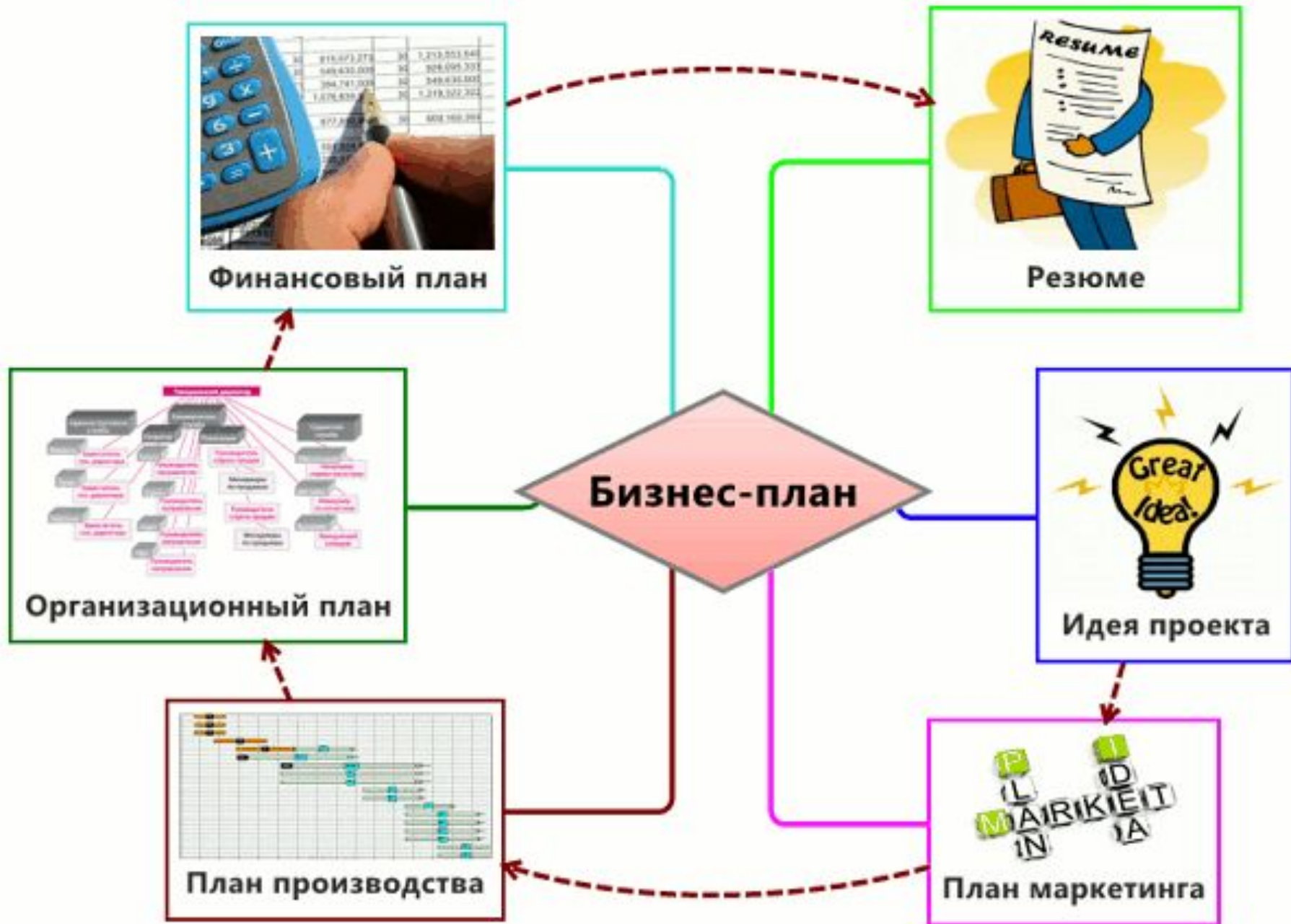


# Организационный план





## Успех компании определяют ее сотрудники

- ✓ Профессионализм сотрудников и определяет успех предприятия.
- ✓ Многие инвесторы принимают свое решение, исходя **из сильных сторон занятых людей.**
- ✓ Опыт, квалификация и личностные качества управленческой команды **оказывают на долгосрочное благополучие** компании большее влияние, чем выпускаемые товары или предоставляемые услуги.
- ✓ Этот план будет рассматриваться специалистами **прежде, чем они прочитают другие его части.**
- ✓ Инвесторам необходимо тщательно проанализировать квалификацию персонала предприятия, найти ответственных за организацию и управление предприятием.





- Если бизнес-план ориентирована на **привлечение финансирования** - «Организационный план» с особым вниманием.
- Если БП предназначен **для внутреннего пользования**, честная оценка сильных и слабых сторон ключевых сотрудников поможет наилучшим образом использовать способности управленческой команды!
  - Предприниматели уделяют пристальное внимание **выбору людей**, которые должны занять **ключевые позиции**.
  - (В поиске обращаются к услугам фирм, специализирующихся на подборе профессиональных администраторов. Но как они взаимодействуют с этим

- ✓ Часто руководство **не уделяет должного внимания** разграничению сфер организационных компетенций и разработке стиля управления, основывающегося на мотивировании персонала к труду.
- ✓ Понятно, что отличные работники получают возможность полностью реализовать свои способности только **в такой системе, которая поощряет, признает и вознаграждает достижения. Т.Е.** компания получает истинное конкурентное преимущество.

При разработке плана управления необходимо сосредоточиться на 2 главных областях:

- ✓ **1) людях, управляющих деятельностью предприятия**

# Ваша управленческая команда

- Какие люди наиболее важны для будущего вашей компании?

## Organization plan

- Кто из них разрабатывает стратегии, которым вы следуете?
- Кто принимает окончательные решения?
- Кто из руководителей определяет товары или услуги, которые будут выпускаться компанией, и цены, которые вы назначите?
- Кто отвечает за продажи?



# Оценив управленческую команду должны рассм.:

- ✓ деятельность ключевых сотрудников / руководителей;
- ✓ деятельность совета директоров;
- ✓ деятельность консультативного комитета;
- ✓ деятельность консультантов и других специалистов;
- ✓ потребности в дополнительном ключевом



## Ключевые сотрудники / руководство

Самым важным человеком в компании - учредители.

ОНИ – высшее звено и осуществляют повседневный контроль над делами.

Поэтому в процессе оценки состояния менеджмента прежде всего должны рассмотреть учредителей компании.

Иногда учредители или основные инвесторы назначают других людей на пост президента .

Остаются в бизнесе, входят в совет директоров, консультируют компанию, занимают второстепенные руководящие должности, — в бизнес-плане необходимо описать их навыки и квалификацию



## Кому необходимо поставить «оценки» в бизнес-плане:

- лица, ответственные за принятие основных решений: президент, гл. испол. директор, президенты подразделений;
- ключевой производственный персонал: гл. операц. директор, менеджер завода, тех. директор;
- ключевой технологический персонал: гл. технолог, директор информационной управл. системы, системный администратор;
- руководящий маркетинговый персонал: дир. по маркетингу, директор по продажам;
- основные менеджеры по кадрам: директор по персоналу, директор по обучению персонала;
- руководитель исследований и разработок.

При рассмотрении персонала ключевых сотрудников необходимо ответить на следующие ?:

- ✓ Обладают ли они необходимыми для занятия конкретных должностей навыками?
- ✓ Достигли ли менеджеры успехов в работе?
- ✓ Извлекли ли они уроки из допущенных в прошлом и связанных с бизнесом ошибок, будут ли они их учитывать, работая в вашей компании?
- ✓ Способствуют ли личностные качества менеджеров эффективной деятельности в составе команды?
- ✓ Возложены ли на менеджеров обязанности по контролю? Действительно ли они способны эффективно направлять и мотивировать подчиненных?
- ✓ Обладает ли команда менеджеров всем диапазоном управленческих навыков,

- ❑ Если составляете БП исключительно для привлечения **финансирования**, число ключевых сотрудников не должно превышать 5 или 6.
- ❑ **Сосредоточьтесь только на тех менеджерах, кто несет наибольшую ответственность за долгосрочный успех компании.**
- ❑ Звезды-люди, имеющих выдающиеся достижения в бизнесе. Ее осветите в БП, выдвинуть ее на передний план и в резюме бизнес-плана.
- ❑ Если ключевой персонал был связан с известными, успешными компаниями, убедитесь, что вы описали полученный менеджерами опыт.
- ❑ В случае, если вы сочтете это необходимым, включите сведения о звездных кадрах в приложение к бизнес-плану.

## Параметры качественных характеристик менеджеров компании :

- ❑ **Опыт.** Укажите должности, которые занимал менеджер в прошлом, и выполняемые им в настоящее время служебные обязанности. Это не резюме, поэтому не все. Инвесторов интересуют навыки или способности менеджеров, которые могут быть использованы на текущих позициях.
- ❑ **Успехи.** Опишите заслуживающие внимания успехи членов управленческой команды, особенно те из них, которые поддаются количественной оценке. Включите в описание достижения, указывающие на способности человека планировать, управлять, преодолевать препятствия и достигать поставленных целей.

- ❑ **Образование.** Данные о формальном образовании менеджера включаются в план только в том случае, если тот плохо знаком с данным бизнесом или его образование непосредственно связано с решением определенной задачи.
- ❑ **Достоинства.** Опишите лучшие деловые качества человека, включая такие черты, как способность мотивировать других, знание данной отрасли и способности к финансовому менеджменту.
- ❑ **Недостатки.** Опишите качества, которые менеджер должен развить в себе для того, чтобы успешно выполнять возложенные на него обязанности Включать эту информацию в окончательный вариант плана не обязательно; используйте ваши оценки для развития

# Денежное вознаграждение и стимулирование менеджеров

- Необходимо описать систему денежного вознаграждения и стимулирования ключевых сотрудников.
- Цель этой системы — удержание менеджеров в компании и мотивирование их к высоким результатам.
- Инвесторы часто задают ? о доле высшего менеджмента в финансах компании.

Организационный план

- С кем будет вестись планируемый бизнес?
- Необходимые специалисты (профиль, образование, опыт, количество).
- Зарботная плата;



Некоторые из средств стимулирования менеджеров:

- ❑ **Должностной оклад.** Сумма денег, ежегодно выплачиваемого менеджеру, независимо от результатов деятельности компании или данного сотрудника.
- ❑ **Премии.** Доп. денежное вознаграждение, обычно выплачиваемое в конце года в зависимости от результатов деятельности компании или данного сотрудника.
- ❑ **Комиссионные.** Сумма, исчисляемая в процентах от суммы / осуществленной сотрудником сделки (в отношении высшего менеджмента не применяется).
- ❑ **Участие в прибыли.** Денежное вознаграждение, выплачиваемое всем имеющим на это право работникам в зависимости от размеров полученной компанией прибыли.
- ❑ **Участие в капитале компании.**
- ❑ **Фондовые опционы.** Право приобретения в будущем акций компании по заранее установленной цене.

## Совет директоров

- ✓ Если правовой формой - корпорация, в ней должен быть совет директоров.
- ✓ Участие инвесторов в деятельности советов директоров направлено на защиту вложенных ими в компанию средств.
- ✓ В процессе формирования совета директоров, возможно, включить экспертов, обладающим редким финансовым чутьем или огромным знаниями об интересующей вас отрасли.
- ✓ Помните, что совет директоров несет юридическую ответственность за управление корпорацией и ее деятельность.
- ✓ Очень тщательно отбирайте внешних директоров компании.





## Консультативный комитет

Если вы знаете людей, суждения и советы которых были бы полезны компании, но из юридических соображений вы не хотите включать их в совет директоров.

Один из способов - помимо найма состоит в том, чтобы учредить неофициальный консультативный комитет.

Он несет незначительную юридическую ответственность (или вообще никакой) но способен оказать существенную помощь в развитии компании.

Консультативный комитет может быть полезен и бизнесу, функционирование которого осуществляется в других организационно-правовых формах, и предполагающих создания совета директоров.



## Консультанты и другие специалисты

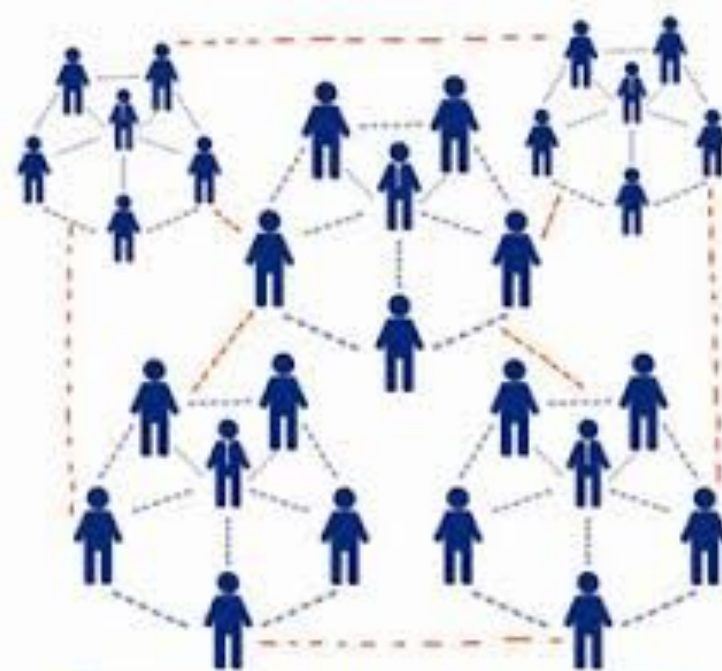
- ❑ Многие руководители МСБ пребывают в убеждении, что услуги консультантов и специалистов необходимы исключительно крупным корпорациям.
- ❑ Но приглашение консультантов позволит получить высококвалифицированных работников, **избежать затрат**, связанных со штатными сотрудниками.
- ❑ **Услуги внешних консультантов и специалистов выгодны как крупным, так и малым предприятиям.**
- ❑ Обращение к услугам консультантов способствует формированию **положительного имиджа бизнеса.**
- ❑ Доверие к вашей компании укрепляется (Когда вас представляет одна из ведущих юридических фирм города или ваш отчет подготовлен **известной бухгалтерской фирмой**)
- ❑ Обладающие определенными навыками консультанты могут помочь заполнить бреши в управленческой команде. (Например, нет директора по маркетингу воспользуйтесь помощью консультанта).

- Каждое предприятие, даже небольшое, должно обращаться к услугам специалистов в юриспруденции и бухгалтерском учете, по крайней мере для того, чтобы вести отчетность и проверять контракты и арендные договоры. Экономия на консалтинговых услугах не имеет смысла.



Например:

- ❑ Консультанты по менеджменту.
- ❑ Консультанты по маркетингу.
- ❑ Дизайнеры.
- ❑ Отраслевые специалисты.
- ❑ Специалисты по высоким технологиям.



Персонал в аренду это просто!

## Потребности в дополнительном управленческом персонале

- Если в вашей управленческой команде **есть несколько вакансий** — это не повод для волнений (если особенно новая компания).
- Инвесторов и банкиров не удивить бизнес-планами компаний, в которых ряд ключевых должностей остаются вакантными.
- Но должны указать должности, которые намереваетесь ввести в будущем, и квалификацию людей, которых планируете привлечь. Сведения дают полную картину управленческой команды и демонстрируют ваше понимание недостатков организации.
- Необходимость поддержания «равновесия» в команде.
- Деловой опыт важнее

## Структура и стиль управления

- Как будет организовано управление компанией?
- Как будут приниматься решения?
- В чем будут заключаться линейные полномочия?
- Как работники должны воспринимать компанию?
- Предоставляете ли вы сотрудникам право голоса в процессе выработки политики и постановки целей компании?
- Рассматривая структуру компании, проанализируйте как существующие формальные линейные полномочия, так и неофициальные способы принятия решений и взаимодействий с работниками.

?:

- Как планируете распределение обязанностей: по функциональным областям, товарным линиям или географическим подразделениям?
- Каких работников будет контролировать каждый менеджер?
- За исполнение каких функций будет отвечать руководитель?

Оргструктура. 2 вида схем:

- 1) описывает распределение сфер ответственности
- 2) отношения подотчетности или контроля.

## Неформальные отношения

- ❑ Неформальные отношения в организации принято рассматривать в бизнес-планах, предназначенных исключительно для внутреннего использования.
- ❑ В процессе оценки неформальной организации необходимо ответить на ?:
- ✓ Кто из менеджеров оказывает наибольшее влияние на принятие решений?
- ✓ Кто из менеджеров имеет свободный доступ к президенту компании или членам совета директоров?
- ✓ Эффективно ли претворяются в жизнь принятые решения?



- Кто из подчиненных имеет значительное влияние на своих начальников?
- Какие подразделения или группы работников имеют наибольшие нравственные проблемы? Кому они сообщают о них?
- Какие усилия вы прикладываете к формированию ценностей, общих для сотрудников компании?
- Какие методы вы используете для создания в компании атмосферы терпимости к различиям и многообразию?
- В общем, вы должны оценить формальное и реальное распределение полномочий и ответственности за принятие решений в компании.

## Стиль управления

- ❑ У каждого менеджера есть личный стиль управления.
- ❑ Развитие таких навыков менеджеров, как коммуникация, лидерство, мотивация, создание команды и т.д., оказывает непосредственное влияние на продуктивность компании, удержание персонала и лояльность потребителей.
- ❑ Вы должны создать в компании такую общую структуру управления и стиль общения, которые не зависели бы от личностных качеств ключевых менеджеров и соответствовали корпоративной культуре.



□ Коммуникация — один из наиболее значимых элементов процесса создания единой команды.

□ Если работники информированы о происходящих в компании событиях, они ощущают себя частичкой единого целого.

| Функции управления                 | Стили управления   |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|
|                                    | Авторитарный   | Демократический  | Делегирующий   |
| Принятие решения                   | Единоличное  | Коллегиальное  | Поручает принять решение команде                           |
| Доведение решений до подчиненных   | Приказ, команда  | Совместное определение исполнителей                          | Команда сама определяет кандидатур                         |
| Подбор и увольнение кадров         | Единолично   | Советуется с командой  | Поручает поиск кандидатур                                  |
| Использование стимулов и мотивации | Страх наказания. Использование материальных стимулов           | Поддержка, поощрение. Совместное определение форм поощрения  | Передает команде определение форм поощрения                |
| Осуществление контроля             | Жесткий контроль сверху  | Функции контроля распределяются совместно                    | Контроль передается команде                                |
| Отношение к повышению квалификации | Определяет единолично, кому, где и когда повышать квалификацию | Совместно определяет кому, где и когда повышать квалификацию | Команда определяет кому, где и когда повышать квалификацию |
| Манера общения                     | Держит дистанцию, необщителен                                  | Дозировано товарищеская, открыт и доступен                   | Отношение полного доверия                                  |

- ✓ Независимо от вашего стиля управления, помните, что каждый сотрудник хотел бы ощущать свою значимость для организации.
- ✓ Признавайте достижения — как неофициально, так и публично.
- ✓ Поощряйте инициативу — как материально, так и морально.
- ✓ Выражайте признательность за хорошо выполненную работу.
- ✓ Советуйтесь и проявляйте чуткость к работникам.

**5 важнейших элементов стиля управления — это:**

- 1)ясная и понятная политика;
- 2)коммуникация;
- 3)выражение признания работникам;
- 4)способность сотрудников влиять на перемены;
- 5)честность и справедливость.

## Глобализация. Управление

- Если международный размах приобретает ваш бизнес, тем больше проблем будет возникать из-за того, что вы ограничиваете сферу вашего руководства только собственной страной.
- Воздействовать на потребителей, управлять персоналом или значительными аутсорсинговыми операциями издалека может оказаться весьма трудным делом:
  - особенно с учетом языковых и культурных барьеров,
  - ✓ связаны с различием временных зон.
- В таких случаях вы можете прийти к выводу, что стоит иметь управляемый орган и/или изрядное количество сотрудников за рубежом.



Обычно полномочия управляющего состава, находящегося в других странах, включают в себя, в частности, следующее:

- контроль над техническим персоналом;
- продажи;
- маркетинг;
- обслуживание потребителей;
- управление центром телефонного обслуживания.

