

## ВСТУП

**В**ітаю, друзі!

За більш ніж 15 років управління бізнесами я з'ясував, від чого залежить операційна ефективність компанії. У цій формулі три складові:

- ▶ професійні співробітники;
- ▶ лояльна до компанії команда;
- ▶ розуміння кожним свого результату 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 співробітники.

Але що це за правила? Вчасно приходити? Не матюкатися? Дотримуватися субординації? Копнімо глибше. Протягом 15 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. 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 36,6».

Зараз ви читаєте книгу про наслідки колишніх помилок — про корпоративні правила, принципи й парадигми, від яких залежить ефективність компанії. Якщо компанія — це держава,

то «правила 36,6» — це частина Конституції, законів та підзаконних актів.

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

Компанія — та сама держава. Вона не може успішно розвиватися без надійної законодавчої бази. Однак більшість компаній 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 цих компаній знають про його існування.

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

- ▶ як щоденно виконувати свої завдання;
- ▶ як спілкуватися з колегами;
- ▶ як взаємодіяти з керівництвом;
- ▶ як підніматися 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, яким чином ми делегуємо завдання, розвиваємо професійні навички чи просимо про підвищення.

Кількість правил не випадкова. 36,6 — це здорова температура не лише людського організму, а й організму компанії. Поки співробітники погоджуються з усіма правилами і виконують їх, корпоративна температура тримається на стабільному рівні. Але досить статися якомусь збою, й імунітет компанії одразу слабшає і вона занеджує.

Про які збої йдеться? Співробітники саботують або ігнорують правила, керівництво перевантажує команду додатковими

правилами... На власному досвіді я з'ясував, що недостатність або ж надмір правил — на мій погляд, однаковий стрес для компанії. Тому «правила 36,6» — той самий ідеальний температурний режим для здорової компанії.

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 і 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 деякі люди, з котрими я працював роками, не хочуть брати на себе відповідальність або ж не готові приймати зміни.

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

«Правила 36,6» — 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 власників бізнесу, які проходять наше навчання.



У моєму першому бізнесі — групі компаній «Мир Весов» — понад сто співробітників. Усі вони працюють у єдиній корпоративній культурі, основа якої — ці «правила 36,6», 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 впроваджених 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. Для мене головне, щоб у вас був робочий орієнтир, яким просто зараз користуються мої співробітники і команди наших клієнтів.

Тож бажаю вам приємного читання й цікавих висновків!

*Петро Синьгуб*

## ЯК ЧИТАТИ ЦЮ КНИЖКУ

### 7 порад від мене

Ідея і реалізація. Як власник бізнесу або топменеджер, ви чудово розумієте різницю між цими словами. Щосекунди у свідомості когось із населення нашої планети генерується ідея. Але навіть найгеніальніша ідея не варта долара, якщо так і не вийшла за межі голови.

Книга, 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 ви прочитаєте кілька рекомендацій щодо читання конкретно цієї книги. Вони допоможуть вам зробити його максимально ефективним.

Візьміть на озброєння хоча б декілька з них — і вам буде в рази 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. Наприкінці кожного розділу є QR-код, за яким ви перейдете на коротке відео до кожного правила. Переглядайте такі відео, якщо є можливість. Це допоможе закріпити ідею правила і подивитися на нього з іншого боку.

3. Для наступного прочитання залиште розділи, які вважаєте корисними для вашої компанії. Цього разу читайте їх повільно і вдумливо. Якщо потрібно, власноруч записуйте на берегах позначки-висновки.
4. 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.
5. Використовуйте тексти розділів та відео з кожного правила в системі адаптації нових співробітників. Це допоможе їм швидше ознайомитися з корпоративними звичаями і не припускатися поширених помилок.
6. З будь-яких питань чи уточнень пишть мені в соцмережах з позначкою «правила 36,6». Так я швидше побачу ваше повідомлення і зможу допомогти.

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

Працюймо!

*Петро Синегуб*



Сторінка ТМ «Мир Весов» на Facebook  
<https://www.facebook.com/MirVesovGK/>



Сторінка Міжнародної бізнес-спільноти «Board» на Facebook  
<https://www.facebook.com/FriendlyBoard/>



Сторінка соціального бізнес-проєкту «Vogner» на Facebook  
<https://www.facebook.com/vogner.com.ua/>



Телеграм-канал «Блог Петра Синегуба»  
(входить у Топ 3 Бізнес Телеграм каналів в Україні)  
<https://t.me/PeterSinigub4smart>



Особистий чат з Петром Синегубом у Телеграм



Особистий Facebook-акаунт  
<https://www.facebook.com/petr.sinigub>



## ПЕРШЕ ПРАВИЛО

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

Вживає не найсильніший,  
а найсприйнятливіший до змін.

*Чарльз Дарвін*

**Щ**о 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 словосполучення «стабільна компанія» було головною метою будь-якого підприємства. 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, зростаючі показники, умови праці.

Проте в інших сферах бізнес дуже ризикує, коли опиняється всередині свого затишного маленького світу. Варто в зовнішньому середовищі відбутися якимось коливанням, занадто стабільна компанія відчуває 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 явище «кайдзен».

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