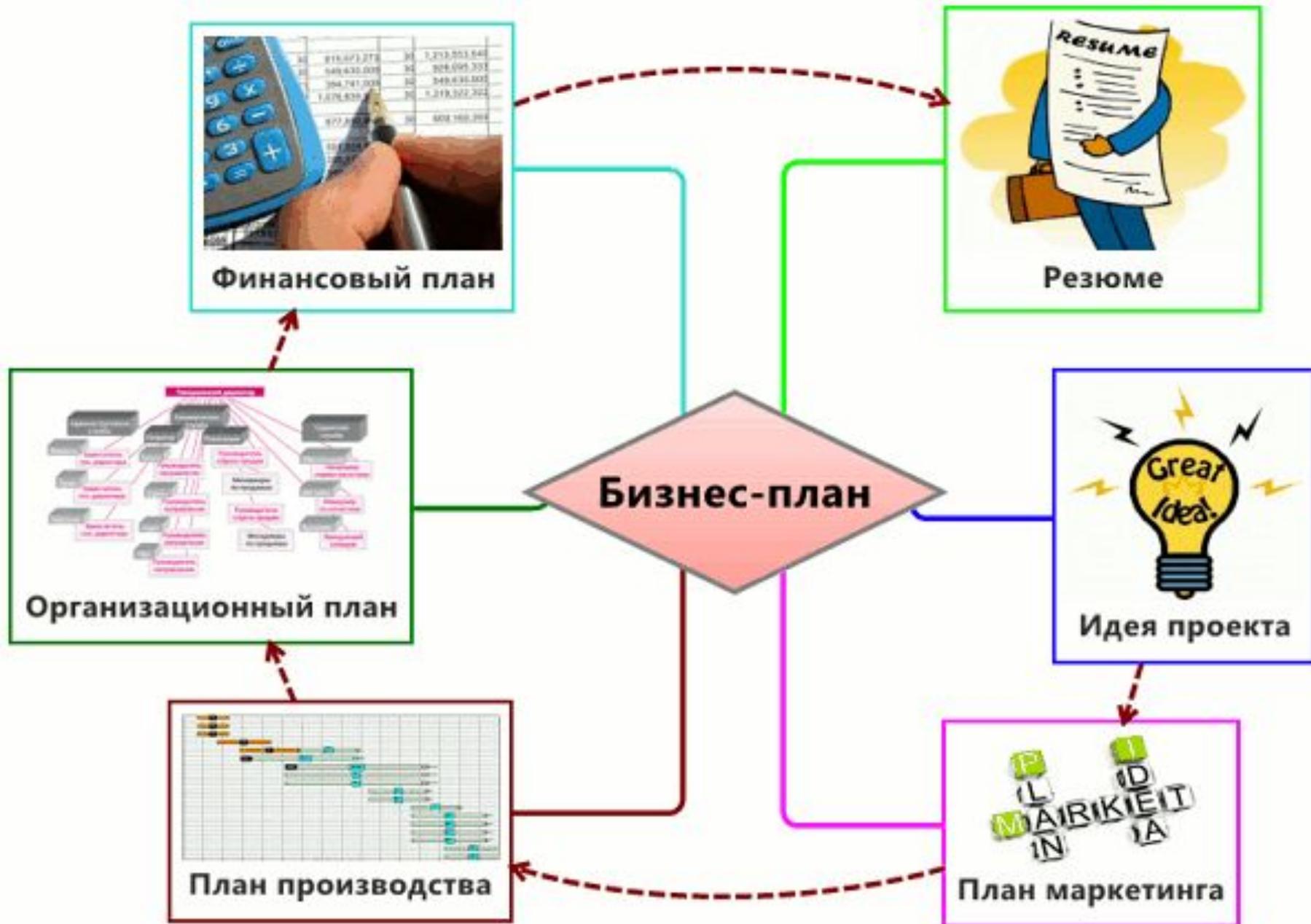


Организационный план





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 предприятия людей, найти отве



**Планируйте
организационную
структуру**



- 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?

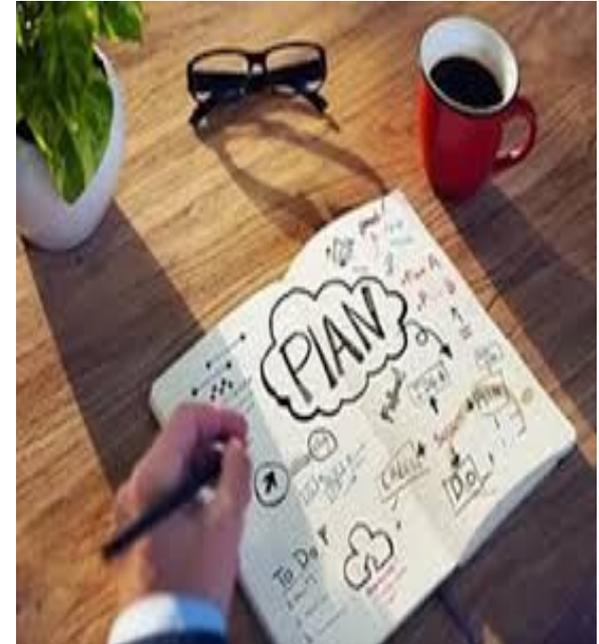
Organization plan

- 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, не предполагающих создания совета директоров.



Консультанты и другие специалисты

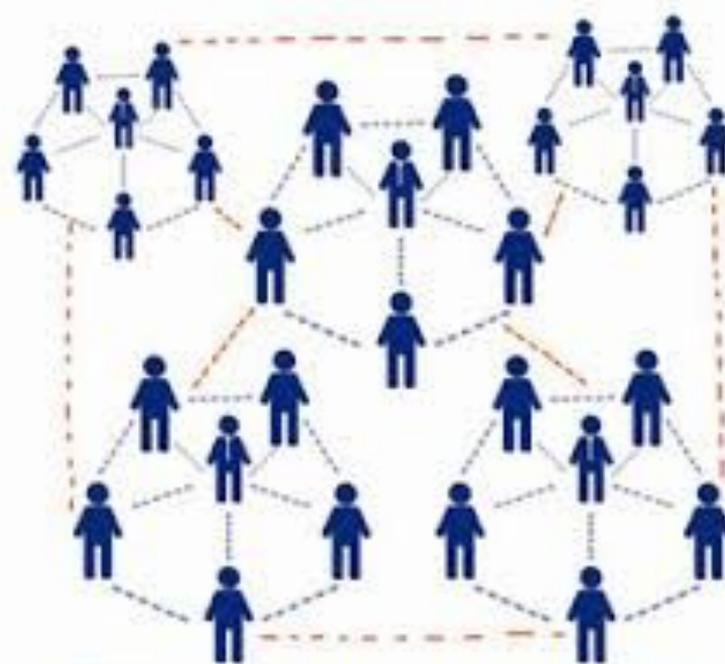
- ❑ Многие руководители МСБ пребывают в убеждении, что услуги консультантов и специалистов необходимы исключительно крупным корпорациям.
- ❑ Но приглашение консультантов позволит получить высококвалифицированных работников, **избежать затрат**, связанных со штатными сотрудниками.
- ❑ **Услуги внешних 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 управляющий 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.

