Стратегия чистого листа. Как перестать планировать и начать делать бизнес (М.Розин)

Когда мы говорим об управлении изменениями, то рассуждаем в рамках каких-то теорий, моделей управления, организационных метафор. Область change management развивается более полувека и за это время прошла трудный путь от поиска универсальных методов управления изменениями (вроде восьмиэтапного метода Дж.Коттера) до широкого многофакторного взгляда (например, изложенного в настолькой книге специалистов по изменениям
Э.Кемерона и М.Грина).



Купить на Озон можно бумажный экземпляр или в электронном виде.

Работа о которой пойдет речь посвящена не управлению изменениями. В ней рассказывается о системах организационного управления или о моделях управления организациями. Но когда мы преобразуем организацию — в своих действиям основываемся на представлениях (моделях) о том, как устроена трансформируемая система. И Марк Розин предлагает нам многофакторную концепцию, которая позволяет учитывать особенности изменяемой системы. Таким образом у нас появляется возможность более точечно управлять изменениями, а не грести все под одну гребенку.

На сегодняшний день в менеджменте превалирует взгляд о том, что есть некие правильные инструменты, технологии, пути управления, которыми обязан владеть руководитель, а учет особенностей компании, национальных особенностей и т.п. — это от лукавого и является признаком непрофессионализма. И в литературе по управлению организациями встречается немного работ, посвященных тому, как поведение компаний, результаты их деятельности зависят от стиля управления руководителя, его убеждений, от ценностей организации... Если Гарет Морган говорит о разных взглядах на одну и туже организацию, то Марк Розин пишет о том, что существуют разные компании. При чем эта разность относится к способам управления. И каждый из способов управления имеет право на жизнь. А самое главное, что одних и тех же результатов можно добиться разными, иногда прямо противоположными способами...

Книга «Стратегия чистого листа» конечно же имеет маркетинговую составляющую, продвигая ее автора, и компанию, которой он руководит. Но в первую очередь я почувствовал, что это честная книга об управлении.

Содержание конспекта книги

- Основа для предлагаемой в книге типологии организаций
- Кто такие оппортунисты
- Кто такие стратеги

- Отличие оппортуниста от стратега
- Тест на определение типа руководителя
- Выбор правильного подхода управления
- Решения по каждому направлению управления в сочетании двух подходов
- Организационная структура управления
- Проектирование компании и организация труда
- Грейдирование должностей
- Целеполагание и КПЭ
- Управление корпоративной культурой и талантами
- Внедрение системы управления
- Типы организаций по модели 4F
- Основная проблема оппортуниста

Окниге

Научный менеджмент, консультанты и бизнес-образование традиционно воспитывают стратегов управления. Но среди руководителей и предпринимателей есть те, кто предпочитает действовать тактически.

По мнению автора «книга может быть воспринята только теми, кому присущ плюралистический взгляд на жизнь. В рамках каждой темы описаны несколько подходов, часто противоположных и несовместимых друг с другом, и я утверждаю, что ни один из них не является безусловно правильным — каждый имеет право на существование. Можно управлять по-разному и при этом быть успешным«.

Книга замечательна тем, что не просто теоретически раскрывает суть идеи и показывает ее на практических примерах, но и дает советы относительно управления для разных случаев.

Автор книги сравнивает два противоположных подхода к управлению, взгляда на организацию — стратегический и оппортунистический. На примере того, как проектировать организацию, создавать организационные структуры, управлять эффективностью, разрабатывать грейды и ключевые показатели эффективности показана разница между двумя озвученными подходами (подробнее читай ниже).

Основа для предлагаемой в книге типологии организаций

Любой подход базируется на каких-то постулатах (утверждениях, не требующих доказательств). М.Розин, предлагая свой взгляд на управление организацией, опирается на следующие личные убеждения:

- Модель управления компанией отражает убеждения руководителя. Один верит в централизацию, а другой — в децентрализацию, один — в показатели эффективности, а другой — в дисциплину. Данные убеждения часто не имеют под собой рациональной подоплеки. Они ближе к ценностям, верованиям, мифам. Компании являются проекцией сознания своих создателей.
- В конкретной ситуации (определенной индустрии, рынке, стадии развития компании) могут существовать несколько принципиально разных моделей управления, каждая из которых по-своему эффективна. На одном и том же рынке действуют и успешно соревнуются друг с другом компании, обладающие разными управленческими профилями.

- Сами по себе большинство управленческих систем не нужны. При этом процесс их внедрения может быть в определенный момент времени полезным витамином для организации.
- В подавляющем большинстве случаев сотрудники сами знают, что нужно делать. Задача руководителя выводить организационные системы из равновесия, чтобы повысить их эффективность и дать толчок к развитию. Тем самым руководитель фактически занят дезорганизацией работы подчиненных, что в хорошем случае становится продуктивной интервенцией.

Если читатель не разделяет данных утверждений, чтение будет ощутимо выводить из зоны комфорта.

Кто такие оппортунисты

Под оппортунизмом понимается прагматичная сиюминутная тактическая возможность малой победы. А оппортунисты — руководители, которые при принятии решений опираются не на глобальные стратегические идеи, а на мелкие тактические возможности, вытекающие из сегодняшний ситуаций.

«Возможность представляет собой практическую идею, позволяющую получить дополнительный доход в течение года (максимум двух). Это не очень мелкая идея (речь не идет о небольших улучшениях), но и не очень крупная. Затраты на ее реализацию должны быть меньше годовой прибыли (от 10 до 50 % прибыли), а отдача — сопоставимой с прибылью. Поскольку идея не носит долгосрочного характера, то и риск не вернуть деньги, как правило, невысок.»

В том случае, когда оппортунисты вырабатывают стратегию, они через некоторое время перестают ей следовать, если увидят большие возможности, не входящие в стратегию. Оппортунисты стремятся учесть возможности, приходящие с любых сторон («удешевить, пролоббировать переманить, взять дешевый кредит, подсмотреть технологию»). При этом они используют, как прямые возможности, так и косвенные.

«Настоящий оппортунист является оппортунистом во всем: он подходит оппортунистически не только к созданию новых направлений бизнеса, но и к самому ядру организационной деятельности — собственно организации работы людей. Мы можем попробовать заставить людей работать в соответствии с нашим стратегическим планом, задав им «позицию и направление», а можем вооружить их ресурсами и подтолкнуть к тому, чтобы они проявляли свои способности. Люди сделают то, что смогут, и то, что захотят, — и это будет оппортунистический способ организовать их работу.»

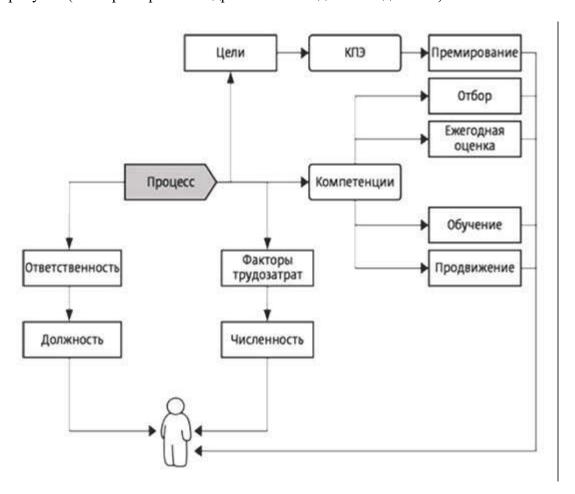
В проектировании организаций оппортунисты идут не от желаемых целей, видения, а от реальности – от тех людей, которые эффективны сегодня.

Кто такие стратеги

Ценностью современного бизнеса на западе является рост и предпочтительно опережающий рынок. Следующее убеждение современного бизнеса — представление о том, что рост является следствием реализации стратегии (долгосрочного концептуального плана ускоренного роста компании, в котором указаны грандиозные цели компании и средства достижения этих целей). Стратегия указывает не столько на то, что мы собираемся делать, сколько на то, что мы делать не будем.

Стратеги формируют единственный образ, амбициозную фантазию под которые разрабатывается одна модель компетенций, один набор ценностей и т. д. Оппортунисты отталкиваются от того, что работает сегодня, – от многообразной реальности.

Стратегами в книге называются руководители, которые проектируют организацию сверху вниз от целей, поставленных перед компанией до исполнителей. Общая схема рассматриваемых ниже способов стратегического управления компанией представлена на рисунке (ниже разберем ее подробнее по каждой из подсистем).



Отличие оппортуниста от стратега

Лучше всего пояснить явление или определение можно проведя границу между ним и схожими понятиями. В данном случае, для понимания того, что такое оппортунизм, необходимо показать его разницу со стратегическим подходом.

Между оппортунистами и стратегами много отличий, о которых мы еще много скажем, а вот сходство можно выделить только одно — отношение к поиску клиентов (используют любые возможности).

Если же выделить ключевое отличие — то речь будет идти о том, что: стратеги идут от идеи, а оппортунисты отталкиваются от конкретных возможностей подразделений.

Категория	Стратеги	Оппортунисты
Развитие бизнеса	На основе стабильного продуманного стратегического плана	Путем экспериментов
Цель бизнеса	Рост, многократно опережающий рынок	Рост в рынке или чуть-чуть быстрее
Рационализация	Полагаются на магию цифр	Считают и получают неровные цифры
Инвестиции для развития	Опираются на внешние заимствования	за счет собственных средств
Открытость	Стараются сделать компанию публичной	Предпочитают оставлять компанию частной

Тест на определение типа руководителя

Чтобы определить к какому типу (оппортунистическому или стратегическому) относится руководитель или компания, предлагается ответить на вопросы. Вопросы сформулировано в определенных предметных областях.

При управлении ростом компании

- 1. Какой способ развития обеспечил основные успехи последних лет: вы верили в стратегию и не разменивались на мелочи или, напротив, пользовались внезапно возникающими возможностями?
- 2. Проанализируйте свою нерабочую жизнь: насколько ключевые события жизни поступление в вуз, женитьба, выбор работы, рождение детей были связаны с заранее существующими идеями, а насколько вы реагировали на возможности? Был ли у вас образ «идеальной» жены или вы влюбились в женщину, которая на первый взгляд мало вам подходит? Был ли выбор вуза для вас одним из элементов долгосрочного профессионального плана? Вы сначала решили, что хотите иметь троих детей (двоих\четверых\семерых непринципиально), а затем начали эту идею последовательно реализовывать или все случилось само собой?

Обобщите проанализированные кейсы и сделайте вывод о том, какая ориентация Вам свойственна — стратегическая или оппортунистическая.

При организации труда

Определите, что должно стать основой всех систем, нацеленных на организацию труда: должность или человек?

• К чему/кому вы привяжете ответственность, полномочия, КПЭ, оплату труда: к конкретной должности (1) или к конкретному человеку (2)?

- Поставьте следующие мысленные эксперименты (прочитайте описание ситуации и выберите вариант ответа):
- Появился замечательный человек, для которого нет позиции. Будете ли вы создавать под него новую позицию? (Да 3, нет 4)
- Человек вырос и теперь способен сделать больше, чем предполагается функционалом должности. Расширите ли вы его обязанности? (Да- 5, нет 6)
- Задачи должности жестко определены, и залогом их эффективного решения является точность (работа напоминает конвейер) (7) или ключом к успеху вашей компании служит расширение задач и стремление решить их как можно лучше (8)?
- Проверьте также свои психологические установки. Вы хотите построить машину, которая мало зависит от разумности или неразумности людей (9), или, наоборот, верите, что организация это живой организм, который развивается по своим законам (10)?

В зависимости от своих ответов выберите стратегический или оппортунистический подход к организации труда: стратегическому подходу соответствуют варианты 1, 4, 6, 7, 9; оппортунистическому варианты 2, 3, 5, 8, 10.

При целеполагании

Сформулируйте свою философию целеполагания.

- Что для вас важнее счастье сотрудника (1) или высокий результат (2)?
- Считаете ли вы, что сотрудники от природы ленивы и их нужно очень активно стимулировать, чтобы они работали (3), или сотрудники изначально амбициозны и добросовестны (4)?
- Верите ли вы, что стрессовые сложные задачи полезны для человека и дела, и сотрудников необходимо целенаправленно ставить в такие условия. Бросая им вызов (5), или главное обеспечить сотрудникам свободу и поддержку (6)?
- Следует ли предложить людям достичь солнца и убедить их в том, что это возможно (7), или нужно каждому дать возможность идти в своем комфортном для него темпе (8)?

Если вам ближе утверждения 2, 3, 5, 7, стройте стратегическую амбициозную систему целеполагания. Если вам ближе утверждения 1, 4, 6, 8, предложите сотрудникам свободу и оппортунизм.

При создании системы управления

- Во что вы больше верите: в систему (1) или в человека (2)?
- Вы стремитесь построить машину, которая будет побеждать даже с людьми средних способностей (3), или хотите сделать ставку на таланы (4)?
- Вы верите, что четкие однозначные правил облегчают работу сотрудника (5), или считаете, что формальная система будет делать слишком много ошибок и лучше перейти на ручное управление (6)?
- Управление это наука (7) или искусство (8)?
- Можно ли автоматизировать большую часть процессов управления? (Да 9, нет 10)

Если вы выбрали ответы 1, 3, 5, 7, 9, выстраивайте стратегическую систему организации. Если вы выбрали ответы 2, 4, 5, 8, 10 — делайте ставку на искусство оппортунистического управления.

Выбор правильного подхода управления

Среди стратегий бывают хорошие и плохие. У оппортунистов бывают успешно реализованные возможности и неудачные. И бывают талантливые и неквалифицированные бизнесмены и менеджеры. Но оппортунистический подход может быть успешен так же, как и стратегический.

Важную роль при выборе подходов в управлении играют убеждения руководителей. большинство вопросов в бизнесе решаются исходя не из строгой логики, а из убеждений менеджера. Немало решений носят ценностный характер.

«Переход к эмпирическому способу выявления компетенций дает нам не просто отличный от экспертного результат — он начинает расшатывать саму основу нашего мышления. Мы подспудно уверены, что есть одна правильная эффективная модель поведения, и пока мы выводим компетенции умозрительно, ничто этому убеждению не противоречит. Однако как только мы переходим к эмпирическому исследованию, мы вынуждены изменить основы нашего мышления: мы обнаруживаем, что набор компетенций, способствующий успеху, не обязательно один — их может быть два или три. Самое интересное то, что обычно выявляется несколько устойчивых сочетаний компетенций, ведущих к успеху.»

М.Розин на примере технологии клонирования компетенций сформулировал важнейшие выводы, изложенные в книге:

- 1. Мы отказываемся от линейного мышления признаем, что дорог, ведущих к Храму, несколько и успешным можно быть по-разному.
- 2. Мы отказываемся от идеи универсальности от попыток найти/выучить людей, которые умеют всё.
- 3. Мы отказываемся от идеологии «развития по разрывам относительно профиля» не пытаемся больше подтянуть компетенции к «правильному профилю».
- 4. Мы ориентируемся на сильные стороны сотрудника и развиваем их еще сильнее. «Искореняя недостатки, можно дойти до приемлемой посредственности, но невозможно таким образом сделать из посредственности выдающегося человека».

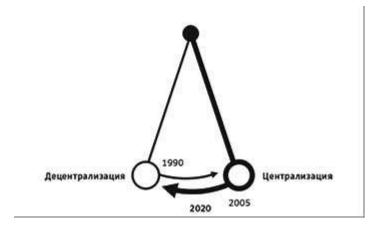
Решения по каждому направлению управления в сочетании двух подходов

Рассмотрим отличие двух описываемых подходов на примере некоторых аспектов управления бизнесом. А также покажем, как стоит управлять в том случае, когда организацию можно отнести к одному из типов (стратегическому или оппортунистическому).

Организационная структура управления

Фундаментальной чертой руководителя является стремление к контролю и расширению полномочий. Это стремление удобно рассмотреть через организационное проектирование, а в частности централизацию, как попытку поставить организационные единицы\активы под контроль.

Между подразделениями и центром возникает борьба за контроль. В том случае, когда полномочия руководителя подразделения включают возможность управления большим количеством процессов, появляется возможность прятать от центра происходящие внутри события. Поэтому центру для повышения контроля удобно разбивать подразделения на более мелкие функциональные отделы.



Централизация позволяет повышать эффективность за счет эффекта масштаба и консолидации ресурсов.

При <u>проектировании</u> <u>организационных структур</u> необходимо ответить на два основных вопроса...

По какому основанию структурировать (разделить) организацию?

- Функциям\процессам, продуктам, клиентам, территориям\объектам и пр.
- Основная аксиома организационного проектирования: сотрудники одной организационной единицы лучше координируют свою работу, чем сотрудники разных организационных единиц. А чтобы достичь большей синергии (эффективности взаимодействия) в работе разных функций, их нужно объединить в одну организационную единицу.
- Таким образом необходимо рассмотреть самые разные варианты оргструктур с тем, чтобы сравнить их для выявления наибольшего синергетического эффекта.

На каком уровне иерархии сосредоточить оперативную координацию процессов?

- Речь идет об централизации и децентрализации на какому уровне (гендира и всей компании, региона, подразделения и т.д.) мы будем контролировать и управлять конфликтами между функциями.
- Чем ниже уровень, тем более оперативным будет принятие решений. Чем выше уровень, тем больше эффект масштаба.
- В ответе на данный вопрос нам также следует рассмотреть разные варианты централизации-децентрализации и выбрать тот, который обеспечивает оптимальный баланс эффекта масштаба и оперативности.

Реальность стратегов и оппортунистов

Оппортунисты, стремясь воспользоваться текущими возможностями, ориентированы на оперативное принятие решений.

Предпочтения	Стратеги	Оппортунисты
Уровень контроля	Не любят низкоуровневую интеграцию	Предпочитают выстраивать координацию на низком уровне
Основание	Склоняются к структурированию по процессам	По продуктам, территориям\объектам

Для разных видов бизнеса в соответствии с указанными правилами организационного проектирования может оказаться подходящим как централизованный, так и децентрализованный подход. Более того, на практике мы можем наблюдать своеобразные «колебания маятника». Сначала компании централизуют структуру, выстраивая ее по процессам. Тем самым они обеспечивают (или, по крайней мере, стремятся обеспечить) все преимущества централизации – лучший контроль, стандартизацию процессов и

экономию на масштабе. Со временем оказывается, что специфика продуктов и регионов учитывается недостаточно, функции координируются плохо, все разъедает бюрократия, — и начинаются реформы, направленные на децентрализацию. Один «взмах» маятника может занимать от двух до десяти лет. И столь же длинным может быть откат в обратную сторону. При этом направление движения маятника зависит от реальных проблем компаний лишь отчасти — в значительной степени оно отражает убеждения первого лица и собственника.

Особенности управления организационной структурой

Идеальной оргструктуры не бывает. Всегда есть возможность выбрать из нескольких разумных вариантов применительно к конкретной ситуации.

Советы стратегам

- Начните реформу с создания концепции. Рассмотрите и сравните все принципиальные варианты.
- Отдавайте предпочтения централизации на уровне бизнес-единиц, а не функциональной структуры.
- Выберете те стратегические функции, которые рискуете оставлять у бизнес-единиц и которые дадут максимальный эффект для развития бизнеса.
- Организуйте малочисленный, но компетентный центральный офис, наделив его полномочиями по стратегическому и оперативному управлению.
- Используйте современные коммуникативные технологии.
- Централизуя ключевые функции и полномочия оставляйте на местах зону гибкости
- Воюйте с основной проблемой централизации бюрократией.

Советы оппортунистам

- Делегируйте принятие решений, как можно ниже.
- Возложите ответственность за бизнес-результаты. Полномочия передавайте вместе с ответственностью за доходы и расходы.
- Сочетайте свободу с хорошими учетными системами.
- Организуйте ротацию менеджеров между бизнес-единицами.
- Создайте сильные исключительно малочисленные централизованные функциональные подразделения, которые будут заниматься методологией, обучением, а также стимулировать обмен опытом.

Проектирование компании и организация труда

Начнем рассмотрение с такой характеристики организации, как должность, которую можно представить в виде трех основных составляющих:

- Место в организационной структуре
- Набор функций
- Цели (результаты деятельности)

Наша задача распределить должности наиболее оптимальным способом. В рамках компании все должности будут объединены в древовидную структуру, где вверху окажется директор, как функция управления всей компанией для достижения ее цели.

В том случае, когда мы решили выстраивать организацию сверху — делать это можем по трем направлениям:

- Целям, разделяя основную на подцели
- Процессам, которые выполняет компания
- Позициям (ответственность, закрепленная за должностями/сотрудниками)

Цели организации — то чему подчинена деятельность компании. Процессы неизменная часть бизнеса до тех пор, пока не меняются его содержание. Они являются хребтом организации. Позиция имеет ту цель, которой она подчинена и процесс, в котором участвует. На практике случается так, что существует позиция/сотрудник, которые не соответствуют цели и процессу, тогда ей пытаются найти дело.

И так, мы декомпозируем цели на подцели, процессы на подпроцессы, а ответственность за подчиненными. При этом у нас получается три древовидных структуры, которые должны переплетаться. Например, обнаружили должность, которой не соответствует ни один процесс, то нам следует сделать вывод, что эта должность, скорее всего, не нужна (у нее нет функционала). А если мы найдем процесс, «не подружившийся» ни с одной целью, то у нас закономерно возникнут подозрения, что это лишний процесс.

Обычно при проектировании организации сравнивают два дерева с помощью матрицы ответственности. Декомпозируя процессы и/или цели можно повторять логику реально существующей оргструктуры — и тогда ветки у нас совпадут, а можно строить дерево процессов/целей следуя их логике. В последнем случае получится сложное переплетения или придется изменить организационную структуру.

Когда при декомпозиции следуем за логикой оргструктуры — рискуем зафиксировать сложившуюся неоптимальную организацию труда. Но такой результат легко внедрить. При построении дерева процессов на основе концептуальной логики мы получим «правильный» результат, но при его внедрении потребуются серьезные усилия.

Стратегический подход к проектированию компании

Существует строгая стратегическая методология проектирования сверху вниз, которая позволяет для каждой должности определить соответствующие ей цели и процессы. Но логику данного подхода трудно соблюсти, если не соблюдаются два условия:

- Процессы и цели организации устойчивы
- Компетенции каждого сотрудника отвечают функционалу и целям его позиции

Такие условия на практике трудно получить. Поэтому чтобы повысить оперативность решения новых задач и задействовать невостребованных людей, предлагается создавать проекты. Создается матричная структура, когда у сотрудников возникнут цели постоянные (при выполнении процессов) и временные (когда задействованы в проектах). При этом при проектировании дерево строится декомпозируя цели, а уже под каждую подцель подбирается проект или процесс.

Критерии выбора между процессным и проектным управлением

	Процессное управление	Проектное управление
Задача, которую необходимо решить	Постоянная задача, которая должна быть превращена в «рутину» с минимизацией расходов и максимизацией глубины делегирования	Временная задача, которая должна быть реализована максимально быстро и с максимальной результативностью
Характеристики выстраиваемой системы управления	• Постоянный коллектив • Регламентация • Менеджмент	 Временный коллектив Творческий подход Лидерство

Применение проектного подхода в традиционно функциональных видах бизнеса может повысить эффективность работы, хотя этот подход является более сложным в реализации.

Оппортунистический подход к проектированию компании

Управление организацией через цели с помощью проектного подхода придает ей гибкости, но когда это осуществляется сверху-вниз — диктуется работнику направление его деятельности и позиция в компании, что является характеристикой стратегического проектирования. При оппортунистическом подходе должностей в привычном понимании слова нет. Сотрудник выбирает проект и роль, предлагая себя, а руководитель проекта зовет работников, выбирая наиболее подходящих.

Перед каждым человеком распахивается широкий горизонт возможностей с точки зрения как задач, так и ресурсов. Предполагается, что всегда найдутся люди, которые сделают необходимую работы и всегда найдется работа для сильных сотрудников. Поэтому руководство не упустит возможность пригласить в компанию сильного работника, даже если для него нет сейчас задач.

Отличие двух подходов в проектировании компании

Отличие стратегического от оппортунистского подхода организации труда наглядно видно в разных ролях руководителя (см. рисунок)

Роль руководителя	Стратегическая организация труда	Оппортунистическая организация труда
Определение задач и ресурсов	Выделить задачиПодобрать ресурсы под задачи	
Распределение задач и ресурсов	• Распределить задачи (назначить ответственных) и выдать ресурсы	 Предоставить всем список задач и информировать о доступных ресурсах Решить конфликты, если несколько человек претендуют на одну и ту же задачу/один и тот же ресурс Придать дополнительную мотивацию тем задачам, за которые никто не взялся
Контроль выполнения задач	 Проконтролировать выполнение задач Выполнить «разбор полетов» Отметить и наградить успешных 	

При стратегическом проектировании задачи распределяются на длииительное время (на постоянной основе) за должностями, а люди, занимающие их, меняются путем подбора наиболее соответствующих. Человек с определенной должностью не может делать работу, не предусмотренную его должностными обязанностями. Он начинает делать другую работу только после перевода на новую должность.

В оппортунистическом — упор делается на способности и желания сотрудников, перед которыми открываются широкие возможности, и они ищут задачи (сотрудник имеет возможность в любой момент начать делать более сложную работу; новое звание следует за новым обязанностями и не несет функцию разрешения на новый вид работы (именно поэтому это звание, а не должность); ситуация, когда сотрудник перерос свои обязанности, невозможна; напротив, перед сотрудником всегда стоит вызов решать задачи более сложные, чем он умеет).

«Эффективная стратегическая организации требует «запаса людей». Эффективная оппортунистическая организация требует «запаса задач».»

Советы по проектированию организации стратегами

Если в компании определили, что основой проектирования являются должности, то следует понять какие задачи решаются с помощью процессов, а какие с помощью

проектов. Для этого можно выявить устоявшиеся в организации бизнес-процессы. В том случае, когда квалификация персонала низкая — стоит воспользоваться управлением процессами.

Но если руководство убежденно отдает приоритет какому-то одному из подходов — так тому и быть.

Используйте разные инструменты стратегического управления: модель бизнес-процессов; дерево целей; список проектов; КПЭ привязанные к процессам и целям; систему полномочий по управлению процессами и проектами.

Постройте матрицу ответственности в зависимости от того, что положено в основу управления (процессы или проекты).

Поддерживайте систему управления в актуальном состоянии — при изменении целей, процессов, ответственности обязательно отражайте их.

Постоянно обучайте сотрудников применению системы.

Советы по проектированию системы организации труда оппортунистами

Создайте небольшое количество должностей с широкими обязанностями, задающих «поляну» деятельности. И для каждой такой «поляны» разработайте несколько показателей оценки, которые позволили бы людям самостоятельно делить между собой полномочия и ответственность.

Помогайте людям разрешать конфликтные ситуации, возникающие в результате.

Внедрите сильный проектный офис, ведь он призван стать основным методом управления.

Декларируйте и реализуйте принцип инноваций: внедрение новой хорошей идеи начинается, когда у нее появляется энтузиаст-лидер.

Распространяйте информацию о тех задач, которые еще не имеют лидера.

В основу системы управления положите принцип оценки сотрудника через звания (читай ниже) и создайте систему ролей, которые люди могли бы примерять на себя.

Обеспечьте высокий статус самых важных работ, чтобы быть уверенным в их выполнении.

Грейдирование должностей

Система грейдов позволяет построить универсальную для организации шкалу объективной оценки должностей в компании независимо от ее позиции в иерархии (более высокая в иерархии должность может получить меньший балл по сравнению с нижестоящей).

Постулат грейдирования: оцениваем работу (должность), а не человека и платим за работу, а не квалификацию.

Шкалы делятся на две группы, отражающие:

- сложность работы (время на обучение, уровень квалификации, условия труда)
- ценность работы для компании (вклад в конечный результат, цена ошибки)

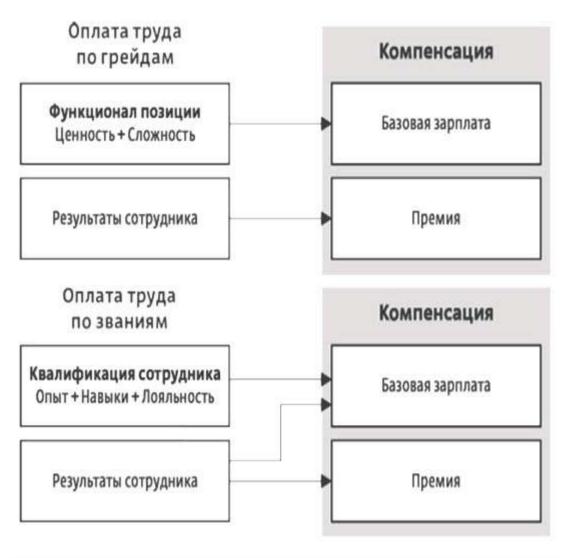
Грейдирование позволяет соотнести оплату труда в компании с рынком. Но также она соответствует идее справедливой оценки труда сотрудников. Эти два направления оценки на практике могут вступать в противоречия, т.к. результат работы зависит от разных факторов (амбиций человека и профессии, спросе на рынке труда и т.д.), которые трудно учесть в универсальной шкале оплаты труда. С другой стороны, стремлении к справедливости ведет к повышению ФОТ.

Оппортунистический способ грейдирования

Итоговый балл должности будет зависеть от того, какие шкалы положены в основу. При традиционном (стратегическом) подходе для оценки используются «объективные», концептуальные веса (строится на логике целеполагания и выражает идеалы руководства). В этом случае с большой вероятностью получается ощутимая разница между полученными оценками должностей и имеющимися в компании заработными платами. Оппортунистический подход опирается на субъективный взгляд, складывающийся на основе столкновения интересов. Например, учитываются точки зрения сотрудников компании. Тогда получаемые балы будут более органично вписываться в компанию. Но при этом все равно будет возникать ощутимая разница между текущим и желаемым, преодоление которой затруднительно. Разница связана с самой идеей заложенной в грейды.

Грейдирование родилось в рамках стратегического подхода. Традиционно оно предполагает, что должности и их функционал сохраняют постоянность. Последней характеризуются производственные процессы, т.к. диктуется технологиями и используемым оборудованием. Но опыт показывает, что традиционно для рабочих системы тарификации привязываются к компетенциям (навыкам и знаниям).

— А что если грейды привязать не к должности, а к человеку, превратив грейды в звания. Заработную плату станем платить не за функционал, а за квалификацию. При этом ценность сотрудника будут определять опыт, опыт выполнения определенных функций, опыт достижения определенных результатов, квалификация, лояльность.



Внедрение системы оценки по знаниям требует сильной кадровой службы, отслеживающей и оценивающей квалификацию. Такая система позволяет выбирать себе работу, расширяя зону ответственности (карьера может позволять сотрудникам «набирать роли»), а с помощью знаний обеспечивается признание их заслуг. При этом важно не забыть, что результативность сотрудников также важна. Для этого категории оценки необходимо привязать к видам работ.

Советы по грейдированию

Руководству стоит увидеть картины грейдов стратегического подхода и оппортунистского. И в результате анализа (возможно в рамках стратегической сессии) определиться с компромиссными решениями между двумя наборами.

Целеполагание и КПЭ

«задача бизнеса – набирать людей, нацеленных на достижения, и стимулировать достиженческую мотивацию у всех остальных. Залог успеха растущей организации — создать у людей мотивацию, которая вынудит их что есть силы бежать вперед. В этом подходы стратегов и оппортунистов не различаются — огонь во взоре нужен и тем и другим: у одних сотрудники должны стремиться за горизонт, у других — азартно хватать подворачивающиеся возможности. В этом смысле задача организации — заставить обычных людей без развитой внутренней мотивации достижений вести себя так, как будто они достиженцы. Работник, который просто приходит на работу и день за днем

добросовестно делает свое дело, сегодня уже никого не устраивает — организациям нужны сотрудники, которые, забыв о еде и сне, рвутся к заоблачной цели. А для этого нужно чего-то от сотрудника захотеть, т. е. поставить цель, а затем дать ему «волшебный пендель».

Качественная цель включает ее формулировку, измеритель и целевые планки. Это три разных этапа, которые не стоит смешивать и взбалтывать:)

В основе выделения цели лежит декомпозиция целей более высокого уровня (путем анализа узких мест и барьеров). А поставив цель занимаемся творческим поиском измерителей (КПЭ).

«можем выбрать не один, а несколько показателей, имея при этом в виду, что ни один из них не измеряет нужное нам изменение точно и напрямую, но каждый указывает на достижение цели косвенно. Теперь сравним их по точности оценки, трудоемкости процедуры измерения, релевантности показателя по отношению к цели и выберем одиндва-три показателя, которые способны выявить наличие прогресса.»

Задание целевых планок, к которым привязана премия, в основном строится по следующим направлениям:

- Сегодня работаем лучше, чем вчера, завтра лучше, чем сегодня
- Рекорд делаем нормой
- Вызов возможностям

Стратегическое управление эффективностью

Стратеги знают, какие цели необходимо поставить сотрудникам. Популярностью пользуется схема SMART (цель должна быть конкретная, измеримая, достижимая, актуальной, ограниченной во времени). Но не все характеристики этого метода можно предположить изначально (например, достижима ли цель или как измерить ее достижимость — мы не всегда изначально точно знаем, что хотим).

Когда рекорд делаем нормой — способ не совсем стратегический, т.к. он исходит из реальности, а в основе стратегического подхода лежит идея (ведь возможно лучший рекорд еще никто не поставил).

«целевая планка не одна: как правило, используют три целевых планки: «порог» (минимально необходимый результат), «цель» (основное ожидание, обычно совпадает с цифрой, заложенной в бюджет) и «вызов» (сверхожидание).» «основа стратегического целеполагания и мотивирования — нацелить человека на невозможное. Сотрудник, который приходит на работу и честно выполняет свои обязанности, стратега не интересует. Такого сотрудника стратег назовет пассивным и сопротивляющимся и объявит ему вечный бой. При этом доля подобных сотрудников (особенно на производстве) нередко оказывается равной 90 % — и бой приходится объявлять каждому из них. А поскольку в том, кто есть кто, не всегда разберешься даже с помощью ассесмент-центра, то воюем со всеми. Оружие мы уже обсудили: «рекорд делаем нормой», заставляем обосновывать отклонение от установленной мощности, «вызов», «сверхвызов», «бесконечность» и т. д. Идеалом стратега является сотрудник, который всегда работает на грани своих возможностей (а лучше за гранью), сотрудник, который стремится сделать невозможное, сотрудник, который с горящими глазами трудится до полуночи, а нередко и до угра.»

Выводы относительно взглядов на эффективность

«Может быть, нет необходимости, сбивая руки, хлестать лошадей плеткой и вешать перед ними здоровенные морковки, а можно просто потрепать по загривку, сказать «ну, пойдем» и никуда не торопиться – и скорость останется такой же?»

Оппортунистическое целеполагание исходит из желаний сотрудников, которым предоставляется свобода выбора.

Опыты показывают, что эффективность обоих подхода сопоставима.

«в какой системе человек счастливее? Там, где подвиги, рекорды, погоня за вечно ускользающей целью, или там, где свобода в выборе цели, низкие целевые планки, легкая возможность перевыполнения планов, почти гарантированный успех? Ответ неочевиден. Есть люди, которые предпочтут жить во второй системе, а есть и те, кто будет счастлив только тогда, когда жизнь наполнена борьбой и погоней за сверхдостижениями – комсомольцы 1930-х гг. были счастливы. И потому мы имеем дело с двумя корпоративными культурами, двумя философиями, каждая из которых имеет право на существование.»

Советы стратегам относительно КПЭ

Для наиболее важных КПЭ создайте модель. Делая поправку на разницу в условиях рекорды в вашей организации и в других.

Проанализируйте условия, которые позволяют достичь идеального результата.

Задайте целевые планки с учетом следующих факторов:

- Рекорды в компании;
- Рекорды в мире; Установленная мощность;
- Предыдущие достижения и готовность сотрудников их превышать.

Анализируйте факторы, которые приводят к отклонению от максимальной мощности и требуйте от сотрудников объяснения причин их отклонений.

Используйте несколько целевых планок:

- Порог (минимальное значение)
- Цель (бюджет)
- Вызов (полезный рекорд для компании)
- Сверхвызов (приближение к установленной мощности)

Привяжите премию к 3-4 КПЭ, для чего создайте понятную всем формулу расчета.

Советы для оппортунистов

Откажитесь от выставления целевых планок для сотрудников, но обеспечьте измеримость их деятельности.

Предоставьте сотрудникам информацию для постановки самостоятельных планок:

• Рейтинг сотрудников;

- Рекорды в компании и на рынке;
- Экономическая целесообразность и потребности бизнеса;
- Предельный максимум производительнности в идеальных условиях;
- Границы приемлимости для компании(порог рентабельности, верхняя планка)

Проанализируйте условия, необходимые для рекорда и создайте программу для их реализации.

Декларируйте идеологию того, что каждый выбирает себе планку, но от всех ожидается максимальная отдача.

Привяжите премию к одному-двум показателям финансового характера. Задайте одну формулу премии относительно превышения предела. Остальные качественные и инновационные показатели стимулируйте нематериальными подходами.

Управление корпоративной культурой и талантами

Сходство корпоративных моделей ценностей и компетенций отражает тот факт, что люди, полезные бизнесу, имеют много общего. Любому правильному бизнесу нужны люди мотивированные, этичные, командные, способные думать, инициативные, стремящиеся к развитию. В семейной жизни, возможно, нужен другой набор качеств, но почти в любом деле (будь то бизнес, или путешествие на Северный полюс, или игра в футбол) описанный набор будет востребован.

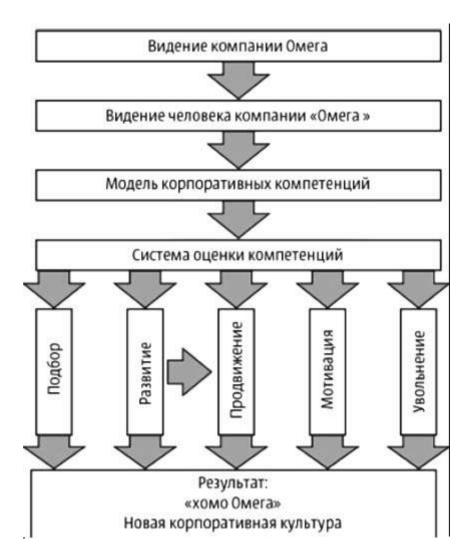
Тем не менее возникает необходимость в разных моделях, т.к. компании отличаются спецификой деятельности, особенностями личных ценностей первых лиц, и стратегическими задачами, диктующими специальные требования к людям.

Для описания человека используется язык ценностей\убеждений или язык компетенций\поведений. По сути и то и другое задает образ человека корпорации, только ценности описаны на романтическом языке убеждений, а компетенции — на языке наблюдаемого поведения (так, чтобы можно было эти качества оценивать и развивать).

Стратегический взгляд

Мечтой стратега является реализация идеи о преобразовании человеческой души. Технология представляет собой последовательноевоплощение на практике стратегического замысла.

- Шаг 1. Описываем видение будущего компании (формулировка видения, как мы понимаем, находится в основании любого стратегического процесса).
- Шаг 2. Описываем образ человека, который нужен, чтобы это видение воплотить.
- Шаг 3. Доносим до сотрудников образ человека компании, тем самым вдохновляя их.
- Шаг 4. Настраиваем основные процессы управления персоналом на формирование людей, соответствующих ценностям/компетенциям компании.



Эффективная технология выращивания человека корпоративного требует создания единого набора, где одно и то же понятие расшифровано дважды: в модели ценностей – в терминах убеждений, а в модели компетенций – в терминах поведения.

Идеологичность — качество, свойственное компании, а не человеку. Здесь мы в полный рост наблюдаем действие механизма заражения — люди заражаются либо цинизмом, либо верой. Мне неоднократно приходилось встречать людей, которые были крайними циниками в одной компании, но после перехода в другую вдруг оказывались горячими энтузиастами (и наоборот).

Ключевые принципы восприятия сотрудниками идеологических конструкций:

- 1. Транслировать идеологию должен лидер компании (акционер, первое лицо, в крайнем случае человек, взявший на себя роль комиссара).
- 2. Он должен делать это очень увлеченно и искренне. Тезис вполне понятный, но все же давайте еще раз скажем сами себе: донесение идеологии не может быть работой это может быть только миссией.
- 3. Ключевой человек, транслирующий идеологию, должен обладать сумасшедшинкой (настоящее сумасшествие тоже подходит). Коммуникативные навыки в привычном смысле слова и навыки публичного выступления необязательны. Заезжий гастролер, гуру менеджмента с напускным блеском в глазах и сентиментальными историями, привыкший выступать на стадионах перед стотысячной аудиторией, может оставить публику равнодушной. А косноязычный интровертированный шизоид с очень странными идеями,

- в которые он глубоко верит, но которые очень плохо выражает, способен заразить своей верой сотрудников и они за него раскроют и объяснят всей организации смысл его идей.
- 4. Всех менеджеров нужно сделать миссионерами. Человек по настоящему начинает верить в идею после того, как сам ее расскажет и научит других. Срабатывает механизм когнитивного диссонанса: если я рассказываю другим ложную идею значит, я дурак и врун. Но я ведь не дурак и не врун а значит, идея умная и правильная (хотя до того, как я начал учить других, я мог иметь обратное мнение).
- 5. Необходимо сделать сотрудников соавторами идеологии.

В реальности задача сложнее: продавцу нужны одни компетенции, бухгалтеру – другие, консультанту – третьи. Поэтому приходится усложнять и технологию: от «выращивания хомокорпорациус» мы переходим к рассмотрению технологии, которую я в шутку назову «конструктором человеческих душ».

Конструирование требований к должности:

- 1. Составляем полный список операций.
- 2. Создаем список компетенций.
- 3. Профилируем каждую операцию по компетенциям.
- 4. Определяем операции для каждой должности.
- 5. Получаем профиль компетенций должности.

Стратегами обучение воспринимается, как деятельность инженера — оцениваем сотрудников, накладываем оценку на идеальные профили — видим разрывы, обучаем недостающему.

Взгляд оппортунистов

Встречаются такие компетенции, которые никакая аналитическая, экспертная деятельность неспособна вычислить. Их можно только подсмотреть в жизни, проанализировав стихийно найденные ходы. Отсюда вытекают оппортунистические принципы выявления компетенций:

- 1. Мы изучаем действительные, а не «теоретические» качества хороших работников.
- 2. Мы ищем отличия выдающихся от средних, а не средних от слабых.

Полезно было бы овладеть технологией клонирования:

- 1. Разделяем всех сотрудников одной профессии на малорезультативных, результативных и выдающихся по результативности.
- 2. Проводим ассесмент средних сотрудников и сотрудников с выдающимися результатами.
- 3. Выделяем типажи устойчивые наборы компетенций (видов поведения), которые отличают работников, добивающихся выдающихся результатов, от средних.
- 4. Оцениваем всех сотрудников данной должности.
- 5. Определяем близость сотрудников к каждому из типажей.
- 6. Выстраиваем для каждого сотрудника программу развития в соответствии с его типом.
- 7. Реализуем программу развития и тем самым существенно поднимаем результативность подразделения.
- 8. Внедряем оценку на соответствие типажу/потенциал к типажу в процедуру оценки кандидатов на входе.

Методологию клонирования можно применять не только к профессиональным компетенциям, но и к модели корпоративных компетенций.

Внедрение системы управления

Под системами понимает набор правил, регламентирующих способ принятия решений. Системы могут быть формализованными, когда определенная информация на входе системы перерабатывается по заданному стандартному алгоритму и формирует решение. В этом случае менеджеру остается лишь собрать исходную информацию и применить правило-алгоритм. Полная формализация позволяет получать однозначные решения без интерпретации правил. Роль менеджера при этом по сути сводится к роли операционистки: ввел исходную информацию – компьютер выдал решение. Менее формализованные системы требуют интерпретировать правило применительно к конкретному случаю. Тут уже менеджеру нужно прилагать усилия (использовать здравый смысл, логику, взвешивать экономические и психологические факторы).

Другая разновидность систем — процедуры. В этом случае отсутствует правило, по которому обрабатывается исходная информация, но регламентируется последовательность рассмотрения вопроса различными специалистами и менеджерами. В отсутствие системы решение принимает конкретный человек применительно к конкретному случаю. Такие решения «по случаю» я буду называть решениями аd hoc, или ручным управлением.

Как много нужно регламентировать? Этот вопрос является для менеджмента фундаментальным. Есть простой ответ: в маленькой компании значительную часть решений можно принимать ad hoc, а в большой стоит по максимуму регламентировать. Этот ответ притягивает простотой, но оторван от практики, где не все поддается формализации. Встает вопрос о том, какой способ регламентации выбрать:

- Регламентировать все по максимуму, чтобы работа была четкой?
- Регламентировать по минимуму и тем самым уменьшить количество бюрократии и обеспечить гибкость?
- Сначала регламентировать по минимуму, а потом вводить регламент только там, где появляется проблема: нет проблемы нет правила; возникла проблема не только решаем ее, но и вводим регламент на будущее?
- Вначале регламентировать по минимуму, а потом по мере наработки типовых решений оформлять их в регламент («асфальтировать протоптанные дорожки»)?
- Сначала все зарегламентировать, а потом, по мере повышения квалификации менеджеров, все больше решений отдавать им на откуп?

Вопрос о степени регламентации является в очень большой степени вопросом убеждений.

Аргументы за введение системы:

- Снижается зависимость от конкретных людей.
- Система позволяет превратить технологии в нематериальный актив компании.
- Появляется возможность получать хороший результат от людей средних способностей и умений.
- Система снижает значимость субъективных факторов при принятии решений. Тем самым она избавляет менеджера от ответственности и препятствует попыткам сотрудников пролоббировать свои интересы.
- Система делает компании более прогнозируемой для сотрудника и тем самым поощряет сотрудника брать на себя ответственность.
- Система уменьшает количество ошибок.

Стратегический цикл жизни системы

После того, как внедрена некая регламентирующая деятельность компании система и все счастливы, через некоторое время обнаружится, что требуется введение дополнительных правил, усложняя формулы расчета КПЭ. Чрезмерно усложнившаяся система не помогает, а мешает работать. В наиболее тяжелых случаях системные решения начинают выглядеть произволом. Как бы хорошо мы ни продумали систему, всегда найдутся достойные внимания факторы, которые в систему не заложены. После внедрения системы она либо отмирает (если изначально позиционировалась как разовая акция или временная конструкция), либо становится фоновой. Нужно следить за тем, чтобы в организации не расплодилось слишком большое количество «фоновых» систем, поскольку это становится питательной средой для бюрократии. Поэтому лучше основную часть систем внедрять как временные.

В процессе роста системы может встать вопрос о том, чтобы отказаться от нее все начать с чистого листа. Но есть еще три варианта:

- 1. Размываем систему: вместо ее усложнения вводим все больше и больше внесистемных исключений ad hoc в соответствии с принципом «суббота для человека, а не человек для субботы» и тем самым по сути убиваем систему.
- 2. Цементируем систему: не усложняя ее, строго придерживаемся всех введенных правил в соответствии с принципом «и если нога твоя соблазняет тебя, отсеки ее: лучше тебе войти в жизнь хромому, нежели с двумя ногами быть вверженным в геенну» и тем самым корежим бизнес и людей ради сохранения системы.
- 3. Доводим систему до абсурда: отказываемся признать, что она уже стала неподъемной, и продолжаем ее развивать и усложнять живем, сохраняя иллюзию системности, хотя реально это уже тришкин кафтан. При этом уже никто не понимает систему, и принятые в соответствии с ней решения выглядят столь же произвольными, как и решения аd hoc

Периодически систему нужно проверять на:

- Правильность принимаемых решений
- Уровень формализации (однозначность вытекаемых из системы решений)
- Оперативность
- Понятность системы для сотрудников.

Оппортунистическая система управления

Система почти всегда замедляет скорость реакции, в результате менеджеры, заинтересованные в эффективной работе, учатся обходить и обманывать систему. Некоторые регламентирующие системы становятся настолько формальными, что руководители работают без их учета, а данные в систему вводят задним числом. С другой стороны, управление в ручном режиме не способно уберечь организацию от несовершенства человека.

Преодолеть обе этих проблемы позволяют коллегиальные решения: вместо формализованного правила мы задаем процедуру, обеспечивающую коллегиальность принятия решений. Предпосылка этого подхода такова: один может ошибиться, а вот десять человек – не должны.

При оппортунистском подходе в основу системы кладутся не системы, а люди.

Сами по себе регламенты, написанные консультантами (или специально выделенными сотрудниками), ничего не дают. В лучшем случае их не читают, в худшем — начинают использовать для того, чтобы объяснить, почему именно я, Иванов, именно это делать не буду. Регламенты, написанные извне, попросту становятся дополнительным аргументом в конфликте. Тимбилдинг (а-ля веревочный курс — «получаем кайф все вместе») тоже мало что дает.

Главное не правила, а изменения, которые происходят в головах людей, пока они об этих правилах друг с другом договариваются. Наилучший результат дает технология, предполагающая фасилитацию содержательных договоренностей между подразделениями:

- выявили проблемы;
- отреагировали эмоции;
- сами совместно создали правила и записали их на бумаге.

Процедура для командных и стратегических сессий:

1 Шаг. Делим всех по функциям, первое лицо выделяем в самостоятельную «группу» из одного человека (никто никого не играет — люди реально работают в своих функциональных подгруппах). Получаются, например, следующие подгруппы: генеральный директор, директора производственных «дочек», финансовая служба, коммерческая служба, группа поддерживающих функций.

2 Шаг. Каждая функциональная подгруппа пишет список ожиданий к каждой другой функциональной подгруппе — столько списков, сколько функциональных подгрупп. Слово «ожидание» здесь очень важно: не требования, не пожелания, не регламенты, а именно ожидания. Я всегда подчеркиваю, что ожидания могут быть и философского, «концептуального» характера («поверить, что мы ставим барьеры не из упрямства, а потому, что у нас роль такая — риски контролировать»), и очень конкретные («прописывать в такой- то заявке то-то и то-то»).

3 Шаг. Листы с ожиданиями передаются группам-адресатам (каждая группа отдает свой лист ожиданий той группе, к которой он относится). Адресаты готовят ответы. Ответы структурированы следующим образом:

- «Полностью согласны, будем делать».
- «Согласны и будем делать при таких-то условиях».
- «Нужно обсуждать».

«Нужно обсуждать» — это в действительности формулировка негативного ответа: прежде чем группы начнут подготовку ответов, я объясняю, что нельзя просто отказаться выполнять ожидаемое — нужно постараться так переосмыслить ожидание, чтобы ему соответствовать, а потому ответ «нет» не принимается. Когда хочется сказать «нет», начинай обсуждать.

4 Шаг. Группы озвучивают полученные ожидания и ответы. Эта процедура всегда выходит очень эмоциональной, яркой и оказывается крайне полезной.

Шаг 5. Я выбираю несколько ответов из категории «нужно обсуждать», вызываю представителей групп на сцену и фасилитирую переговоры, в ходе которых от полного несогласия группы приходят к пониманию того, как можно оправдать ожидания каждой из сторон. При этом я опираюсь на идеологию win-win: очень важно не остановиться на

компромиссе, который всех оставит частично недовольными, а найти иное, творческое решение, снимающее противоречие и позволяющее каждой из сторон полностью реализовать свои интересы. Это очень важный шаг, поскольку он показывает, что конфликты, которые казались неразрешимыми, на самом деле могут быть сняты ко всеобщему удовольствию. Кроме того, закладывается модель достижения конструктивных договоренностей.

6 Шаг. Функциональные подгруппы пишут миссию своей функции и рассказывают о ней всем другим. Миссию хорошо создавать после обмена ожиданиями, поскольку это помогает участникам сформулировать миссию в более клиентоориентированной форме. «Если звезды зажигаются, значит, это кому-нибудь нужно». Если департамент в полном составе приходит на работу, значит, это тоже кому-нибудь нужно – клиенту или другому департаменту.

7 Шаг (необязательный). Мы вместе составляем декларацию о том, как мы хотим подходить к решению проблемных вопросов взаимодействия. После сессии ожидания, ответы групп, миссии и декларация распечатываются и раздаются каждому участнику.

Во многих случаях этой процедуры оказывается достаточно, чтобы взаимодействие всерьез улучшилось. Но иногда, в особо запущенных случаях, необходимо вести проект дальше: создать рабочие группы из представителей разных департаментов, чтобы они более тщательно проработали правила взаимодействия на «стыках», разрешили все спорные моменты, возможно, написали (или обновили) регламенты.

Чтобы жить без регламентов, нужно очень много информации — для этого регламентирующие системы заменяются системами мониторинга. Достаточно начать публичный мониторинг показателя, чтобы запустить соревновательную мотивацию. Если основным приемом управления для оппортунистов является чистый лист бумаги (управляем ad hoc, без систем), то каждая новая системарегламент, нарисованная на этом листе, становится фигурой — концентрирует на себе внимание. Этот психологический факт меняет наше понимание роли системы в жизни организации.

Нужно подбирать такую систему, которая сможет оказать наиболее эффективное, точечное воздействие на организацию, решить конкретную проблему или задачу. Важно иметь достаточно подробные системы мониторинга, чтобы давать пищу для оппортунистической интуиции. Последний осуществляется по трем направлениям:

- по Процессу
- По Результату
- По Навыку.

Что позволит эффективнее справиться с проблемой? Неизвестно. Каждый из способов имеет право на существование.

Советы стратегам по регламентации деятельности компании

Определите список областей управления, критичных для компании.

Определите системную архитектуру всех систем управления и их взаимосвязь.

Создайте алгоритмы управления, которые минимизируют ошибки, вызванные человеческим фактором. А там где невозможна формализация, замените ее процедурами коллегиального принятия решений.

Принимая решения, противоречащие системе, сделайте апгрейд последней. Проводите аудит системы, чтобы апгрейды не усложнили ее до «вредности».

Советы оппортунистам по созданию системы управления

Минимизируйте количество управленческих систем в организации.

Заменяйте управленческие системы:

- Системами мониторинга, предоставляющими сотрудникам полную информацию
- Периодическим согласованием принципов, по которым должны приниматься решения
- Обучением менеджеров.
- Коллегиальными формами обсуждения и принятия решений
- Сессиями, на которых разные департаменты обсуждают договариваются о правилах взаимодействия

Рассматривайте внедрение системы, как способ дать «витамин для организма».

Типы организаций по модели 4F

Задача по построению типологии личности уже была решена и ни один раз. Мысль о том, что «люди бывают разные» и что успеха можно добиваться по-разному и благодаря различным психологическим чертам, является для современной психологии общим местом. Типологий существует множество — одни лучше, другие хуже, — и в основании каждой лежит идея о том, что любой психологический тип не является хорошим или плохим сам по себе и что успешным может быть человек любого типа. На этом фоне вопиющим представляется тот факт, что нет ни одной сколько-нибудь серьезно разработанной и популярной типологии организаций при всей очевидности того, что организации, как и люди, бывают разные и что разные типы могут быть по-своему успешны.

Исследования и факторный анализ показали, что организации могут быть классифицированы по четырем сферам менеджмента по Файолю — планирование, организация и координация, принятие решений, мотивирование и контроль. Относительно каждой из них были рассмотрены противоположные способы:

- Стратегическая оппортунистическая.
- Регламентированная персонализированная.
- Директивная консенсусная.
- Исполнительская достиженческая.



Исследование показало, что существуют все 16 типов — возможно сочетание любых букв. Шкалы являются независимыми. Это означает, что корреляция между шкалами является небольшой и на практике встречаются все 16 типов организаций. При этом небольшая корреляция возможна, и сбор большей статистики покажет, что одни типы более распространены, чем другие (так, стратегические регламентированные организации встречаются чуть чаще, чем стратегические персонализированные, но, тем не менее, и те и другие существуют в реальности)

C	О	
Or parerimeckou	Оппортунистическая	
 Планирует стратегически на долгосрочный период. Отталкивается от целей и видения перспективы. Последовательно реализует свои планы. Фокусирует усилия и ресурсы на небольшом количестве приоритетных долгосрочных целей. 	 Ищет актуальные возможности в данкий момент времени. Создает краткогрочные тактические планы Гибко подстраивает свои вланы вод внешнюю среду 	
Р	П	
Регламент прованная	Персонализированная	
 Управляется на основе систем и регламентов. Создает формализованные системы и правила для организации работы. При организации работы отталкивается от должности и ее функционала. Требует от человека подстройки под формализованные правила, ориструк гуру и далжность с ее функционалом 	 Управляется «вручную». Работа организуется ad hoc — применительно в конкретному случаю. При организации работы отпальивается от человека с его способностями и желаниями. Подстраивает организационную структуру и функционал под конкретные ситуации и под конкретных людей. 	
Д	К	
Директивная	Хомеенсусная	
 Принятие решений сосредоточено в руках одного четовека. Для принятия решения требуется содисие вышестичаето руководства. Проблемы и вопросы поднимаются (-эскалируются») на уровень вишестоящего руководства. 	кого это решение касастся	
11	До	
Исполият ельская	Достивенческая	
 Сотрудники контролируются по процессу: насколько правильно они делают свою раболу. От сотрудников требуется дисциплина. Сотрудников принуждаются к исполнению должностных обязанностей. 	 Сотрудники контрелируются по результату. От согрудников окидают достижений. Сотрудников вдохножают на достижение высоких результатов. 	

Выводы по модели 4F

Нет хорошего и плохого полюсов. Какой компанией лучше быть — директивной или консенсусной? Любой из вариантов может быть как хорошим, так и плохим. Можете ли вы представить себе эффективную директивную компанию? Четкий умный быстрый руководитель, который без затяжек и ненужных совещаний решает все вопросы — безусловно, такое бывает. Но точно так же бывают и компании с эффективным консенсусным совещательным методом решения вопросов.

Тип руководителя определяет следующие закономерности:

- 1. Руководителю будет более комфортно работать в организации своего 4F-типа.
- 2. Руководитель принесет наибольшую пользу в организации своего 4F-типа.
- 3. Руководитель с сильными лидерскими качествами будет сдвигать организацию к своему 4F-типу.

Многие управленческие системы (или их конкретные настройки) эффективны лишь в организациях определенного 4F-типа. Компании следует внедрять только те управленческие системы, которые полезны организации ее 4F-типа. Компании следует нанимать только того менеджера, который может принести пользу организации данного 4F-типа.

Польза человека и польза управленческой системы определяются одним из двух факторов:

- 1. Система/менеджер соответствуют 4F-типу организации и потому способны повысить ее эффективность.
- 2. Система/менеджер «сдвигают» организацию в нужную руководству сторону

Основная управленческая проблема оппортуниста

Поделюсь некоторыми своими мыслями относительно идеи оппортунизма, предложенной М.Розиным. Оппортунизм предполагает то, что руководитель пользуется текущими возможностями, предпочитая стратегическим идеям, малые тактические победы. Соответственно и все самые правильные советы, даваемые оппортунисту, воспринимаются им через оценку текущих возможностей. Так, например, для достижения целей организации полезно использовать проектный подход к управлению. В том случае, если компания имеет возможность его применить — обязательно воспользуется. Но если у компании отсутствует опыт проектного управления и требуется разрабатывать долгосрочные планы по внедрению, а еще и отсутствует проверенный специалист по данному вопросу — оппортунист сто раз подумает, прежде чем начинать действовать в описанном направлении. Более того, даже если начнет процесс внедрения, это будет не движение к цели вопреки трудностям, а путь с оглядкой на текущие возможности реализации. Что с большой вероятностью чревато отказом от намеченного на любом этапе.

И так, на практике я наблюдаю проблему в том, как оппортунисту работать с решениями (принятием их и реализацией), которые:

- являются долгосрочными;
- не имеют явных возможностей.

К таким решениям часто относятся вопросы, связанные с изменением системы и методов управления. И в связи с этим советы, даваемые оппортунистам в книге «Стратегия чистого листа» выглядят общетеоретическими (например, «Внедрите сильный проектный офис, ведь он призван стать основным методом управления»). Возникает проблема в противоречии между советами оппортунистам и возможностью реализации их оппортунистами.

Особую важность описанная проблема приобретает при работе с решениями, от которых зависит будущее существование организации.

Советы для оппортуниста остаются кладезем знаний, который будет востребован в случае, когда представится возможность. Новые знания позволяют, как фонарь, расширять взгляд на возможности, но сами по себе не являются таковыми. Оппортунист же пользуется возможностями, а не советами.

Возможным решением описанной проблемы является интервенция консультанта, который создает возможность (например, знакомя руководителя-оппортуниста с квалифицированным специалистом по управлению проектами или оказывая соответствующие услуги). Но этого часто недостаточно...

Другим способом могут быть небольшие улучшения, через зоны ближайших возможностей (что в какой-то степени должно совпадать с зоной ближайшего развития).

Выявление зон ближайших возможностей, может содействовать разрешению описанной проблемы.

Наверное, существуют и другие решения. Было бы интересно узнать о них...в т.ч. в следующем издании книги \odot

Купить книгу можно на Озон - бумажный экземпляр или в электронном виде.