

PRO 37 ПРАВИЛ І ПРИНЦИПІВ БІЗНЕСУ

Інші книжки ПЕТРА СИНЕГУБА

PRO партнерство

PRO якості бізнес-асистента

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](http://nashformat.ua)

ПЕТРО СИНЕГУБ

ПРО 37 ПРАВИЛ І ПРИНЦИПІВ БІЗНЕСУ

ФУНДАМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ КОМПАНІЇ

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2024

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Зміст

| | |
|--|----|
| <i>Вступ</i> | 11 |
| <i>Як читати цю книжку</i> | 15 |
| | |
| <i>Правило 1</i> Знаєш, як поліпшити роботу, — пропонуй! Ініціатива, корисні ідеї та раціональні пропозиції — схвалюються і заохочуються | 17 |
| <i>Правило 2</i> Повідомляй не лише про проблему, а й про її можливі розв'язання. Надавай інформацію тільки у форматі «Найкращий варіант» | 23 |
| <i>Правило 3</i> Не впевнений — не обіцяй! Обіцяєш — роби! | 29 |
| <i>Правило 4</i> Говори стисло і по суті. Бережи свій і чужий час | 34 |
| <i>Правило 5</i> Давай рівно стільки відповідей, скільки тобі ставлять запитань. Керівник не ставить риторичних запитань | 38 |
| <i>Правило 6</i> Коментуй не весь текст, а кожен закінчену думку | 42 |
| <i>Правило 7</i> Ніколи не бійся звертатися до керівництва з особистих чи робочих питань. Двері керівників завжди відчинені! | 46 |
| <i>Правило 8</i> Відповіді «не було часу» або «я забув» означають неправильно розставлені пріоритети і не є виправданнями | 52 |

| | |
|--|-----|
| <i>Правило 9</i> | |
| Якщо ти готовий брати на себе нову відповідальність і професійно розвиватися — повідом своїм керівнику й HR-спеціалісту | 58 |
| <i>Правило 10</i> | |
| Неправильно, не вчасно, не до кінця чи неузгодженими діями виконане завдання — невиконане завдання! | 63 |
| <i>Правило 11</i> | |
| Завдання приймаються тільки у письмовій формі. Якщо завдання дається усно, продублюй його письмово | 68 |
| <i>Правило 12</i> | |
| Виконав завдання — переконайся, що керівник ознайомлений з результатом | 74 |
| <i>Правило 13</i> | |
| Кожне завдання повинне мати встановлений термін і кінцеву мету! Керівник не озвучив? Неодмінно уточни сам! | 78 |
| <i>Правило 14</i> | |
| Відповідальною в завданні може бути тільки одна людина! Групова відповідальність — групова безвідповідальність | 82 |
| <i>Правило 15</i> | |
| Будь ініціативним! Працюй на 102%! Хто робить не більше того, за що йому платять, ніколи не отримає більше, ніж він отримує! | 86 |
| <i>Правило 16</i> | |
| Робота в згуртованій команді — запорука нашого успіху. Поважай колег і не створюй конфліктів у колективі | 91 |
| <i>Правило 17</i> | |
| Зупинка в саморозвитку дорівнює поступовій деградації. Самонавчайся та працюй над своїми компетенціями | 97 |
| <i>Правило 18</i> | |
| З'ясуй свій РДС (Результат Діяльності Співробітника) і працюй над його досягненням! | 103 |
| <i>Правило 19</i> | |
| Дисципліна — запорука успішності компанії й ознака професіоналізму. Будь прикладом для наслідування! | 109 |
| <i>Правило 20</i> | |
| Частіше дякуй колегам, дилерам і клієнтам та хвали їх | 114 |

| | |
|--|-----|
| <i>Правило 21</i> | |
| Даеш завдання — переконайся, що його правильно зрозуміли. Приймаєш завдання — постав достатню кількість запитань про умови | 119 |
| <i>Правило 22</i> | |
| Захоплений клієнт — найвищий пріоритет для кожного працівника. Працюй так, щоб вас рекомендували | 124 |
| <i>Правило 23</i> | |
| Кожен співробітник — «обличчя компанії». Репутацію, яку завойовують роками, можна зруйнувати за вечір! | 129 |
| <i>Правило 24</i> | |
| Бери на себе відповідальність. Тільки лідер може відповідати за свої слова та вчинки, удачі й невдачі! | 134 |
| <i>Правило 25</i> | |
| Веди статистику виконаних завдань і оцінюй особисту ефективність! | 138 |
| <i>Правило 26</i> | |
| Люди приходять у компанію, а йдуть від керівника! Стань таким керівником, у якого хотів би працювати сам | 143 |
| <i>Правило 27</i> | |
| Завжди будь «адвокатом компанії»: захищай інтереси свого керівника і колег! | 148 |
| <i>Правило 28</i> | |
| Плануй свій день звечора. Звільняй папку «вхідні» й «сьогодні» наприкінці робочого дня в системі таскменеджменту | 151 |
| <i>Правило 29</i> | |
| Компанія оцінює і винагороджує співробітника не за процеси, а за результати, яких він досягає | 155 |
| <i>Правило 30</i> | |
| Працюй ефективно і результативно. Пропонуй прості рішення для виконання складних завдань | 159 |
| <i>Правило 31</i> | |
| Не допускай поширення недостовірної або неперевіреної інформації, що стосується співробітників і діяльності компанії | 163 |

| | |
|--|-----|
| <i>Правило 32</i> | |
| Ефективність відділу оцінюється за найслабшим співробітником, а розвиток компанії залежить від найслабшого топменеджера | 167 |
| <i>Правило 33</i> | |
| Не буває нічого неможливого. Потрібно тільки визначити необхідні ресурси — людські, часові, матеріальні | 170 |
| <i>Правило 34</i> | |
| Повідомляй колегу, що ти прийняв інформацію, будь-якою ствердною дією або фразою | 173 |
| <i>Правило 35</i> | |
| Давайте якісний зворотний зв'язок. Ми отримуємо те, на чому фокусуємо свою увагу | 176 |
| <i>Правило 36</i> | |
| Якщо головний пріоритет завдання — термін, то краще виконати завдання вчасно (хай і не на 102 %), ніж зірвати обумовлені дати | 179 |
| <i>Правило 37</i> | |
| Пам'ятай, розумій і дотримуйся всіх 37 правил і принципів роботи компанії. Це основа ефективного функціонування твоєї компанії | 182 |

Пам'ятай Принципи, Правила і Парадигми
та дотримуйся їх.

Дотримання усіх правил — це основа ефективного
функціонування вашої компанії.

ПЕТРО СИНЕГУБ
засновник міжнародної бізнес-спільноти Board,
власник міжнародної групи компаній «Світ Ваг»,
співвласник компанії «СпільноДія».
Доктор філософії з економіки (PhD).

Вступ

Вітаю, друзі!

За більш ніж 18 років управління бізнесами я з'ясував, від чого залежить операційна ефективність компанії. У цій формулі дві складові:

- професійні та лояльні співробітники;
- розуміння кожним результату своєї діяльності.

При цьому ми з вами чудово усвідомлюємо, що професіоналізм, лояльність і орієнтація на результат не з'являються на порожньому місці. Над ними потрібно працювати. Тому в компанії важливо домовитися про правила, принципи й парадигми, яких дотримуватимуться всі працівники.

Але що це за правила? Вчасно приходити? Не матюкатися? Дотримуватися субординації? Копнімо глибше. Протягом 18 років я і мої співробітники стикалися з безліччю робочих помилок. І йдеться не лише про дрібниці. Іноді помилки призводили до втрати грошей, невдоволення клієнтів та інших малоприємних речей. Тоді насамперед ми терміново

розв'язували проблему. А далі я ставив собі запитання: «Що зробити в майбутньому, аби ця помилка не повторилася?» Ось так з'явилися ці правила.

Зараз ви читаєте книгу про наслідки колишніх помилок — про корпоративні правила, принципи й парадигми, від яких залежить ефективність компанії. Якщо компанія — це держава, то ці правила — частина Конституції, законів та підзаконних актів.

Спробуйте уявити самодостатню країну з високим рівнем життя, але без законів? Важкувато. Так уже склалося, що закони — це основа будь-якого соціального товариства.

Компанія — та сама країна. Вона не може успішно розвиватися без надійної законодавчої бази. Однак більшість бізнесів існують саме так. За моєю особистою статистикою, тільки 10% компаній малого й середнього бізнесу в СНД мають документ з єдиними для всіх правилами. І далеко не завжди співробітники знають про його існування.

Правила пояснюють працівникам, як належить поводитися в різних робочих сферах і ситуаціях, щоб бути на одній хвилі з компанією:

- як виконувати свої завдання;
- як спілкуватися з колегами;
- як взаємодіяти з керівництвом;
- як підійматися кар'єрними щаблями.

Коли ми впроваджуємо такий документ у компанії, ми укладаємо зі співробітниками договір. Ми обіцяємо одне одному, що на роботі поведимося саме так. З цієї миті нам не треба наново пояснювати, у який спосіб ми делегуємо завдання, розвиваємо професійні навички чи просимо про підвищення.

У процесі читання книги деякі речі можуть здаватися вам очевидними. Зрозуміло, що спілкуватися треба ввічливо.

Зрозуміло, що працювати необхідно ефективно. Зрозуміло, що для руху вгору кар'єрними щаблями потрібно показувати результат і лідерські якості.

Запитання: якщо все так очевидно, чому власники малого й середнього бізнесу досі розгрібають операційку? Чому вони бояться йти у відпустку, бо без них усе розвалиться? Чому вони розпорошують увагу одночасно на всі відділи?

У мене ще багато таких «чому». Звичайно, самі корпоративні правила не розв'язують негайно всі проблеми власника та його бізнесу. Але повірте: це річ, яка запускає зміни та закриває величезну нішу діяльності керівництва та HR-відділу.

Скажу більше: корпоративні правила ніби відкривають власникові та керівникам очі на свою ж команду. Коли я почав упроваджувати зміни, деякі співробітники звільнилися, когось звільнив я сам. З'ясувалося, що не всі люди, з котрими я працював роками, хочуть брати на себе відповідальність або ж готові змінюватися.

І знаєте що? Це добре. Краще зібрати частину команди наново і працювати з односторонніми. І набагато гірше — не розвивати свою компанію через окремих осіб, бо «він же так давно працює» і «а що як він ще виправиться».

37 правил і принципів бізнесу — фундамент створення корпоративної культури в компанії. Не скажу, що вони написані кров'ю. Але коштували багато чого — стресів, розчарувань у людях, втрати великих грошей. Це мої особисті помилки, помилки моїх компаній та інших підприємців, з якими я спілкувався. У моєму першому бізнесі — групі компаній «Світ Ваг» — понад сто співробітників. Усі вони працюють у єдиній корпоративній культурі, основа якої — ці правила, принципи і парадигми. Про результати хоча б поверхово можете судити з публічної сторінки.

Головна мета цієї книги — показати вам, що підвищити ефективність команди за допомогою правил цілком можливо.

У таких умовах бізнесмен може почати працювати над своїм безпосереднім завданням — стратегією компанії та розвитком корпоративної культури.

Ці пункти універсальні за змістом — вони підійдуть будь-якому малому чи середньому бізнесу, у якому працюють люди. Ви можете впевнено адаптувати їх під свої реалії й поєднати з тим, що є на сьогодні. Головне завдання книги — дати вам робочий орієнтир, перевірений власним досвідом, адже ним просто зараз користуються мої колеги.

Тож бажаю вам приємного читання й цікавих висновків!

ПЕТРО СИНЕГУБ

Як читати цю книжку

4 поради від мене

Ідея і реалізація — як власник бізнесу або топменеджер ви чудово розумієте різницю між цими словами. Щосекунди у свідомості кожної людини на планеті генерується ідея. Але навіть найгеніальніша ідея не варта долара, якщо так і не вийшла за межі голови.

Книжка, яку ви саме тепер читаете, — це ідея. Я впевнений у її користі для малого й середнього бізнесу. Але лише у тому разі, якщо з цих сторінок вона перекочує до збірника ваших корпоративних правил і стане повсякденністю для вашої команди.

Далі наведено кілька рекомендацій, як її читати. Вони допоможуть вам зробити його максимально ефективним.

Візьміть на озброєння хоча б декілька з них — і вам буде легше побудувати той самий місток між ідеєю та реалізацією.

1. Спочатку прочитайте книгу нашвидку. Дайте собі зрозуміти її основну думку, не фокусуючись на дрібних деталях.
2. Для наступного прочитання залиште правила, які вважаєте корисними для вашої компанії. Цього разу читайте їх

повільно і вдумливо. Якщо потрібно, власноруч записуйте на берегах позначки-висновки.

3. Роздрукуйте вподобані правила і дайте їх прочитати спершу ключовим співробітникам, а потім усій команді. Для закріплення можете вивісити список правил на видноті у своєму офісі.
4. Використовуйте тексти розділів з кожного правила в системі адаптації нових працівників. Це допоможе їм швидше ознайомитися з корпоративними звичаями і не припуститися поширених помилок.

Ну й головна рекомендація: впроваджуйте правила, якщо готові самі дотримуватися їх. Будьте прикладом для команди.

Працюймо!

Правило 1

Знаєш, як поліпшити роботу, — пропонуй! Ініціатива, корисні ідеї та раціональні пропозиції — схвалюються і заохочуються

Виживає не найсильніший, а найсприйнятливіший до змін.

ЧАРЛЬЗ ДАРВІН

Що ви відчуваєте, коли чуєте слово «стабільність»? Особисто мені на думку спадає сірість, тиша і нудьга. Погодьтеся, тепер це поняття дедалі більше асоціюється з чимось негативним. Це раніше будь-яка компанія мала за мету стати «стабільною». Куди батьки наших батьків прагнули влаштуватися? На стабільний завод років так на сорок.

Скажу одразу: не зовсім справедливо іронізувати над цим словом і заперечувати його користь. У деяких аспектах компанія має бути міцною незалежно від обставин. Я говорю про регулярні зарплати, щораз вищі показники, умови праці.

Проте в іншому, бізнес дуже ризикує, коли опиняється в середині свого затишного маленького світу. Варто ззовні

в середовищі відбулися якимось коливанням, занадто стабільна компанія відчує їх із силою десятибального землетрусу. Не кожен бренд здатен оговтатися після таких руйнувань.

Одним з перших бізнесів, який це усвідомив, стала *Toyota*. Після Другої світової війни вона разом з іншими японськими компаніями знайшла спосіб відновитися. Як саме? Вони створили практику «кайдзен».

Кайдзен — це японське слово, яке в перекладі означає «безперервне вдосконалення». Інакше кажучи, це філософія постійних поліпшень.

У менеджменті цей термін розуміють як те, що абсолютно кожен співробітник компанії — від власника до прибиральниці — повинен постійно вдосконалювати свою роботу, щоб покращувати особисту ефективність. Японці зрозуміли: кардинальні зміни потрібні не завжди. Достатньо дрібних, утім регулярних поліпшень.

Нині кайдзен — загальносвітовий підхід. Більшість власників бізнесу усвідомлено обирають політику постійних поліпшень. Це справді мудро — побудувати в компанії гнучку структуру й налагодити комунікацію з командою так, щоб у будь-який момент була змога згрупуватися і щось поміняти.

Я сам прибічник такого підходу. На конкурентному ринку по-іншому розвиватися просто неможливо. Завжди знайдуться ті, хто швидше адаптується до змін або ж запустить їх сам. Будь-якій компанії важливо розуміти, що вона існує не сама по собі. Поруч завжди є конкуренти, котрі будь-якої миті можуть вибитися вперед.

Але конкуренція — не єдина мотивація. Власники і керівники повинні розуміти, що їм необхідно ставати кращими не лише за когось, а й кращими за самих себе. Можливо, думка не найсвіжіша, але так і є. Ми вчорашні й ми завтрашні — ось між ким повинні точитися бойові дії.

Тепер від філософії до справи. Припустімо, власник компанії вирішив регулярно запускати поліпшення. Але де йому їх брати? Придумувати самому? Скликати топів, ключових співробітників і креативити разом з ними? Ніби логічно. Але якщо йдеться не про якісь стратегічні зміни, вище керівництво — не те джерело ідей.

Щоб підвищити свою ефективність і збільшити загальний прибуток, бізнесу не обов'язково вимудровувати щось глобальне. Іноді достатньо переглянути типові бізнес-процеси своїх підопічних. Йдеться про приймання заявок від клієнтів або доставляння товару. З такої рутини й складається щоденна робота десятків або й сотень працівників.

Попри найщиріше бажання прокачати ці процеси, власник або директор суто фізично не здатен зробити це на всі сто відсотків. Авжеж, він може замовити аудит або стати таємним покупцем. Але це дасть йому розуміння тільки зовнішніх проблем із сервісом. Усі «нутрощі» залишаться схованими. Як же витягти їх на світло?

Відповідь одна — запитати в учасників процесу. Так-так, у рядових співробітників. Повірте, їм справді видніше, що додати, а що вже давно час прибрати. Саме вони щодня страждають від непотрібних узгоджень, десятків підписів, дзвінків та інших зайвих рухів. Це вони давно хочуть впровадити нову програму і закупити необхідну техніку.

Ось вам банальний приклад: у відділі немає принтера. Щоб роздрукувати потрібний документ, працівники відволікають колег із сусідніх кабінетів, водночас самі витрачають час на ходіння туди-сюди й балачки. Одна купівля нещасного принтера — й ось уже щонайменше два відділи швидше виконують свої обов'язки.

Авжеж, принтер — це необхідність. Він давно є чи не в кожному офісі. Але подивіться на це з іншого боку. Не в усіх нас є щось таке очевидне, що нібито має бути в кожній компанії. Варто

згадати про такі речі — принтери, системи таскменеджменту, CRM-ки, як компанія запрацює з новою силою.

Та що там! В одній західній компанії прибиральниця запропонувала мити підлогу новим засобом, аргументуючи тим, що він концентрованіший і органічніший. Керівництво дослухалося до цієї поради. І що ви думаєте? Компанія заощадила величезну суму.

Тож пропозиції від працівників — дієвий метод. Я переконався в цьому на практиці. Але перед компанією, яка прагне зробити ініціативність доброю традицією, постає нове завдання — переконати команду, що ініціатива заохочується, а зовсім не карається.

На жаль, у багатьох людях досі сидять різні стереотипи щодо пропозицій. У кожного свій острах: «колеги подумують, ніби я вискочка», «керівник змусить мене впроваджувати все самотійно», «менеджер розкритикує мою ідею».

Накладається і досвід попередніх робіт, де занадто «стабільне» керівництво відповідало на будь-які пропозиції відомою фразою:

— Сам придумав — сам і роби!

Боротися з негативними переконаннями кожного з колег складно. Так бізнес швидко перетвориться на психологічний центр. Втомившись точково воювати з проблемою, я запустив політику постійних поліпшень і змін на корпоративному рівні. І не просто так, а за матеріальні заохочення.

Як це відбувається? Кожен співробітник знає, що керівництво чекає від нього раціональних пропозицій. Їхня раціональність полягає в тому, що вони в будь-який спосіб роблять компанію ефективнішою. Це можуть бути важливі зміни у бізнес-процесі, або ж просто встановлення універсальних зарядних пристроїв для смартфонів у кожному кабінеті.

Як працівникові донести свою ідею на розгляд і кому? Цей процес ми оптимізували. Мої колеги створили спеціальну

форму в системі таскменеджменту. Людина натискає на неї й відповідає на шаблонні запитання:

- у чому суть рацпропозиції;
- чому її потрібно впровадити;
- які результати вона дасть для компанії.

Далі співробітник повідомляє цю інформацію своєму безпосередньому керівнику. Той розглядає ідею і вирішує, чи варто її впроваджувати. Але! Якщо менеджер забракував ідею, вона однаково має право на розгляд. Ідея передається керівникові вищого рівня. Коли він теж не розгледів у ній потенціалу, вона так само може дійти до власника, якщо працівник вважає її дуже важливою.

Якщо ідея виявляється вартісною, компанія її впроваджує. І це ще не все! На щомісячних зборах автора ідеї нагороджують премією і прилюдно хвалять. Підкреслюю: коли колеги бачать, що зусилля їхнього товариша визнають, вони хочуть опинитися на його місці.

Важливо пояснити команді, як саме відбувається цей процес і як працює система заохочення. Коли працівники переконаються, що люди вгорі дійсно чекають від них ідей, вони їх активніше генеруватимуть. З такою мотивацією вони не просто пропонуватимуть, коли «притисне», а аналізуватимуть кожен крок і усвідомленіше виконуватимуть свою роботу.

Я не порекомендував би це правило, якби не переконався в його ефективності на власному досвіді. У компанії «Світ Ваг» 70 % поліпшень відбулося внаслідок рацпропозицій від працівників. Що швидше керівництво впровадить це правило, то швидше компанія стане ефективнішою.

Що дає правило

«Знаєш, як поліпшити роботу, — пропонуй!
Ініціатива, корисні ідеї та раціональні пропозиції —
схвалюються і заохочуються»

- Гнучкість персоналу і керівництва.
- Лояльність співробітників до змін завдяки виробленій готовності до них.
- Переваги перед конкурентами: виграє той, хто першим пристосовується до змін і нових технологій.
- Постійний розвиток компанії.