Бизнес-процессы без бюрократии

Как договориться о работе и перестать исправлять одни и те же ошибки

Ренат Закиев



Ренат Закиев

Бизнес-процессы без бюрократии. Как договориться о работе и перестать исправлять одни и те же ошибки.

https://litres.ru/74793948
SelfPub; 2026

Аннотация

Почему сотрудники снова допускают ошибки, которые вы уже обсуждали? Как навести порядок, не утонув в инструкциях и согласованиях?

Алексей, владелец мебельной мастерской, пытается решить всё строгим регламентом. Но работа по-прежнему теряется между людьми, а вопросы возвращаются к нему. Постепенно он учится договариваться с командой: что считать готовым результатом, как передавать работу, кто принимает решения и что делать, если условия изменились. А затем пробует применить этот опыт дома — и понимает, почему семьёй нельзя управлять как отделом.

«Бизнес-процессы без бюрократии» Рената Закиева — практическая книга с живой историей, короткими главами,

узнаваемыми ситуациями и заданиями. Для собственников и руководителей, которые хотят перестать исправлять одни и те же ошибки и выстроить понятную совместную работу без лишних правил.

Содержание

Вместо предисловия. Не ещё одна папка 6
Часть I. Почему мы опять здесь 8
Глава 1. Вторая поездка 8
Примерьте на себя 11
Глава 2. Правила на девятнадцати страницах 12
Примерьте на себя 15
Конец ознакомительного фрагмента. 16

Ренат Закиев
Бизнес-процессы без бюрократии. Как договориться о работе и перестать исправлять одни и те же ошибки.

Первая полная рабочая редакция. Художественно-практическая книга для собственников и руководителей.

Все герои, организации, заказы и события вымышлены. Учебные ситуации не являются исследованием эффективности и не задают универсальных нормативов. Книга не заменяет требования закона, договоров, безопасности и профессиональных стандартов.

Вместо предисловия. Не ещё одна папка

У Алексея уже были правила.

Было правило уточнять размеры. Правило не обещать клиенту срок без согласования. Правило предупреждать монтажников о пропусках. И самое важное: «Если что-то непонятно, спроси».

Сотрудники спрашивали.

Они спрашивали Алексея утром, днём и вечером. Спрашивали, когда он обедал, разговаривал с заказчиком и стоял у кассы с пакетом молока. В какой-то момент Алексей заметил, что покупает молоко только там, где плохо ловит связь.

Его мастерская делала мебель для небольших офисов: столы, шкафы, стойки администратора. Люди работали хорошие. Заказы были. Мебель получалась крепкая и красивая. И всё-таки слишком часто происходило то, что уже происходило раньше.

Не тот оттенок. Не та версия чертежа. Не тот человек на объекте. Не то понимание слова «готово».

После каждого случая Алексей проводил серьёзный разговор. На следующий день становилось спокойнее. Потом приходил новый заказ, и разговор требовалось повторять.

Эта книга — о нескольких месяцах, за которые он не по-

строил идеальную компанию. Зато научился отличать договорённость от напоминания, полезную запись от лишнего отчёта и свою ответственность от привычки всё решать лично.

А потом попробовал применить это дома.

Там выяснилось кое-что ещё.

Книгу можно читать как историю. В конце каждой главы есть небольшая пауза «Примерьте на себя»: иногда вопрос, иногда короткое действие. Не обязательно выполнять всё подряд. Выберите одну повторяющуюся неприятность из своей работы и возвращайтесь к ней по мере чтения.

Не нужно описывать всю компанию.

Для начала достаточно перестать одинаково удивляться одной и той же ошибке.

Часть I. Почему мы опять здесь

Глава 1. Вторая поездка

— Они не помещаются, — сказал Павел.

Алексей посмотрел на экран телефона. Четверг. Без десяти одиннадцать. Монтаж в бухгалтерском бюро должен был закончиться к обеду.

— Кто не помещается?

— Шкафы. В грузовой лифт.

— Вы же делали замер.

— Помещения. Не лифта.

Павел говорил спокойно. От этого становилось только хуже.

Шкафы изготовили точно по согласованной спецификации. В кабинет они входили. В коридор тоже. Но клиент снимал помещение на седьмом этаже, грузовой лифт оказался короче, а на лестнице крупные секции не разворачивались.

Алексей закрыл глаза.

Месяц назад была почти такая же история: другая секция, другая лестница, ещё один потерянный день. Тогда он лично сказал всем проверять путь заноса.

— Павел, я же просил…

— Ты просил уточнять сложные подъёмы. Этот не выгля-

дел сложным. Клиент сказал: грузовой лифт есть.

В мастерской двенадцать человек. Алексей знал каждого достаточно хорошо, чтобы не верить в коллективный заговор против здравого смысла. Но другого объяснения по утрам иногда не находилось.

Марина, которая продала заказ, открыла переписку.

— Вот: «Лифт грузовой, обычно всё поднимают». Я передала.

Виктор из производства развернул спецификацию.

— У нас размеры изделия. Подъём в задании не указан.

Ольга, координатор заказов, показала календарь.

— Я поставила монтаж после готовности. Готовность мне подтвердили.

У каждого была своя законченная работа. У клиента стояли шкафы, которыми он не мог пользоваться.

Алексей хотел собрать всех и спросить, как можно не понимать очевидного. Вместо этого попросил Павла остановить попытки заноса. Поднимать крупные секции небезопасным способом никто не будет. Сначала согласуют технически допустимое решение и новые условия с клиентом.

Потребовались возврат в мастерскую, дополнительная работа и второй выезд. Часть расходов мастерская взяла на себя. Алексей извинился перед заказчиком, хотя внутренне ещё составлял обвинительную речь сотрудникам.

Вечером он нашёл прошлое сообщение в общем чате: «Коллеги, обязательно проверяем возможность подъёма».

Под ним стояло девять значков с поднятым большим пальцем.

Он долго смотрел на эти пальцы.

Никто не написал, кто именно проверяет, что считается проверкой и где должен увидеть результат следующий человек. Каждый мог совершенно честно считать, что правило относится к кому-то другому.

Алексей открыл новую заметку. Собирался написать «Повысить ответственность». Помедлил и стёр.

Написал: «Как шкаф должен пройти от обещания до кабинета, чтобы не ехать обратно?»

Впервые вопрос был не про то, кто опять подвёл.

Примерьте на себя

Вспомните неприятность, которую уже обсуждали раньше. Запишите не фамилию виновного, а результат, которого не получил клиент или коллега. Пока не предлагайте решение.

Глава 2. Правила на девятнадцати страницах

В пятницу Алексей решил навести порядок.

Он пришёл раньше всех, поставил кофе подальше от клавиатуры и написал регламент. К полудню в нём появились цель, область применения, обязанности участников и ответственность за нарушение. К вечеру — девятнадцать страниц.

Ощущение было приятное. На экране компания наконец выглядела управляемой.

В понедельник все ознакомились.

Во вторник Марина спросила, кто подтверждает сложность подъёма.

— В регламенте написано, — ответил Алексей.

Они открыли документ вместе. Там было: «Ответственный сотрудник обязан заблаговременно проверить условия доставки и монтажа».

— Я ответственный за клиента, — сказала Марина. — Но по фотографии лифта не пойму, пройдёт секция или нет.

— Я пойму, — отозвался Павел. — Только я вижу заказ утром перед выездом.

Ольга листала дальше.

— А здесь написано, что я обеспечиваю своевременную передачу полной информации. Как узнать, что она полная?

Алексей почувствовал, что сотрудники придираются к словам. Он потратил целый день на полезное дело, а они снова спрашивали.

Бухгалтер Лариса заглянула через его плечо.

— У меня похожее было с авансовыми отчётами. Пока написано «предоставить необходимые документы», каждый приносит своё необходимое.

— Значит, надо подробнее?

— Иногда. А иногда надо сначала разобраться, что кому нужно, а потом писать.

Регламент не был сплошной глупостью. В нём правильно требовалось подтверждать изменения и не обещать невозможного. Не хватало другого: описания реальной передачи работы между людьми.

По документу все должны были «контролировать» и «обеспечивать». По дороге от заявки до готового офиса никто не знал, в какой момент обязан остановиться и чего дождаться.

Вечером дома Вера попросила Алексея купить продукты на ужин. Он привёз помидоры, хлеб и дорогой сыр.

— А что будем есть?

— Ты сказала продукты.

Вера посмотрела на пакет.

— Я имела в виду то, из чего можно приготовить ужин на всех. Сыр чудесный. Миша его не ест.

Алексей чуть не произнёс: «Надо было дать нормальное

техническое задание». По выражению лица жены понял, что сейчас это будет плохой жанр.

Потом они вместе сварили макароны.

Он заметил, что слово «всё» бывает очень подробным только в голове того, кто его произносит.

На следующий день Алексей не дописал двадцатую страницу. Попросил участников неудачного монтажа собраться на полчаса и принести то, с чем они действительно работали: сообщения, чертежи, календарь.

— Будем переписывать регламент? — спросил Виктор.

— Пока нет. Сначала посмотрим, как у нас доехали шкафы.

Примерьте на себя

Найдите в своём правиле слово «полный», «своевременно», «качественно» или «необходимый». Что конкретно должен увидеть человек, чтобы понять: требование выполнено?

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.