

ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМНЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОУ



Организационные патологии –

это причины устойчивого
целенедостижения
организаций (А. Пригожин)



Патологии в строении организаций

- Господство структуры над функцией
 - Автаркия подразделений
 - Несовместимость личности с функцией
 - Бюрократия
-



Патологии в организационных отношениях

- Конфликт
 - Неуправляемость
 - Бессубъектность
 - Преобладание личных отношений над служебными
 - Рассеивание целей
 - Клика
-



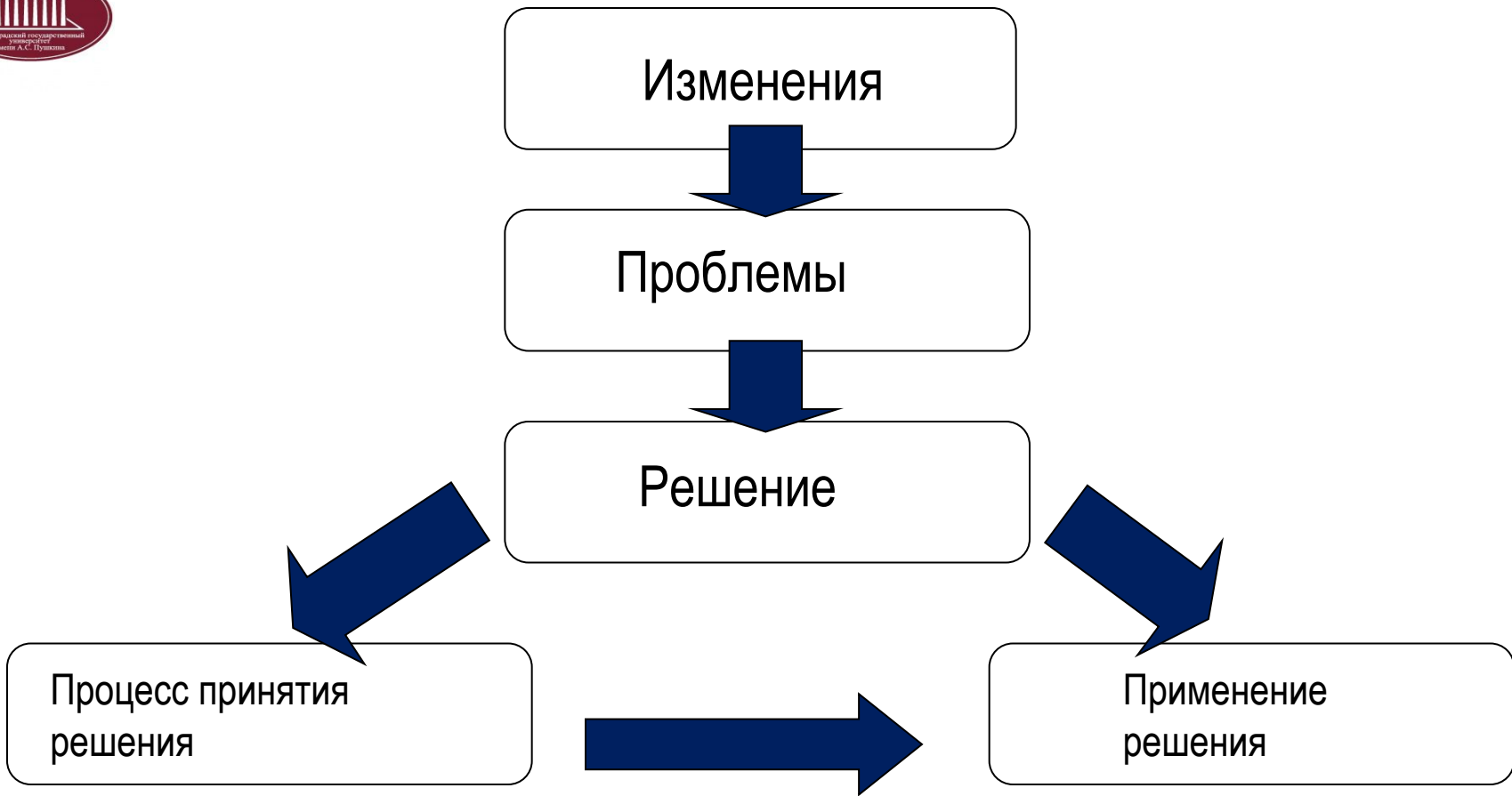
Патологии в управленческих решениях

- Маятниковые решения
 - Дублирование организационного порядка
 - Игнорирование организационного порядка
 - Разрыв между решениями и их реализацией
 - Стагнация
 - Подавление развития функционированием
 - Демотивирующий стиль руководства
-



Организационные проблемы на разных стадиях ЖЦО

- Грейнер – развитие через преодоление кризисов
 - Майлс и Сноу – три проблемы: предпринимательская, инжиниринговая, административная
 - Адизес – нормальные проблемы и патологии
 - Додж, Роббинс – три категории проблем: маркетинговые, финансовые и управленческие
-





Управленческая решетка



Ошибочные стили менеджмента

- P _ _ _ «Одинокий рейнджер»
- _ A _ _ «Бюрократ»
- _ _ E _ «Поджигатель»
- _ _ _ I «Суперпоследователь»
- _ _ _ _ «Пустышка»

Причина возникновения «пустышки» -
изменения



Характеристики стиля одинокого рейнджера

- *Исключительная роль*: производитель результата
 - *Как он добивается результата*: выполняет работу
 - *Доминирующее поведение*: всегда занят
 - *Фокус внимания*: что делается в настоящий момент
 - *Основные качества*: абсолютно предан своей работе, усердный работник
-



Характеристики стиля одинокого рейнджера

- *Критерии самооценки:* насколько много лично он работает
 - *Типичная жалоба:* день слишком короток, слишком много дел
 - *Принятие решения:* стреляет «от бедра», вначале действует, потом думает и слушает
 - *Если есть свободное время:* он найдет себе еще работы
-



Характеристики стиля одинокого рейнджера

- *Стиль подчиненных:* порученцы
 - Приходит и уходит с работы: приходит первым, уходит последним
 - Собrania проводятся редко, повестка дня: последний кризис
 - Обучение персонала: по принципу «делай как я»
-



Характеристики стиля бюрократа

- Исключительная роль: администратор, исполнитель
 - Как он добивается результата: организует и поддерживает порядок
 - Доминирующее поведение: контролирует исполнение
 - Фокус внимания: как выполняется работа
 - Основные личностные качества: крайне организован, осторожен и медлителен, вдумчив, консервативен
-



Характеристики стиля бюрократа

- Критерии самооценки: насколько спокойно и подконтрольно работает офис
 - Типичная жалоба: кто-то нарушил правило или процедуру
 - Принятие решения: следует существующим решениям
 - Если есть свободное время: будет создавать новые формы контроля
-



Характеристики стиля бюрократа

- Стиль подчиненных: клерки-соглашатели
 - Приходит и уходит с работы: точно по часам
 - Собrania проводятся часто, регулярно, по графику, повестка дня – долгая, детальная
 - Обучение персонала: слишком тщательное, с массой лишних деталей
-



Характеристики стиля поджигателя

- Исключительная роль: инноватор, предприниматель
 - Как он добивается результата: предлагает идеи и новые проекты
 - Доминирующее поведение: создание новых проектов
 - Фокус внимания: что делается нового, и как это можно сделать по-другому
 - Основные личностные качества: энтузиаст, харизматичен, никогда не скучен
-



Характеристики стиля поджигателя

- Критерии самооценки: поддержание атмосферы улья, иллюзия продуктивности
 - Типичная жалоба: ничего не доводится до конца
 - Принятия решения: решения принимаются на время, не доводятся до конца
 - Предпочитает нанимать: людей, которые восхищаются его идеями
-



Характеристики стиля поджигателя

- Стиль подчиненных: клакеры
 - Приходит и уходит с работы: как придется
 - Совещания проводятся часто и спонтанно, повестка дня – его новая идея
 - Обучение персонала: допускается, если это не в ущерб новому проекту
-



Характеристики стиля суперпоследователя

- Исключительная роль: объединяет людей
 - Как он добивается результата: добивается согласия и компромисса
 - Доминирующее поведение: компромисс, объединение разных идей
 - Фокус внимания: добиться того, чтобы сделанное было одобрено другими
 - Основные личностные качества: мягкий, чувствительный, ориентирован на людей
-



Характеристики стиля суперпоследователя

- Критерии самооценки: насколько он близок к лидерам организации
 - Типичная жалоба: почему мы не находим согласия
 - Принятие решения: только при условии согласия в группе
 - Предпочитает нанимать: податливых людей
-



Характеристики стиля суперпоследователя

- Стиль подчиненных: «солнечные», улыбчивые люди
 - Приходит и уходит с работы: по расписанию
 - Совещания проводятся регулярно, повестка дня – нет четкого плана, обсуждается то, что интересно сотрудникам
 - Обучение персонала: фокус на межличностных отношениях
-



Хороший менеджер

- Имеет гибкий стиль управления
 - Знает и принимает свои сильные и слабые стороны
 - Определяет и уважает сильные стороны других
 - Умеет разрешать конфликты
 - Создает обучающую среду
-



Пирамида организационного развития





Стадии развития организации

- Новое предприятие
 - Экспансия
 - Профессионализация
 - Консолидация
 - Диверсификация
 - Интеграция
 - Упадок и обновление
-



Болезни роста

- Люди чувствуют, что в сутках мало времени
 - Люди проводят много времени за «тушением пожаров»
 - Люди не осведомлены о том, что делают другие
 - Люди не понимают, куда движется организация
 - Недостаточно хороших менеджеров
 - Люди чувствуют, что «я должен это сделать сам, если хочу, чтобы это было сделано правильно»
 - Считается, что совещания – это пустая трата времени
 - Ощущается ненадежность относительно места в организации
-



Люди чувствуют, что в сутках мало времени

- Психологические проблемы
- Физиологические проблемы

Причины:

- Неадекватность планирования
 - Отсутствие формальной структуры
 - Неумение управлять временем
-



Люди проводят время за «тушением пожаров»

- Акцент на краткосрочных кризисах

Причины:

- Отсутствие стратегии и долгосрочного планирования
 - Культура вознаграждает больше героев- «пожарных»
 - Организация живет «одним днем»
-



Люди не осведомлены о том, что делают другие

- Автаркия подразделения
- Конфликты между людьми и отделами

Причины:

- Нет формального описания ролей
 - Нет четкой картины взаимосвязей между разными задачами в организации
-



Люди не понимают, куда движется организация

- Беспокойство сотрудников
- Отсутствие чувства идентичности
- Увеличение текучести кадров

Причины:

- Нет миссии и видения компании
 - Слабые коммуникации
 - Отсутствие информации у рядовых сотрудников
-



Мало хороших менеджеров

- Есть обязанности, но нет полномочий
- Нехватка обратной связи у сотрудников
- Не хватает времени для выполнения административных задач, т. к. бизнес слишком быстро растет

Причины:

- Организационные ограничения на ответственность
 - Менеджером становится хороший исполнитель
-



*«Я должен сделать это сам, если хочу,
чтобы это было сделано правильно»*

- Сотрудники и подразделения начинают самостоятельно устанавливать цели
- Каждая часть компании сосредоточена на решении своих задач

Причины:

- Отсутствие координации работ и четкого определения ролей
 - Нежелание менеджеров делегировать полномочия
 - Слабая система коммуникаций
-



Совещания – это пустая трата времени

- Совещания затягиваются и редко приводят к принятию решений

Причины:

- Нет планирования повестки дня
 - Процесс плохо управляется
 - Совещаний становится слишком много
-



Мало внимания уделяется мониторингу выполнения планов

- Планы не выполняются

Причины

- Неадекватная или отсутствие системы контроля
 - Персонал не обучен
 - Разработанные планы просто лежат в столе менеджера
-



Чувство беспокойства и ненадежности относительно места в организации

- Сотрудники не понимают причин проведения организационных изменений

Причины:

- Сотрудники не способны увидеть свою ценность для фирмы
 - Роли и обязанности плохо определены
 - Часто происходят увольнения
 - Снижение командной работы и взаимодействия между сотрудниками
-



Интерпретация измерения болезней роста

Количество очков	Цвет	Интерпретация
10-14	зеленый	Все в порядке
15-19	Желтый	Отдельные вещи требуют внимания
20-29	Оранжевый	Есть определенные проблемы в менеджменте
30-39	Красный	Есть очень существенные проблемы
40-50	Фиолетовый	Потенциальный или существующий кризис



Реинжиниринг – «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» - Майкл Хаммер, Джеймс Чампи «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе»

Ключевые характеристики реинжиниринга

1. Фундаментальность	В процессе реинжиниринга определяется, ЧТО, ПОЧЕМУ , а затем КАК следует делать – стратегия (фундамент) бизнеса
2. Радикальность	Реинжиниринг предполагает отказ от существующих структур и процедур, создание бизнеса заново
3. Существенность	В результате реинжиниринга достигается существенное (в десятки и сотни раз) улучшение результатов деятельности
4. Резкость изменений	Процедура реинжиниринга длится около 9-15 месяцев
5. Бизнес-процесс	Происходит переход к использованию в модели управления процессного подхода, отражающегося в орг. структуре



Базовые категории реинжиниринга



Деловая процедура	<ul style="list-style-type: none">- функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного времени и обладающих распознаваемым результатом
Бизнес-процесс	<ul style="list-style-type: none">- горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов
Бизнес-система	<ul style="list-style-type: none">- связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которого является выпуск продукции в виде товаров, услуг, документов



Показатели эффективности бизнес-процессов

Показатели эффективности
бизнес-процессов

Количество продукции заданного качества,
оплаченное за определенное время

Численность потребителей продукции

Количество типовых операций по производству
продукции за определенное время

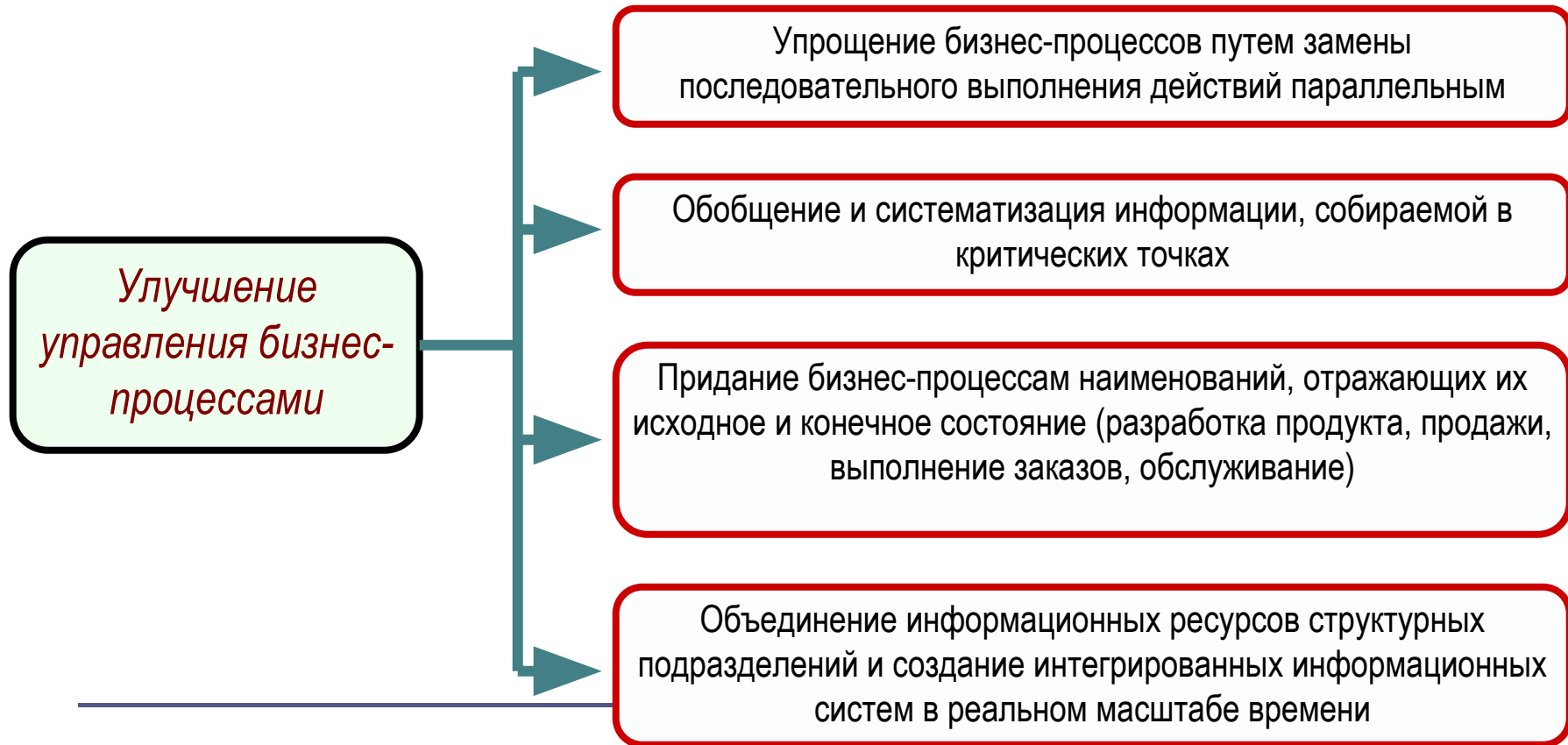
Издержки производства продукции

Длительность выполнения типовых операций

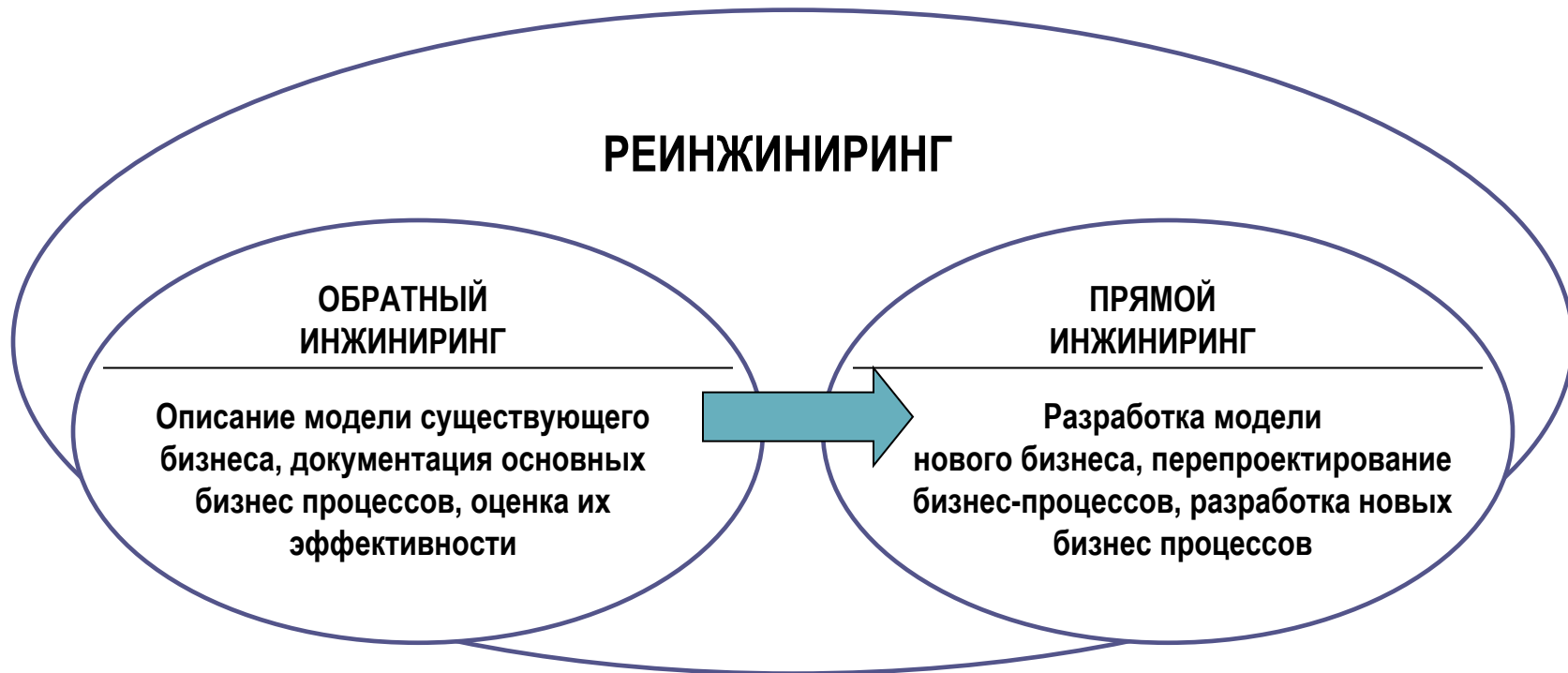
Капиталовложения в производство продукции



Пути улучшения управления бизнес-процессами



Виды реинжиниринга





Состав этапов типового проекта реорганизации бизнес-процессов

Этап 1. Подготовительный

Этап 2. Моделирование и анализ бизнес-процессов «как есть»

Этап 3. Моделирование бизнес-процессов «как должно быть»

Этап 4. Подготовка к внедрению

Этап 5. Внедрение



Методико-инструментальная основа развития организации

