

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ УВОЛЬНЯЮТ ОПТИМИ- ЗАТОРОВ: ОНТОЛОГИЧЕ- СКОЕ СМЕШЕНИЕ И ЕГО СЛЕДСТВИЯ

Структурная ловушка, запас устойчивости и онтология понятий «развитие», «оптимизация», «антикризис»

🕒 20 мин чтения • Управление

Парадокс, который знают все, но никто не называет

Есть паттерн, знакомый каждому, кто занимался развитием и оптимизацией производственных предприятий. Вы приходите в компанию, где всё держится на ручном управлении, героизме и «позвонить Ивану Петровичу». Вы выстраиваете процессы, наводите порядок в планировании, убираете узкие места, снижаете потери. Через два-три года, как правило, компания работает лучше, стабильнее, с меньшими издержками. И именно в этот момент собственник задаёт себе вопрос: «А зачем мне теперь оптимизатор? Всё же работает».

Это не неблагодарность и не глупость. Это **структурная ловушка**, в которую попадают обе стороны.

Чтобы её увидеть, полезно сначала договориться о слове, которое дальше будет встречаться постоянно. **Онтология** здесь — не философская дисциплина, а способ видеть, из чего сделана проблема: что считается мерой, врагом и дном для каждой сущности.

Подробнее — в части VIII, «Онтологический корень проблемы».

Потому что собственник не обязательно не ценит оптимизатора. Чаше слова «развитие», «оптимизация», «антикризис», «устойчивость» и «ядро» означают для разных

участников разные вещи. Пока эта разница не осознана, система воспроизводит один и тот же паттерн: нанимать, использовать, увольнять, терять запас устойчивости и возвращаться к хаосу. В основании этого паттерна — онтологическое смешение; управленческие действия — найм, KPI, мандат, увольнение — его следствие.

Часть I. Иллюзия статичной системы

«Всё работает — значит, всё настроено»

Первое заблуждение, которое запускает весь цикл, — представление о производстве как о **часах**. Однажды завели — и они идут. Оптимизатор «починил» систему, значит, она теперь работает сама.

На самом деле производство — **живой организм**, который постоянно находится под давлением энтропии:

Люди меняются. Уходят ключевые сотрудники, приходят новые, меняется мотивация. Каждый новый человек — источник вариативности.

Среда меняется. Поставщики, логистика, законодательство, спрос, конкуренты, госполитика.

Оборудование изнашивается. То, что было настроено идеально вчера, сегодня требует перенастройки.

Решения накапливаются. Каждое «давайте пока сделаем вот так» оставляет костыль, который через год становится частью системы.

Без человека, который постоянно «подкручивает» систему, она **энтропийно разрушается**.

По наблюдениям, уже через несколько месяцев «идеально настроенный» процесс снова обростаёт костылями, в течение первого года возвращается к ручному управлению, а через два-три года — к тому хаосу, с которого начинали.

Но собственник этого не видит. Он видит: **работает**. И делает вывод: **оптимизатор не нужен**.

Парадокс «тех же людей»

Самый опасный момент в цикле — когда собственник замечает: «Работает же с теми же людьми, которые были до оптимизатора. Значит, дело было в людях, а не в нём».

На самом деле произошло следующее:

Оптимизатор — специалист по воспроизводству процессной устойчивости — изменил среду. Он выстроил коммуникацию, внедрил регламенты, обучил людей, создал систему показателей, изменил способ принятия решений.

Люди адаптировались, но не переняли методологию. Они научились выполнять процесс, но не научились его чинить или улучшать. Стали «операторами», а не «инженерами».

Система держится на запасе. То, что она работает без оптимизатора, — доказательство качества его работы, а не его ненужности. Запас устойчивости (способность системы работать без оптимизатора какое-то время) расходуется, но скорость расходования обычно никто не считает.

Дом после хорошего капремонта стоит не потому, что ремонтник был не нужен, а потому, что ремонт был качественным. Но дом стареет: выгоните ремонтника — и через несколько лет вернётесь к исходному состоянию, только с потерей времени и денег.

Скрытая функция «иммунной системы»

Оптимизатор — не только тот, кто «чинит». Это тот, кто **защищает систему от деградации**. Когда его убирают, компания теряет:

Способность к быстрой реакции. Кто-то должен перестроить поток при поломке станка или срыве поставки. Без этого систему каждый раз приходится «спасать» вручную.

Институциональную память. Почему процесс выстроен именно так? Что будет, если сделать «как проще»? Без носителя этой логики люди легко ломают хрупкие места.

Культуру улучшений. Оптимизатор — та «заноза», которая не даёт успокоиться; без него компания быстро возвращается к «и так сойдёт».

Часть II. Почему правда оптимизатора неудобна

Оптимизатор как зеркало

Есть вторая причина, по которой оптимизатора убирают, — и она глубже экономики.

Оптимизатор, который честно делает работу, **неизбежно становится зеркалом для руководства**.

Когда он «обнажает» проблемы, он показывает не только то, что происходит на местах. Он показывает, что **среда, порождающая эти проблемы, создана решениями высших лиц компании**. Это задевает два фундаментальных инстинкта нанимателя:

Самооценку. «Я же умный, я всё правильно выстроил». А оптимизатор говорит: система устроена так, что даже лучшие люди в ней вынуждены действовать неоптимально.

Чувство контроля. «Я же здесь главный, значит, всё должно работать как я сказал». А оптимизатор показывает: решения принимаются без данных, структура не соответствует стратегии, KPI противоречат друг другу.

Это воспринимается как удар, даже если сказано конструктивно. Отсюда желание «убрать занозу», как только острые симптомы сняты.

Три онтологии правды

Важно понимать: оптимизатор говорит не о людях, а о **системе**. Но система — отражение управленческих решений. Когда он показывает, что срыв поставок происходит из-за несогласованных приоритетов закупок и производства, а это следствие разных KPI, утверждённых сверху, — удар приходится по управленческой модели. Наниматель слышит: «ты говоришь, что я плохой руководитель».

Смещение начинается с того, что каждый меряет по своей шкале: оптимизатор мыслит категориями **процесса**, собственник — категориями **результата и контроля**, топ-менеджер — категориями **KPI и зоны ответственности**. Один и тот же факт получает разный смысл, и обсуждение уходит в сторону личных качеств вместо устройства системы.

Как оптимизатору выжить и не стать врагом

Здесь нужна не только техническая компетенция, но и политическая зрелость:

Не говорить «вы виноваты». Говорить: «Система устроена так, что даже лучшие люди вынуждены действовать неоптимально», — и переводить фокус с личности на процесс.

Продавать проблемы вместе с решениями. Не «вот здесь бардак», а «вот здесь бардак, вот три варианта исправления и что для этого нужно от вас».

Работать с политическим весом. Внутреннему оптимизатору нужна официально закреплённая поддержка первого лица, иначе его «съедят» руководители среднего звена.

Дозировать правду. Начинать с быстрых побед, не задевающих самолюбие, и постепенно переходить к глубоким слоям — с фокусом на выгоду для компании.

Создавать буфер. Пусть проблемы озвучивают данные объективных систем мониторинга, а не «человек пришёл и обвинил».

Часть III. Точка перехода: когда быстрые победы заканчиваются

Первая кривая и вторая кривая

Первые годы оптимизатор продаёт себя через **быстрые победы**: убрали узкое место, снизили простои, сократили цикл, навели порядок в планировании. Это понятно, измеримо, приятно.

Но быстрые победы — **анестезия**: они снимают острую боль, но не лечат среду, которая её порождает. Когда лёгкие улучшения исчерпаны, остаётся то, что трудно объяснить и почти невозможно «пощупать»: качество решений, согласованность KPI, культура эскалации, готовность руководителей смотреть на себя.

И тут оба паттерна сливаются:

Оптимизатор стал неудобен, потому что говорит правду о среде.

Оптимизатор перестал давать быстрый вау-эффект, потому что дальше работа длинная и малозаметная.

Для собственника это выглядит так: «Он дорогой, неприятный и больше не приносит быстрых результатов». Хотя оптимизатор дошёл до самого ценного слоя — перенастройки системы принятия решений. Этот слой **не продаётся сам собой**: результат отложен, распределён между людьми и выглядит как «мы просто стали меньше тушить пожаров». А «меньше пожаров» — норма, и норму никто не замечает.

Почему глубокую перенастройку трудно объяснить

Эффект отложен. Быстрая победа видна через несколько недель. Изменение среды проявляется месяцами позже и косвенно.

Эффект диффузен. Нельзя сказать: «Это я снизил простои на 15%». Можно сказать: «Мы изменили способ планирования, и простои больше не растут при смене номенклатуры». Причинность размыта.

Эффект неприятен для топов. Глубокая перенастройка почти всегда касается того, как принимаются решения наверху. Это не «починить цех», это «изменить правила игры для руководителей».

Нет общего языка. Собственник мыслит категориями денег и скорости. Оптимизатор на этом этапе — категориями устойчивости, зрелости, снижения энтропии.

Что помогает на этом этапе

Заранее объявить плато. Не ждать, пока собственник сам заметит, что быстрые победы закончились. Сказать: «Мы прошли этап быстрых улучшений. Дальше — работа с системой принятия решений. Давайте пересоберём мандат».

Перевести ценность в опережающие показатели. Время принятия решений, доля проблем без эскалации, повторяющиеся сбои, скорость ввода новых людей, зависимость от «героев».

Сделать топов соавторами. Глубокая перенастройка не делается «против» высшего руководства. Нужен формат, где собственник и топы сами участвуют в изменении среды.

Показать экономику энтропии. Собственнику часто понятнее не «зрелость системы», а «сколько стоит откат».

Часть IV. Ловушка запаса устойчивости

Капитал, который не видно

Если оптимизатор хорошо сделал работу, компания получает **запас устойчивости** — способность работать без него какое-то время. И это становится ловушкой.

Собственник смотрит: процессы не падают, сбои не лавинообразны, люди ещё помнят, как действовать, регламенты работают. Вывод: «Всё же работает. Значит, он был не нужен».

Но он видит **расходование запаса**, а не его воспроизводство. Запас устойчивости не имеет владельца и не отображается в отчётности: пока он есть, его никто не ценит; когда кончится — ценят, но поздно.

Незрелость конкурентов как ловушка сравнения

Если конкуренты незрелы, компания на их фоне выглядит хорошо. Возникает иллюзия: «У нас всё нормально, мы же впереди». Но это **опережение за счёт слабости других**, а не за счёт собственной динамики.

Собственник сравнивает себя с рынком, а не с потенциалом.

Рынок не наказывает за потерю запаса, потому что конкуренты ещё хуже.

Компания может годами жить на старом запасе и не замечать, что скорость его обесценивания выросла.

Когда конкуренты подтянутся, разрыв закроется не потому, что они стали сильнее, а потому что вы стали слабее.

«Опережение конкурентов» может быть **не преимуществом, а отсрочкой** — временем, в течение которого собственник не чувствует необходимости пересобирать мандат.

Почему мандат не пересобирается

Потому что для пересборки нужна **ощутимая боль или ощутимая угроза**. А оптимизатор своей работой убрал и боль, и угрозу на годы вперёд. Парадокс: **чем лучше он сделал систему, тем меньше у собственника причин удерживать его**.

Это не неблагодарность, а рациональное поведение в рамках горизонта собственника: запас конечен, но оптимизатор сам сделал его незаметным, а рынок пока не наказывает за его потерю.

Кейс

Сборный пример: увольнение на плато

Это **сборный пример**, а не описание конкретной компании; числа иллюстративные и приведены только для наглядности.

Машиностроительный завод, около 600 сотрудников, два передела, собственник-основатель. Оптимизатора пригласили после двух срывов поставок подряд. За первые девять месяцев простои на ключевом участке снизились с 14% до 9%, доля заказов в срок выросла с 78% до 91%, появился единый контур планирования.

Дальше — плато. Простои держатся на уровне 8–9%, доля в срок почти не растёт, а следующий слой требует менять не цех, а правила принятия решений: согласовать KPI закупок и производства, пересобирать мандат мастера, ввести регулярный контур

улучшений. Это работа на год, её результат не выглядит как победа. Собственник видит другое: дорогой сотрудник, острые проблемы сняты, «всё же работает».

Логика запаса предсказывала три вещи: регламенты и обученные люди дают отсрочку, но не воспроизводят себя; первым уходит не процесс, а способность его чинить; обратный путь длиннее прямого, потому что возвращаться придётся к уже деградировавшей системе.

Что произошло. Через полгода после увольнения простои выросли до 11%, через год — до 13%; доля заказов в срок опустилась до 84%. Два инженера, которые держали логику переналадки, ушли. Через полтора года завод вернулся к ручному планированию и пригласил антикризисника — то есть задачу, которая начиналась как оптимизация, пришлось решать в более жёстком режиме и с меньшим запасом.

Сборный пример ничего не доказывает. Он показывает, как выглядит расходование запаса, если его не измерять: увольнение было управленческим решением, но его причина лежала глубже — в том, что «работает» и «может восстановиться» считались одним и тем же.

Часть V. Развитие как несуществующая функция

Бизнес равен операционной деятельности

В классической операционной модели бизнес **по умолчанию равен операционной деятельности**: развитие предполагается «само собой» — рынок давит, менеджмент реагирует, ресурсы подтягиваются. Это работает для **инкрементальных улучшений** при быстрой обратной связи от рынка; для структурных изменений — иллюзия.

Почему «самосовершенствование под давлением рынка» не заменяет функцию развития:

Рынок наказывает с задержкой. Годы жизни на запасе устойчивости — давление приходит позже потери динамики.

Текущий менеджмент оптимизирует текущий контур. У операционного руководителя KPI, бюджет, люди и горизонт до конца квартала. Развитие — конкурирующий за ресурсы контур с отложенным результатом. Если его не выделить явно, он всегда проиграет операционке.

Ответственность за разрыв без мандата — ловушка. Если сказать менеджменту «вы отвечаете за развитие», но не дать бюджета, полномочий и защиты от операционного давления, развитие станет формальностью.

Три режима, которые нельзя смешивать

Операции — держать текущий результат.

Улучшения — делать то же лучше (kaizen, оптимизация).

Развитие — менять саму систему: продукты, рынки, модель управления, способ принятия решений.

Классический бизнес смешивает улучшения и развитие: оптимизатор приходит как «улучшатель», даёт быстрые победы, потом пытается заниматься развитием — и натывается на отсутствие этой функции. Его либо убирают, либо он становится «непонятным».

Часть VI. Пульсирующая экономика и почему развитие режут первым

Сжатие и расширение

Многие промышленные рынки устоявшиеся, то есть подвержены колебаниям в рамках макроэкономических процессов. Мы наблюдаем **пульсирующие паттерны**: сжатие и расширение, зависящие от госполитики, тарифов, субсидий, госзаказа.

В фазе сжатия первыми под нож, как правило, идут функции, которые не выглядят жизнеобеспечивающими. Развитие, оптимизация, внутренние улучшения — как раз из этой категории: они не производят продукт сегодня, не закрывают смену, не отгружают. Значит, в логике сжатия — «жирок».

Но здесь есть неочевидные последствия.

В сжатии режут не только «жирок», но и «мышцы будущего»

Граница между «нежизнеобеспечивающим» и «обеспечивающим выживание в следующей фазе» стирается. Оптимизатор, который выстраивал устойчивость, в момент сжатия выглядит как человек, который «не приносит денег». Но именно он мог бы снизить себестоимость, убрать потери, перестроить процессы под меньший объём — то есть **обеспечить выживание в сжатии**. Его польза просто не считывается в текущей операционной логике.

Эффект храповика

Если развитие каждый раз вырезается в сжатии, оно не успевает стать постоянной функцией. В расширении бизнес не хочет тратить на него, потому что «и так всё растёт», в сжатии — потому что «не до жиру». В итоге развитие существует как **проектная, а не институциональная функция**, и окно для реальной перенастройки почти никогда не открывается.

Госполитика делает пульсацию непредсказуемой

Когда цикл зависит не только от рынка, но и от государственных решений, бизнес теряет возможность планировать развитие: неизвестно, будет ли следующая фаза через год или через пять лет. В такой среде рациональная стратегия — **минимизировать постоянные издержки и держать функции в проектной форме.**

Это не глупость собственника, а адаптация к среде, где горизонт неопределён, а цена ошибки в постоянных издержках высока.

Часть VII. Оптимизатор и антикризисник: разные онтологии, разные дна

Почему их путают

Оба приходят «когда болит», оба внешние и временные, оба говорят неприятные вещи. Собственник часто хочет одного человека на обе роли: «наведи порядок и снизь издержки».

Но это разные роли с разными онтологиями.

Антикризисник (специалист по восстановлению потока ликвидности):

Цель — остановить кровотечение и не дать компании умереть.

Горизонт — недели и месяцы.

Мандат — чрезвычайный: централизация, быстрые решения, право резать.

Метрики — cash flow, ликвидность, остановка потерь, сохранение ядра.

Методы — сокращение, заморозка, пересмотр обязательств, ручное управление.

Успех — компания стабилизировалась, и он уходит.

Оптимизатор:

Цель — сделать систему эффективнее и устойчивее.

Горизонт — месяцы и годы.

Мандат — изменение процессов при поддержке первого лица.

Метрики — производительность, потери, цикл, устойчивость, снижение ручного управления.

Методы — вовлечение, регламенты, обучение, перенастройка KPI.

Успех — система улучшается без него.

Разные дна

Ключевое различие — не в функциях, а в **глубине деградации системы**, которую каждый считает допустимой.

Оптимизатор смотрит через процессную линзу. Для него ядро — стабильность и устойчивость процесса. Ниже нельзя: ниже — разрушение процесса, потеря управляемости, хаос. Он видит дно там, где процесс перестаёт быть процессом и превращается в ручное дёрганье.

Антикризисник смотрит через линзу потоков ликвидности. Для него ядро — баланс денежных потоков. Неважно, какими процессами это достигнуто — хоть ручным управлением, хоть ежедневными совещаниями у собственника, хоть полным демонтажом регламентов. Если ликвидность сбалансирована, компания жива. Дно для него — не разрушение процесса, а разрыв потока.

Когда мыслишь процессами, не видишь дна антикризисника: твоё дно наступает раньше — на уровне «процесс сломался».

Почему задача устойчивости парализует антикризисника

Антикризисник — не тупой мясник. Он знает: чтобы компания жила после обнуления, нужны процессы, люди, связи. Если ему сказать «режь до ядра, но сохрани устойчивость», он попадает в логический тупик:

Устойчивость требует процессов, и антикризисник начинает их сохранять — хотя ядро антикризиса не процессы, а ликвидность.

Сохраняя процессы, он не может отбросить лишнее. Компания получает «умеренное сокращение» вместо хирургической операции и умирает медленнее, но всё равно умирает. Задача устойчивости — **яд** для антикризисника: она заставляет сохранять то, что нужно отбросить.

Что это значит для разделения ролей

Антикризисник должен быть освобождён от задачи устойчивости. Его метрика — баланс ликвидности и выживание ядра. Он должен иметь право отбросить любые процессы, людей и заказы, если они не обеспечивают ликвидность.

Оптимизатор должен быть освобождён от задачи обнуления. Его задача — выстроить устойчивость после того, как антикризисник прошёл до дна.

Между ними должен быть явный шов. Кто-то должен сказать: «Всё, ликвидность сбалансирована, ядро выделено. Дальше — не режем, а строим».

Часть VIII. Онтологический корень проблемы

Понятия, которые слиплись

Мы не столько описывали управленческие ошибки, сколько распаковывали онтологию понятий, которые в классическом бизнесе слиплись в один комок. Решения принимаются в одной онтологии, а оцениваются в другой.

Вот эти сущности:

Оптимизация — воспроизводство процессной устойчивости. Её мера — снижение энтропии. Её враг — деградация процесса. Её дно — момент, когда процесс перестаёт быть процессом.

Антикризис — восстановление потока ликвидности. Его мера — выживание. Его враг — разрыв потока. Его дно — момент, когда деньги сходятся, независимо от того, какими процессами это достигнуто.

Развитие — расширение способности системы делать новое. Его мера — потенциал. Его враг — стагнация. Его дно — не потеря процесса и не разрыв ликвидности, а потеря способности меняться.

Устойчивость — способность системы пережить сжатие, не потеряв идентичность. Это не процесс и не поток, а свойство, которое проявляется только в момент удара.

Ядро — здесь самое коварное: у антикризисника и оптимизатора разная онтология ядра. Для одного ядро — баланс потоков, для другого — стабильность процессов. Это не разные взгляды на один объект, а разные объекты, называемые одним словом.

Почему онтологическая путаница порождает все паттерны

Отсюда — все сюжеты выше: оптимизатора судят по мерке антикризиса («не дал быстрых денег — не нужен»), антикризисника парализует чужая задача устойчивости, развитие пытаются измерить метриками операционки, а мандат не пересобирается, потому что собственник видит функцию, но не сущность.

Решение кроется в онтологии

Действий недостаточно, если в основании — смешение сущностей: управленческие действия лишь воспроизводят его. Можно пересобирать мандаты, менять KPI, нанимать «правильных» людей — но если понятия не разведены, система повторит тот же паттерн. Практически это означает:

Сначала назвать сущность. Не «что делать», а «что это по своей природе»: антикризис или оптимизация, ядро ликвидности или ядро процесса, устойчивость или выживание?

Потом определить меру. У каждой сущности своя мера: нельзя мерить антикризис процессной устойчивостью, а оптимизацию — ликвидностью.

Потом определить дно. Если не различаешь дна, будешь либо не доходить до него, либо проваливаться ниже.

И только потом — действия. Действия из правильной онтологии кажутся очевидными; из смешанной — всегда спорными.

Эти четыре шага — не алгоритм, а способ удержания онтологической дисциплины.

Конкретные действия для разных ролей — в части IX.

Часть IX. Что делать оптимизатору

Выводы для собственника сведены в чек-лист ниже: он устроен как проверка, а не как пересказ статьи. Здесь — то, что зависит от самого оптимизатора.

Проектируйте выход с самого начала и принимайте цикличность. Делайте запас видимым, показывайте скорость его расходования; в пульсирующей среде роль проектная, и вопрос не в том, как остаться навсегда, а в том, как выйти с пользой.

Разделяйте мандаты. Если собственник хочет «одного человека на всё», честно скажите: «Если смешать — получите размытую функцию, которая не даст ни выживания, ни устойчивости, ни роста».

Встраивайте антикризисную логику. Отработка сценариев устойчивости в периоды сжатия делает оптимизатора легитимным на всех фазах цикла.

Стройте внутренних носителей системы. Если мандат не пересобирается, единственный способ оставить систему живой — передать функцию внутрь.

Чек-лист

Назовите онтологию явно. Выпишите, что сейчас считается мерой, врагом и дном для оптимизации, антикризиса и развития. Если формулировки пересекаются — это и есть смешение, а не рабочее соглашение.

Посчитайте запас устойчивости в месяцах. Сколько система проживёт без носителя метода при текущем темпе изменений? Назначьте владельца этой цифры — иначе её никто не увидит.

Отделите «процесс работает» от «процесс можно починить». Попросите руководителей участка самостоятельно устранить один типовой сбой по регламенту, без звонка оптимизатору. Не смогли — запас уже расходуется.

Назначьте владельца мандата развития. Не отдела, а конкретного человека с бюджетом, горизонтом и защитой от операционного давления. Без этого развитие проиграет кварталу.

Проверьте KPI на конфликт. У закупок, производства и продаж должны быть согласованы приоритеты. Если нет — срыв поставок структурный, и наказывать за него людей бессмысленно.

Зафиксируйте шов между антикризисом и оптимизацией. Кто и по какому критерию говорит «ликвидность сбалансирована, ядро выделено, дальше не режем, а строим»?

Проверьте бенчмарк. Если вы лучше рынка, убедитесь, что это ваша динамика, а не слабость конкурентов. Сравните себя с собственным потенциалом.

Пересоберите мандат на плато заранее. До того, как быстрые победы закончатся, пропишите, что считается результатом следующего этапа и по каким опережающим показателям его мерить.

Заключение

Увольнение оптимизатора выглядит как управленческое решение — и по форме им является. Но в основании — онтологическое смешение: собственник, оптимизатор и антикризисник меряют друг друга мерками разных сущностей. Оптимизатор видит дно там, где ломается процесс; антикризисник — где рвётся ликвидность; развиватель — где теряется способность меняться. Управленческие действия — следствие, поэтому их перебор не устраняет причину.

Решение — **развести понятия по их сущности** и построить между ними явные швы: антикризису — право резать до ликвидностного дна, оптимизатору — выстраивать устойчивость от процессного, развивателю — расширять потенциал, каждому — оценка по своей мере. Это и есть онтологический поворот: **прежде чем решать проблему, поймите, из чего она сделана**. Тогда паттерн, который все знают, но никто не называет, получит имя — и перестанет воспроизводиться.

Если вы узнали в этом описании свою компанию — возможно, пора не искать «виноватого», а развести понятия. И начать с вопроса: «Что мы сейчас делаем — выживаем, оптимизируем или развиваемся?» Ответ на этот вопрос определяет всё остальное.

Читайте также

Себестоимость и реальность (</articles/economics/sebestoimost-i-realnost/>) — почему средняя себестоимость ошибается и как считать экономику заказа в часах узкого места.

Антикризис (</weapons/antikrizis/>) — протокол вывода завода из кризиса, когда поток ликвидности уже разорван.

Два типа управления (</weapons/dva-tipa-upravleniya/>) — текущая стабильность и способность системы меняться — разные мандаты.

Геном завода (</genome/>) — типизированная библиотека процессов для управленческого контура.

УПРАВЛЕНИЕ СПОСОБНОСТЬЮ

Серия о том, как компания подменяет способность её имитацией.

ЭКОНОМИКА

Throughput на час узкого места, TDABC и стоимость сложности — почему средняя себестоимость ошибается

ЭКОНОМИКА

Почему инвестиции в качество управления не проходят инвестиционный комитет — и что с этим делать CEO и CFO

🕒 18 мин чтения

ЧАСТЫЕ ВОПРОСЫ

Почему компании увольняют оптимизаторов?

Потому что после быстрых побед система какое-то время работает на заложенном запасе устойчивости. Собственник видит работающий процесс и делает вывод, что оптимизатор больше не нужен, — хотя запас расходуется, а способность чинить и улучшать систему никто не воспроизводит.

Что такое онтологическое смешение в управлении?

Это ситуация, когда участники используют одни и те же слова — развитие, оптимизация, антикризис, устойчивость, ядро — но вкладывают в них разные объекты, меры и критерии дна. В основании структурной ловушки лежит именно это смешение; найм, KPI и увольнение — его следствия.

Чем оптимизация отличается от антикризиса и развития?

Оптимизация — воспроизводство процессной устойчивости, её мера — снижение энтропии. Антикризис — восстановление потока ликвидности, его мера — выживание. Развитие — расширение способности системы делать новое, его мера — потенциал. Смешивать эти меры нельзя: антикризис не оценивают процессной устойчивостью, а оптимизацию — ликвидностью.

Как удерживать оптимизатора и не потерять запас устойчивости?

Сначала назвать сущность, затем определить её меру и дно и только потом пересобрать мандат. Практически: считать расход запаса устойчивости, заранее объявлять плато быстрых побед, делать топов соавторами перенастройки и разделять владельца текущей стабильности и владельца способности системы.

МАТЕРИАЛЫ ПО ТЕМЕ

Статья целиком и рабочие артефакты — для скачивания и печати.



Статья «Почему компании увольняют оптимизаторов: онтологическое смешение и его следствия»

PDF • полный текст

СКАЧАТЬ

Разобрать вашу ситуацию

Опишите свой контур и ограничения — обсудим, где узкое место и что делать с экономикой, развитием и цифровым контуром.

НАПИСАТЬ В TELEGRAM

