

Владимир Зюзько

18+



Технология ASSETS - базовая  
настройка бизнеса

# Владимир Владимирович Зюзько

## Технология ASSETS – базовая настройка бизнеса

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43267533](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43267533)*

*SelfPub; 2020*

*ISBN 978-5-532-09151-1*

### **Аннотация**

Основа книги – практический опыт автора по развитию предприятий малого и среднего бизнеса в течение более чем 10 лет. Технологии ASSETS – это разработка понятных правил игры, позволяющих выигрывать время, выстраивать конструктивные рабочие взаимоотношения, добиваться больших результатов меньшими затратами. Вовлечение персонала в разработку изменений резко снижает сопротивление изменениям, ускоряет их внедрение, способствует формированию команды. Для управленцев всех уровней: от руководителей среднего звена до ТОП-менеджеров и собственников бизнеса. Книга написана как практическое руководство.

# Содержание

Введение	4
Глава 1. Кому и зачем нужна технология ASSETS	15
1.1. Технология ASSETS для молодых, бурно развивающихся компаний	19
1.2. Технология ASSETS для состоявшихся организаций	26
Глава 2. Технология ASSETS. Общее описание	30
2.1. Технология ASSETS	31
2.2. Ключи технология ASSETS	43
Глава 3. Ambition	46
3.1. Видение будущего	49
3.2. Ценности и миссия	56
3.3. Стратегические цели	62
3.4. Финансовый план	66
3.5. Тактические задачи	70
3.6. Выгоды для сотрудников и предприятия	72
3.7. Проект Ambition	75
Глава 4. System map	78
Конец ознакомительного фрагмента.	82

# Владимир Зюзько

## Технология ASSETS – базовая настройка бизнеса

### Введение

*Персонал предприятия – это футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не как скопище ярких личностей.*

*Ли Якокка*

Рано или поздно любая компания выстраивает структуру, бизнес-процессы, другие системы, позволяющие сделать работу предприятия целенаправленной и управляемой. Вопрос в том, сколько на это уходит времени.

Ведь время – это самый ценный ресурс в бизнесе. Время – единственный не восполняемый ресурс. Можно найти других людей, купить другую технологию, обрести информацию, восполнить дефицит финансов. Но время, если оно ушло, уже не вернешь.

Представленная в этой книге технология ASSETS позволяет выиграть время при настройке внутренних бизнес-механизмов, увеличить производительность труда сотрудни-

ков, повысить эффективность работы организации в целом, выстроить конструктивные рабочие отношения в коллективе, создать команду.

Но, прежде чем перейти к сути, разберемся в терминологии.

Предприятие, компания, организация. Мы обычно воспринимаем эти слова как синонимы. А так ли это? Давайте дадим им определения. Заодно обсудим, что такое команда. И посмотрим, как меняется производительность труда при эволюции от стартапа до команды.

Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в порядке, установленном законодательством о предприятиях и предпринимательской деятельности для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.<sup>1</sup> В конце концов, предприятие имеет общий корень с очень хорошим глаголом предпринимать. То есть, действовать ради достижения целей.

А стартап, компания, организация, команда – это разные этапы эволюции предприятия.

Стартап. Зарождение бизнеса. Группа энтузиастов. Мобильность. Любые вопросы решаются «на ходу». Все делается очень быстро.

Проходит какое-то время, появляются постоянные клиенты, и на этом этапе группу энтузиастов начинают восприни-

---

<sup>1</sup> Финансовый словарь.

мать как компанию. Кстати, слово *compania* «сообщество» образовано от латинского *pānis* «хлеб», буквально переводится, как «сохлебники»<sup>2</sup>.

Компания растет, появляются отдельные подразделения и необходимость организовывать и координировать их действия. Так зарождается организация<sup>3</sup>. Настоящая организация отличается разделением труда и зон ответственности. Организацией взаимодействия и обмена информацией. Работой систем: мотивирования, финансовой, подбора и адаптации персонала и других.

Приведенный ниже исторический пример, хотя и не относится к бизнесу, но очень наглядно демонстрирует разницу между компанией и организацией.

*Пример.*

*Битва на реке Калке произошла в 1222 году между монголо-татарами и русско-половецким войском.*

*По разным данным численность монголо-татарского войска составляла 20–30 тысяч воинов, русско-половецкого – 40–100 тысяч воинов.*

*Военачальники монголо-татар не участвовали в битве, они находились позади на возвышении и руководили боем с*

---

<sup>2</sup> Этимологический онлайн-словарь Шанского Н.М.

<sup>3</sup> Organisation – суфф. производное от *organiser* «организовывать», суфф. образования на базе *organe* «орган, часть целого». Этимологический онлайн-словарь Шанского Н.М.

*помощью цветного дыма, звуков труб и барабанов.*

*Русское войско превосходило монголо-татарское по вооружению, имело тяжелые доспехи, но не могло действовать по единому плану и под единым командованием.*

*Итог битвы хорошо известен. Монголо-татарская «организация» разбила превосходящую по численности и вооружению русскую «компанию». А Русь на 200 лет попала под монголо-татарское иго.*

В России нужно самое пристальное внимание уделять организации труда и повышению производительности труда. Иначе мы никогда не избавимся от зависимости от «нефтяной иглы».

Если в организации есть четкость и слаженность, работают системы, плюс к этому люди объединены общими целями и интересами, можно говорить о рабочей команде. Как, например, о пожарной или спортивной команде.

Сложно говорить о единой команде, скажем, в пятитысячном коллективе. Тем не менее, в такой организации может быть несколько команд. И в хорошей организации действия этих команд будут скоординированы и объединены общей целью.

Давайте рассмотрим футбольную команду и проведем аналогию с командой в рабочем коллективе.

Футбольная команда	Рабочая команда
У профессиональной футбольной команды есть долгосрочные цели (например, перейти в более высокую лигу), планы на сезон, задачи на игру, задачи на игру для каждого игрока	Есть перспективные стратегические цели, есть текущие тактические планы, есть задачи для подразделений на сезон или квартал, есть персональные задачи для сотрудников
Каждый игрок исполняет свою роль на поле: нападающий, защитник, вратарь...	Каждый сотрудник принимается на ту должность, которой соответствует: менеджер по продажам, бухгалтер...
Наигрываются различные комбинации, отбатываются стандартные положения	Организуется взаимодействие, отлаживаются и автоматизируются бизнес-процессы
Игроки передают друг другу мяч, обмениваются условными знаками	Сотрудники обмениваются предметами, документами, формами отчетности
Каждый игрок знает, что от него ждут в данной игре, в сезоне, и как это будет оценено	Каждый сотрудник четко знает свои задачи на определенные периоды времени, и критерии оценки своей работы
Каждый игрок знает, сколько он заработает в любом случае, и сколько еще получит в зависимости от результатов игры и сезона	Каждый сотрудник знает свой оклад, и знает свой бонус, завязанный на результат труда

Таблица 1. Футбольная и рабочая команды.

В хорошей футбольной команде тренер – скорее наставник и вдохновитель, чем диктатор. Превалирует совместное обсуждение вопросов и задач, решения вырабатываются коллегиально. Учитывается мнение всех членов команды. Разбор игр проводится в доброжелательной обстановке.

В хорошей рабочей команде руководитель – скорее стратег, чем надсмотрщик. Вся работа «крутится» вокруг вопроса «Что можно сделать?», а не «Из-за кого, чего это произошло?» Поэтому у людей возникает желание вносить свой вклад в работу. Многие вопросы тоже решаются коллегиально и творчески.

Рабочие показатели в команде всегда выше, чем в организации, а тем более, выше, чем в компании. А один из важней-

ших показателей деятельности предприятия – это эффективность.

$ЭФ = РЕЗ / РЕС$ , где

ЭФ – эффективность работы,

РЕЗ – достигнутый результат,

РЕС – ресурсы, затраченные на достижение результата.

Кстати, по этой формуле идеальная организация та, у которой результат стремится к бесконечности, затраты стремятся к нулю.

Частный случай эффективности – производительность труда.

Производительность труда – это отношение общей выработки предприятия к общим трудовозатратам, иногда к общему количеству сотрудников.

$ПТ = В / ТЗ$ , где

ПТ – производительность труда, руб./час,

В – выработка, руб. (например, выручка в год),

ТЗ – трудовозатраты, часы (общее количество рабочих часов за год).

Сегодня этот показатель, к сожалению, используется редко. А зря.

*Пример.*

*Развернувшееся стахановское движение способствовало значительному росту производительности труда. Так ... производительность труда в промышленности СССР выросла ... за годы 2-й пятилетки (1933–37) на 82%.*

*«Стахановским» движение названо по имени его зачинателя – забойщика шахты «Центральная – Ирмино» (Донбасс) А. Г. Стаханова, добывшего за смену 102 т угля при норме 7 т.*

*БСЭ<sup>4</sup>.*

В приведенном примере есть лукавство. 7 т – выработка забойщика при работе в одиночку. 102 т – результат работы бригады. Тем не менее, выработка на одного человека все равно, выше. Такой высокий результат получился благодаря разделению труда и организации взаимодействия в бригаде. Стаханов работал отбойным молотком. За ним шли члены бригады. Кто-то крепил свод штрека, кто-то отвозил уголь и подвозил столбы и доски. Сегодня стахановское движение имеет скорее негативную окраску и воспринимается как «способ выжимания пота из трудящихся». Хотя, на самом деле, все как раз наоборот. Задача стахановского движения – сделать так, чтобы выработка была больше, и чтобы при этом люди уставали меньше.

Технология ASSETS, описанная в этой книге, нацелена на

---

<sup>4</sup> БСЭ – Большая советская энциклопедия.

максимально быстрый и безболезненный переход от состояния компании или организации к команде и, соответственно, на повышение производительности труда на предприятии.

Размышляя над тем, как же все-таки лучше проводить изменения на предприятии, что сделать, чтобы изменения реально произошли, и произошли быстро и гладко, пришла мысль, что большинство методов используемых для перенастройки бизнеса рассматривают предприятие:

Либо как некий механизм, в котором все «шестеренки» должны быть подогнаны, работать слаженно, синхронно,

Либо как социум, в котором важно видеть людей, опираться на межличностное взаимодействие, задействовать сильные стороны личностей.

*Механизм.* Должны работать бизнес-процессы, каждый должен знать и четко выполнять свои обязанности. Обязательно должны соблюдаться сроки. Должен быть налажен контроль. И так далее. И не важно, у кого какое сегодня настроение. «Плохое настроение нужно оставлять дома» (цитата одного руководителя). Главное – четкость, последовательность и слаженность при выполнении задач.

*Социум.* Важно создать условия, при которых каждый человек может максимально раскрыться и проявить себя, чувствовать себя комфортно. Важно, чтобы люди понимали друг друга, действовали сообща. В этом случае можно решить любые вопросы. Даже если бизнес-процессы сбоят, не работают должным образом, всегда можно собраться и ре-

шить любой вопрос. Главное – чтобы люди могли проявлять максимум творчества при решении задач.

Но ведь спорить о том, что важнее, бизнес-механизмы или человеческие отношения, это как спорить о том, что первично, курица или яйцо. Одно без другого не работает. И усилия только в одной из сфер результата не дадут. Опыт показал, что при проведении изменений нужно учитывать оба фактора, прилагать усилия в обоих направлениях. Это залог успеха при проведении изменений.

Если использовать чисто механистический подход мы получим организацию, в которой будут действовать армейские принципы, полное доминирование Уставных взаимоотношений. Основная задача сотрудников в такой ситуации – четко соблюдать правила (чтобы не наказали), а не стремиться к достижению целей. Да, такие организации существуют, более того, достигают результатов благодаря отлаженной системе. Но насколько они эффективны? Какова производительность труда?

Если опираться исключительно на социальные процессы в компании, мы, скорее всего, получим «загородный клуб», в котором все хорошо друг к другу относятся, проявляют заботу и взаимопонимание, поддержку. Но движение к цели будет очень медленным, время будет теряться из-за постоянных согласований, отсутствия заранее запрограммированных цепочек взаимодействия. Эффективность тоже оставляет желать лучшего. Производительность труда низкая.

Прозвучит, наверное, банально, но именно в команде, где одинаково много времени уделяется и разработке механизмов, и социальному климату добиваются наибольших результатов с наименьшими усилиями. То есть добиваются максимальной эффективности, самой большой производительности труда.

Технология ASSETS изначально разрабатывалась, как инструмент для отладки организационных механизмов, для выработки понятных всем сотрудникам и руководителям правил игры. Вовлечение сотрудников в процесс разработки изменений позволило решить и вторую задачу, задачу создания социально комфортных условий, перехода от компании к организации и к команде. Технология ASSETS – это инструмент, который позволяет руководителям и сотрудникам договориться между собой, выстроить взаимоотношения в процессе отладки организационных систем.

Технология ASSETS направлена на формирование рабочей команды и позволяет провести базовую настройку бизнеса:

- Разработать организационные системы, механизмы под свою индивидуальную ситуацию, и дать импульс к их внедрению,
- Наладить социальные взаимоотношения, дать импульс к созданию команды,
- Повысить производительность труда.

Технология ASSETS предоставляет возможность:



Передовым организациям наиболее полноценно использовать время как ключевой невосполнимый ресурс,



Успешным предприятиям создавать живой подвижный организм с выстроенными в рабочем ключе взаимоотношениями,



Сильным, устойчивым организациям направлять энергию команды в позитивное русло, на достижение результата.

Эта книга написана и как справочно-информационный материал, и как практическое руководство. Приведены методики и примеры. Все примеры взяты из реальной практики, нет ни одного выдуманного. Наименования предприятий, к которым эти примеры относятся, не называются из этических соображений. Исключения – когда предприятия согласились, что они будут названы.

Книгу можно использовать для самостоятельной базовой настройки своего бизнеса.

# Глава 1. Кому и зачем нужна технология ASSETS

*О задачах по повышению производительности труда. Понятно, что это ключевой вопрос экономического развития... Нам нужно форсировано наращивать производительность труда.*

*В.Путин*

Технология ASSETS позволяет:

- Молодым, бурно развивающимся компаниям провести базовую организационную настройку бизнеса, предупредить проблемы с раздуванием штата и фонда заработной платы, сформировать команду, с самого начала деятельности поддерживать высокую производительность труда,
- Уже состоявшимся организациям найти внутренние организационные ресурсы, которые позволят устранить перекосы в нагрузке на персонал, поднять производительность труда, оптимизировать фонд заработной платы, правильно мотивировать людей, создать команду, опередить конкурентов за счет экономии главного ресурса – времени.

Статистика неумолима. Лишь незначительная часть старт-апов выживает и превращается в стабильный бизнес. В

качестве причин прекращения работы стартапов называют проблемы с продуктом и рынком, несоответствующие личностные характеристики собственников и плохо подобранные команды, действия конкурентов и собственный слабый маркетинг, другие причины. Все это, безусловно, правильно. Но из этого списка выпадает еще одна причина – слабая внутренняя организация: непонятные цели и смысл существования предприятия (деньги – не самоцель), дублирование одних и тех же функций у разных сотрудников, выполнение квалифицированными сотрудниками неквалифицированной работы, отсутствие организованных взаимоотношений, т.е. бизнес-процессов, непонятные схемы материального вознаграждения. Как следствие – крайне низкая производительность труда.



На заре рыночных отношений в России рынок был пуст, у стартапов не было жесткого внешнего рыночного давления. Тем не менее, на втором году жизни умирали 2/3 наиболее динамично развивающихся компаний. Причина – организационная структура и бизнес-процессы не успевали формироваться вслед за быстрорастущим спросом. Компания не успевала обслуживать покупателей, информация внутри застревала, искажалась и терялась. В итоге копилось недовольство клиентов. Продажи падали, и компания прекращала свою деятельность.

Прошли годы, рынок стал более тесным, те, кто выжил в очень сложные 90-е стали вновь сталкиваться с теми же самыми проблемами. Нарастание конкуренции за счет появления новых отечественных игроков, проникновения на российский рынок серьезных иностранных игроков вновь проявили проблемы, связанные с организационным развитием

и производительностью труда.

*Пример.*

*В 2008 году произошло поглощение финской компанией Tikkurila российской компании ТЕКС.*

*До поглощения соотношение объемов продаж Tikkurila/ТЕКС составляло 80/20. А соотношение численности персонала Tikkurila/ТЕКС – 20/80.*

Сегодня ситуация мало изменилась. Российские предприятия, успешно прошедшие старт-ап и давно присутствующие на рынке зачастую не имеют инструментов для развития своей организационной структуры и бизнес-процессов, отладки организационных систем. Или используют эти инструменты фрагментарно, бессистемно. Поэтому штаты и фонды заработной платы бывают неоправданно раздуты. Это одна из причин низкой производительности труда в России.

В настоящее время мы серьезно отстаем от развитых стран по производительности труда и находимся по этому показателю в третьем десятке.

Данные о производительности труда и отработанном времени по странам мира (ОЭСР, The conference board, 2016).

№	Страна	Произведенный ВВП на 1 работника в час, \$	Отработано часов за год на 1 работника
1	Люксембург	97,5	1550
6	США	68,9	1747
8	Германия	67,8	1363
16	Турция	39,8	1832
18	Греция	34,7	2035
24	Россия	23,9	1974

В западной бизнес-среде, бизнес-культуре не говорят о базовой настройке бизнеса, поскольку там это считается само собой разумеющимся. Любой выпускник бизнес-школы знает, как на базовом уровне сформулировать цели, поделить работу и организовать взаимодействие. Как мотивировать сотрудников на достижение результата. И делает это изначально.

В России другая ситуация. Бизнес-культура у нас пока еще незрелая. Впрочем, и бизнес в России довольно молод.

С другой стороны, опыт показывает, люди в России очень изобретательны. Если мы захотим и включим смекалку, то нам вообще нет равных.

Я верю, что в России можно поднять производительность труда на самый высокий уровень и в самые сжатые сроки. Если захотеть.

# 1.1. Технология ASSETS для молодых, бурно развивающихся компаний

Широко известна так называемая S-образная кривая, которая описывает жизненный цикл предприятия.

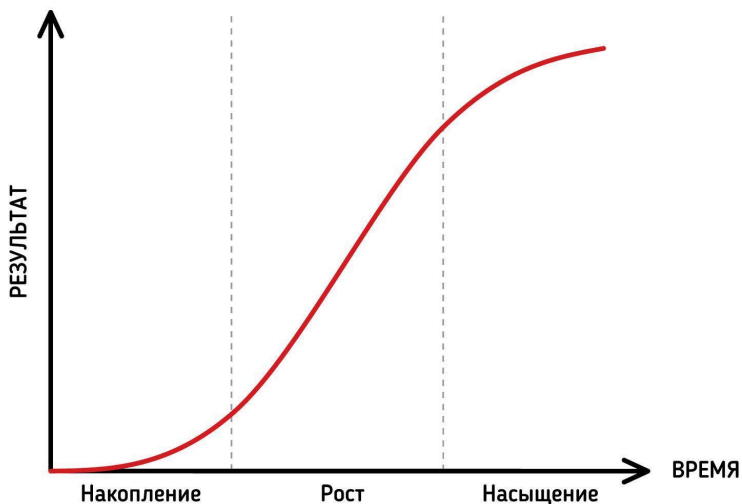


Рисунок 1. S-образная кривая.

*Историческая справка.*

*Впервые S-образную кривую описал бельгийский математик*

тик Пьер Франсуа Верхольст в 1838 году. Он предложил логистическое уравнение, описывающее модель роста населения в условиях ограниченности ресурсов.

В 1845 году Ворхолст исследовал рост популяции дрожжевых грибков. Он наполнял чашку Петри питательной средой и помещал в нее дрожжевые грибки. Вначале рост грибков шел медленно (накопление). После того, как количество грибков достигало критической массы, происходил бурный рост популяции. Затем рост замедлялся, поскольку жизненный объем был ограничен чашкой Петри и количеством питательной среды (насыщение). Таким образом, S-образная кривая впервые была подтверждена экспериментально Ворхолстом.

Сегодня S-образная кривая широко применяется для описания жизненных циклов организации.

О как! Оказывается и микробы, и предприятия, и общество в целом живут по одним и тем же законам.

Предприятия, находящиеся на разных этапах развития принципиально отличаются в части внутренней организации.

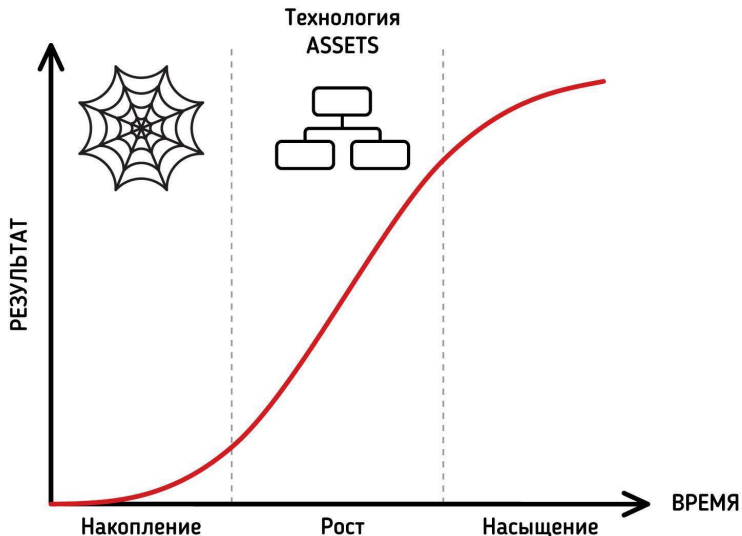


Рисунок 2. S-образная кривая и внутренняя организация предприятия.

### *Этап накопления.*

Возникает новый бизнес, старт-ап. Работать приходится много. Компанию еще мало знают. Объем продаж невысокий. Тем не менее, приходится вкладывать в развитие много времени, энергии, денежных средств.

Структура компании напоминает паутину. В центре паутины находится главный, тот, кто всегда знает, где и что происходит. Он владеет всей информацией. Моментально

принимает решения. Очень хорошая, быстрая, мобильная структура.

Сотрудники, не зависимо от статуса, могут выполнять разные работы. И выполняют эти работы, не откладывая, прямо сейчас, чтобы не упустить клиента, закрыть сделку, получить деньги. Этакие «универсальные солдаты».

Привязать заработную плату к результатам труда крайне сложно. Здесь многое держится на энтузиазме. На ожидании того, что через какое-то время доходы предприятия существенно вырастут и позволят получать высокие заработные платы, которые окупят текущие неудобства, а «пока можно и потерпеть».

### *Этап бурного роста.*

Компания уже зарекомендовала себя на рынке. Есть пул постоянных клиентов. Продукцию стали покупать регулярно. Продажи резко возрастают. При этом, что очень важно, объем входящей информации и объем работы могут нарастать лавинообразно.

И тот, кто находится в центре паутины, перестает успевать перерабатывать входящую информацию. Его мозг, как компьютер, начинает периодически «зависать». Сотрудники приходят за очередным решением и не могут попасть к «главному» на прием. «Главному» все время некогда. Скорость принятия решений резко замедляется. Цепочки взаимодействия не работают, пока не будет принято решение

«главным». Процессы начинают «буксовать». И это отражается на клиентах. Забыли обработать заявку. Не вовремя отгрузили. Поздно приняли решение по условиям работы...

Если ничего не предпринять, компания может погибнуть. Не справиться с возросшим потоком заказов, потому что не успела выстроить организационные системы, внутренние коммуникации. Обиженные и недовольные клиенты могут уйти и бизнес «схлопнется».

Чтобы бизнес не «схлопнулся», необходимо вовремя переходить от структуры «паутины» к четкой организационной структуре, четкому разделению труда, делегированию работы и принятия решений. Нужно выстраивать бизнес-процессы, внедрять умные заработные платы. Нужно программировать повторяющиеся решения заранее, чтобы первое лицо компании не принимало их вновь и вновь, как будто в первый раз. 70–80% повторяющихся решений должны быть запрограммированы заранее, 70–80% рутинных, часто повторяющихся бизнес-процессов должны быть прописаны и закреплены в документах.

На этапе бурного роста появляется потребность в узких специалистах, руководителях и сотрудниках, компетентных в определенных областях. Линейные руководители и компетентные сотрудники должны иметь возможность действовать автономно и принимать решения в заранее заданных рамках.

Существенных изменений требует система оплаты труда.

Чем ниже уровень иерархии, тем четче каждый сотрудник должен осознавать, как уровень его заработной платы связан с результатами его труда.

В силу объективных причин переход предприятия с этапа накопления на этап бурного роста, переход от структуры «паутины» к четкой организационной структуре часто бывает болезненным.



Технология ASSETS используется для максимально быстрого и безболезненного перехода от структуры «паутины» к четкому разделению труда и организации взаимодействия между сотрудниками (рисунок 2). Для разработки четких правил игры и мотивирующих зарплат. Для поддержания порядка и высокой производительности труда с самого начала деятельности предприятия.

Технология ASSETS, благодаря вовлечению сотрудников в процесс разработки изменений позволяет легче преодолеть социальную напряженность в коллективе на переходном этапе, сохранить ценных сотрудников, сэкономить важнейший ресурс – время, начать формировать рабочую команду. Изначально работать с высокой эффективностью – добиваться более высоких результатов с меньшими затратами.

### *Этап насыщения.*

Организация выросла, стала заметной. Она уже не может наращивать объемы, как раньше. Потому что рынок не безразмерный. Есть конкуренты. Крупные клиенты поделены. Может возникать дефицит в сырье.

На этом этапе нужно очень внимательно следить за расхо-

дами. Иначе они могут «перехлестнуть» доходы и компания изживет себя.

Одна из главных опасностей на этапе насыщения – появление людей, которые умеют очень хорошо делить нажитое. Они хорошие психологи и легко входят в доверие к первым лицам предприятия. При этом их энергия направлена не столько на повышение потенциала и эффективности организации, сколько на повышение уровня собственных доходов и «работу локтями», недобросовестную конкуренцию с теми, кто поднимал предприятие, участвовал в его становлении.

Подходы к организационным изменениям на этом этапе могут быть разными. Если базовая настройка бизнеса не сделана, можно воспользоваться технологией ASSETS.

Если базовая настройка бизнеса уже сделана, проведено разделение труда, разделены зоны ответственности, организовано взаимодействие и обмен информацией, работают умные зарплаты, можно переходить к моделям устройства бизнеса более высокого уровня – шесть сигм, бережливое производство и другим. Можно делить бизнес на более мелкие независимые организационные единицы. Бизнес-примеров и литературы на эту тему достаточно.

## 1.2. Технология ASSETS для состоявшихся организаций

Обратимся к модели Блэйка и Моутона.



Рисунок 3. Стили руководства по Блейку и Моутону.

1.1 – Примитивное руководство. Руководство по принци-

пу «Как идет, так идет». Мало внимания уделяется и разработке бизнес-механизмов, и социальным процессам в компании. Старт-ап.

1.9 – Социальное руководство. Ориентация на людей, на человеческие взаимоотношения, на социальные процессы. Бизнес-механизмы уходят на второй план. Кадры решают все. Всегда можно договориться и решить проблемы сообща. «Загородный клуб».

9.1 – Авторитарное руководство. Важно разработать и внедрить организационные бизнес-механизмы. Каждый должен заниматься своим делом, отвечать за свой участок работы персонально. Если бизнес-механизмы отлажены, то всегда можно заменить человека на определенном участке, и все опять будет работать. «Армейская» система.

5.5 – Производственно-командное управление. Найден баланс между ориентацией на людей, на социум и ориентацией на бизнес-механизмы. Консенсус.

9.9 – Командное руководство. Сотрудники вовлечены в разработку и принятие решений. Они ощущают свою сопричастность. Бизнес-механизмы отлажены. Регламентация нужна для того, чтобы предотвратить потери времени на ненужные согласования, а не для того, чтобы «загнать людей в рамки». Максимум возможностей для творческого проявления сотрудников. Команда.

Если на предприятии уже действует командное руковод-

ство, команда сформирована, технология ASSETS не нужна. Такие организации есть. И они вызывают глубокое уважение, пожалуй, даже почтение. Как правило – это лидеры рынка.

Чаще встречаются предприятия с уклоном либо в точку 1.9, либо с уклоном в точку 9.1. Интересно, что переход в точку 9.9 возможен только через точку 5.5. Если компания находится ближе к точке 1.9 с ориентацией на людей, то при внедрении организационных механизмов будут страдать человеческие отношения, социум. Если организация находится ближе к точке 9.1 с ориентацией на организационные механизмы, то при переориентации на учет социальных факторов, будут страдать эти самые механизмы.

Технология ASSETS позволяет быстрее перейти из состояний близких к 1.9 и 9.1 в состояние 9.9 через точку 5.5. Сгладить противоречия и конфликты, которые неизбежно возникают при таких переходах.



Технология ASSETS позволяет существенно сократить издержки времени и других ресурсов при внедрении командных методов работы. Руками сотрудников выстроить организационные системы, наладить коммуникации. Поднять производительность труда. Если не предотвратить, то хотя бы минимизировать потери ценных человеческих ресурсов. Снизить уровень стресса в переходный период, в период изменений.

Конечно, рано или поздно любое предприятие выстраивает и структуру, и бизнес-процессы. Вопрос лишь в том, насколько быстро и насколько эффективно.

Технология ASSETS позволяет экономить важнейший ресурс – время, выстраивать рабочие взаимоотношения, доби-

ваться высоких результатов меньшими затратами ресурсов.

Хорошо проработанные организационные системы можно тиражировать, например, открывать филиалы или продавать как франшизу. А это опять же завязано на время, взаимоотношения, результаты.

## Глава 2. Технология ASSETS. Общее описание

*При хорошем правителе,  
Когда его работа выполнена и цель достигнута,  
Народ скажет "Мы сделали это сами".  
Лао-Цзы 604 год до н.э.*

ASSETS – аббревиатура, обозначающая этапы технологии по базовой настройке бизнеса. ASSETS в переводе с английского языка – активы, в более широком смысле – богатства.

Еще 100–150 лет назад можно было купить несколько станков, доменную печь, мельницу, другой материальный актив, и твои потомки были обеспечены на несколько поколений вперед. Сегодня так уже не получится. Сегодня основными активами являются люди с их компетенциями, информация и технологии.







Технология ASSETS позволяет быстро провести базовую настройку бизнеса с тем, чтобы максимально эффективно использовать компетенции людей, сократить время обработки информации внутри предприятия, благодаря внедрению бизнес-технологий снизить зависимость от человеческого фактора.

## 2.1. Технология ASSETS



## Рисунок 4. Технология ASSETS.

В таблице приведена расшифровка аббревиатуры ASSETS, краткое описание этапов технологии, позволяющей быстро и с минимальными затратами времени, энергии и денег провести организационные изменения.

	Этап	Краткое описание этапов технологии ASSETS®
	<b>Ambition</b>	Амбиции первых лиц как источник энергии для развития предприятия. Социальная значимость амбиций Долгосрочные и краткосрочные планы развития.
	<b>System map</b>	Разработка Системной карты, разделение труда. Системная карта – исходный материал для формирования организационных структур.
	<b>Set of rules</b>	Свод правил: регламенты, положения и другие документы, определяющие как взаимодействие сотрудников друг с другом, так и их взаимоотношения с предприятием.
	<b>Entity</b>	Отчеты, предметы, звонки, расчеты и другое – все, чем сотрудники обмениваются в процессе работы. Самой серьезной и детальной проработки требуют документы.
	<b>Task</b>	Формулировка задач для сотрудников на должностях. Ранжирование задач по степени важности. Определение Количественных Критериев Оценки (ККО) исполнения задач.
	<b>Salary</b>	Разработка схем оплаты труда для должностей. Привязка схем оплаты труда к ККО. Схемы оплаты труда как рычаги влияния на сотрудников и результаты деятельности.

## Таблица 2. Технология ASSETS.

### *Ambition.*

Амбиции первых лиц, в самом лучшем смысле этого слова, закладывают основу успешности предприятия. Чем боль-

ше амбиции, тем больше шансов сделать бизнес значимым, а может быть, и великим. Если амбиции сводятся к «бабла срубить», то предприятие, обычно, долго не живет. Становится скучно, предприятие «закисает» и закрывается.

Нужен вызов. Только великие идеи и большие амбиции, заложенные в основу бизнеса, могут сделать его по-настоящему великим.

Важно, чтобы эти идеи и амбиции были формализованы (изложены письменно), доступны и понятны всем сотрудникам предприятия. Тогда начинают работать два важных фактора (проверено на практике неоднократно):

- Люди «заряжаются» идеями первых лиц и начинают воплощать их в жизнь,
- Те, кто не поддерживает идеи, увольняются сами, а на их место приходят настоящие «бойцы».

Когда попадаешь в такую организацию, высокую энергетику чувствуешь, что называется, с порога.

Амбиции и идеи первых лиц формализуются в документе «Стратегия развития предприятия» и содержат следующие разделы:

- Видение будущего,
- Миссия и ценности,
- Стратегические цели,
- Финансовый план,
- Тактические задачи,
- Выгоды для сотрудников и предприятия от реализации

целей.

### *System map.*

Чтобы идеи воплощались, нужно выполнять определенную работу.

Разработка Системной карты – один из способов разделения всей этой работы на смысловые блоки, другими словами, разделение труда. Из одной Системной карты, оперируя блоками работ, можно сформировать несколько организационных структур. Например, для разных филиалов с учетом ситуации по месту нахождения. Или для разных этапов развития предприятия.

По отзывам первых лиц предприятий, Системная карта предоставляет возможность совершенно иначе и доступно «разложить» каждую работу в свою ячейку. Создать новый и понятный образ организации. Расставить все на свои места. Четко поделить зоны ответственности между сотрудниками. Убрать из подразделения не свойственную ему работу, вернуть ее тем подразделениям и сотрудникам, которые должны ее выполнять.

Один из часто возникающих эффектов – снижение удельного фонда оплаты труда за счет снижения потребности в квалифицированном персонале.

Кроме того, снижается социальная напряженность в коллективе, поскольку 70–80% работы по разработке Системной карты и организационной структуры делают сами ра-

ботники. По сути, сотрудники сами делят между собой зоны ответственности, договариваются о разделении труда. Им уже не нужно объяснять, почему организационная структура именно такая. Они сами ее разработали.

При разработке Системной карты предполагается, что «верхние этажи» иерархии построены. На этом уровне вопросов обычно не возникает. Основная задача – «разобрать завалы» на уровне исполнителей, именно на уровне исполнителей чаще всего «стопорится» работа. Хотя есть примеры, когда после разработки новой организационной структуры с помощью Системной карты менялось содержание работы и ТОП-менеджеров.

### *Set of rules.*

Свод правил, по которым живет организация.

Здесь и правила внутреннего распорядка, и регламенты взаимодействия, и механизмы формирования бюджета, и другие документы.

Подробно остановимся лишь на разработке регламентов взаимодействия.

Если на этапе System map построилась иерархия, сформировались должности, произошло четкое разделение труда, то на этапе Set of rules нужно построить связи между должностями, «сшить» взаимодействие сотрудников по горизонтали. Для этого и прописываются регламенты взаимодействия.

Регламенты взаимодействия – это, по сути, система запрограммированных решений (если..., то...) для часто повторяющихся ситуаций.

Вообще, решения делятся на запрограммированные и незапрограммированные.

Незапрограммированное решение – это решение, которое принимается руководителем как будто в первый раз, хотя это может быть одна и та же ситуация повторяющаяся сотый раз.

Запрограммированное решение – это когда руководителю надоело, что его постоянно отвлекают, и он заранее принял и озвучил решение: если еще раз произойдет вот такая ситуация, поступайте определенным образом.

Конечно же, описать и запрограммировать вообще все невозможно, но если будут формализованы 70–80 % повторяющихся ситуаций, особенно рутинных, это уже значительно облегчит жизнь и руководителю, и сотрудникам. Сэкономит время, энергию и нервы. Повысит производительность труда.

Регламенты взаимодействия, как свод правил, создают сами сотрудники. Они садятся за «круглый стол переговоров», договариваются, как сделать так, чтобы всем было удобно, быстро и комфортно взаимодействовать. Договоренности фиксируются письменно. Руководитель утверждает регламент взаимодействия и другие правила.

Свод правил создается вовсе не для того, чтобы ограничивать действия сотрудников, не для того, чтобы загонять их в

рамки. Отнюдь. Задача в другом – формализовать рутинные операции, сократить потери времени на ненужные согласования и затянутые решения. «Убрать суету, сэкономить время и нервы» (цитата от сотрудников организации, использовавшей технологию ASSETS).

### *Entity.*

Сущности, объекты, которыми обмениваются сотрудники в процессе взаимодействия: заявки, звонки, отчеты, образцы, чертежи, заготовки, пробы, машины и механизмы, сырье и материалы...

Если с предметами все более-менее понятно, то документы, которыми обмениваются сотрудники, требуют самой тщательной проработки.

Информация проходящая «через несколько рук» может, как в «испорченном телефоне», исказиться, застревать, полностью или частично теряться. Важно, чтобы самая важная, существенная информация фиксировалась и передавалась между сотрудниками исключительно в письменном виде.

Для этого вводятся различные виды документов: бланки, таблицы, сопроводительные листы, чертежи, расчеты и др. Предназначение документов не только в том, чтобы четко и без искажений передавать информацию, но и в том, чтобы напоминать сотрудникам, какую именно информацию необходимо внести в тот или иной документ.

### *Task.*

На этом этапе, во-первых, важно четко сформулировать задачи для сотрудника на конкретной должности. Эти задачи должны вытекать из реального, подробного списка работ, закрепленного за должностью (этап System map). И эти задачи должны быть ранжированы по степени влияния на реализацию целей предприятия, сформулированных на этапе Ambition.

Во-вторых, для оценки исполнения задач сотрудником необходимо ввести простые и понятные Количественные Критерии Оценки (ККО) работы. В западном регулярном менеджменте используют аббревиатуру KPI – ключевые показатели эффективности и результативности. Но для людей, пользующихся русским языком, как основным, Количественные Критерии Оценки (ККО) звучат понятнее и точнее. И сотрудник, и руководители должны одинаково, в цифрах понимать, справляется сотрудник с поставленной задачей или нет. Четкие правила игры в части оценки выполненной работы сводят к минимуму психологическую напряженность (а порой и откровенные обиды, эмоциональные конфликты) в коллективе.

### *Salary.*

Заработная плата не должна загонять сотрудника в рамки, быть ограничителем. Заработная плата должна давать импульс, задавать направление, в котором сотрудник будет дви-

гаться ради блага предприятия, своего личностного роста и личного достатка.

И, конечно же, заработная плата должна быть завязана на Количественные Критерии Оценки (ККО) работы.

Зарботная плата – это инструмент, с помощью которого руководитель направляет движение предприятия в нужное русло, управляет людьми и системами.

Если предыдущие этапы технологии ASSETS – это создание большого рабочего механизма, то этап Salary – это рычаги управления этим механизмом. Умело используя такие рычаги, как заработная плата, руководитель малыми усилиями управляет большим и сложным организационным механизмом, добивается серьезных результатов.

Технология ASSETS применяется для проведения изменений в организациях с 2008 года. При разработке технологии ASSETS и написании книги использовались:

- Материалы курса MBA Открытой школы бизнеса, СПб (OUBS, UK),
- Материалы курсов НЛП-практик и НЛП-мастер, Центр НЛП в образовании под руководством А.Плигина, Москва,
- Собственные наработки автора,
- Большой опыт проведения консалтинговых проектов на предприятиях Санкт-Петербурга и Ленинградской области,
- Материалы вечерне-заочных курсов «Организация работы отдела продаж» и «Организация работы подразделения предприятия».

Информацию о вечерне-заочных курсах и консалтинговых услугах, о технологии ASSETS можно найти на сайтах [assets-ru.ru](http://assets-ru.ru) и [trening-ru.ru](http://trening-ru.ru).

Технология ASSETS применялась при разработке и проведении изменений на предприятиях сфер деятельности: производство оборудования, одежды, мебели, бытовой химии, упаковки, металлоизделий и др.; оптовая, розничная и он-лайн торговля продуктами питания, промышленной и бытовой химией, косметикой, ювелирными изделиями, запчастями, ТНП и др.; транспортно-логистические услуги, услуги для бизнеса и населения и др.

Реальные изменения были проведены в подразделениях: продажи, закупки, технические и технологические разработки, бухгалтерия, логистика, маркетинг, дизайн, торговый зал и др.

Методика доказала свою эффективность и универсальность.

Тем не менее, любая методика обладает своими плюсами и минусами, а также и ограничениями.

Технология ASSETS позволяет вовлечь персонал предприятия в изменения и, таким образом, снизить сопротивление персонала изменениям, превратить многих сотрудников в проводников изменений. Как следствие, степень внедряемости изменений находится на уровне 70–80%.

Вовлечение персонала в разработку и реализацию изменений предполагает отвлечение сотрудников от основной ра-

боты. За более чем 10-летнюю историю технологии ASSETS сложилась практика – консалтинговые сессии в организации обычно проводятся 2 раза в неделю в среднем по 2 часа, то есть выделяется около 10% рабочего времени сотрудников, участвующих в разработке изменений. Этот баланс был найден эмпирическим путем.



Вовлечение персонала в разработку изменений позволяет существенно сэкономить время и снизить уровень стресса на этапе внедрения изменений. Сотрудникам уже не нужно объяснять, почему изменения должны быть именно такими. Сотрудники сами, своими руками разработали эти изменения.

Более того, бывают случаи, когда руководители, которые запустили изменения, по каким-либо причинам начинают сопротивляться этим самым изменениям. И тогда сотрудники преодолевают сопротивление руководителей, добиваются доведения изменения до конца. Сотрудники делают это потому, что они увлеклись идеей и увидели пользу от изменений, как для предприятия, так и для себя лично.

Да, технология ASSETS позволяет разработать и запустить изменения. Но для того, чтобы изменения на предприятии прижились, все-таки нужны воля и желание первых лиц и сотрудников. Нельзя думать, что технология ASSETS – это панацея, волшебная палочка или волшебная таблетка. Технология ASSETS и бизнес-консультант – это инструменты в руках руководителя, инструменты которые позволяют существенно облегчить проведение изменений. А проводить из-

менения и доводить их до конца все равно будут первые лица и сотрудники предприятия.

Бизнес-консультант несет ответственность за запуск изменений, за технологию ASSETS и ее корректное использование, делится своим личным опытом, опытом использования технологии ASSETS другими организациями (соблюдая, конечно же, коммерческую тайну и помня об этической стороне вопроса).

Представители предприятия-заказчика несут ответственность за корректное наполнение технологии ASSETS смыслом, а также за доведение начатых изменений на своем предприятии до конца.

По желанию заказчика консультант может участвовать во внедрении изменений и разделить с заказчиком ответственность за окончательную реализацию изменений.

## 2.2. Ключи технология ASSETS

Речь идет о тех моментах, без которых технология ASSETS не работает.

*Первый ключ* технологии ASSETS – последовательность шагов.

Все начинается с формализации амбиций первых лиц, это первый шаг. С разработки направления развития, целей и задач. А как иначе?

Второй шаг – формирование оргструктуры. Если вторым шагом будет регламентация бизнес-процессов, а не разделение труда и разработка структуры, то велика вероятность того, что высококвалифицированные сотрудники так и будут выполнять от 30 до 70% неквалифицированной работы, у предприятия будет перерасход фонда заработной платы и низкая производительность труда. Либо второй вариант, при разработке регламентов будет выявлено, что люди занимаются не совсем тем, чем они должны заниматься, и тогда, все равно, придется уже в процессе разработки регламентов перекраивать организационную структуру.

Заниматься разработкой количественных критериев оценки работы и разработкой системы оплаты труда тоже нет смысла, пока список работ, закрепленных за должностью, не будет «почищен», пока не будут четко обозначены зоны

ответственности конкретного сотрудника. И пока не будет организовано взаимодействие между сотрудниками. Выполнение свода правил тоже должно быть включено в систему оплаты труда. Если сотрудники не выполняют запрограммированные решения, особенно когда решения включены в цепочки взаимодействия, это парализует работу предприятия.

*Второй ключ* – разработка миссии и ценностей предприятия на этапе Ambition. Многие недооценивают этот фактор, а зря. Если миссия и ценности сделаны не «для галочки», а проработаны для себя и самым серьезным образом, они имеют очень мощное психологическое значение. Помните, как барон Мюнхгаузен вытащил себя и коня из болота за волосы? С точки зрения традиционной физики – полный бред. С точки зрения психологии это работает. От души сформулированные миссия и ценности позволят первым лицам предприятия в сложные моменты найти внутренние психологические ресурсы, которые позволят вытащить и себя, и свое предприятие из сложной ситуации. В том числе и, когда организационные изменения «накалят страсти» до предела.

*Третий ключ* – использование системной карты для разработки организационной структуры. На этом этапе наиболее отчетливо реализуется базовый принцип любого консультирования: чтобы описать систему, нужно выйти за ее пределы. Визуализация, собирание «мозаики» из разных видов работ

позволяют абстрагироваться от текущей ситуации на предприятии, найти неочевидные решения. Тем более что при разработке системной карты нужно забыть про свое предприятие и про людей, которые на нем работают. Есть только работа, которую нужно выполнять, и критерии, по которым эта работа делится. Возвращение к реалиям своего предприятия происходит при переводе системной карты в организационные структуры.

*Четвертый ключ* – разработка количественных критериев оценки работы. Это только на первый взгляд кажется, что просто. Например, задача – продавать. А как оценить? Процент от выручки на определенных этапах развития начинает вредить предприятию, тормозит его развитие. Посчитать количество привлеченных клиентов? Или прирост объема продаж? А за какой период? ...

Бывает, что на разработку количественных критериев оценки работы для одной должности уходит 2–3 часа. Но когда эти критерии четко сформулированы, разработка системы оплаты труда занимает 20–30 минут.

*Пятый ключ* – вовлечение сотрудников в разработку изменений. Как это влияет на процесс проведения изменений в организации, мы уже разобрали в предыдущем разделе. И будем возвращаться к этому вопросу еще не раз на протяжении всей книги.

## Глава 3. Ambition

Ambition (амбиция). Формализация амбиций первых лиц предприятия. Разработка стратегических целей и тактических задач.

*Самый медлительный человек, если он только не теряет из виду цели, идет быстрее, чем тот, кто блуждает бесцельно.*

*Г. Лессинг*

Задачи этапа Ambition:

- Выработать единую и понимаемую всеми сотрудниками предприятия стратегию развития,
- Вовлечь сотрудников в разработку стратегии и таким образом:
  - Создать разделяемые всеми сотрудниками видение будущего, миссию, ценности, цели и планы,
  - Использовать потенциал сотрудников для доработки стратегии,
  - Снизить сопротивление персонала изменениям.

Для реализации этих задач проводится стратегическая сессия с участием первых лиц предприятия и продвинутых сотрудников.

На стратегической сессии вырабатываются (рисунок 5):

- Видение будущего,
- Ценности и миссия,
- Стратегические цели,
- Финансовый план,
- Тактический план (план мероприятий),
- Выгоды для сотрудников и предприятия.

А также определяются ресурсы для реализации тактических планов.

Пример стратегии организации приведен в приложении 1.

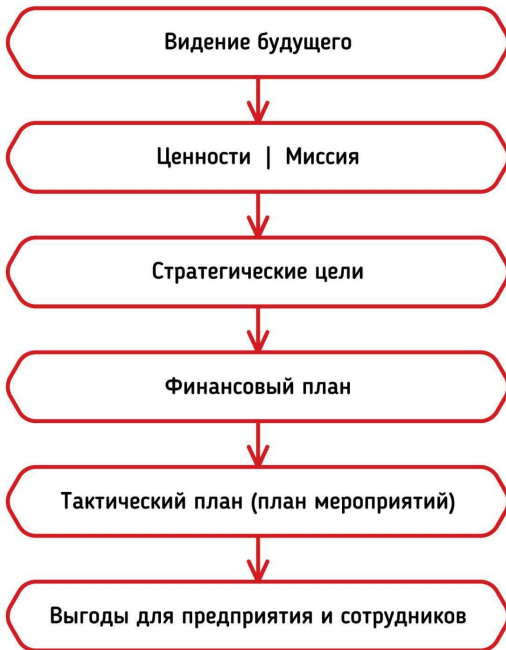


Рисунок 5. Общая структура базовой стратегии.

## 3.1. Видение будущего

Важно четко понимать, что такое видение будущего. Под видением будущего порой понимают то, как будет выглядеть предприятие через 1–5 лет. Наличие такой картинки, с точки зрения психологии, очень полезно для развития. И очень помогает двигаться вперед. Тем не менее, это НЕ видение будущего и такой картинке недостаточно.

Видение будущего – это то, как будет выглядеть мир, рынок на котором работает предприятие через 5-15-25 и более лет.



Какие изменения произойдут в обществе? Какие новые технологии появятся? Какая роль будет отведена людям? Какие ниши займут роботы? Уровень развития искусственного интеллекта и IT-технологий?

Видение будущего должно ответить на эти и другие вопросы и сформировать картину будущего устройства общества и рынка.

Видение будущего – это, то окружение, та реальность, в которой будет существовать предприятие через некоторое количество лет. Но никак не образ самого предприятия.

*Пример.*

*Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей. Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных от-*

*крытых просторах Божих... Когда я завершу это начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут лошади, и мы дадим работу и хорошие заработки большому числу людей.*

*Генри Форд.*

*Пример.*

*К чему химия может прийти через 50 лет?*

*Я думаю, что у химии фантастические возможности. Мечты, чтобы своими глазами увидеть молекулы, может быть, не осуществляются. Но мы значительно лучше будем их понимать, совершенно по-другому будем относиться к химии. Самые интересные открытия, я думаю, будут происходить на стыке химии с биологией, с материаловедением, с медициной.*

*Будущие аптеки, я думаю, будут очень сильно отличаться от того, что вы сейчас видите. Генотипирование будет происходить значительно раньше, соединение лекарств будут подгоняться конкретно под людей. Поначалу это будет не бесплатно, но, я думаю, со временем это войдет в норму. В аптеках будут продавать не таблетки, а набор соединений, который фармацевт, работая вместе с вашим врачом, может конкретно под вас собрать. Пока что фантастика, но, я думаю, мы движемся в этом направлении.*

*Номинант на Нобелевскую премию В.Фокин об Америке, клик-химии и аптеках будущего. rbc.ru*

*Пример.*

*В будущем потребность в металлических лотках и коробах для монтажа инженерных систем будет стремиться к нулю.*

*Кабели станут совсем легкими, будут иметь минимальное сечение (возможно благодаря сверхпроводящим материалам).*

*Будут использоваться легкие и прочные пластиковые лотки и короба.*

*Кабели в эти лотки и короба будут укладываться и крепиться специальными устройствами без участия человека.*

*Сохранятся ЛЭП для передачи на большие расстояния. Но на смену металлическим высоковольтным опорам, которые имеют свойство ржаветь и разрушаться из-за напряжения металла, придут опоры из «вечного» пластика. Тем более что провода станут легче.*

*В городах кабели будут укладываться под землей проходческими автоматами. Проходческие автоматы будут сами пробивать тоннели в соответствии с запрограммированным маршрутом.*

*Появятся новые технологии передачи электроэнергии на небольшие расстояния.*

*Например, в центре поселка можно будет установить ветряную электростанцию с излучателем. А на крышах домов установить приемники электроэнергии.*

*Фрагмент видения будущего от современного предприятия, 2014.*

Видение будущего позволяет предприятию уже сегодня выбрать правильные ориентиры и подготовиться к будущему. Уже сегодня начать присматриваться к новым технологиям и внедрять их. Бизнес, нацеленный на перспективу, на улучшение жизни людей, совершенствование общества имеет несомненное преимущество перед бизнесом, который нацелен только на сегодняшний день, на то, чтобы сегодня заработать как можно больше денег.

Все мы живем в едином информационном поле. И каждый из нас в той или иной степени умеет подстраиваться к нему и черпать информацию. Приведенное ниже упражнение (практикум) позволяет получить доступ к единому информационному полю и сформировать свое видение будущего. Упражнение проверено на практике неоднократно. Как это работает – вопрос к ученым. Но, это реально работает.



ПРАКТИКУМ

*Дайте себе внутренне разрешение временно отключить логику и поискать интуитивное решение.*

*Сформулируйте задачу и рамки для формирования виде-*

ния будущего: определите временной интервал, обозначьте рынок, подумайте, о каких технологических новинках поговаривают уже сегодня... «Дайте разгон» мыслям в направлении будущего. Обсудите это все с коллегами, с которыми формируете видение будущего.

Устройтесь в удобном кресле. Закройте глаза. Поерзайте, почувствуйте всем своим телом это кресло, максимально расслабьтесь. Лучше, чтобы свет был приглушенным. Посторонние звуки не должны вас отвлекать от внутренней работы (обязательно отключите все телефоны). Внутренним взором отсканируйте тело. Если есть какие-то зажимы, тяжести в отдельных частях тела, обратите внимание, внутренний взор на эту часть тела (3–5 секунд), дайте телу возможность максимально расслабиться.

Представьте себе, что прошло заданное вами время, наступил, скажем, 2030 год. Вы уже в будущем.

Посмотрите по сторонам, где вы находитесь, что вы видите, кого вы видите? Как изменился мир? Какие технологии используются...

Задайте себе эти и другие вопросы. Побудьте в этом состоянии 3–5 минут.

Вернитесь в настоящее и запишите все, что видели в будущем.

Если проделывали это упражнение с партнерами, обсудите полученные картины видения будущего. Что совпало? В чем разница? А принципиальная ли это разница? Или это

*дополняет картины друг друга?*

*Запишите единое видение будущего всех участников стратегической сессии.*

По опыту проведения таких практикумов, видение будущего у партнеров совпадает на 50–80%. Несовпадающие 20–50% позволяют дополнить, дорисовать картины друг друга, сделать согласованное и разделяемое всеми участниками стратегической сессии видение будущего.

Очень полезно уметь временно отключать логику и давать возможность мозгу найти интуитивное решение. Не только при формировании видения будущего, а вообще в бизнесе.

*Пример.*

*Эту историю рассказал Роберт Дилтс на одном из своих тренингов.*

*Как-то он консультировал ТОП-менеджера предприятия силиконовой долины. Когда у ТОП-менеджера возникла проблема, которую нужно было решить, Роберт спросил: «Что ты будешь делать?» ТОП-менеджер ответил: «Я сяду на велосипед и проеду 10 км. Я знаю, что в конце поездки решение придет само».*

*Когда в следующий раз у ТОП-менеджера возникла еще одна проблема, Роберт сказал: «Я знаю, ты сядешь на велосипед и проедешь 10 км». На что ТОП-менеджер ответил: «Нет, эту проблему нужно играть в гольф!»*

Вот что говорит об интуиции Ричард Брэнсон: «Как мое мнение о людях складывается в течение 30 секунд после первой встречи, так, глядя на бизнес-предложение, я примерно за то же время определяю, интересно оно мне или нет. И на много больше доверяю внутреннему голосу, чем изучению статистических данных».

## 3.2. Ценности и миссия

Даже если миссия и ценности в предприятия не прописаны, не зафиксированы, они все равно существуют. Хотим мы того или нет.

*Пример.*

*Общался как-то с собственниками бизнеса. Они сказали, что слово миссия они не приветствуют в лексиконе, что это все для тех, кто не хочет делом заниматься.*

*И сразу после этого начали рассказывать о том, что они хотят стать лучшими в своей отрасли, примером для подражания. О том, как они дорожат своими сотрудниками, какие программы для развития персонала у них запущены...*

*По сути, они начали рассказывать о своей миссии.*

Бытует мнение, что коммерческая организация создается ради того, чтобы деньги зарабатывать. Более того, такой подход зафиксирован в статье 50 ГК РФ: «Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации)...» Да, это правильный подход с точки зрения государства. Возникает основание для налогообложения. Да, налоги платить нужно. Никуда от этого не деться.

Но если посмотреть на вопрос глубже, глазами собственников бизнеса, возникает иная картина.

Вопрос «Для чего собственники создают бизнесы?» довольно часто обсуждается на тренингах и курсах Тренинг-центра Руководитель. Споры бывают жаркими, но вывод всегда один.



Собственники создают бизнесы для удовлетворения собственных амбиций, самореализации. Самореализации через общественно полезные и значимые проекты. Через совершенствование жизни на земле, если хотите.

А количество денег у предприятия – это как оценка в школе. Если продукт востребован и бизнес организован хорошо, то и денег много.

Если продукт не очень и организация бизнеса так себе, то и с деньгами в компании не очень.

Амбиции собственников, их общественно-значимые проекты всегда завязаны на их жизненные ценности.

Какую-то часть жизненных ценностей собственники оставляют при себе и обычно не афишируют. Например, любовь, близкие люди, дом...

А какую-то часть жизненных ценностей собственники готовы транслировать в окружающий мир.

Та часть внутренних ценностей первых лиц предприятия, которые они готовы транслировать в окружающий мир – это и есть ценности их предприятия.



*Возьмите лист бумаги и выпишите свои личные базовые ценности. Обычно это слова-номинализации: стабильность, здоровье, инновации, надежность, деньги... Иногда с небольшими расшифровками: устойчивое развитие, уютный дом, понятные взаимоотношения, крепкое здоровье...*

*Простройте иерархию ценностей, то есть перепишите ценности еще раз в порядке убывания важности для вас лично.*

*Если собственников несколько, сверьте свои списки. Какие ценности у вас общие или близкие? Расскажите друг другу, как вы понимаете каждую ценность. Возможно, ваши ценности обозначены разными словами, но раскрываются они почти одинаково.*

*Может благодаря общим ценностям вы, и держитесь вместе и ведете общий бизнес?*

*Какие ценности вы готовы транслировать только ближайшему кругу: семья, близкие родственники и друзья?*

*Какие ценности вы готовы транслировать всему окружающему миру?*

*Ценности, которые вы готовы транслировать в окружающий мир – это и есть список базовых ценностей вашего предприятия, вашего бизнеса.*

*Кстати, когда вы формализуете свои ценности, в организации начнет складываться коллектив, который разделяет эти ценности.*

Да, разработка ценностей – достаточно простой шаг. Не нужно здесь мудрить. Нужно найти время, когда никто не будет отвлекать и спокойно поработать.

Следующий шаг – разработка миссии. Здесь сложнее.



Миссия организации – это смысл существования предприятия, это тот вклад, который собираются внести собственники и предприятие в то, чтобы общее разделяемое видение будущего реализовалось.



ПРАКТИКУМ

*Запишите ответы на следующие вопросы.*

- *Кому приносит пользу ваше предприятие?*
- *В чем заключается эта польза?*
- *Как с этим связаны ваши ценности?*
- *Как то, что делает ваше предприятие, и вы лично, позволяют транслировать базовые ценности в окружающий мир?*

*Возможно, у вас получится 3–7 предложений. У кого-то и больше. Отложите эти ответы на 1–2 дня.*

*Попробуйте переписать все сказанное еще раз более коротким текстом.*

*Проделайте еще несколько итераций, пока не уложите в одно предложение. У кого-то этот процесс может занять неделю, у кого-то 3 месяца.*

Познакомьте с проектом миссии продвинутых сотрудников. На практике, очень часто именно участие сотрудников позволяет отшлифовать миссию и кристаллизовать ее.

*Примеры миссий.*

*Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Сбербанк.*

*Мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве. Билайн.*

*Даем надежность, свободу и удовольствие через магию движения! Сегвей СПб.*

*Через технологию водопонижения несем России стабильность путем оптимизации и облегчения строительства. КС.*

*Создаем умную, современную, динамичную, комфортную среду для человека, превосхищаем его ожидания, решая в команде амбициозные светотехнические задачи. АС-Терра.*

*Миссия проекта ASSETS.*

*Поднять производительность труда в России, помогая предприятиям мобилизовать внутренние организационные ресурсы.*

За каждой миссией кроется ответ на один вопрос: «Что мы делаем для того, чтобы жизнь людей стала лучше, интересней?»

И еще два очень важных момента.

Во-первых, когда миссия и ценности четко сформулированы и зафиксированы «на бумаге», в команду подбираются сотрудники, которые разделяют миссию и ценности предприятия и его собственников. «Лишние» люди «отваливаются» сами.

Во-вторых, в сложные времена миссия и ценности поддерживают и вдохновляют команду, помогают пережить кризисы.

Важно помнить, что миссия и ценности работают только тогда, когда они написаны от души, когда те, кто прописывают миссию и ценности честны с собой.

Если миссия и ценности созданы формально, для галочки – они не работают, а время и деньги, затраченные на их разработку, выброшены на ветер.

### 3.3. Стратегические цели

В последнее десятилетие изменился подход к формированию и реализации стратегических целей. Это следствие роста темпов изменений политической, экономической, технологической, социальной и других сред.

Раньше, особенно в западной бизнес-культуре, прописывался четкий стратегический план на несколько лет, строились сетевые графики, делались диаграммы Ганта, и предприятие стремилось придерживаться намеченного плана.

Сегодня подобное невозможно из-за высокой турбулентности внешней среды.

В современных условиях стратегические цели – это ориентиры, область, в которую хочет попасть предприятие через некоторое количество лет. И организация движется в заданном направлении, постоянно внося коррективы в тактические планы. Важно все время держать стратегические цели в фокусе внимания.

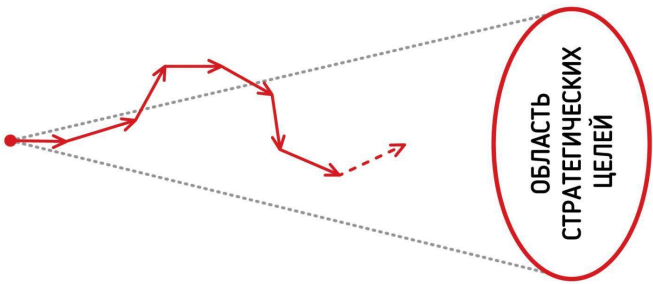


Рисунок 6. Движение к стратегическим целям в современных условиях.

Конечно же, в идеальном варианте, когда есть ресурсы, нужно использовать маркетинговые исследования для изучения рынка и разработки стратегических целей.

Но даже если у вас небольшой бизнес и ресурсы очень ограничены, вы все равно обладаете достаточным количеством информации для формирования стратегических целей, поскольку постоянно работаете на своем рынке.

#### *Примеры стратегических целей.*

- *В течение четырех лет открыть представительства во всех городах-миллионниках России.*
- *В течение двух лет разработать и вывести на рынок собственный продукт.*
- *В течение трех лет организовать собственное произ-*

*водство. Приобрести землю, построить цех, приобрести и запустить производственную линию.*

- Создать и вывести на рынок франшизу в течение одного года.*
- Быть ведущим брендом в России в сегменте [...].*

При разработке стратегических целей важно определить-ся с критериями оценки их достижения. Тем не менее, эти критерии не должны быть слишком жесткими, чтобы не стать ограничителем.

«В течение четырех лет открыть представительства во всех городах-миллионниках». С городами-миллионниками все понятно. Но что такое представительство? Это может быть полноценный филиал, а может быть и региональный представитель даже без офиса. Не всегда заранее можно предугадать, как будет складываться ситуация в регионе, как будет развиваться бизнес именно в этом регионе, поэтому в вопросе, что такое представительство, как раз жесткая формулировка вовсе не обязательна.

А вот «Быть ведущим брендом в России в сегменте [...].» – здесь все-таки желательно вводить количественные критерии оценки и продумывать методы проверки. Например, 25% работ в сегменте [...] проводятся с использованием произведенного нами оборудования. В будущем для оценки реализованности цели можно собрать информацию хотя бы крупным объектам и сделать на этом основании обобщение

и выводы. Хочется написать «Стать ведущим брендом ... через 3 года». Но не стоит. Если уж решил быть лидером, то лидером нужно быть всегда.



ПРАКТИКУМ

*Подумайте о том, какие значимые, масштабные достижения были бы важны и интересны вашему предприятию, и лично вам, как первому лицу.*

*Составьте список из 1–7 стратегических целей.*

Больше не стоит. Вспомните правило  $7 \pm 2$ . Если больше 7, фокус внимания начнет «расплываться». Чем больше целей, тем сложнее на них сконцентрироваться. Если организация небольшая, достаточно и 1–4 стратегических целей.

Главное отличие стратегических целей от тактических планов в следующем.

- Стратегические цели – где вы хотите оказаться через какое-то время, кем хотите стать.
- Тактические планы – как вы будете достигать стратегических целей.

## 3.4. Финансовый план

Рекомендуется составлять финансовый план на 3 года, включая в него текущий.

И по этому поводу часто звучит возражение, что это невозможно, что слишком быстро все меняется на рынке.

Да, действительно, чем дальше, тем выше темп жизни, тем более турбулентная среда. Тем не менее, цифры стоит прописать. По одной простой причине.



Тот кто ищет миллионы, весьма редко их находит, но зато кто их не ищет, не находит никогда. *О. Бальзак.*

Деньги действительно имеют притягательную силу. Это психология человека. Денежные суммы нужно фиксировать, видеть их.

Бывает соблазн составить финансовый план в процентах, штуках, тоннах и т.п. Этого делать никак нельзя. Только в деньгах.

Потому что именно деньги имеют притягательную силу, а не проценты или физические единицы измерения. Здесь очень важен именно психологический момент.

Только не нужно воспринимать финансовый план на 2–3 года, как персональное обязательство перед собой, предприятием и сотрудниками. Финансовый план на 2–3 года – это ориентир, который запускает процесс творческого мышления, процесс поиска решений, порой нестандартных, нетри-

виальных. Решений, позволяющих подняться выше и укрепиться на рынке.

*Пример.*

*Мебельный рынок одним из первых чувствует кризис в экономике. Поэтому спад 2008–2009 многие мебельные предприятия планировали пройти в ноль или с небольшим падением. И только одно предприятие поставило себе планку +20% в деньгах.*

*Результат. Большинство предприятий «провалились» на 30–50%. И только одно прошло кризис в ноль. Как вы думаете, какое?*

Даже на уровне государства бюджет составляется на 3 года, но обязательным является только годовой бюджет. А уж на уровне предприятия тем более.

При составлении финансового плана имеет смысл сделать сегментацию по определенным признакам:

- География,
- Группы товаров,
- Типы/виды покупателей,
- Каналы сбыта,
- И другие.

*Пример* Финансового плана приведен в таблице 3.

№	Виды покупателей	Выручка, тыс.руб.		
		2019	2020	2021
1	Промышленные предприятия			
2	Розничные сети			
3	Дистрибьюторы			
4	Прочее			
Итого				

Таблица 3. Пример финансового плана.

В первый столбец вписываются цифры текущего года.

Разбивка по сегментам позволяет более четко прописать тактические задачи, умело распределить ресурсы предприятия по сегментам. Сделать увязку во времени.



ПРАКТИКУМ

*Составьте свой финансовый план, используя таблицу 3, как образец.*

*Важно! При составлении финансового плана на первом этапе оторвитесь от реальности и напишите свои «хотелки» на 2–3 года.*

*Вернитесь к финансовому плану после проработки тактических задач и откорректируйте его, сделайте его реалистичным. Это будет второй этап работы с финансовым планом.*

Если при составлении финансового плана отталкиваться от реальности, а не от «хотелок», высока вероятность попасть в ситуацию, которая описана в примере с мебельным рынком во время кризиса.

## 3.5. Тактические задачи

Возможно, вы уже обратили внимание, что чем дальше мы движемся, разрабатывая стратегию, тем больше конкретики и четче временные рамки. Видение будущего – очень общая картина, малопонятно, насколько она удалена во времени. Миссия и ценности – появляется больше конкретики, но все еще как-то расплывчато. Стратегические цели – более четкие, появляется привязка к временным рамкам.

Собственно, разработка стратегии предприятия – это постройка так называемого «дерева целей», от общих укрупненных задач до заданий для конкретных исполнителей.

Тактические задачи – это совершенно четкий и конкретный план работы на полгода-год. Обязательно назначаются ответственные и сроки исполнения. В идеале определяются бюджеты на реализацию мероприятий.

№	Задача	Срок	Бюджет	Ответственный
1	Создание конструкторско-технологического бюро			
2	Создание и запуск нового сайта компании			
3	Реорганизация компании по технологии ASSETS			
4	Доработка продукта ...			
5				

Таблица 4. Пример тактических задач предприятия.

Примечательно, что представленная таблица является сводным тактическим планом. Для каждой тактической задачи необходимо прописать свой отдельный план реализации. И сделать этот отдельный план реализации должен ответственный за тактическую задачу.

И, конечно же, реализацию тактических задач нужно контролировать и, при необходимости вносить своевременные корректировки. Особенно, если внешняя среда организации высоко турбулентная.



ПРАКТИКУМ

*Пропишите тактические задачи для своего предприятия.*

*Подумайте, как соотносятся финансовый план и тактические задачи.*

*Доработайте финансовый план и тактические задачи в привязке друг к другу. Сделайте их максимально реалистичными.*

## 3.6. Выгоды для сотрудников и предприятия

Процесс разработки стратегии уже запускает процесс изменений. Сотрудники понимают, что за разработкой стратегии последует перестройка предприятия, которая может коснуться и их лично. Люди настораживаются, у многих возникает отторжение нового на подсознательном уровне. Мы уже говорили о причинах.

Все новое большинством людей воспринимается как чуждое и опасное. Это естественная защитная реакция психики, без которой человечество могло бы и не выжить. Представьте себе, что человек идет в новый дикий лес и ничего не боится. Нет страха не вернуться, нет страха встретиться с диким зверем. . .

Страх – нормальная реакция психики, которая помогает человеку выживать.



Сопротивление персонала изменениям – естественный и полезный процесс. Конструктивное сопротивление позволяет еще раз переосмыслить запускаемые изменения, при необходимости внести коррективы.

Два базовых аспекта, которые позволяют снизить сопротивление персонала изменениям (подробно разобраны в гла-

ве 9 «Изменения в организации и люди»):

- Показать *выгоды*, которые получают сотрудники и организация,
- *Вовлечь* сотрудников в разработку и реализацию изменений.


Поэтому так важно прописать и озвучить выгоды от реализации изменений. Обсудить эти выгоды с персоналом.

Оптимальный вариант – таблица. Образец таблицы выгод представлен в таблице 5.

Выгод не должно быть слишком много и они должны быть понятны коллективу. По 3–5 выгод для предприятия и сотрудников вполне достаточно. Желательно, чтобы выгоды для предприятия и сотрудников сочетались, чтобы прослеживалась логика: за счет каких выгод для предприятия обеспечиваются выгоды для сотрудников.

Выгоды для предприятия	Выгоды для сотрудников
Востребованность на рынке, стабильный пакет/портфель заказов	Стабильность, уверенность в завтрашнем дне
Возможность развивать новые направления	Личностный и профессиональный рост, раскрытие творческого потенциала
Рост доходов компании	Рост доходов сотрудников, социальный пакет
Прозрачность, понятные «правила игры» внутри компании	Улучшение условий труда, работа в хорошем коллективе
Современная, гибкая, эффективная компания	Обучение сотрудников за счет компании

Таблица 5. Пример таблицы выгод.

 И, конечно же, нужно заранее подумать, реально ли выполнить эти обещания перед сотрудниками, если цели будут реализованы.  
Нет ничего более демотивирующего для людей, выполнивших свою задачу, чем отсутствие вознаграждения, обещанного руководителем.



#### ПРАКТИКУМ

*Продумайте и запишите, какие выгоды получат ваше предприятие и сотрудники, если цели будут реализованы.*

*Если цели будут реализованы, достаточно ли будет ресурсов, чтобы реализовать обещания?*

## 3.7. Проект **Ambition**

Стратегия развития предприятия – это проект, который подготовили первые лица. Возможно, с привлечением передовых сотрудников.

Но не факт, что все сотрудники поймут и примут стратегию развития, во всяком случае, сразу. Поэтому очень важно донести ее до всего коллектива. Это позволит, во-первых, уточнить документ, сделать в нем правки, дополнить. Опыт показывает, что в коллективе всегда есть люди, которые вносят свое рациональное зерно в документ, дают конструктивную критику. Во-вторых, коллективное обсуждение позволяет вовлечь сотрудников в разработку и реализацию изменений, привлечь больше сторонников. И таким образом реализовать второй базовый аспект снижения сопротивления персонала изменениям (вовлечь).

Донесение стратегии развития предприятия до коллектива – это, по сути, защита проекта руководителями перед сотрудниками. Как в ВУЗе защита дипломного проекта перед комиссией.



При проведении изменений в компании важно соблюдать принцип открытости. Коллективно обсуждать предстоящие изменения и их итоги, учитывать конструктивные предложения сотрудников.

Принцип открытости позволяет предупреждать и предотвращать деструктивное поведение персонала. Когда сотрудники вовлечены в процесс изменений, изменения происходят быстрее и легче.

Параллельно со стратегией предприятия имеет смысл разработать и другие основополагающие документы, дополняющие и развивающие стратегию:

- Политика продаж,
- Перспективный план региональной экспансии,
- И другие.

Рекомендуется один раз в месяц проводить собрания по подведению итогов реализации тактических задач и их корректировке. И один раз в год переоценивать стратегию в целом.

Вернемся к аналогии с футбольной командой. У профессиональных спортивных команд всегда есть далеко идущие планы, планы на сезон, задачи команды на игру, задачи каждому игроку в предстоящем матче. Под реализацию этих планов и задач выделяются ресурсы, проводятся определенные мероприятия. Заранее проговариваются выгоды, которые получают и клуб, и игроки.

Точно также и предприятию важно иметь понимание того, куда оно движется. Иметь стратегические цели и тактические планы, четко сформулированные задачи для сотрудников. Необходимо понимание, как эти планы и задачи можно реализовать. Какие выгоды в итоге получат и предприятие, и сотрудники.

А то, что сотрудники участвуют в разработке планов, за-

дач и выгод, позволяет согласовать устремления и первых лиц, и тех, кто создает добавленный продукт своим трудом.

А согласование устремлений, единое понимание направления развития предприятия всем коллективом – это первый шаг к формированию команды.

## Глава 4. System map

System map (системная карта). Разработка Системной карты.

Перевод Системной карты в организационные структуры.

*Невозможно в одно и то же время подметать трамвайные пути и устраивать судьбы каких-то испанских оборванцев!*

*М.Булгаков, Собачье сердце.*

Задачи этапа System map:

- Провести четкое разделение труда, разграничить зоны ответственности сотрудников,
- Создать организационную структуру под цели и задачи предприятия (под развитие), а не под тех людей, которые есть сейчас,
- Сделать работу исполнителей «прозрачной» для руководителей,
- Вовлечь сотрудников в разработку организационной структуры и таким образом:
  - Снизить сопротивление персонала изменениям,
  - Сэкономить время и энергию на этапе внедрения новой организационной структуры,
- Оптимизировать фонд оплаты труда.

Обычно под организационной структурой понимают органиграмму, схему, на которой есть прямоугольники с названиями должностей и линии, которые соединяют эти прямоугольники по вертикали, показывая подчиненность.

В сущности, органиграмма – это всего лишь 10–15% информации о структуре предприятия. Настоящий смысл оргструктура обретает, когда за каждой должностью закреплен подробный список работ. Речь идет не о формальных должностных инструкциях (скачанных в Интернет). А о реальном, подробном списке работ. И это остальные 85–90% информации об организационной структуре, которую позволяет получить именно Системная карта.

Первые лица предприятий имеют масштабное мышление, и «верхние этажи» организационной структуры (ТОР-менеджмент), они очень хорошо выстраивают сами. Большинство проблем возникает из-за неразберихи на «нижних этажах» иерархии. Именно там нужно «разобрать завалы». Что и позволит существенно повысить производительность труда, улучшить социальный климат в организации. Первые лица предприятия не имеют возможности вникать в детали работы исполнителей, для этого есть линейные руководители. А линейные руководители заняты операционной работой и, в большинстве своем, не имеют навыка выстраивания организационных структур. Системная карта позволяет справиться с этим противоречием и «разобрать завалы»

на «нижних этажах» иерархии, сделать работу исполнителей прозрачной и для ТОП-менеджеров, и для линейных руководителей, и для исполнителей.

Этапы разработки организационной структуры с использованием системной карты:

- Сбор функционала, детальной информации о том, чем занимаются и чем должны заниматься сотрудники и линейные руководители на своих рабочих местах,
- Разработка системной карты, разделение труда без привязки к людям и к предприятию – есть работа, которую нужно выполнять, есть критерии, по которым эта работа делится,
- Возврат к реалиям предприятия, перевод системной карты в перспективную и переходную организационные структуры, а также определение потребности в персонале.

При бурном росте предприятия организационная структура часто формируется стихийно. Порой компания вообще не имеет четкой организационной структуры. Что приводит к неразберихе и дублированию функций, особенно на нижних уровнях иерархии, на уровне исполнителей. Производительность труда крайне низкая. А атмосфера в коллективе напряженная.

Автору не удалось найти в открытых источниках определение организационной структуры, которое полностью отражает его мнение. Поэтому сформулируем свое понимание

термина Организационная структура исходя из многолетнего опыта разработки организационных структур для предприятий разных сфер деятельности.

Организационная структура определяет:

- иерархию (подчиненность) сотрудников предприятия; иерархия отражается в виде органиграммы – схемы, содержащей наименования должностей и линии, показывающие подчиненность,
- разделение труда между сотрудниками и подразделениями; разделение труда фиксируется в виде подробных списков работ, закрепленных за должностями или в виде подробных должностных инструкций, чем ниже уровень иерархии, тем конкретнее и полнее должен быть список работ (операций).

Организационная структура формируется под цели и задачи предприятия. Что обеспечивает его развитие.

Очень серьезная ошибка – «подгонка» организационной структуры под тех сотрудников, которые есть в наличии. Такой подход блокирует развитие предприятия, вызывает застойные процессы.

Организационная структура и должности должны формироваться под стратегию и тактику развития предприятия. Если кто-то не соответствует должности, он должен расти, развиваться, повышать свои компетенции, «дорастать» до должности. Или переходить на «легкие» работы, уступая место тем, кто «тянет» работу на этой должности. Только так можно обеспечить стабильное развитие предприятия.

# 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.