

Розділ 1

Стреси через процеси: кому та для чого читати цю книжку

— Не сумуй,— сказала Аліса.— Рано чи пізно все стане зрозуміло, усе стане на свої місця та вишикується в єдину красиву схему, як мережива. Стане зрозуміло, навіщо все було потрібно, тому що все буде правильно.

Льюїс Керрол «Аліса в Країні Чудес»

Майже щорічно я відвідую з десяток бізнесових подій різного масштабу. Я дійсно захоплююсь експертами та професіоналами своєї справи, люблю тримати «руку на пульсі» та радію можливості продуктивно подискутувати з колегами. Якось на *Employer Leadership Summit* я слухала данську спікерку з просто магічною посадою — *Chief happiness officer*¹.

Експертка з багаторічним досвідом у галузі HR розповідала про нові виклики, які стоять перед компаніями всього світу. І, як го-

¹ Chief happiness officer (менеджер зі щастя) — це співробітник компанії, що відповідальний за щастя працівників. Оскільки в різних компаніях критерії щастя відрізняються, то важко зафіксувати універсальне визначення для цієї посади. На теренах України та країн-сусідок цю позицію найчастіше обіймають колишні HR-фахівці.

диться *Chief happiness officer*, вона підсумувала свій виступ інформацією про індекс щастя та його вплив на продуктивність працівників і EBITDA¹ компанії. Оглядаючи залу, я спостерігала, як майже пів сотні керівників і фахівців із персоналу кивали, підтримуючи чи не кожну репліку спікерки, яка жваво переконувала, що в бізнесі надзвичайно важливо концентруватися на щасті.

Знайома, яка побачила мене в залі, змовницьки підморгнула й почала плавно рухатись у мій бік. Вона зупинилась і з широкою усмішкою запитала, чи маю я план, як трансформувати власний бізнес. Здавалося, вона максимально перейнялася духом виступу й була переконана, що бізнесу більше нічого не потрібно, крім щастя. Тому консалтинг із налагодження процесів уже зовсім скоро втратить сенс. Усміхнувшись у відповідь, я запевнила, що роботи мені вистачить надовго.

Проте її запитання змусило замислитися, чому люди так швидко вірять тому, що говорять зі сцени? Ба більше, після таких виступів вони одразу готові знецінити свій рівень, відкинути поточні проекти й кинутись у нову історію — щастя. Перше, що спало на думку, — щастя цікавіше. Адже налагоджувати повсякденну роботу між відділами й департаментами, вибудовувати процеси продажу та слідкувати за показниками набагато важче й складніше.

Ще раз глянувши на програму заходу, я зрозуміла, що більшість виступів співзвучні з вигуком «Вау!», але для наших реалій вони наче привіт із майбутнього. За багато років роботи з українським бізнесом я усвідомила, що конференції та рейтинги то одне, а реальна повсякденна праця, у якій не так багато швидкого натхнення, але значно більше цікавих викликів і точок росту, зовсім інше.

Проте повернімося до виступу про щастя. Спікерка завершила, слухачі втішно плескають у долоні. Їхні очі горять, а обличчя транслюють бажання впровадити індекс щастя у вимірювання показників успішності власних компаній. Не гаючи часу, я підійшла до спікерки, щоби більше розпитати про щастя, яке так захопило українських підприємців.

¹ EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.

— Якщо для компанії такий важливий рівень щастя, то чи варто їй проводити оптимізацію процесів? Чи, можливо, робота над процесами та щастям повинна здійснюватися паралельно? — запитала я, попередньо розповівши про вищезгаданий діалог зі знайомою.

— Наталі, я розказала вам історію нашої компанії в країні, де рівень щастя — це не інновація, а реальність, що підкріплена стабільним економічним зростанням. Моїй компанії вже багато десятків років, процеси в нас давно налагоджено й автоматизовано. Ми їх регулярно переглядаємо, тому для нас це питання є повсякденною рутиною. Нам важливо зазирнути за горизонт і подумати, що буде далі. А якщо у вас бізнес ще не зрілий і компанії лише стають на ноги, то варто починати з фундаментальних речей, і процеси саме одна з них. Про який рівень щастя може йтися, коли в працівника постійний стрес через відсутність розуміння, як він має виконувати свою роботу? Щастя — це комплексне поняття, тому не хвилюйтеся.

Данській колезі здавалось очевидним, що на конференціях усі діляться передовими напрацюваннями, упровадження яких не скасовує потреби закривати хвости й налагоджувати ефективність щоденної роботи. Вона усміхнулася на прощання й абсолютно щаслива пішла із зали. Я також усміхнулась, зрозумівши, що щастя не буде конкурентом моєї консалтингової діяльності. Ба більше, саме налагоджені процеси можуть підвищити його рівень у сотнях українських бізнесів.

Переконана, що подібні виступи дають власникам та управлінцям змогу почати мріяти і мислити ширше. Зі свого боку, думки про щось більше дають кожному з нас насагу на виконання складної роботи, що передує здійсненню мрій. Тож якщо ви мрієте дорости до впровадження індексу щастя у вашій компанії, почнімо з процесів.

Що таке бізнес-процеси?

Перш ніж ви заглибитесь у читання, спробуймо знайти спільну мову. Так, я обіцяла, що ця книжка не перетвориться на методичне видання, але для тих, хто вперше стикається з процесним підходом, таки надам невелику шпаргалку.

У колах адептів процесного підходу все обертається довкола поняття *business process management*, яке має щонайменше десяток визначень. Найпростіші й найпоширеніші дефініції: це процесний підхід в управлінні компанією або управління бізнес-процесами. Особисто мені найбільше імпонує визначення авторів *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*¹.

Business process management — це управлінська дисципліна, яка розглядає процеси як активи організації. У ній заведено вважати, що цілі організації можуть бути досягнуті завдяки опису, проектуванню, контролю бізнес-процесів і прагненню до їх безперервного вдосконалення. Тобто бізнес-процеси та грамотне керування ними можуть допомогти досягти стратегії та цілей компанії. А сам *бізнес-процес* — це сукупність дій, які повторюються в часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх і зовнішніх клієнтів.

Читаючи це визначення, можна мимоволі сплутати процес і проєкт, але вони мають суттєві відмінності.

ПРОЦЕС	ПРОЄКТ
Повторювальний	Унікальний
Необмежений у часі (обмеження — вхід і вихід процесу)	Обмежений у часі
Ризики низькі	Ризики високі
За результат відповідає власник бізнес-процесу	За результат відповідає проєктний менеджер

Рис. 1. Різниця між процесом і проєктом

¹ Єдиний збірник знань з управління бізнес-процесами (Business Process Management Common Body of Knowledge, BPM CBOK), створений Міжнародною асоціацією професіоналів у галузі управління бізнес-процесами (Association of Business Process Management Professionals, ABPMP).