

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



Е.С.Трдатян

**Организационные
и экономические основы
формирования бизнес-
систем организации**

Рабочая тетрадь

ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ
ИНСТИТУТА ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

МОСКВА 2022

Темы:

1. Бизнес-система компании
2. Структура / прямой контроль в бизнес-системе
3. Стандартизация по процессам в бизнес-системе
4. Стандартизация по результатам в бизнес-системе
5. Стандартизация по квалификации в бизнес-системе
6. Взаимное согласование в бизнес-системе

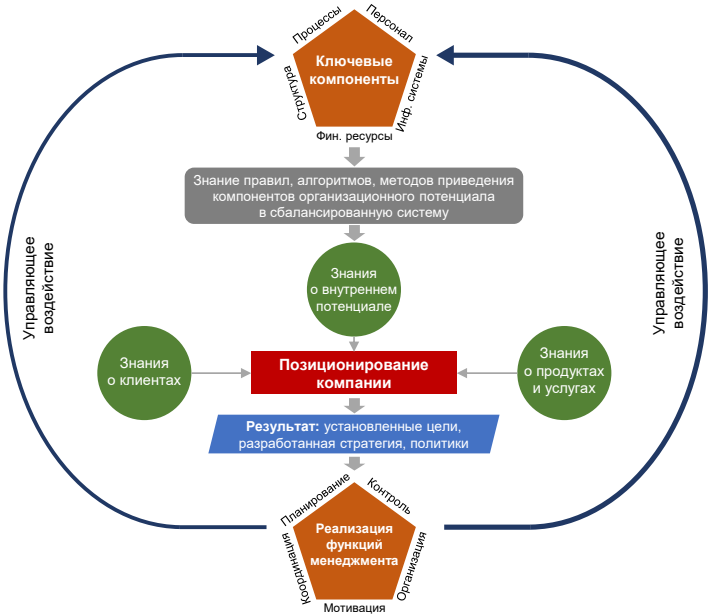
1. БИЗНЕС-СИСТЕМА КОМПАНИИ

Организация как открытая система

- Под **системой** понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство. В переводе с греческого языка система означает **совмещать**.
- На вход организации из внешней среды поступают трудовые ресурсы, материалы, информация, финансы. Внутри организации с помощью бизнес-процессов они преобразуются в товары и услуги. На выходе – поставляются потребителям во внешнюю среду



Бизнес-система: принципиальная схема управления компанией



Для управления компанией, как бизнес-системой необходимо применение координационных механизмов

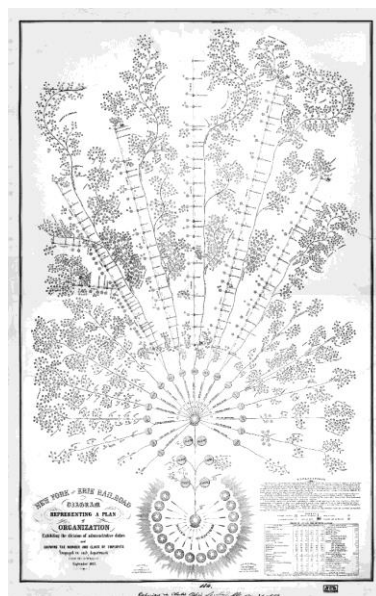


2. РОЛЬ СТРУКТУРЫ/ ПРЯМОГО КОНТРОЛЯ В БИЗНЕС-СИСТЕМЕ

Первая организационная структура создана 160 лет назад

И с тех пор существенно не поменялась

- Автор – главный суперинтендант железных дорог Нью-Йорк и Эри, Даниэль МакКаллум
- Год - 1855
- Задача:
 - Показать схему потоков информации снизу вверх
 - Показать схему распределения полномочий сверху вниз
- Можно увидеть основные и функциональные подразделения

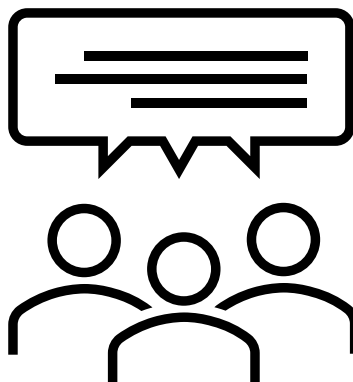


Оргструктура – только модель

А мы забыли это

- Люди склонны выдавать желаемое за действительное
- Есть мнение, что:
 - Если переписать матрицу распределения ответственности, она так и будет работать, как написано
 - Если развести людей по двум отделам, то цели и методы работы сотрудников сразу поменяются
 - Если назначить нового руководителя, то он сразу сможет реально руководить людьми


Задание: сформулируйте, чем подразделение, например, отдел, отличается от любых других случайно выбранных 10 человек в организации



Оргструктура де-юре может не совпадать со структурой де-факто.
Для этого метод BOND проводит анализ системы управления по 5-ти ролям:


Behavioral Organizational Network Disquisition (BOND) - Поведенческое исследование организационных связей


оргструктура



?

модель процессов





Административный руководитель	Определяет приоритетные направления и цели моей работы Оценивает эффективность и потенциал, определяя мой доход и карьеру
Профессиональный лидер	Задаёт стандарты моей работы и контролирует их исполнение Занимается развитием моей квалификации
Координатор	Обеспечивает согласованность моих действий и задач с другими людьми в организации Связывает меня с нужными мне людьми в организации
Операционный руководитель	Ставит передо мной задачи Оценивает результаты моей работы
Внутренний клиент	Использует результат моей работы Я консультирую его(её), даю информацию


Поведенческое исследование организационных связей (BOND) – новый подход исследованию организации

	ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД Анализ системы управления и культуры на основании интервью с руководителями	BOND Поведенческое исследование организационных связей (Behavioral Organizational Network Disquisition)
ПРИНИМАЕТСЯ МЕНЕДЖЕРАМИ	<div><div>+</div><div>Всегда остается сомнение в достоверности собранных данных из-за опасности сведения счетов между отдельными руководителями</div></div>	<div><div>+</div><div>Менеджеры хорошо понимают язык цифр: даже анализ сети небольшой организации содержит в себе сумму характеристик тысяч связей</div></div>
ИМЕЕТ ДОКАЗАННУЮ ДОСТОВЕРНОСТЬ	<div><div>+</div><div>Высокая социальная желательность зачастую приводит к появлению идеализированного взгляда на организацию</div></div>	<div><div>+</div><div>Участвуя в исследовании, сотрудники не знают, какой ответ хороший, а какой плохой, целостная картина собирается из тысяч ответов разных людей</div></div>
НЕ ТРЕБУЕТ БОЛЬШОГО ВОВЛЕЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ	<div><div>+</div><div>Для того, чтобы сформировать адекватное представление об организации необходимо, как минимум, интервью / фокус группа со всеми до N-2</div></div>	<div><div>+</div><div>Исследование проводится дистанционно в любое время и не требует личных встреч. Основная нагрузка – не на топ-менеджерах</div></div>

Behavioral Organizational Network Disquisition (BOND) - Поведенческое исследование организационных связей

Как собираются данные в исследовании BOND?

В ОПРОСЕ 3 БЛОКА



В ПЕРВОМ
сотрудники отмечают с кем они наиболее часто взаимодействуют

Для этого в систему загружается полное штатное расписание Компании

ВЫБОР КОЛЛЕГ

Выберите из списка коллег, с которыми Вы регулярно взаимодействуете. Можно выбрать несколько человек, но не более 30. Если Вы регулярно взаимодействуете более чем с 30 коллегами, выберите тех, с кем взаимодействуете наиболее часто. В списке отсутствуют люди, выбранные в предыдущих вопросах.

Для выбора человека найдите его в левом поле и перетащите в правое. Или кликните на человека в левом поле и нажмите ">". Для удобного поиска и фильтрации в поле над списком можно вписывать ФИО, должность или подразделение сотрудника.

Взаимодействуете

Б****а Д А
Директор по развитию

Б****а Е О
Старший менеджер, Отдел продаж коммерческой недвижимости, Дирекция по продажам и аренде коммерческой недвижимости

Г****а А В
Директор по развитию

Д****а Г В
Директор по развитию

З****а Е А
Руководитель отдела, Отдел по правовому сопровождению в сфере управления и эксплуатации, дирекция по правовым вопросам


К****а М В
Заместитель директора по развитию

Г****а А Н
Юрисконсульт, Отдел по претензионно-исковой работе, Дирекция по правовым вопросам

К****а В Ю
Юрисконсульт, Дирекция по правовым вопросам

Как собираются данные в исследовании BOND?

В ОПРОСЕ 3 БЛОКА



ВО ВТОРОМ
сотрудники описывают взаимодействие с каждым отмеченным коллегой с точки зрения ролей (несколько экранов)

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

В первом столбце отметьте галочками людей, про взаимодействие с которыми вы можете сказать: «Он(она) ставит мне задачи». Во втором столбце отметьте людей, про которых вы можете сказать: «Я ставлю ему(ей) задачи».

Иметь возможность «оставить задачу» - значит иметь формальные или неформальные полномочия дать поручение, которое получивший должен будет выполнить. Это первый из нескольких экранов описания взаимодействий с коллегами. Какие-то строки могут остаться пустыми.

	Он(она) ставит мне задачи	Я ставлю ему(ей) задачи
А****а Ю С	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
А****а С С	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В****а М Н	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
В****а Н Ф	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Г****а А Н	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Д****а Н А	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
К****а П А	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Менеджер

Сотрудник

Коллега

Коллега

Подчиненный

- Ставит мне задачи
- Определяет приоритеты моей работы
- Может остановить мою работу
- Определяет мой доход и карьеру
- Задаёт стандарты моей работы
- Оценивает результаты моей работы

- Консультирует меня по рабочим вопросам
- Консультирую его по рабочим вопросам
- Запрашивает у меня информацию
- Запрашиваю у него информацию
- Используют результаты моей работы
- Использую результаты его работы

- Ставит ему задачи
- Определяю приоритеты его работы
- Могу остановить его работу
- Определяю его доход и карьеру
- Задаю стандарты его работы
- Оцениваю результаты его работы

7

Как собираются данные в исследовании BOND?

В ОПРОСЕ 3 БЛОКА



В ТРЕТЬЕМ
сотрудники отмечают, с кем
надо взаимодействовать
больше, чтобы быть
эффективными

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Выберите из списка **3** людей, с которыми, по Вашему мнению, нужно больше взаимодействовать, чтобы быть эффективным. И **3** людей, с которыми нужно меньше взаимодействовать, чтобы быть эффективным. Этот выбор необходимо сделать, даже если он представляется трудным.

Для удобного поиска и фильтрации в поле над списком можно вписывать ФИО, должность или подразделение сотрудника.

Надо меньше взаимодействовать, чтобы быть эффективным

A****а Ю С
Специалист, Отдел продаж (7), Дирекция продаж южной недвижимости
Г****а А Н
Руководитель группы, Дирекция по сервису
A****в С С
Заместитель директора проектов по согласованию, Дирекция проектов

Надо больше взаимодействовать, чтобы быть эффективным

K****о П А
Главный специалист, Отдел земельно-имущественных отношений, Дирекция по управлению активами, Дирекция ИРД и экспертиз
K****а Ю М
Ведущий инженер, Дирекция проектов
В****а М Н
Заместитель директора проектов по согласованию, Дирекция проектов
Р****а Е А
Заместитель директора дирекции по проектной документации, Дирекция по разработке и согласованию проектной и градостроительной

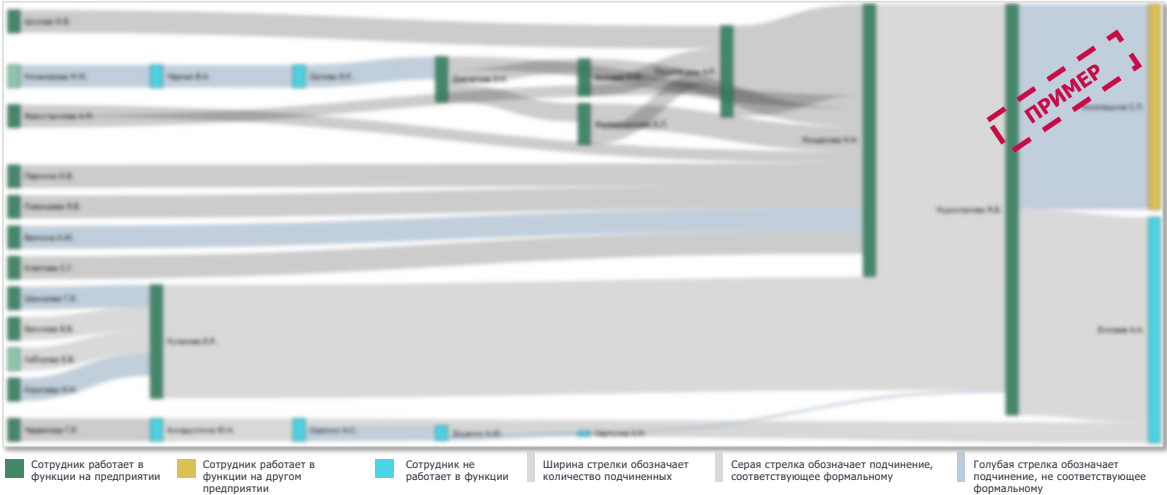
Д****а Н А
Директор проектов, Дирекция проектов
В****а М Ф
Помощник директора, Дирекция проектов

1. АНАЛИЗ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Термины: Управляемость – мера руководства функцией

Высокая управляемость означает, что на предприятии есть человек, фактически ответственный за всю функцию и на верхнем уровне за нее отвечает директор предприятия или профильный руководитель

Пример: Директор по персоналу АО *** контролирует функцию полностью, на верхнем уровне отвечают директор предприятия и директор по персоналу Группы

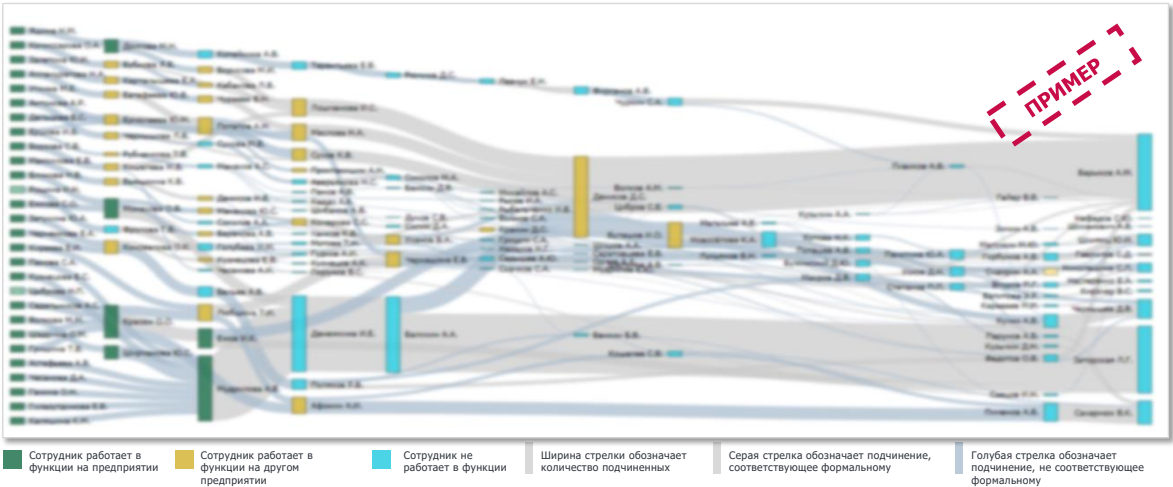


1. АНАЛИЗ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Термины: Управляемость – мера руководства функций

Низкая управляемость – на предприятии нет человека, фактически ответственного за всю функцию, на верхнем уровне отвечают непрофильные руководители

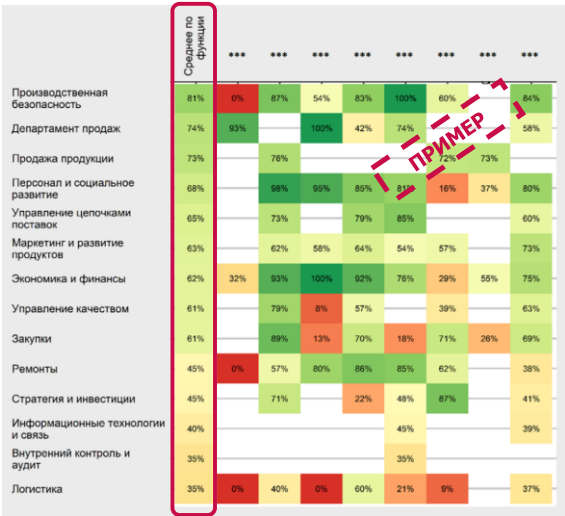
Пример: В ООО *** функция Закупки формальный руководитель не руководит функцией. Ей руководит непрофильный руководитель из другого предприятия



1. АНАЛИЗ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Не все функции управляются одинаково хорошо

- Наиболее высокая управляемость в Производственной безопасности, Продажах и Персонале и соц.развитии
- Наименее управляемой функцией является – Логистика, Ремонты и Закупки
- Функция Логистика – ни в Москве, ни на предприятии как единая функция не существует
- В Функции Закупки руководитель функции в АО *** – реально не руководит ей
- Функцией Ремонты реально руководит Производство
- В функции Стратегия и инвестиции – низкая управляемость, вызвана тем, что руководство этой функцией в АО *** реально не руководит. Функция управляется напрямую из Москвы



*Среднее по функции соответствует среднему с учетом количества людей в каждой функции
*Функция Производство не показана, так как существенная её часть не входила в контур исследования

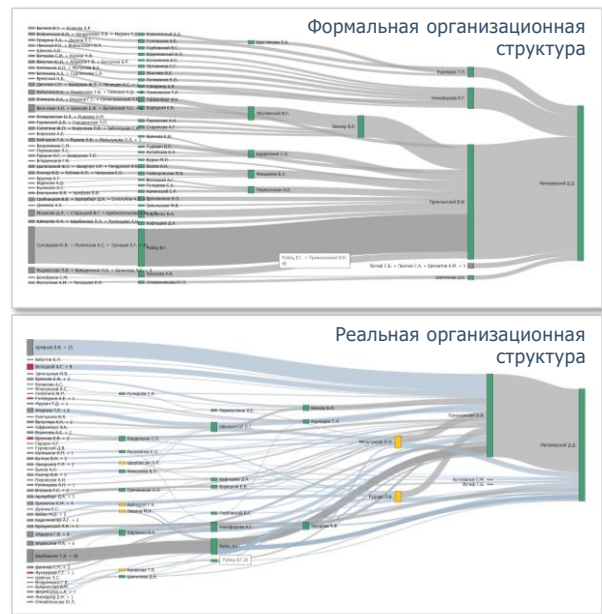
2. Анализ уровней управления

Какие уровни управления можно сократить?

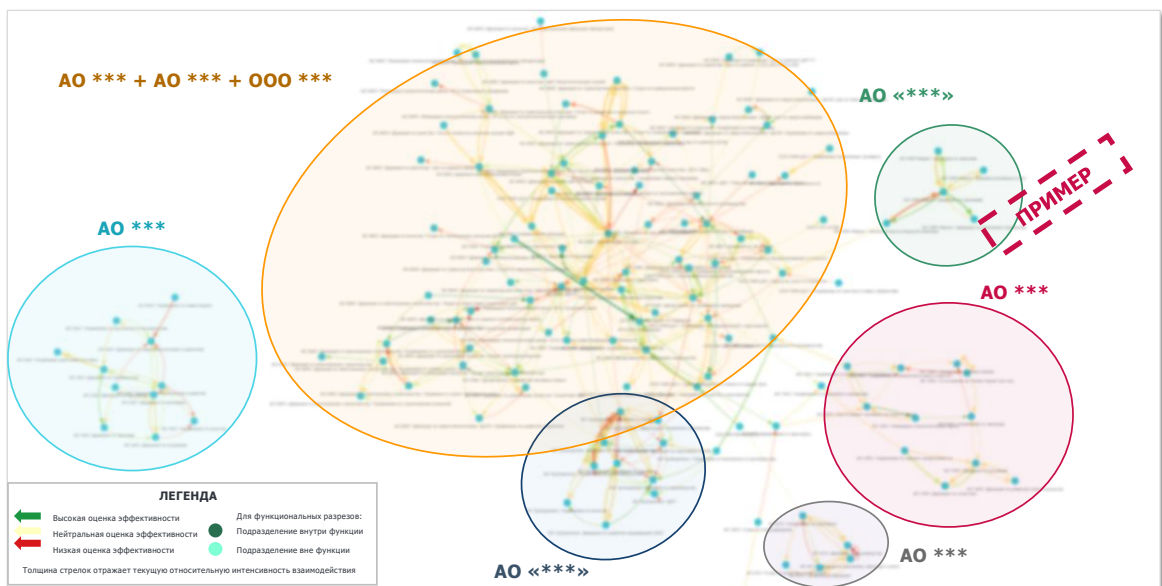
- Сотрудники выбирают, каковы роли тех, с кем они взаимодействуют
- Можно рассчитать, от кого сотрудник получает указания в наибольшей степени
- Часто получаемые результаты:
 - До 50% руководителей либо вообще не являются руководителями, либо имеют гораздо меньше подчиненных, чем формально (в приведенном примере таких 60%, покрашены красным)
 - Существуют руководители, управленческая нагрузка на которых существенно больше формальной (в приведенном примере таких 20%, покрашены желтым)

Как использовать:

- Сократить **лишние уровни** управления
- Разгрузить руководителей** со слишком большим количеством прямых подчиненных



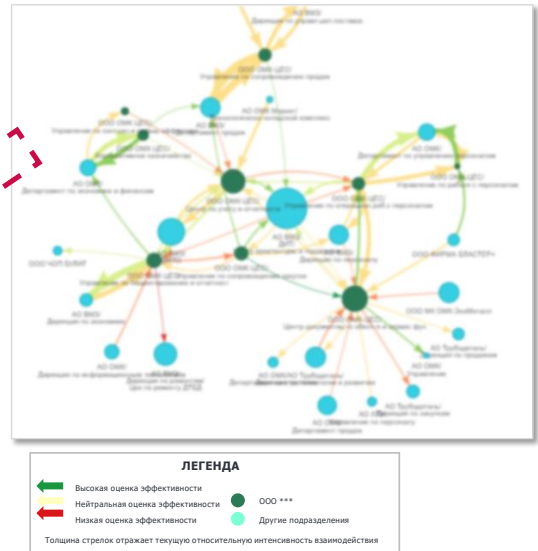
4. Анализ взаимодействия



3. Анализ взаимодействия

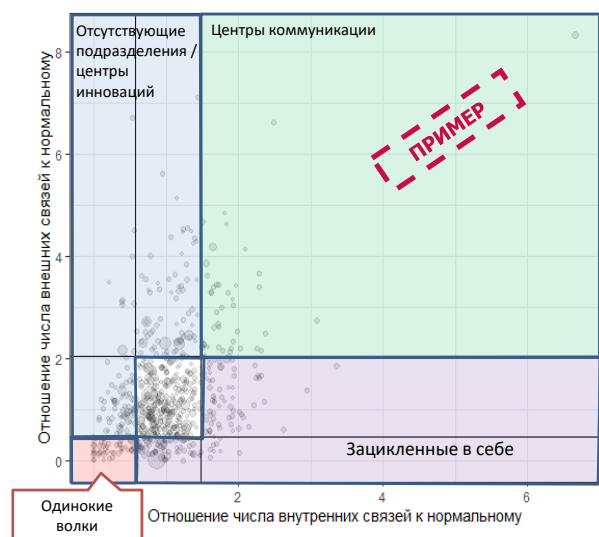
- Выделение ОЦО не привело к желаемому эффекту:
 - Сотрудники ОЦО преимущественно взаимодействуют со своими основными контрагентами, как и взаимодействовали до выделения в ОЦО.
 - Единственное исключение: центр документационного обеспечения и сервисных функций, но взаимодействие с ним подразделения недовольны
 - Таким образом, деперсонализации общения не произошло, а получился вынос части функций в другое юр. лицо

ПРИМЕР



3. Анализ взаимодействия

- Все подразделения можно классифицировать по 2 осям:
 - Количество связей во вне
 - Количество связей внутри
- В зависимости от отнесения к тому или иному типу можно предпринимать разные действия:
 - Центры коммуникации – обеспечивать страховку от выгорания людей, разгружать
 - Заикленные в себе – «открывать другим», ставя общие цели и т.д., или уничтожать (могут производить никому не нужный продукт)
 - Отсутствующие подразделения / центры инноваций – либо разбивать на части объединять с теми, на кого работают, либо усилить инновационную составляющую в работе и лидерство
 - Одинокие волки - разбираться



Исследование BOND позволяет оперативно создать карту всех 5 ролей организационного взаимодействия и дать рекомендации по улучшению системы управления

Роль	Какие ответы мы получим	Примеры ответов, полученных по результатам исследований	Рекомендации по улучшению системы управления
Административный руководитель	Кадровая структура. Кого сотрудники считают руководителями, уполномоченными влиять на их профессиональную судьбу и карьеру в компании	Половина сотрудников считает руководителем, не того сотрудника, который указан в организационной структуре, а другого руководителя, чаще всего – руководителя через уровень вверх.	Как поступать с административными руководителями, которых «не признают» сотрудники: давать рычаги влияния, обучать менеджерским навыкам или убирать с этой должности.
Профессиональный лидер	Профессиональная структура. Кто обеспечивает качество бизнес-процессов и профессионализм сотрудников до уровня исполнителей – являясь профессиональным лидером и реализована ли эта роль в компании	Значимость ролей, связанных со стандартизацией и профессиональным развитием гораздо меньше, чем значимость оперативного руководства. Половина сотрудников не считает, что за качество процессов кто-то отвечает, т.к. ими управляют только через оперативные указания.	На какие процессы обращать внимание с точки зрения стандартизации Каким образом выстраивать профессиональное развитие сотрудников
Координатор	Модель организационного взаимодействия. Кто обеспечивает координацию людей и согласованность рабочих процессов и выполняется ли эта роль в компании	В подразделениях XYZ плотность связей крайне низка, сотрудники не общаются между собой, взаимодействуя только через руководителя. Подразделение X разделено на три практически не связанные между собой группы.	Через кого доносить информацию так, чтобы она была воспринята сотрудниками На кого из сотрудников обращать внимание, как на центры взаимодействия
Операционный руководитель	Структура оперативного управления Кому давать указания, чтобы управленческое воздействие быстро дошло до конкретных исполнителей и задача была выполнена Какие уровни управления лишние	Формальный руководитель не является операционным руководителем, в реальности исполнители руководят другими людьми, поэтому управленческие воздействия невозможно донести. Оптимальным способом донесения управленческих воздействий является способ не через формального руководителя, а через XYZ	Через кого осуществлять управленческие воздействия и внедрять изменения, чтобы они дошли до исполнителей и были выполнены
Внутренний клиент	Командная структура Кто кого считает внутренним клиентом и внутренним поставщиком и как выстроены эти отношения	В организации существенная часть результатов деятельности не является значимой для внутренних клиентов. В организации не выстроены отношения внутренний клиент – внутренний поставщик, попытка выстроить такие отношения приводят к конфликтам.	Как эффективно выстраивать цепочку внутренний клиент – внутренний поставщик

На основе результатов исследования BOND также можно выявить направления для эффективного изменения организационной структуры и дать рекомендации по ее изменению

Разрезы информации об орг.структуре	Примеры ответов, полученных по результатам исследований	Рекомендации об изменении организационной структуры
Необходимость тех или иных организационных уровней	Руководитель подразделения XYZ руководит только своим заместителем, все остальные сотрудники подразделения получают указания от заместителя. Одну из этих должностей необходимо убрать из оргструктуры.	Убрать лишний уровень управления
Необходимость каждого из подразделений (командная, управленческая и формальная структура для подразделения должны не сильно отличаться)	Бизнес-аналитики в реальности получают указания от руководителей проектов, в которых они работают и работают в проектных командах, а не в подразделении бизнес-анализа. Полезно рассмотреть необходимость наличия подразделения бизнес анализа в оргструктуре	Какие отделы можно и нужно объединить, какие отделы расформировать
Подразделения с сильной взаимной негативной обратной связью	Подразделения, занимающиеся покупкой земли и подразделение, занимающееся оформлением земли имеют сильную взаимную негативную обратную связь. Необходимо рассмотреть введение в оргструктуру поста директора по земельным отношениям, который будет руководить двумя этими подразделениями	Объединить отделы с сильной взаимной негативной связью под одним руководителем
Снизить объем коммуникации с подразделениями, относящимися к классу «общение по обязанности».	В процессе закупок очень большой объем коммуникаций с Финансовым управлением. Необходимо упростить регламент утверждения конкретной закупки так, чтобы первоначальную проверку входил ли данная закупка в бюджет или нет – подразделения могли бы делать самостоятельно.	Изменить модель процессов так, чтобы с подразделениями, с которыми происходит «общение по обязанности» можно было меньше общаться
Подразделения, являющиеся «узким горлышком» коммуникации	Дирекция по экономике очень мало взаимодействует, при этом ее помощь нужна гораздо больше. Рассмотреть вопрос о достаточности численности данного подразделения. При достаточной численности подразделения - необходимо увеличить значимость коммуникаций с другими подразделениями у сотрудников Дирекции по экономике.	Рассмотреть вопрос о достаточности штатной численности. Или снизить объем взаимодействия с такими подразделениями через делегирование.

3. РОЛЬ СТАНДАРТИЗАЦИИ ПО ПРОЦЕССАМ В БИЗНЕС-СИСТЕМЕ

Определение бизнес-процесса

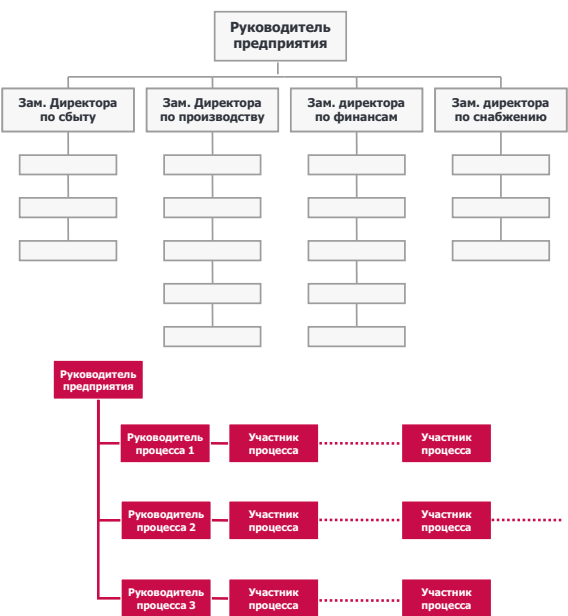
- «Бизнес-процесс — совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы» (*СТО Газпром 9000–2018*)
- «Бизнес-процесс — совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя» (*М. Хаммер, Д. Чампи, «Реинжиниринг бизнес-процессов»*)
- «Бизнес-процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» (*ISO 9001-2001*)
- «Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей» (*Википедия*)

Проще говоря:

Бизнес-процесс - это устойчивая последовательность действий, приводящая к заданному полезному результату.

Процессный подход

- Процессный взгляд на организацию перемещает фокус внимания с выполнения работы внутри подразделений на **межфункциональное взаимодействие и достижение результатов** каждого процесса. Бизнес-процесс обычно переходит от одного человека к другому, а для крупных процессов – от одного подразделения к другому.
- Правильно выстроенный **бизнес-процесс - интеллектуальное достояние организации**.
«Не товары, а процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех» (Дж. Чампи)
- **Резервы организации - в совершенствовании процессов**, преодолении их фрагментарности и улучшении ключевых показателей выполнения процессов (затраты, качество, уровень обслуживания, оперативность)



Моделирование бизнес-процессов

- **Моделирование бизнес-процессов** – это один из методов улучшения качества и эффективности работы компании

Моделирование применяется в следующих случаях:



Стандартизация / Регламентация рассматриваемых бизнес-процессов



Оптимизация бизнес-процессов



Автоматизация бизнес-процессов

Моделирование позволяет:

Получить целостную картину о выполняемой в Компании / функции деятельности

Отнормировать процессы за счет целевого состояния

Трансформация организационных структур при изменении процессов и распределения обязанностей

В каких еще случаях полезна модель процессов?

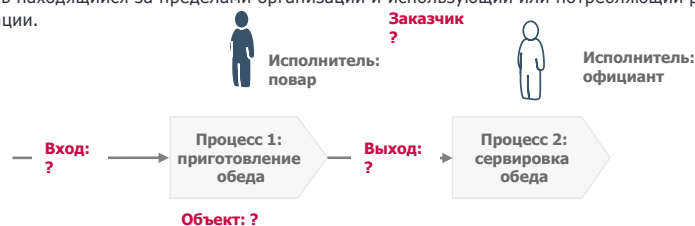
- Создание новых подразделений, филиалов и пр.
На основе описания бизнес-процессов создаются регламенты процессов, в т.ч. технические регламенты на производстве. Регламент позволяет унифицировать процесс и четко определить действия всех исполнителей на каждом звене цепочки.
- Оптимизация деятельности существующих подразделений и улучшение межфункционального взаимодействия
Правильное описание бизнес-процесса позволяет увидеть его несовершенства и оптимизировать процесс.
- Совершенствование информационных систем, автоматизация «ручных» операций
Четкое описание процессов – необходимая база для внедрения информационных и учетных систем (SAP-R3 и т.п.)
- Оргпроектирование, унификация и регламентация функций, нормирование численности.
Описание бизнес-процессов позволяет задать четкие и взаимно согласованные границы ответственности между подразделениями и конкретными исполнителями, в том числе в разных филиалах и дочерних обществах. Это служит основой для унификации оргструктур и функций.
- Построение систем управления эффективностью персонала
На основе схемы процессов разрабатываются системы КПЭ (операционных).

Характеристики бизнес-процесса

- **Владелец бизнес-процесса** — лицо, имеющее полномочия, необходимые для организации работ по процессу и отвечающее за результат его выполнения
- **Исполнитель процесса** – сотрудник (или подразделение), который реализует процесс
- **Объект процесса** - то, с чем работает исполнитель процесса. Состояние объекта меняется в ходе процесса.
- **Вход процесса** – стартовое событие, запускающее процесс
- **Выход / результат процесса** – событие, которое обозначает завершение процесса. Выход каждого процесса является входом в следующий процесс
- **Заказчик / потребитель процесса** – сотрудник, подразделение или клиент, который получает и использует результат процесса. Потребитель может быть:
 - *внутренний* – то есть находящийся в организации и использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса в своей работе;
 - *внешний* – то есть находящийся за пределами организации и использующий или потребляющий результат деятельности (выход) организации.

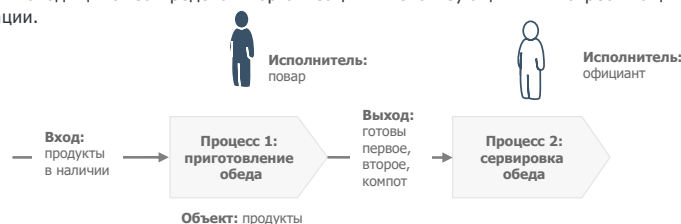
Характеристики бизнес-процесса

- **Владелец бизнес-процесса** — лицо, имеющее полномочия, необходимые для организации работ по процессу и отвечающее за результат его выполнения
- **Исполнитель процесса** – сотрудник (или подразделение), который реализует процесс
- **Объект процесса** - то, с чем работает исполнитель процесса. Состояние объекта меняется в ходе процесса.
- **Вход процесса** – стартовое событие, запускающее процесс
- **Выход / результат процесса** – событие, которое обозначает завершение процесса. Выход каждого процесса является входом в следующий процесс
- **Заказчик / потребитель процесса** – сотрудник, подразделение или клиент, который получает и использует результат процесса. Потребитель может быть:
 - *внутренний* – то есть находящийся в организации и использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса в своей работе;
 - *внешний* – то есть находящийся за пределами организации и использующий или потребляющий результат деятельности (выход) организации.

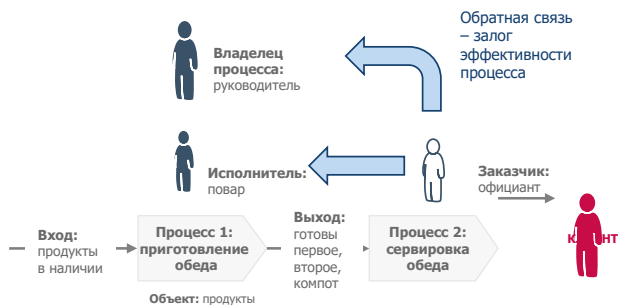


Характеристики бизнес-процесса

- **Владелец бизнес-процесса** — лицо, имеющее полномочия, необходимые для организации работ по процессу и отвечающее за результат его выполнения
- **Исполнитель процесса** – сотрудник (или подразделение), который реализует процесс
- **Объект процесса** - то, с чем работает исполнитель процесса. Состояние объекта меняется в ходе процесса.
- **Вход процесса** – стартовое событие, запускающее процесс
- **Выход / результат процесса** – событие, которое обозначает завершение процесса. Выход каждого процесса является входом в следующий процесс
- **Заказчик / потребитель процесса** – сотрудник, подразделение или клиент, который получает и использует результат процесса. Потребитель может быть:
 - *внутренний* – то есть находящийся в организации и использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса в своей работе;
 - *внешний* – то есть находящийся за пределами организации и использующий или потребляющий результат деятельности (выход) организации.



Клиентоориентированность в процессном подходе



- Заказчик, который «потребляет» результат предыдущего процесса, лучше всех может оценить полноту, качество и своевременность этого результата.
- Ключевая идея в технологиях процессного управления: именно Заказчик должен определять требования к результатам процесса, а при необходимости - даже к организации работы внутри процесса. И у него должны быть на это соответствующие права и полномочия.
- Скорая и полная обратная связь от Заказчика к Исполнителю и Владелцу процесса является неперенным условием для построения эффективного процесса.

Классификация бизнес-процессов

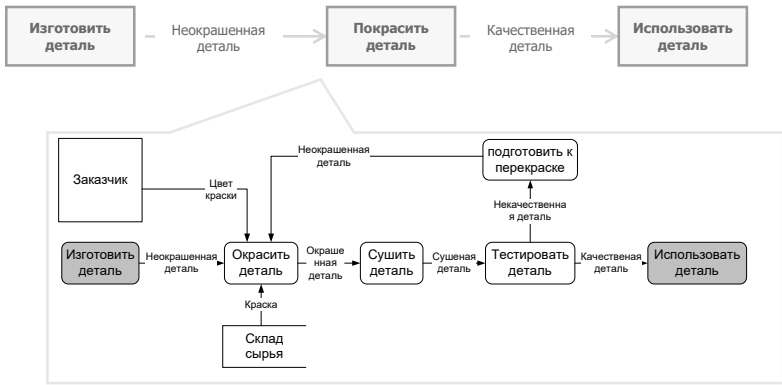


Пример типовых процессов верхнего уровня



Принцип декомпозиции

- Все процессы в организации образуют иерархическую структуру.
- Декомпозиция — детализация, разбиение процессов деятельности на более мелкие подпроцессы. Декомпозицию можно выполнять до необходимой степени подробности описания процесса.



Уровни декомпозиции бизнес-процессов

Декомпозиция подразумевает, что каждый процесс может быть представлен в виде иерархически выстроенных элементов



Методы описания бизнес-процессов

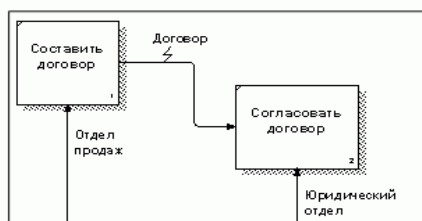
✓ Текстовый

"Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом"

✓ Табличный

№	От кого	Что/Вход	Операция	Штатная единица	Что/Выход	Кому
1.	-	-	Составляет договор	Отдел продаж	Договор	Юридический отдел
2.	Отдел продаж	Договор	Согласует договор	Юридический отдел	-	-

✓ Графический



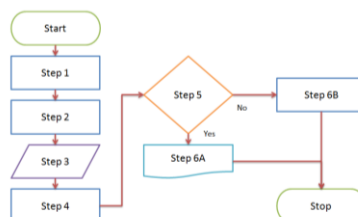
Графическая информация, расположенная в поле зрения человека, **воспринимается его мозгом одновременно**.

Второе преимущество связано с тем, что менеджер, является человеком с правополушарным мышлением и **мыслит в виде образов**.

Любую текстовую информацию он раскладывает в образы. В случае, когда ему представляется информация в виде графических образов, **значительно возрастают его возможности по анализу и принятию решений**.

Нотации описания бизнес-процессов

- Нотация описания бизнес-процесса – совокупность стандартных символов и правил, используемых для построения графической схемы процесса.
- Разные нотации позволяют описывать процессы с необходимой степенью подробности и акцентировать внимание на разных аспектах процесса
- Доступная программа для создания схем процессов – Microsoft Visio 2003 (входит в пакет MS Office). В ней предлагаются шаблоны для создания 7 видов схем в различных нотациях.



ИЗ НИХ НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ НОТАЦИИ:

IDEF0

Integration Definition
for Function –
общее описание этапов процесса

EPC

Event-driven
Process Chain –
цепочка процессов
и управляющих событий

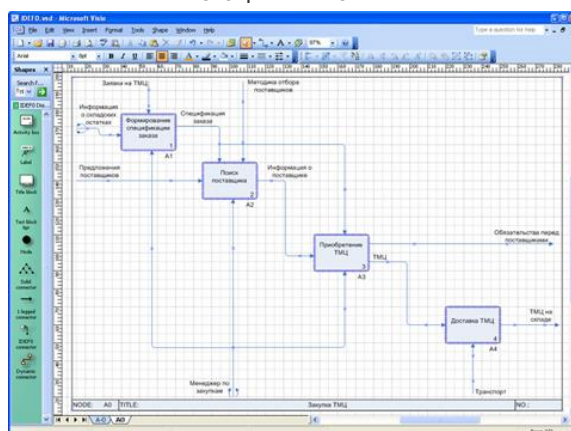
CROSS-FUNCTIONAL FLOWCHART

кросс-
функциональная диаграмма

Нотации описания процессов: пример 1

Диаграмма процесса «Закупка ТМЦ»
в нотации IDEF0

Нотация IDEF0, как правило, используется для описание бизнес-процессов верхнего уровня компании. Она позволяет просто и наглядно изобразить состав основных процессов, выходы бизнес-процессов, изображающих заданный результат их выполнения и входы, показывающие, какие ресурсы нужны для получения результата.

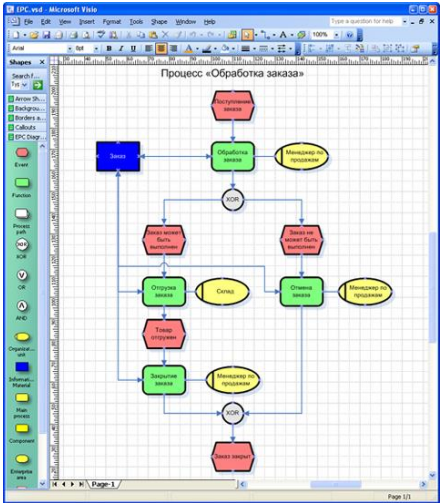


Нотации описания процессов: пример 2

Диаграмма процесса "Обработка заказа» в нотации EPC

Для описания бизнес-процессов нижнего (операционного) уровня можно использовать **нотацию EPC**, разработанную Институтом информационных систем Университета Саарланда (Германия) в сотрудничестве с компанией SAP AG.

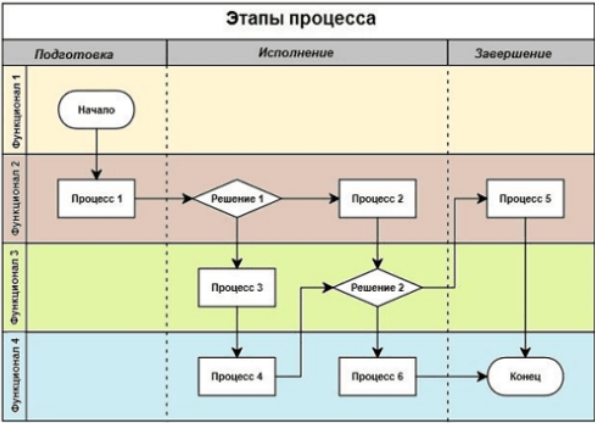
Ключевая особенность EPC диаграмм - описание бизнес-процесса как последовательности чередующихся событий и функций.



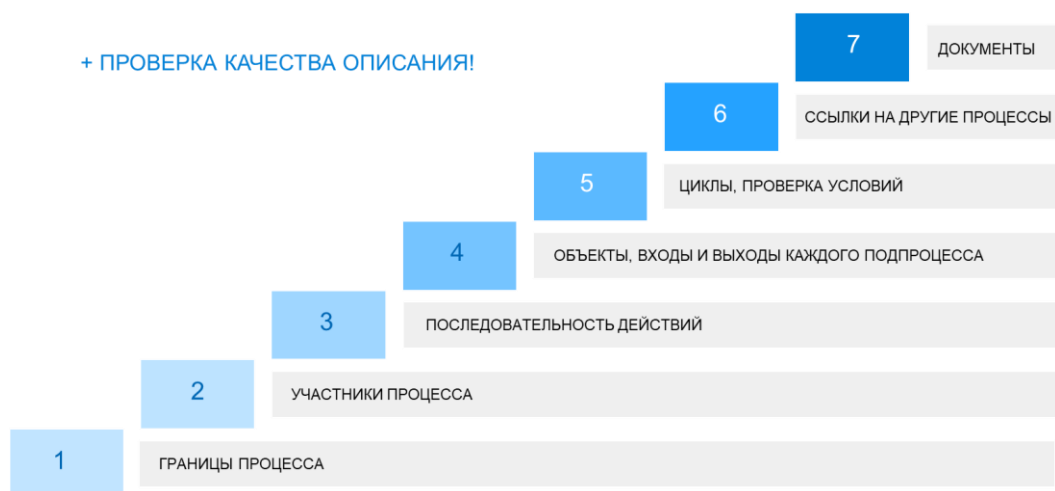
Нотации описания процессов: пример 3

Шаблон процесса в нотации Cross-Functional Flowchart.

Нотация **Cross-functional Flowchart** (Кросс-функциональная диаграмма) — диаграмма, описывающая взаимодействие сотрудников или подразделений в ходе выполнения одного процесса



7 шагов в описании процессов



1. Границы процесса

1. **Какой процесс мы хотим описать?**
 - Например: обслуживание гостя в ресторане
2. С чего начинается этот процесс?
Какое событие сигнализирует о его начале?
 - Гость вошел в ресторан
3. Чем заканчивается процесс?
Какое событие означает, что процесс завершен?
 - Гость вышел из ресторана
4. Дополнительный вопрос: каков критерий качества на выходе?
 - Гость доволен

2. Участники процесса

Мы воспользуемся нотацией **Cross-functional Flowchart** (Кросс-функциональная диаграмма) — диаграммой, описывающей взаимодействие сотрудников или подразделений в ходе выполнения одного процесса

- Составление кросс-функциональной диаграммы начинается с определения всех участников процесса.
- Каждому участнику выделяется своя «дорожка» на диаграмме.
- Определяется владелец (ответственный) процесса.
- Последовательность выполнения шагов – сверху вниз (если выбран горизонтальный формат – то слева направо)

Процесс: обслуживание гостя			
Владелец: менеджер зала			
Гардеробщик	Менеджер зала	Официант	Повар

3. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ

- Можно хронологически описывать последовательность процессов или применять принцип «обратного хода»:
 - Что я хочу получить на выходе?
 - Что для этого нужно сделать?
 - И т.д.
- Обозначение процесса – прямоугольник, в котором написано название процесса:



- Все процессы последовательно соединяются стрелками.
- Важно: все процессы одного уровня должны быть приблизительно одного масштаба.

4. ОБЪЕКТ ПРОЦЕССОВ, ВХОДЫ И ВЫХОДЫ

- **Объект** каждого процесса должен быть четко определен. Если нельзя четко сказать, какой объект и как меняется в ходе процесса, то надо изменить название процесса
- **Вход** – это состояние объекта до начала процесса, выход – состояние объекта после процесса.
- **Выход** каждого процесса является входом для следующего процесса
- **Входы / выходы** подписываются на стрелках
 - **Важно:** не перепутать процессы (действия) и состояния объектов Приготовление обеда – действие; Готовый обед – состояние объекта
 - В конце обязательно проверьте, все ли стрелки подписаны
 - Нормальная рабочая ситуация: уточнив объекты, входы и выходы, изменить названия процессов

Шаг 5. Ветвления и циклы, проверка условий

- У одного процесса может быть **несколько входов и выходов**.
- Ветвления могут происходить, если один процесс имеет несколько разных исходов. Необходимо отразить на схеме **все важные** для исполнителей **варианты выходов**.
- **Стрелки не могут уходить в пустоту**. Каждый выход должен являться входом в следующий процесс или вести к завершению процесса.
- **Выявление циклов:**
 - Проверить, все ли возможные результаты процесса указаны на схеме. Важно: учесть случаи, когда процесс завершился не так, как должно.
 - Нормальная рабочая ситуация: проверив все возможные исходы, добавить новые процессы, которые раньше не были учтены

Шаг 6. Ссылки на другие процессы

- Необходимо указать другие **процессы верхнего уровня, смежные с описываемым** процессом.
- Уровни процессов отражаются **в нумерации**.
- В рамках одного уровня процессы должны быть **сопоставимы** по значимости и масштабу работ.

Шаг 7. Фиксация и передача информации

- Какие **данные необходимы** для реализации процесса?
- Какие **данные порождаются** в каждом процессе и как они фиксируются?
- **Кому они передаются и как используются?**
- **Проверка:**
 - Все ли важные документы / данные, характеризующие состояния объектов, названы?
 - Можно ли уменьшить число документов?
 - Можно ли сократить путь (количество передач) каждого документа?
Возможно, для этого нужно видоизменить процесс?
- Опция: построить **схему информационных потоков**, чтобы проверить ее на полноту и оптимальность.

Критерии для проверки описания процесса

- ПРОВЕРКА «ПРЯМЫМ» И «ОБРАТНЫМ ХОДОМ»: СХЕМА РЕАЛИСТИЧНА
- УЧТЕНЫ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ПРОЦЕССЫ В РАМКАХ ДАННОГО УРОВНЯ, НО БЕЗ ИЗБЫТОЧНОЙ ДЕТАЛИЗАЦИИ
- КАЖДЫЙ ПРОЦЕСС ИМЕЕТ ВХОДЯЩИЕ И ИСХОДЯЩИЕ СТРЕЛКИ, ВСЕ СТРЕЛКИ ПОДПИСАНЫ
- ЧЕТКО РАЗДЕЛЕНЫ ПРОЦЕССЫ И СОСТОЯНИЯ ОБЪЕКТОВ
- ПРЕДУСМОТРЕНЫ ВСЕ РЕАЛИСТИЧНЫЕ ИСХОДЫ ПРОЦЕССОВ
- УКАЗАНЫ ВСЕ ВАЖНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Анализ управляемости процессов

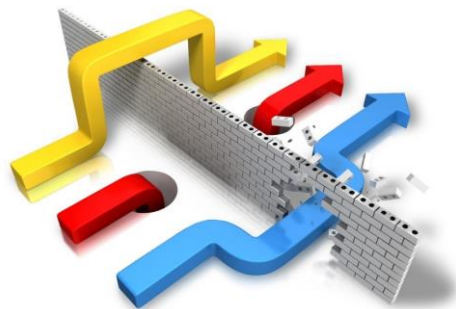
- При оценке управляемости процесса используются следующие показатели:
 - Число входов и выходов: чем меньше — тем оптимальнее, идеально иметь один унифицированный вход и два–три выхода. Причем один при правильном ходе процесса, а остальные выходы - исключения.
 - Число подпроцессов в одном процессе: оптимально от 7 до 11, тогда процесс можно контролировать, планировать и эффективно управлять им.
 - Число возможных исключений: каждое исключение — угроза для управляемости процесса.
 - Число задействованных работников и подразделений, и т.п.
- Для повышения управляемости важно выделить владельца, заказчика и исполнителей процесса и четко определить:
 - точки контроля;
 - полномочия заказчика и владельца, т.е. какими способами они могут воздействовать на исполнителей и инициировать совершенствование процесса.

Почему при описании процесса нельзя опираться только на документы, а надо вовлекать исполнителей?



Почему важно, чтобы Владелец процесса лично участвовал в описании?

Уже на этапе описания происходит «первичная оптимизация»: Владелец процесса **принимает решения** о том, какую версию процесса (из спектра реально практикуемых) зафиксировать в описании и принять за основную.





СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Два подхода к совершенствованию бизнес-процессов

Радикальное совершенствование (реинжиниринг)

- новый взгляд на весь процесс, существенные изменения
- переход на новую технологию, работа «с чистого листа»
- большие капиталовложения
- широкий охват
- высокие риски

Постепенное совершенствование (оптимизация)

- постепенные изменения в существующих процессах
- капиталовложения небольшие или вообще не требуются
- изменения локальные, срок внедрения каждого - небольшой
- умеренные риски

Основные критерии выбора процесса для оптимизации

Источник информации		
1	Большая трудоемкость	владелец, исполнители, бенчмарки
2	Большие финансовые затраты	владелец, бенчмарки
3	Длительный срок исполнения	клиент, владелец, бенчмарки
4	Низкое качество результатов	клиент, владелец, бенчмарки
5	Проблемы взаимодействия	клиент, владелец, исполнители, смежники

Дополнительный критерий: низкая управляемость процесса

При оценке управляемости процесса используются следующие показатели:

- Число входов и выходов: чем меньше — тем оптимальнее, идеально иметь один унифицированный вход и два-три выхода. Причем один при правильном ходе процесса, а остальные выходы - ветвления.
- Число подпроцессов в одном процессе: оптимально от 5 до 12, тогда процесс проще контролировать, планировать и эффективно управлять им.
- Число возможных ветвлений: каждое ветвление — угроза для управляемости процесса.
- Число задействованных работников и подразделений и переходов ответственности должно быть как можно меньше.

Для повышения управляемости важно выделить владельца, заказчика и исполнителей процесса и четко определить:

- точки контроля;
- полномочия заказчика и владельца, т.е. какими способами они могут воздействовать на исполнителей и инициировать совершенствование процесса.

Распространенные ошибки «интуитивной» оптимизации

- **Использование технологии оптимизации процессов не по назначению** — попытки применить процессные технологии к проектам и задачам.
- **Концентрация на несущественных, но психологически значимых деталях** — решение проблем, слабо и косвенно влияющих на результаты процессов, но играющих роль «последней капли».
Пример: после очередного срыва срока поставки начальник отдела доставки оправдывается тем, что все сделал по заявке. Руководитель начинает улучшать форму «Заявки на доставку». Реальная же причина срыва срока скрывается не в форме заявки и может находиться совсем в другом процессе, например, в закупке или продаже, и оптимизацию надо начинать с анализа процессов.
- **Использование интуиции вместо технологий.** Книги, которые описывают технологии оптимизации, часто слишком абстрактны и неконкретны. Хотя на самом деле большинство конкретных и технологичных решений лежат на уровне элементарной логики, и их только надо уметь применять.
- **«Имитация» оптимизации** как результат формального отношения и недостаточного вовлечения руководителей и сотрудников всех уровней.

Ценность и потери

Ценность — это полезность, присущая продукту с точки зрения клиента, и находящая отражение в цене продаж и рыночном спросе.

Ценность создается в ходе выполнения производственных процессов или процессов оказания услуги. **Действия, выполняемые в процессе, могут создавать, а могут и не создавать ценность** для потребителя.

Действия, создающие ценность:	Действия, НЕ создающие ценности:	
<ul style="list-style-type: none">• Полировка столешницы для кухонного стола• Расчистка тротуаров после снегопада• Установка набойки на каблук женского сапога• Сборка корпуса автомобиля• Надувание воздушного шарика гелием.	<ul style="list-style-type: none">• Оформление накладной на внутреннее перемещение материалов со склада в производство• Ожидание согласующей подписи под заказом• Исправление дефекта сборки холодильника• Создание страхового запаса сырья	<div>Потери первого рода (неизбежные)</div> <div>Потери второго рода</div>

Потери (1/2)

Потери - любое действие, которое потребляет ресурсы, но не создает ценности для клиента.

Выделяют 8 видов потерь:

1. Дефекты

производство некачественной продукции / услуги, инспектирование брака / ошибок, переделка продукции / повторное оказание услуги, наличие неверной информации

2. Запасы

любые материалы / данные в зоне выполнения работы, кроме тех, которые немедленно необходимы для следующей операции или процесса; избыточная информация

3. Движение людей

любое перемещение людей, которое не добавляет ценности продукту или услуге

4. Перемещение материалов

перемещение материалов / информации из одной части компании в другую, использование спецтехники и спецсредств для перемещения

Потери (2/2)

5. Ожидание

простой из-за нехватки информации, материалов, мощностей или когда не получены санкции на выполнение тех или иных действий

6. Излишняя обработка

операции, на которых создается избыточное качество или исправляются ранее созданные дефекты, либо операции, усложненные из-за несоответствия деталей, шаблонов, инструментов

7. Перепроизводство

производство такого количества продукции или услуг, которое превышает потребности следующего процесса, внутреннего или внешнего потребителя

8. Неиспользованный человеческий потенциал

ситуации, когда опытный работник выполняет операции, которые не требуют высокой квалификации, или отказ от использования личных качеств, знаний или умений сотрудников, которые лежат вне рамок «должностных обязанностей» (смекалки, изобретательности, навыков и знаний из других сфер деятельности)

Концепция Бережливого производства (Lean production)

Lean — тощий, стройный, без жира (англ.)

Бережливое производство (Lean production) - концепция менеджмента, созданная в компании Toyota и основанная на следующих постулатах:

- максимальная ориентация на потребителя;
- **неуклонное устранение всех видов потерь;**
- вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника.

Всегда существует больший потенциал для улучшений, чем Вы представляли себе сначала

Замена шин



Группа друзей, 8 человек, 3 часа

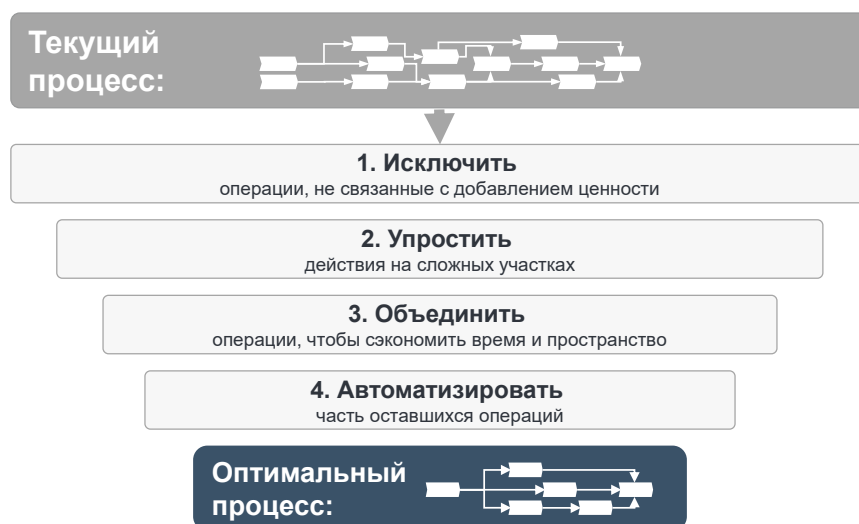


Команда Формулы-1, 6 человек,
меньше 10 секунд

Некоторые приемы оптимизации

- Организуйте достижение результата, а не выполнение задачи
- Минимизируйте число переходов ответственности – как можно меньше людей должно быть вовлечено в процесс
- Исключите непродуктивные процедуры и действия исполнителей (кроме случаев, когда это нарушает требования безопасности)
- Фиксируйте информацию один раз, централизуйте и упрощайте потоки информации
- Автоматизируйте типовые операции или обучите сотрудников самым эффективным приемам выполнения типовых задач

«Воронка оптимизации»



Пример применения Воронки оптимизации

	1. Осмотр заготовки перед обработкой	2. Обработка на токарном станке	3. Укладка обработанных деталей в деревянный ящик	4. Укладка обработанных деталей в картонную коробку
Исключить	Нельзя, т.к. возможен брак	Нельзя, т.к. является операцией, формирующей ценность продукта	Нельзя, т.к. нужно место для выгрузки деталей из станка	Нельзя, т.к. клиент должен получать детали в картонной коробке
Упростить	Сделать эталон для быстрой проверки	Нельзя, т.к. снизится качество	Нельзя, т.к. максимально просто	Нельзя, т.к. максимально просто
Объединить	Нельзя, т.к. следующий этап - обработка	Нельзя, т.к. оператор занят 100% (ручной труд)	Можно с операцией 4	Можно с операцией 3
Автоматизировать	Нельзя, т.к. слишком дорого	Можно, если купить станок с ЧПУ	Нельзя, т.к. слишком дорого	Нельзя, т.к. слишком дорого

Этапы оптимизации бизнес-процессов и рекомендации по их выполнению (1/3)

Этап 1. Описание процесса «as is» («как есть»)

Перед началом работ по оптимизации надо иметь достаточно подробные описания существующих в компании бизнес-процессов («Как есть»). Моделировать «как должно быть», не видя «как есть» – значит, с большой вероятностью, оптимизировать процессы, которые вы себе представляете, но, как правило, не те, которые на самом деле существуют. Описания должны быть четкими и однозначными и доходить до уровня, на котором видна конкретная работа сотрудников. Объем моделей может быть разным, как по отдельно выделенному процессу, так и по взаимосвязанной группе. Если описать процессы не удастся, например, из-за их высокой изменчивости, то нужна не оптимизация, а выстраивание «с нуля».

Этап 2. Оценка оптимальности процесса

Определяем эффективность и оптимальность бизнес-процесса по различным параметрам: издержки, качество, скорость, потоки информации, механизм принятия решений и т.п. (набор параметров и их сочетания зависят от типа процесса). Оценку оптимальности надо вести от частного к общему. «Дьявол прячется в деталях», поэтому при оценке эффективности надо анализировать каждую процедуру, которую выполняет конкретный исполнитель, и проверять, что является результатом правильного выполнения, какие данные или материалы исполнитель получает на входе, что он с ними делает, насколько оптимальны его действия, время работы и продолжительность выполнения процедуры. Проанализировав каждую процедуру и выявив явные недостатки, можно оценивать оптимальность управления бизнес-процессом, а также оптимальность группы процессов. Результатами оценки оптимальности должны стать выявленные недостатки в процессе и/или группе процессов.

Этапы оптимизации бизнес-процессов и рекомендации по их выполнению (2/3)

Этап 3. Разработка модели процесса «То Ве» («как будет»)

По выявленным недостаткам надо разработать предложения по исправлению, перестроить с их учетом модель процесса («как будет»), пересмотреть состав действий исполнителей и самих исполнителей (там, где это нужно), а главное — улучшить средства труда и формы фиксации, хранения и первичной обработки данных. Основным методом построения желаемой модели «как будет» является технология хорошо подготовленного и организованного «мозгового штурма».

Этап 4. Проверка оптимальности процесса «как будет»

Решения по оптимизации неоднозначны. Это значит, что, устраняя неоптимальность по одному параметру, мы с высокой вероятностью ухудшаем процесс по другому или создаем проблемы в смежных процессах. Об этом мало знать, надо уметь выявлять такие последствия, оценивать преимущества и недостатки и делать обоснованный выбор. Для этого надо определить, какой параметр является приоритетным (например, снижение издержек, повышение скорости или уменьшение количества рекламаций).

Этапы оптимизации бизнес-процессов и рекомендации по их выполнению (3/3)

Этап 5. Внедрение изменений

- 5.1. Разработка кратких и понятных исполнителям регламентов процесса «как будет».
- 5.2. Определение ресурсов и технологий, обеспечивающих реализацию модифицированного бизнес-процесса.
- 5.3. Подсчет количества персонала, необходимого для выполнения оптимизированного процесса.
- 5.4. Разработка достаточно подробного плана перехода из состояния «как есть» в «как будет», включая план коммуникации и вовлечения персонала. Настоящая оптимизация процессов неизбежно требует дополнительных усилий от сотрудников, поэтому неизбежно явное и неявное, часто неосознаваемое людьми сопротивление.
- 5.5. Согласование всех планируемых изменений со всеми административными руководителями, сотрудники которых в этом процессе участвуют, и вовлечение руководителей.
- 5.6. Реализация плана и поддержка изменений, включая систематическую корректировку поведения сотрудников в случае действий по старой модели.



Процессный подход в российских компаниях

Шкала зрелости процессного управления

- 5 Адаптивная структура бизнеса
- 4 Управление цепочкой добавленной стоимости
- 3 Межпроцессная автоматизация и контроль
- 2 Внутривпроцессная автоматизация и контроль
- 1 Знание процессов
- 0 Понимание неэффективности

- Высший уровень зрелости — это построение адаптивных процессов, которые будут меняться при изменении внешних условий.
- В среднем уровень зрелости процессного управления в российских компаниях 1-2.

Пример оптимизации процесса передвижки буровой установки



Отсутствие 5S – некорректное расположение демонтируемого оборудования



Ожидание выполнения следующей задачи



Низкая производительность – отсутствие плана работ



Излишнее перемещение – поиск инструментов и материала

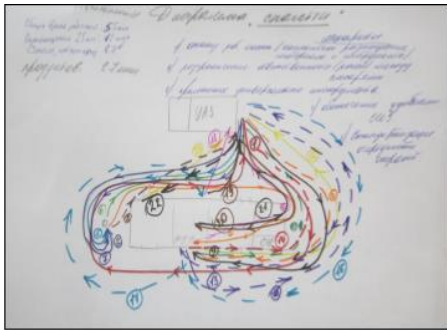
ПРИНЯТЫЕ РЕШЕНИЯ:

- Стандартный план передвижки БУ 2000/125 ЭП.
- Стандартная схема расположения демонтируемого оборудования.
- Стандартная схема расстановки спецтехники.
- Индивидуальные операционные карты (Знаю что, знаю как).



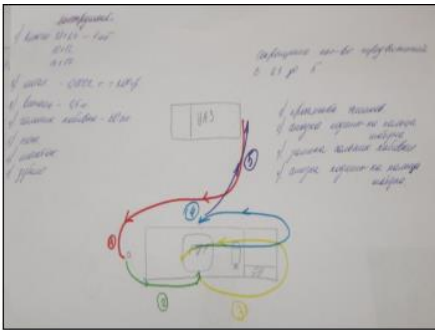
В рамках проекта оптимизированы процессы передвижки всех типов БУ. Экономический эффект - более 100 млн рублей в год

Пример оптимизации процесса технического обслуживания станка-качалки



Текущее состояние:
Количество передвижений 23 – 12 мин

Общее время выполнения работ - 55 мин



Будущее состояние:
Количество передвижений 5 – 7 мин ↓ 58 %

Общее время выполнения работ - 35 мин ↓ 42 %

Потенциальные выгоды от внедрения процессного управления (количественные данные)

- По информации IDS Scheer, при реализации полного цикла управления бизнес-процессами с использованием автоматизированных систем можно достичь следующих результатов:
 - сокращение времени выполнения бизнес-процессов на 20%;
 - сокращение стоимости процессов на 10–15%;
 - сокращение числа рекламаций клиентов на 20–30%;
 - повышение точности планирования на 15–30%;
 - сокращение числа внутренних обращений в службу поддержки на 15–30%;
 - сокращение времени на обучение новых сотрудников на 10–30%.
- В отдельных проектах удавалось многократно ускорить выполнение процессов и наполовину сократить их стоимость.



3. РОЛЬ СТАНДАРТИЗАЦИИ ПО РЕЗУЛЬТАТУ В БИЗНЕС-СИСТЕМЕ

Как понять, что компания предоставляет качественный **результат**?

Необходимо оценить процесс «производства» **результата** по трем показателям:



Показатели продукта (результата, выхода)



Показатели эффективности бизнес-процесса «производства» результата



Показатели удовлетворенности клиентов

Виды показателей качества результата

1. Показатели продукта (результата, выхода)

Эта группа показателей характеризует степень достижения целей процесса по отношению к запланированным результатам.

Данные показатели могут быть количественными и качественными.

Данная группа показателей отвечает на вопрос:

«Что произвел процесс?»

Примеры:

- выручка
- объем производимой продукции



Виды показателей качества результата

2. Показатели эффективности бизнес-процесса «производства» результата

Эта группа показателей характеризует затраты ресурсов на производство результата. Показатели могут быть абсолютными и относительными (приведенными к объему услуг, сезонным колебаниям, тарифным изменениям и другим внешним факторам, не зависящим от управления проверяемым процессом).

Данная группа показателей отвечает на вопрос:
«Какой ценой получен данный продукт (результат)?»

Примеры:

- затраты на топливо
- отклонение по прибыли за закрытый период
- отклонение от плановой даты завершения работ



Виды показателей качества результата

3. Показатели удовлетворенности клиентов бизнес-процесса

Эта группа характеризует удовлетворенность потребителей результатами процесса. Данные показатели могут быть количественными и качественными, получены прямым (с помощью анкетирования) и косвенным (с помощью анализа данных системы взаимоотношений с клиентами) способами.

Данная группа показателей отвечает на вопрос:
«Насколько доволен клиент тем, что он получил?»

Пример:

- количество рекламаций на продукцию
- балльная оценка удовлетворенности клиентов по результатам опроса



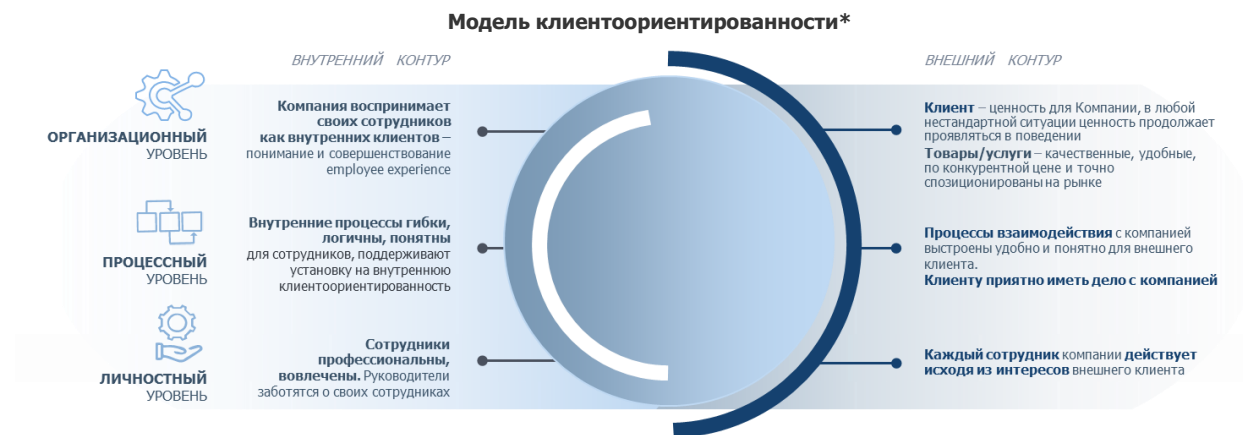
Виды показателей

Вид показателя	Сигнал исполнителю	Пример
С явной полярностью (повышать или снижать)	Достигать!	Объем продаж
С диапазоном или единственным значением	Держать!	Выполнение производственного плана
Понижающий / Штрафной	Избегать!	Срывы сроков поставок
Отсекающий	НЕ допускать!	Отсутствие аварийных простоев

Залог корректной работы показателей

- 1. Создать комплексную, **непротиворечивую систему показателей** оценки процесса
- 2. Измерять **все** параметры процесса (результативность, эффективность и удовлетворенность клиента)
- 3. Определить **критерии нормального** хода процесса
- 4. Выполнять **мониторинг** показателей процесса
- 5. Исключить мотивацию руководства и персонала на основе одного выделенного показателя в ущерб остальным

Клиенты – как измеритель качества результатов компании



*Клиентоориентированность - это система действий компании, значимо влияющая на объем продаж и / или лояльность клиентов

На каждом уровне возникают свои дилеммы.

Задача ТОП-команды договориться, как компания на них отвечает

 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ	Зачем компании быть КО*? <ul style="list-style-type: none"> ▪ save money ▪ make more money ▪ make new money 	Кто клиенты компании? Являются ли сотрудники клиентами?
 ПРОЦЕССНЫЙ УРОВЕНЬ	Бутик или супермаркет?	Как на уровне HR-процессов балансируем результативность и КО
 ЛИЧНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ	Ищем готовых или развиваем?	Продвигаем ли мы результативных, но не КО?

*КО - клиентоориентированность

Значимость индикаторов клиентоориентированности для клиента (кейс)



4. РОЛЬ СТАНДАРТИЗАЦИИ ПО КВАЛИФИКАЦИИ В БИЗНЕС-СИСТЕМЕ

[illegible]

Профессионально-технические компетенции производственного блока			
№	Компетенция (профессиональная область) и ее краткое содержание	№	Индикаторы (требования к знаниям и навыкам в конкретной профессиональной области)
ЭЛЕКТРОСТАЛЕПЛАВНЫЕ РАБОТЫ			
1	Выплавка стали <i>Технологические процессы выплавки стали. Оборудование для выплавки стали. Внешняя обработка стали. Контроль выпаленности раскисных коэффициентов. Требования к качеству выпускаемой продукции на этапе выплавки стали.</i>	1	Знание технологического процесса и основных технологических параметров процесса выплавки стали (емкость печи по загрузаемому металлолому, емкость печи по жидкому металлу; расход электроэнергии, кислорода, природного газа, добавочных материалов; температура протекания процесса; параметры работы газокислородного оборудования, параметры работы электрооборудования) в рамках ТИ (технических инструкций) и ПТИ (производственно-технических инструкций)
		2	Знание основного сырья и материалов, используемых в процессе выплавки стали (металлолом, добавочные материалы, ферросплавы)
		3	Знание устройства и назначения элементов оборудования ДСП (дуговой сталеплавиной печи), УСП (установки ковше-печи) и вспомогательного оборудования, их конструктивных особенностей и принципов работы (электрооборудование, энергооборудование, вспомогательное оборудование)
		4	Знание правил эксплуатации и технического обслуживания ДСП (дуговой сталеплавиной печи), УСП (установки ковше-печи) и вспомогательного оборудования в рамках ТИ и ПТИ
		5	—
2	Непрерывная разливка стали <i>Технологические процессы непрерывной разливки стали. Технологии складирования и отгрузки литой заготовки. Эксплуатация промежуточных ковшей. Контроль выпаленности раскисных коэффициентов по процессом непрерывной разливки стали.</i>	1	Знание технологических процессов и основных технологических параметров процесса непрерывной разливки стали в рамках технических инструкций (ТИ) и производственно-технических инструкций (ПТИ) (температура металла в сталеразливочном ковше, температура металла в промежуточном ковше, скорость разлива, расходы охлажденной воды на зону вторичного охлаждения, параметры охлаждения воды на кристаллизаторе)
		2	Знание технологии складирования и отгрузки непрерывнолитой заготовки (НЛЗ) в рамках ТИ и ПТИ, в т.ч. принципов маркировки, погрузки, упаковки (включая партии на экспорт), охв. погрузки, способов крепления
		3	Знание внутренних требований к качеству выпускаемой продукции на этапе непрерывной разливки стали в рамках ТИ и ПТИ (технические условия (ТУ) на непрерывнолитую заготовку (НЛЗ), виды брака, причины их появления и способы устранения)
		4	Знание правил подготовки и эксплуатации промежуточных ковшей в рамках ТИ и ПТИ
		5	—

ПРИМЕР

Матрицы навыков

№	УРОВНИ РАЗВИТИЯ НАВЫКА	СВАРКА И НАПЛАВКА	КИСЛОРОДНАЯ И ПЛАЗМЕННАЯ РЕЗКА	ДУГОВАЯ ВОЗДУШНАЯ СТРОЖКА
1. ЗНАНИЕ	Развитие навыка: ограниченное знание. Способность идентифицировать методику или технологию. Имеет общее представление об областях применения методики или технологии.	Подготовка рабочего места и оборудования к работе Визуальный осмотр шва и устранение дефектов		
2. УМЕНИЕ	Развитие навыка: ограниченные знания и умения. Наличие теоретических знаний о методике или технологии. Знает порядок или процедуру их применения. Наличие ограниченного умения в применении методики или технологии.	- простых деталей, узлов, конструкций из углеродистых сталей в нижнем положении шва	- в нижнем и вертикальном положении простых деталей и узлов из углеродистой стали	- простой сложности
3. ОПЫТ	Развитие навыка: знание, умение и опыт. Наличие опыта самостоятельного применения методики или технологии. Способность оценить риски применения методики или технологии в разных условиях.	- средней сложности деталей, узлов, конструкций из углеродистых сталей в вертикальном положении шва - цветных металлов в нижнем и вертикальном положениях шва - трубопроводов из конструкционных сталей, цветных металлов и сплавов средней сложности во всех пространственных положениях (кроме потолочного)	- легированных и углеродистых сталей во всех положениях (кроме потолочного) деталей и узлов средней сложности - цветных металлов с применением жидкого горючего - кислородно-флюсовая резка легированной стали и чугуна во всех пространственных положениях	- средней сложности
4. МАСТЕРСТВО	Развитие навыка: углубленные знания и умения, опыт. Способность осуществлять технический контроль за применением методики, технологии. Наличие опыта разработки ЛНД Компании по применению методики или технологий. Способность передавать знания по предмету через консультации, наставничество или чтение курсов для 1-3 уровней.	- деталей и узлов всех сложностей во всех пространственных положениях - особо ответственных деталей и узлов, предназначенных для работы под любыми видами нагрузок - экспериментальных конструкций из металлов и сплавов с ограниченной свариваемостью	- деталей и узлов всех сложностей во всех пространственных положениях	- сложных деталей

Пример модели компетенций

ТЕХНИКИ ПРОДАЖ И ПЕРЕГОВОРОВ

ИНДИКАТОРЫ
Качественно готовится к встрече с клиентом: изучает специфику его потребности, историю взаимодействия, текущий потенциал. Продумывает альтернативные сценарии встречи
Проясняет существующие потребности клиента и опирается на них в ходе переговоров
Озвучивая свою позицию, приводит содержательно разнообразные весомые доводы для убеждения собеседников (факты, цифры, мнения экспертов, прошлый опыт)
При работе с сомнениями и возражениями проясняет позицию клиента и использует разнообразные аргументы для обоснования своей позиции (факты, цифры, мнения экспертов, прошлый опыт, метафоры, обращение к эмоциям)
Формулирует конкретные договоренности о дальнейших шагах по итогам переговоров и достигает их взаимного понимания

УПРАВЛЕНИЕ ТЕРРИТОРИЕЙ

ИНДИКАТОРЫ
Разрабатывает план развития территории в зоне своей ответственности, делает прогнозы продаж по продуктам, продумывает проекты для прироста продаж
Управляет территорией с точки зрения возможностей: знает свою территорию и составляет по ней SWOT-анализ, управляет рисками и ограничениями, предлагает решения, запрашивает и рассчитывает необходимые ресурсы
Расставляет приоритеты в работе, распределяет ресурсы (рабочее время, персонал, финансы) в соответствии с ними
Рассматривает несколько альтернативных сценариев, сравнивает их с помощью подхода "затраты-эффект"
Достигает совокупного объема продаж по своей территории. Умеет скомпенсировать потери за счет перераспределения объемов между коммерческими партнерами

Пример профилирования должности

Название должности: Ведущий специалист

Стаж работы: более 3 лет

Ключевые задачи должности:

- Проведение скрининга резюме кандидатов
- Осуществление поиска и подбора кандидатов с использованием самостоятельных ресурсов
- Проведение интервью в ходе отбора
- Проведение оценки персонала
- Осуществление работы с кадровым резервом

Формулируем ключевые задачи должности (рекомендуем 5-7 пунктов). Профиль компетенций типовой должности устанавливаем с учетом ключевых задач и модели компетенций.

Должность	Поиск и привлечение персонала	Отбор кандидатов	Профориентационные мероприятия	Управление численностью персонала	HR-аналитика	Управление HR-брендом	Методы оценки компетенции
Ведущий специалист	2	2	2	1	1	1	2

Определяем подход: профилируем в целом компетенции или по индикаторам?

Четырехуровневая шкала развития компетенций

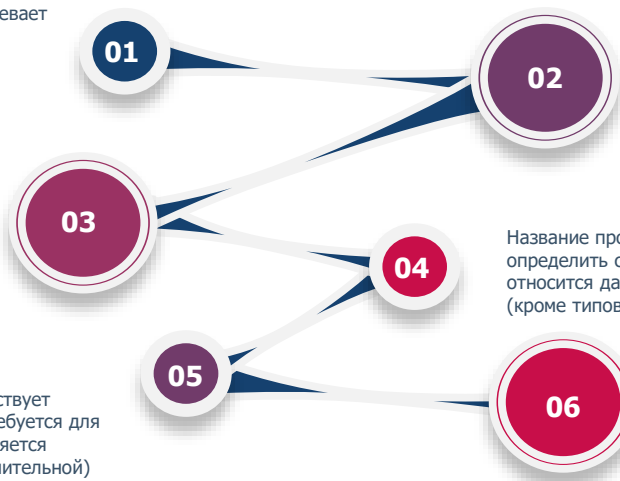
Уровень	Описание уровней
3 УРОВЕНЬ МАСТЕРСТВА	Глубокое знание компетенции: Предполагает наиболее высокую степень развития соответствующей компетенции. Сотрудник самостоятельно решает все текущие рабочие задачи. Применяет компетенцию в сложных нестандартных ситуациях. Консультирует и выступает в качестве наставника.
2 УРОВЕНЬ ОПЫТА	Профессиональное владение компетенцией: - является профессионалом в области данной компетенции, способен самостоятельно выполнять большинство рабочих задач. - обладает навыками применения данной компетенции в стандартных ситуациях.
1 УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	Имеет общее представление о работе в рамках данной компетенции: - компетенция является <i>ключевой для должности</i> : сотрудник находится в процессе освоения данной компетенции, способен выполнять простые задачи, но не в полной мере и не всегда эффективно (большинство задач выполняет под наблюдением). - компетенция является <i>"факультативной" для должности</i> : для должности необходимо частичное знание или общее представление об элементах компетенции.
0 УРОВЕНЬ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	Не является специалистом в данной области: - в рабочей деятельности индикаторы знаний и навыков не проявляются; - не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

Правила профилирования

Один профиль подразумевает уникальный набор задач профессиональной деятельности

Профили компетенций показывают развитие компетенций при росте уровня должности

Если компетенция отсутствует в профиле, то она не требуется для данной должности и является факультативной (дополнительной)



Включение компетенции в профиль означает, что она является обязательной и приоритетной для занятия данной должности

Название профиля позволяет однозначно определить сотрудников, к которым относится данный профиль (кроме типовых должностей)

В профиль включается минимальный и достаточный набор компетенций для покрытия ключевых задач сотрудников и всех типовых должностей

Пример профилирования компетенций

Профилирование компетенции в целом.

Применимо при большом перечне компетенций в профиле.

Более универсальная с точки зрения использования в оценке.

Должность	Специалист	Ведущий специалист	Главный специалист	Эксперт	Менеджер	Руководитель направления	Директор
Поиск и привлечение персонала	1	2	2	3	2	1	1
Отбор кандидатов	1	2	2	3	3	2	1
Профориентационные мероприятия	1	2	2	3	2	1	1
Управление численностью персонала	-	-	1	2	2	3	3
HR-аналитика	1	1	2	2	2	3	3
Управление HR-брендом	-	1	2	3	2	1	-
Методы оценки компетентности	1	2	3	3	2	2	1

- С ростом управленческой должности требования к высокому проявлению компетенций постепенно снижаются.
- Чем выше должность направления, тем шире набор компетенций в профиле.

Профиль должности шире, чем профиль компетенций

ПРОФИЛЬ
ДОЛЖНОСТИ

Описывает
должность в целом,
объединяет в себе
критерии из разных
HR-систем:
организационный
дизайн, мотивация,
подбор, оценка и
развитие и т.д.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ
ПРОФИЛЯ ДОЛЖНОСТИ:

- Описание должности в структуре иерархии должностей
- Бизнес-процесс, задачи должности
- Зоны ответственности и ключевые КПЭ
- Формальные (биографические) требования
- Профиль компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие)

ПРОФИЛЬ
КОМПЕТЕНЦИЙ

Включает набор компетенций, необходимых для должности, и целевой уровень развития каждой из них

СОСТАВЛЯЮЩИЕ
ПРОФИЛЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ:

- Блоки компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие)
- Перечень компетенций внутри каждого блока
- Целевой уровень развития компетенций

Содержание профилей зависит от целей, для которых они разрабатываются

ПРИМЕР 1: ПРОФИЛЬ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ ГРЕЙДИРОВАНИЯ

I	Ключевые требования к должности
Название должности:	Специалист по подбору персонала
Подчинение:	Начальник управления обеспечения персоналом
Сотрудники в подчинении:	Нет
	Основные задачи должности
	Взаимодействие с поставщиками услуг с целью организации подбора и закрытия вакантных позиций
	Самостоятельное ведение подбора персонала
	Сопровождение трудоустройства и адаптация сотрудников
II	Критерии оценки должности
	Уровень квалификации
	Требуемый уровень образования: Профильное: управление персоналом, менеджмент, организационная психология Или Непрофильное высшее образование и повышение квалификации по профилю деятельности
	Требуемый опыт работы: не менее 2 лет в сфере управления персоналом
	Опыт управления людьми: не требуется
	Дополнительная сертификация: не требуется
	Уровень решаемых задач
	Сложность решаемых задач: уровень 2 – работает в рамках разработанных процедур, выполнение работ задач требует внимания к деталям и оценки поступающей информации
	Навыки коммуникации: уровень 2 – требуется умение общаться с различными по уровню должности и типам людьми
	Самостоятельность в работе: уровень 2 – самостоятельное выполнение регулярных задач, выполнение проектных задач в сопровождении руководителя
	Уровень ответственности при работе с документами: не подписывает документацию

ПРИМЕР №2: ПРОФИЛЬ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ

Должность: Специалист по подбору персонала

Подразделение: Управление обеспечения персоналом

Функционал (кратко):

- Взаимодействие с поставщиками услуг с целью организации подбора и закрытия вакантных позиций
- Самостоятельное ведение подбора персонала
- Сопровождение трудоустройства и адаптация сотрудников

Формальные требования:

- Профильное: управление персоналом, менеджмент, организационная психология или Непрофильное высшее образование и повышение квалификации по профилю деятельности
- Требуемый опыт работы: не менее 2 лет в сфере управления персоналом

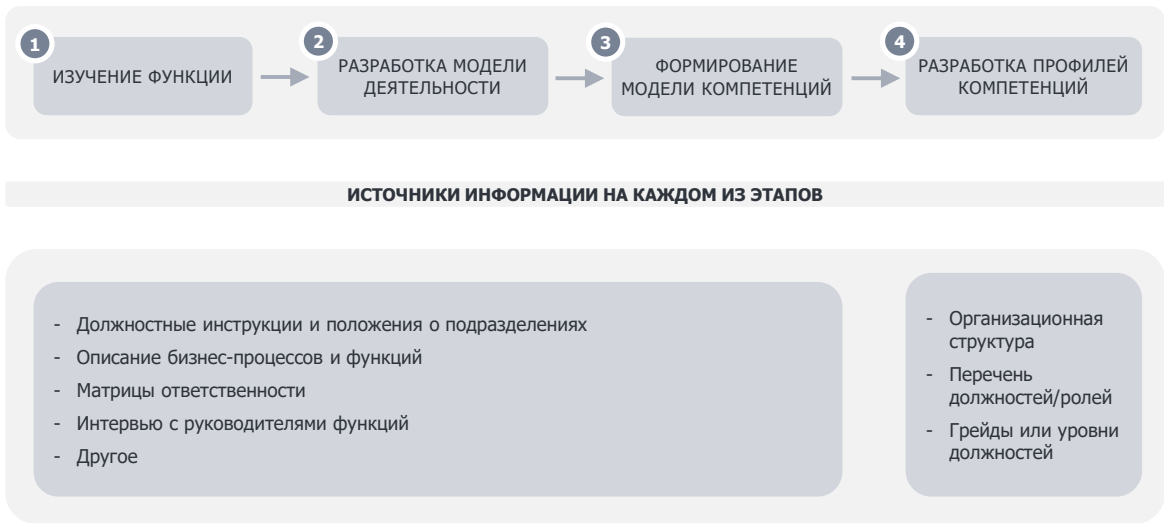
Профиль компетенций

№	Блок компетенций	Название компетенции	Целевой уровень
1	Профессиональные компетенции	Поиск и привлечение кандидатов	3
2	Профессиональные компетенции	Проведение оценочных мероприятий	2
3	Профессиональные компетенции	Организация процессов адаптации сотрудников	2
4	Корпоративные компетенции	Бизнес-коммуникация	2
5	Корпоративные компетенции	Управление личной эффективностью	2

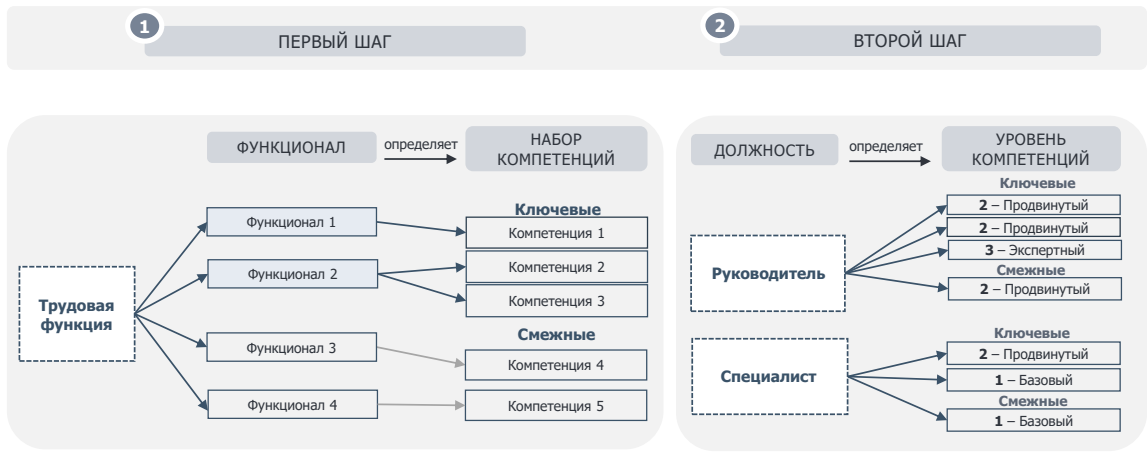
Пример профилей ролевых позиций

Компетенции	Описание	Разработчик (роль)	Эксперт (роль)	Администратор (роль)	Руководитель проектов(роль)	Руководитель направления
Пользовательское администрирование системы ...	Использует ITSM для регистрации и закрытия заявок пользователей, администрирует систему.	1	2	2	3	2
Поддержка прикладных решений ...	Консультирует пользователей по вопросам ...	2	2	1	1	2
Администрирование 1С	Обеспечивает функционирование системы 1С ...					
Программирование ...	Реализует ...	2	2			
Администрирование баз данных	Настраивает базы данных, контролирует ...	2	1			
Анализ технической инфраструктуры ...	Анализирует возможные причины неполадок в технической инфраструктуре ...			1	2	2
Управление IT-сервисом	Применяет принципы и стандарты управления IT-сервисами..			2	2	3
Управление IT-проектом	Организует и управляет работой проектной команды.				2	3
Экономика проекта	Управляет экономическими показателями проекта...				1	2

Разработка профилей компетенций осуществляется по функциям



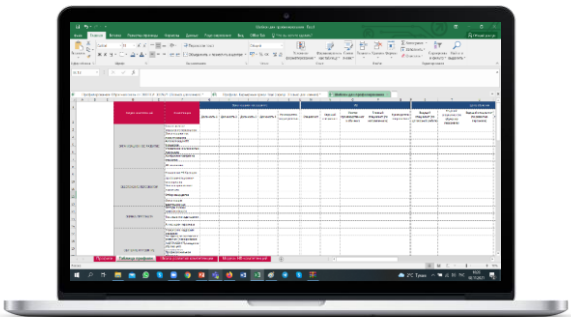
Методология разработки профиля компетенций



Процедура профилирования

Профилирование – определение целевого уровня владения компетенций для соответствия **типовой** должности:

1. Создаем файл excel, содержащий типовые должности и перечень компетенций.
2. Выбираем группу экспертов для профилирования по каждому представленному направлению, организуем сессию по профилированию.
3. На сессии:
 - Корректируем и/или дополняем перечень должностей, ключевые задачи должности.
 - Для каждой типовой должности определяем **минимально достаточный и необходимый набор** профессиональных компетенций с учетом **ключевых задач**.
 - Устанавливаем **целевой уровень** развития каждой профессиональной компетенции, опираясь на конкретные индикаторы в каждом уровне компетенции.



Должность ≠ компетенция. Профиль должности может состоять из нескольких компетенций. Также и компетенция может быть необходима для разных должностей из разных направлений.

Как применяется шкала для формирования профилей

- В поиндикаторной модели — для выставления уровня владения каждым индикатором.
- В поуровневой модели — для определения уровня владения, по которому индикаторы уже сформулированы.

Организация и проведение обучения		Уровень
▪ Знает современные подходы к планированию и организации обучения...		2
▪ Знает ключевые показатели эффективности обучения, их бенчмарки, понимает...		1
▪ Знает различные виды и технологии обучения и развития...		2
▪ Знает современные технологии дистанционного обучения, понимает...		2
▪ Знает методологию формирования программ обучения и...		3
▪ Знает цели и основные принципы всех этапов процесса обучения...		3

Организация обучения			
1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень	4-й уровень
▪ Имеет представление о целях и задачах обучения персонала.	▪ Владеет навыками организации учебных мероприятий различных направлений ...	▪ Способен организовать обучение работников в соответствии с планом.	▪ Способен сформировать годовые планы внешнего...
▪ Знает виды ресурсов, необходимые для проведения обучения.	▪ Знает процедуру организации обучения в части состава групп ...	▪ Владеет навыком документального сопровождения системы...	▪ Способен своевременно координировать работу по вопросам...
▪ Имеет представление о цикле организации обучения...		▪ Знает требуемое оснащение Учебных центров...	▪ Умеет организовать процедуры оценки эффективности проведенного...

Пример матрицы профилей компетенций (по индикаторам)

ПРИМЕР 3		Компетенция	Индикаторы	Директор	Зам. директора	Главный эксперт	Специалист
▪ Профилирование компетенции по индикаторам.	Индикатор — это самостоятельная единица модели компетенций.	Компетенция 1	– индикатор 1.1.	2	2	3	1
			– индикатор 1.2.	1	2	3	1
			– индикатор 1.3.	—	1	3	2
▪ Применимо только для поиндикаторной модели компетенций.	Применимо при небольшом перечне компетенций и индикаторов в профиле.	Компетенция 2	– индикатор 2.1.	1	3	3	—
			– индикатор 2.2.	—	2	3	2
			– индикатор 2.3.	2	3	2	1
▪ Более сложная разработка.		Компетенция 3	– индикатор 3.1.	1	2	3	1
			– индикатор 3.2.	—	1	3	2
			– индикатор 3.3.	—	—	1	3
		Компетенция 4	– индикатор 4.1.	—	1	1	—
			– индикатор 4.2.	—	—	1	—
			– индикатор 4.3.	—	1	—	—

Пример матрицы профилей компетенций (по компетенциям)

ПРИМЕР 4

- Профилирование компетенции в целом.
- Компетенция — это сумма индикаторов.
- Применимо для поуровневой и поиндикаторной модели компетенций.
- Применимо при большом перечне компетенций в профиле.
- Более универсальная с точки зрения использования в оценке.

Компетенция	Индикаторы	Директор	Зам. директора	Главный эксперт	Специалист
Компетенция 1	– индикатор 1.1. – индикатор 1.2. – индикатор 1.3.	2	2	3	1
Компетенция 2	– индикатор 2.1. – индикатор 2.2. – индикатор 2.3.	2	3	3	1
Компетенция 3	– индикатор 3.1. – индикатор 3.2. – индикатор 3.3.	1	2	3	2
Компетенция 4	– индикатор 4.1. – индикатор 4.2. – индикатор 4.3.	1	3	2	1
Компетенция 5	– индикатор 5.1. – индикатор 5.2. – индикатор 5.3.	0	1	1	—

Когда стоит задуматься о создании профессиональных компетенций?





5. ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ В БИЗНЕС-СИСТЕМЕ

Корпоративная культура Принадлежности

Да такие организации есть.

*К культуре принадлежности относятся
многие региональные компании,
принадлежащие к разным индустриям.*

*Это и частная аптека,
где работают одни женщины.*

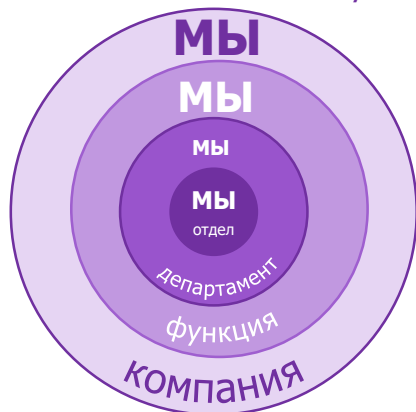
*Это и заводы с традиционной
патерналистской культурой.*

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Поручения и забота

- Организация построена как своего рода «семья». Отношения очень близкие, неформальные. Сотрудники держатся друг за друга.
- Организация объединена вокруг сильного патриархального лидера. Лидер опекает свою команду.
- В Компании принято отказываться от своих интересов и своего мнения ради единства команды.
- Основа бизнеса – это традиции.

Взаимное согласование в культуре Принадлежности



Чем меньше разрыв между маленьким «Мы» и большим «Мы», тем легче горизонтальное взаимодействие

ИНСТРУМЕНТЫ

Задача:

- усилить «Мы – компания»
- Сделать из «чужих» сделать «своими»
- Наладить личный контакт

Инструмент - классический тим-билдинг



Культура Силы

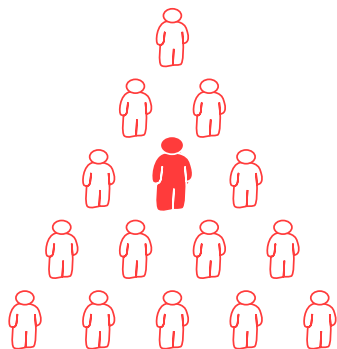
К культуре силы относится большая часть российских индустриальных компаний.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Поручения и страх

- В компании сильная внутренняя конкуренция.
- Менеджеры борются за власть и автономию.
- Департаменты ограждают свою территорию. Компания разделяется на «феодалные» княжества.
- Руководитель - сильный, жесткий, авторитарный лидер.
- Коллектив умеет мобилизовываться и решать прорывные задачи.

Взаимное согласование в культуре Силы



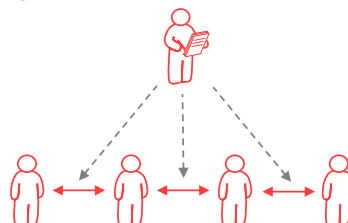
Вопросы не могут решаться по-горизонтالي, только по-вертикали. И поэтому все проблемы от того, что непонятно «кто главный» в данной ситуации (не могут принять решение из позиции «равных», обязательно нужен «главный»)

ИНСТРУМЕНТЫ

Задача:

- если в решении вопросов участвуют сотрудники одного уровня, необходимо назначить главного или это будет непосредственный руководитель
- Назначить ответственного за организацию взаимодействия

Инструмент - Назначение куратора по коммуникациям



Корпоративная культура Правил

Многие российские руководители мечтают о такой организации и тем самым идеализируют ее.

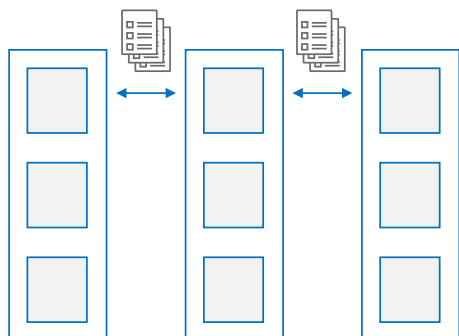
Идея организации-машины, точной как швейцарские часы, владеет умами многих первых лиц...

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Регламенты

- Бизнес-процессы четко регламентированы.
- В сотрудниках ценится надежность, стабильность и дисциплинированность.
- Единым правилам подчиняются все, включая первое лицо организации.
- Отношения в организации формальные.
- Во главе угла ставится менеджмент, а не лидерство.

Взаимное согласование в культуре Правил



Для построения горизонтального взаимодействия нужны специальные легитимные правила

ИНСТРУМЕНТЫ

Задача:

- Создание правил взаимодействия

Инструменты

1. Соглашение об уровне сервиса (SLA)



2. Нормы взаимодействия



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ НА БАЗЕ ЕДИНЫХ НОРМ

- Принципы и правила взаимодействия одинаково понимаются и соблюдаются всеми членами команды
- Есть понятные всем и эффективные форматы взаимодействия в команде

Корпоративная культура Успеха

Да, эта индивидуалистичная культура, как и культура силы. Возвращается конкуренция. Вся разница в том, что в культуре силы ведутся бои без правил, в том числе подковерные схватки. Культура успеха ближе всего к олимпиаде: честные публичные соревнования по правилам.

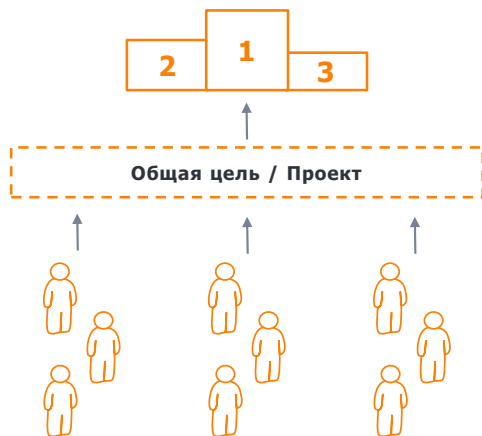
Цель – не поверженный противник, а выдающееся достижение, рекорд.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Амбициозное целеполагание

- Компания нацеливает сотрудников на высокие достижения.
- В компании постоянно проходят соревнования: между сотрудниками, между подразделениями.
- В отличие от культуры Силы в культуре Успеха люди соревнуются по правилам и за лучший результат.
- Решения принимает каждый сам так, чтобы добиться максимального успеха. Успех принадлежит одному.
- Компания расстается со слабыми и продвигает сильных. Это делается на основе публичных правил.

Взаимное согласование в культуре Успеха



В индивидуалистичной культуре Успеха объединить могут только общие цели/проекты, которые нельзя сделать в одиночку

ИНСТРУМЕНТЫ

Задача:

- Найти и определить то, ради чего полезно и нужно горизонтальное взаимодействие

Инструменты

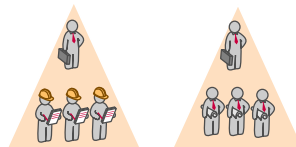
1. Общая цель



КРИТЕРИИ ХОРОШИХ ОБЩЕКОМАНДНЫХ ЦЕЛЕЙ:

- Цели важны стейкхолдерам команды
- Понятны каждому члену команды. И их подчиненным — тоже
- Кросс-функциональны, требуют вклада каждого члена команды
- Нетривиальны — не сводятся к финансовым показателям, производственному плану, «счету на табло», несут энергию, увлекают членов команды
- Идеал, который можно измерять и достигать, а не сложная формула

2. Проектные команды



Культура Согласия

Это опять командная культура, как и культура принадлежности.

Однако, есть принципиальная разница: в культуре принадлежности люди конформны — они отказываются от своего мнения ради единства команды; в культуре согласия команда культивирует различия и индивидуальность своих членов.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Фасилитация, проекты

- Сессии, дискуссии, мозговые штурмы.
- Решения принимаются консенсусом.
- Большая часть работы делается проектным образом.
- Выстраивается коммуникация между различными уровнями, предприятиями и функциями.
- Руководитель создает атмосферу творческого поиска, обсуждений и поощряет различия.

Взаимное согласование в культуре Согласия



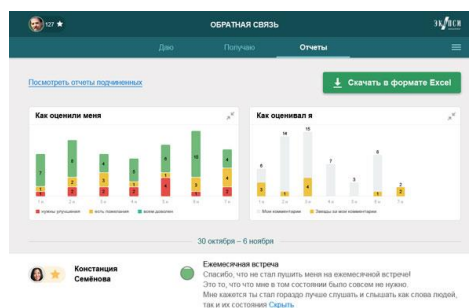
- Уважение друг друга
- Уважение к чужому мнению
- Открытость к обратной связи

ИНСТРУМЕНТЫ

Задача:

- Горизонтальное взаимодействие - это способ работы, не нужно специальных правил

Инструмент – обратная связь в режиме реального времени



Компании с корпоративной культурой Синтеза – Бирюзовая организация

*Да, вы правы –
эта та самая бирюзовая организация, которую
описал в своей книге Фредерик Лалу.*

И эти компании действительно существуют.

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

Самоорганизация

- Организация – союз творческих людей.
- Холократия – сеть самоорганизующихся команд.
- Оппортунистическое развитие – отталкивающееся от способностей и интересов людей и от открывающихся возможностей.
- Нет начальников и подчиненных – все решения, включая зарплату, принимаются коллегиально.

Эволюция культур – эволюция инструментов для взаимного согласования

Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	Соглашение об уровне сервиса Нормы взаимодействия	Общая цель Проектные команды	Real Time Feedback	СОГЛАСИЕ
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	Соглашение об уровне сервиса Нормы взаимодействия	Общая цель Проектные команды	УСПЕХ	
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	Соглашение об уровне сервиса Нормы взаимодействия	ПРАВИЛА		
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям	СИЛА			
Тимбилдинг	Куратор по коммуникациям				