

ШАГИ для построения успешной организации.

ШАГ ПЕРВЫЙ: решите для себя, чем Вы хотите заниматься – должна появиться ИДЕЯ, которая захватит Ваше внимание.

Чтобы реализовать какую-то ИДЕЮ, необходимо установить ЦЕЛЬ.

ШАГ ВТОРОЙ: это большая и очень важная ЦЕЛЬ КОМПАНИИ и ИЗВЕСТНАЯ, которая будет реализовывать эту ИДЕЮ.

ВАЖНО: Напишите цель предприятия и вывесите на самом видном месте, чтобы вы всегда смотрели на это и думали об этом! А лучше вывесите на самом видном месте для всех сотрудников, т.к. они должны поддерживать Вашу идею, а не какую-нибудь собственную идею о Вашем предприятии!!!

Подсказка: постарайтесь сделать ЦЕЛЬ такой, чтобы она была:

- тем, что вы **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** хотите делать,
- тем, **ради чего будут работать ваши работники,**
- **оптимальным решением для существующей проблемы,** гораздо лучшим, чем какое-либо обычное решение (Блестящая идея),
- представляла собой **реальную пользу для Вас, Вашего окружения, Ваших сотрудников, Ваших клиентов и вообще приносила максимальное благо.**
- еще, сделайте эту цель, как можно **более простой и понятной.** Лучше всего, если она будет выражена всего в одном предложении. Так, чтобы Вам не хотелось ничего ни добавить, ни убавить.

ШАГ ТРЕТИЙ: определите **ПРОДУКТ СВОЕЙ КОМПАНИИ и ТЕХНОЛОГИЮ** его получения.

ПРОДУКТ: *То, что находится в завершенном (законченном) виде (не нуждаться в дальнейшем внимании и участии); то, что готово к обмену на результаты какой-либо другой деятельности, рассматриваемые в качестве поддержки (продукты питания, одежда, кров, деньги, другие виды оплаты и сотрудничество (добрая воля)). Все это должно представлять собой какую-либо ценность (может быть отдано в обмен на что-либо еще, произведенное вне данной сферы деятельности), Обычно предмет или вещь. Это то, что можно посчитать. Мысль или какая-либо идея становится ценным продуктом только в том случае, если ей придается конкретная форма, если она существует в реальности, а не только в мыслях*

Необходимо тщательно и детально описать технологию получения ПРОДУКТА компании.

Производство Продукта можно представить в виде последовательности действий. Результатом каждого действия будет промежуточный продукт (Продукт этапа или **подпродукт**). Исходя из ПРОДУКТА КОМПАНИИ вот, что необходимо сделать для организации рабочего процесса :

1. Распишите весь рабочий процесс по действиям. (ответ на звонок – выставление счета – заказ товара у поставщика – и т.д. или подготовка документов - поездка к нотариусу – и т..д.). Выписывайте все постоянные и непостоянные действия (неважно мелкие или крупные они. **АБСОЛЮТНО ВСЕ!!!**), которые приходится выполнять!
2. После того, как у Вас получился более менее понятный список действий, напишите какой результат каждого данного действия, т.е. какой продукт данного действия (Уборка – чистый пол, ответ на звонок – записанная информация и т.д.). Это и есть Продукт этапа или подпродукт.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: создайте **СТРУКТУРУ** своей компании и сделайте ее известной:

Цель построения структуры и продукты компании

Цель построения структуры компании состоит в том:

- чтобы увеличить эффективность,
- разгрузить перегруженность руководителей
- и поставить компанию на путь расширения и процветания.

Слово **организовывать** означает формировать единое целое из взаимосвязанных и взаимозависимых частей; придавать определенную и упорядоченную структуру. Отсюда происходит термин организация.

Организация - это подразделение действий и обязанностей на специализированные функции.

ЛЮБАЯ деятельность представляет собой ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ действий. Она должна иметь неподвижные точки, **т.е. посты или должности**, которые НЕ текут, чтобы управлять тем, что течет и изменяется, составляя в совокупности поток. Представьте себе конвейер и сотрудника, находящегося на определенном участке конвейера - этот человек отвечает за определенную работу на этом конвейере, он не бежит по всему конвейеру, он находится на определенном месте и выполняет определенные задачи!

Пост - это место, местоположение. Это определенная должность, которой доверены и возложены определенные обязанности.

Структура организации показывает функции, обязанности, пути коммуникации, последовательности действий и полномочия в организации.

Нам нужно иметь продукты. **Под продуктом** мы понимаем завершенную вещь, которая имеет ценность для обмена внутри или вне деятельности. Это может быть услуга или предмет, который передается кому-либо вне организации или другому члену организации.

Если бы у нас был только один человек в этой "организации", ему все же было бы необходимо иметь некоторое представление об организации и какую-либо структуру. Допустим это новая маленькая фирма, состоящая из двух человек – из Ген. Директора и Гл. Бухгалтера, но это же не значит, что они сидят в своих кабинетах и выполняют только обязанности данных постов! Все равно кто-то должен общаться с клиентами, кто-то должен подписывать договора, кто-то должен предоставлять услуги и следить за чистотой! И в итоге они распределяют эти обязанности между собой, занимая свои высокие должности! Со временем они нанимают дополнительных людей и постепенно передают некоторые обязанности.

Если у нас значительный объем работы, нам приходится добавлять людей. Если мы добавляем их без структуры компании, мы также добавляем хаос. Организация без структуры компании будет разрушаться из-за перегруженности и пересекающихся потоков и течений. Конфликтная, она становится хаосом.

Чтобы структура компании была реальной, она должна также охватывать получение материалов, распределение ответственности за каждый продукт и оплату за цикл действия (шаги, проделываемые от начала до конца, которые в результате приводят к продукту), а также наблюдение за всем этим.

Правильная структура компании - это бесконечное объединение потоков, которые не сталкиваются друг с другом, которые входят, претерпевают желаемые изменения и выходят в качестве продукта, будь то работа с клиентом, предоставление услуги, рекламная акция или наем персонала.

Человек инстинктивно использует структуру компании и протестует против ее отсутствия. Самый необученный новобранец, вступая на борт корабля, предполагает наличие структуры компании, если не вывешенной, то хотя бы известной. Он предполагает, что есть кто-нибудь старший и что различная деятельность поручена различным людям. Когда нет известной структуры компании, он протестует. Он чувствует себя неуверенным, поскольку не знает, где он вписывается в организацию.

Качество продукта, в котором обычно винили индивидуальное умение, в громадной степени зависит от структуры компании.

Еще одним из важнейших моментов построения структуры компании – **СДЕЛАТЬ ЕЕ ИЗВЕСТНОЙ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**. Важно, чтобы каждый знал, **что делает ОН САМ и ЗА ЧТО НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**; что **ДЕЛАЕТ и ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ ЕГО КОЛЛЕГА** и так по всей структуре компании.

Это необходимо для того:

- чтобы работа направлялась к ответственному за нее сотруднику,
- если к вам по ошибке попала работа, за которую Вы не несете ответственность, Вы смогли правильно перенаправить эту работу ответственному за нее сотруднику, а не тратили свое время и время Ваших коллег на выяснение «А кому это передать».
- чтобы вся работа, за которую Вы не несете ответственность не «отфутболивалась» руководителю, мол он знает что с этим делать – этим Вы тратите время руководителя.

Вся теория успешной организации в том, чтобы иметь должности, которые выполняют только определенные вещи, чтобы иметь специализированные секции, департаменты и отделения, и чтобы иметь людей, которые выполняют только собственные обязанности и знают, какие обязанности выполняют коллеги и отсылают их работу им.

То, что вы находитесь точно на своем посту, выполняете точно свои обязанности и используете ваши точные линии коммуникации, уменьшает беспорядок. Но если вы не будете время от времени выполнять обязанности другого сотрудника, то это может причинить больше беспорядка, хотя вы при этом и останетесь точно на своем посту и выполняете точно свои обязанности.

Когда вы видите, что вам приходится справляться с чем-то, что не является вашим делом, то нужно решить следующий вопрос: **«Что причинит меньше беспорядка — сделать это или отпихнуть на того, кто должен этим заниматься?»**

Пример: Клиент пришел к нам в офис за услугой, а сотрудник, который занимается клиентами по какой-либо причине отсутствует. Если не заняться Клиентом, у него может появиться ощущение, что к нему недружелюбно относятся. А это плохо отразится на репутации нашей компании и может привести к потере клиента!

Единственная настоящая ошибка, которую вы можете сделать при работе с обязанностями другого сотрудника, это не сообщить ему, устно или письменно, что именно вы сделали. На секунду вы украли его обязанности. Что ж, всегда возвращайте их.

ВЫЖИВАНИЕ любой группы строго зависит от следующих компонентов: ПРОДУКЦИЯ и ОБМЕН. На этом стоит мир. И если эти процессы не отрегулированы, организации грозят трудные времена.

Итак, в итоге мы имеем организацию, состоящую из огромного количества потоков, которые изменяются и протекают в организации, и стабильные посты, которые регулируют эти потоки. Совершенно не обязательно заставлять одного человека быть ответственным за все потоки и при любом удобном случае сваливать всю ответственность на него – он же здесь всем заправляет. Нам необходимо взять весь штат сотрудников и распределить между ними обязанности, за которые они будут нести ответственность. То есть независимо от того, какую должность данный сотрудник занимает в нашей организации, он может занимать более одного поста и иметь больше, чем одну обязанность.

Т.е. наша цель правильно распределить существующие и недостающие обязанности среди всего персонала, а не скидывать все на руководителя.

Руководители становятся озабоченными. Они хотят знать всё. Поэтому они включаются во все линии связи.

Линии связи — очень плохой источник информации.

Руководитель должен наблюдать за ПРОДУКТАМИ, если он хочет знать.

Соответствующая современным требованиям структура компании, исследования статистик и если необходимо проверки — вот действительные источники информации. НЕ ЛИНИИ СВЯЗИ.

Есть только четыре разновидности того, что руководитель хочет иметь на своих входящих коммуникационных линиях.

Вот они:

1. Информация
2. Назначение или увольнение персонала, требующие его действия или подтверждения.
3. Финансовые вопросы.
4. Подтверждения о согласии или несогласии, на предложения сотрудников организации.

Он не хочет иметь:

- а) Требования решений – имеется ввиду, чтобы руководитель решал сложившуюся ситуацию, вместо ответственного за это сотрудника.
- б) Вопли и отговорки в отношении приказов, поручений и поставленных задач.
- в) Сколки в коллективе, наговоры и клевету (этот пункт относится к здравомыслящим руководителям).

Существует 3 вида направлений связи.

Такие как:

1. Горизонтальные, быстрого потока
2. Командные каналы
3. Конференция.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ, БЫСТРОГО ПОТОКА

Линии нормального потока организации горизонтальные.

Они не идут вверх, никуда не переходят и не идут вниз на структуре компании. Они идут от одного сектора в сторону к другому, не проходя через вышестоящие посты.

Почти все послания должны перемещаться подобным образом.

Это связь быстрого потока, не инспектируемая начальством.

КОМАНДНЫЙ КАНАЛ

Командные каналы идут вверх, проходят через руководителя и идут вниз к подчиненному. Или они идут вверх через всех руководителей и возвращаются назад через всех руководителей.

Движение вверх используется для необычных разрешений, полномочий, информации, важных действий или получения согласия. Движение вниз используется для ПРИКАЗОВ.

КОНФЕРЕНЦИЯ

Эта линия обычно идет от руководителя к Ген. Директору .

Она используется для прояснения программы или требований инструкций.

В конечном счете руководство сводится к отдаче приказов для выполнения определенной программы и контролю над их выполнением.

С уважением!
Директор по развитию
Гусев Е.С.