

Почему не всегда реализуются грандиозные стратегические планы?

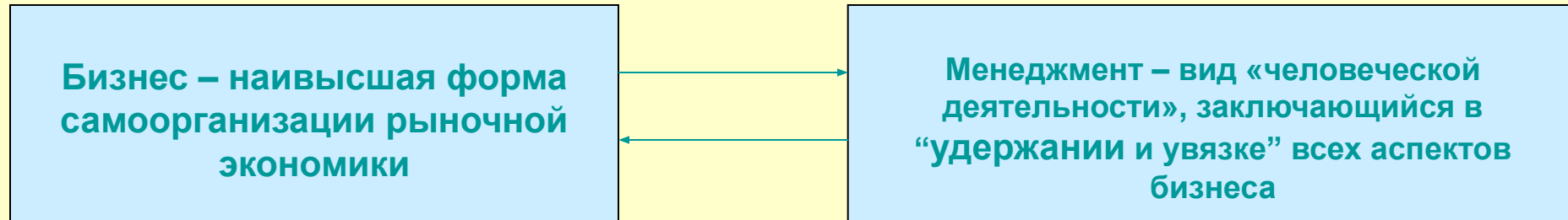
(о необходимости постановки комплексного регулярного менеджмента в процессе подготовки и внедрения BSC и KPI).



Танаев
Владимир
Михайлович

Екатеринбург - 2006

I. Бизнес и менеджмент (1)



I этап – Бизнес как производство.

- Резкое повышение эффективности труда в результате разделения трудовых операций.
- Адам Смит - «О богатстве народов» (1776).
- Технологии - организация производственных работ, учёта и контроля.
- Система зарплаты - сдельная.

I. Бизнес и менеджмент (2)

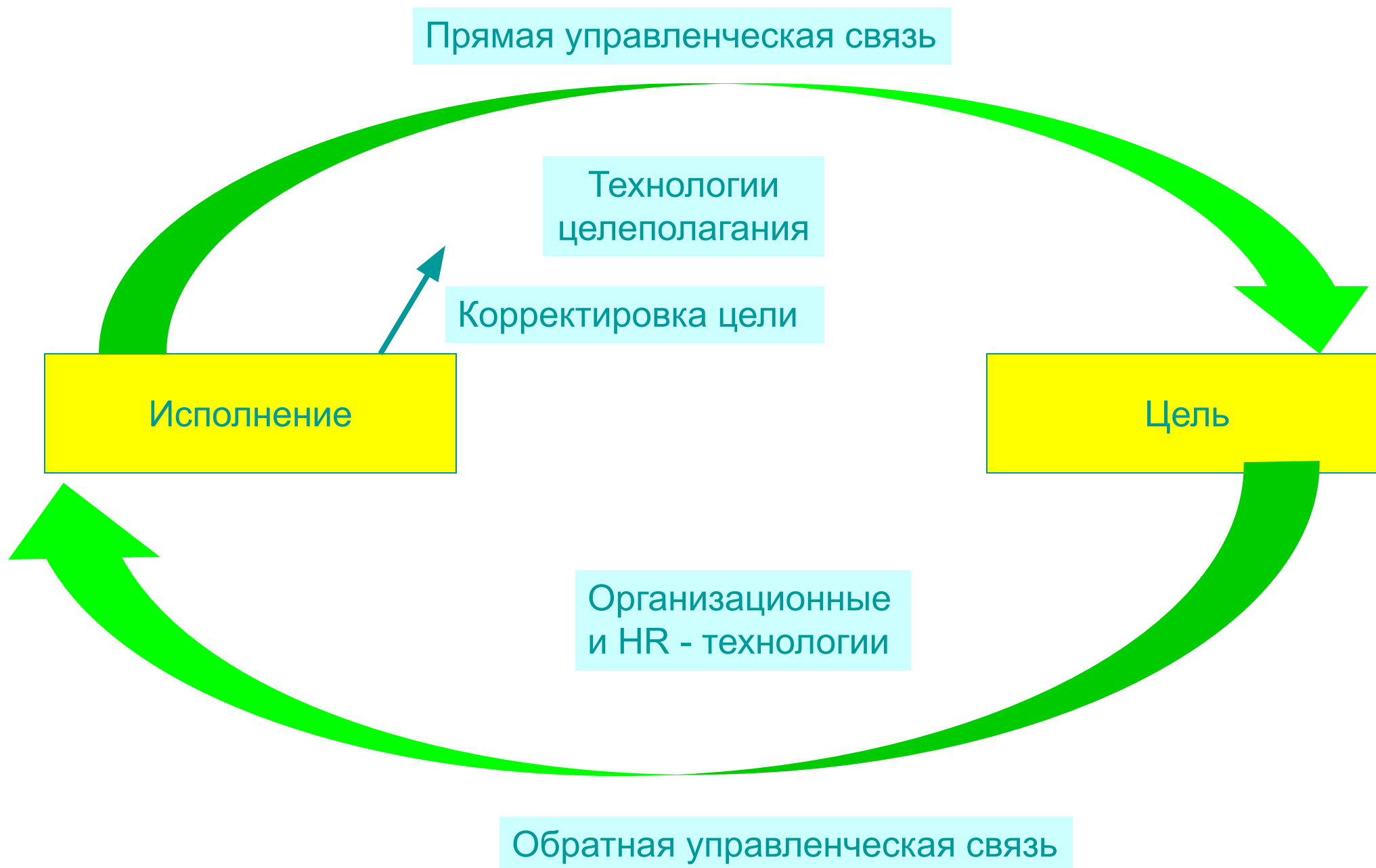
II этап – Бизнес как организация.

- Появление собственно науки управления в связи с открытием конвейера (Г. Форд).
- От Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» (1914) до Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках превосходства» (1982).
- Технологии - структурно-функциональная организация и управление по результатам.
- Система зарплаты - повременная.

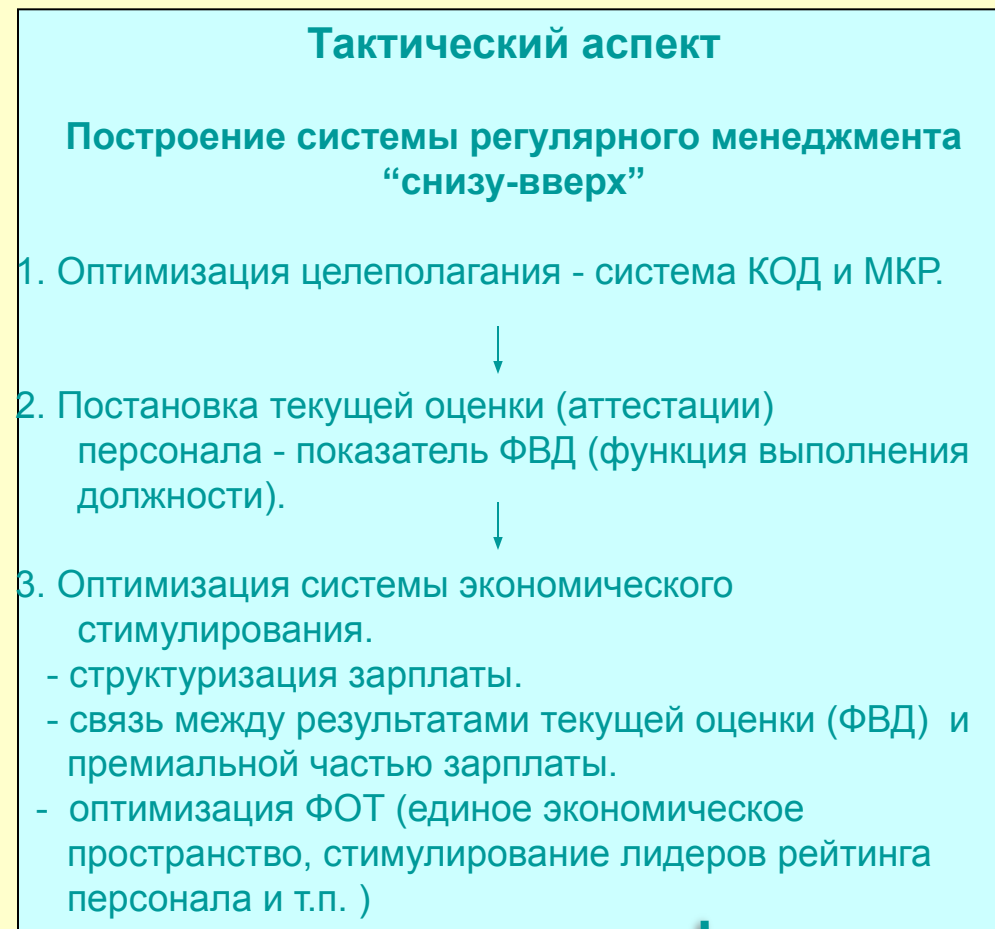
III этап – Бизнес как бизнес.

- Радикальное переосмысление сути и технологий бизнеса
- М. Хаммер, Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации» (1993).
- Технологии - бизнес-процессирование, BSC (The balanced score-card) и KPI (The key procedure indicators) .
- Система зарплаты - по результатам выполнения бизнес-заданий.

II. Кибернетическая модель управления



III. Технология преодоления системного парадокса внедрения BSC и KPI



Постановка комплексного регулярного менеджмента как итога инжиниринга бизнеса

IV. Технология комплексного регулярного менеджмента Стратегический аспект

«Периодическая система» психотипов					
Темперамент		Вид деятельности			
		ST Управленцы I	SF Социалы II	NT Ученые III	NF Гуманитарии IV
EP 1	Сангвиник ГИБКИЕ	ESTP Маршал	ESFP Политик	ENTP Искатель	ENFP Советчик
EJ 2	Холерик НАПОРИ- СТЫЕ	ETSJ Администратор	EFSJ Энтузиаст	ETNJ Предпринима- тель	EFNJ Наставник
IJ 3	Флегматик УРАВНОВЕ- ШЕННЫЕ	ITSJ Инспектор	IFSJ Хранитель	ITNJ Аналитик	IFNJ Гуманист
IP 4	Меланхолик ЧУВСТВИ- ТЕЛЬНЫЕ	ISTP Мастер	ISFP Посредник	INTP Критик	INFP Лирик

V. Технология комплексного регулярного менеджмента
Тактический аспект
I. Оптимизация целеполагания

Принципы создания системы КОД и МКР.

Принцип оптимизации.

***Принцип конкретности и измеряемости результата
труда.***

Принцип системности.

Принцип реального влияния.

Принцип регулярности.

Принцип приоритетности.

***Принцип управленческой
обратной связи.***

VI. Технология комплексного регулярного менеджмента

Тактический аспект

I. Оптимизация целеполагания

Приложение к должностной инструкции		Система КОД и МКР		«Уралснаб»		Июнь 2006
Должность	Основные направления деятельности	Критерии оценки деятельности (КОД)	Модель конечного результата (МКР)	Ранг	Кэфф.	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Генеральный директор</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Ф.И.О.</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">1. Руководство работой</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1.1. Выполнение плана графика на июнь</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Не менее 80% плана</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">1</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">0,50</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">К1</div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">2. Инженерный консалтинг и сервис</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">2.1. Выполнение плана-графика</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Контроль еженедельно-к четвергу</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">2</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">0,25</div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">3. Первичные навыки работы</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">3.1. Сдача зачета (по списку)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">К 26.06.06.</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">0,15</div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">4. Первичные навыки работы</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">4.1. План-график</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">К 26.05.06.</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">4</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">0,10</div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Получил _____ Ф.И.О.</div>						

VII. Технология комплексного регулярного менеджмента

Тактический аспект

II. Постановка текущей аттестации

Преимущества аттестации:

Сотрудники получают более сильный стимул для работы. Им становится ясно: вас интересует, как они работают.

- Сотрудники получают позитивную обратную связь. Иначе, зачем стараться работать хорошо, если никто никогда не замечает этого?
- Сотрудники приобретают знания и растут. Если подчиненный не анализирует, что он делает правильно, а что неправильно, он так и не узнает, что именно он должен делать по-другому.
- Аттестация помогает менеджеру составлять планы. Она дает информацию о возможностях его команды.
- Она помогает фирме. Задачи, стоящие перед фирмой, представляют собой сумму более мелких задач. Если работа сотрудников не отвечает поставленным перед нами задачам, работа менеджера не может отвечать его задачам, и так далее вверх по цепочке/
- Сотрудник получает представление, как его оценивает руководство и, значит, фирма.
- В письменной форме регистрируются достижения сотрудника, его вклад в дела фирмы.

Технология интерпретация

Функция Выполнения Должности (ФВД)
= K (по системе КОД и МКР) $\times 100\%$

Полное соответствие должности = от 80 до 100%
(до 120% при еженедельной оценке).
Неполное соответствие = от 64 до 80%.
Несоответствие = меньше 64%..

VIII. Технология комплексного регулярного менеджмента Тактический аспект

Утверждаю:
Директор _____ ФИО

5 июля 2006 г.

Функция выполнения должности
(ФВД)
сотрудниками ТД "Уралснаб" за июнь
2006г

№	Фамилия И.О.	Должность	ФВД	Рейтинг	P.S.
1.	ФИО1	Первый зам. директора	77,08	6	
2.	ФИО2	Главбух	75*	7	
3.	ФИО3	Зам. дир. по комм. вопросам	60*	11	
4.	ФИО4	Зам. дир. по развитию	74,45	8	
5.	ФИО5	Руководитель ИТЦ	100	1-2	
6.	ФИО6	Зам.руководителя ИТЦ	100	1-2	
7.	ФИО7	Менеджер по продажам	95	3	
8.	ФИО8	Менеджер по продажам	93,85	4	
9.	ФИО9	Менеджер по продажам	63	10	
10.	ФИО10	Офис-менеджер	80,8	5	
11.	ФИО11	Водитель-экспедитор	74	9	
В среднем по "Уралснаб"			84,20%		

Порядок текущей оценки персонала:

полное соответствие должности - от 80 до 100%

неполное соответствие - от 64 до 80%

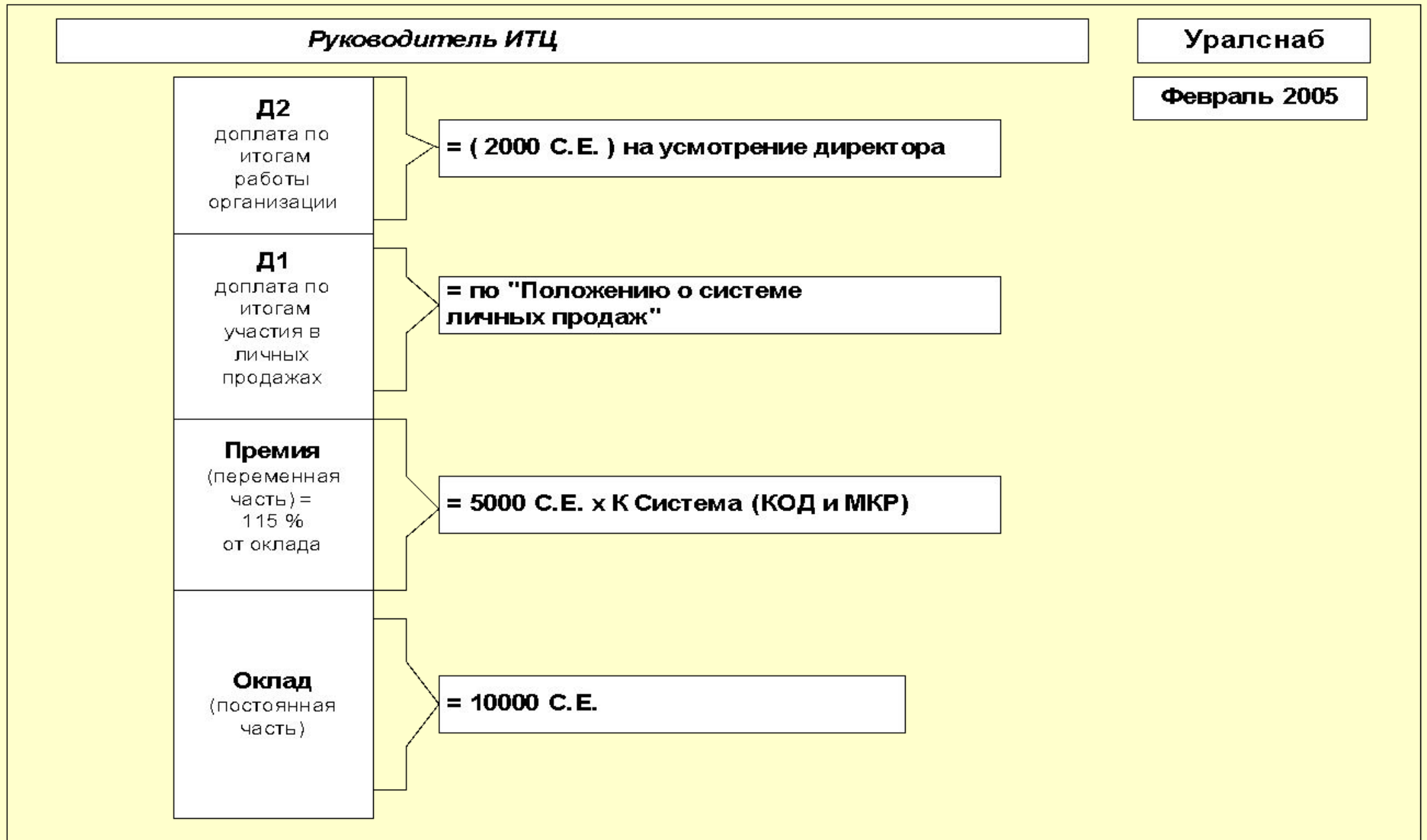
несоответствие - до 64%

* экспертная оценка руководителя

IX. Технология комплексного регулярного менеджмента

Тактический аспект

III. Оптимизация системы экономического стимулирования



Х. Технология комплексного регулярного менеджмента

Тактический аспект

III. Оптимизация системы экономического стимулирования

Мифы о зарплате

- 1. Все в бизнесе работают только за деньги.**
- 2. Существует прямая связь между размерами заработной платы и эффективностью работы.**
- 3. Система зарплаты в бизнесе должна быть простой.**
- 4. Зарплата в бизнесе полностью зависит от руководства.**
- 5. Зарплата – это личное дело каждого работника.**

XI. Итоги постановки комплексного регулярного менеджмента

