

Открой Свое Дело

Базовые навыки управления



Валерий Елисеев

- Образование
 - Высшее техническое ЛИАП
 - MBA General Management ИМИСП
- 1994 – 2007 Владелец и генеральный директор
- 2008 – 2009 Преподаватель ВУЗа
- Специализация в консалтинге
 - Стратегическое, операционное и финансовое управление



Распорядок дня



Начало работы 09:00



Перерыв 11:00 – 11:15



Обед 13:15 – 14:15



Перерыв 15:45 – 16:00



Завершение работы 17:30

Золотые правила



Мобильные
телефоны



Позитив и
взаимоуважени
е



Вопросы
приветствуютс
я!



Будьте
активны!

Знакомство

- Ваше имя
- Почему Вы здесь?
- Зачем Вы здесь?





Функции менеджмента

С чего начинается качественная работа?

Качественная работа
начинается с грамотно
поставленных целей

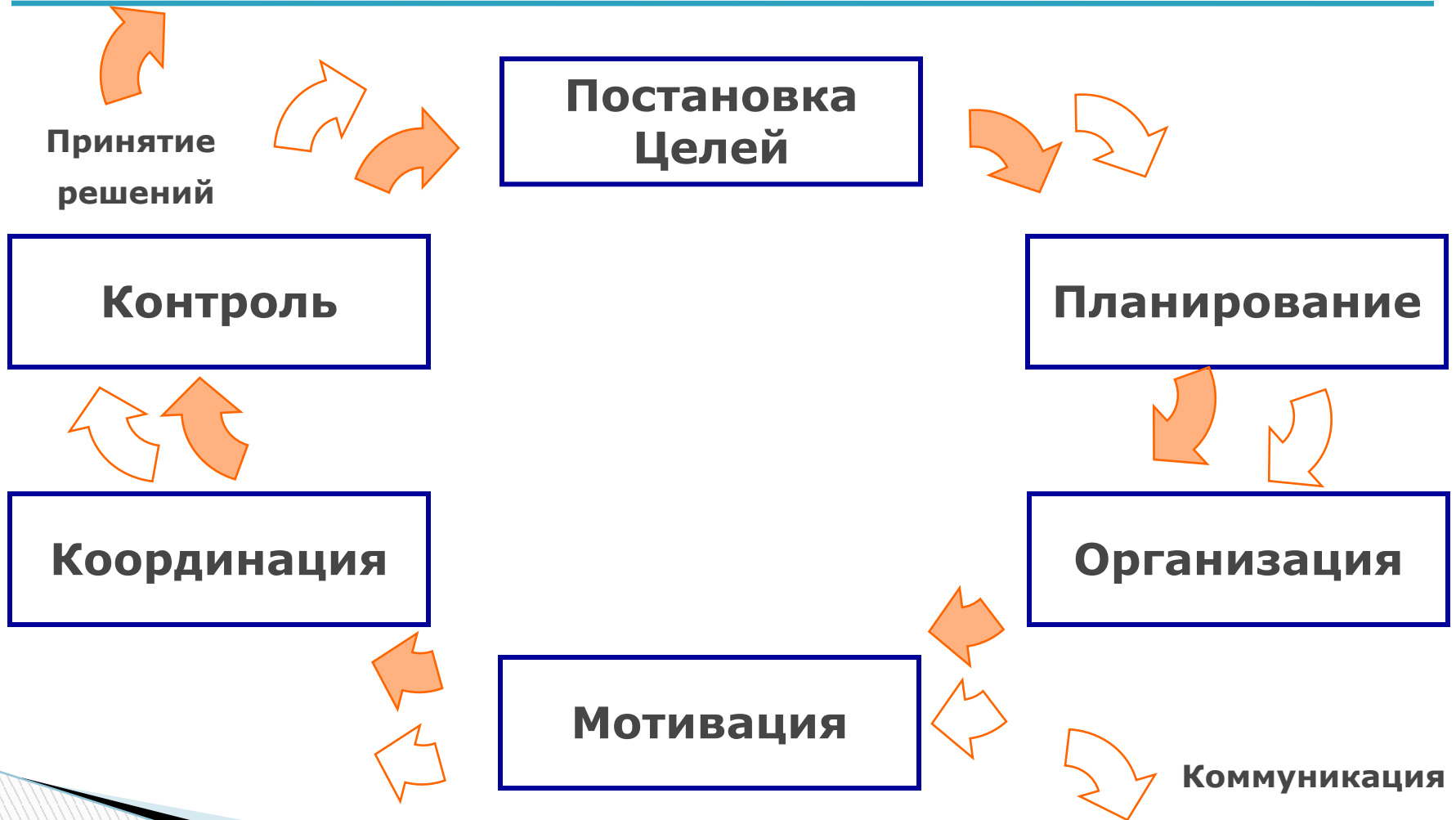


Характеристики цели

SMART

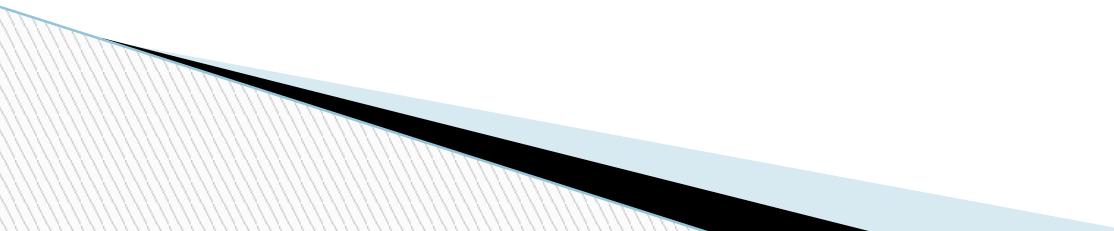
- **Specific** — четкая, определенная.
 - Цель «немедленно нажимать кнопку» не является четкой, альтернативой будет «нажимать на кнопку в течение 1 секунды».
- **Measurable** — измеримая.
 - Цель должна подразумевать, либо оговаривать возможность измерения/проверки результата.
- **Achievable** — достижимая.
 - Цель должна быть выполнимой для конкретного исполнителя.
- **Relevant** — соответствующая контексту.
 - Достижение цели должно быть обеспечено ресурсами.
- **Time-bounded** — ограниченная во времени.
 - Нет времени — нет цели (есть мечты).

Функции Управления и связующие процессы



Этапы планирования

Один хороший план действий стоит гораздо больше, чем миллион добрых намерений

- Анализ существующей ситуации
 - Выстраивание предположений
 - Конкретизация целей
 - Принятие плана действий
 - Создание системы контроля
 - Проверка и доработка
- 

Организация

- Разработка структуры управления
- Распределение полномочий и ответственности

Мотивация

- совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.



Мотивация

Морковка и хлыст – распространенные и убедительные мотиваторы



Но если вы обходитесь с людьми, как с ослами,
они и будут действовать как ослы

Мотивация и стимулирование

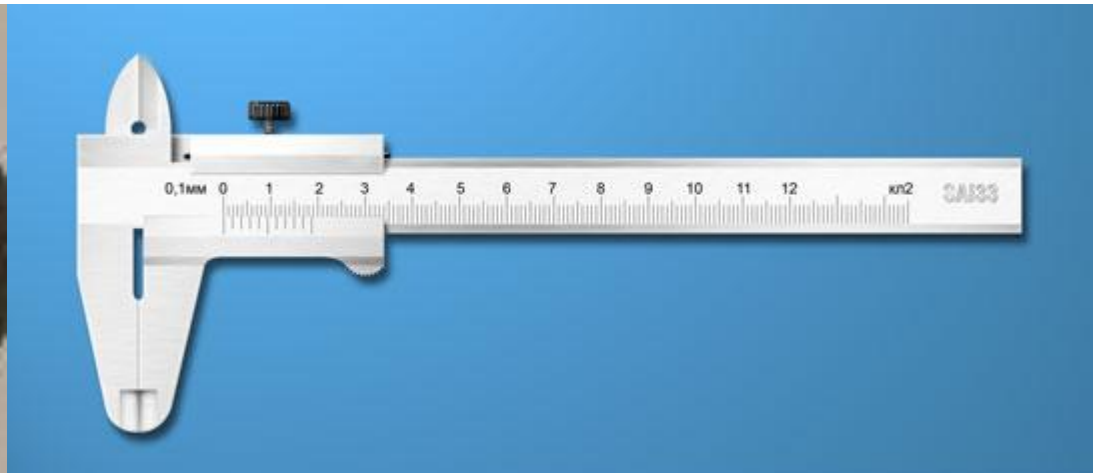
- **Стимул** (лат. stimulus) – остроконечная палка, которой погоняли животных.
- **Стимул** – это воздействие на работника извне с целью побуждения его к деятельности.
- **Мотив** – это побуждение человека к деятельности, вызванное изнутри его собственными потребностями, эмоциями.
- Стимул и мотив не всегда согласуются между собой.
- **Стимулирование труда** – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Координация

- Деятельность одного подразделения или работа отдельного сотрудника должны быть согласованными и гармонизировать с работой других подразделений.
- Деятельность всех подразделений должна быть направлена на выполнение общих организационных целей.
- Менеджер обязан находиться в постоянном контакте с другими менеджерами.

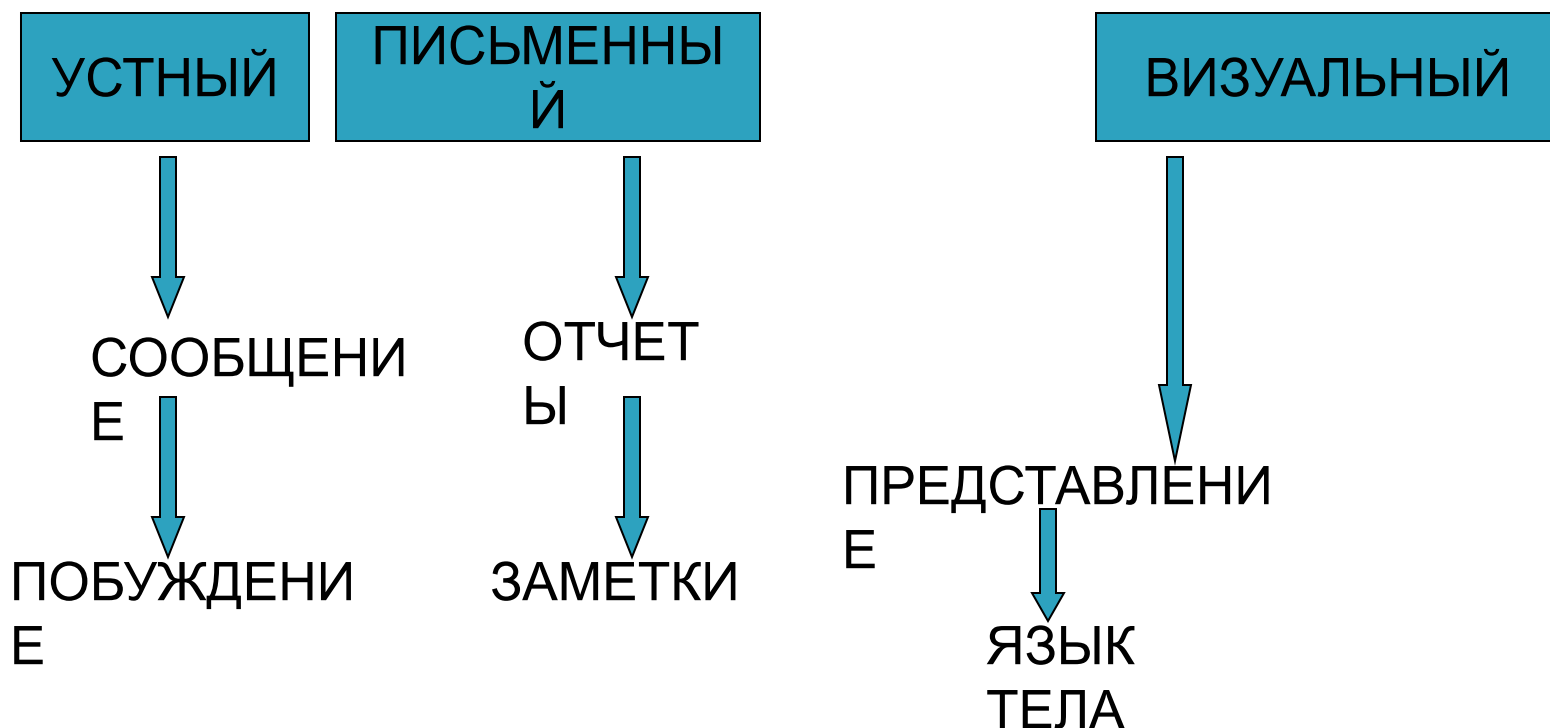
Контроль

- Процесс обеспечения достижения целей



Коммуникация

- 3 способа коммуникации :



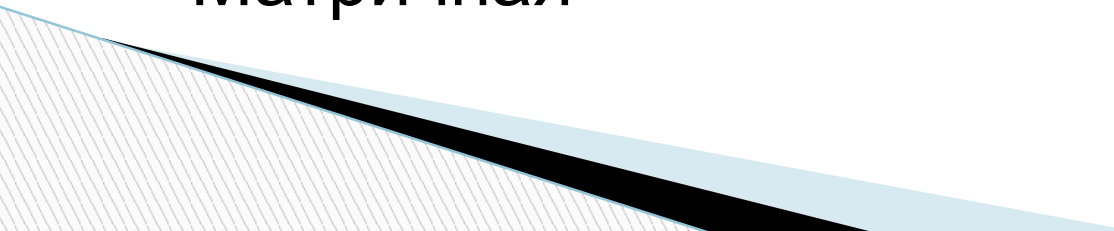
УКРЕПЛЕНИЕ НАВЫКОВ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ

Задание «Самолеты»

Каждой группе за 15 минут построить **максимальное** количество самолетов, отвечающих требованиям по качеству:

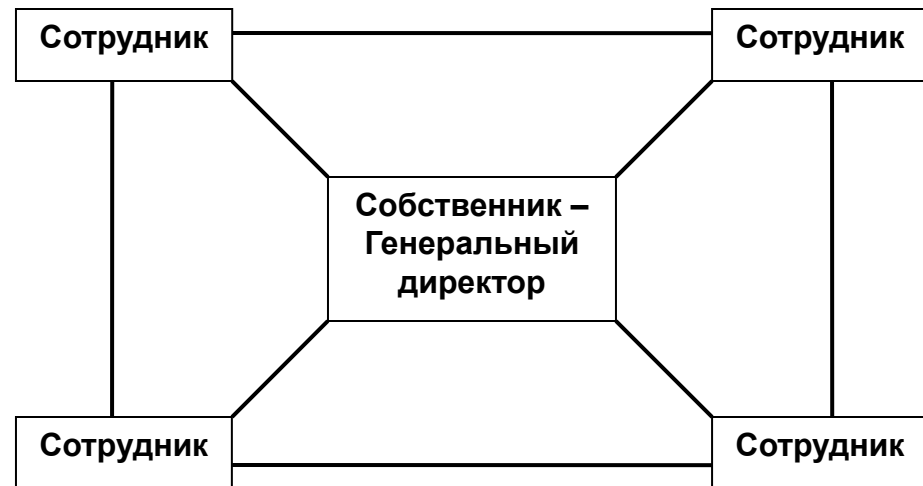
- Красивые
 - Две звезды одинакового цвета
 - Цвет звезд – «свой»
- Конструктивные
 - Фюзеляж, крылья
- Летучие
 - Долететь до стены

Типы организационных структур

- Простая структура
 - Функциональная
 - Дивизионная
 - Проектная
 - Матричная
- 

Типы организационных структур

- Простая структура

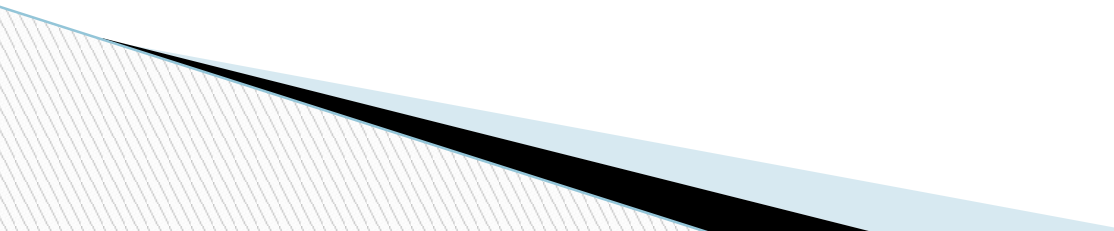


Характерные черты

- ✓ Все решения принимаются владельцем-менеджером;
- ✓ Низкая специализации труда;
- ✓ Максимизация контроля со стороны владельца;
- ✓ Гибкое реагирование на изменения на рынках и в товаре без затрат времени на координацию действий сотрудников;
- ✓ Накладывает большие обязанности на владельца-менеджера

Простая структура

Достоинства

- Упрощает контроль над всей деятельностью компании;
 - Обеспечивает быстрое принятие решений и возможность гибко реагировать на сигналы рынка;
 - Создает возможность использования простых и неформальных систем мотивации, вознаграждения и контроля.
- 

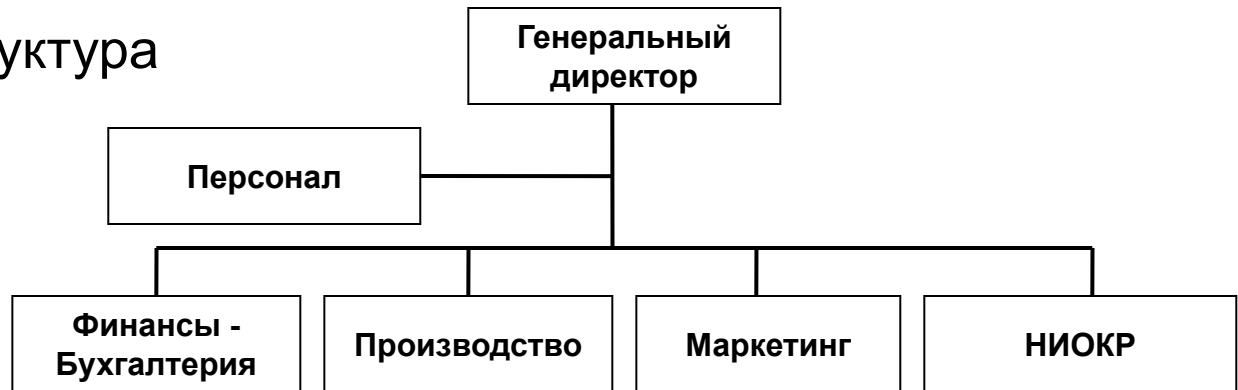
Простая структура

Недостатки

- Налагает высокие требования на владельца-менеджера;
- Не способствует развитию внутри организации будущих менеджеров;
- Концентрирует внимание владельца-менеджера на ежедневных проблемах, а не на развитии стратегических направлений деятельности фирмы;
- Становится препятствием на пути развития компании по мере диверсификации деятельности, роста объема или географии продаж.

Типы организационных структур

- Функциональная структура

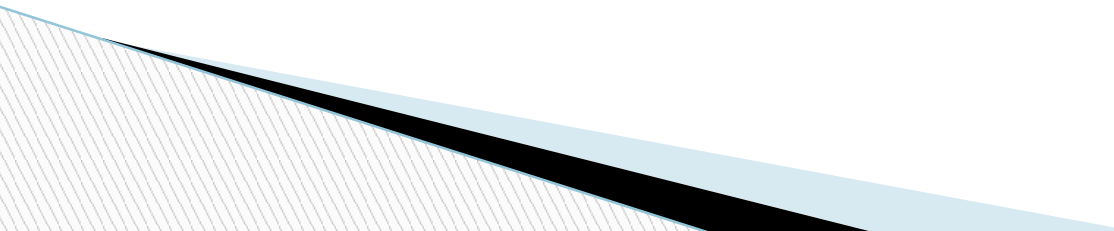


Характерные черты

- ✓ Высокий уровень формализации задач;
- ✓ Координация действий базируется на иерархии управления, а также на планах и программах;
- ✓ Результаты работы менеджеров могут быть оценены на основании количественных показателей их деятельности;
- ✓ Служащие одного подразделения имеют общего начальника, совместно используют ресурсы, сотрудничают друг с другом;

Функциональная структура

Достоинства

- Повышает эффективность работы организации за счет высокой степени специализации;
 - Способствует приобретению организацией большого опыта в функциональных областях за счет развития профессионализма;
 - Создает возможность делегирования принятия каждодневных операционных решений;
- 

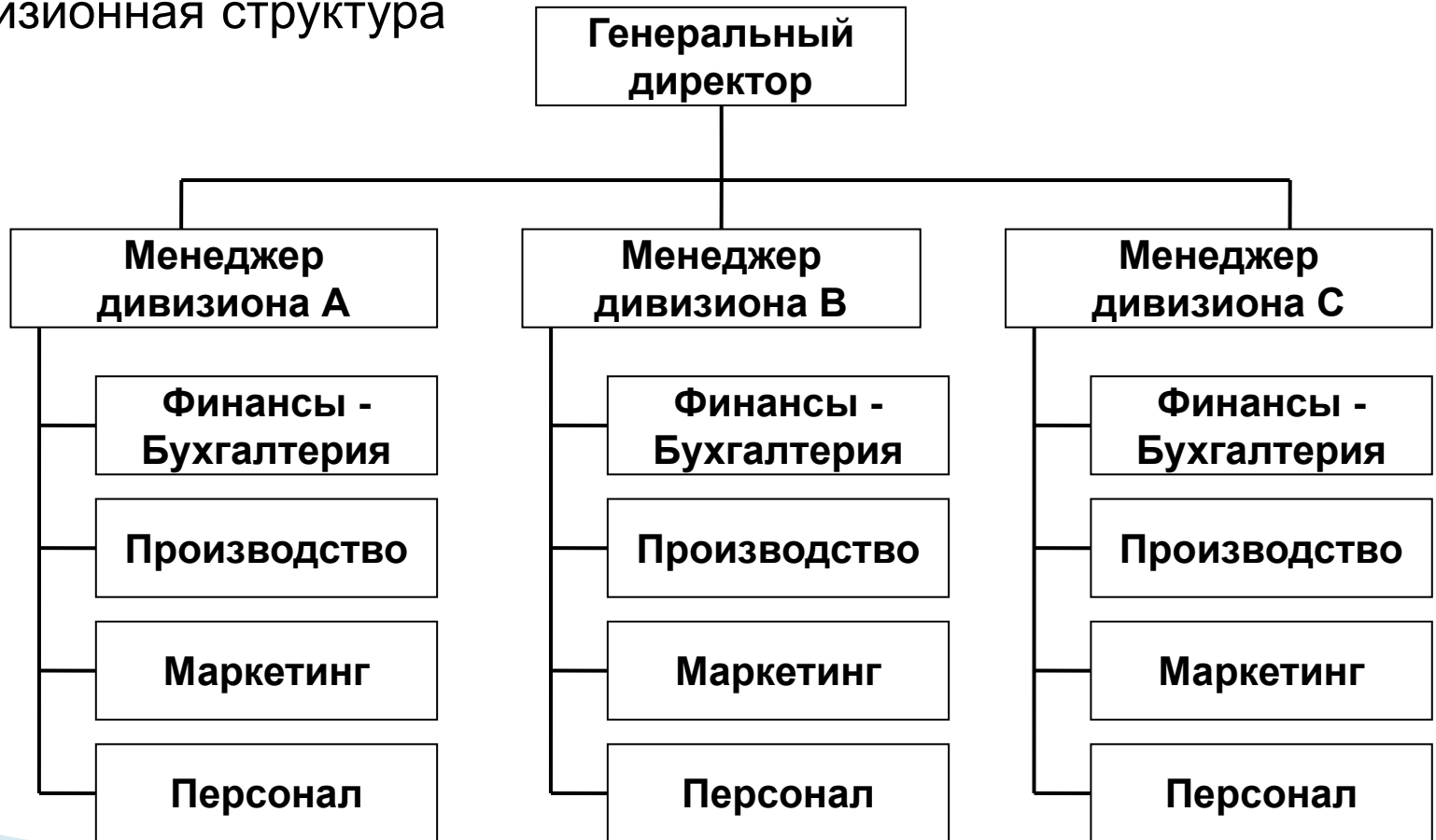
Функциональная структура

Недостатки

- Характеризуется узкой специализацией и создает почву для функционального соперничества и конфликтов;
- усложняет координацию действий функциональных подразделений и принятие решений, касающихся работы нескольких подразделений;
- Провоцирует конфликт между линейными функциями и штатными функциями;
- Ограничивает развитие менеджеров широкого профиля внутри компании

Типы организационных структур

- Дивизионная структура



Дивизионная структура

- Характерные черты
 - Каждый дивизион отвечает за производство и продажу своего продукта или услуги и является центром прибыли или центром инвестиций;
 - Каждая бизнес-единица имеет свое собственное производство, маркетинг, снабжение;
 - Часто финансовые службы и управление персоналом могут оставаться организованными функционально, и менеджеры этих функций отчитываются непосредственно перед советом директоров, наряду с менеджерами дивизионов;

Дивизионная структура

- Характерные черты
 - Часто в компании существует несколько централизованных подразделений (штаб компании) для выработки стратегии и контроля над достижением стратегических целей;
 - Координация работы дивизионов осуществляется через планы и программы, разрабатываемые в штабных службах;
 - Каждый дивизион имеет полную свободу работы на рынке в пределах общих стратегических планов и бюджетов.

Дивизионная структура

Достоинства

- Позволяет лучше и быстрее реагировать на требования рынка;
- Освобождает время высших руководителей для общего стратегического планирования;
- Четко определяет ответственность руководителей дивизионов, упрощая контроль над их деятельностью;
- Сохраняет функциональную специализацию (и все ее преимущества) внутри каждого подразделения;
- Создает условия для развития стратегических менеджеров.

Дивизионная структура

Недостатки

- Провоцирует конкуренцию между дивизионами за ресурсы (прежде всего за инвестиции) на уровне всей корпорации;
- Создает проблемы со степенью полномочий, предоставляемых менеджерам дивизионов;
- Может привести к несовместимости действий различных дивизионов;
- Создает проблему распределения накладных корпоративных расходов между дивизионами

Разновидности функциональных и дивизионных структур

■ Гибридная структура

- Структуры многих компаний в той или иной степени сочетают в себе черты функциональных и дивизионных типов.
- Если компания достигает больших размеров и имеет дело с целым рядом продуктов и рынков, она обычно строится по дивизионному принципу.
- Однако некоторые функции, жизненно важные для деятельности компании как единого целого, остаются централизованными и осуществляются через центральный аппарат штаба

Разновидности функциональных и дивизионных структур

- **Стратегические бизнес-единицы**

- Стратегическими бизнес-единицами называют группы дивизионов, объединенных по принципу общности или схожести продуктов, рынков или клиентов и имеющих единый штаб, координирующий и направляющий их деятельность. От чисто дивизионной данная структура отличается лишь наличием еще одного уровня управления - штабных служб на уровне групп бизнес-единиц.

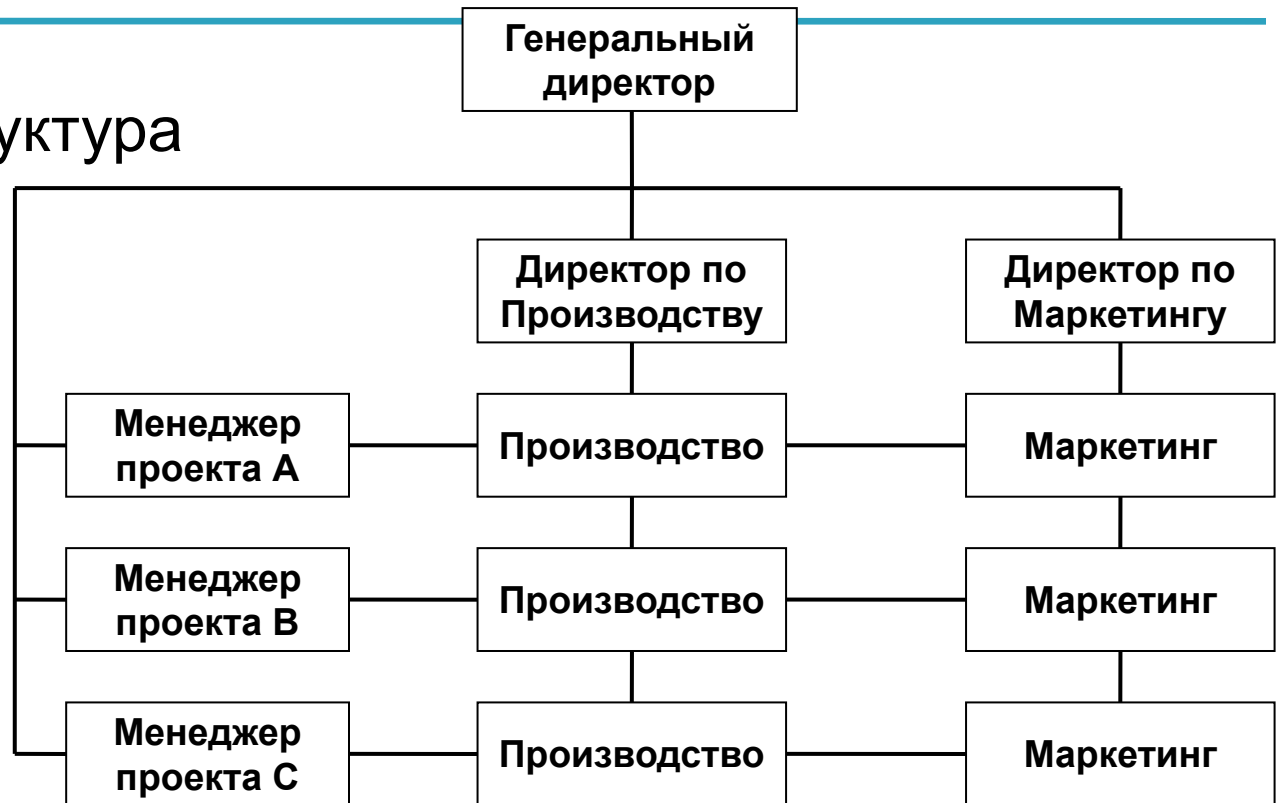
Типы организационных структур

■ Проектная структура

- Проектная структура в чистом виде встречается достаточно редко, и только в отдельных отраслях. Среди таких отраслей - кинопроизводство, организация концертов и выставок, инновационные научные и конструкторские разработки.
- Так, в организации одного концерта поп-звезды принимает участие от 50 до 300 человек. Это специалисты по маркетингу, администраторы, осветители, монтажники сцены, охрана, переводчики, водители, и многие другие. И каждый из них получает работу только на ограниченное время. При этом такая работа, как правило, является для них основным источником заработка, и требования к профессиональной квалификации очень высоки.

Типы организационных структур

- Матричная структура



Проекты не принимают форму отдельных дивизионов, а выполняются силами функциональной организации

Таким образом, в матричной структуре существуют как функциональная структура, так и структура управления проектами.

Матричная структура

Достоинства

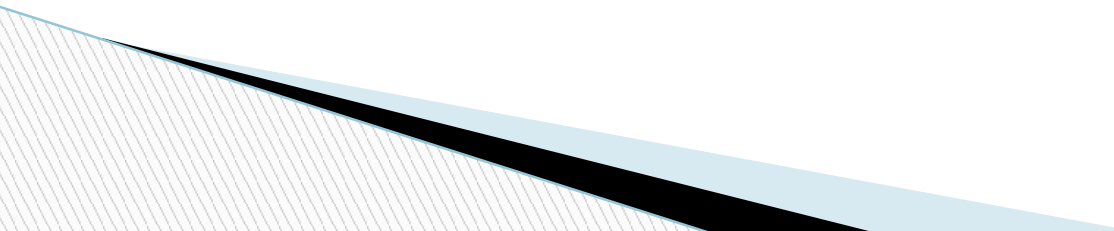
- Дает возможность осуществлять широкий спектр деятельности при использовании ограниченного количества человеческих ресурсов;
- Позволяет создать эффективные команды, работающие на достижение целей важных проектов;
- Предоставляет хорошую базу для развития стратегических менеджеров;
- Максимизирует эффективное и гибкое использование человеческих ресурсов;
- Поощряет творчество и инновации;
- Способствует большему вовлечению менеджеров среднего звена в решение стратегических вопросов.

Матричная структура

Недостатки

- Двойное подчинение может создать путаницу и привести к противоречивым действиям отдельных работников и подразделений;
- Требуется громадная горизонтальная и вертикальная координация.

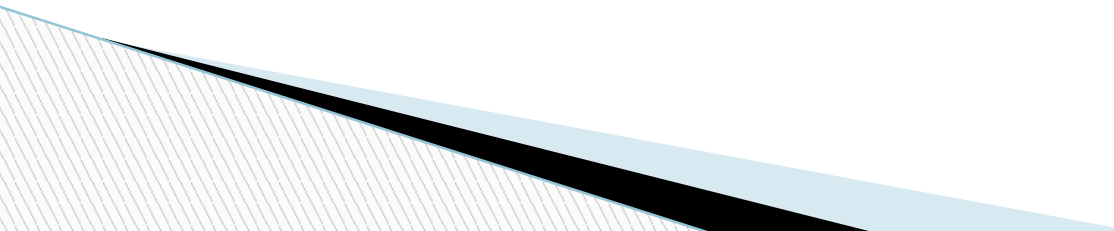
Выбор организационной структуры

- Цели, стратегия и задачи организации;
 - Технологические аспекты деятельности организации;
 - Размеры организации, включая размеры дивизионов и подразделений;
 - Географическое распределение организации;
 - Возможность получения экономии от масштабов;
 - Степень диверсификации продукции;
 - Скорость обновления выпускаемой продукции;
- 

Выбор организационной структуры

- Способность высшего руководства создать и внедрить новую управленческую структуру;
 - Необходимость гибкого реагирования на изменения в окружающей среде;
 - Взаимозависимость работы специалистов разных функциональных областей;
 - Опыт и настроения сотрудников, их приверженность организации;
 - Внешние условия, такие как законодательство или требования центрального или местного правительства.
- 

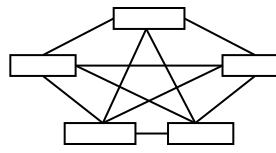
Решения, связанные с выбором структуры

- Централизация или децентрализация
 - Эффективность или результативность
 - Функциональные специалисты или профессиональные менеджеры
 - Жесткий контроль или свобода действий
- 

Важно!

- 1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.
- 2. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.
- 3. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.



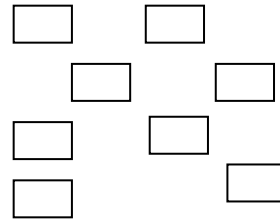


TRADITIONAL

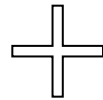


WOMAN'S ORGANIZATION

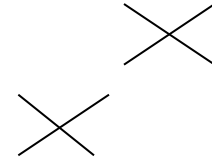
RUSSIAN



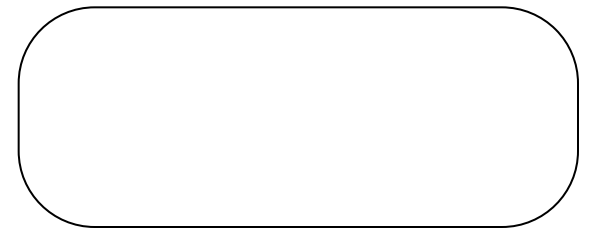
ARABIAN COUNTRY



POLAND

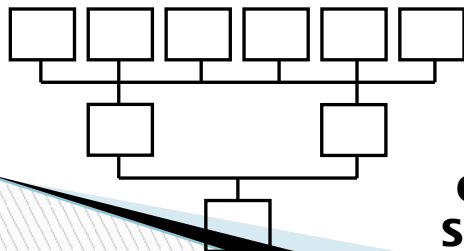


LATIN AMERICA



U.S.A.

SOUTH AFRICA



CHINA

VATICAN

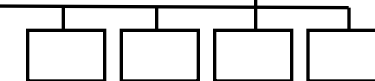
ABSENT

ON PROBATION

SICK

**ON
SICK**

**LEA
VE**



FRANCE



TURKEY

Мотивация



Мотивация

Морковка и хлыст – распространенные и убедительные мотиваторы

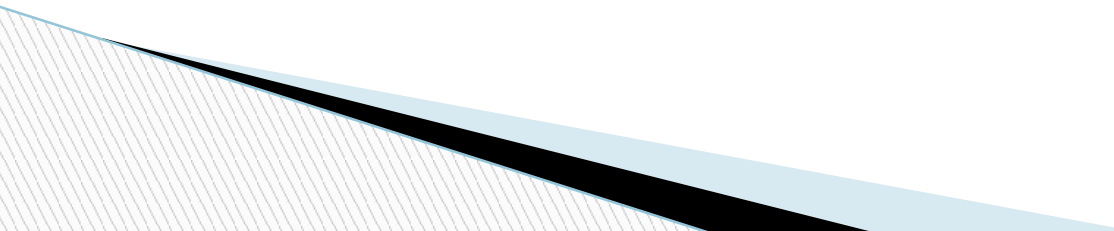


Но если вы обходитесь с людьми, как с ослами,
они и будут действовать как ослы



ПРОЩЕ ИЗБИТЬ И ЗАСТАВИТЬ
ПОВИНОВАТЬСЯ, ЧЕМ ВОПИТАТЬ И
ВЫЗВАТЬ ИНТЕРЕС!!!

Основные задачи мотивации

- **Удержание** сотрудников в организации
 - **Повышение** результативности и эффективности работы
 - **Обеспечение** приверженности сотрудников компании
- 

Стимул = Мотив, если Потребность > 0

- Действиями и поступками человека движут именно **«МОТИВЫ»**, а не **«СТИМУЛЫ»**.
- Стимулы (внешние побуждения) лишь призваны возбудить мотивы (внутренние побуждения) внутри человека, т.е. желания и намерения.
- Пока внешнее побуждение (**«стимул»**) не превратится во внутреннее желание и намерение (**«мотив»**), оно не действует на человека.
- Стимул может стать мотивом, а может им и не стать. Внешний стимул превращается во внутренний мотив, только когда встречается с **потребностью человека**

Иерархия потребностей по А. Маслоу



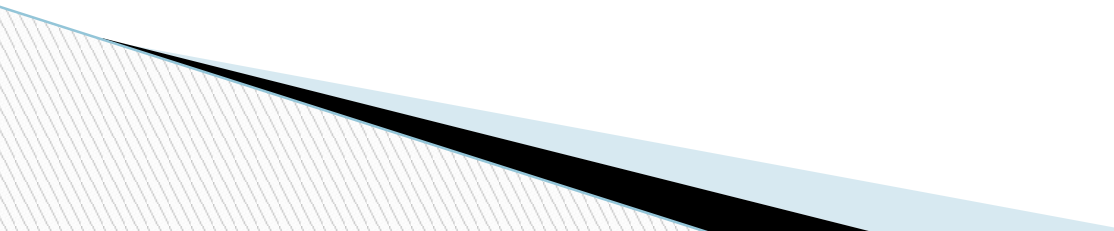
Иерархия потребностей по А. Маслоу

Примеры	
Самореализации	искусство, индивидуальное развитие, идеалы, культура, созидание, замыслы, честолюбие
Признания	титулы, продвижение по службе, звания, знаки уважения, признание заслуг, карьера
Социальные	причастность определенному кругу, выражение своих мыслей, получение информации
Безопасности	работа, безопасность для жизни, наличие средств для содержания детей, место, где жить, защищенность
Физиологические	голод, жажда, сон, секс
Потребности	

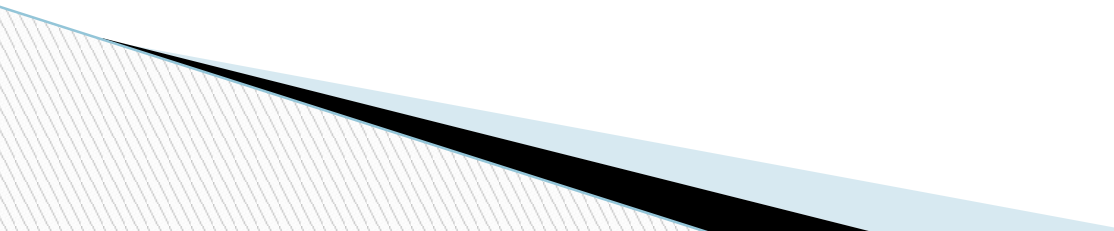
Иерархия потребностей по А. Маслоу

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
Принадлежность и причастность	Стремление к установлению дружеских отношений	Поощрение создания неформальных групп
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы гарантий и страхования
Физиологические потребности	Желание жить в социально приемлемых условиях	Создание системы материального стимулирования

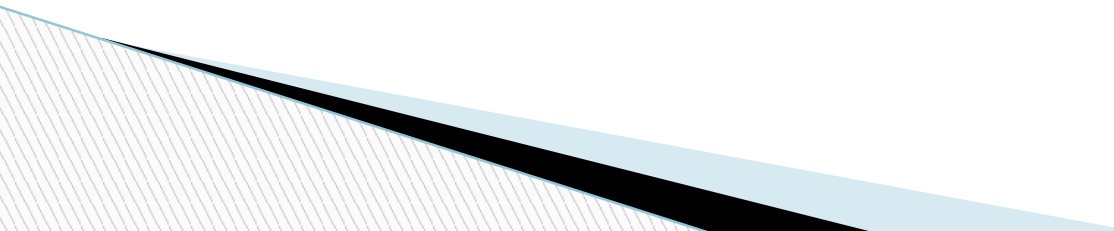
Мотиваторы

- Достижения
 - Признание
 - Ответственность
 - Бросающие вызов цели
 - Продвижение
 - Собственное развитие
 - Оплата, основанная на результатах труда
- 

Поддерживающие факторы

- Политика компании и ее подход к управлению
 - Устойчивость компании
 - Зарплата
 - Межличностные отношения с руководителем
 - Условия работы
 - Интересная работа
 - Хороший коллектив
- 

Наиболее действенные поощрения

- Исходят от **непосредственного** руководителя
 - Основаны на **качестве** труда
- 

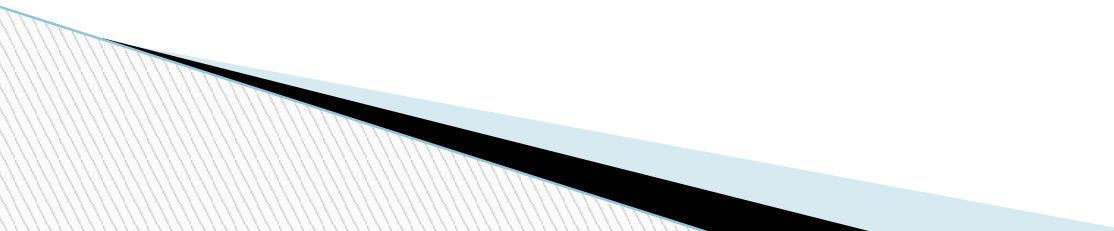
Правила мотивации

- Сделайте систему поощрения понятной и ясной, а также доступной в информационном плане
- Распространяйте информацию о поощрениях в коллективе
- Поощряйте сразу же после оценки результата, а не «потом»
- Поощряйте повышением размера премии, а не повышением заработной платы
- Не превращайте премирование в «рутинное дело», воспринимаемой как скрытая зарплата

Правила мотивации

- Используйте нематериальное поощрение, когда не хватает средств для весомого материального
 - **НО: нематериальные поощрения теряют свое значение, если они используются много раз**
- Учитывайте при стимулировании психологию работника, его общую и национальную культуру
- Не связывайте зарплату и поощрения с занимаемой должностью

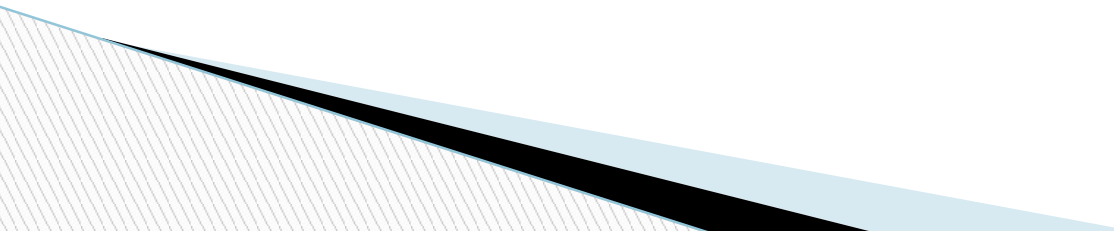
Правила демотивации

- Скрывайте информацию.
 - Не привлекайте персонал к выбору орудий труда.
 - Не стимулируйте хорошую эффективную работу.
 - Не помогайте людям совершенствовать навыки.
 - Игнорируйте способности и индивидуальность человека.
 - Игнорируйте мотивацию персонала.
- 

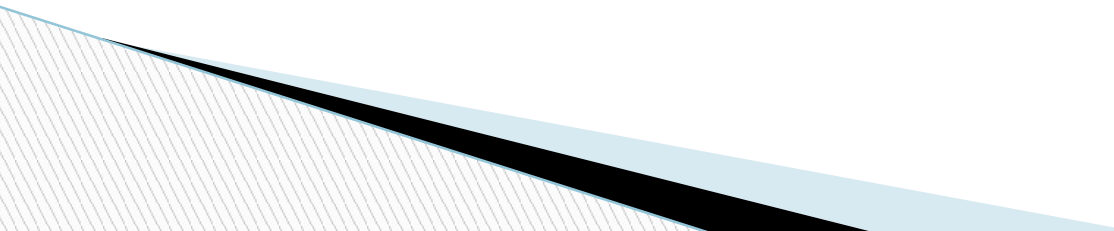
Парадоксы мотивации

- Деньги – не единственный мотиватор
- Самые сильные мотиваторы стоят дешево
- Нет одного универсального мотиватора для всех
- Менеджеры вспоминают о мотивации сотрудника, когда она потеряна

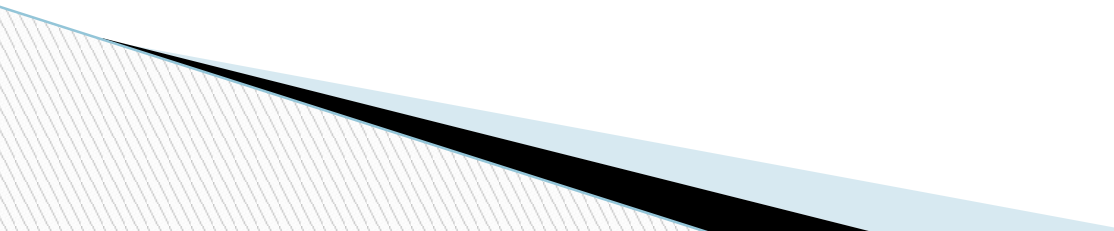
Парадоксы мотивации

- Чем больше вы развиваете людей, тем больше вероятность, что они останутся в вашей компании
 - Простые, веселые, творческие награды – лучшие мотиваторы
 - Вы получаете то, за что награждаете
 - Поощрение стоит столько, во сколько вы его оцениваете
- 

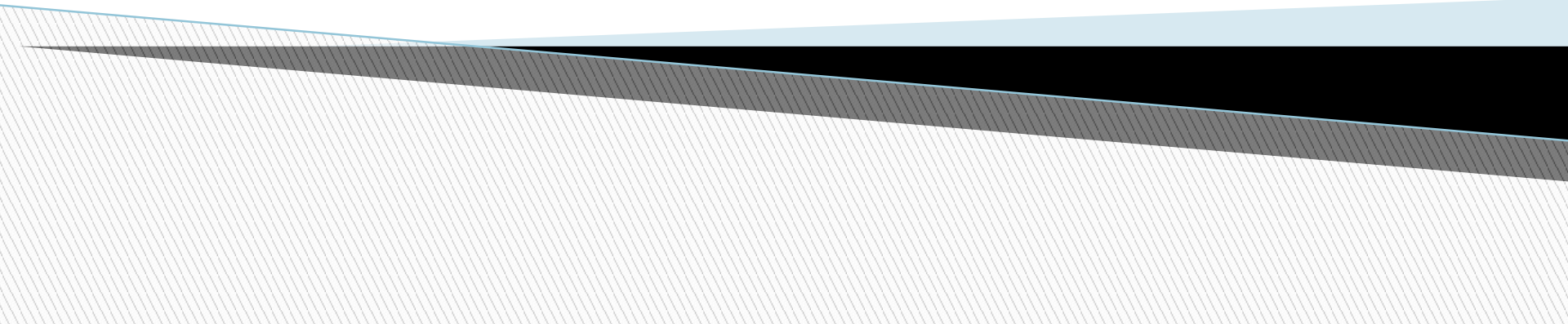
Причины снижения мотивации

- Чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя.
 - Отсутствие психологической и организационной поддержки.
 - Недостаток необходимой информации.
 - Отсутствие обратной связи, то есть незнание результатов своего труда.
 - Недостаточная последовательность непосредственного руководителя при решении служебных проблем
- 

Стадии снижения мотивации

- Растерянность
 - Раздражение
 - Двойная роль (подсознание надежды)
 - Разочарование
 - Потеря готовности к сотрудничеству
 - Заключительная
- 

Стили руководства



Руководство

**Это способность оказывать
влияние на отдельных людей и
группы, побуждая их работать на
цели организации**



Стиль руководства

1. Это устойчивое сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера.
2. Это способ взаимодействия с подчиненными

Каждый стиль руководства так или иначе выражает веру менеджера в возможности субординации



Стили руководства:

1. Авторитарный
2. Деловой
3. Сопричастный
4. Демократический
5. Попустительский



Что определяет ваш стиль руководства?

Я

мой опыт
мой внутренний мир
качества моей личности
моя позиция
мои цели, желания
мои интересы, привычки

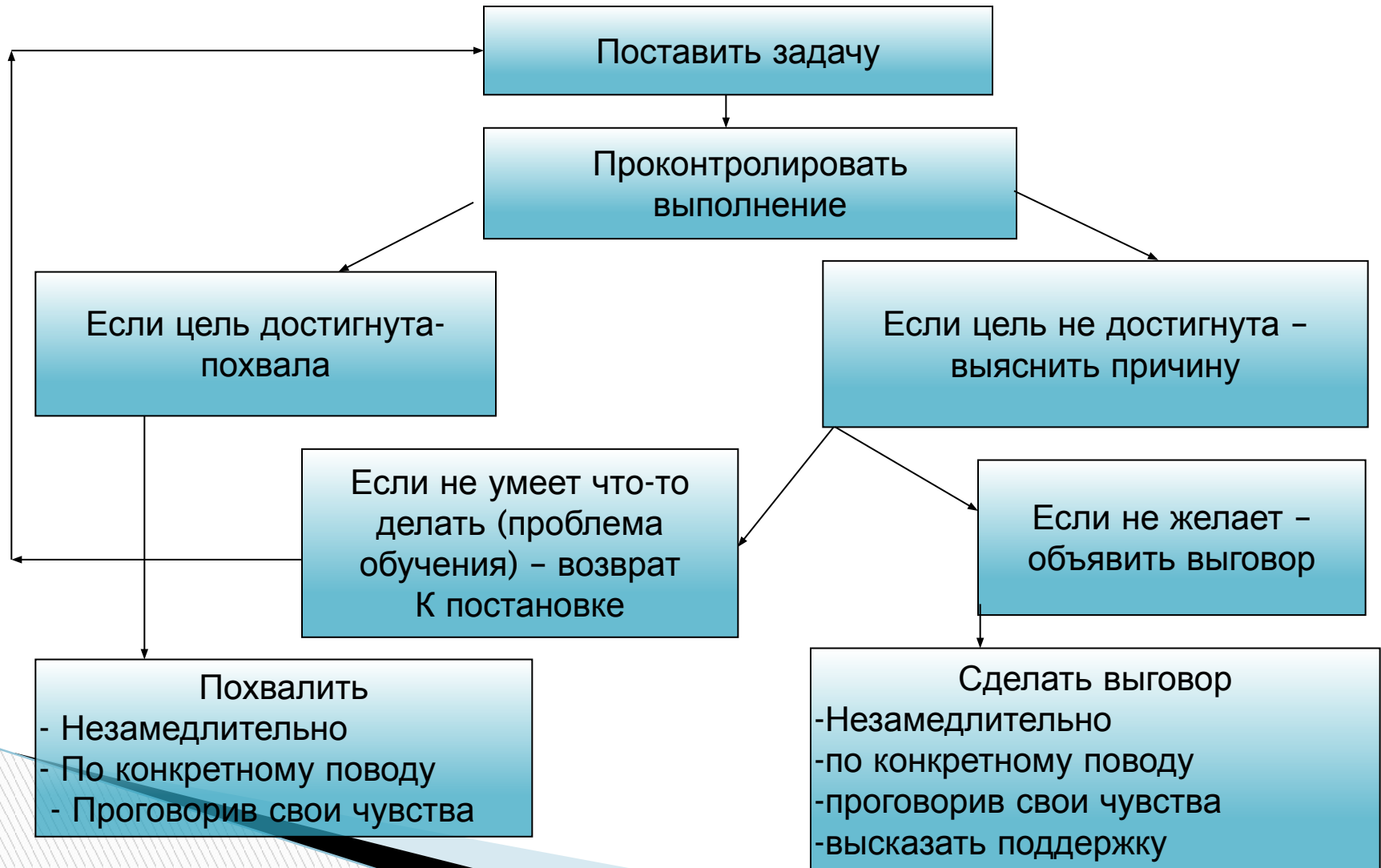
ТЫ

отношение к людям
взаимодействие с людьми
учет аудитории
особенности других людей
настройка на собеседника

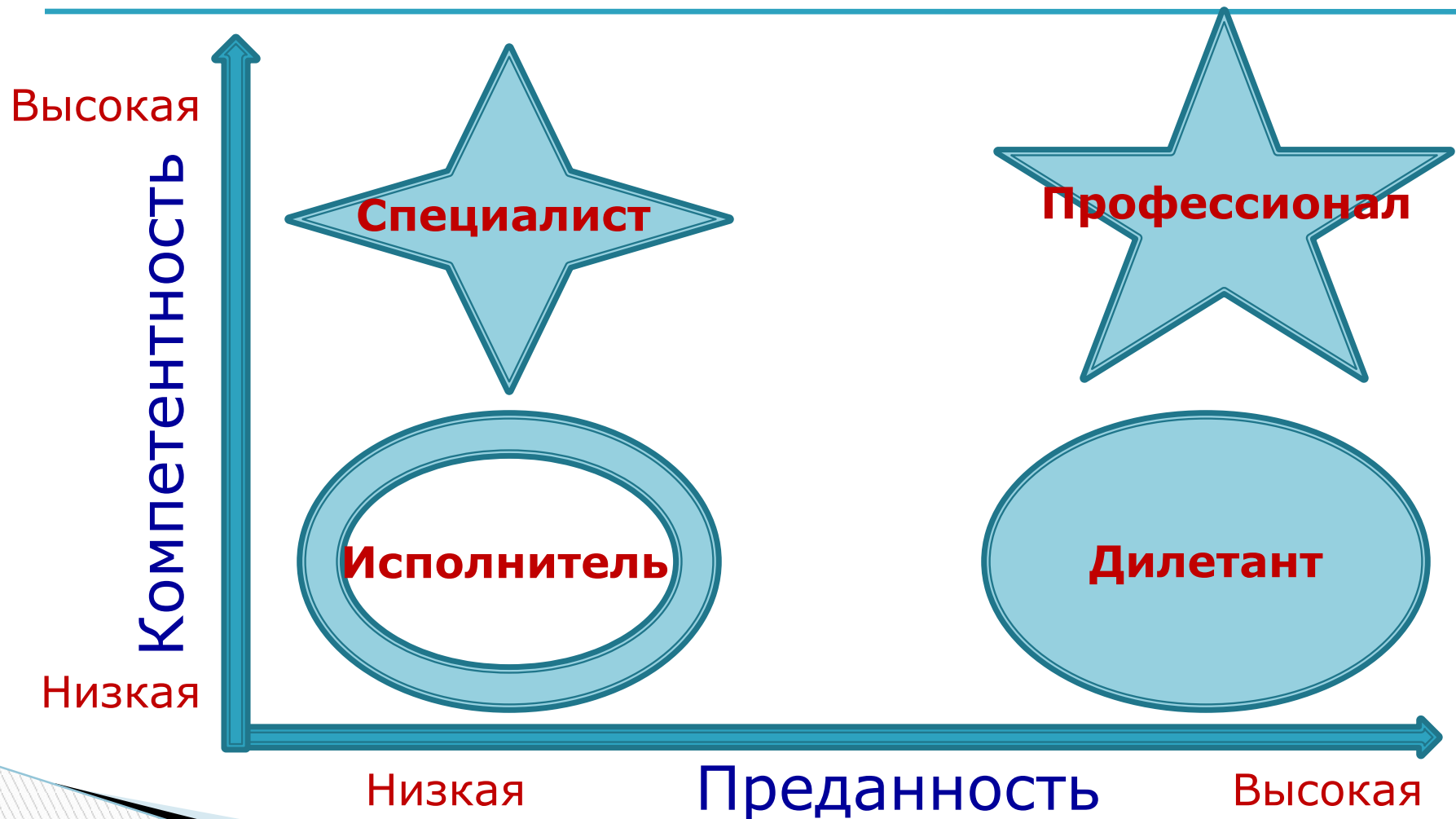
ДЕЛО

деятельность
содержание работы
предмет, вещь
функция, структура
задача

Алгоритм руководства сотрудником



Типы сотрудников



Стили руководства для разных уровней развития

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	ПОДХОДЯЩИЙ СТИЛЬ	ДЕЙСТВИЯ
Дилетант (компетентность низкая – мотивация высокая)	<u>Командный</u>	Командовать и сообщать о результатах, которые они достигают
Исполнитель (компетентность от умеренной до низкой – мотивация низкая)	<u>Наставительный</u>	Командовать, потому что у них мало опыта. При этом поддерживать и хвалить, чтобы укреплять их самоуважение, и вовлекать в процессы принятия решений, чтобы повышать их заинтересованность
Специалист (компетентность от умеренной до высокой – мотивация переменная)	<u>Поддерживающий</u>	Избегать указаний, поскольку они обладают необходимыми навыками, но для укрепления их уверенности в себе и мотивации им необходима поддержка.
Профессионал (компетентность высокая – мотивация высокая)	<u>Делегирующий</u>	Перекладывать ответственность за повседневные решения на самого человека



САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Время - это ресурс

- Его нельзя сохранить
- Нельзя воссоздать
- Нельзя купить



Задание

- Из предложенного ниже списка выберите пять, свойственных для Вас, «Поглотителя времени» и отметьте их.
- Составьте по каждому из них «Программу ликвидации»

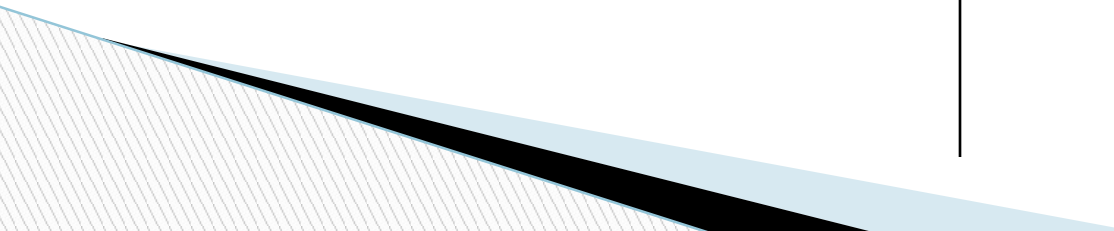
Матрица Дон Кихота

Причина помех во внешнем мире, и я могу справиться с ними.

Причина помех внутри меня, и я готов справиться с ними.

Причина помех во внешнем мире, но я не могу справиться с ними

Причина помех внутри меня, но я не готов бороться с ними



Матрица Дон Кихота

Причина помех во внешнем мире,
и я могу справиться с ними.

Профессиональный рост.

Путь **лидера**, инноватора,
«революционера»

Причина помех внутри меня, и я
готов справиться с ними.

**Развитие, личностный рост,
самосовершенствование.**

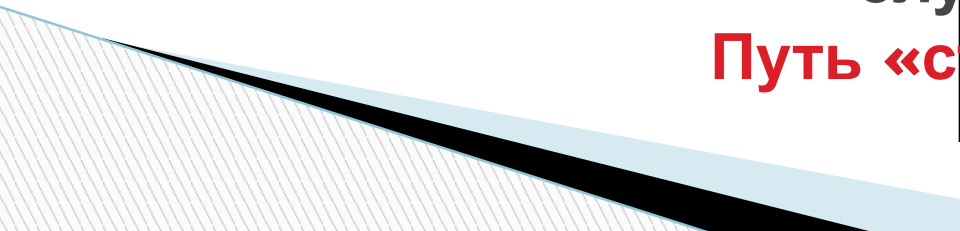
Путь **«мудреца»**

Причина помех во внешнем мире,
но я не могу справиться с ними

Причина помех внутри меня, но я
не готов бороться с ними

**Принятие, приспособление, выжидание удобного
случая**

Путь **«сторожа»**



Расставляйте приоритеты

- Сначала делайте именно то, что необходимо делать сначала
- Отведите больше времени тому, что важно, даже если это не является срочным делом

Таблица Эйзенхауэра

	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО
ВАЖНО	А - деятельность КРИЗИСЫ - НЕОТЛОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ПРОЕКТЫ НА ГРАНИ СРЫВА, ПОДГОТОВКА СРОЧНЫХ ВСТРЕЧ, ПРЕЗЕНТАЦИЙ, СОВЕЩАНИЙ, ВАЖНЫЕ ОТЧЕТЫ.	В - деятельность ПРОФИЛАКТИКА, ДЕЙСТВИЯ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ БАЛАНСА, РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА, УСТАНОВЛЕНИЕ ПРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ, ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ОТДЫХ.
НЕ ВАЖНО	С - деятельность ПОМЕХИ - ЗВОНКИ. НЕ ВАЖНАЯ КОРРЕСПОНДЕНЦИЯ, РАЗНЫЕ СООБЩЕНИЯ, НЕНУЖНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, НЕКОТОРЫЕ ВСТРЕЧИ, НЕКОТОРЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, ПОПУЛЯРНЫЕ ЗАНЯТИЯ, ПРОБЛЕМЫ ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ.	D - деятельность МЕЛОЧИ, ОТНИМАЮЩИЕ МНОГО ВРЕМЕНИ. ОЖИДАНИЕ, РАЗГОВОР С НЕПРОШЕННЫМИ ПОСЕТИТЕЛЯМИ, КОРРЕСПОНДЕНЦИЯ. ЗВОНКИ. ПРАЗДНОЕ ВРЕМЯПРОВОЖДЕНИЕ КОФЕ/КУРЕНИЕ, ДРУГИЕ РАСТРАТЧИКИ ВРЕМЕНИ.

«Отделите срочное от важного»

Сортируйте информацию / дела

- Сортируйте дела по категориям:
- «**A**» сделать самому и сразу
- «**B**» сделать в течении дня
- «**C**» поручить другому
- «**D**» делать в течении месяца «По остаточному принципу», «на контроле»

Правило ПАРЕТО

- Вильфредо ПАРЕТО (1848-1923) - итало-швейцарский экономист и социолог.
- 20 % усилий дают 80 % результата,
- остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата

20

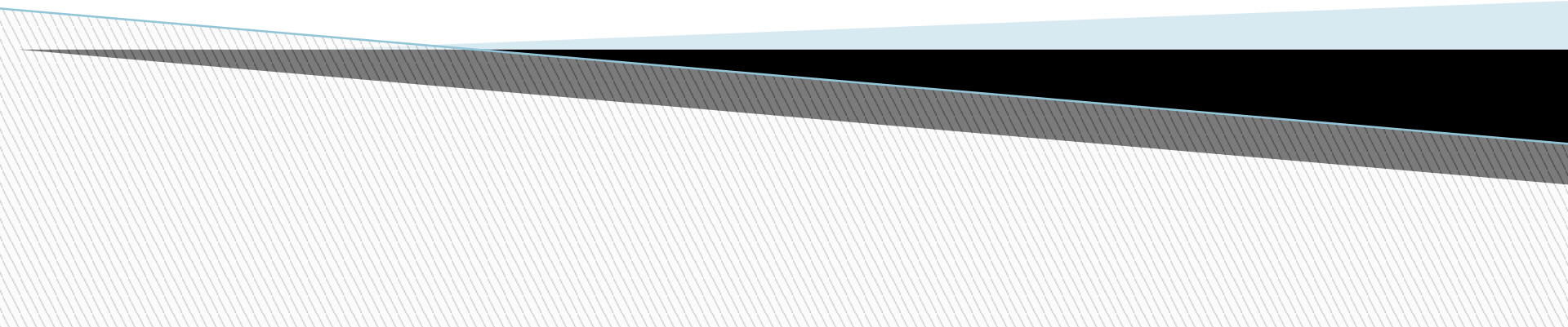


80

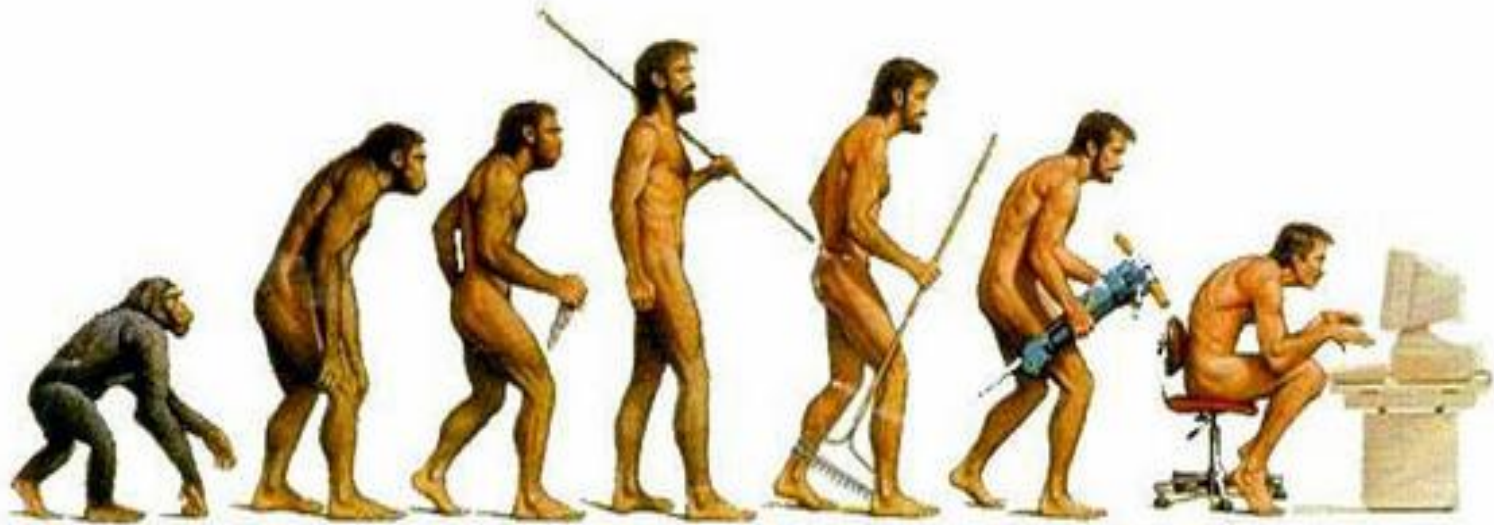
%

%

Жизненный цикл компании



Непрерывность возникновения проблем



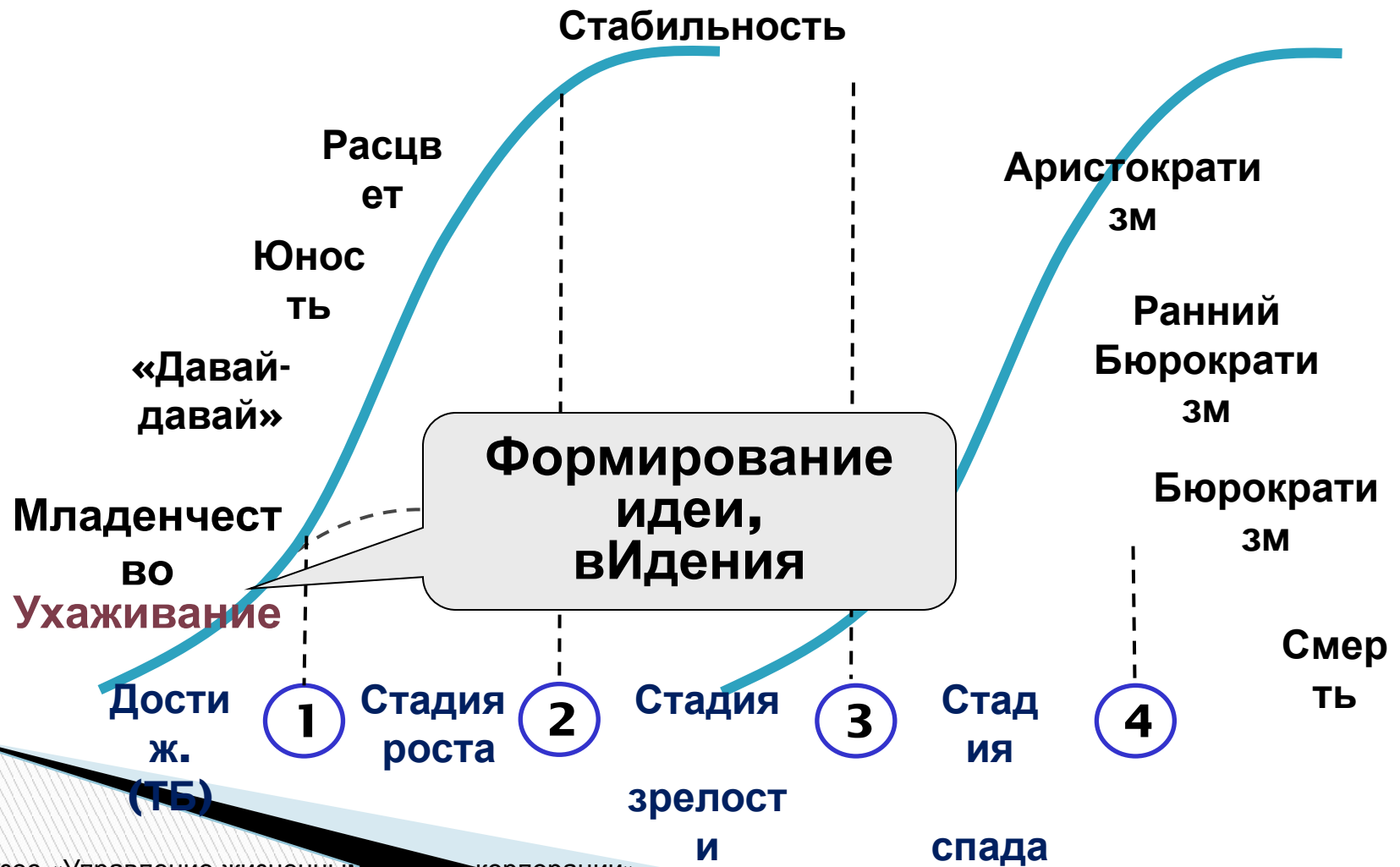
Выживают не самые сильные или умные виды, а те, которые
лучше других приспосабливаются к изменениям

Чарльз Дарвин

Типичный путь развития компании



Ухаживание



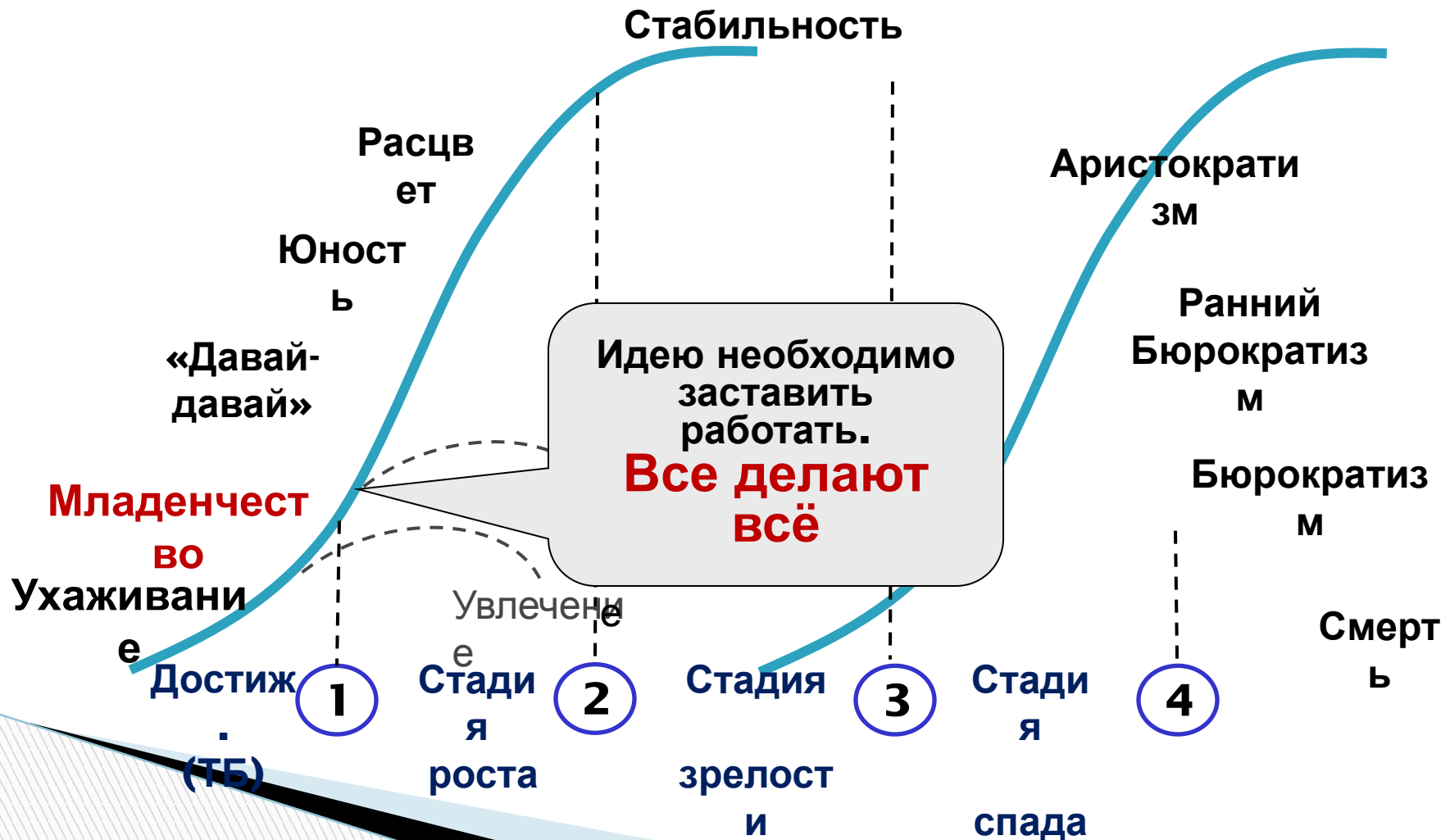
Проблемы этапа Ухаживания

- Энтузиазм, проверенный практикой
 - Детали тщательно продумываются
 - Основатель реалистично предан идее
 - Ориентация на продукт
 - Приверженность соответствует риску
 - Основатель контролирует ситуацию
- Отсутствие реальной проверки приверженности
 - Детали не продумываются
 - Фанатичный основатель, утративший связь с реальностью
 - Ориентация исключительно на прибыль
 - Приверженность не соответствует риску
 - Основатель легко теряет контроль над ситуацией

Нормальные

Аномальные

Младенчество: идею заставить работать



Проблемы младенческого возраста

- Ориентация на продукт
- Негативный поток денежных средств
- Отсутствие управленческой структуры
- Отсутствие делегирования полномочий
- Управление от кризиса к кризису
- Краткосрочные кредиты для краткосрочных инвестиций
- Великодушная диктатура
- Преждевременная ориентация на сбыт
- Непредвиденный негативный поток денежных средств
- Преждевременное делегирование
- Утрата контроля основателем
- Краткосрочные кредиты для долгосрочных инвестиций
- Диктатура

Нормальные

Аномальные

Давай-давай: идея работает!!!



Проблемы этапа «Давай-Давай»

- Уверенность в своих силах
- Ориентация на сбыт
- Поиск того, что еще можно сделать
- Сбыт, превышающий возможности доставки
- Недостаточный контроль издержек
- Нечеткие обязанности
- Все имеет приоритет?
- Основатель незаменим

Нормальные

- Самонадеянность
- Преждевременная ориентация на прибыль
- Нет ограничений выбора направлений работы
- Продажи без обеспечения качества
- Отсутствие контроля издержек
- Отсутствие подотчетности
- Все является ПРИОРИТЕТОМ!
- Основатель незаменим, но не обеспечивает спасения

Аномальные

Юность: делегирование полномочий



Проблемы этапа Юности

- Конфликт между партнерами или ЛПР
 - Временная потеря видения
 - СМС вознаграждает за неправильные действия
 - Бессистемное делегирование полномочий
 - Правила устанавливаются, но не соблюдаются
 - Трудности изменения стиля руководства
 - Рост прибыли при неизменном сбыте
- Нормальные
- Возврат на этап «Давай-Давай»
 - Несогласованность целей
 - Премии за индивидуальные достижения при убытке
 - Организационный паралич при передаче власти
 - Ослабление взаимного доверия и уважения
 - Неизменный, стиль руководства
 - Рост прибыли при падении сбыта
- Аномальные

Расцвет: видение, ценности



Проблемы Раннего Расцвета

- Недостаточная управленческая глубина

- Недостаточная децентрализация

Нормальные

Аномальные

Проблемы Позднего Расцвета

- Ни одной! Не существует нормальных проблем старения
- Признаки дезинтеграции
- Ослабление предпринимательской активности
- Удовлетворение результатом и процессом
- Опора на то, что работало в прошлом
- Централизация штабной власти
- Нежелание принимать на себя риск
- Потеря видения

Нормальные

Аномальные

Закат: предпочтение форме, а не функции



Признаки старения

1. От принятия риска к уклонению от риска
 - Мы все за прогресс при условии, что он не заставляет нас изменяться
2. От ожиданий, превышающих результаты, к результатам, превышающим ожидания
 - Не может быть долгосрочных побед, пока вы не согласитесь брать на себя риски краткосрочных убытков
3. Денежные средства: от **дефицита** к **изобилию**
4. От акцента на функции к акценту на форме
 - Люди совершают ритуальные танцы
5. От **почему** и **что** к **как**, **кто** и **почему сейчас**

Признаки старения

6. От личного вклада к характеристикам личности
7. От просьбы о прощении к просьбе о разрешении
8. Проблемы или возможности?
9. От отделов маркетинга и сбыта к финансовому и юридическому
10. От линейного персонала к центральному
11. Ответственность и полномочия
12. Кто кем управляет
 - Менеджмент организацией или организация менеджментом

Признаки старения

- 13. Движущая сила или инерция
- 14. Менять руководство или менять систему?
- 15. Внешние и внутренние консультанты или инсультанты?
- 16. От ориентации на сбыт к ориентации на прибыль
 - Период роста – сбыт важнее прибыли
 - Период расцвета – сбыт и прибыль
 - Период старения – прибыль важнее сбыта
- 17. От потребителей к капиталу
- 18. От наличности к политике

Изменение целей компании



Аристократизм: минимум изменений



Аристократизм

- Снижаются ожидания роста
- Мало интереса к завоеванию новых рынков
- Фокус на прошлых достижениях
- Вознаграждают тех, кто делают, что им велят делать
- Тратят деньги на системы контроля и обустройство помещений
- Больше думают о том **как** делать, чем о том, **что** делать и **почему**
- Требуют приверженности традициям, соблюдения формальностей в одежде и в обращении
- «Не гони волну»

Бюрократизм: игнорирование реальности

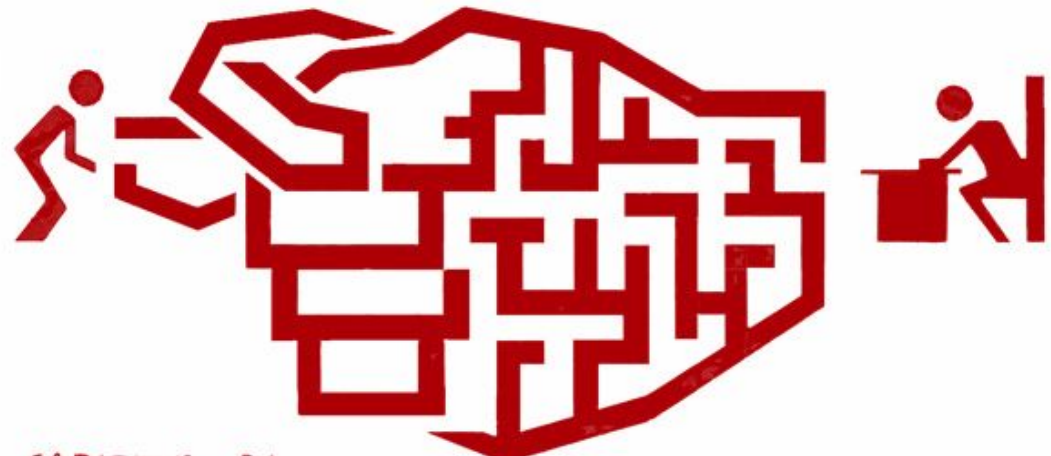


Ранний бюрократизм

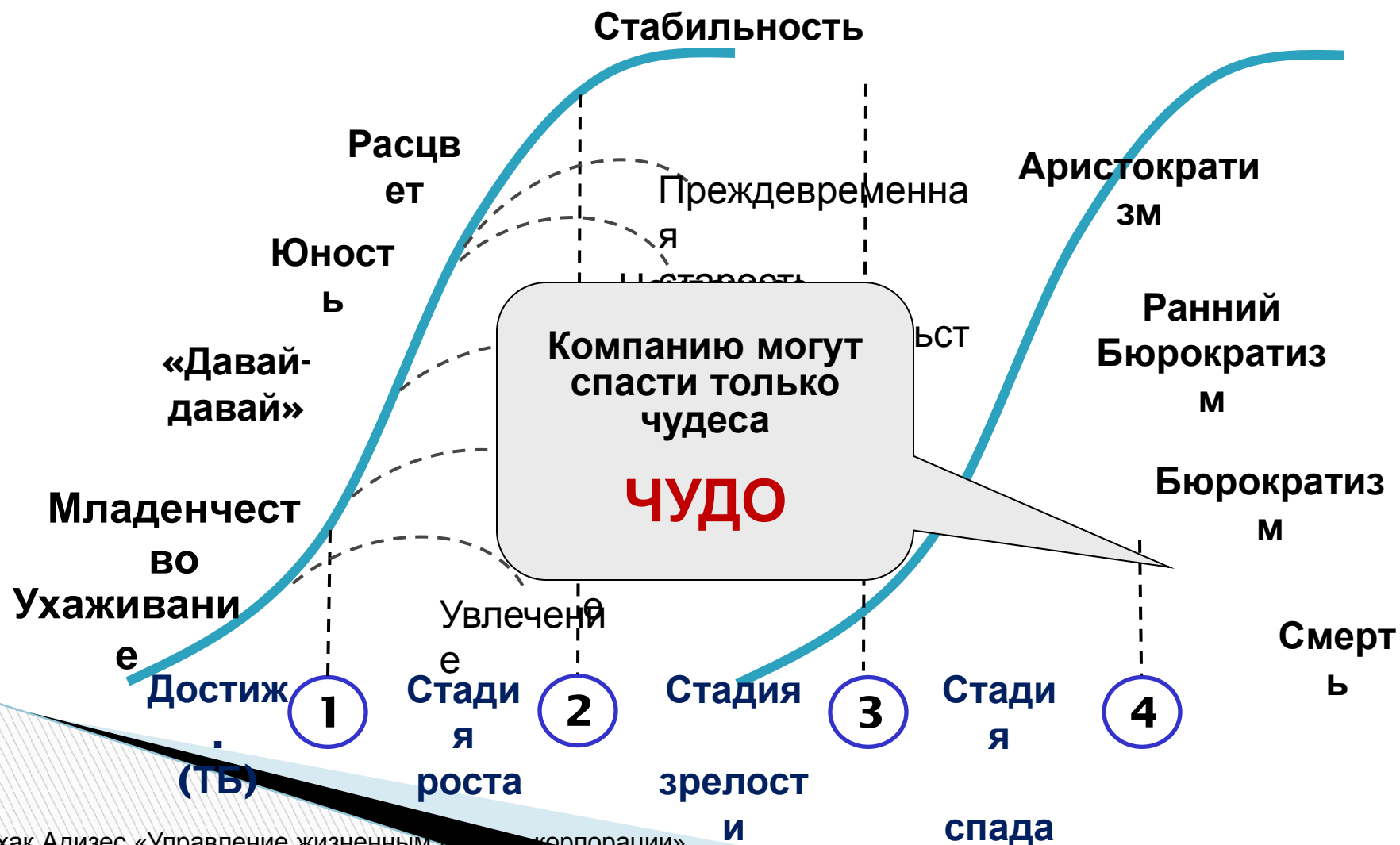
- Фокус на том, кто создал проблемы, а не на том, что надо делать, чтобы их решить
- Люди вовлекаются в межличностные конфликты, обвиняют и дискредитируют друг друга
- Организацию охватывает всеобщая паранойя
- В подковерную борьбу включаются все, и ни у кого не остается времени заниматься потребностями клиента

Бюрократизм

- Много систем, но все они мало способствуют достижению функциональной цели
- Изоляция от внешней среды, фокус на самой себе
- Заставляет клиентов разрабатывать тщательно продуманные пути обхода или преодоления существующих препятствий



Чудеса: только они спасут компанию



Изменение целей компании

