

Владимир Зюзько

**Технология ASSETS —
базовая настройка бизнеса**



ЛитРес: Самиздат
Москва

УДК 005
ББК 65.29
398

Зюзько В. В.

Технология ASSETS — базовая настройка бизнеса / Зюзько В.
В. — Москва: ЛитРес: Самиздат, 2020. — 266 с.

ISBN 978-5-532-09151-1

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.

ISBN 978-5-532-09151-1

© Зюзько В. В., текст, 2019
© Omiko Trading LTD., оформление, 2020

Содержание

Введение	7
Глава 1. Кому и зачем нужна технология ASSETS	14
1.1. Технология ASSETS для молодых, бурно развивающихся компаний	17
1.2. Технология ASSETS для состоявшихся организаций	22
Глава 2. Технология ASSETS. Общее описание	25
2.1. Технология ASSETS	26
2.2. Ключи технология ASSETS	35
Глава 3. Ambition	37
3.1. Видение будущего	39
3.2. Ценности и миссия	44
3.3. Стратегические цели	48
3.4. Финансовый план	51
3.5. Тактические задачи	54
3.6. Выгоды для сотрудников и предприятия	56
3.7. Проект Ambition	58
Глава 4. System map	60
4.1. Сбор функционала	65
4.2. Разработка Системной карты. Разделение труда	73
4.3. Формирование организационных структур	91
4.4. Виды организационных структур и технология ASSETS	99
4.5. Соппротивление персонала изменениям организационной структуры	105
Глава 5. Set of rules	107
5.1. Формы описания бизнес-процессов	110

5.2. Базовые принципы разработки регламентов взаимодействия	115
5.3. Кто должен разрабатывать регламенты взаимодействия	117
5.4. Рекомендации по составлению регламентов взаимодействия	121
5.5. Процедура разработки регламентов взаимодействия	126
Глава 6. Entity	131
6.1. Бланк, чек-лист, бриф	133
6.2. Коммерческое предложение, письмо, договор, рассылка	134
6.3. Прайс-лист, расчет	135
6.4. Отчет	137
6.5. Другие документы	139
6.6. Регламенты взаимодействия и формы документов	140
Глава 7. Task	142
7.1. Принципы формулировки задач и ККО для сотрудников	144
7.2. Примеры формулировки задач и ККО	152
Глава 8. Salary	158
8.1. Схема оплаты труда, общие принципы	160
8.2. Определение рыночной стоимости должности	165
8.3. Разделение заработной платы на постоянную и переменную части	167
8.4. Разделение переменной части на составляющие, ранжирование	170
8.5. Привязка составляющих переменной части к ККО	174
8.6. COT как инструмент влияния	178
Глава 9. Изменения в организации и люди	180
9.1. Технология ASSETS и сопротивление персонала изменениям	181

9.2. Стратегия и тактика проведения изменений в организации	183
9.3. Примеры работы с сопротивлением персонала изменениям	188
9.4. Первое лицо предприятия и изменения	194
9.5. Роль бизнес-консультанта в изменениях	197
9.6. Персонал предприятия и изменения	203
Заключение	206
Приложения	208
Приложение 1	208
Приложение 2	210
Приложение 3	212
Приложение 4	213
Приложение 5	219
Приложение 6	220
Приложение 7	221
Приложение 8	222
Приложение 9	223
Приложение 10	230
Приложение 11	231
Приложение 12	232
Приложение 13	244
Приложение 14	245
Приложение 15	247
Приложение 16	248
Приложение 17	249
Приложение 18.1	250
Приложение 18.2	251
Приложение 18.3	252
Приложение 19	253
Приложение 20	254
Приложение 21	255
Приложение 22.1	256
Приложение 22.2	257

Приложение 23	258
Приложение 24.1	259
Приложение 24.2	260
Приложение 25	261
Приложение 26	262
Приложение 27	264
Приложение 28	265

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 сотрудников, 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.¹ В конце концов, предприятие имеет общий корень с очень хорошим глаголом предпринимать. То есть, действовать ради достижения целей.

¹ Финансовый словарь.

А старт-ап, компания, организация, команда – это разные этапы эволюции предприятия.

Старт-ап. 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 воспринимать как компанию. Кстати, слово *compania* «сообщество» образовано от латинского *pānis* «хлеб», буквально переводится, как «сохлебники»².

Компания растет, появляются отдельные подразделения и необходимость организовывать и координировать их действия. Так зарождается организация³. 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 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.

² Этимологический онлайн-словарь Шанского Н.М.

³ Organisation – суф. производное от organiser «организовывать», суф. образования на базе органе «орган, часть целого». Этимологический онлайн-словарь Шанского Н.М.

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, отрабатываются 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. Учиты-

вается 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 важнейших 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 трудозатратам, иногда к общему количеству сотрудников.

$ПТ = В / ТЗ$, где

ПТ – производительность труда, руб./час,

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

ТЗ – трудозатраты, 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%.