

Тезисы

доклада Лобукова В.Г. «Российская модель управления».

*Наука об управлении идет своей «широкой столбовой дорогой»,
а практика управления, не страшась усталости,
карабкается по своим хоженным-перехоженным каменистым тропам.
Вспоминая Карла Маркса...*

1. Основные управленческие проблемы бизнес-организаций (данные результатов оргдиагностики более 100 компаний). Наличие одинаковых управленческих проблем в разных компаниях позволило сделать предположение, что эти проблемы носят системный характер и, возможно, изначально присуще нашей модели управления.
2. За решениями, принимаемыми руководителями стоят управленческие архетипы, часто ими неосознаваемые, но именно они и определяют, что считать проблемой и какими способами, средствами и инструментами ее решать.
3. Директивное управление остается самой применяемой практикой, как в корпоративном секторе, так и в государственном управлении.
4. Высокий уровень самоорганизации персонала в российских компаниях порождает «плохую свободу».
5. Российская модель управления: **«Директивное управление низовыми ячейками, имеющими высокую степень самоорганизации».**
6. Границы эффективности российской модели управления. Модель отлично работает в зоне «Выживание» и малоэффективна в зоне «Развитие».
7. Следствия применения российской модели управления в современных условиях. Причины основных управленческих ошибок заложены в используемой модели управления.
8. Объекты управления, управляемая сложность, степень управляемой сложности. Российская модель управления имеет критически низкую степень управляемой сложности и для того, чтобы быть эффективной требует компенсаторного механизма в виде крайних мер для невыполняющих директивы.
9. Закон «менталитет-менеджмент».
10. Российская модель управления уже не эффективна, западный управленческий инструментарий еще не эффективен.
11. Какая в сегодняшних условиях должна быть российская модель управления, чтобы с одной стороны – она адекватно воспринималась большинством управляющих и управляемых, а с другой стороны – была бы конкурентоспособной по отношению к, условно, западной (низкоконтекстуальной) и восточной (высококонтекстуальной) моделям управления.

Глоссарий терминов

к докладу Лобукова В.Г. «Российская модель управления».

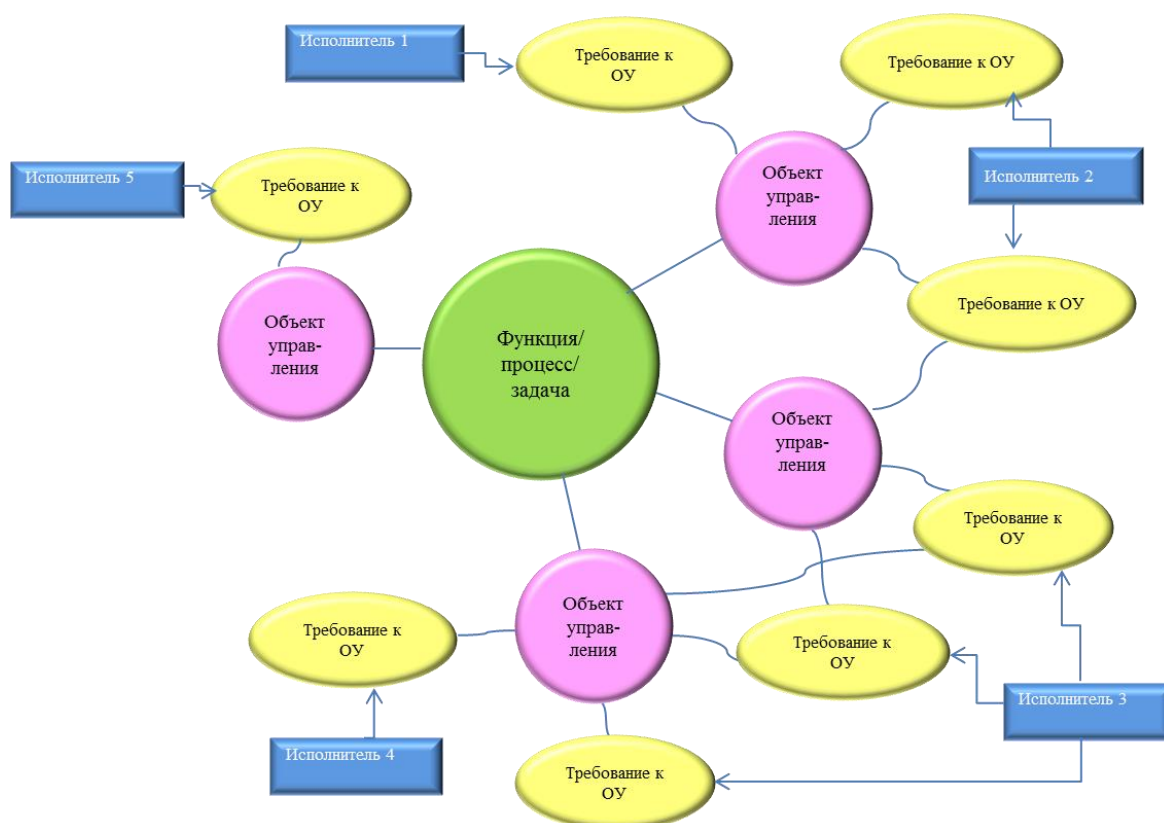
Модель управления - под моделью управления здесь и далее понимается доминирующие подходы к принятию решений, их реализации, к контролю за их исполнением и взаимоотношение руководителей и подчиненных в процессе реализации этих решений.

Самоорганизация персонала – под этим термином понимается самостоятельный выбор исполнителем способов выполнения его рабочих операций, алгоритмов действий и построение коммуникаций в условиях отсутствия вынужденных установок по организации его деятельности на процедурном уровне.

Объект управления – любая сущность в организации, в отношении которой:

- в явном виде заданы формальные требования к ее состоянию, способам реализации, производимым результатам и пр.;
- регулярно замеряются фактические значения ее состояния/результатов;
- осуществляется управленческое воздействие с целью поддержания адекватности объекта управления установленным к нему требованиям.

Графически объект-субъектные отношения можно представить так:



Объектное управление – это управление показателями результатов/состояния выбранных объектов управления в соответствии с установленными к ним требованиями.

Пример формализации деятельности при объектном управлении:

Функция	Объекты управления (ОУ)	Требования к ОУ
3. Поиск и привлечение заказов от новых клиентов	1. Целевые группы клиентов и их параметры	
	2. Источники информации по потенциальным клиентам	
	3. Процедура заполнения карточки потенциального клиента	1. Карточку потенциального клиента в CRM системе заводит менеджер по маркетингу и заполняет первые 4 поля. 2. После первого контакта с клиентом, менеджер по продажам заполняет 5, 7, 8, 9 и 11 поля. 3. ...
	4. План мероприятий на период по привлечению новых клиентов	
	5. Рекламные материалы для потенциальных клиентов	
	6. Торговые условия для новых клиентов	
	7. Коммерческое предложение новому клиенту	
	8. Технология проведения переговоров с новыми клиентами	
	9. Процедура заключения договоров с новыми клиентами	
	10. Количество новых клиентов из целевых групп	
	11. Объем продаж по новым клиентам	
	12. Доля продаж по новым клиентам	
	13. Рентабельность продаж по новым клиентам	
	14. Стоимость привлечения нового клиента	
	15. Информация по новым клиентам, переданная в Отдел маркетинга	
	16. Отчет по новым клиентам за период	
	17. Вознаграждение менеджеру за сделку с новым клиентом	
...		

Управляемая сложность - под управляемой сложностью понимается количество и статус объектов управления в организации, в отношении которых применяются формализованные управленческие правила и процедуры.

Степень управляемой сложности – под этим термином понимается отношение актуальных объектов управления к потенциальным.

Актуальные объекты управления - те объекты управления, в отношении которых на предприятии уже действуют формализованные управленческие правила и процедуры.

Потенциальные объекты управления - те объекты управления, которыми управлять в принципе надо, но еще «руки не дошли».

Закон соответствия «менталитет – менеджмент» - это про то, что определенной ментальности, каждой конкретной черте национального характера соответствуют адекватные формы, виды, системы менеджмента. Соблюдение этого закона обеспечивает устойчивость производственного процесса, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению конфликтов и кризисных ситуаций.