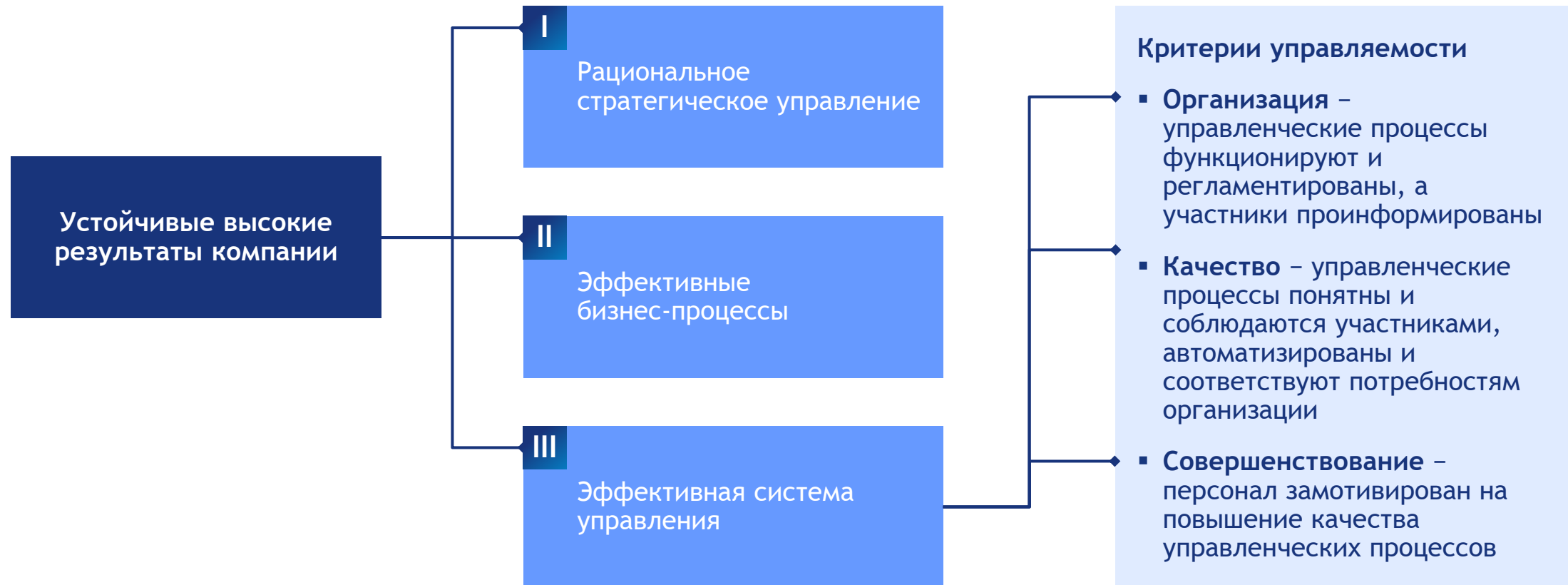


Потеря управляемости

Как выявить причины и прекратить затыкать бреши:
симптомы, диагностика, практики

[Ссылка на анкету](#) для проведения диагностики управляемости

Устойчиво высокие результаты организации в значительной степени зависят от того, насколько эффективно выстроена система управления



Когда необходимо проводить диагностику управляемости?

5 основных симптомов потери управляемости в компаниях среднего бизнеса

1

Цели компании не достигаются

- результаты деятельности за период зависят от внешних факторов, а не от качества реализации плана
- работа команд не удовлетворяет руководителей
- обсуждение задач занимает больше времени, чем их исполнение

2

Медленные управленческие решения

- длительная разработка и согласование решений
- «бутылочное горло» в виде единого принимающего решения лица
- право вето у широкого круга лиц
- низкая самостоятельность сотрудников

3

Перегруженные сотрудники

- текучка кадров, быстрый найм
- страх потери ключевого сотрудника
- отсутствие профессионалов и лидеров, выросших в компании
- расширение штата не снижает перегруженность сотрудников

4

Деструктивные конфликты среди команд и функций

- повторяющаяся оправдательная риторика
- обвинения друг друга в возникших сложностях
- соперничество доминирует над сотрудничеством
- приоритет индивидуальных целей над корпоративными

5

Недоверие данным

- каждый запрос информации требует паузы для уточнения данных
- длительные сроки подготовки агрегированной информации по направлениям и компании в целом
- ошибки и неточности в отчетах



Если в организации имеют место хотя бы 3 симптома, мы рекомендуем провести комплексную диагностику управляемости с привлечением внешнего эксперта, который поможет выявить корневые причины, разработать и реализовать необходимые мероприятия

Диагностика управляемости проводится методом анкетирования

Преимущества

FREE

Услуга
бесплатная



Всесторонний
охват в
компактной анкете



Не отнимает
рабочее время
сотрудников



Гарантируется
анонимность
респондентов



Возможность
удаленного
прохождения

Форматы

Экспресс-оценка

Анкетирование руководителя, владельца бизнеса

- Прохождение ~20 мин
- 25 вопросов
- Фокус на факте, способах и качестве применения и развития управленческих практик
- Вопросы в большей части объективные - факт применения практики, автоматизации, регламентации
- Нельзя детализировать по подразделениям, но можно сравнить с бенчмарками
- Обработка результатов анкетирования за 2-3 дня

[Ссылка на анкету](#)

Расширенный опросник

Вовлечение широкого круга сотрудников организации

- Прохождение ~2 часа
- 79 вопросов
- Фокус на отношениях между работником и организацией, подчинённым и руководителем
- Ответы на вопросы носят субъективный характер (напр., мне понятно, меня устраивает)
- Результаты могут быть декомпозированы до необходимой детализации: подразделение, уровень иерархии
- Обработка результатов анкетирования за 1-2 недели

Анкета адаптируется под анализируемую организацию

Результаты диагностики управляемости структурируются по пяти процессам управления и трём критериям управляемости

Уровень управляемости Компании

52%

Оценка результатов деятельности сотрудников

Кадровые решения принимаются на основе регулярной оценки результатов деятельности сотрудников и их компетенций

5

Пример представления результатов

1

Формирование корпоративной приверженности у сотрудников

Сотрудники преданы компании, разделяют ее стратегию и ценности, участвуют в совершенствовании ее деятельности

Постановка целей и планирование деятельности сотрудников

В организации налажена система планирования деятельности подразделений, в том числе на основе KPI

2

Поиск и развитие персонала




В компании работают квалифицированные и амбициозные сотрудники, ориентированные на реализацию карьерных возможностей

4

3

Организация взаимодействия сотрудников

Взаимодействие между сотрудниками происходит в рамках устоявшихся правил, которые понятны сотрудникам, не препятствуют проявлению инициативы и принятию своевременных решений

-  - высокая управляемость
-  - удовлетворительная управляемость
-  - необходимы изменения

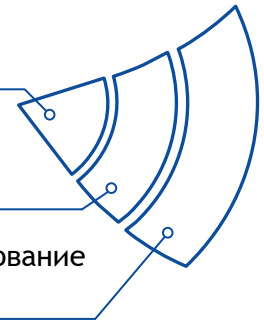
Распределение цветов на диаграмме показывает сильные и слабые стороны в системе управления компании

Критерии управляемости

1. Организация процесса

2. Качество процесса

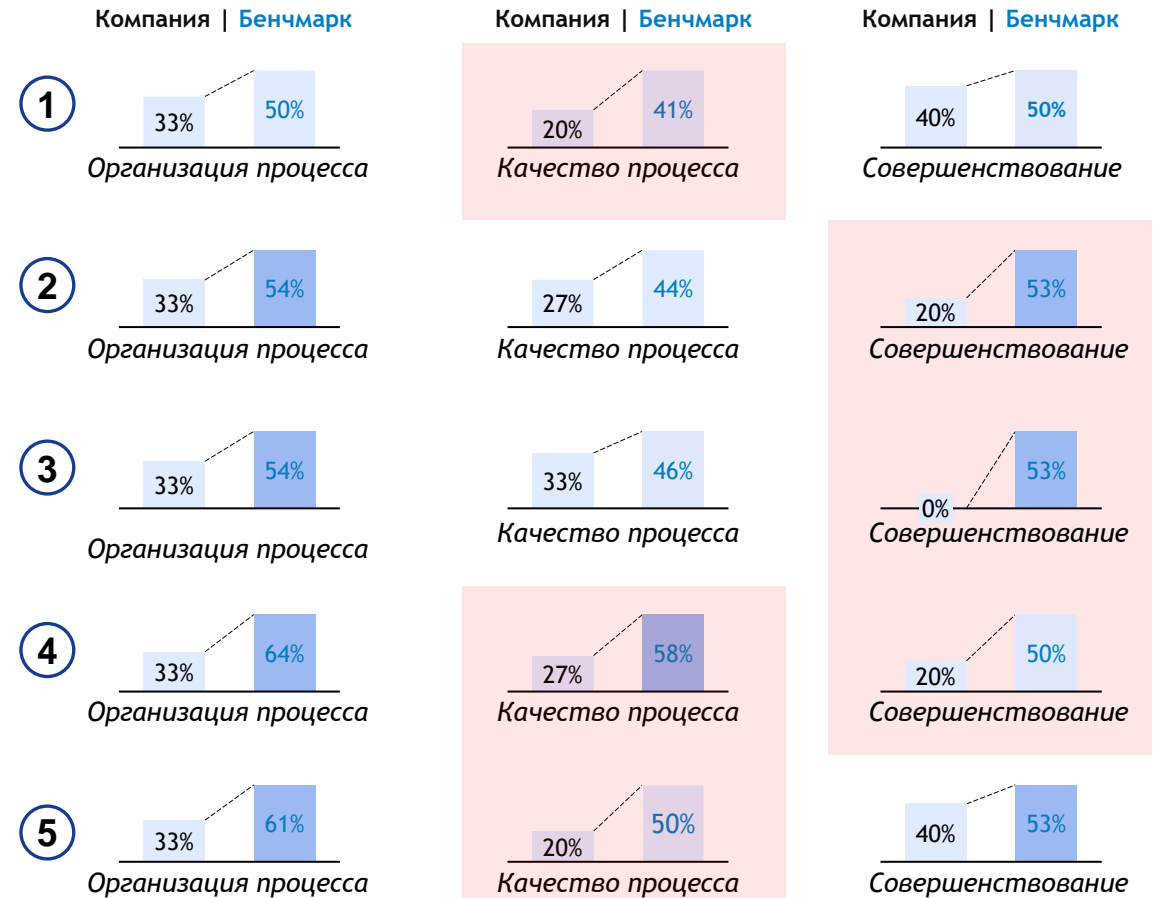
3. Совершенствование процесса



Управляемой можно назвать организацию, которая обладает высокой оценкой по большинству критериев управляемости

Уровень управляемости компании-респондента сравнивается с бенчмарками, подсвечиваются области с наибольшим отрывом

Уровень управляемости Бенчмарков 68%



» Положение относительно бенчмарков позволит выяснить, насколько критичен текущий уровень управляемости и какие области требуют изменений в первую очередь

Каждая из областей представляет собой набор управленческих практик

Процесс

Управленческие практики

1. Формирование корпоративной приверженности

- П1** 1. Утвержденные миссия, видение, стратегические приоритеты и стратегия развития бизнеса
- П2** 2. Принятые корпоративные ценности, нормы и стандарты поведения
- П3** 3. Проведение корпоративных мероприятий и иных инициатив с целью укрепления командного духа и сплочения коллектива
- П4** 4. Сбор обратной связи об уровне удовлетворенности сотрудников работой в компании
- П4** 5. Разработка и реализация сотрудниками инициатив (рационализаторские предложения) по совершенствованию организации

2. Постановка целей и задач, планирование результатов

- П1** 6. Система стратегических целей и ключевых показателей эффективности (KPI) для компании в целом, ключевых бизнес-направлений и функций
- П2** 7. Система целей и ключевых показателей эффективности (KPI) для руководителей среднего уровня и исполнителей
- П2** 8. Система управления проектами при организации деятельности по запуску новых направлений (продуктов), повышению эффективности
- П3** 9. Система тактического (годового) и оперативного (месячного и/или квартального) бизнес-планирования/бюджетирования
- П4** 10. Система постановки оперативных задач/поручений и контроля их исполнения в рамках текущей деятельности

3. Организация взаимодействия сотрудников

- П1** 11. Должностные обязанности (инструкции), порядок внутреннего и кросс-функционального взаимодействия
- П2** 12. Описание деятельности подразделений в виде карты бизнес-процессов, карты информационных потоков, алгоритмов
- П2** 13. Устоявшаяся и отлаженная практика согласования и принятия управленческих решений
- П3** 14. Система управленческой информации (отчетности), используемая для принятия управленческих решений
- П4** 15. Устоявшаяся и отлаженная практика коммуникаций и взаимодействия с внешними контрагентами и клиентами

4. Поиск и развитие персонала

- П1** 16. Устоявшаяся и отлаженная процедура найма сотрудников
- П2** 17. Управление условиями труда: обеспеченность помещениями, техникой, оборудованием, связью и т.п.
- П3** 18. Мероприятия по повышению квалификации сотрудников
- П3** 19. Накопление и тиражирование лучших практик (в т.ч. через кружки качества, техсоветы)
- П4** 20. Иерархия карьерного роста сотрудников

5. Оценка результатов и принятие кадровых решений

- П1** 21. Система отчетности по результатам деятельности сотрудников
- П2** 22. Оценка личных качеств и компетенций сотрудников
- П3** 23. Практика предоставления обратной связи сотрудникам по результатам работы
- П4** 24. Институт наставничества
- П4** 25. Система вознаграждения и материального стимулирования, основанная на результатах работы



Анализ по результатам диагностики поможет определить, на каких управленческих практиках и инструментах необходимо сфокусироваться

На уровне практик демонстрируются сильные стороны и отстающие направления, наиболее приоритетные для развития

Оценка управленческих практик относительно бенчмарков¹



Компания имеет практики, развитые лучше бенчмарков

- Уровень применения системы целей и КПЭ, корпоративных ценностей, норм поведения **превышает результаты более половины компаний**, прошедших диагностику управляемости
- Следующими шагами могут стать пересмотр и переосмысление взаимосвязи иерархии КПЭ с целями и потребностями бизнеса, способ их применения, включая использование цифровых инструментов

Как подтянуть отстающие практики, сделать их более эффективными:

- Внедрение процессного подхода при описании деятельности функций и сотрудников
- Формирование корпоративной базы знаний и лучших практик
- Формирование инструментов развития и адаптации сотрудников, включая институт наставничества
- Пересмотр карьерного роста сотрудников внутри компании
- Разработка порядка оценки компетенций и результатов работы сотрудников и привязка и внедрение в существующую систему мотивации

Следующие шаги по развитию практик могут включать мозговые штурмы, интервью с сотрудниками, вовлеченными в проблемные области, привлечение профильных экспертов

P.S.



Мы в SBS Consulting разрабатываем и внедряем эффективные решения



Производитель текстиля

Стратегия развития собственной сети магазинов товаров для дома, включая рекомендации по формату магазинов, расположению и ассортименту увеличило выручку компании на 67% в первый год реализации



Металлотрейдер

Внедрение новой системы материального стимулирования

- помогло осознать руководству ключевые функции в компании
- сократило сроки достижения тактических целей в 1,75 раза
- снизило текучесть персонала на 81% в течение полугода



Нефтяная компания

Реализация оптимизационных мероприятий по управлению запасами материально-технических ресурсов дочерних обществ принесли эффект более 1 млрд руб. в течение 3 лет



Федеральное агентство

Внедрение процессного подхода, формирование центра компетенций и реинжиниринг бизнес-процессов «короткого» списка принесли эффект более 600 млн руб. в виде снижения стоимости бизнес-процессов в течение 1,5 лет



Стратегия и бизнес-план

- Разработка корпоративных стратегий и стратегий роста
- Разработка функциональных стратегий - инжиниринговой и производственной стратегий, маркетинговой и дистрибуционной (route to market) стратегий



Система управления

- Разработка систем управления:
 - Разработку оргструктуры
 - Разработку системы целей и КПЭ
 - Реинжиниринг бизнес-процессов
- Разработка систем управления проектами
- Разработка систем мотивации



Операционная эффективность

- Разработка комплексных программ операционной эффективности:
 - Рост производительности труда
 - Повышение эффективности производства
 - Оптимизацию системы закупок и дистрибуции
- Внедрение бережливого производства



Корпоративное обучение

- Обучение стратегическому анализу и планированию
- Обучение процессному управлению и реинжинирингу бизнес-процессов
- Обучение бережливому производству и оптимизации затрат



Контакты

Тел.: +7 (499) 113 31 06

E-mail: ikaramyan@sbs-consulting.ru

[Ссылка на анкету](#) для проведения диагностики управляемости