


# РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ

**Майоров Евгений Евгеньевич**


**[mbafinance@yandex.ru](mailto:mbafinance@yandex.ru)**

# СОДЕРЖАНИЕ

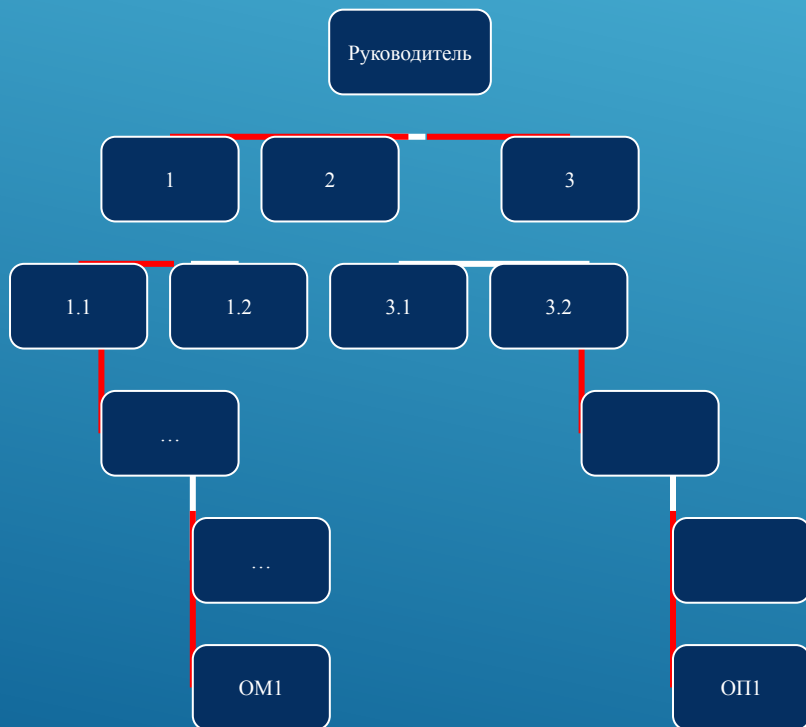
- ▶ Характеристики системы управления Компанией
  - ▶ Что первично в Компании – развитие управленческих навыков или изменения в системе управления?
  - ▶ Управление ключевыми компетенциями
- 

# ХАРАКТЕРИСТИКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

*Проблемы существующих систем управления:*

- ▶ Размытые зоны ответственности (процессы «рвутся» структурой), принятие неэффективных управленческих решений.
  - ▶ Низкая управленческая культура, репрессивный стиль управления.
  - ▶ Неэффективные процессы, отсутствие ориентации на клиента, высокий процент дефектной продукции и услуг.
  - ▶ Проблемы при взаимодействии подразделений. Низкая степень документированности деятельности.
- 

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ В ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

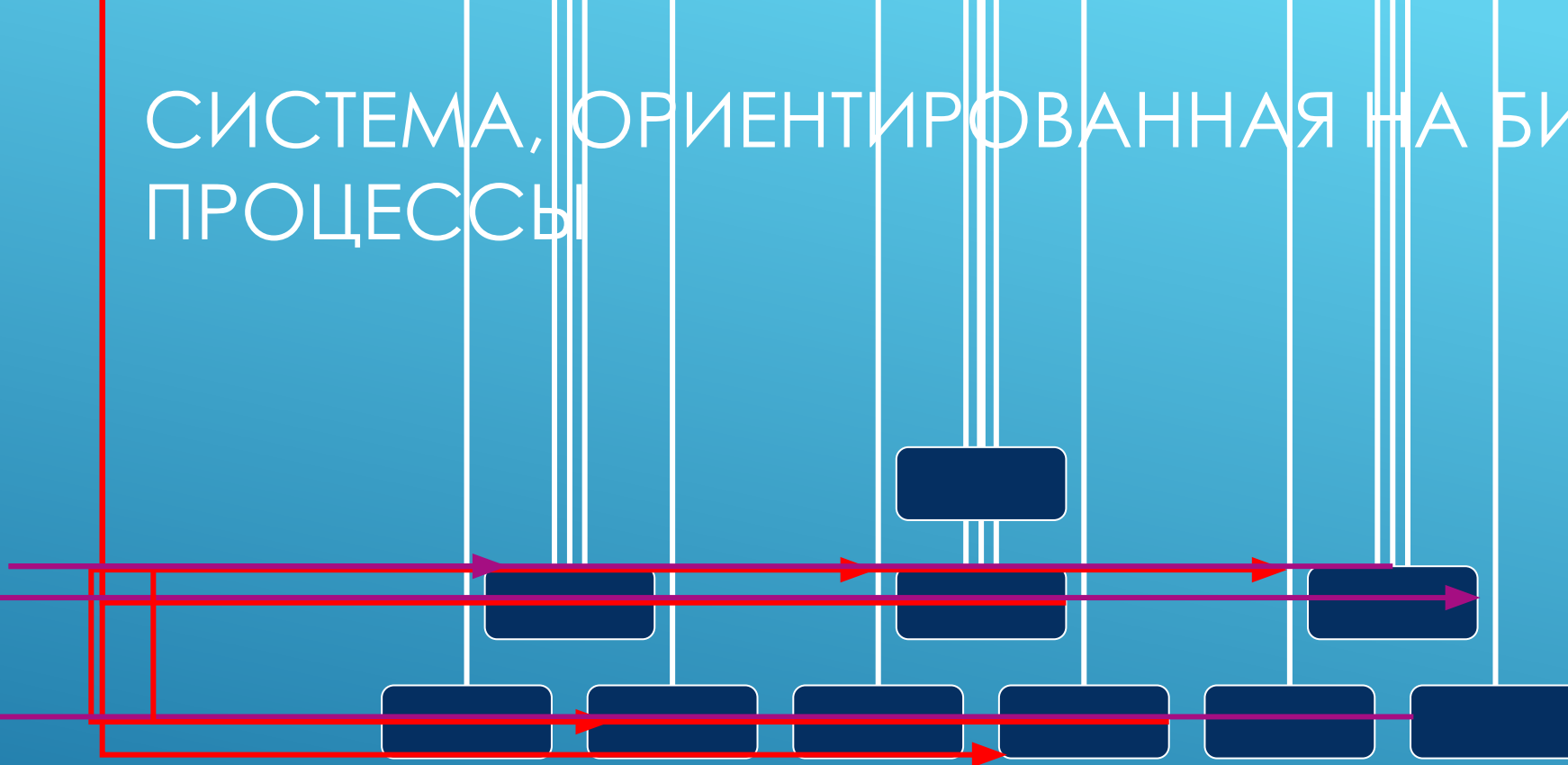


**Управление** - целенаправленное воздействие на методы работы объекта.

В процессе оперативной деятельности управленческие решения в линейной системе отсутствуют.

Управленческие решения происходят только в ходе ее построения

# СИСТЕМА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

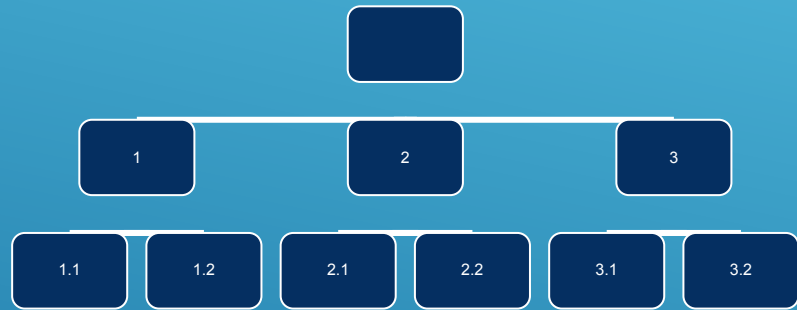


Но работа не движется вверх и вниз вдоль функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов, которые в большинстве организаций никем не *управляются* и никто за них не отвечает!

Бизнес-процесс — это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для больших процессов, от одного отдела к другому.

# КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИТУАЦИОННОЙ ТЕОРИИ.

## Механистическая



1. Проблемы и задачи фирмы делятся на специализированные функции.
2. Каждый человек ориентируется только на выполнение своей работы и не учитывает общие цели компании.
3. Для согласования задач подчиненных и оценки их соответствия общим целям используются координаторы.
4. Точно определяются методы, права и обязанности для каждой должности.
5. Доминируют вертикальные взаимодействия вверх и вниз по иерархии.
6. Работа и ее выполнение регулируются правилами.

## Организмическая



1. Невозможность распределения работ между специалистами в рамках четко определенной иерархии требует, чтобы люди работали, просто ориентируясь на общие цели компании.
2. Степень формальности определения задач, методов, прав и обязанностей невелика, так как они постоянно видоизменяются в процессе взаимодействия работников и в результате изменения ситуации.
3. Горизонтальное взаимодействие преобладает над вертикальным.

Т. Бернс и Д. Столкер  
Лоуренс и Лор

# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИСТЕМЫ:

Системой называется совокупность взаимозависимых элементов, образующих единое целое.

Целое выполняет некоторую функцию.

Элементы должны быть взаимозависимыми и/или взаимодействующими. Самые разные части могут быть объединены в «целое», но это «целое» еще не система, пока не сформирован механизм взаимодействия.

Единичным элементом управления является управленческое решение.

## КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ

1. **Морфологические системы.** Это системы, которые описываются при помощи сети структурных взаимосвязей (например, типичная организационная схема).
2. **Каскадные системы.** Они показывают пути прохождения вещества и энергии в системе (например, схема информационных потоков в организации).
3. **Системы типа действие - реакция** объединяют указанные выше и показывают способ, которым структура привязана к процессу жизнедеятельности (например, наложение информационных потоков на организационную схему).
4. **Управляющие или кибернетические системы** - системы типа 3, в которых основные компоненты контролируются человеком, контроль посредством обратной связи приводит к саморегулированию.

# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ КОМПАНИИ

Схема управления процессом. Построение системы процессов организации.

Цикл управления процессом PDCA - управление, основанное на фактах.

Показатели процесса, продукта и удовлетворенности клиентов.  
Контрольные точки для сбора информации по процессам.  
Корректирующие и предупреждающие действия.

Документирование процессов на различных уровнях управления.  
Типовые документы. Построение системы отчетности по процессам.

Лидерство руководства. Новая корпоративная культура. Мотивация руководителей и сотрудников на улучшение процессов.



# ВОЗМОЖНО ЛИ РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ В ОТРЫВЕ ОТ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Глобальное исследование McKinsey «The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results, 2014»: 79% опрошенных компаний признали, что не завершили процесс изменений или завершили, не достигнув целей. Причина провала в том, что принципы классического менеджмента больше нерелевантны.

Современные менеджеры оказываются в управленческом тупике, потому что привыкли управлять на основе прямого подчинения и исполнительности. Они теряются в ситуации, когда сотрудник, относящийся к ним по штатному расписанию, основную часть задач получает от других людей и общается в основном с сотрудниками других подразделений. Вопрос в том, как в таких условиях управлять. А вывод в том, что пора признать, что классические подходы больше не работают, потому что в большинстве организаций уже давно не одна структура.

# ВЫБОР СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

В современной организации сосуществуют несколько структур. Пока руководители не поймут, что они говорят не об одной структуре, а как минимум о трех — они все время будут заходить в тупик. Какие же это структуры?

1. Оргструктура кадровых решений определяет, кто про кого принимает решения о награждении и наказании, карьере, увольнении и т. д. Эта структура до сих пор в наибольшей степени похожа на классическую структуру вековой давности.
2. Оргструктура управленческая (оперативных указаний) включает связи со стороны руководителя, а также внутреннего клиента и владельцев процессов / проектов, где задействованы сотрудники, и определяет, кто кому ставит задачи.
3. Оргструктура взаимодействий (командная) — это иерархия команд, куда входят сотрудники. Она определяет, с кем руководитель взаимодействует; какой реальный круг общения у его подчиненных и вообще людей в организации; Здесь сгруппированы те люди, которые вместе работают.

# ВЫБОР СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Руководители могут выбрать один из двух вариантов решений сложившейся ситуации. Авторитарные менеджеры склонны «закукливать» свои подразделения, пытаться пресечь внешние связи, веря в то, что как только связи крепчают, возникает идея о пересмотре штатной структуры. Как правило, такие руководители рассуждают в духе: «Я буду на страже, буду препятствовать каждому, кто попытается к моему подразделению протянуть руки. Коммуникации только через меня! Никаких общений вне подразделения».

Более демократичные менеджеры учатся управлять этим в меру хаотичным процессом. Для этого нужны самостоятельные и амбициозные специалисты, способные работать в условиях, когда прямой начальник не единственный, от кого поступают задачи. Руководитель при таком подходе больше доверяет своей команде и выделяет время, чтобы учить своих людей ставить цели, с учетом которых они будут приоритизировать поступающие задачи. Когда менеджер разрешает подчиненным принимать сторонние указания, то, как правило, он сам активно взаимодействует с кросс-функциями, знает, чем заняты его люди, и понимает, что происходит вокруг.

# ПРИНЦИПЫ КОМАНДНОЙ СТРУКТУРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ


Если о первых двух структурах — кадровых решений и управленческой — достаточно много написано и постепенно российские менеджеры адаптируются к ним, то третья структура — структура взаимодействия — непонятна и не знакома бизнесу. В оргструктуре взаимодействия в фокусе внимания находятся социальные связи, иными словами то, с кем из коллег общаются сотрудники. Чтобы прояснить это, руководителю достаточно задать вопросы: «Кто на самом деле является командой моих сотрудников и является ли их командой мое подразделение? А если оно не является их командой, то плохо это или хорошо для организации в целом?»

Особенности этой оргструктуры можно проиллюстрировать на примере HR-бизнес-партнеров. Они существуют как отдельное подразделение, потому что кто-то должен ими управлять, принимать относительно них кадровые решения (о зарплате, премировании и так далее). При этом у всех HR-бизнес-партнеров разные задачи и процессы: в рознице больше всего озабочены рекрутингом и текучкой, а в логистическом дивизионе — условиями труда.

Однако часто оказывается, что подобное подразделение не нужно как единое, и HR-бизнес-партнеры переходят в тот дивизион, с которым работают. Так происходит, если руководители управляют исключительно за счет административного ресурса.

# КАК УПРАВЛЯТЬ?


Исследования показывают, что даже в самых автократических компаниях, где каждый руководитель — кремень, разрушается ситуация «вассал моего вассала — не мой вассал», потому что трансформация бизнеса идет с такой скоростью, что никакой кремень не выдерживает. Альтернатива у менеджеров одна — становиться коучем, наставником для своих подчиненных, человеком, который является носителем методологии и экспертных знаний, который глубоко разбирается в проблемах своей команды и занимается ее развитием.




# УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ



# ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

- От ключевой компетенции к ключевым продуктам
  - Получение доступа к новым знаниям и их усвоение
  - Интегрирование множества потоков знаний
  - Преодоление разрывов в расстоянии и в культурах
  - Умение забывать
  - Создание нового конкурентного пространства
- 

# ОТ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ К КЛЮЧЕВЫМ ПРОДУКТАМ

- Ключевые продукты – это часто физическое воплощение одной или нескольких ключевых компетенций.
  - База поставщиков (доступ к ключевым продуктам и контроль за ними) – это фундаментальная часть конкурентоспособности.
- 



# ОТ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ К КЛЮЧЕВЫМ ПРОДУКТАМ


При глобальной конкуренции менеджеры компаний должны получить ответы на следующие вопросы:

- Как долго будет продолжаться рост конкуренции на рынках ключевых продуктов?
- Кто хранители технологических достижений в отдельных компаниях? Менеджеры бизнес – единиц не имеют естественной склонности уделять должное внимание увеличению долей по ключевой продукции или ключевым компетенциям.
- Как могут руководители высшего звена выйти за пределы проблем отдельных бизнес – единиц и обеспечивать защиту основ, на которых строится долгосрочная конкурентоспособность их компаний?
- Кто в компании должен задавать подход , требующий от многочисленных бизнес – единиц совместной работы?

# ПОЛУЧЕНИЯ ДОСТУПА К НОВЫМ ЗНАНИЯМ И ИХ УСВОЕНИЕ

- Наиболее очевидный способ получения доступа к новым потокам знаний – это найм сотрудников, обладающих такими знаниями (например, приглашение математиков в банк; генетика – в традиционную фармацевтическую компанию; инженера по программному обеспечению – в производственную компанию, специализирующуюся на компьютерном «железе»).
- Интеллектуальное наследие ограничивает возможности команды, занимающейся управлением.

# ИНТЕГРИРОВАНИЕ МНОЖЕСТВА ПОТОКОВ ЗНАНИЙ

- Приобретение новых знаний – трудный процесс, но их активное интегрирование с традиционными знаниями в целях создания новых возможностей бизнеса задача еще более сложная.
  - Организации учатся через действие.
- 

# УМЕНИЕ ЗАБЫВАТЬ

- Компании (и их менеджеры) должны учиться забывать, зная, что забывать труднее, чем учиться.
- При конкуренции на основе рынка игра ведется вокруг потребителей, дифференциации, соотношения цены и показателей функционирования, инноваций и способов соперничества, а это совершенно иная среда. Чтобы добиться успеха в условиях новой экономики, важно уметь забывать старые образцы.

Например, (1) издержки + прибыль = цена;

(2) цена – прибыль = издержки.


# КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРОСТРАНСТВА

Разработка новых видов бизнеса требует нового склада ума у большинства руководителей. Такой склад ума характеризуется следующими чертами:

1. Постоянным критическим отношением к существующим допущениям, связанным с ценой и показателями функционирования.
2. Понимание смысла термина «направление потребителя». Необходимо научиться вести потребителя. Быть компанией, умеющей вести потребителей в желательном для себя направлении, трудно, но именно за таких потребителей и развернется конкурентная борьба в будущем.
3. Способность избегать «тирании обслуживаемого рынка». Менеджеры должны не просто защищать нынешние рынки, но и создавать новые.

# РЕЗЮМЕ

Компании должны все время двигаться:

- от удовлетворения потребностей к их предвидению;
  - от того, чтобы быть рядом с потребителями, к тому, чтобы вести их за собой;
  - от осмысления ситуации в терминах продукции к сфокусированности на функциональности и быстром выходе на рынок;
  - от сфокусированности на ключевом виде бизнеса к диверсификации вокруг ключевых компетенций.
- 

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Прошу ответить на 3 вопроса – в случае, если бы при открытии своего бизнеса Вам необходимо будет обратиться к бизнес-консультанту, то:

1. Какие основные болевые вопросы Вам нужно решить?
2. Какие возражения с Вашей стороны могут прозвучать при обращении к консультанту?
3. Какие бы «хотелки» Вы могли обсудить с консультантом?

Просьба перечислить 3-4 позиции по каждому вопросу!

