

специализированное кадровое бюро

**NORT**



НОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
И РЕКРУТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

[www.skbnort.ru](http://www.skbnort.ru)

# **Командные практики – менеджмент здравого смысла**

*Евгений Корнев*



Москва,  
2009

# О бизнес-курсе



В состав бизнес-курса входят:

## **Семинар-практикум:**

«Эффективные инструменты топ-менеджмента и практика их использования»

## **Бизнес-практики:**

1. «Основы портфельного анализа результатов работы топ-менеджеров»;
2. «Спarring-топ-партнерство как способ решения проблем управления и постановки задач»;
3. «Опыт успешных топ-практик».



# Для кого этот бизнес-курс?



## Основной целевой аудиторией настоящего бизнес-курса являются:

- собственники,
- топ-менеджеры предприятий и организаций, независимо от формы собственности,
- руководители первого уровня государственных учреждений и органов власти различного уровня



# Эффективные инструменты топ-менеджмента и их использование



- 1.Совещания.
- 2.Отчетность.
- 3.Планирование и организация рабочего процесса и контроль выполнения служебных задач.
- 4.Персональные методы работы.
- 5.Бюджет и бюджетирование.
- 6.Аттестация прямых подчиненных.
- 7.Систематическое очищение (избавление от прошлого).





Топ-менеджер по отношению к инструментам имеет три функции:

- исполнитель, то есть он участвует как в формировании инструмента, так и в его исполнении (контрольной части);
- руководитель руководит организацией и созданием инструментов;
- пользователь, когда он использует в своей работе, как свои инструменты, так и инструменты созданные другими полностью или частично.



# Комплексная функциональная карта инструментов топ-менеджера



Комплексная функциональная карта<sup>1</sup> инструментов топ-менеджера (универсальная)<sup>2</sup>

Таблица 1.

№ п/п	Наименование базового инструмента	Формы и виды инструментов	Краткая характеристика	Регламентируется и периодичность	Круг решаемых задач, вопросов и планируемых результатов	Возможные взаимодействия при использовании инструментов. Предназначение отдельных инструментов
1	Совещания	•проблемные	Ответная реакция на возникновение чрезвычайных ситуаций, проблем и вновь открывшихся обстоятельства, в том числе реакцию на инициативные указания вышестоящего руководства и/или собственника.	Не регламентируются. Проводятся с непосредственными исполнителями.	Выход из чрезвычайных ситуаций, решение возникших проблем и «расширение» узких мест.	Практически имеет тесное взаимодействие со всеми остальными инструментами и является его основной частью.
		•инструктивные:	Совещание-распоряжение, распределение поручений	Могут регламентироваться приказами по компании и/или вышестоящей организации, распоряжениями совета директоров и/или собственника.	Доведение до персонала (прямых подчиненных) поручений, инструкций, норм, нормативов, плановых заданий и порядка их выполнения и соблюдения.	
		•оперативные:	Текущая операционная деятельность по установленным в компании бизнес-процессам	Регламентируется текущим календарным периодом: неделя, месяц, квартал.	Текущие операционные задачи, периодические планы и мероприятия по срокам, совпадающим со сроками данных совещаний.	

<sup>1</sup> Разработана впервые. При использовании и цитировании ссылка на первоисточник и автора обязательна.

<sup>2</sup> Данная карта полностью охватывает всю совокупность принятых инструментов и может быть использована для распределения решаемых задач и делегирования полномочий прямым подчиненным. разнообразие форм позволяет мене джеру не только использовать разнообразие выборов, но и самостоятельно принять ограничения.



# Совещания



**По статистике от 40 до 59% своего рабочего времени менеджера тратят на совещания**

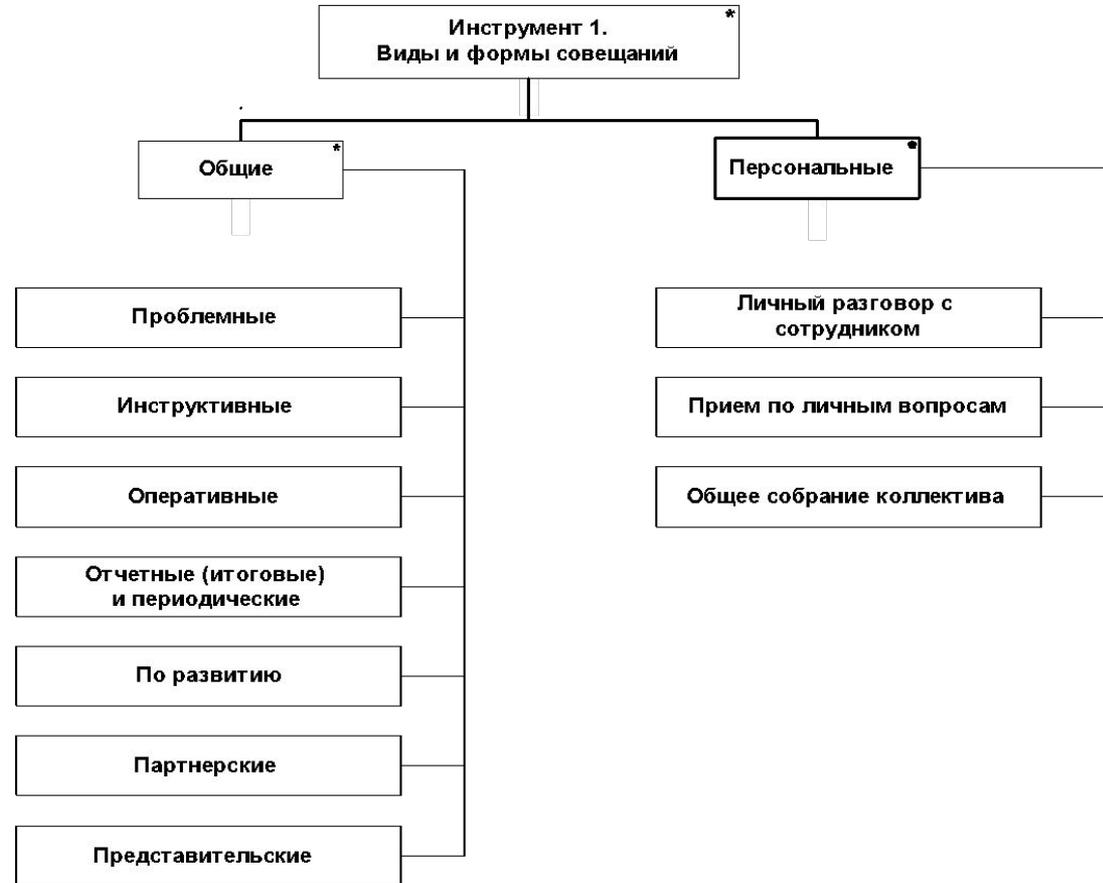


Рис.4.2.1. Виды и формы совещаний





## Основные виды отчетов:

- информационные отчеты о встречах, семинарах, конференциях и совещаниях;
- доклад;
- рапорт;
- служебная записка;
- коммерческое предложение;
- обращение к коллегам.



# Планирование рабочего процесса и контроль выполнения служебных задач



## Общий алгоритм данного инструмента:

- осознание проблемы (м);
- понимание проблемы (м) и определения направлений бизнеса, где она (и) возникла или вот-вот может возникнуть;
- формулирование проблемы (м) и ее (их) обсуждение;
- выбор (определения) приоритета решения проблем;
- формулирование целей;
- разделение целей на генеральную и главную;
- формулирование задач и их обсуждение;
- постановка задач;
- определение (выстраивании) иерархии и приоритетов решения задач;
- формализация, выбор порядка решения задач, распределение по направлениям, подразделениям, исполнителям и подготовка рабочих заданий и сопутствующих мероприятий;
- планирование ожидаемых результатов;
- определение (расчеты) ресурсного и кадрового обеспечения;
- определение и выбор системы и алгоритма контроля;
- исполнение, мониторинг и оценка промежуточных результатов, корректировки;
- подведение итогов.



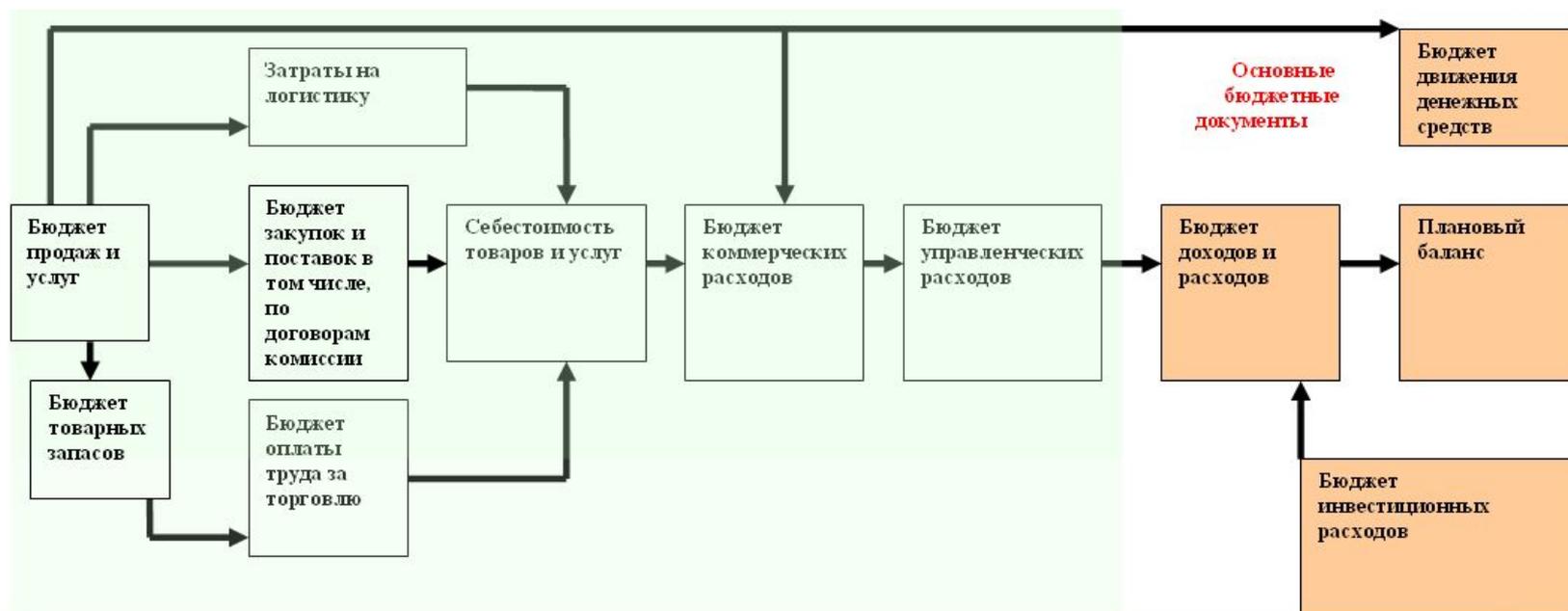


## Общие условия и обстоятельства, от которых зависят методы работы топ-менеджера:

1. Должность.
2. Руководимое направление и вид деятельности.
3. Возраст.
4. Соотношение между внутренними и внешними решаемыми вопросами.
5. Уровень инфраструктурного обеспечения (наличие секретаря, помощника, ассистентов и пр.) и технологического обеспечения (например, возможность проведения селекторных совещаний и видеоконференцсвязь).
6. Структура организации (компании).
7. Уровень подчиненности «над»: Общее собрание, совет директоров, правление, генеральный (исполнительный директор), первый заместитель генерального директора.
8. Отрасль и профиль бизнеса.
9. Школа (прежние руководители) и предыдущий опыт.



# Бюджет и бюджетирование



# Аттестация прямых подчиненных



## Формы и виды инструмента:

- структура аттестации прямых подчиненных:
  - определение назначения и целей аттестации
  - выбор вида, критериев и порядка проведения аттестации
  - оформление результатов аттестации
  - принятие решений по результатам аттестации



# Систематическое очищение (избавление от прошлого)



## ***Пересмотр стратегии компании по всем вопросам:***

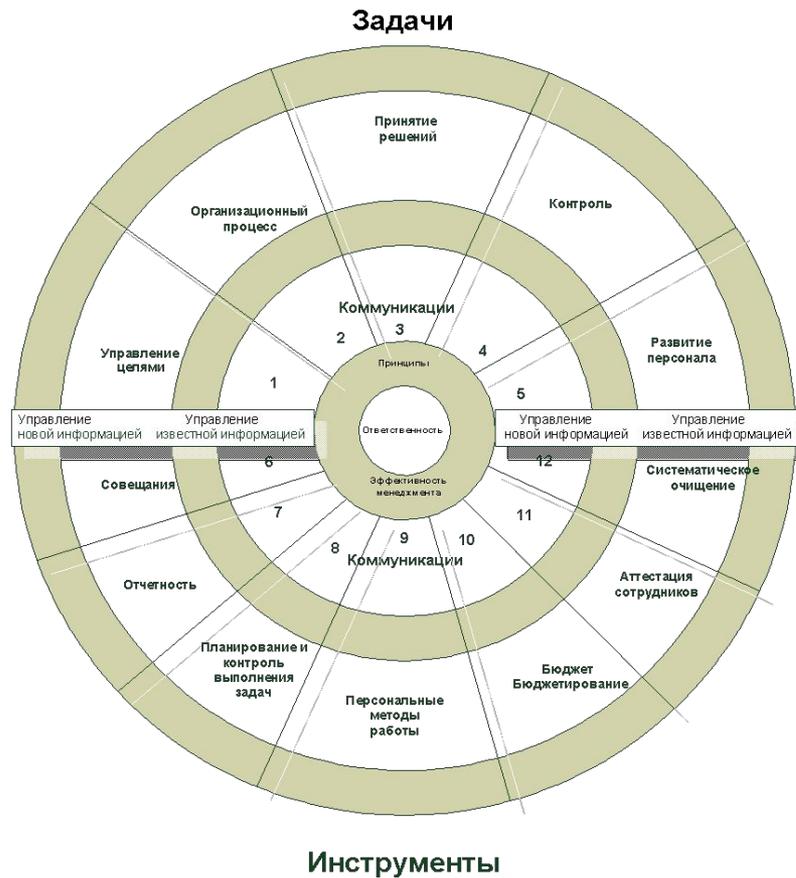
*продукция,  
услуги,  
рынки,  
клиенты,  
технологии,  
административные процедуры,  
компьютерные системы и программы  
и пр.*



# Колесо управления



## Колесо управления



# Контакты



E-mail: [info@skbnort.ru](mailto:info@skbnort.ru)

Телефоны:

(915) 749-88-99

(925) 642-20-34

(926) 296-18-59

