял среднестатистический менеджер, его бы ужаснула крайне низкая локальная эффективность крейсеров. Они не просто чуть отстают от стопроцентной загрузки, а вообще бьют баклуши девять десятых времени. Вот это и есть кошмар менеджера с единственным выходом: срочно оптимизировать их работу!

Оптимизация у нас обычно происходит двумя путями.

Первый путь – для начала поувольнять крейсера, которые меньше всех работают. И дальше сжать те ресурсы, которые не используются. То есть один крейсер мы себе все-таки оставим, и если на нас нападет моторная лодка, то он с ней справится и мы как-то выживем. А что будем делать, когда встретится настоящая подводная лодка?

Второй вариант – прописать КРІ, то есть заставить крейсера работать в полную силу. А что такое работающий на 100% крейсер, мы уже оценили. Этот путь ведет к уничтожению конвоя в принципе.

А теперь скажите, положив руку на сердце: все ли подразделения на вашем предприятии выполняют работу сообща и решают единую задачу? Не слышно ли пушечной канонады?

Есть у повышения эффективности другой крен – усердие в одном направлении. Существует множество примеров, когда люди, в силу аддитивного мышления, для увеличения прибыли начинали просто больше продавать, бились за то, чтобы у них было больше клиентов. Даже специалиста со стороны приглашали, чтобы он грамотно организовал их гонку. Специалист выстраивал воронку продаж, эффективность которой от холодного звонка до покупки возрастала в пять раз, придумывал работникам мотивацию, отлаживал бизнес-процессы отдела продаж. Но продавая больше-больше-больше, на предприятии совершенно забывали о сервисе и качестве, не уделяли внимания общению с клиентами. И добились того, что покупки стали одноразовыми. Все вроде бы из кожи вон лезут, а клиенты не держатся. Казалось бы, надо остановиться и разобраться, в чем ошибка, но обычно в таких случаях начинают искать виноватых на стороне, и чаще всего конфликты возникают с поставщиками и закупщиками, которые вместо качественного продукта, за которым обязана выстроиться очередь, якобы привозят им то, что и бесплатно никто не заберет. В такой обстановке предприятие просто не в состоянии функционировать нормально.

Согласованность, то есть слаженность в работе людей и подразделений, гораздо важнее эффективности любого из звеньев цепочки, так как именно она обеспечивает эффективность механизма в целом.

4. К пуговицам претензии есть? Ответственность – краеугольный камень системы

Мы выяснили, что бизнес создается для решения задач, направленных на достижение определенных целей, определенного результата. Но на реальном предприятии сложно отыскать людей, заинтересованных в конечном результате, поскольку практически никто попросту не знает, как он выглядит. Даже владелец не всегда четко представляет, как он поймет, что результат достигнут.

Какие это вызывает последствия? Первое – каждый сам начинает придумывать предприятию цель. Второе – работая ради достижения цифровых показателей, доказывающих их эффективность, работники теряют интерес к результату, что, в конечном счете, приводит тотальной безответственности.

Как понять, что мы точно достигли результата, а не думаем, что достигли? *А как вы в жизни понимаете, что у вас есть то, что, как вы думаете, у вас есть?*

Это предложение лишь на первый взгляд выглядит запутанным. На самом деле речь идет о задачах, с которыми мы справляемся по многу раз в день. Например, вы думаете, что

у вас есть сто рублей. Каким образом вы можете убедиться, действительно ли они у вас есть? Наверное, вы заглянете туда, где их храните: в кошелек, в карман, в сейф, посмотрите баланс банковской карты. И таким образом убедитесь: да, они у меня есть. Или: ой, они пропали! Или: эх, никогда их и не было, все это мои фантазии... Вы можете взять купюру в руки, если это наличные, и получить выписку по счету, если это безналичные – вот вам и доказательство того, что *у вас действительно есть то, что, как вы думаете, у вас есть.*

В случае предприятия руководитель в поиске подтверждения, что работник выполнил свою работу хорошо, зачастую начинает придумывать те самые показатели эффективности – КРІ. И что сделает работник? Станет искать способ достичь цели, пересекающейся с целями предприятия? Ни в коем случае. Он будет добиваться, чтобы его работа максимально соответствовала цифрам из КРІ. У него нет ни потребности, ни стимула реагировать на внешние обстоятельства, поэтому он не скажет: «Ты знаешь, на рынке дела изменились, и теперь нам бы тоже кое-где изменить тактику». Не думайте, что он специально умолчит, просто его метаморфозы рынка вообще тревожить не будут. Это равнодушие возникает вполне закономерно. Допустим, сотрудник инициирует изменения к лучшему. Но ведь всему голова – КРІ, а не результат. Как изменения повлияют на КРІ? В лучшем случае – никак, потому что нынешний КРІ не предусматривает этих изменений. В худшем – отрицательно, так как но-

вые результаты, хоть и будут объективно лучше, разойдутся с требованиями устаревшего КРІ. А построение системы оценки – задача совсем не простая, к тому же уже решенная. Никто особо не горит желанием все пересматривать и переделывать, особенно если сбор КРІ автоматизирован. И зачем в таком случае проявлять инициативу, если она наказуема?

В нашей методологии есть закон, который называется «Закон Хрюшки Доси». Звучит он так: «Если нет разницы, то зачем платить (делать, работать и т.д.) больше?».

Смысл в том, что если у человека нет конкретной, личной и четко рассчитываемой заинтересованности в каком-то результате, то он не станет ради увеличения или улучшения этого результата напрягаться. Он будет делать КРІ, и все!

Предприниматели почему-то думают, что сотрудники будут сами стараться сделать свою работу хорошо и отнесутся к тому, что им поручено, «с головой», а в действительности этого не происходит. Очень часто я слышу: «Мои сотрудники идиоты! Поубивал бы всех!!!». Далее следует «непереводимая игра слов» в адрес этих сотрудников.

Люди не делают чего-то не потому, что они этого не могут, а потому, что им оно не надо. Миром бизнеса правит «Закон Хрюшки Доси»!

Вот так и получается, что у нас никто ни за что отвечать не хочет – мы воистину возвели безответственность в культ. Но есть и хорошая новость: ответственность – террито-

рия регламентируемая, и чем более систематизирован регламент, тем менее размыта ответственность.

В методологии есть закон «Гиря ответственности». Он говорит:

1. Гиря ответственности не может висеть в воздухе. В любой момент ее кто-то держит – то есть несет ответственность за данный результат.

2. Гирию не могут держать две руки. Не бывает «коллективной ответственности», только личная на 100%. Если какой-то результат обеспечивает бригада, то для внешнего заказчика нет никакой «бригады», есть один бригадир, который несет стопроцентную ответственность. Как он там договаривается с остальными и распределяет ответственность внутри бригады – его проблемы.

Коллективная ответственность означает отсутствие вообще какой бы то ни было ответственности. В советское время сатирик Аркадий Райкин исполнял миниатюру «Кто сшил костюм?», в которой речь шла именно о коллективной ответственности. Герой монолога никак не может отыскать, «кому сказать спасибо» за костюм, у которого рукава пришиты к брюкам, а штанины – к пиджаку. Виноватых вычислить невозможно, потому что у портных «узкая специализация»: кто-то отвечает за карманы, кто-то – «за проймочку», кто-то за пуговицы. К пуговицам претензии есть? Нет – пришиты насмерть – не оторвешь, как и все остальное. Получается, что каждый вроде что-то делает, но при этом не шьет костюм

(конечный результат), а пристрачивает детали друг к другу. И за итог никто не отвечает. Я как покупатель общаюсь с одним человеком, и меня не должно волновать, кто из его коллег или подчиненных за что отвечает в отдельности. Какой бы дефект ни выявился в сшитом костюме, все претензии – к старшему.

Казалось бы, с распадом СССР должен был уйти в историю и феномен коллективной ответственности, однако свято место пусто не бывает. В наше компьютеризированное время появилась достойная замена коллективной ответственности – «по техническим причинам». На сбой в технике или связи можно списать все – машину или интернет не накажешь и не уволишь. Но информационная система – это всего лишь инструмент для решения задачи, и за ней всегда стоят люди. За срыв перед заказчиком отвечает не техника, а исполнитель. Все мы прекрасно понимаем, что «техническая причина» – это отговорка. Платит за нее, как правило, клиент, и будет платить, пока не научится видеть отличия между ответственностью и отмазкой. Им попросту будут манипулировать, пользуясь его некомпетентностью.

Ответственность и оправдания – вещи разные. А люди, к сожалению, очень часто их отождествляют. Объяснение вины или сбоя не пересекается с ответственностью. Объяснять причину произошедшего глюка, из-за которой не реализовалась ответственность, нужно обязательно – для того чтобы понять несовершенство механизма, по возможности, устрани-

нить его и не повторять глюк в будущем. Но объяснение причин совершенно не снимает ответственности по данному инциденту с исполнителя.

Ответственность – медаль с двумя сторонами. С одной стороны, она подразумевает обязательства, что задача будет выполнена и результат предоставлен к определенному сроку. С другой – необходимость отвечать (а не оправдываться) в случае, если исполнитель не предоставил результат.

Вывод: размазанное «мы» и «технические проблемы» – это всегда попытка уйти от ответственности, представив причину невыполнения задачи. Но причина – причиной, а от ответа она не освобождает.

Ответственность – один из краеугольных камней методологии «Три ступени», и на каждой ступени мы рассматриваем различные ее аспекты – начиная от ответственности владельца предприятия, и далее вниз по всей цепочке, состоящей из звеньев «инициатор – исполнитель».

Точка отсчета всегда и везде – именно результат. По определению из методологии, результат – это материальный измеримый объект или измеримое изменение чего-либо. Например: «на момент конца текущего года обеспечен такой-то оборот или обеспечена такая-то прибыль в рублях». Результат – это статическое нечто, которое или есть, или его нет.

Вторым этапом определяется ответственный – тот, на кого мы возлагаем задачу обеспечить нам обозначенный резуль-

тат. Именно он отвечает за результат и дает информацию для третьего этапа – определения состава необходимых для его производства ресурсов (ответственный говорит нам, что ему нужно, а не мы это определяем).

Далее нам надо понять, когда задачу можно считать решенной, в каком случае человек исполнил ответственность и ее с него можно снять. Для этого мы должны знать, что, когда и как проверять, то есть иметь четкие критерии, регламент проверки исполнения этих критериев и момент времени, когда мы будем это делать.

В нашей методологии существует прием «Мгновенный подчиненный», помогающий сформулировать требование к задаче, выполнение которой вы поручаете исполнителю.

1. Представьте, что вы вызываете исполнителя и, как можете, объясняете ему, что от него требуется.

2. Он выходит, через 10 секунд возвращается обратно и рапортует: «Сделал!»

3. Ваша задача – четко, ясно и наглядно доказать ему, что он НЕ выполнил задачу или выполнил ее неправильно.

Что именно вы будете проверять? Как вы будете это делать? К кому обращаться или у кого что-то спрашивать? Что-то мерить, нюхать, рассматривать?

То, что вы приведете в качестве аргументов НЕ выполнения задачи, и есть настоящие требования к ней. То есть вы должны сформулировать задачу, указав их все и объяснив, какими эти параметры НЕ должны быть и какими они быть

должны, чтобы вы их приняли.

Почему-то наше мышление устроено таким образом, что при подобном «отрицательном» подходе мы гораздо легче находим нужные критерии, чем когда нам нужно просто их описать в «положительном» подходе.

5. Подумайте в выходные.

Маленькая диагностика «Все ли вы знаете о своем бизнесе?»

В начале нашего общения с заказчиком, собственником бизнеса, я прошу его ответить всего на четыре вопроса. Но ответить не мне, а самому себе – без свидетелей и со всей честностью. Обычно предлагаю подумать обо всем этом на выходных, не спеша.

Первые два вопроса касаются предприятия и помогают понять, что и за счет каких ресурсов на нем происходит. Кроме того, они помогают увидеть и осознать одно из важнейших понятие нашей методологии – *контекст*, т.е. – среду в которой вы работаете, и ее ограничения. Следующие два вопроса относятся к вам как руководителю производства и людям, которые у вас работают. Смысл диагностики заключается даже не в самих ответах, а в том, чтобы понять, есть ли они у вас.

1. Можете ли вы увеличить объем выпуска продукции (работ, услуг) в два раза за отчетный период?

Предприятие всегда что-то производит для внешнего мира. И всегда можно оценить, сколько этого «чего-то» вы выдали за отчетный период. Существуют виды деятельности,

для которых невозможно взять и выдать на гора в два раза больше продукта за тот же период. Но если такое в принципе возможно, то что именно вам, как руководителю, для этого надо? Какие ресурсы: люди, деньги, помещение, разрешение, место? Сколько вам этого надо? Почему вы решили, что вам надо именно это и именно столько? Если это невозможно – то, опять-таки, почему?

2. Можете ли вы тот же объем продукции выпустить в два раза быстрее? Дать результат, например, не за месяц, а за две недели?

На первый взгляд, какая разница: произвести в два раза больше продукции за отчетный период или произвести то же количество продукции за половину отчетного периода. Но это не одно и то же. Разница – в ресурсах. Здесь надо подумать, за счет чего можно сократить время, ускорить производство. Возможно ли это в принципе? Если да, то что вам для этого нужно? Другой квалификации люди, другого уровня оборудование или что-то еще?

3. Можете ли вы сказать, что произойдет, если завтра к вам на работу выйдут люди в том же количестве, той же квалификации, того же пола и возраста, с теми же дипломами и знаниями, но впервые видящие друг друга? Что изменится в работе предприятия?

Ответ позволяет понять, что у вас работает на системе, по правилам (пусть даже негласным или не описанным) и регламентам, а что держится на взаимоотношениях конкретных

людей. Задумайтесь: лично вы знаете, что изменится, если все сотрудники вдруг окажутся не знакомы друг с другом, и пока между ними нет никаких человеческих рабочих отношений, а остались только регламенты и правила? Ваше предприятие будет работать хуже, лучше или точно так же?

4. *Что произойдет, если завтра не придете на работу вы? От слова «совсем». Исчезнете так на месяцок. Без предварительной подготовки. И без варианта «Подожждать, пока хозяин вернется».*

Ответ позволит понять, что на предприятии завязано исключительно на вас и не заложено в какие-то принципы. Принимая решение, вы руководствуетесь определенными принципами, то есть действуете в соответствии с математическим анализом и расчетом? Или каждый раз подходите к принятию решения творчески, и даже иррационально? Все решения, основанные на уникальных знаниях, которыми вы не делитесь ни с кем другим, вы должны в случае своего отсутствия либо напредпринимать на полгода-год вперед, либо иметь возможность, независимо от того, в какой части света находитесь, оперативно собирать исходные данные, необходимые для принятия решения. Можете ли вы сформулировать свои принципы принятия решения, описать, систематизировать их и составить алгоритм? Если у вас получится вытащить из себя эти принципы и алгоритмы, то вы сможете в ряде случаев вообще снять с себя задачу принятия решений или делегировать ее.

Итак, в один прекрасный момент вы не явились на работу. Что без вас предпримут люди и в какую сторону пойдут? Может быть, они вообще остановятся? Что тогда случится с предприятием?

В нашей методологии есть «правило кирпича», гласящее, что любому человеку, в том числе и руководителю предприятия, в любой момент времени на голову может упасть кирпич, при этом система должна пострадать минимально. В идеале – за 5 минут произвести замену и пойти дальше. Система, конечно, «заметит потерю бойца», но у нее должны быть альтернативные пути на случай, если после падения кирпича шеф выбыл на неопределенное время. Должен быть принцип, алгоритм, регламент, по которому люди будут принимать решения в отсутствие руководителя. Если вы не снабдите их этим «планом Б», то решения людей будут для вас непредсказуемыми. Причем вовсе не из желания вам навредить, просто всей полнотой информации обладаете лишь вы, и только вы, владелец, видите предприятие как систему, как целое. А каждый из остальных видит только свой кусочек предприятия и не горит желанием морочить себе голову расширением поля зрения.

Если у вас есть в шкафу регламент, где написано, что, когда, как и для чего делать работнику, то, что бы ни случилось, на предприятии действительно ничего не изменится, любой работник, старый или новый, достанет из шкафа регламент и будет действовать по нему. Если регламента не су-

ществует, то вам остается только предполагать, как именно станут действовать ваши сотрудники в ваше отсутствие.

Описать принципы принятия решений на случай реализации «кирпича» – это вопрос безопасности предприятия и вашего спокойствия.

6. Как устроен бизнес? Три шага к порядку: структура, продукт, процесс

Структура, продукт, процесс – три уровня, с которых мы рассматриваем любое предприятие. Последовательность того, как рассматривается предприятие, и есть три шага к порядку, давшие название методологии «Три ступени».



Ступень 1 – структура

Цель: определение задачи и ответственных за построение промежуточных продуктов, в конечной точке приводящее к тому, что вы хотели получить.

Бизнес не существует сам по себе. Он существует зачем-то и является инструментом, решающим какую-то задачу. Какую? По каким критериям можно понять, что она решена?

На самом деле при всей кажущейся простоте вопроса далеко не каждый сходу может ответить, зачем ему нужен его бизнес, обозначив результат в четко измеримых единицах с привязкой к конкретному моменту времени.

Иногда обозначенная (декларируемая) цель не точно соответствует тому, что на самом деле хочет владелец бизнеса (и это еще мягко сказано). Например, что значит «хочу заработать денег»? Заработать денег сейчас и заработать денег в перспективе – это две совершенно разные задачи. Бизнес, решающий каждую из этих задач, строится абсолютно по-разному. И бизнес, заточенный под одну задачу, будет выглядеть полным идиотизмом, если применить его для решения другой.

Обычно главных целей в бизнесе от трех до семи. Если их меньше трех, то владелец, скорее всего, чего-то недоговаривает (даже, возможно, самому себе). Если больше семи, значит, какая-то цель просто дробится. Цели могут пересекаться: либо дополнять друг друга, либо их невозможно достичь одновременно, получить единовременно вы можете лишь что-нибудь одно, в зависимости от ограничений, в которых находитесь. И в таком случае вам придется жертвовать чем-то одним, чтобы получить что-то другое.

Структура предприятия начинается с самого главного человека – с его владельца, именно его цели должен решать бизнес. Он находится на самой вершине здания, и ради него, собственно, выстроено все здание. С точки зрения внешнего

мира это здание выглядит как черный непрозрачный куб, который производит какой-то продукт, потребляемый владельцем этого куба. Не стоит путать «производимый продукт» с тем, что черный куб предприятия выдает во внешний мир. Выдавать он может товары и услуги, потребляемые людьми, а производит он прибыль, потребляемую владельцем. Именно ради этого результата предприятие вообще существует, а вовсе не ради того, чтобы осчастливить простых людей товарами и услугами.

Черный куб, ваша организация, внутри складывается из цепочек черных кубиков поменьше, у каждого из которых есть вход и выход. На входе кубик потребляет ресурсы, а на выходе выдает промежуточный продукт. Промежуточный продукт в виде ресурса потребляет следующий черный кубик – и так далее, пока все эти кубики не сойдутся вверху в единый конечный продукт для главного потребителя – владельца бизнеса. Каждый такой кубик для других кубиков и для всего предприятия представлен одним человеком, ответственным перед ними за производство своего продукта.

Первая задача этой ступени – разбить главные цели на подзадачи – черные кубики. Все, что кубик потребляет, ему кто-то должен поставлять. Каждый источник, ресурс и проблема имеют ФИО – это всегда один человек. Вторая задача ступени – определить того, кто отвечает за каждый черный кубик и выдачу промежуточного результата.

Ступень 2 – продукт

Цель: договориться о терминах и прийти к тому, чтобы все задействованные в структуре люди говорили на одном языке и под одними и теми же терминами понимали одно и то же. Также мы формируем состав необходимых процессов для третьей ступени.

Во вторую ступень входят все правила, стандарты, регламенты взаимодействия между кубиками, позволяющие с помощью определенных эталонов понять, что мы называем продуктом (как конечным, так и промежуточным) – начиная от государственных стандартов, заканчивая внутренними критериями, по которым определяется, что называется продуктом, а что таковым не является на вашем конкретном предприятии.

Если все ваши сотрудники не договорятся на этом этапе между собой, то будет постоянно звучать: «А я думал, что... А я так понял, что... А я не это имел в виду...». Поручая кому-то что-то сделать, во-первых, вы сами должны четко понимать, каким образом вы поймете, что задача выполнена, а во-вторых, исполнитель тоже должен понимать, по каким критериям вы будете принимать работу.

Ступень 3 – процессы

Цель: описать, как на предприятии делается то, что на

нем делается.

Особую важность эта ступень имеет для тех организаций, которые выросли и перестали помещаться в голове у руководителя. На самом деле она нужна всем, но здесь есть такая закономерность: чем крупнее бизнес, тем критичнее последствия, если вы не уделите должного внимания тому, как пройти сквозь черный кубик от входа к выходу не хуже, чем на оценку «хорошо».

Описание процессов – вопрос безопасности и устойчивости бизнеса. Отсутствие описания ведет к тому, что у работников предприятия возникнет путаница, что, как и для чего они делают. Велика вероятность, что они будут решать не задачи бизнеса, а свои собственные (ну, вообще-то так происходит примерно всегда, и людям не свойственно решать ваши задачи, зато зафиксированные процессы накладывают ответственность за их соблюдение исполнителем, а это уже сильно снижает риск бардака). А процессы, существующие только в головах у отдельных сотрудников, ставят бизнес в прямую зависимость от этих самых сотрудников.

Важно понимать, что описание процесса зависит от типа задачи (подробнее об этом вы прочтете в главе «Рутинные и творческие задачи»).

1. Процесс исполнения. Задачи, которые повторяются постоянно и не требуют креатива, должны выполняться четко в соответствии с определенными правилами. От ра-

ботников в таком случае требуется именно соблюдение процесса – последовательности действий, которые сами собой обеспечивают результат, если никто не отклоняется от инструкции. Система контроля построена на процессе, и зарплату или штрафы люди получают за неукоснительное следование этому процессу. Такие процессы должны быть обязательно описаны и задокументированы по шагам от и до.

2. Процесс фиксации конечного результата. Задачи, которые для попадания из исходной точки А в конечную точку В требуют «действия по ситуации», также являются процессом, но их описание не предполагает пошагового контроля действий. Здесь важно, как определяются текущая ситуация и критерий конечной ситуации. Также назначается ответственный – человек, который оценивает текущую ситуацию и выбирает путь, по которому мы должны попасть в конечную точку и получить результат. В данном случае не контролируется, каким образом он проходит путь, и зарплата исполнителя зависит не от процесса прохождения пути, а от результата, конечной ситуации.

7. Принцип «потребитель – исполнитель – поставщик»

Если мы взглянем на мир не из своего укромного уголка, а сверху, то увидим, что любая система – от живого организма до предприятия и государства – устроена по принципу цепочек «потребитель – исполнитель – поставщик». То есть, чтобы жить и развиваться, системе необходимы:

цель – кому и зачем (верхнее звено, потребитель);

методы решения задач, решение которых ведет к достижению цели (среднее звено, исполнитель);

входящие ресурсы, необходимые для решения задач (нижнее звено, поставщик).

Бизнес должен решать задачи не сотрудников и нанятых руководителей, а тех, кто «платит за музыку» – владельцев. Но понимание, что и зачем происходит на предприятии, как работает его сложная иерархическая составная система из множества черных кубиков и как они согласуются и взаимодействуют между собой, должно быть не только у главного заказчика-потребителя, но и у исполнителей.

Одна из задач руководства предприятия – сделать так, чтобы сотрудники представляли себе схему работы предприятия и свое в ней место. Очень важно добиться того, чтобы человек по возможности мог адекватно представлять се-

бе последствия своих действий и принимаемых решений для всего предприятия. Чтобы это получить, необходимо самому иметь четкое представление о структуре последовательного производства конечного продукта предприятия. Вам нужно представлять себе иерархию зависимости производства промежуточных ресурсов на пути к конечной цели, чтобы понимать, что, когда и в каких пределах можно изменять и перераспределять, а также знать, какие «дополнительные» действия придется совершить при таком изменении, чтобы устранить последствия.

В нашей методологии для выстраивания иерархических цепочек «потребитель – исполнитель – поставщик» используется схема «Тарзанка». Ее задачи:

- сформулировать требуемый результат (цель),
- установить ответственного за обеспечение этого результата,
- определить состав ресурсов, необходимых ответственному для обеспечения результата.

В иерархии схемы требуемые ресурсы одного блока-кубика становятся целевыми продуктами-полуфабрикатами блоков следующего уровня, ведь кто-то должен обеспечить наличие этих ресурсов.

В паре с «Тарзанкой» идет инструмент «Вишневое дерево» – схема второй ступени, где формализуются критерии требований к продуктам-полуфабрикатам и даются ссылки на схемы бизнес-процессов, в которых описано, как именно

действовать, чтобы обеспечить нужный критерий к нужному времени.

Каждый произведенный продукт должен кем-то использоваться для производства полуфабриката следующего уровня, и каждый нужный кому-то ресурс должен кем-то производиться и поставляться тому, кому он нужен. Таким образом, схема «Тарзанка» должна получиться без пробелов и недостающих блоков, а также без блоков «лишних» продуктов, которые производятся, но фактически не используются в дальнейшем для чего-то конкретного и полезного.

8. Три плоскости предприятия: люди, деньги, информация

Для внешнего мира предприятие выглядит как черный ящик, цельный и неделимый, из которого наружу поступает только производимый продукт. Именно этот продукт позволяет реализовать цель предприятия (например – заработать прибыль), и он – единственная точка соприкосновения предприятия с покупателем (потребителем продукта). Но заглянув внутрь черного ящика, мы увидим, что там кипит невидимая миру жизнь. У одних кипение похоже на броуновское движение, а у других – на работу механизма швейцарских часов. От чего это зависит? Давайте попробуем разобраться.

Из главы «Как устроен бизнес» вы знаете, что черный ящик «в разрезе» состоит из трех частей: структура, продукт, процесс. А поперечные разрезы дают нам три плоскости: люди, деньги, информация – это сущности, с которыми мы имеем дело на уровне структуры, производства продукта и обмена информацией. В результате пересечения элементов получается вот такая матрица:

	люди	деньги	информация
структура	1 структура/ люди	2 структура/ деньги	3 структура/ информация
продукт	4 продукт/ люди	5 продукт/ деньги	6 продукт/ информация
процесс	7 процесс/ люди	8 процесс/ деньги	9 процесс/ информация

Если вы понимаете, что находится в каждой ячейке, по каким законам и правилам она живет и как взаимодействует с остальными, значит, вы знаете о вашем предприятии все, и оно находится под вашим контролем. Вам нечего бояться, и вы смело можете расширять, видоизменять или масштабировать свой бизнес.

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.