

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



А.Л. Денисова

**ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОЦЕНКА  
РЕЗУЛЬТАТОВ**

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ ИНСТИТУТА  
ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

МОСКВА 2021

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ПРОЕКТ .....	2
ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ .....	6
ТЕМА 2. УСЛОВИЯ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	22
ТЕМА 3. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ .....	34
ТЕМА 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТ.....	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРИМЕРЫ ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ .....	53

## **ПРОЕКТ**

### **1. Оценка бизнес-компетенции организации (компании)**

*1. Сформулировать общие принципы и ключевые ценности функционирования организации.*

1.1. Оценка стратегических инструментов управления организацией с позиций их адекватности условиям конкурентной среды.

1.2. Оценка эффективности и результативности использования общих принципов и ключевых ценностей функционирования организации.

*2. Дать общую характеристику организации: оценка организационно-правовой формы, оценка географии бизнеса.*

2.1. Выводы по эффективности действующей организационно-правовой формы организации.

2.2. Оценка экономической и организационной целесообразности географии бизнеса.

*3. Проанализировать внешнюю среду организации: общее внешнее окружение и непосредственного делового окружения.*

3.1. Карта рисков в разрезе факторов конкурентной среды.

3.2. Оценка конкурентной позиции организации на рынке с позиции Пяти сил Портера.

3.3. Факторы конкурентной среды как факторы создания стоимости организации.

3.4. Возможности и угрозы внешней среды, влияющие на эффективность организации.

*4. Провести управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.*

4.1. Оценка сформированности и адекватности системы целеполагания в организации.

4.2. Оценка внутренней среды организации с позиций сбалансированности ресурсной базы стратегии развития организации.

4.3. Оценка сбалансированности организационной структуры управления с позиций приоритетов развития организации.

4.4. Обоснование сильных и слабых сторон организации и определение условий повышения эффективности деятельности.

*5. Провести SWOT-анализ организации.*

5.1. Матрица SWOT-анализа организации.

*6. Разработать стратегическую карту организации.*

6.1. Стратегическая карта организации.

### **2. Анализ условий функционирования организации (компании)**

*1. Провести сравнительный анализ вашей организации с организациями традиционного типа и высокоэффективными.*

1.1. Выводы по оценке условий функционирования организации с позиций ключевых параметров (12 параметров).

*2. Проанализировать корпоративную культуру организации с позиций ее соответствия условиям конкурентной среды.*

2.1. Обоснование реализуемой корпоративной культуры организации (описание признаков).

2.2. Ключевые факторы, влияющие на совершенствование корпоративной культуры организации с позиций обеспечения эффективности деятельности.

*3. Проанализировать ключевые направления деятельности организации и возможности повышения ее эффективности.*

3.1. Обоснование ключевых направлений совершенствования деятельности организации с позиций достижения эффективности.

### **3. Анализ Вашей роли в организации (компании)**

*1. Проанализировать Вашу роль и место в системе управления организацией (структурным подразделением).*

1.1. Обоснование Вашей роли и места в системе управления организацией (структурным подразделением): описание «как есть» в действующей организационной архитектуре.

1.2. Обоснование Вашей роли и места в системе управления организацией (структурным подразделением): описание «как должно быть» и какие преобразования необходимы в действующей организационной архитектуре с целью достижения эффективности деятельности.

*2. Описать общие функции управления<sup>1</sup>, выполняемые Вами «как есть» с позиций целей и решаемых задач.*

2.1. Описание общих функций управления с позиций целей и решаемых задач.

*3. Провести анализ влияния реализуемых Вами общих функций управления на эффективность деятельности организации (структурного подразделения)<sup>2</sup>.*

3.1. Матрица оценки эффективности реализуемых Вами управленческих функций.

3.2. Оценка соответствия реализуемых общих функций управления стратегии развития организации и обоснование направлений их совершенствования.

*4. Описать «как есть» базовую модель управления деятельностью организации (структурного подразделения).*

4.1. Описание базовой модели управления деятельностью организации (структурного подразделения).

4.2. Источники операционных рисков с позиций реализации базовой модели деятельностью и ключевые направления их снижения.

### **4. Оценка эффективности и результативности работ в организации (компании)**

*1. Провести анализ действующей в организации методики оценки эффективности деятельности организации.*

1.1. Выводы по целесообразности использования действующей в организации методики оценки эффективности деятельности организации.

*2. Обосновать базовые направления повышения эффективности оценки деятельности организации.*

2.1. Обоснование базовых направлений повышения эффективности оценки деятельности организации.

*3. Разработать дерево целей организации по BSC.*

---

<sup>1</sup> Общие функции управления описываются в соответствии с занимаемой Вами должностью.

<sup>2</sup> Анализ проводится с позиций достижения условий высокой эффективности деятельности организации.

3.1. Дерево целей организации по BSC.

4. *Разработать комплексную систему оценка эффективности деятельности организации.*

4.1. Панель индикаторов оценки эффективности деятельности организации.

## ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕНЕДЖМЕНТ

## Система базовых понятий

**Действие** – регулируемая сознанием активность.

**Процедура** – совокупность связанных действий, направленных на достижение результата.

**Процесс** – совокупность связанных процедур, направленных на достижение цели.

**Бизнес-процесс** – процесс, включающий: выделенные ресурсы; границы процесса; вход и выход; владельца, менеджера и мастера; потребителей результата.

[illegible]

## Стратегические инструменты управления

## Миссия – ценность и полезность организации на рынке

## Философия – базовые принципы поведения организации на рынке

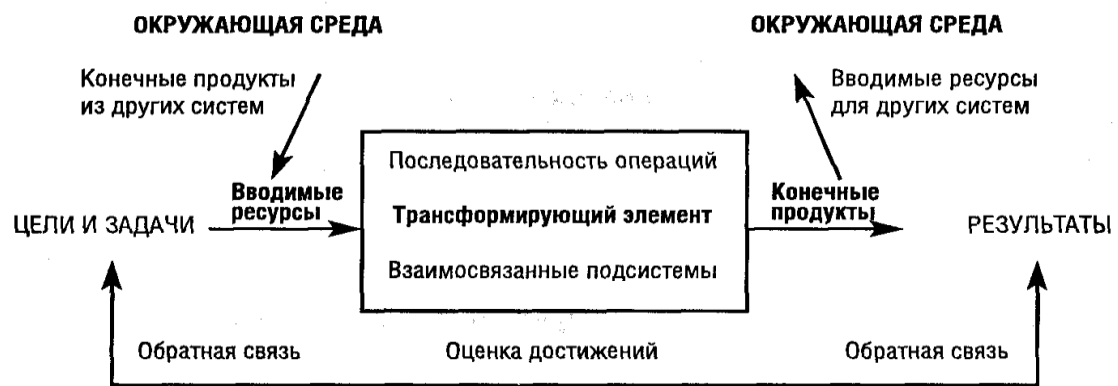
**Видение** – понимание собственниками и топ - менеджментом какой бизнес строиться

## Стратегические цели – долгосрочные цели развития

**Стратегия** – комплекс мероприятий, направленный на достижение стратегических целей

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

# Модель организации как открытой системы





# Внешняя среда организации

## 1. Общее внешнее окружение организации:

- Состояние общества
- Состояние экономики
- Состояние природной среды

## 2. Непосредственное деловое окружение

- Покупатели
- Поставщики
- Конкуренты
- Деловые партнеры
- Административные органы и т.д.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Факторы, влияющие на организацию

- Экономические
- Политические
- Рыночные
- Технологические
- Международные
- Конкурентные
- Социального поведения

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Матрица возможностей

Вероятность	Сильное влияние (С)	Умеренное влияние (У)	Малое влияние (М)
Высокая (В)	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
Средняя (Ср)	Поле «СрС»	Поле «СрУ»	Поле «СрМ»
Низкая (Н)	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Матрица угроз

Вероятность	Разрушение (Р)	Критическое состояние (К)	Тяжелое состояние (Т)	«Легкие ушибы» (Л)
Высокая (В)	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя (С)	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низкая (Н)	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There are no vertical margin lines, text, or other markings on the page.

## Оценка влияния возможностей (угроз)

Ожидаемые возможности (угрозы)	Вероятность наступления возможности (в долях единицы)	Степень влияния на развитие организации (по 5-балльной шкале)
1	1	1
2	2	2
3	3	3

[illegible]

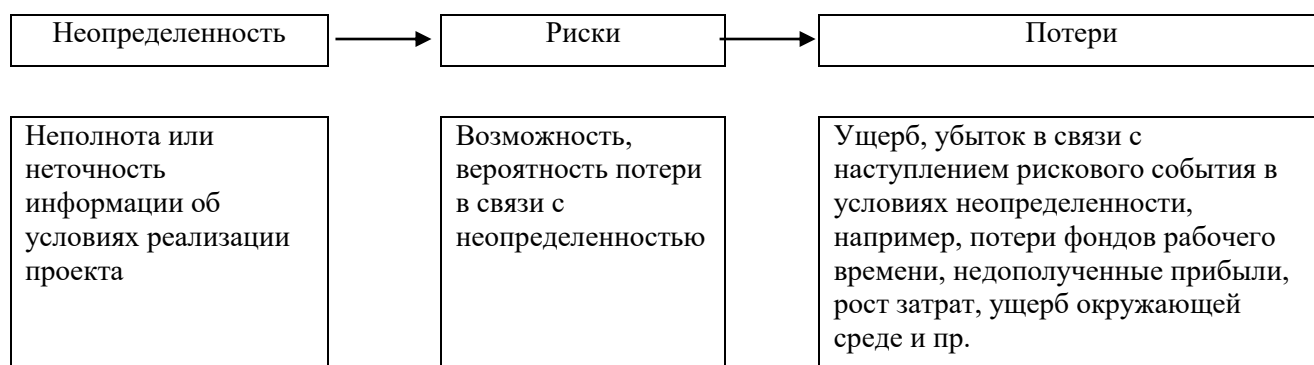
## Оценка факторов, влияющих на развитие организации

Факторы, существенно влияющие на развитие организации	Влияние, которое они оказывают	Оценка степени влияния (по 5-балльной шкале)
1	1	1
	2	2
	3	3
2	1	1
	2	2
	3	3
3	1	1
	2	2
	3	3

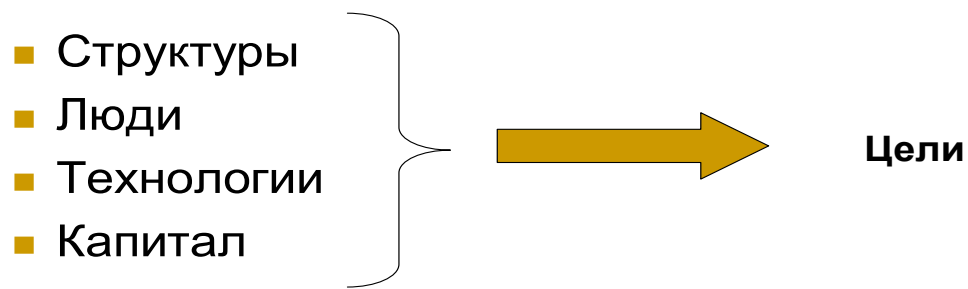
This image shows a full page of blank white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing or drawing. There are no margins, text, or other markings present.

## Карта рисков в разрезе факторов конкурентной среды

<i>Номер фактора</i>	<i>Наименование фактора</i>	<i>Краткая характеристика фактора и на что он влияет</i>	<i>Ранг фактора</i>
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			
<b>4</b>			
<b>5</b>			
<b>6</b>			
<b>7</b>			
<b>8</b>			
<b>9</b>			
<b>10</b>			



# Внутренняя среда организации

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There is a small yellow rectangular mark at the top left corner.



# Управленческое обследование

- Маркетинг и информация
- Финансы
- Производство
- Человеческие ресурсы
- Корпоративная культура

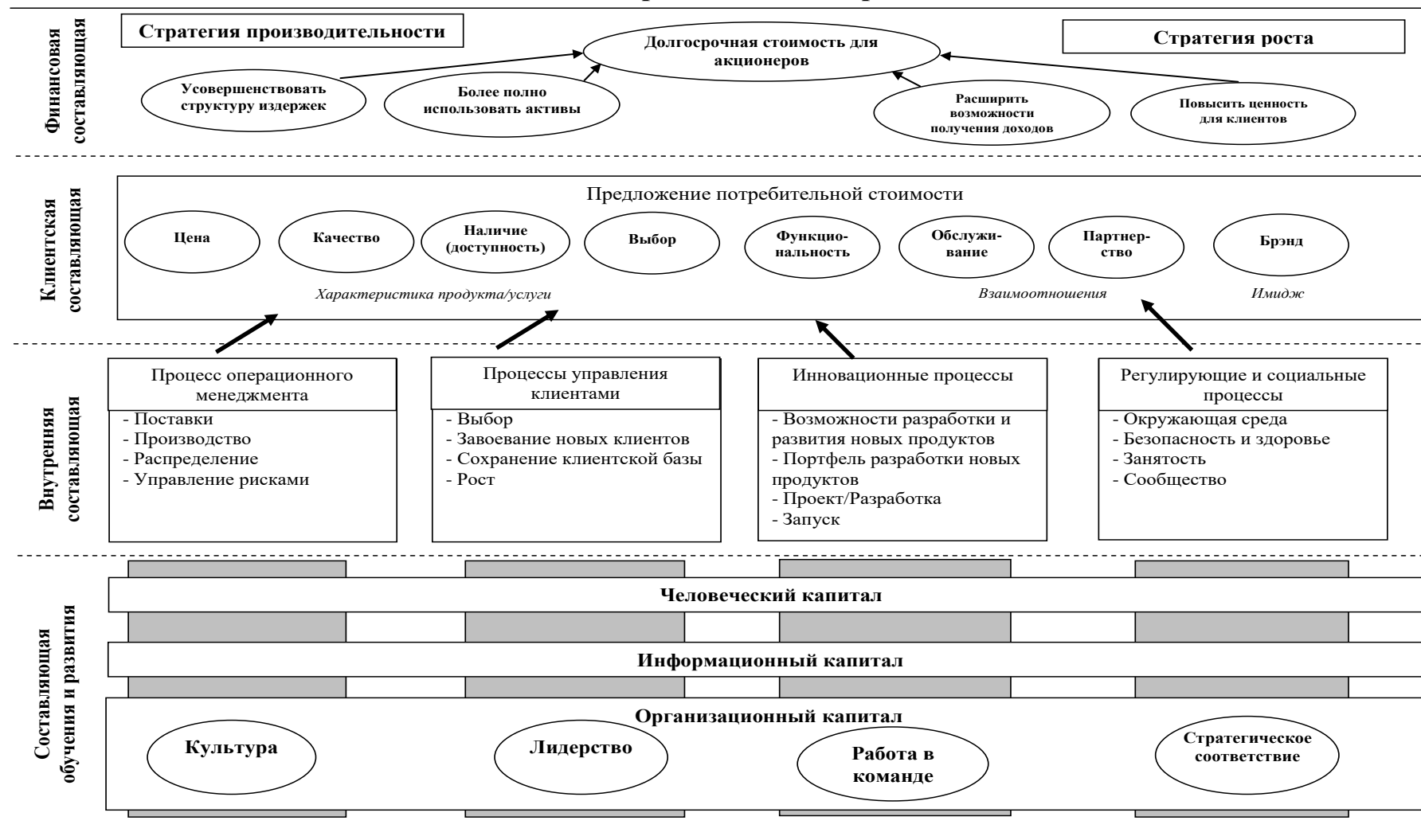
[illegible]

## SWOT-анализ (матрица)

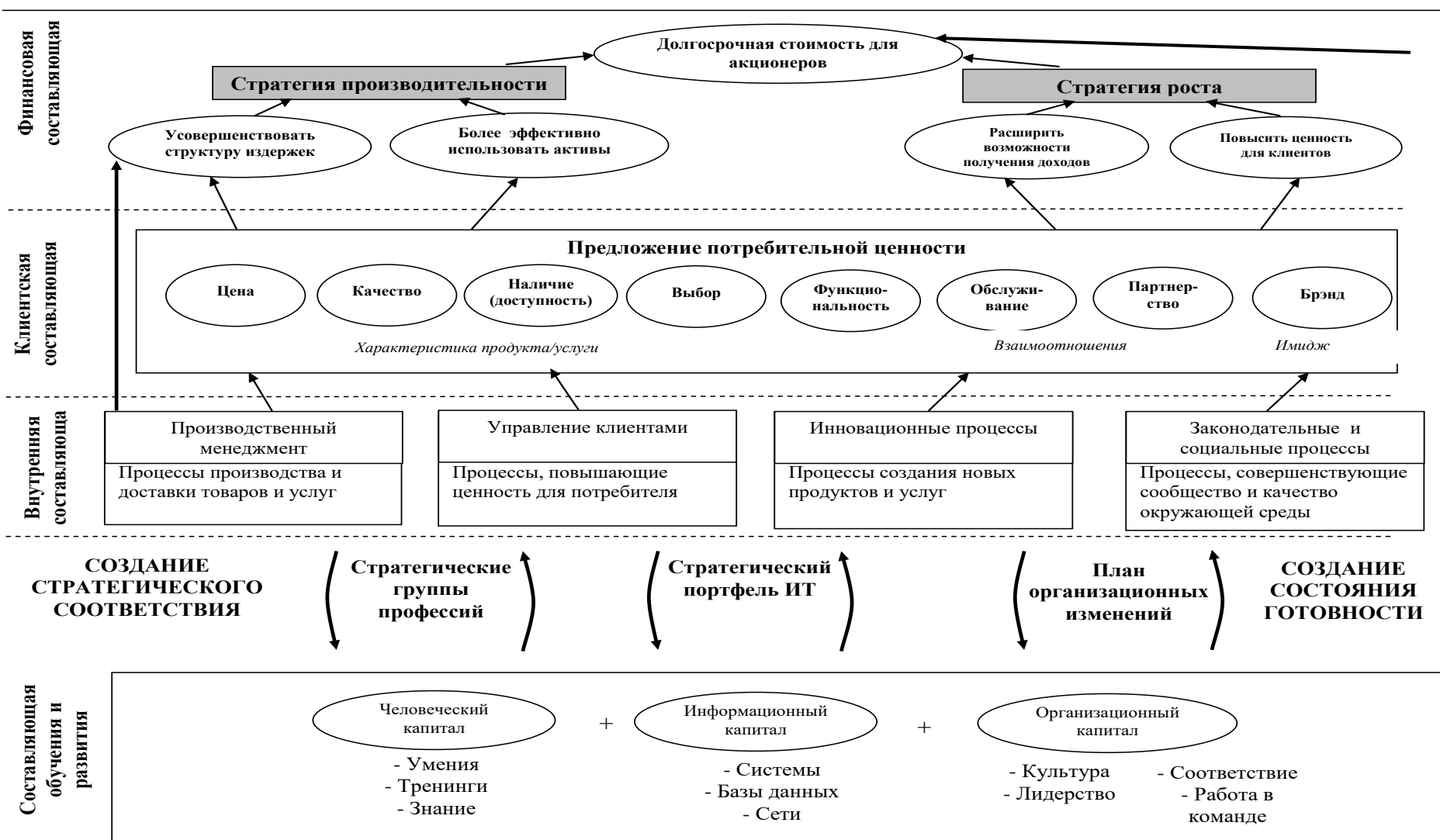
Стороны	Возможности	Угрозы
Сильные	Поле «Сила и возможности»	Поле «Сила и угрозы»
Слабые	Поле «Слабость и возможности»	Поле «Слабость и угрозы»

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

## Стратегические карты



# СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СООТВЕТСТВИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ



**Для заметок**

[illegible]

## ТЕМА 2. УСЛОВИЯ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## *Сравнительный анализ организаций традиционного типа и высокoeffективных*

1. Поддержка инноваций и готовность идти на риск
2. Вопросы обучения
3. Организация труда
4. Роль управления
5. Организационная структура
6. Отношения с потребителями
7. Гибкость
8. Командная работа
9. Целеустремленность
10. Вознаграждения
11. Доступ к информации
12. Социотехнический баланс

[illegible]

### Основные цели системы измерения деятельности

- Поддержка решения
- Проверка результатов стратегического плана
- Оценивание деятельности
- Управление процессом непрерывного улучшения
- Мотивация
- Сравнение
- Фиксация развития

[illegible]

## ***Корпоративная культура организации: сущность, основные типы и факторы их определяющие***

### **Основные конкурентные вызовы организации**

- Усиление требований клиента по производству уникального продукта только под него.
- Увеличение скорости изменения технологий.
- Повышение сложности (наукоемкости) продукции.
- Усиление ценовой конкуренции в сегменте серийной продукции.

### **Необходимость изменения корпоративной культуры**

**Корпоративная культура организации** – система методов взаимодействия и мотивов деятельности работников.

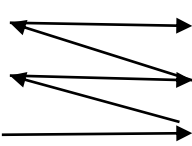
Успешность организации зависит от соответствия ее корпоративной культуры состоянию конкурентной среды.

### **Зависимость культуры от конкурентной среды**

Изменчивость технологий	Высокая	Культура силы	Культура согласия
	Низкая	Культура правил	Культура успеха
		Простая	Сложная
		Сложность (индивидуальность) технологии	

### **Матрица культур**

Цель	Индивидуальный	Коллективные
Результат	Успех	Согласие
Структура	Сила	Правила
Гомеостаз	Выживание	Принадлежность



## Культура принадлежности

**Бизнес-императив** – нам нравится работать вместе, неважно сколько денег мы заработаем.

### Особенности управления:

- неформальное лидерство;
- принятие решений на основе личных отношений;
- личное влияние.

Ценности сотрудника	Коллективные установки
Единство мнений важнее мнения каждого в отдельности	Следует жертвовать своим мнением ради единства команды
Я готов отказаться от самого себя ради своего рода, ради своих друзей, ради команды	Отношения в рабочем коллективе должны быть такие же близкие как в семье
Я – человек команды	Необходимо помогать друг другу
Без команды человек пропадет	Хороший руководитель сплочивает вокруг себя преданных людей, обеспечивая их защиту и культивируя добрые отношения и единство взглядов
Ценность человека в его принадлежности к уважаемому коллективу	
Сила организации – в единстве всех ее сотрудников	

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



## Культура силы

**Бизнес-императив** – мы используем любую возможность для развития бизнеса.

**Ограничения** – масштаб и сложность бизнеса таковы, что один человек способен контролировать его.

### Особенности управления:

- каждая ситуация рассматривается как уникальная;
- все решения принимаются на самом верху крайне ограниченным числом людей;
- прямой контроль за исполнением;
- регламенты практически отсутствуют.

Ценности сотрудника	Коллективные установки
Сильный всегда прав	Главное – вначале завоевать, а затем защитить свою территорию
Я должен быть готовым защищать себя и свою территорию	Нападение – лучший способ защиты
Власть делает меня сильным. Сила помогает мне установить власть	Человек облеченный властью, имеет право принимать любые решения
Я буду бороться за власть с людьми, которых я смогу победить	Руководить методом «разделяй и властвуй»

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Культура правил

**Бизнес-императив** – мы производим наши товары эффективнее всех.

**Ограничения** – рынки достаточно стабильны, продукты не очень сложны.

**Особенности управления:**

- планирование и координация действий;
- стандартизация процесса труда;
- формализация поведения;
- создание крупных операционных единиц;
- функциональная специализация.

Ценности сотрудника	Коллективные установки
Главное – регламенты и работа по правилам	Даже первое лицо подчиняется правилам
Я уважаю правила и буду им следовать, поскольку на правилах держится мир	Нарушение правил даже ради лучшего результата недопустимо, поскольку создает плохой прецедент
Эмоции вредны. Нужно действовать рационально и безразлично	Главное не личность, а должность
	Хороший руководитель тот, кто способен обеспечить порядок в работе своего руководителя

## Культура успеха

**Бизнес-императив** – мы сделаем все, чтобы удовлетворить потребности нашего клиента.

## Ограничения – ситуация на рынке меняется не слишком быстро.

### Особенности управления:

- стандартизация знаний и навыков;
- активное использование рейтингов и сравнений;
- передача контроля за операционной деятельностью на нижние уровни;
- активное профессиональное обучение.

Ценности сотрудника	Коллективные установки
Победителей не судят	У успеха есть один автор
Сегодня нужно сделать что-то большее и лучшее, чем вчера	Успех зависит только от личных усилий человека
Я хочу поставить рекорд, обогнать себя вчерашнего, своих коллег и самых «крутых» профессионалов	Наибольшего успеха добиваются амбициозные честолюбивые люди
Важны индивидуальность, гениальность, талант	Хороший руководитель способен мотивировать подчиненных на достижение выдающихся результатов

[illegible]

## Культура согласия

**Бизнес-императив** – мы будем соответствовать всем требованиям рынка не зависимо от их сложности.

**Ограничения** – быстроизменяющиеся требования рынка, функциональность важнее цены.

## Особенности управления:

- создание независимых проектных команд;
- отказ от стандартизации;
- активное использование сложных ИТ-систем;
- передача полномочий экспертам.

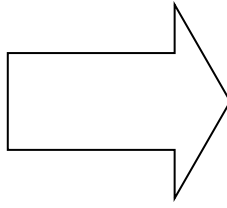
Ценности сотрудника	Коллективные установки
Люди разные, и очень важно, чтобы они оставались разными, каждый со своими особенностями	Автор результата – команда, никто не может добиться чего-то сам
Люди должны уважать различия	Основа управления – умение договариваться
Я слушаю других людей и учусь у них	Нельзя принимать решения, если не достигнут консенсус – все должны быть согласны с общим решением
Я люблю общаться, спорить, искать новые решения	Лучшее решение можно найти только в обсуждениях
Мы ищем правильные ответы на те вопросы, которые нам ставит жизнь. Этот поиск может быть долгим	Хороший руководитель создает атмосферу творческого поиска, обсуждений и взаимного уважения

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Основные тенденции

## От культур

- Принадлежности
- Силы
- Правил



## К культурам

- Успеха
- Согласия

# Современные технологии менеджмента

- Ответственность за результат (процессный подход)
- Сбалансированная система показателей
- Управление по целям
- ...



Не могут быть внедрены без внедрения новой корпоративной культуры

## Есть обратная связь

- Внедрение более прогрессивной корпоративной культуры приводит к возможности предоставления лучших продуктов.
- Это приводит к увеличению конкуренции.
- Это, в свою очередь, вынуждает внедрять более прогрессивную культуру.

[illegible]

## ***Влияние корпоративной культуры на эффективность организации (кейс-стади)***

## Кейс-стади 1. Нацеленность на индивидуальный успех не позволила повысить операционную эффективность

Крупнейший производственный холдинг. Стадия поглощения активов завершена, контроль над активами установлен.

Ключевые задачи	Основные установки топ-менеджерской команды
Повышение эффективности бизнеса	Успех бизнеса определяется лидерством, а не менеджментом
Внедрение регулярного менеджмента	Новые проекты ценнее текущих проектов
	Быстрота в решениях важнее продуманности анализа
	В основе успеха лежит яркая идея
	Корпоративная жизнь – соревнование звезд за эффективность новых идей и проектов

### Результат:

- хаос в сознании и дезориентация средних менеджеров центрального офиса ведет к их пассивности;
- много инициатив по внедрению регулярных процедур для активов, которые проводятся непоследовательно и хаотично;
- тенденция у наиболее активных предприятий к автономии как способе понижения хаоса и упорядочиванию своей деятельности.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Кейс-стади 2. Излишняя приверженность правилам и процедурам в изменившихся условиях не позволила реализовать потенциал

Производственная компания, один из лидеров в своей отрасли. Хорошо интегрированные активы, четкая исполнительская дисциплина. Внедрены и налажены многие процедуры оперативного управления, проведен ряд мероприятий по повышению эффективности бизнеса, в том числе сокращение затрат и численности.

Ключевые задачи	Основные установки топ-менеджерской команды
Увеличить отрыв от других лидеров отрасли (перестать почивать на лаврах)	Ценность менеджера определяется его состоявшимися заслугами, а не потенциалом будущего
Повысить скорость внедрения инноваций	Ориентация на безопасность – минимизация рисков при принятии решений
Понизить степень бюрократизма	Высокое доверие к выстроенной системе принятия и согласования решений
	Правильно выстроенная коммуникация важнее быстрого результата

### Результат:

- инициативы Совета Директоров и акционеров претерпевают искажения, выхолащиваются и реализуются формально, не приводя к реальным изменениям.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

### Кейс-стади 3. Гибкость и клиентоориентированность обеспечили поступательное развитие Банка

Банк находится в группе средних банков. Специализируется на работе с юридическими лицами, имеет большую клиентскую базу средних по размеру компаний, не имеет крупных политических клиентов.

Ключевые задачи	Основные установки топ-менеджерской команды
Стабилизировать рост в рамках избранной стратегии: ориентация на средних клиентов, регулярное поступательное развитие	Высокая ценность клиента
	Приоритет запроса клиента над технологичностью и простотой / сложностью реализации этого запроса
	Ориентация на неформальные личные отношения
	Консерватизм, неготовность рисковать
	Вера в тактические оппортунистические решения, что они важнее выстроенной стратегии

### Результат:

- высокая клиентоориентированность Банка;
- быстрые темпы роста клиентской базы;
- целостное обслуживание клиентов по широкому спектру стандартных и не стандартных продуктов;
- постепенное региональное развитие (офисы открываются в след за региональным развитием клиентов).

[illegible]



#### Кейс-стади 4. Различные ценности у Центральной компании и нового актива приводят к конфликтам и непониманию

### Предприятие после поглощения крупного актива.

Ключевые задачи	Основные установки топ-менеджерской команды
Централизация всех основных функций	Ценности нового актива: сила организации – в единстве всех ее сотрудников, отношения в рабочем коллективе должны быть такими же близкими как в семье, ценность человека в его принадлежности к уважаемому коллективу, хороший руководитель сплачивает вокруг себя преданных людей, обеспечивая их защиту
Внедрение правил и норм, существующих в центральной компании, в работу нового актива	Ценности центральной компании: успех зависит только от личных усилий человека, люди ценятся за их успехи, организация привлекает наиболее результативных, а неуспешных увольняет

### Результат:

- конфликт двух культур – семейно-патриархальной культуры нового актива и культуры Центральной компании, нацеленной на успех, отсюда отторжение, конфликты, непонимание.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

# Модели управления деятельностью сотрудников

- Планирование
  - Проведение
  - Проверка
- Планирование
  - Оценка
  - Обратная связь
- Планирование
  - Совершенствование
  - Проверка

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Роль и место менеджера в команде

Менеджер команды как лидер \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Менеджер команды как функциональный менеджер \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Менеджер команды как модератор \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Менеджер команды как фасилитатор \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Менеджер команды как тьютор \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Менеджер команды как наставник \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Менеджер команды как коуч \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Общие функции управления<sup>3</sup>

1. Планирование \_\_\_\_\_

*Цели* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Задачи* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Организация \_\_\_\_\_

*Цели* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Задачи* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Контроль \_\_\_\_\_

*Цели* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Задачи* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Коррекция \_\_\_\_\_

*Цели* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Задачи* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Мотивация \_\_\_\_\_

*Цели* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Задачи* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

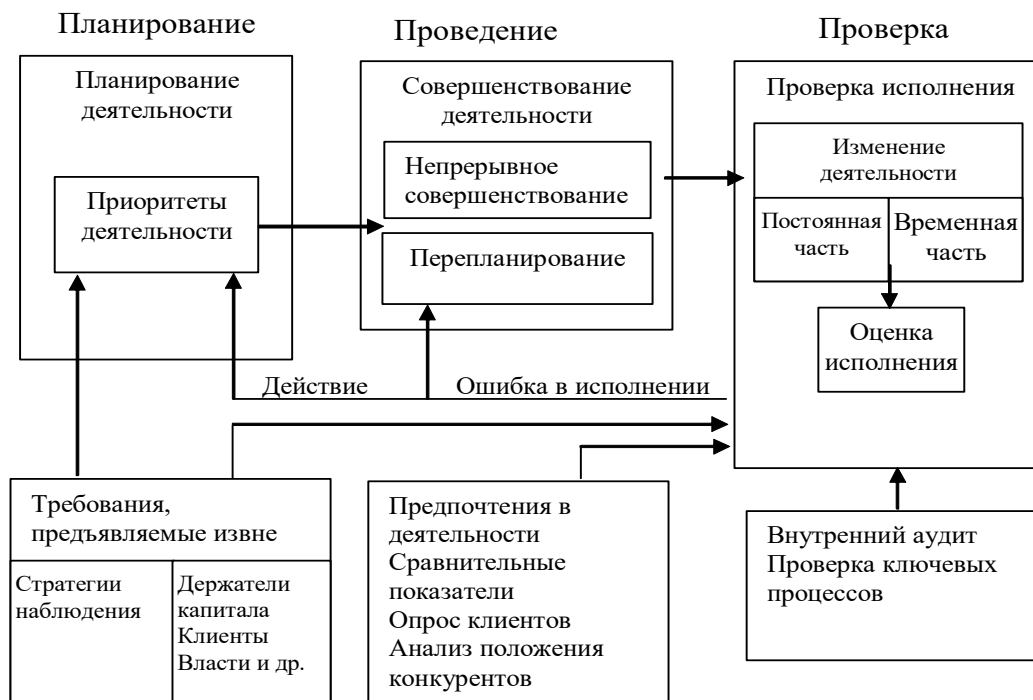
---

<sup>3</sup> Общие функции управления описываются в соответствии с занимаемой Вами должностью.

## *Матрица оценки эффективности реализации управленческих функций*

Функции Критерии эффективности	Планирование	Организация	Контроль	Коррекция	Мотивация
1. Общая эффективность					
2. Производительность					
3. Продуктивность					
4. Доход					
5. Качество					
6. Несчастный случай (количество)					
7. Развитие					
8. Абсентеизм					
9. Текучесть кадров					
10. Удовлетворенность работой					
11. Мотивация					
12. Моральное состояние					
13. Степень контроля					
14. Конфликт/Согласие					
15. Гибкость/Адаптация					
16. Планирование и постановка цели					
17. Согласованность целей					
18. Интернализация организационных целей					
19. Согласованность роли и нормы					
20. Управленческие навыки взаимодействия					
21. Управленческие навыки решения задач					
22. Распространение информации управленческого характера					
23. Готовность					
24. Использование окружающей среды					
25. Внешняя оценка					
26. Стабильность					
27. Ценность человеческих ресурсов					
28. Участие и степень влияния					
29. Акцент на обучении и развитии					
30. Акцент на достижение					

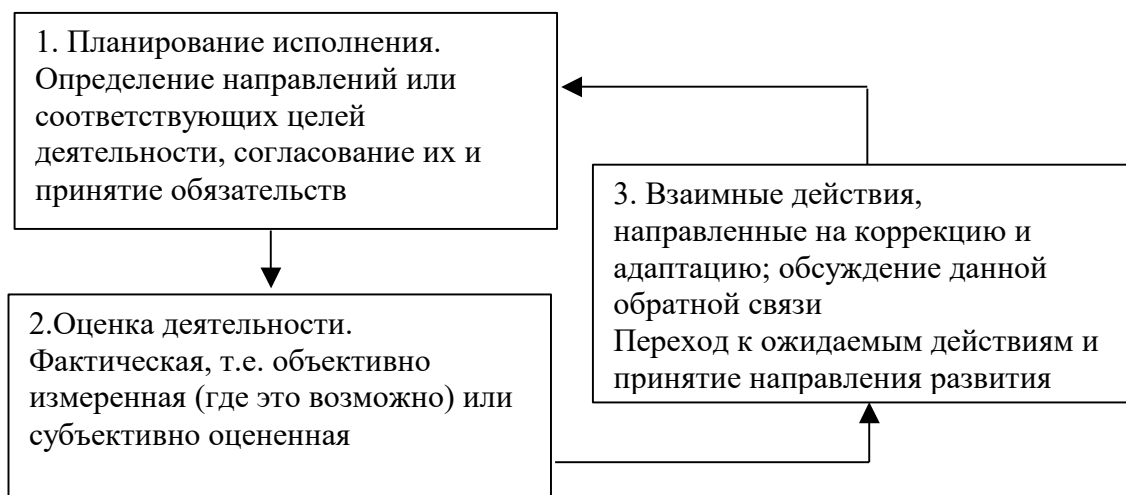
## *Управление деятельностью как система управления исполнением на уровне организации*



**Рис. Управление деятельностью: планирование, совершенствование и проверка**

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

**Управление деятельностью как система управления исполнением на уровне коллектива**



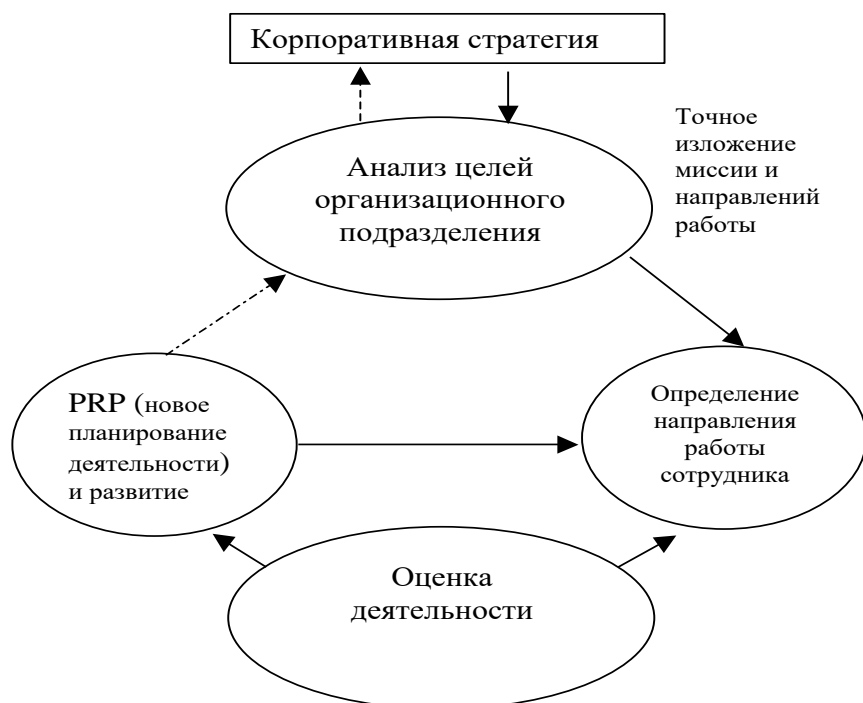
**Рис. Управление деятельностью: планирование, оценка и обратная связь**

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Управление деятельностью как система, интегрирующая направления менеджмента организации коллектива

### Составляющие системы управления деятельностью

а)		
Планирование	Управление	Оценка
Постановка целей	Наблюдение за поведением и направлениями деятельности	Формальная встреча менеджера и сотрудников
Определение должностных обязанностей	Подкрепление желательных действий и достижения целей	Письменный ответ по итогам оценки
Определение основания для измерения выполненной работы	Коррекция неправильного поведения	Фокусирование на будущем и развитии сотрудников
Определение целей деятельности и побуждение к действию	Обеспечение контроля	Обеспечение необходимой перепланировки и постановки новых задач



**Рис. а Циклы управления деятельностью**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



б)			
Направление	Побуждение к действию	Контроль	Вознаграждение
Сферы, с которыми связаны ключевые результаты	Постановка целей	Наблюдение	Оценка
Показатели исполнения	Определение ожидаемого поведения	Обеспечение обратной связи	Подкрепление
Требуемое поведение		Изменение направления	
		Развитие	

б) Цели и стандарты организации



**Рис. 6 Циклы управления деятельностью**

## Интегративные модели управления деятельностью

Основные блоки управления деятельностью	Требования, предъявляемые к управлению деятельностью	Улучшение исполняемой организацией деятельности и участие в этом персонала
Разработка миссии и направлений деятельности организации	Четкое определение организационной миссии; например, выявление того, что требуется сделать для повышения конкурентоспособности на рынке	Чтобы добиться наивысшего качества исполнения, основные усилия следует направить на выработку ясных, опознаваемых и реалистичных целей и направлений
Составление бизнес-плана (имеется в виду бизнес в самом широком смысле слова) в соответствии с миссией и основными направлениями деятельности организации	Механизм, позволяющий согласовать индивидуальную деятельность, осуществляемую в рамках организации, с провозглашенной миссией и способами выполнения требований, обусловленных постоянно возникающими потребностями	Поставив в качестве ориентира точность понимания, возможно добиться заинтересованности и участия индивидов в достижении выявленных целей
Налаживание коммуникаций в организации таким образом, чтобы сотрудники были не только осведомлены о направлениях деятельности и бизнес-плане, но могли участвовать в их формулировании	Политика управления человеческими ресурсами учитывает стратегические задачи организации и побуждает индивида к достижению его собственных целей. Это предполагает создание таких условий, в которых высокоэффективная деятельность всегда поощряется, а кадровая политика соответствует корпоративным целям	Поддерживать передачу полномочий и ответственности персоналу, что осуществляется благодаря управлению через постановку целей
Прояснение индивидуальных обязанностей и ответственности (в том числе, описание должностного распорядка, четкое определение ролей и т. д.)	Четкая формулировка перспективных целей организации – определение их специфики и направления развития	Установление качественных и количественных стандартов, чтобы оценить выполняемую индивидом и организацией работу
Определение и измерение эффективности индивидуальной деятельности (с упором на выявление особенностей конкретного направления деятельности, а не сравнение с кем-либо другим)	Процесс, порождающий фактор нереализованных возможностей как часть управления деятельностью. Это, прежде всего, касается развития компетенции, навыков и знаний людей, что становится решающим компонентом в возрастании возможностей	Обеспечение для организации и коллектива обратной связи, касающейся реального исполнения деятельности
Установление наиболее подходящих способов поощрения		Определение и проведение тренингов или других мероприятий, необходимых для улучшения индивидуальной работы
Поощрение персонала, в целях улучшения исполнения в будущем и мотивации сотрудников к карьерному росту		

## Обобщающая модель деятельности Спангенберга

Организация	Процесс/функция	Группа/индивид
<b>1. Планирование деятельности</b>		
«Видение» Миссия Стратегия Постановка целей организации и сообщение о них	Определение целей для ключевых процессов, связанных с потребностями организации и клиентов	Определение миссии группы, ее целей, ценностей и стратегии Соотнесение индивидуальных целей, обязанностей и плана работы с целями, установленными для процесса/ функции
<b>2. Разработка</b>		
Разработка организации с учетом стратегии, направленной на сохранение ее структуры	Разработка бизнес- процессов, способствующих эффективному достижению целей	Создание групп для достижения целей, установленных для процесса/функции Выработка должностного порядка с учетом требований процесса, которые отражаются в характере работы; процесс исполнения работы спланирован логично при учете эргономических требований
<b>3. Реализация управления деятельностью (и ее совершенствование)</b>		
Непрерывное развитие и изменение организации Управление оперативными целями (при поддержке организационных целей), а также их пересмотр и адаптация к текущей ситуации Распределение ресурсов Налаживание взаимодействия между различными функциями	Постановка целей меньшего масштаба; разработка процесса деятельности и его регулярный пересмотр Распределение ресурсов Налаживание взаимосвязи между стадиями процесса	Активные действия по созданию групп (команды), обратной связи; координация и регулирование Развитие у сотрудников понимания целей и навыков; обеспечение обратной связи Распределение ресурсов
<b>4. Деятельность, связанная с переоценкой</b>		
Ежегодная переоценка, учитываемая при стратегическом планировании	Ежегодная переоценка	Ежегодная переоценка
<b>5. Деятельность, обеспечивающая вознаграждения</b>		
Финансовое состояние организации	Функциональное вознаграждение, соответствующее степени ценности организационной деятельности и вкладу определенных функций	Вознаграждение, адекватное степени ценности организационной деятельности, а также равное: для команды – успеху соответствующей функции и вкладу группы, для индивида – выполнению функции/ деятельности группы и личному участию

**Для заметок**

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## ТЕМА 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

### РАБОТ

Сбалансированная система объединяет показатели  
эффективности



## Основные типы КРІ

- **Опережающий KPI (Определяет будущие результаты деятельности компании)**
- **Запаздывающий KPI (Оценивает результаты прошлой деятельности)**

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Рекомендуемое количество КРІ

- 20 -24 на общекорпоративном уровне
- 10-15 на уровне подразделений (у каждого)
- 7-10 для небольших групп
- 3-7 на индивидуальном уровне

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

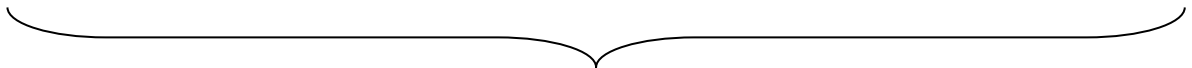
## Существует три технологии разработки КРІ

1. КРІ по стратегическим целям
2. КРІ по бизнес-процессам
3. КРІ по проектам развития

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Технология КРІ по стратегическим целям

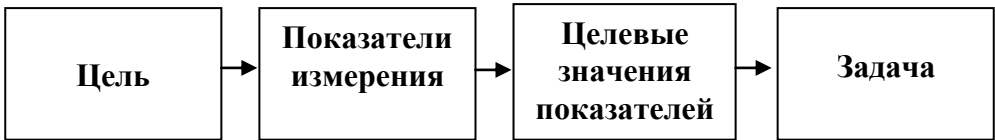
- **Оценка эффективности выполнения**
- **Достижение целей Вашей компании**



## Система сбалансированных показателей (BSC)

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

**Определение КРІ на основе стратегических целей**



---

---

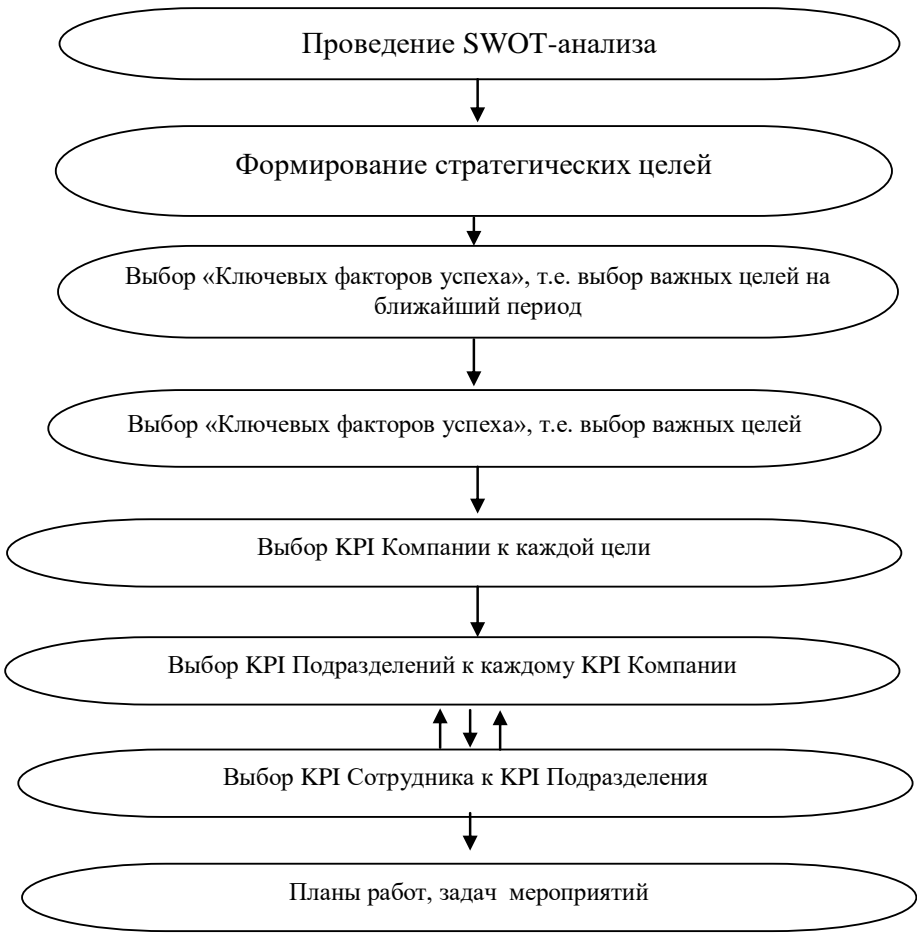
---

---

---

---

**Алгоритм формирования «Экспертных» КРІ**



---

---

---

---

---

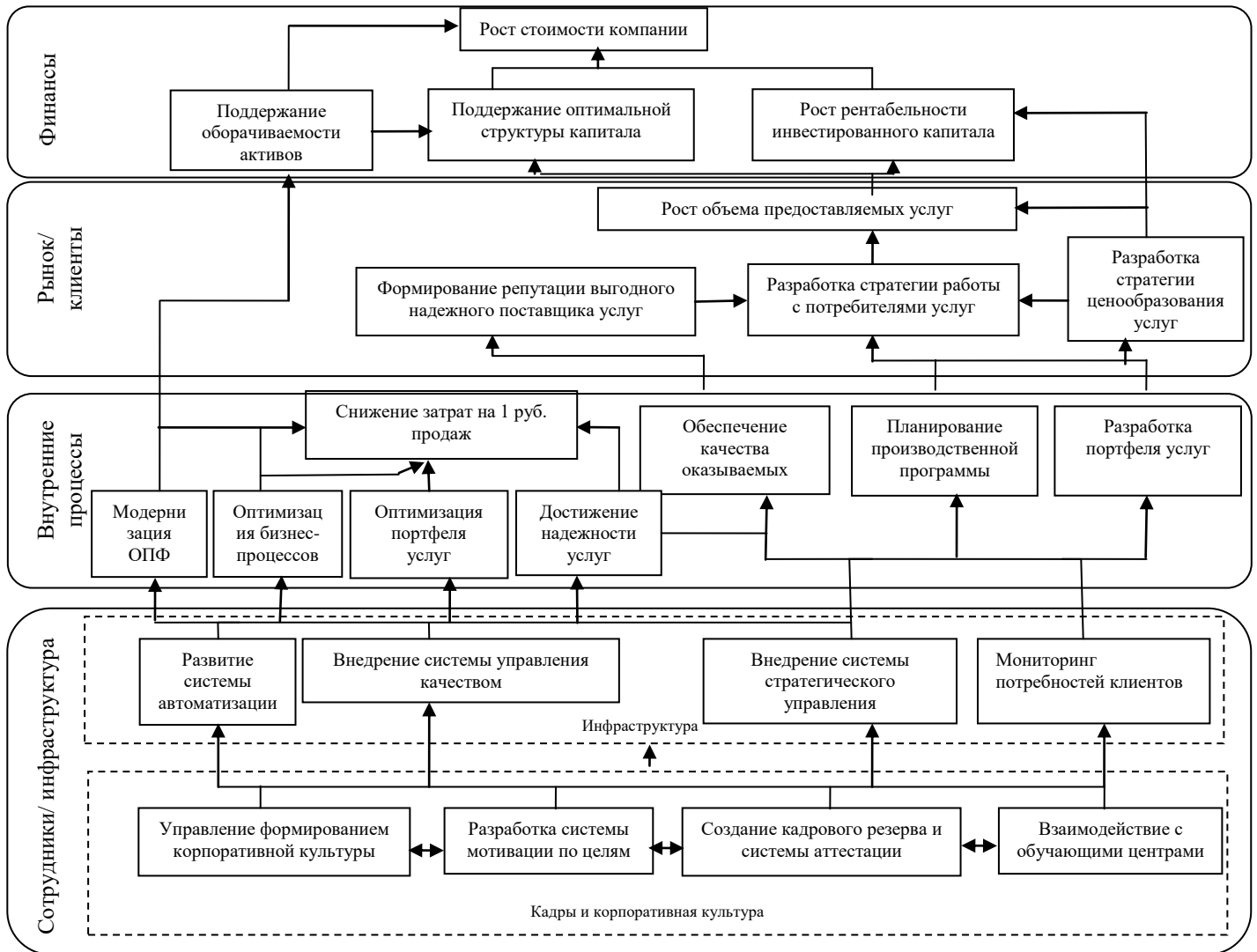
---



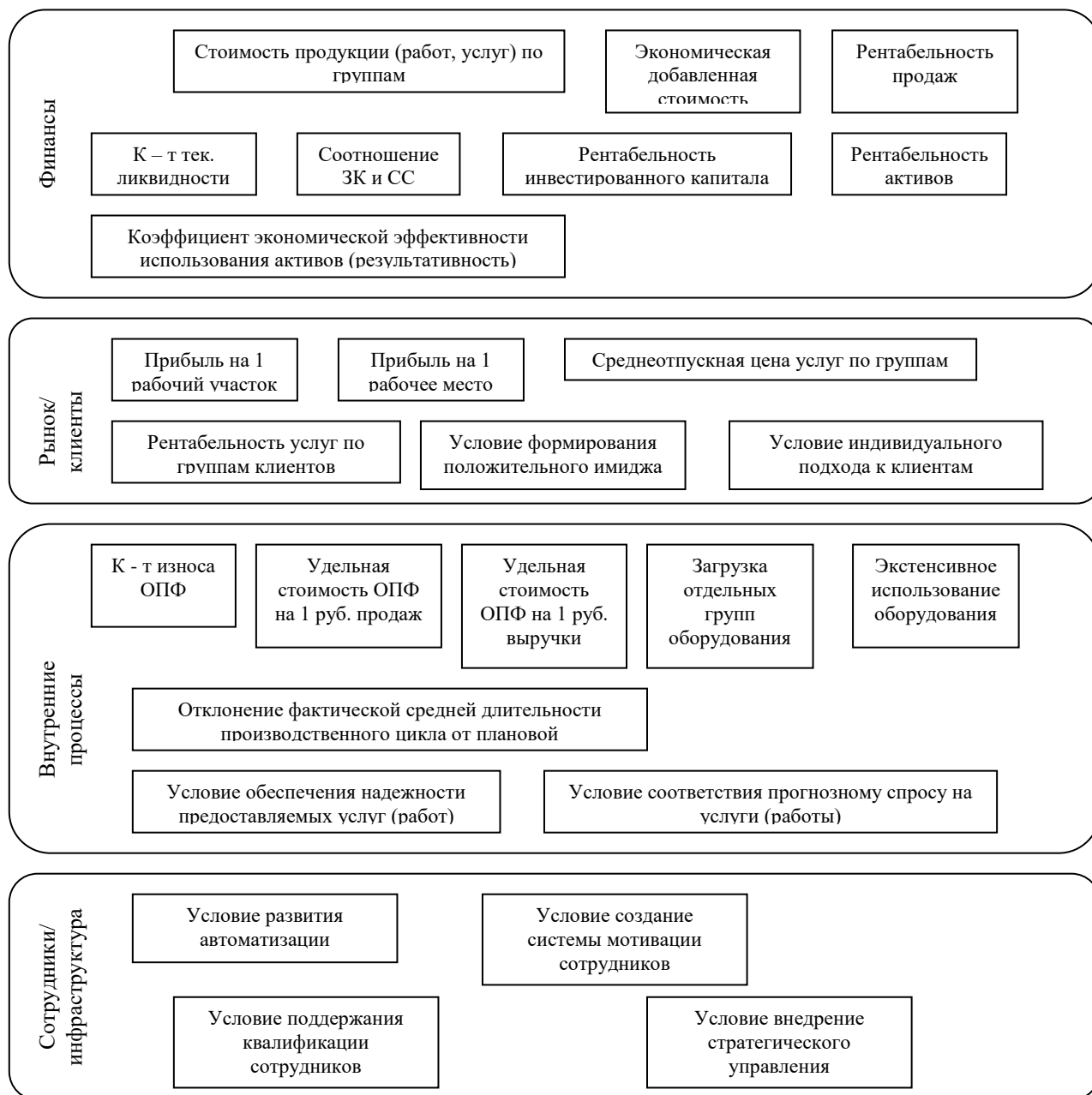
## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

№ п/п	Тип производства	Структурное подразделение	Ключевые функции	Место в цепочке создания стоимости	KPI	
					запаздывающие	опережающие
1	Основное производство					
2	Вспомогательное производство					
3	Обеспечивающее производство					
4	Непрофильное производство					

## Построение дерева целей на основе BSC



## Комплексная система оценки экономической эффективности компании




---

---

---

---

---

---

---

---

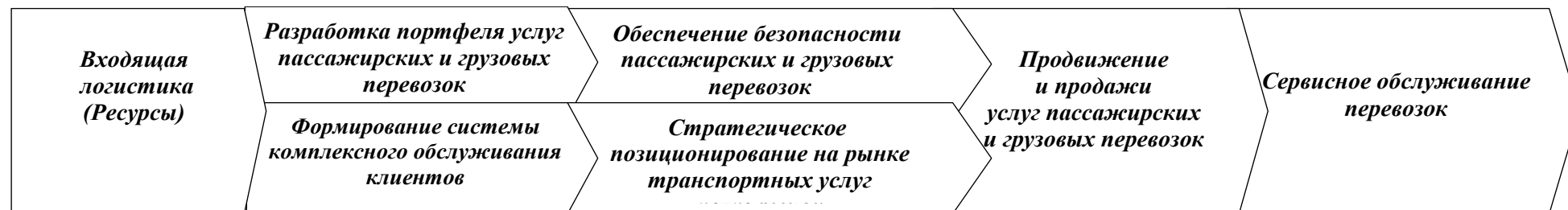
---

---

[illegible]

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРИМЕРЫ ЦЕПОЧЕК СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

### Цепочка создания услуги перевозки стоимости ОАО «РЖД»



Стратегический анализ экономической конъюнктуры, обоснование приоритетов развития. Определение требований к базовым ресурсам, к поставщикам ресурсов; определение каналов поставки. Учет основных ресурсов.

Мониторинг спроса на услуги пассажирских и грузовых перевозок. Определение возможностей удовлетворения выявленных потребностей. Формирование портфеля предложений по целевым сегментам. Определение требований по комплексному обслуживанию клиентов. Определение требований к инфраструктуре. Формирование целевых программ организации комплексного обслуживания клиентов.

Определение требований по обеспечению безопасности пассажирских и грузовых перевозок. Организация бизнес-процессов по обеспечению безопасности. Обоснование научно-технической политики. Лицензирование, сертификация, стандартизация деятельности. Участие в выставках, тендерах. Взаимодействие с федеральными и региональными органами власти.

Определение ценовой политики. Организация рекламных компаний, PR-акции. Разработка сайта. Создание инфраструктуры. Организация работы с клиентами.

Организация системы сервисного сопровождения перевозок.

## Цепочка создания стоимости Банка

Вспомогательная деятельность

<b>Инфраструктура</b> Автоматизированная банковская система (АБС), программное обеспечение систем переводов, процессинг, SWIFT, поддержка баз данных			
<b>Управление человеческими ресурсами</b> Разработка и внедрение системы KPI, реализация системы мотивации, проведение систематического обучения и тестирования работников			
<b>Развитие технологии</b> Система информационной безопасности, защита данных при работе с клиентами, автоматизация процессов взаимодействия между различными подразделениями, а также в рамках одного департамента, автоматический доступ к базам данных			
<b>Снабжение</b> Техническое обеспечение (компьютеры, серверы, прочая офисная техника), офисные помещения, товарно-материальные ценности, поддержка необходимого уровня финансовых ресурсов			
<b>Входящая логистика</b> 1) Нормативные документы, регулирующие деятельность Банка (Законодательство РФ, Устав). 2) Приказ о создании, Учредительный договор, Собрание акционеров, Правление Банка, Председатель Правления. 3) Обеспечение помещениями и оборудованием. 4) Получение финансовых ресурсов через привлечение денежных средств физических и юридических лиц.	<b>Производство</b> 1) Реализация и корректировка Стратегии развития Банка. 2) Внутренние документы, регламентирующие бизнес-процессы в Банке (положения, регламенты). 3) Внедрение системы делопроизводства 4) Построение внутренней организационной системы. 5) Разработка банковских продуктов и услуг, а также механизмов их предоставления.	<b>Исходящая логистика, Маркетинг и продажи</b> 1)Выполнение банковских операций 2)Заключение договоров с клиентами 3)Разработка информационно-рекламных материалов. 4)Участие в спонсорских и благотворительных проектах	<b>Сервис</b> 1) Линейка продуктов для корпоративных клиентов. 2) Розничный потребительский кредит 3) Расчётно-кассовое обслуживание, сопутствующие услуги 4) поддержка МСП и дочерних структур 5) Учет и проведение банковских операций.

П Р И Б Ы Л Ь

5) Средства Банка России (ОФЗ)				
--------------------------------	--	--	--	--

Цепочка создания стоимости продукта - ритейл

<b>Инфраструктура</b> Автоматизированная программа управления отношениями с поставщиками (SCM), Складские программы, автоматизированная система учета продаж, поддержка баз данных, Реестр поставщиков Компании				
<b>Управление человеческими ресурсами</b> Разработка и внедрение системы KPI, реализация системы мотивации, проведение систематического обучения и тестирования работников				
<b>Развитие технологий</b> Защита данных при работе с контрагентами, система комплексной информационной безопасности, использование инструментов для быстрого получения аналитических материалов, автоматизация процессов взаимодействия между подразделениями				
<b>Снабжение</b> Материально-техническое обеспечение производства				
<b>Входящая логистика</b> 1) страна-поставщик и качество комплектующих материалов (надежность поставщика, процент брака при поступлении, процент прихода в негодность материалов при производстве готовой продукции); 2) ассортиментное наличие продукта на складе; 3) условия и сроки поставки продукции на склад (возможность срочных заказов, возможность постоплаты)	<b>Производство</b> 1) Разработка технологического задания 2) Размещение заказа на производство; 3) Качество и сроки производства продукта; 4) Упаковка и подготовка к транспортировке.	<b>Исходящая логистика</b> 1) Поставка готовой продукции на склад; 2) Хранение готовой продукции на складе до момента отправки в магазины 3) Поставка готовой продукции в магазины.	<b>Маркетинг и продажи</b> 1) Количество торговых точек, где можно приобрести товар 2) Ассортимент продукта (цвета, фактуры, размеры) 3) Продвижение бренда, узнаваемость марки; 4) Дополнительные услуги	<b>Сервис</b> 1) Расчетное обслуживание 2) Консультирование клиента. 3) Мониторинг работы. 4) Анализ обратной связи 5) Программы лояльности

П Р И Б Ы Л Ь



**Для заметок**

[illegible]