



Олег Чистяков

Превосходя эффективность

Комплексный подход к
повышению жизнестойкости
бизнеса

Олег Чистяков
Превосходя эффективность.
Комплексный
ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ
ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ БИЗНЕСА

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23305816
ISBN 9785448391637*

Аннотация

Цель этой книги – помочь лидерам и экспертам в создании и воплощении в жизнь действенных программ изменений, подталкивая к осознанию и совместному использованию часто упускаемых из вида факторов успеха. Многие практики и подходы, изложенные в книге, широко известны, но редко применяются совместно. По моему опыту, именно комплексный подход приносит организации больше пользы и предотвращает откат назад от достигнутых результатов. Книга будет полезна и новичкам, и экспертам в бизнес-трансформации.

Содержание

Предисловие	5
ГЛАВА 1	8
Как сделать компанию эффективной?	13
ГЛАВА 2	15
Большая идея. Что вас вдохновляет?	16
Большая идея. Помогите понять её каждому	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

**Превосходя
эффективность
Комплексный
подход к повышению
жизнестойкости бизнеса**

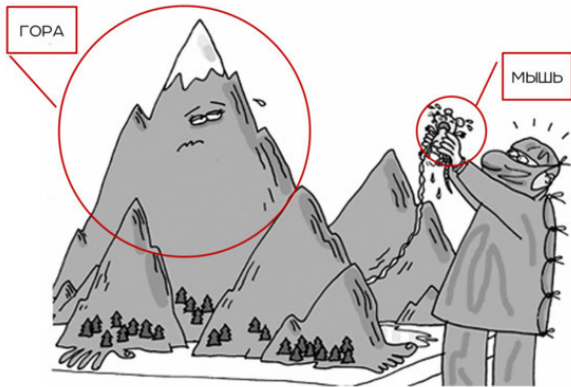
Олег Чистяков

© Олег Чистяков, 2017

ISBN 978-5-4483-9163-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие



Вам знакома ситуация: много денег, времени, экспертизы вложены вами в изменения, а результат... ?

Перенимая опыт японских, европейских или американских компаний по повышению операционной эффективности, многие российские менеджеры фокусируются на перестройке или создании производственной системы, ограничиваясь внедрением инструментов и оптимизацией процессов по доказавшим свою успешность алгоритмам. Руководители опираются и на доступную информацию (книги, интернет), и на помощь опытных практиков и консультантов. Почему же одним удаётся извлечь из этой трудной и кропотливой работы пользу в виде снижения затрат, роста прибыли

ли, улучшения качества, а другие застревают через 2—3 года на одном месте или получаемые эффекты оказываются в несколько раз ниже ожидаемых?

Опираясь на свой опыт, практику моих коллег из других отраслей и успешных консультантов, работающих как с зарубежными, так и российскими компаниями, я сведу воедино факторы и элементы, которые в совокупности гарантируют успешную трансформацию не только операционной деятельности, но и всей компании. Причём устойчивые долгосрочные результаты от реализации системы намного превзойдут эффект от распространившейся у нас в стране практики построения «Производственных систем». Вот почему свою книгу я назвал «Превосходя эффективность».

В основной фокус рассмотрения я взял зрелые компании, уже пережившие стадию бурного роста и нуждающиеся в повышении эффективности. При этом многие закономерности, лежащие в основе рассматриваемой системы, действуют и для молодых и бурно растущих бизнесов (например, тема управления изменениями). Элементы, которые органично вписываются в контекст бизнеса уже на сегодняшнем этапе, помогут компании в долгосрочной перспективе достичь или сохранить неоспоримое лидерство в своей отрасли.

В первой главе мы рассмотрим систему, которая делает компанию успешной и обеспечивает эффективную трансформацию и устойчивое развитие.

В последующих главах я расскажу о секретах и элементах успешного построения этой системы, ведущей к лидерству в эффективности.

ГЛАВА 1

МИР ИЗМЕНИЛСЯ

Прежде чем переходить к рассмотрению системы, давайте оглянемся вокруг. Сегодня настал удобный момент для пересмотра моделей, подходов и принципов, которыми стоит руководствоваться, ведя бизнес. Пора что-то противопоставить уже произошедшим и грядущим изменениям окружающего мира. Хочу напомнить условия и вызовы, наполняющие суровую реальность, в которой нам предстоит жить дальше.



Сегодня правят бал изменчивость, неопределённость, сложность и неоднозначность. Люди тонут в потоках информации. Экономика лишает нас дешёвых заёмных средств, и радикальное перевооружение или масштабное расширение

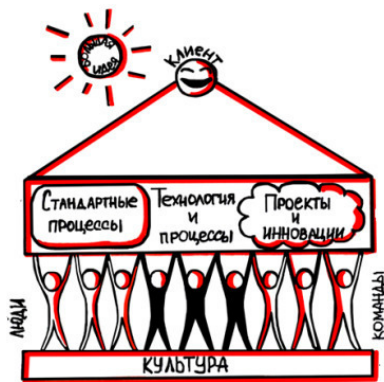
ние бизнеса становятся второстепенными источниками развития. Проблемы в системе образования, отсутствие ранней и эффективной профориентации, старение населения и «демографическая яма» питают колоссальный рост дефицита квалифицированных сотрудников на всех уровнях. Многие люди испытывают постоянный страх перед будущим, что усиливает депрессивные настроения.

А что мы имеем внутри компаний? Стратегия на три, или даже десять лет, «производственная система», сервисные соглашения между службами, детально прописанные системы организационных уровней, лидерские и профессиональные компетенции, масштабные системы тренингов, целые службы, поднимающие вовлечённость сотрудников и развивающие таланты – факторы, которые в совокупности должны производить прекрасный эффект. В вашей компании всё это, действительно, приносит большую и видимую пользу? Как говорит один мой знакомый: «Если у вас в гараже свалены в кучу детали от болида „Формула-1“, у вас нет гоночной машины, а только куча дорогостоящего мусора».

Думаю, жёсткое целеполагание, статичные организационные структуры, изолированные функции и процессы всё чаще разочаровывают вас.

Существует множество способов описания системы под названием «Эффективная организация». Для описания своего подхода к трансформации, я выделяю четыре сферы (Клиенты, Технология и процессы, Люди и команды, Культу-

ра), которые находятся в тесной взаимосвязи (см. рисунок).



Организация удовлетворяет потребности клиентов с помощью технологии и процессов, которые создаются и управляются людьми в определённой культурной среде.

Давайте остановимся подробнее на каждой из сфер и разберёмся, как помочь компании стать лучшей в мире.

Самой мощной движущей силой компании является поддерживаемая людьми «**Большая идея**», т.е. ответ на вопрос: «Зачем мы занимаемся именно этим делом?». Заработать денег, повысить долю рынка, удовлетворить клиентов, акционеров – это важные, но не самые вдохновляющие задачи. А как вам такое: «Стать номером один в мире!» Например, большая идея Starbucks – это не только качественный кофе, а прежде всего довольные и счастливые сотрудники

и клиенты. Большая идея должна вдохновлять, манить, вести за собой, помогать преодолевать трудности на пути к успеху.

Что важно для сферы «**Клиенты**»? Устойчивая и быстрая обратная связь, опирающаяся на взаимное доверие и прозрачность в отношениях, поможет лучше понимать потребности клиентов и повышать ценность и привлекательность именно ваших продуктов или услуг.

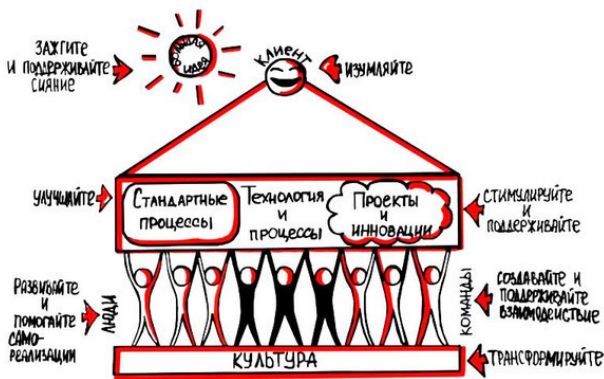
Говоря о **людях**, надо выделять как отдельных индивидов, так и команды и сообщества. Развитие и раскрытие потенциала сотрудников должно сочетаться с развитием команд и поддержкой формирования сообществ по тематикам задач и интересам. Все мы знаем об отличии «звёздных команд» от команд, состоящих из «звёзд». Первые – добиваются выдающихся успехов, а вторые чаще иллюстрируют басню «Лебедь, рак и щука».

Сфера «**Технология и процессы**» с одной стороны должна быть способна постоянно и устойчиво воспроизводить высокое качество продукта или услуг с минимальными затратами ресурсов. С другой стороны, в быстроменяющейся и непредсказуемой внешней среде, компания должна быть гибкой, изобретательной и оперативно адаптирующейся. Сочетание стандартизированных процессов и проектных команд, адаптирующих бизнес к изменениям, успешно работает, например, в компаниях Toyota, General Electric и Google. Для успеха в сфере технологий и процессов компания должна уделять внимание как постоянным, постепенным улуч-

шениям, так и прорывным инновациям, причём не только со стороны продуктов или сервиса, которые она предлагает рынку, но и в отношении бизнес-модели и процессов.

Культура, царящая в компании, определяет, как будет функционировать система: насколько она будет эффективна и этична, что будет ставиться в работе на первое место, какими будут взаимоотношения между людьми. Культура позволяет компании сохранять устойчивость в долгосрочной перспективе. Она обеспечивает воспроизведение «генетического кода успеха» компании.

Как сделать компанию эффективной?



Чтобы компания была энергичной и активно развивалась, она не должна быть только машиной по зарабатыванию денег. «Большая идея» – это важный элемент, который присутствует у большинства лучших в мире компаний.

Например, для Google это: «Удобно организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной каждому». Для General Electric: «Мы существуем, чтобы решать проблемы каждого на земле, будь то компания или отдельный человек».

Ваша большая идея должна делать мир лучше, а людей – счастливее. При этом она должна быть конкретной и понятной всем. Большая идея должна быть не просто обещанием или сообщением, вся ваша деятельность должна быть пронизана духом этой идеи.

Просто удовлетворять потребности – мало. Хотите быть лучшими – вам нужно изумлять клиентов и заказчиков, предвосхищать их ожидания, поддерживать высокий уровень взаимного доверия.

В «Технологии и процессах» важно улучшать стандартные процессы, делать стандартными успешные экспериментальные практики, и при этом стимулировать и поддерживать предпринимательский дух и инновации.

Людям нужно помогать осознанно развиваться и реализовывать себя через занятие любимым делом. Для решения сложных задач и эффективного управления знаниями, вам нужно научиться способствовать формированию и эффективному взаимодействию команд и сообществ.

Трансформируя культуру, вы можете сформировать у ваших сотрудников необходимые для успеха поведенческие модели, укрепить настрой победителей, развить доверие, взаимопомощь и ответственность.

ГЛАВА 2

ПОДГОТОВКА

Прежде чем применять инструменты повышения эффективности, развития сотрудников и оптимизации процессов, вам нужно как следует подготовиться. Вы же не пойдёте в сложный долгий поход, не собрав рюкзак и не продумав маршрут.

Большая идея. Что вас вдохновляет?

«У того, кто пытается выиграть битву и преуспеть в набегах, не возрастив в себе дух великих свершений, несчастливая судьба, ибо человек этот лишь теряет время и не добьется ничего, кроме застоя».

Сунь-цзы

Для увлечения вашим планом максимального числа сотрудников (успех начинания напрямую связан с долей активных участников, поддерживающих его) вы сначала сами для себя должны просто и понятно сформулировать, ради чего, как и что вы собираетесь сделать. Разберитесь, в чём заключается ваша большая идея, ради чего вы готовы преодолевать препятствия и сворачивать горы. Если вы только начинаете бизнес, в обсуждение нужно вовлечь всех, на кого будут опираться рост и развитие компании. Если вы собираетесь устроить «перезагрузку» уже существующей компании со сложившейся иерархией и практиками, формулировать большую идею, в идеале, должны собственники вместе с топ-менеджерами, привлекая ключевых руководителей, которые через несколько лет также станут топ-менеджерами.

Формулируя миссию и ценности, вокруг которых, в теории, должны объединяться люди в компании, руководители и собственники часто увлекаются красотой формулировок

и стремлением выглядеть хорошо со стороны. В итоге слова остаются словами, которые ещё и расходятся с реальным поведением людей в компании. Очень важно, чтобы дух большой идеи пронизывал компанию насквозь – каждое решение, каждый выбор, каждый поступок руководителей базировались на принципах, вытекающих из большой идеи. Чётко сформулированные принципы поведения лидеров компании – это мост между абстрактной большой идеей и реалиями трудовых будней сотрудников. Они помогут настроить культуру компании на стремление к большой цели.

Большая идея. Помогите понять её каждому

Сформулированные большая идея и принципы будут работать, если их знает и понимает большинство сотрудников, и все, начиная с менеджеров, им следуют. Доносить идею и принципы, важно простыми словами и в виде историй, используя и формальные и неформальные каналы коммуникации. Это позволит обеспечить максимальный охват аудитории вширь и вглубь организации. Значимые действия руководителей и освещаемые события желательно сопровождать комментариями со ссылкой на применённые или проявленные принципы. Сообщения электронной почты могут содержать в поле подписи мини-баннер с формулировкой принципа, в духе которого написано данное письмо. Важно регулярно собирать обратную связь сотрудников – что не понятно, что вызывает противоречия, какие события в компании расходятся с принципами, и объяснять, убеждать и исправлять ситуацию. Ключевое слово начального этапа, когда принципы должны прижиться в компании – это «Соответствие» (слов делу, целей и стратегии – большой идее).

Принципы лидеров станут понятнее широкому кругу сотрудников, если вы дополните их примерами поведения. Вот как это было сделано нашей командой в компании «Балти-

ка» (смотрите таблицу на следующей странице).

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.