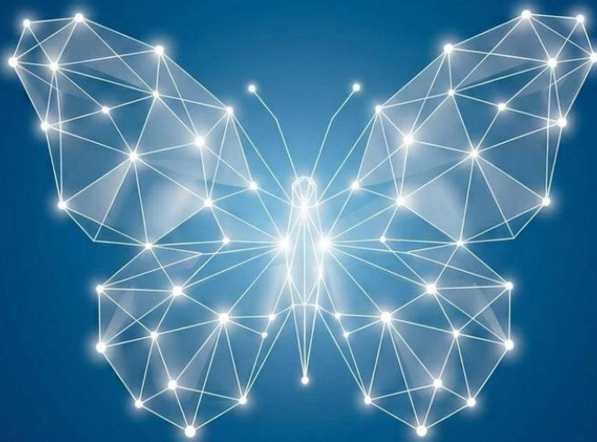


АНАТОМИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

МОДЕЛЬ СБАЛАНСИРОВАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ



Олег Житников

Олег Житников

Анатомия предприятия

<https://litres.ru/74422448>

SelfPub; 2026

Аннотация

Как связать стратегическое видение бизнеса с его ежедневной операционной деятельностью? Как сотруднику найти своё место на предприятии? Почему некоторые предприятия неэффективны?

Книга предлагает новый и в то же время комплексный взгляд на устройство современных компаний. В основе работы — анализ сквозных процессов, проектных инструментов и архитектурных слоев организации. Автор предлагает новаторскую концепцию динамических ограничений проекта, проводя математическую и логическую аналогию между законами термодинамики и триадой «сроки — объем — бюджет».

Издание адресовано руководителям проектов и бизнес-процессов, инженерам, предпринимателям и специалистам по управленческому консалтингу.

Содержание

Предисловие	4
Введение	6
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ – АНАТОМИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1 Сущность предприятия	8
2 Основные цели предприятия и сотрудников	14
3 Требования к предприятию	17
4 Архитектура и механика процессов	24
5 Роль сотрудника на предприятии	35
6 Должностные обязанности	39
Конец ознакомительного фрагмента.	48

Олег Житников

Анатомия предприятия

Предисловие

Написано множество книг о сущности предприятия, часть из них сухим академическим языком, другая – переполнена саморекламой авторов и маркетинговыми «уловками» для лучшей продаваемости. В этом потоке сложно найти инструменты, которые действительно помогают разобраться в том, что же это за «зверь» такой – предприятие.

Давайте поступим иначе. Вместо скучной теории или маркетингового шума я предложу целостный и законченный образ предприятия. Мы препарируем его в различных плоскостях, а отдельные части рассмотрим буквально «под лупой».

В глазах работника, инженера, а порой и руководителя предприятие зачастую выглядит каким-то неповоротливым, хаотически функционирующим монстром с непрогнозируемыми последствиями от каждого действия. Так ли это? Предстоит разобраться.

В основе описания лежит мой более чем двадцатипятилетний путь поиска ответов на вопросы «что представляет собой предприятие и как оно работает?», «почему одна компания оказывается неэффективной, а другая процветает?»,

«существуют ли универсальные правила их функционирования и какова во всем этом роль сотрудника?». Этот поиск осуществлялся через работу в различных промышленных областях (автомобильный, железнодорожный, морской транспорт, нефтегазовая индустрия), с разных ступеней корпоративной лестницы – от рядового работника и инженера до руководителя. Мне довелось взглянуть на процессы глазами заказчика и подрядчика, пройти через операционную деятельность и управление проектами в отечественных и международных компаниях.

Смена перечисленных ролей и контекстов обнажила главную проблему – традиционные подходы к управлению слишком часто полагаются на интуицию или изменчивые тренды. В поисках твердой опоры я пришёл к выводу, что теория менеджмента полна абстрактных схем. Как инженеру, мне всегда хотелось опереться на некие закономерности. Так, в том числе, родилась представленная в этой книге метафорическая концепция «термодинамики проектных ограничений». Опираясь на классическое уравнение Менделеева-Клапейрона, удалось вывести определенные параллели между ограничениями проекта (бюджетом, сроками, объёмом и качеством) и законами термодинамики идеального газа.

Введение

Чтобы эффективно работать в компании и получать удовольствие от осмысленности труда и как следствие зарабатывать хорошие деньги, нужно понимать, **что такое предприятие и как оно работает**. Иными словами, нужно разобраться с анатомией предприятия, его структурой, и **найти своё место** в этой структуре.

Раз уж мы используем анатомические термины, неплохо было бы понять, кто **ВЫ** в организме компании – сердце, кожа, руки, может быть – крылья или хвост.

Осознание каждым сотрудником своих обязанностей, целей предприятия, его структуры и способов функционирования, даёт множество преимуществ как для предприятия в целом, так и для каждого сотрудника. Даже если это осознание не приходит сразу, к нему стоит стремиться.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ – АНАТОМИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1 Сущность предприятия

Как устроен бизнес-организм

Размышления о сущности предприятия позволяют иначе взглянуть на его «физику». Представим, что предприятие – это живой организм. Точно так же, как биологическая форма и физический состав любого существа зависят от среды его обитания – структура предприятия продиктована внешними условиями.

Но, несмотря на всё многообразие фауны Земли, большинство организмов имеют схожую базовую «архитектуру». У них сопоставимые наборы внутренних органов (сердце, легкие, желудок), внешних элементов (конечности, голова, кожный покров) и идентичный функционал (кровообращение, пищеварение, передача нервных импульсов). Эта схожесть обусловлена условиями проживания на Земле: наличием воздуха, давлением, солнечным излучением, сменой дня и ночи, силой притяжения и другими. То есть, физические условия планеты выступают главными архитекторами живых систем. Очевидно, что среда другой планеты сформировала бы принципиально иные, непредсказуемые формы с совершенно другим составом органов.

Подобный закон управляет миром бизнеса. Любое предприятие рождается и формируется в заранее заданных координатах внешней среды. К ним относятся: политический строй, законодательный каркас, количество и жесткость контролирующих государственных органов, культурные традиции общества, тип производимого продукта, структура рыночного спроса. Эти факторы составляют внешний контур, определяющий внутреннее устройство предприятия.

Независимо от масштаба и отрасли, жизнеспособные предприятия содержат наборы базовых функций:

- управление;
- основное производство;
- поддержка основного производства;
- продажи – сбыт ценности клиенту и получение оплаты.

Данная концепция деления предприятия на четыре сегмента развернута в главе 7.

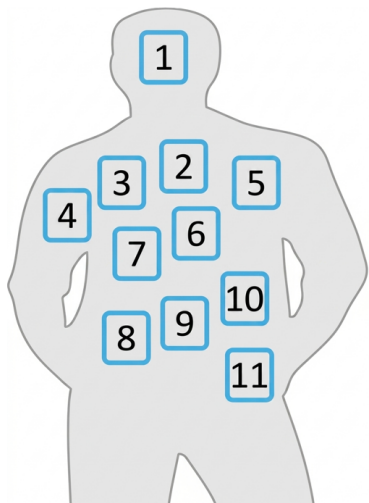
Таким образом, любая организация, подобно живому организму, состоит из стандартного набора «органов». Разница между конкретными компаниями, безусловно, существует, но это отличие того же порядка, что и отличие между крокодилом и антилопой – при полярных стратегиях выживания их внутренняя анатомия подчинена одним и тем же законам физики и биологии. И как биологическое царство делится на классы, семейства и виды, так и предприятия поддаются классификации. Это позволяет выработать единые, универсальные инженерные инструменты управления ими.

Делегирование функций и масштабирование

Чтобы понять механику зарождения и эволюции предприятия, начнем с элементарной модели и будем усложнять её пошагово.

Представим специалиста, который принял решение выйти из найма и открыть собственное дело. Назовем его предпринимателем. В нашей концепции одиночный **предприниматель – это простейшее предприятие**.

Наш предприниматель (ИП) закупил оборудование для производства трубопроводной арматуры (краны, клапаны, патрубки), и начал выпускать её малыми партиями ради получения прибыли. На этом этапе он единолично замыкает на себе абсолютно все функции крупного бизнеса. Предприниматель закупает и транспортирует сырье, изготавливает продукцию, обслуживает оборудование, рекламирует и продает продукцию, готовит финансовую отчетность, платит налоги, несет ответственность за вопросы экологии и охраны труда. Это принципиально важно осознать, что **предприниматель содержит в себе все функции крупного предприятия в уменьшенной или зачаточной форме** (рис. 1А), разница лишь в масштабах.



1. Управление
2. Закупка сырья
3. Транспортировка сырья
4. Производство продукции
5. Обслуживание оборудования
6. Реклама продукции
7. Продажа продукции
8. Финансовая отчетность
9. Налоги
10. Ответственность за вопросы экологии, охраны труда и промышленной безопасности
11. Другое

Рис. 1А Простейшее предприятие - предприниматель

Более того, современные государства часто упрощают собственные требования к таким микросистемам, вводя льготные налоговые ставки и сокращая бюрократическую нагрузку, осознавая, что одному предпринимателю тяжело самостоятельно вести перечисленные функции.

По мере накопления опыта и заключения долгосрочных контрактов объёмы производства растут. В определенный момент наступает предел физических возможностей одного человека. Предприниматель больше не успевает делать всё сам. Он нанимает первого рабочего для изготовления

продукции, оставляя за собой все остальные функции, тем самым он выделяет из себя функцию «производство продукции» и делегирует её нанятому специалисту. Это можно представить, как если бы предприниматель отдал кусок себя (функцию своего «юридического тела») другому специалисту. Визуализируя данную «передачу», можно сказать, что предприниматель по мере дальнейшего роста будет раздавать «части себя» другим сотрудникам (рис. 1В). Кстати, такая способность раздавать «части себя» другим сотрудникам является знаком зрелости предпринимателя. Часто можно услышать совет для начинающих руководителей: «Не бойся делегировать!». Вот эта «раздача частей себя» и есть делегирование. Так происходит рост и расширение предприятия. А далее подобный механизм роста транслируется уже на расширение подразделений предприятия.

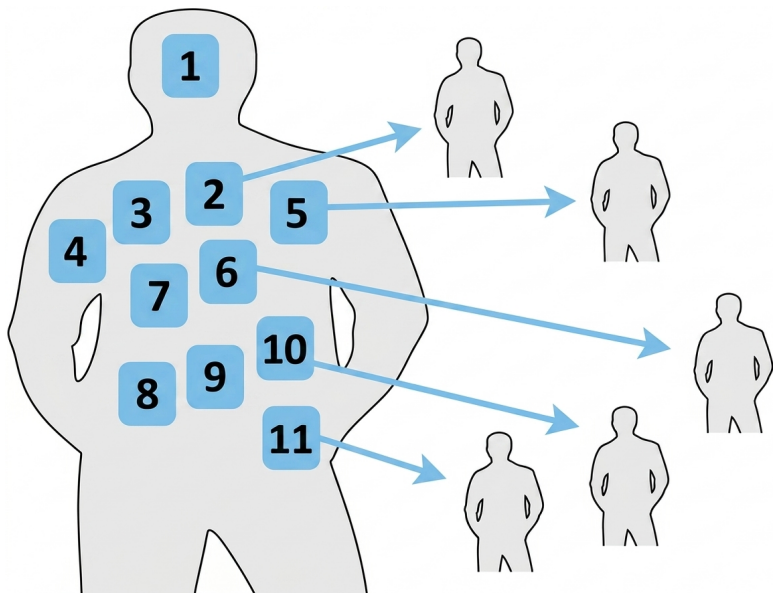


Рис. 1В Предприниматель делегирует функции

С дальнейшим ростом количества заказов предприятие предпринимателя разрастается, и может поменять юридический статус с ИП, например, на «акционерное общество», после чего предприятие в обязательном порядке берёт на себя новые обязательства, в том числе и от государства, при этом количество сотрудников растет, появляются отделы, затем департаменты или управления.

2 Основные цели предприятия и сотрудников

Любое предприятие создается не спонтанно, а ради достижения конкретных результатов. Выдвинем пару постулатов и докажем их состоятельность.

Первый постулат. Основной и универсальной целью любого предприятия является **«получение прибыли предприятия»**. Все остальные устремления компании – лишь элементы иерархического графа, где на вершине находится прибыль, а на нижних уровнях – операционные задачи: расширение рынка, увеличение объёмов продаж, модернизация мощностей или улучшение качества.

Между уровнями целей всегда находится подчинительный союз «чтобы», например: «разработать ТЗ (техническое задание) для приобретения точного инструмента» → чтобы «обосновать необходимость точного инструмента и защитить бюджет на его приобретение» → чтобы «приобрести точный инструмент» → чтобы «улучшить качество продукции» → чтобы «увеличить объёмы продаж» → чтобы «получить прибыль».

Или другой, не самый очевидный путь: «провести социальную или экологическую акцию» → чтобы «получить налоговые преференции или укрепить бренд» → чтобы «сни-

зитель издержки и привлечь лояльных клиентов» → чтобы «получить прибыль».

Все потоки причинно-следственных связей от нижних уровней данной пирамиды должны стекаться в одну финальную точку, эта точка – основная цель «получение прибыли предприятия». Если некая промежуточная деятельность отдельного сотрудника или подразделения не встроена в поток генерации прибыли, она является чужеродной для предприятия и ведет к убытку.

Второй постулат. Основной и универсальной целью любого сотрудника на предприятии является **«получение личной прибыли»**. Если кто-то из сотрудников считает, что работает за «идеи», ему стоит проверить себя, готов ли он продолжать работать бесплатно. Но даже если он ответит себе – да, то при ближайшем рассмотрении окажется, что его «идеи» легко конвертируются в деньги или в иные блага.

Безусловно, человеком движет не одно лишь желание заработать денег. И если обратиться к небезызвестной «Пирамиде потребностей Маслоу» или «Двухфакторной теории мотивации Герцберга», то можно найти много других причин работать на предприятии. Однако если убрать любую из причин человек не перестанет работать. И этот принцип функционирует со всеми причинами, кроме денег. Если человек перестанет получать прибыль на предприятии – работать на этом предприятии он не станет.

Несмотря на кажущуюся идентичность, цель сотрудника

«получение личной прибыли» и цель предприятия «получение прибыли предприятия» могут не совпадать. Бывают ситуации, когда компания бьёт рекорды доходности, а зарплаты персонала остаются неизменными. Возможен и обратный перекося, когда сотрудник получает крупный бонус за локальное достижение, которое в итоге не принесло предприятию прибыли.

Одна из ключевых задач управления – синхронизировать эти векторы получения прибыли. Классическим инженерным интерфейсом для согласования целей сотрудника и бизнеса выступает описанная в ISO 22400 [1] система КПЭ (ключевые показатели эффективности). Она привязывает личную выгоду работника к экономическому результату компании.

Когда мы смотрим на предприятия и его работников через призму «получения прибыли» как описано выше, мы начинаем видеть предприятие как машину по заработку денег. Вопрос же «зачем зарабатывать деньги» – лежит за рамками этого исследования – пусть каждый ответит на него сам.

3 Требования к предприятию

Иногда, в погоне за модными тенденциями, не разобравшись в сути явления, компании объявляют в качестве своих целей «соблюдение законодательных требований», или «соблюдение требований ПБ». Однако эти категории не могут быть целями.

Во-первых, если вы объявляете своей целью «соблюдение каких-то требований», это значит, что вы «расписываетесь» в несоблюдении этих требований в текущий момент.

Во-вторых, «соблюдения требований» могут быть лишь ограничениями, некими границами, в рамках которых реализуется движение к целям, то есть простыми словами, мы не можем зарабатывать деньги любым способом, мы можем делать это только в рамках законодательных ограничений, таких как, ограничения промышленной безопасности, охраны труда, трудового, налогового, гражданского, природоохранного, уголовного законодательства. Например, никто не может заставлять сотрудников работать сверх нормативов рабочего времени, несмотря на то что это явно выгоднее. Нельзя обеспечивать шахтеров кедами вместо специальной защитной обуви. Запрещено сливать в речку неочищенные сточные воды. Перечисленные примеры являются ограничениями, соблюдение их не может быть целями, соблюдение их – это само собой разумеющиеся условия функциони-

рования предприятия. Хорошей иллюстрацией может быть визуализация реки, где поток воды – это движение к цели, а берега – это любые ограничения.

Предприятие всегда ограничено необходимостью соблюдать требования. Требования бывают внешними и внутренними по отношению к предприятию, выстраиваясь в иерархию. Почему вообще стоит говорить об иерархии требований к предприятию? Дело в том, что в компаниях не всегда есть четкое осознание этого.

Вот пример, связанный с промышленностью некоторых постсоветских стран, входящих в зону ЕАЭС. Членство в этой организации накладывает на страны обязательства следовать правилам ЕАЭС, например, следовать требованиям ТР ТС. При этом, за время независимости такие страны уже выстроили свои внутренние структуры законодательных требований к промышленности. И поверх всего этого эти страны применяют международные требования к промышленности, поскольку сотрудничают с большим количеством международных компаний.

Таким образом упомянутые страны применяют три вида разных требований к промышленности: требования ЕАЭС, локальные требования и международные требования. И тут встает вопрос о приоритете. И вот, специалисты предприятий, плотно и долго проработавшие с международными компаниями, настолько отождествляются с ними, что ставят международные требования, например требования сле-

довать стандартам API, ISO, ABS, выше локальных и выше требований ЕАЭС, что в корне неверно.

Внешние обязательные требования

Главные внешние требования – это конституция и законодательные требования.

Однако есть отдельный пул международных требований, которые должны соблюдаться компанией. Давайте разберем этот кейс по шагам.

Для государств, участвующих в международной системе права, классической практикой является «принцип приоритета международного договора над национальным законом». В связи с чем, в конституциях таких стран присутствует статья, гласящая приблизительно следующее: «... *ратифицированные международные договоры имеют приоритет над законами страны ...*». В этом случае любая компания этой страны должна соблюдать требования таких международных договоров в части, касающейся её самой.

Примерами таких обязательств могут быть требования к оборудованию, установленные техническими регламентами таможенного союза для стран ЕАЭС, или требования к пищевой продукции, закреплённые в нормативных актах европейского союза (ЕС) для стран ЕС.

В примере с оборудованием в зоне ЕАЭС компания должна:

- соблюсти все требования ТР ТС;
- соблюсти требования законов и подзаконных актов собственной страны в тех частях, которые не противоречат требованиям ТР ТС;
- затем компания выполняет требования международных стандартов если имеет такие обязательства перед контрагентами.

Внешние регулярные требования

Также, внешними требованиями будут контрактные обязательства. О контрактных обязательствах описано в главе 17.

Внутренние требования

Внутренними требованиями будут требования различных внутренних документов, таких как устав, политики, положения, регламенты, инструкции и др.

Часто предприятия накладывают на себя дополнительные обязательства и ограничения с разными целями. В этом случае подобные дополнительные обязательства и ограничения также являются внутренними требованиями для предприятия. Это могут быть собственные обязательства следовать государственным или отраслевым стандартам, или, напри-

мер использование иностранного языка.

Если по разным причинам компания желает соблюдать требования каких-либо международных стандартов, например ISO или API, то такое соблюдение также будет являться внутренним требованием, которое должно быть закреплено в соответствующем внутреннем регламенте или иным способом.

Внешние нерегулярные требования

Ко внешним нерегулярным требованиям можно отнести требования соприкасаемых социальных групп – это неявные на первый взгляд требования, но которые в отдельных случаях *следует* учитывать, а в отдельных случаях *необходимо* учитывать. Такими могут быть требования различных сообществ, например национальных меньшинств, местных сообществ, экологических активистов, профессиональных союзов и т. п.

В отношении подобных требований компания может создавать собственные внутренние нормативные документы, которые помогают ей систематизировать и применять внешние нерегулярные требования. В этом случае она переводит «внешние нерегулярные требования» во «внутренние».

Иерархия требований

Таким образом, выстраивается иерархия и приоритезация требований к компании:

1. **Внешние обязательные требования:**

1.1 Конституция;

1.2 Ратифицированные международные договоры;

1.3 Законы;

1.4 Подзаконные акты;

2. **Внешние регулярные требования:**

2.1 Контрактные обязательства;

3. **Внутренние требования:**

3.1 Требования внутренних регламентирующих документов компании;

3.2 Дополнительные обязательства, возлагаемые компанией на себя.

4. **Внешние нерегулярные требования:**

4.1 Требования соприкасаемых социальных групп.

Важно отметить, что из всех перечисленных восьми пунктов требований, только «контрактные обязательства» – являются требованиями, генерирующими доход.

В данной иерархии сознательно не рассматриваются «обычаи делового оборота», так как они не создают формальных обязательств до возникновения спора, а применяются судами для восполнения пробелов в законодатель-

стве или договоре. С точки зрения повседневного управления предприятием их можно рассматривать как фоновый контекст контрактных обязательств. Обычаи делового оборота описаны в главе 18.

4 Архитектура и механика процессов

Бизнес-процесс

Мы подошли к одному из самых критических элементов анатомии предприятия – процессам (бизнес-процессам). Чтобы понять, как работает бизнес нужно заглянуть внутрь этих элементов.

«Бизнес-процесс» – это повторяющаяся деятельность, целью которой является создание потока стандартных результатов, продуктов, услуг .

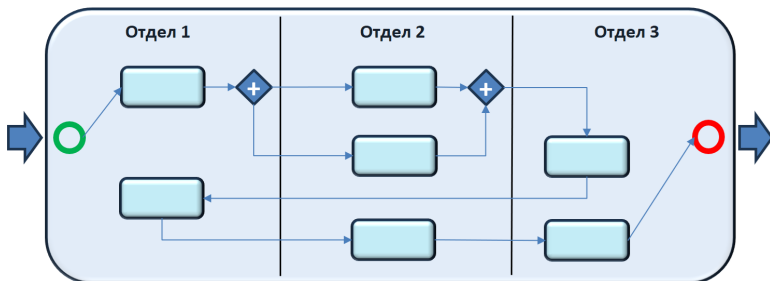
Бизнес-процесс может быть графически представлен двумя способами:

- Макро-уровень («черный ящик» или «коробочка» (рис. 4А)). Представление, где на входе мы имеем сырье или информацию, на выходе – измеримый результат (продукт / услуга), сама система находится под управлением и потребляет ресурсы (персонал, оборудование).



Рис. 4А Бизнес-процесс – Макро-уровень

- Микро-уровень (Блок-схема). Цепочка последовательных шагов и подпроцессов, соединенных логическими связями. (рис. 4В). На этом уровне подпроцессы и задачи показываются без изображения «управления» и «ресурсов», это позволяет не перегружать визуализацию.



Простейшая блок-схема предприятия

Предприятие – это самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги. Предприятие состоит из различных структурных подразделений, таких как цеха, отделы, департаменты.

Однако, если подняться над иерархической структурой предприятия, то мы увидим, что предприятие – это один гигантский бизнес-процесс верхнего уровня. У него точно так же есть внешний вход (сырье, ресурсы, заказы), внутренний алгоритм переработки и четкий выход (готовый продукт или работа для рынка) (рис. 4С).



Рис. 4С Бизнес-процесс – Предприятие

Справедливо ли рассматривать предприятие как бизнес-процесс?

Да! Если обратиться к BPM СВООК [2] можно выявить древовидную иерархию процессов (рис. 4D):

- 1 - предприятие (Enterprise);
- 2 - направление деятельности (Line of Business);
- 3 - бизнес-процесс (Business Process);
- 4 - подпроцесс (Sub-Process);
- 5 - задача (Task);
- 6 - операция (Step).

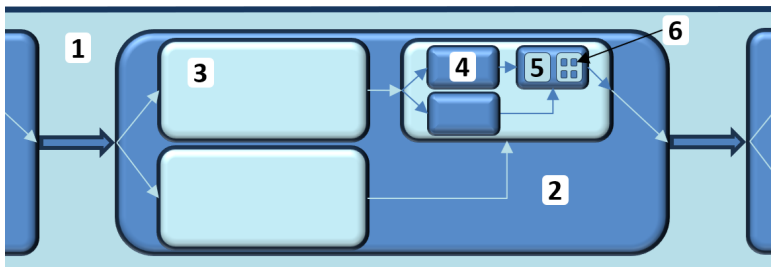


Рис. 4D Бизнес-процесс – Иерархия

Подобный взгляд на предприятие и процессы позволяет видеть универсальность процесса и элементов его составля-

ющих. Таким образом становится очевидно, что все процессные элементы разных уровней от «операции» до «предприятия» являются по сути «коробочками», вложенными друг в друга как матрешки.

А если мы поднимемся над предприятиями, то увидим, что «продукция», выпускаемая предприятием «А», становится «сырьём» или «ресурсами» для предприятия «В» (рис. 4Е). Скажем, предприятие «А» выпускает и продаёт токарные станки в виде «продукции», а предприятие «В» закупает их и использует в качестве «ресурсов». И тогда цепи взаимозависящих предприятий выстраиваются в удивительную картину – единый бизнес-процесс, где предприятия обеспечивают друг друга в огромной сети рыночных отношений.

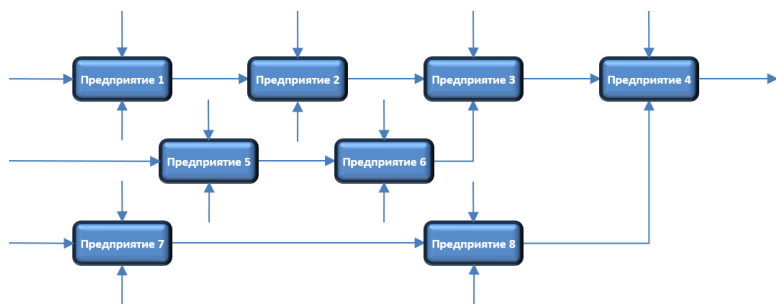


Рис. 4Е Бизнес-процесс – Рынок

Сущность процесса

Теперь попытаемся рассмотреть суть происходящего в бизнес-процессе. На рис. 4А бизнес-процесс был представлен как «коробочка», в которую заходит сырьё, и из которой выходит продукт. Снова дадим наглядный пример: бизнес-процесс – это завод по производству кирпичей, сырьё – это глина, продукт – это кирпичи. И на этом и других примерах можно обнаружить, что внутри «коробочки» происходит определенная работа по превращению сырья (глины) в продукт (кирпичи). То есть если унифицировать подход, то можно сказать, что **любое предприятие, как и любой бизнес-процесс – это устройства по переработке «сырья» в «продукт»** (рис. 4F).



Рис. 4F Бизнес-процесс – Сущность

Возьмите любой бизнес-процесс любого масштаба, и вы увидите подобное устройство, будь то процесс приёма персо-

нала на работу (на входе претендент, на выходе сотрудник), будь то готовка в ресторане (на входе продукты, на выходе блюда), будь то строительство (на входе кирпичи, на выходе здания), или транспортное предприятие (на входе запрос на перевозку, на выходе выполненная перевозка).

Процессный и проектный подходы

Другим ключевым пунктом в анатомии предприятий является существование двух принципиально разных направлений – это процессы и проекты. Соответственно, и всё управление предприятиями верхнеуровнево делится на два потока – проектное управление и процессное управление.

Проект – это временная деятельность по созданию уникального результата, продукта, услуги. Основной акцент на временности и уникальности. Проект имеет начало и конец.

Сравнивая процесс и проект, мы видим два принципиальных различия (рис. 4G):

- проект сфокусирован на уникальности продукта, в то время как процесс на потоке стандартных продуктов;
- проект всегда временен, а процесс – это повторяемая деятельность.



Рис. 4G Проект & Процесс

В случае с процессом выполняются понятные действия, при этом важно держать качество каждого экземпляра процесса на определенном уровне – это как держать ритм. Мало выполнить бизнес-процесс хорошо один раз, нужно получить тот самый чёткий ритм, чтобы каждый экземпляр бизнес-процесса выполнялся предсказуемо хорошо.

В проекте же фокус смещен на однократное достижение целевых показателей в условиях фиксированных сроков. Здесь нет возможности накапливать опыт внутри длинного цикла: необходимо выдать заданное качество с первой и единственной попытки.

Продукт проекта всегда дороже, чем продукт процесса.

Следует понимать, что проектный подход не хуже и не лучше процессного, просто они решают разные задачи. Процессы не могут заменить проекты и наоборот.

Однако существует вывод, который напрашивается после анализа преимуществ и недостатков обоих подходов – это то, что **хорошая проектная команда должна стремиться сделать из повторяющихся проектов – процессы**. То есть, если проект выполнен успешно, то в случае, если поступает заказ на идентичную работу, безусловно следует использовать опыт, процедуры и наработки предыдущего проекта.

Примеры:

Процессный подход	Проектный подход
Производство тротуарной плитки на заводе	Проектирование тротуарной плитки
Выдача кредита в банке	Разработка процедуры выдачи кредитов
Заполнение заявки на закупку	Разработка формы заявки на закупку
Приём сотрудника на работу	Разработка оргструктуры
Выпуск продукции на конвейерной линии	Строительство конвейерной линии
Производство нефтепродуктов	Строительство нефтеперерабатывающего завода
Потоковый выпуск проектной документации	Технический расчет уникальной конструкции
Текущий ремонт оборудования	Модернизация оборудования

Основными международными стандартами, регламентирующими эти два подхода, являются:

- ВРМ СВоК [2] - свод знаний по управлению бизнес-процессами;
- РМВоК [3] - свод знаний по управлению проектами.

Виды обязательств

Поскольку мы неоднократно обращались к терминам «товары», «работы», «услуги», не лишним будет описать, что имеется в виду.

«**Товары**» – это вид обязательств при осуществлении поставки / купли-продаже. Здесь всё очевидно. Каждый гражданин постоянно участвует в подобного рода взаимодействиях.

«**Работы**» – это вид обязательств, в результате которых появляется осязаемый продукт. Это могут быть работы по установке окон, работы по оклейке обоев. В обоих случаях продуктом будет не «окна» или «обои», а «установленные окна» и «поклеенные обои».

«**Услуги**» – это вид обязательств, в результате которых не появляется осязаемый продукт. Примером будут «консультационные услуги», «услуги сертификации», «охранные услуги».

В противовес товарам, работы и услуги условно включаются в одну категорию.

Перечисленные три вида обязательств являются основными, так как встречаются чаще всего. Однако существуют и другие виды обязательств:

- «Поручение» – агент выполняет поручение от имени принципала (заказчика).

- «Комиссия» – комиссионер совершает сделки от своего имени, за счёт заказчика.
- «Аренда» – предоставление имущества во владение / пользование.
- «Коммерческая концессия (франчайзинг)» – предоставление комплекса особых прав плюс сопровождение.
- «Страхование» – исполнитель (страховщик) принимает риск за премию.
- «Заём / кредит» – предмет – денежные средства / вещи, определённые родовыми признаками. Родовые признаки здесь – это взаимозаменяемость, например заёмщик обязан вернуть такое же количество денег, а не те же самые банкноты.
- другие виды обязательств.

5 Роль сотрудника на предприятии

Предприятие состоит из сотрудников, технологических средств, и процессов. Исследуем роль сотрудника на предприятии. Ей присущ определенный внутренний дуализм.

Прошрое. Чтобы понять эволюцию этой роли, обратимся к историческому архетипу – условному «предприятию первобытного человека по разделке мамонтов». На входе бизнес-процесса – туши мамонтов, на выходе – мясная продукция, в качестве управления – приказы вожака и договоренности как действовать, а в качестве ресурсов – группа членов племени, орудия для разделки, и другие вспомогательные средства. Туши нужно мыть, перемещать, разрезать на части. Все операции выполняются людьми.

Настоящее. Если мы перенесем эту модель в современность, то увидим значительное сокращение численности персонала. Ключевые операционные функции полностью или частично переданы машинам: мойка осуществляется с помощью моечных машин, подача воды – насосами, перемещение – грузоподъемными механизмами. Человек сместился с позиции прямой рабочей силы на позицию оператора, наладчика, обслуживающего специалиста и контролера.

Будущее. Взгляд в будущее проецирует абсолютно безлюдное производство, где датчики, исполнительные механизмы и алгоритмы искусственного интеллекта полностью

замкнули на себе операционный контур.

Эта эволюция обнажает жесткую правду. С точки зрения бизнес-процесса **сотрудник равен любому другому элементу процесса** и является просто одним из его «винтиков». Более того, в этой концепции человек признается слабым звеном, потому что в отличие от машин он подвержен физической и психологической усталости, совершает ошибки из-за невнимательности, уходит на больничные и подвержен эмоциональным всплескам. То есть работа сотрудника важна для работы предприятия так же, как важна работа шестерни в редукторе, повреди шестерню, и редуктор неисправен.

Но «точки зрения бизнес-процесса» не существует, существует лишь точка зрения выгодополучателей.

И здесь мы видим вторую сторону медали: **предприятия создаются людьми и ради людей**. Выгодополучателями качественной и бесперебойной работы предприятия, вопреки расхожему мнению, являются не только акционеры и топ-менеджмент, но и все работники предприятия. Дело в том, что работники имеют, как правило, основной или единственный доход в виде зарплаты на предприятии. А это значит, что любой работник заинтересован и зависит от качественной и бесперебойной работы каждого сотрудника на предприятии!

Для иллюстрации этого утверждения можно снова обратиться к доисторическому племени и посмотреть, как его члены загоняют мамонта. Снова мы увидим предприятие, на

этот раз «предприятие по охоте на мамонта» с заказом на мясо мамонта на входе процесса, с пойманным мамонтом на выходе процесса, с командой охотников, копьями и ловушками в качестве средств и с командами вождя и общими договорённостями в качестве управления всем этим предприятием (рис. 5).



Рис. 5 Предприятие по охоте на мамонта

Данное предприятие имеет своей целью – накормить племя мясом мамонта. Каждый работник и члены их семей заинтересованы в успешной работе такого предприятия.

Вернувшись к теме главы, мы можем выделить два аспекта роли сотрудника. Первый – это «винтик» процесса. Вторым – добытчик достатка (прибыли) для себя и для круга зависящих людей (семьи).

Если сотрудник делает работу плохо или не делает вовсе, то мы получим один из двух случаев. Первое – когда эту работу будет вынужден делать другой сотрудник. Второе – это когда работа останется не сделанной и предприятие (процесс) не выполнит предназначение и не даст результат на выход. Кто-то не получит продукта и это приведёт к разочарованию, недополучению прибыли, недовольству заказчика, отказу сотрудничать. Сам сотрудник при этом не получит прибыль, поскольку объём оговоренной работы не выполнен. В примере с мамонтом нерадивость работника может привести к неудаче в охоте, и тогда пострадает целое племя. Роль сотрудника будет не выполнена и в качестве «винтика» процесса, и в качестве добытчика достатка / прибыли.

Поэтому роль сотрудника на предприятии сложно переоценить. И любой сотрудник на любой позиции иерархии предприятия должен надлежащим образом выполнять свои должностные обязанности, которые мы разберем в следующей главе.

6 Должностные обязанности

Работа предприятия

Какой бы сложной ни казалась работа конкретного сотрудника или промышленного агрегата, при ближайшем рассмотрении её всегда можно декомпозировать на повторяющиеся простейшие операции. В сущности, именно из таких элементарных операций и складывается вся работа предприятия (рис. 6А).

Станок 1	Станок 2	Станок n	Работник 1	Работник 2	Работник n
операция 1.1	операция 2.1	операция n.1	операция 1.1	операция 2.1	операция n.1
операция 1.2	операция 2.2	операция n.2	операция 1.2	операция 2.2	операция n.2
операция 1.3	операция 2.3	операция n.3	операция 1.3	операция 2.3	операция n.3
операция 1.n	операция 2.n	операция n.n	операция 1.n	операция 2.n	операция n.n

Рис. 6А Простейшие операции

Но, прежде чем начать обсуждение деталей взглянем на картину в целом (рис. 6В). Итак, мы имеем некую структуру в виде древовидной иерархии, включающую уровни по убыванию: «репозиторий», «обязанности департамента», «должностные инструкции», «должностные обязанности», «задачи», «операции». В данном примере репозиторий от-

ражает структуру иерархии процессов, описанную в главе 4 («предприятие», «направление деятельности», «бизнес-процесс», «подпроцесс», «задача», «операция»), однако это не догма, главное понять то, что существует иерархия, где одни элементы деятельности вложены в другие и оформлены в удобном для управления виде.



Рис. 6В Репозиторий

Технологическая карта

Вернувшись к элементарным операциям, из которых складывается работа предприятия, уберем промышленные агрегаты в сторону и рассмотрим только работу сотрудника.

Для наглядности подберём два полярных примера, это промышленная задача – «изготовление вала» (рис. 6С/1) и бытовая – «приготовление яичницы» (рис. 6С/2). Несмотря на разницу в технологиях, обе задачи имеют идентичную структуру: они состоят из упорядоченного набора простых последовательных шагов-операций. Например, задача «изготовление вала» будет содержать операции: «установить заготовку в патрон», «выполнить черновое обтачивание», «выполнить чистовое обтачивание» и т. д., а задача «приготовление яичницы» будет состоять из операций «разогреть жарочную поверхность», «нанести масло на разогретую поверхность», «вылить яйца на сковороду», «жарить до непрозрачности белка».

1	
задача п.3.6.1 - изготовление вала	
	операция п.3.6.1.1 - установить заготовку в патрон
	операция п.3.6.1.2 - выполнить черновое обтачивание
	операция п.3.6.1.3 - выполнить чистовое обтачивание
	операция п.3.6.1.4 - очистить от стружки, снять деталь
2	
задача п.7.3.9 - приготовление яичницы	
	операция п.7.3.9.1 - разогреть жарочную поверхность
	операция п.7.3.9.2 - нанести масло на разогретую поверхность
	операция п.7.3.9.3 - вылить яйца на жарочную поверхность
	операция п.7.3.9.4 - жарить до непрозрачности белка

Рис. 6С Технологическая задача

Приведенные примеры описывают простые и понятные операции. Но следует понимать, что работа в офисе так же легко может быть описана через данный подход, то есть любую активность (задачу) можно разложить на составляющие (операции).

Документ на предприятии, содержащий перечни операций и задач для получения какого-либо результата, может называться по-разному, вот примеры названий: «Маршрутная карта», «Технико-технологическая карта», «Технологическая карта», «Технологическая инструкция», «Производственная инструкция», «Рабочая инструкция».

Среди упомянутых документов существуют различия, но в целом они объединены тем, что содержат операции и зада-

чи, которые нужно выполнить для достижения определённого результата. В системе менеджмента качества из семейства ISO 9001 [10], а конкретно в ISO 10013 [11] эти документы часто объединяются под общим термином «Рабочая инструкция» (Work Instruction). В них могут быть совмещены и последовательность операций, и методы контроля качества, и требования безопасности.

Должностная инструкция

Поднимемся на один уровень иерархии выше и из задачи «изготовление вала» и других задач в этом ряду, таких как «изготовление втулки», «изготовление шпонки», «изготовление шестерни» мы собираем должностную обязанность «изготовление деталей редуктора с использованием станочного оборудования». После чего, из подобных должностных обязанностей мы собираем должностную инструкцию (ДИ) станочника. (рис. 6D).

Должностная инструкция станочника п.4	
Должностная обязанность п.4.1	
Должностная обязанность п.4.2 - изготовление деталей редуктора с использованием станочного оборудования	
задача п.4.2.1 - изготовление вала	
задача п.4.2.2 - изготовление втулки	
задача п.4.2.3 - изготовление шпонки	
задача п.4.2.4 - изготовление шестерни	
задача п.4.2.n - изготовление ...	
Должностная обязанность п.4.n	

Рис. 6D Должностная инструкция

Таким образом ДИ становится перечнем обязанностей сотрудника. Кроме того, ДИ показывает границы обязанностей. То есть сотрудник всегда может сослаться на ДИ и оппонировать, если предлагаемая работа является не его работой, то есть не вписанной в его ДИ.

Представим, что у нас один станочник и один станок, тогда можно не перечислять все его обязанности в ДИ, а «оптом» прописать, что все станочные работы выполняются станочником (рис. 6E/1). В другом случае мы имеем двух станочников и несколько станков, теперь в ДИ нужно описать их должностные обязанности более детально, чтобы каждый выполнял работу только своей квалификации и не возникало конфликтов (рис. 6E/2).

1 Должностная инструкция станочника п.1 Должностная обязанность п.1.1 - выполнение всех работ на станке	2 Должностная инструкция станочника п.4 Должностная обязанность п.4.1 Должностная обязанность п.4.2 - изготовление деталей редуктора Должностная обязанность п.4.3 Должностная инструкция станочника п.5 Должностная обязанность п.5.1 Должностная обязанность п.5.2 - изготовление деталей трансмиссии Должностная обязанность п.5.3
--	---

Рис. 6Е Сравнение ДИ

Но бывают случаи, когда нужно делить обязанности на уровне задач, в нашем случае это будет ситуация, когда один станочник должен «изготавливать валы» и «изготавливать втулки», а другой – «изготавливать шпонки» и «изготавливать шестерни» (рис. 6F). То есть мы «открываем» должностную обязанность и «раздаем» задачи из неё двум разным специалистам. Разделение обязанностей или задач одного процесса между разными сотрудниками – это стандартная и частая практика на предприятии.

Должностная инструкция станочника п.4 Должностная обязанность п.4.1 Должностная обязанность п.4.2 - изготовление деталей редуктора задача п.4.2.1 - изготовление вала задача п.4.2.2 - изготовление втулки Должностная обязанность п.4.п	Должностная инструкция станочника п.5 Должностная обязанность п.5.1 Должностная обязанность п.5.2 - изготовление деталей редуктора задача п.5.2.1 - изготовление шпонки задача п.5.2.2 - изготовление шестерни Должностная обязанность п.5.п
---	---

Рис. 6F Разделение обязанности на уровне задач

Как видно из описанного, ДИ оперирует обязанностями и задачами. При этом, как правило, в ДИ не применяется термин «задача», всё называется обязанностями.

Положение подразделения

Ошибка некоторых руководителей – пытаться писать должностные инструкции для каждого сотрудника «из головы». Системный подход требует иных действий.

Перед формированием ДИ следует составить функциональную матрицу – карту обязанностей, входящих в зону ответственности подразделения (рис. 6G/1). Руководитель должен собрать в единый реестр все задачи, за которые отвечает его подразделение, и только после этого начать распределять их среди специальностей. К этим обязанностям следует относиться как к «магнитикам», которые распределяются на «досках» должностных инструкций (рис. 6G/2). Карта обязанностей – это весьма удобный инструмент для распределения обязанностей и задач, и она является, по сути, предтечей внедрения процессного подхода в компании. «Задачи» в карте обязанностей можно разукрупнить до «операций» (из которых состоят «рабочие инструкции»), но в этом случае таблица карты обязанностей увеличится в несколько раз, поэтому следует «взвешивать» необходимость такого

мероприятия.

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.