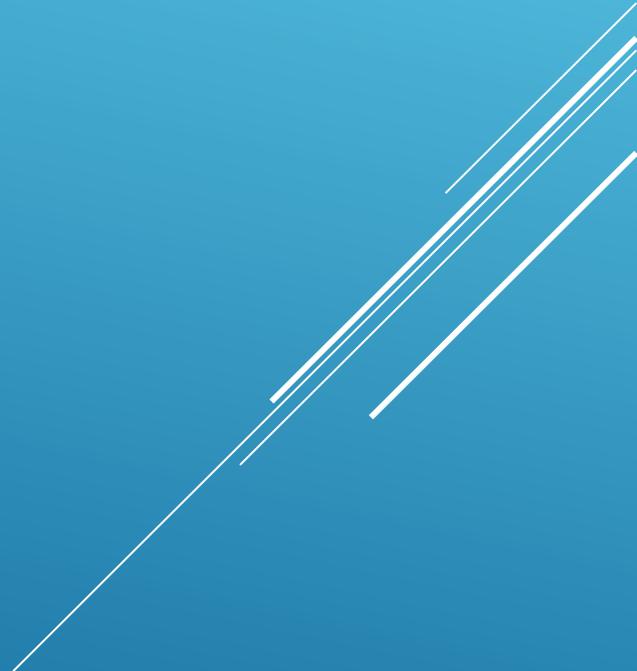


РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Майоров Евгений Евгеньевич

mbafinance@yandex.ru

СОДЕРЖАНИЕ

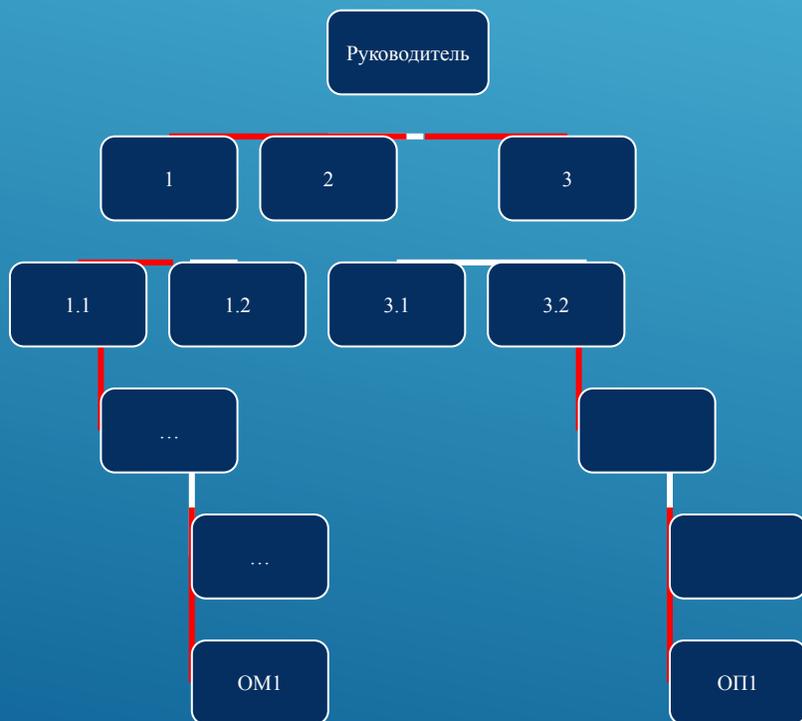
- ▶ Характеристики системы управления Компанией
 - ▶ Что первично в Компании – развитие управленческих навыков или изменения в системе управления?
 - ▶ Управление ключевыми компетенциями
- 
- A decorative graphic consisting of several parallel white lines of varying lengths, slanted upwards from left to right, located in the bottom right corner of the slide.

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

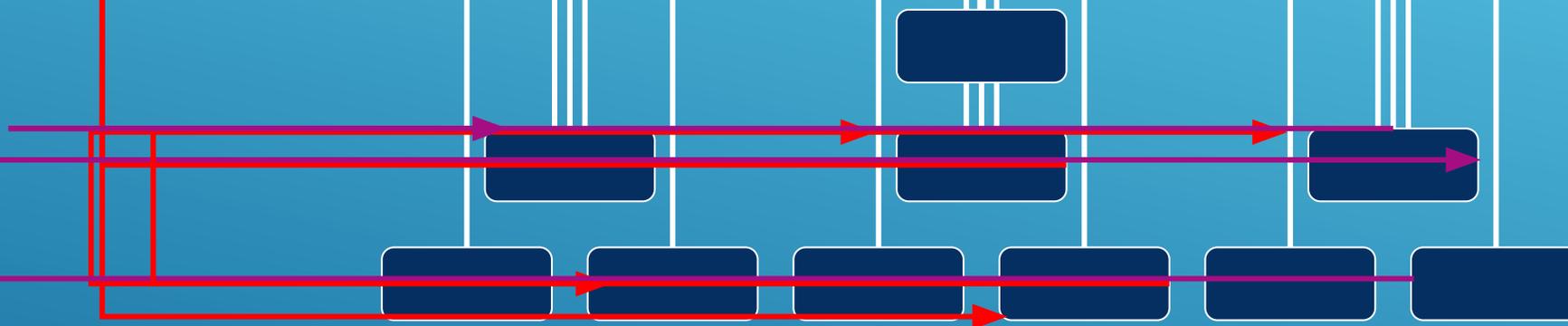


Управление - целенаправленное воздействие на методы работы объекта.

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

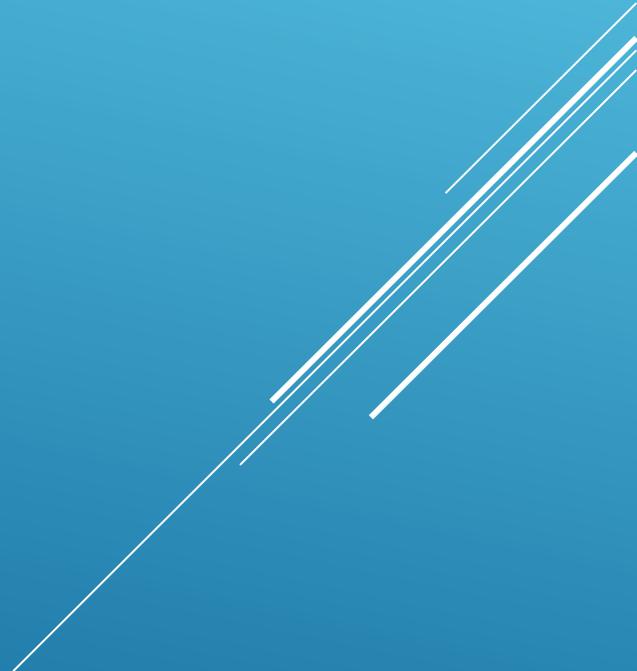
Если о первых двух структурах — кадровых решений и управленческой — достаточно много написано и постепенно российские менеджеры адаптируются к ним, то третья структура — структура взаимодействия — непонятна и не знакома бизнесу. В оргструктуре взаимодействия в фокусе внимания находятся социальные связи, 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.

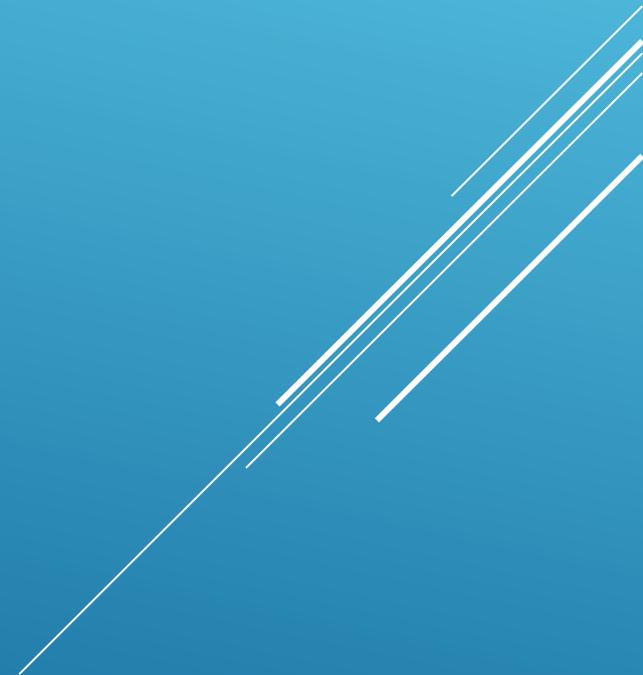
Однако часто оказывается, что подобное подразделение не нужно как единое, и HR-бизнес-партнеры переходят в тот дивизион, с которым работают. Так происходит, если руководители управляют исключительно за счет административного ресурса.

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

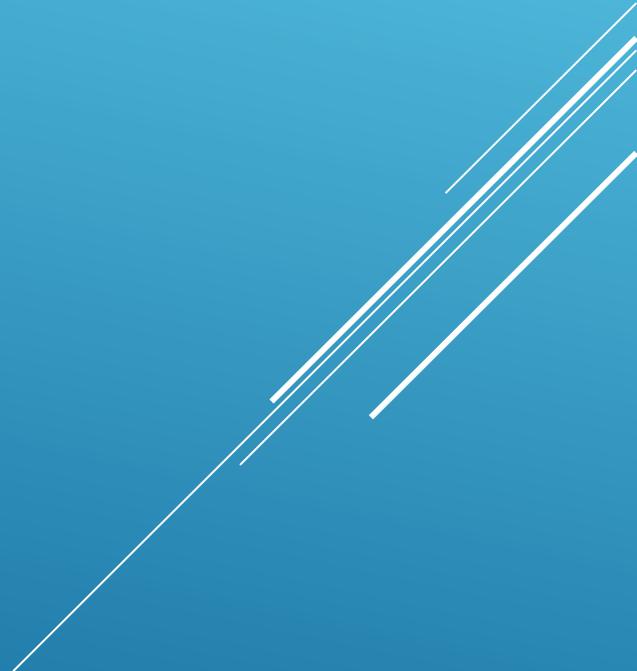
При глобальной конкуренции менеджеры компаний должны получить ответы на следующие вопросы:

- 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»).
- Интеллектуально 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!

