

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный гуманитарно-
педагогический университет»

О. Э. Иванова, П.Г. Рябчук

Эффективный менеджмент

Учебное пособие

Челябинск
2021

УДК 65.011.4
ББК 60.82
И 21

Иванова, О.Э. Эффективный менеджмент: учебное пособие/
О. Э. Иванова, П.Г. Рябчук. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека
А. Миллера», 2021. – 134 с. – ISBN 978-5-93162-553-9 – Текст:
непосредственный.

ISBN 978-5-93162-553-9

В учебном пособии раскрыты актуальные вопросы эффективности в менеджменте организации: концепция и проблема оценки эффективности в менеджменте, показатели и методики оценки эффективности, трансформация менеджмента в поисках повышения эффективности.

Особое внимание в учебном пособии уделено инструментам повышения эффективности менеджмента.

Настоящее издание разработано для студентов, магистрантов, слушателей программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Учебное пособие актуально для тех, кто заинтересован в повышении эффективности менеджмента.

Рецензенты: Д. Н. Корнеев, канд. пед. н., доц.
О.В. Зубкова, докт.экон. н., профессор.

ISBN 978-5-93162-553-9

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
ТЕМА 1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Концепция эффективности в менеджменте.....	8
1.2. Соотношение результативности и эффективности	16
1.3. Принципы и виды эффективности в менеджменте	22
Вопросы на закрепление материала по теме и практические задания	30
ТЕМА 2. ПОКАЗАТЕЛИ И КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА	32
2.1. Сбалансированная система показателей (BSC)	32
2.2. KPI-подход	51
2.3. OKR-подход	75
Вопросы на закрепление материала по теме и практические задания	81
ТЕМА 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ	83
3.1. Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам.....	83
3.2. Подходы к повышению эффективности менеджмента.....	91
3.3. Трансформация организационных структур: «организации будущего».....	106
Вопросы на закрепление материала по теме и практические задания	122
Заключение	124
Список рекомендуемой литературы	126

ВВЕДЕНИЕ

Эффективный менеджмент – область знаний и относительно новая учебная дисциплина о повышении эффективности управления организацией и в организации. Любая организация должна стремиться к достижению эффективности – залогом собственного успеха. К общим показателям эффективного менеджмента относят результаты компании (финансовые результаты, расширение деятельности и развитие компании), организация рабочей среды, развитие и удовлетворенность сотрудников.

Изменения во внешней среде ставят менеджмент перед необходимостью поиска путей повышения эффективности в новых условиях. Мир трансформируется от SPOD-состояния: устойчивого, предсказуемого, простого и определенного к VUCA-состоянию: изменчивому, неопределенному, сложному и двусмысленному. Эта хаотичность развития требует от менеджмента организации оперативного осмысления ситуации и гибкой реакции на неё.

Четвертая промышленная революция («Индустрия 4.0») как процесс «коренного преобразования глобальных цепочек создания стоимости», создает мир гибкого взаимодействия на глобальном уровне виртуальных и физических систем производства [36, с. 12]. Это определяет как вызовы, так и преимущества для организации. Серьезной проблемой становится проблема растущего неравенства рабочей силы в связи с замещением труда роботами и алгоритмизацией: «победителями будут те, кто способен в полной мере участвовать в инновационно-ориентированных экосистемах путем предоставления новых идей, бизнес-моделей, товаров и услуг, а не те, кто может предложить только низкоквалифицированную рабочую силу или обычный капитал» [36, с. 74].

Под влиянием ключевых технологических (цифровизация, автоматизация, роботизация), социальных (демографические изменения, становление сетевого общества), технико-социальных (экономическая, технологическая и культурная глобализация, экологизация) изменений [25] происходят преобразования в реальных секторах экономики, появляются новые рабочие места и трансформируются условия труда.

В ситуации нестабильности мира поиски повышения эффективности в менеджменте требуют от организации новой логики решения проблем. Нобелевскому лауреату по физике, Альберту Эйнштейну, приписывают утверждение о том, что проблему невозможно решить на том уровне сознания, на котором она возникла. Для решения проблемы необходимо подняться на новый уровень сознания [24].

Под влиянием внешних трендов изменяются отношения человека и организации. Организация постепенно трансформируется из бюрократической системы, для которой характерны жесткая иерархичность, преобладание нисходящей вертикальной коммуникации, в децентрализованную эдохократическую (Э. Тоффлер, Г. Минцберг). Появляются «организации будущего» – «организации осознанного развития», «бирюзовые» организации, холакратические, человекократические организации. Изменение организационной структуры и системы отношений в организации – релевантный ответ на трансформацию мира к состоянию VUCA. «Если мы действительно хотим справиться с острейшими проблемами современности, то нам понадобятся организации нового типа: предприятия, движимые яркими смыслами, более человечные школы, более продуктивные некоммерческие организации» [20, с. 22].

Изменяются и модели поведения человека в организации, появляются новые типы общественных отношений: «человек экономический» и «ассоциированный человек». В организацию приходит сотрудник «нового типа»,

представитель т. н. «поколения цифры», отношение к миру которого сформировалось под влиянием и в условиях высокотехнологичной цифровой среды.

Поиски возможностей повышения эффективности в менеджменте требуют также осмысления и внедрения показателей и комплементарных методик оценки, позволяющих количественно и качественно оценить ключевые показатели эффективности и достижение поставленных организацией целей.

Указанные изменения и определяют актуальность учебного курса Эффективный менеджмент.

Цель и задачи эффективного менеджмента как учебной дисциплины.

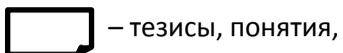
Цель изучения дисциплины: формирование у студентов комплекса теоретических знаний и методических основ в области эффективного менеджмента, а также практических навыков, необходимых для внедрения и практического использования.

Задачи изучения дисциплины:

- 1) дать представление о сущности эффективного менеджмента,
- 2) изучить вопросы практического применения менеджмента,
- 3) получить представление о современном состоянии эффективного менеджмента,
- 4) получить представление об особенностях внедрения систем эффективного менеджмента.

Данное учебное пособие содержит краткий теоретический материал, методический аппарат по каждой теме (вопросы на закрепление материала, практические задания, кейсы), список литературы, включающий перечень печатных и электронных ресурсов, которые использовались для разработки настоящего издания.

Для оптимизации восприятия материала в пособии использованы условные обозначения:



– тезисы, понятия,



– обратите внимание,



– вопросы,



– примеры.

Успехов в овладении эффективным менеджментом!



ТЕМА 1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

План изучения темы:

- 1.1. Концепция эффективности в менеджменте.
- 1.2. Соотношение результативности и эффективности.
- 1.3. Принципы и виды эффективности в менеджменте.



1.1. Концепция эффективности в менеджменте.

Менеджмент – неотъемлемая часть любой организации. Эффективный менеджмент определяет успех организации, следовательно, любой организации необходимо стремиться к эффективному менеджменту.



Эффективный менеджмент – это управление, которое позволяет достичь целей организации – как краткосрочных, так и долгосрочных целей.

При этом организация может быть как коммерческой – ориентированной на получение прибыли, так и некоммерческой (НКО), то есть основной целью деятельностью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками (благотворительные фонды, правозащитные фонды, общественные организации, клуб любителей кошек).



Менеджмент сегодня считают наукой, цель которой помочь коммерческим предприятиям стать максимально эффективными.

Со времен Адама Смита, Давида Рикардо, Фредерика Тейлора и Эдвардса Деминга, определивших менеджмент наукой, изучавшей методы снижения потерь — времени, сырья, капитала, значимость эффективности не подвергается сомнению.

В современных исследованиях установлено, что менеджмент — это больше, чем управление людьми, менеджмент; это — управление ресурсами в целом.



Менеджмент — управляющее воздействие на рынок, производство и / или операции с ресурсами в организации и ее подразделениях, которое может касаться людей и не только их.

Управляющее воздействие оказывают организационные субъекты.

Цель управляющего воздействия: достижение показателей организации.

Менеджмент на уровне организации или ее подразделения является синонимом "руководства" или "лидерства" [58, p. 22],



Как развивались представления о категории «эффективность»?

Исторически категория «эффективность» прошла путь от игнорирования и до становления в качестве основного измерителя при оценке деятельности компании.

Применение эффективности на практике также изменялось: от распространенной оценки соотношения результата и затрат и до удовлетворения нужд потребителей и

оценки степени достижения целей. Обратимся к развитию представлений об эффективности в разные периоды экономической мысли, систематизированным отечественными исследователями [37, с. 940].

Таблица 1 – Развитие категории эффективности в экономической науке

Период	Направление	Исследователи	Использование понятия «эффективность»
1776–1817 гг.	Формирование классической экономической теории	А. Смит	Не употреблял в своих трудах термина «эффективность», однако считал ее обязательным следствием «невидимой руки» рынка
		Д. Рикардо	Использует термин «эффективность» не в качестве оценки результата, а как отношение результата к определенному виду затрат, иначе – «превышение результата над затратами»
1818–1883 гг.	Марксизм	К. Маркс	Экономическая эффективность – основное условие трансформации одной общественно-политической формации в другую

1890– 1924 гг.	Появление и развитие понятия «экономическая эффективность»	В. Парето	Эффективность – ситуация, когда все выгоды от обмена сторон исчерпаны
		А. Пигу	Экономическая система достигает максимальной эффективности тогда, когда предельная полезность всех факторов выравнивается
		Г. Эмерсон	Эффективность – основная задача управления. Формулирует 12 принципов
Начало XX в.	Появление институционализма	Дж. Гэлбрейт	Экономическая эффективность корпораций определяется способностью достигать поставленных целей: защитных и положительных
XX в.	Развитие менеджмента как науки	П. Друкер	Эффективность – способность «делать вещи правильно», то есть получать результаты с наименьшими затратами ресурсов
		К. Кэмерон	Ограничил эффективность рядом характеристик: с чьей перспективы

			оценивается; используемые показатели; цель оценки; период наблюдения; чему противопоставляется
Конец XX – начало XXI в	Современный период: использование неоинституционального подхода для исследования эффективности	М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури	Эффективность – внутренняя экономичность, которая измеряет наилучшее использование ресурсов
		П. Дойл, П. Стерн	Эффективность связана с удовлетворением нужд потребителей и является внешним показателем, в то время как производительность описывает соотношение результата и внутренних затрат
		К.Р. Макконелл, С.Л. Брю	Эффективность – производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов; достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов

			определенной стоимости
		М. Ротбард	Эффективность не имеет смысла вне контекста преследования специфических целей
		Дж. Ван Гиг	Эффективность – степень достижения ряда целей



Признаки (атрибуты) эффективного менеджмента: примеры из практики.

Рассмотрим признаки (атрибуты) эффективного менеджмента на примере лучших компаний из списка Fortune 500 [40].

1. **Инновации:** вложение средств в исследования и разработки ради инноваций в обслуживании клиентов и стейкхолдеров (заинтересованных лиц). В том числе – в ситуации, когда результат не гарантирован.

2. **Качество менеджмента / эффективные управленческие навыки:** качество совета директоров и высшего руководства; высокая квалификация управленческой команды, обладающей опытом в своей основной сфере деятельности. Наличие у руководства эффективных управленческих навыков для проведения эффективных управленческих встреч, на которых принимаются решения, которые напрямую способствуют достижению целей компании.

3. **Долгосрочная стоимость инвестиций:** поощрение преимущества долгосрочных целей перед краткосрочными выгодами.

4. **Социальная ответственность компании:** общество – одна из заинтересованных сторон развития компании.

5. Талант сотрудников: признание сотрудников наиболее важным активом организации, навыки и талант которых позволяют им производить продукты и услуги мирового класса.

6. Качество продуктов и услуг – вклад в достижение финансовых и иных целей.

7. Финансовая устойчивость: привлечение дополнительного капитала для роста, эффективное управление оборотным капиталом, готовность нести временные убытки.

8. Использование корпоративных активов: контроль активов, оптимизация структуры активов, инвестирование в покупку активов и эффективное использование этих активов.

9. Эффективность ведения бизнеса в глобальном масштабе: достаточная инфраструктура для глобальных бизнес-возможностей.

Кроме того, в числе эффективных характеристик менеджмента выделяют и следующие характеристики:

1. Эффективное обращение с изменениями.
2. Применение лучших методов и процессов для доставки продуктов и услуг.
3. Стиль управления эффективен и соответствует характеру бизнеса.
4. Знание эффективных стратегий управления.



Применение эффективности к менеджменту.

Смысл применения «эффективности» в отношении менеджмента заключается в том, чтобы при наименьших затратах (материальных, финансовых, трудовых) получить наивысший результат. Или иначе: стоимость результата должна быть выше, чем затраты на достижение результата. Это касается всех элементов в цикле управления, начиная от планирования и

постановки целей и завершая получением конечного результата деятельности.



Почему сложно оценить эффективность менеджмента?

Проблема оценки эффективности менеджмента связана с двумя видами факторов.

1. Результат управленческих действий может быть как прямым(непосредственным), так и косвенным (побочным), он может проявиться позже, чем период, в котором оценивают затраты.

2. Результатом может быть не только экономический и / или производственный эффект, но и социально-экономический, социально-психологический, социально-организационный. Эффекты разных видов могут противоречить друг другу: рост социально-ориентированных эффектов (сплочение коллектива) может привести к снижению экономического эффекта (при высоких затратах на мероприятия по сплочению коллектива), и наоборот.



Значение эффективного менеджмента в организации:

1. Эффективный менеджмент обеспечивает прибыльность организации.

2. Эффективный менеджмент способствует лучшей координации между подразделениями организации.

3. В результате эффективного менеджмента в организации сотрудники выполняют задачи в установленные сроки.

4. Сотрудники остаются лояльными к своей работе и не воспринимают работу как «наказание».

5. Эффективный менеджмент приводит к созданию позитивной атмосферы на рабочем месте.

Однако чрезмерное стремление к эффективности может иметь и негативные последствия – как экономические, так и социальные. С одной стороны, выгоды от эффективности могут распределяться неравномерно. Компании с растущей эффективностью получают все большую часть доступной прибыли, становятся гигантами на рынке и могут начать диктовать свои правила другим участникам рынка. С другой стороны, постепенно отрасль может концентрироваться вокруг главной бизнес-модели. И такое однообразие может сделать компанию уязвимой к кризисам и лишить бизнес устойчивости.

1. 2. Соотношение результативности и эффективности.

«Эффективное» часто определяют как хорошо работающее и дающее необходимые результаты. Значит ли это, что «эффективность» и «результативность» – синонимы?



Какое соотношение «эффективности» и «результативности»?

В современном научном мире соотношение эффективности и результативности неоднозначно. Это можно объяснить тем, что, во-первых, отсутствует однозначность перевода данных понятий с английского языка. И, во-вторых, необходимо учитывать контекст, в котором употребляется то или иное понятие.



Результативность может указывать на удовлетворение требований покупателей, а эффективность

– на использование ресурсов компании для удовлетворения этих требований.

Или – эффективность – стремление к достижению конечного результата с учетом затрат на это достижение.



Исследователи выделяют две тенденции соотношения «эффективности» и «результативности»: отождествление и разграничение понятий.

1) **Отождествление понятий эффективности и результативности.** Например, эффективность – это результативность процесса [2]; либо – любой результат – тот или иной вид эффекта [4, с. 113].

Действительно, между понятиями «результат» и «эффект» есть общее: и то, и другое достигается при затрате определенных ресурсов.

2) **Разграничение понятий эффективности и результативности.** Эффективность можно рассматривать как показатель стремления к конечному результату, а не сам результат, который можно рассматривать как один из вариантов правильности.

Современные представления о соотношении эффективности и результативности приведены в таблице 2 на основе [37, с. 941].

Таблица 2 –Современные представления о соотношении эффективности и результативности

Содержание представлений		Авторы
Результативность	Эффективность	
Отношение результата деятельности предприятия к его целям	Отношение результата к ресурсам	А.К. Семенов, В.И. Набоков
Достижение намеченных целей в соответствии с	Эффективность деятельности	А.Г. Поршневу, Е.И. Кнышова,

потраченными ресурсами	предприятия – есть его результативность	Т.В. Алесинская и др.
Максимальный выпуск продукции	Соотношение максимального выпуска с минимальными издержками	Д.О. Ямпольская и др.
Одно из измерений эффективности, степень достижения целей.	Соотношение результата и затрат	И.В. Бондаренко



Соотношение результативности и эффективности должно быть основано на соотношении понятий «результат» и «эффект», поскольку эти понятия образуют корень, соответственно, «результативности» и «эффективности».



В чем различие между результатом и эффектом?

Русскоязычные толковые словари не дают четкого разграничения этих понятий.



Эффективность – относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение [28].

В переводе с латинского «resultatus» термин «результат» означает «отраженный». Термин «эффект» происходит от латинских слов «effectus» – «исполнение, действие», от «efficio» – «действую, исполняю».

Один из авторитетных американских толковых словарей – словарь Мерриам Вебстер (MerriamWebsterDictionary) определяет «результат» и «эффект» следующим образом [49].

Результат – это то, что получено – следствие, вопрос, заключение – по итогам расчета или исследования.

Эффект – нечто желаемое получаемое, неизбежно следующее вслед за причиной, результат преодоления препятствий, средство для того, чтобы произвести впечатление.

В крупнейшем издании, онлайн-словаре Коллинза (Collinsdictionary) в составлении которого принимают участие лингвисты-эксперты [68], термины «результат» и «эффект» различаются.

Понятие «результат» означает следствие чего-то, событие или ситуация, которая происходит или существует из-за него.

Понятие «эффект» используют в том случае, если что-то вызывает изменение в вещи или человеке.



Таким образом, **результат** – конечный итог, результат – это «что получено». Результат может быть как положительный, так и отрицательный. Но наличие результата еще не гарантирует наличие эффекта.



Результат – новый продукт. Положительный результат: качественный продукт, отрицательный результат: некачественный продукт.



Эффект – то, что влечет изменения для того, кто затратил ресурсы; достигнутый желаемый результат – результат, который сработал как цель.

Эффект – это конечный желаемый результат, достигаемый в материальном, денежном, социальном

выражении после внедрения мероприятий по совершенствованию процесса (бизнес-процесса, процесса производства) или системы (организации в целом).



Эффект – качественный продукт, у которого появляются новые клиенты и который приносит дополнительную прибыль производителю.

Результат – внедрение нового оборудования / или – системы вовлечения работников.

Эффект – повышение производительности труда персонала на 7%.



Как оценить эффективность менеджмента?

Чтобы оценить эффективность менеджмента, необходимо знать составляющие эффективности.



Классический метод определения эффективности управленческого труда – расчет соотношения конечного результата (эффекта) к затратам.

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}$$

где:

\mathcal{E} – эффективность, P – достигнутый желаемый результат, Z – затраты.

Традиционно различают экономические, социально-экономические, социальные и организационные эффекты.



Экономическим называется **эффект**, который имеет непосредственную стоимостную форму, то есть измеряется в денежных или натуральных измерителях.

Например, увеличение прибыли, рост доходов.

 **Социально-экономический эффект** сочетает экономическую выгоду и социальную стабильность.

К примеру, снижение уровня профессиональных заболеваний, улучшение условий труда и рабочего места.

 **Социальный эффект** – благоприятные изменения, которые ожидаются от деятельности, которые характеризуют качественную сторону происходящего; это – общий положительный результат, который получает общество / организация / человек при реализации проекта, степень удовлетворенности потребностей (существования, взаимоотношений, потребности в самовыражении / развитии).

Например, удовлетворенность социальным статусом, финансовым положением, повышение уровня образования, доля клиентов, получивших в результате профориентационных мероприятий хорошо оплачиваемую работу.

 **Организационный эффект**– эффект синергии или совместного действия – проявляется в том, что результат объединения усилий и взаимодействия членов коллектива (участников команды) выше, чем результат суммы деятельности всех отдельных его участников, действующих индивидуально. Организационный эффект может быть представлен формулой « $1+1=3$ », это достигается за счет обмена идеями, узкой специализации деятельности при выполнении масштабных работ, согласовании работ при единстве цели.

Организационный эффект указывает на эффект построенной в организации структуры при ее влиянии на измеримые показатели деятельности.

Например, влияние команды на достижение измеримых показателей по сравнению с индивидуальными результатами работы.



Затраты – это расходы, траты в предвидении какого-либо результата.

Затраты обычно подразделяются на материальные затраты, трудовые и финансовые.

К материальным затратам относят затраты на сырье, полуфабрикаты, также наряду с данными затратами учитывают затраты на энергию.

Трудовые затраты составляют время, потраченное на выполнение работы, и затраты на квалификацию работников.

Финансовые затраты включают деньги или их эквиваленты.

1.3. Принципы и виды эффективности в менеджменте.



Принцип – основное положение какой-либо теории, учения, науки, а также – убеждение, взгляд на вещи.

Впервые систему принципов эффективности менеджмента разработал в 1911 году американский инженер, предприниматель, консультант Гарингтон Эмерсон. Данные принципы были сформулированы как принципы производительности в одноименной работе «Двенадцать принципов производительности» [34; 38].

Эти принципы эффективности / производительности впоследствии стали называть еще и «принципы Эмерсона». К ним относят:

1. Точно поставленные идеалы или цели, к достижению которых стремятся руководитель и подчиненные на всех уровнях управления
2. Здравый смысл: анализ каждого нового процесса с учетом перспективных целей с позиции оценки на основе здравого смысла.
3. Компетентная консультация: по вопросам производства и управления необходимы специальные знания и советы; компетентный совет – коллегиальный совет.
4. Дисциплина: подчинение всех членов коллектива правилам и распорядку, установленным в организации.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет: обеспечение руководителя необходимыми сведениями.
7. Диспетчирование: обеспечение четкого оперативного управления деятельностью коллектива.
8. Нормы и расписания: для точного измерения недостатков в организации и уменьшения потерь, вызванных ими.
9. Нормализация условий: обеспечение сочетания времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты.
10. Нормирование операций: установление времени и последовательности выполнения каждой операции.
11. Писанные стандартные инструкции: обеспечение четкого закрепления всех правил выполнения работ.
12. Вознаграждение за производительность с целью поощрения труда каждого работника.



С момента разработки системы принципов эффективности менеджмента прошло больше ста лет. За это время кардинально изменилась ситуация на рынке, и менеджменту приходится считаться с изменениями.



Сервис-ориентация – ориентация на потребности и интересы клиента (клиентоцентризм) сменила приоритет производителя товаров и услуг.

В современном быстро развивающемся обществе быстро меняются и предпочтения потребителя, следовательно, менеджмент должен проявлять гибкость в перестройке производства. Требуется производство «ondemand», по требованию, «под заказ». Тогда как принципы Эмерсона больше подходят к массовому, серийному производству.

В современной науке выделяют три группы основных принципов эффективности менеджмента [18; 21]:

1. Принципы приоритетов человеческого фактора в менеджменте: мотивированная деятельность, профессионализм;
2. Принципы ориентирования управленческой деятельности: разработка цели, миссии, стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий для творчества (система «думай сам»);
3. Принципы критических факторов: учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность как формы эффективного сотрудничества и партнерства.



Виды эффективности в менеджменте.

Существуют различные подходы к классификации эффективности менеджмента в зависимости от ключевого показателя.

В современной теории управления выделяются следующие основные виды эффективности:

- в зависимости от средств воздействия — целевая, стратегическая и тактическая, планируемая, прогнозная, программная, концептуальная, мотивационная и стимулирующая, ресурсная и потенциальная;
- по содержанию эффекта — экономическая, социальная, инновационная, организационная, экологическая;
- по уровню проявления эффекта — народно-хозяйственная, региональная, отраслевая, внешнеэкономическая;
- по формам эффективности — деятельность менеджера, аппарата управления, процесса управления, системы менеджмента, управленческих нововведений;
- по стадиям развития систем менеджмента — формирования, становления, антикризисного управления, реформирования, реструктуризации;
- по видам систем менеджмента — маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая.

Также эффективность подразделяют по отношению к среде на внешнюю и внутреннюю. Под внешней эффективностью понимают выгодность — степень достижения целей для организации с учетом возможностей и требований внешней среды; под внутренней эффективностью — экономичность — соотношение цены результата с учетом затрат организации.



Наиболее распространенным видом эффективности является эффективность по содержанию эффекта.

Чаще всего оценивают экономическую, организационную и социальную эффективность.



Экономическая эффективность – это показатель, отражающий соотношение эффекта деятельности к затратам на управленческие функции. Видами затрат на управление могут быть:

1. Оплата труда руководителей и специалистов, технического и обслуживающего персонала, премии и доплаты.
2. Затраты на технику: носители информации и предметы управленческого труда.
3. Затраты на обработку информации и обслуживания процесса, знания и условия труда.
4. Затраты на организацию и обеспечение управления: научно-исследовательская работа и организация труда, подготовка и повышение квалификации, методы по совершенствованию управления.
5. Накладные расходы: командировки и транспортные расходы, почтово-телеграфные расходы, телефонные, канцелярские расходы и транзакционные (подарки, рестораны).

Основные показатели экономической эффективности приведены в таблице 3 [37, с. 941].

Таблица 3 – Основные показатели экономической эффективности по факторам производства

Объект анализа	Показатель
Общие показатели	Производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов (производительность).

	Прибыль на единицу общих затрат. Рентабельность производства. Затраты на 1 руб. товарной продукции
Эффективность трудовых ресурсов	Производительность труда. Доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда. Коэффициент использования полезного фонда рабочего времени. Трудоемкость единицы продукции. Зарплатоемкость единицы продукции
Эффективность производственных активов	Фондоотдача. Фондоотдача активной части основных фондов. Рентабельность основных фондов. Фондоемкость единицы продукции. Материалоемкость единицы продукции. Коэффициент использования важнейших видов сырья и материалов
Эффективность оборотных активов	Оборачиваемость оборотных средств. Рентабельность оборотных средств. Относительное высвобождение оборотных средств. Экономичность.
Эффективность инвестиционных проектов	Удельные капитальные вложения (на единицу прироста мощности или продукции). Рентабельность капитальных вложений. Срок окупаемости капитальных

	вложений и др. Прибыль проекта. Рентабельность инвестиций. Внутренняя норма доходности
--	---



Социальная эффективность – степень удовлетворения личных потребностей общества, показывающая направленность хозяйственной деятельности на человека, отвечая его потребностям; или – соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам человека в организации.

Социальная эффективность свидетельствует о благоприятных изменениях, повышении качества жизни человека и общества в результате реализации программы / проекта при вложении денежных средств.

При оценке социальной эффективности следует ответить на вопрос: насколько социальный эффект зависит от реализуемой программы изменений?

Социальная эффективность оценивается на основе

- наблюдений,
- интервью с участниками / заинтересованными лицами программы или проекта о том, как изменилась их жизнь до и после внедрения программы / проекта,
- опросов широкого круга лиц для оценки общего влияния программы / проекта.

Социальные эффекты можно классифицировать по следующим группам [31].

1) Социальные эффекты в сфере занятости, условий и инфраструктуры рынка труда (улучшение условий труда, доступ к труду для отдельных групп граждан, социальная инклюзия, отсутствие дискриминации).

2) Социальные эффекты в сфере увеличения дохода (рассматриваются не только возможности увеличения доходов, но и возможность экономии на расходах).

3) Социальные эффекты в сфере доступа к социальным услугам (образованию, здравоохранению).

4) Социальные эффекты в сфере здравоохранения и общественной безопасности (повышение стандартов качества предоставляемой медицинской помощи, доступ к медицинской помощи, охрана правопорядка, борьба с терроризмом).

5) Социальные эффекты в обеспечении прав и свобод граждан (защита частной и семейной жизни, гражданские и политические права и свободы).

6) Социальные эффекты в сфере демографии (включая рост населения, миграцию, состав народонаселения).

7) Социальные эффекты в сфере защиты и сохранения культурного наследия, развития науки и искусства, сохранения памятников.

8) Социальные эффекты в сфере институционального регулирования (улучшение качества законов, поддержка бизнеса, защита прав собственности и т. д.).



Организационная эффективность – способность организации функционировать и достигать определенных целей с выгодным соотношением результатов и затрат.



Рекомендуется комплексно подходить к оценке эффективности организации, учитывая объективные (экономические) и субъективные (социально-психологические) показатели [3].

Показатели оценки организационной эффективности подразделяют на объективные и субъективные.

Объективные показатели оценки эффективности организации включают:

- результативность,
- производительность,
- продуктивность,
- рентабельность,
- экологичность,
- энергоёмкость.

Субъективные показатели оценки эффективности организации выражают:

- трудовую, духовную и общественную активность персонала,
- удовлетворенность трудом,
- относительную стабильность организации,
- межличностные отношения в организации.

ВОПРОСЫ НА ЗАКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ 1:

1. Каковы критерии эффективности в экономической науке?

2. По каким признакам можно на практике определить эффективность менеджмента?

3. Эффективный менеджмент организации: значение и проблемы оценки.

4. В чем отличие результата и эффекта при оценке эффективности?

5. Каковы основные составляющие для оценки эффективности?

6. В чем заключаются основные принципы эффективности менеджмента?

7. Какие существуют основные виды эффективности в теории управления?

8. Что понимается под экономической эффективностью?

9. Что понимается под социальной эффективностью?

10. Что понимается под организационной эффективностью?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ 1:

1. Проанализируйте практику конкретной организации и приведите примеры результата и эффекта в менеджменте в соответствии с объектом анализа. Данные оформите в таблице, указав наименование организации и не менее 3-х примеров по результату и эффекту.

Таблица 4 – Результат и эффект в менеджменте

« _____ » (наименование организации).

№	Объект анализа	Результат	Эффект
1			
2			
3			

2. Из практики конкретной организации подберите примеры экономической, социальной и организационной эффективности. Данные оформите в таблице, указав наименование организации и не менее 3-х примеров по каждому виду эффективности.

Таблица 5 – Виды эффективности в « _____ »

(наименование организации).

№	Вид эффективности		
	Экономическая	Социальная	Организационная
1			

2			
3			

ТЕМА 2. ПОКАЗАТЕЛИ И КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

План изучения темы:

- 2.1. Сбалансированная система показателей (BSC).
- 2.2. KPI-подход.
- 2.3. OKR-подход.



2.1. Сбалансированная система показателей (BSC).

К оценке эффективности менеджмента применяют комплементарные методики и соответствующие им показатели.

Термин «комплементарность» происходит от латинского слова «complementum», что означает «дополнение».



Комплементарные методики в оценке бизнеса – две и более методик, которые отражают различные позиции на оценку эффективности и взаимно дополняют друг друга.

Одной из таких методик является сбалансированная система показателей эффективности – BalancedScoreCard, BSC. В русском переводе часто встречается аббревиатура ССП.

Концепцию сбалансированной системы показателей разработали в 90-е годы XX века профессор Гарвардской школы бизнеса Роберт Каплан и консультант по вопросам управления Дэвид Нортон.

ССП – это **система** показателей, значит, она предполагает совокупность показателей, их взаимосвязь, взаимозависимость, при которой данные показатели образуют единое целое.

Сбалансированность системы показателей означает, что показатели подобраны таким образом, что уравнивают друг друга, то есть у каждого показателя нет преимуществ перед другим, они связаны между собой как в рамках одного бизнес-процесса, так и с показателями, находящимися в разных бизнес-процессах.

Бизнес-процессы в ССП – перспективы (направления, проекции). Их всего 4 группы:

- 1) финансы,
- 2) клиенты (взаимоотношения с клиентами),
- 3) внутренние бизнес-процессы,
- 4) обучение и развитие персонала.



Перспектива – элемент для декомпозиции (разделения целого, сложного на простые части, уровни; упрощение) стратегии.

Данным перспективам (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие) соответствуют

определенные показатели (индикаторы), которые едины для всей компании. И по которым происходит измерение.



Как полагали Нортон и Каплан, ССП должна переводить миссию и общую стратегию предприятия в систему четко поставленных целей, задач и показателей, определяющих степень достижения целевых установок в рамках 4 основных перспектив.

Для каждой отрасли и конкретного предприятия формируется своя ССП в зависимости от индивидуальных ресурсной базы и конкурентного статуса.



Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией,

- основанная на том, что между стратегическими целями, перспективами и показателями их реализации существуют причинно-следственные связи,
- предполагающая измерение и оценку эффективности деятельности по определенным показателям,
- и позволяющая отслеживать достижение целей в процессе выполнения ежедневных задач при реализации стратегии компании.

Таблица 6 – Соотношение перспектив и показателей (индикаторов) ССП[12; 26]

Перспективы ССП	Примеры показателей (индикаторов) ССП
Финансы	Выручка, прибыль, рентабельность инвестиций, добавленная стоимость, совокупные активы, доходы к совокупным активам,

	доходы на одного сотрудника, доходы от новых продуктов
Взаимоотношения с клиентами	Количество клиентов, доля рынка, сохранение клиентской базы и доли рынка, средний оборот на одного клиента, индекс удовлетворенности клиентов (CSI), индекс лояльности клиентов (NPS), % жалоб (рекламаций)
Внутренние бизнес-процессы	Качество, сроки исполнения заказа, стоимость, разработка новых продуктов, производительность труда, рост производительности, административные расходы, оборачиваемость складских запасов, время подготовки производства, % брака
Обучение и развитие персонала	Текущая текучесть кадров, время (количество часов) на обучение 1 сотрудника, среднее время отсутствия, ежегодные затраты на обучение одного человека, индекс удовлетворенности персонала, наличие информационных систем



Как связаны ССП и стратегия компании?

ССП объясняет смысл стратегии компании через набор показателей – взаимозависимых, сбалансированных.

Стратегия компании реализуется при достижении стратегических целей, которые распределены по 4 перспективам, каждой из которых соответствуют определенные взаимозависимые, сбалансированные показатели, достигаемые в процессе выполнения сотрудниками каждодневных задач.

Поскольку ССП – инструмент стратегического управления, не следует ждать от ее внедрения молниеносных результатов.



ССП исходит из того, что **«невозможно управлять тем, что нельзя измерить»**.

Основной упор в ССП делается на измерение и оценку достижения финансовых результатов компанией, эта оценка дополняется финансовыми показателями деятельности непосредственных исполнителей.

Кроме того, с помощью ССП можно одновременно участвовать и в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста [12].



ССП внедряется на уже разработанную стратегию компании.

Особое значение в ССП придается обратной связи – информированию или коммуникации, которая называется стратегической обратной связью.



Стратегическая обратная связь – процедура получения информации, которая позволяет проверить правильность и жизнеспособность выработанной стратегии, контролировать процесс исполнения и корректировать его, а при необходимости – и изменять концепцию стратегии.



Основной принцип построения ССП – цепь причинно-следственных связей, которая пронизывает все составляющие и соединяет их в единое целое.



Рисунок 1 – Пример цепи причинно-следственных связей от обучения и совершенствования навыков и умений персонала до доходности основного капитала [12]

Общую стратегию компании ССП переводит в термины операционного процесса, четко формулируя цели и показатели по каждой перспективе (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие / карьерный рост персонала).



Рисунок 2 – Связь ССП и стратегии компании [12]



Что нужно для разработки сбалансированной системы показателей?

Спойлер: стратегический анализ, наличие стратегии в организации, проектирование стратегической карты.

1. Стратегический анализ.

Необходимо собрать комплекс данных о факторах внешней и внутренней среды организации.

Для этого можно воспользоваться инструментарием анализа PESTEL (анализ политических, экономических, социальных, технологических, экологических и законодательных факторов внешней среды) и SWOT (анализа факторов сильных, слабых сторон организации; возможностей и угроз для организации со стороны внешней среды).

Анализ факторов среды организации необходим для того, чтобы выявить набор стратегических направлений, которые далее необходимо перевести в стратегические цели.

II. Сформулировать стратегические цели на основе выявленных в результате анализа стратегических направлений и в рамках стратегии компании (при ее наличии).

Либо при отсутствии стратегии – сформулировать миссию, видение, стратегические цели компании для создания корпоративной стратегии, которая послужит основой для разработки стратегической карты.

III. Создание стратегической карты.

 **Стратегическая карта ССП** – это документ, который наглядно (диаграммой, схемой) отражает стратегию компании через стратегические цели, перспективы и показатели, показывает причинно-следственные связи между ними и позволяет измерить эффективность деятельности компании.

Стратегическая карта ССП – схема, диаграмма, на которой отображены связи между задачами по достижению цели.

Общие обозначения элементов на стратегической карте:

- цель формулируется текстом, графически оформленным в прямоугольник или овал,
- количество целей, как правило, < 20,
- цели распределены по 4 перспективам (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала),
- цели связаны между собой стрелками, которые отображают причинно-следственные связи.

Объем стратегической карты, как правило, – 1 страница.



Как сформировать стратегическую карту ССП?

1) Исходить из того, что имеется 4 перспективы бизнес-процессов: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие (карьерный рост).

2) По каждому из перспектив определить **стратегическую цель**.



Стратегическая цель – направление реализации стратегии, целевой результат.

Для формулирования стратегической цели необходимо ответить на вопросы:

1. «финансы»: какое мнение о себе мы должны создать у наших акционеров, чтобы достичь финансовых успехов?
2. «клиенты»: какое мнение о себе мы должны создать у наших клиентов, чтобы реализовать свое видение будущего?
3. «внутренние бизнес-процессы»: в каких бизнес-процессах мы должны достичь совершенства, чтобы удовлетворять запросы наших акционеров и клиентов?
4. «обучение и карьерный рост персонала»: каким образом мы должны поддерживать способность изменяться и совершенствоваться, чтобы реализовать свое видение будущего?

Количество целей по каждому направлению – **3-5**, они имеют качественное выражение.

Пример стратегической цели: повышать квалификацию персонала.

3) Для каждой перспективы **подобрать показатели и целевые значения**, то есть, определить ключевые показатели результативности (KPI).



Показатели – метрики, которые отражают прогресс на пути к достижению цели и указывают, как должна быть реализована стратегия на операционном уровне.

Целевые значения – количественные выражения уровня достижения по тому или иному показателю.

Например,

показатель – процент сотрудников, повысивших квалификацию;

целевое значение – 25 %.

Также при разработке ССП для каждого показателя рекомендуется разработать «паспорт», в котором будут указаны все детали расчета целевых значений: приведены формулы, методика / алгоритм расчета, текущие и плановые значения и другие необходимые элементы.

4) Определить **стратегические задачи и инициативы**.



Стратегические задачи – проблемы, при решении которых будет достигнута цель.

Стратегические инициативы – мероприятия, которые необходимы для достижения цели.

Перспективы и цели компании

Перспективы	№	Стратегическая цель	Показатель	Целевое значение	Стратегические действия
Финансы	1	Рост продаж на внешнем рынке	Товарность	25 % рынка в области	-
	2	Рост продаж на внутреннем рынке	Товарность	1 % общего рынка	-
	3	Повышение рентабельности	ROI*, ROS**	10 % 5 %	-
Заинтересованные стороны	4	Имидж	Доля флуктуации	-20 %	Система скидок, новые каналы сбыта
	5	Каналы сбыта	Выручка от новых клиентов	650 000\$	Улучшать имидж
	6	Ассортимент продукции	Количество новых продуктов	+3	Наладка выпуска
	7	Введение менеджмента качества	Сертификат	80 % готовность	План мероприятий
	8	Улучшение структуры издержек	Коэффициент изменения издержек	-12 %	
Процессы	9	Соглашение с гос. ведомствами древесины	Стадия переговоров	Наличие 80 %	Переговоры, лоббирование
	10	Описание процессов	Количество неописанных процессов	0	Описание и стандартизация работ
	11	Снижение брака	Процент брака	2 %	Система менеджмента качества
	12	Время производства	Текущее время	- 20 %	Новое планирование
	13	Надежность поставщиков	Процент некачеств. продукции	2 %	Аттестация поставщиков
Потенциал и рост	14	Производительность	Выпуск продукции в руб. на 1 раб.	+ 10 %	Реорганизация бизнеса
	15	Повышать квалификацию	Процент сотрудников, повысивших квалификацию	20 %	Учебные программы и тренинги
	16	Мотивация сотрудников	Индекс мотивации	75 %	Плоская иерархия, BSC-премии
	17	Технологии и инновации	Количество внедрений новых технологий	2	Реорганизация бизнеса

Примечание: * ROI – рентабельность инвестиций, отношение чистой прибыли к размеру инвестиций за период;

** ROS – рентабельность продаж, отношение чистой прибыли к выручке за период.

Рисунок 3 – Пример соотношения элементов для стратегической карты ССП[22, с. 70]

5) Определить и отобразить **причинно-следственные связи** – связи между стратегическими целями, связывающие их в единую логическую цепочку по принципу: «если – то».

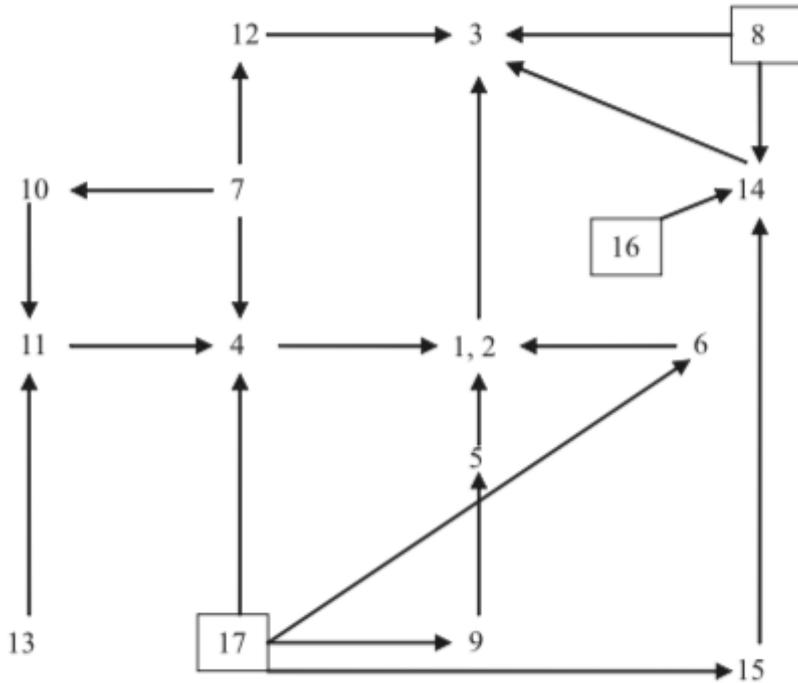


Рисунок 4 – Пример отображения причинно-следственных связей между целями компании [22, с. 71]

Таким образом, мы получим **стратегическую карту** – совокупность целей и связей между ними.

В стратегическую карту не всегда включают целевые значения, задачи и инициативы.

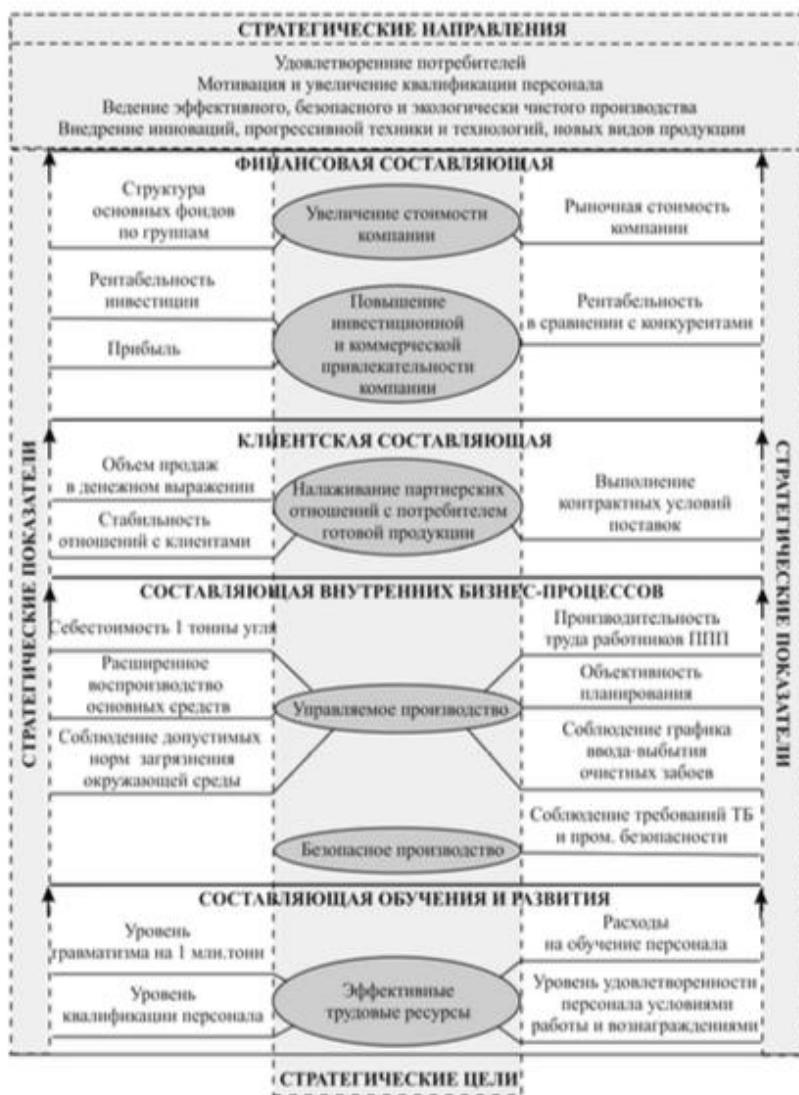


Рисунок 5 – Пример стратегической карты ССП угольной компании [27, с. 128]

Целевые значения, задачи и инициативы отражают в каскадировании ССП.



Каскадирование в ССП – это дробление (конкретизация) перспектив (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие) на стратегические цели, показатели, целевые значения, инициативы (мероприятия) по подразделениям и отделам компании.

Это – интеграция ССП по вертикали.

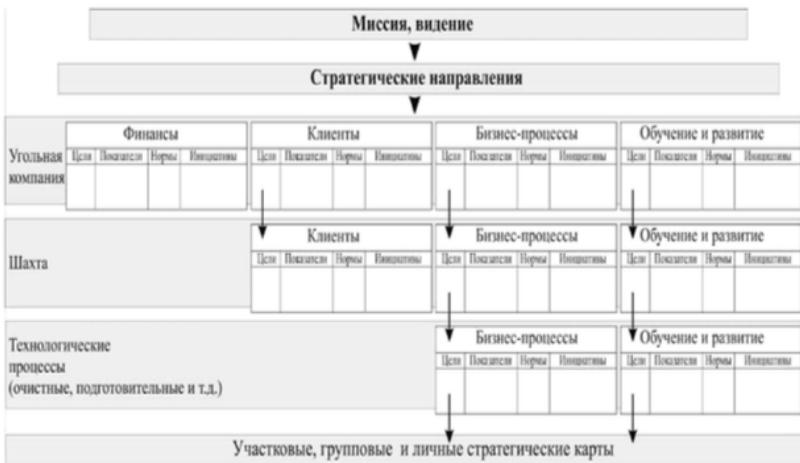


Рисунок 6 – Схема каскадирования ССП для угольной компании [27, с. 129]

Особое значение для предприятия имеет **кадровая перспектива** в силу ее долгосрочного характера.

В структуре показателей кадровой перспективы немецкие консультанты Фридаг и Шмидт [32] выделяют ранние и поздние индикаторы (показатели), которые являются взаимодополняющими.

К **ранним** показателям (Р1-3) относят:

- 1) повышение квалификации и продолжение образования,
- 2) мотивация сотрудников и
- 3) информационная инфраструктура предприятия.

Поздние показатели (П1-3) включают:

- 1) степень удовлетворенности сотрудников,
- 2) степень верности сотрудников компании и
- 3) степень продуктивности сотрудников.

В большей степени подвержены классическому измерению поздние индикаторы. Они являются показателем правильности направления развития компании и предполагают выявление потенциала персонала. Значимость данных показателей для организации заключается в том, что при их помощи может быть поддержан процесс использования, стимулирования и развития ноу-хау «базиса».



Что включают поздние индикаторы?

Удовлетворенность сотрудников(1П).

Необходимо измерять степень удовлетворенности сотрудников.

Следует исходить из того, что удовлетворенность, в значительной степени, обусловлена двумя основными факторами:

- 1) передачей ответственности и
- 2) признанием достижений. Данные показатели и выступают основными измерителями.

Что измерять для оценки удовлетворенности сотрудников?

Передачу ответственности и признание достижений.

Кроме того, удовлетворенность сотрудников можно измерять процентом дней, пропущенных по болезни, в форме проведения внутренних анонимных опросов для выявления готовности персонала к неоплаченным переработкам,

количества соискателей на должности из числа знакомых сотрудников предприятия.

Показатель **верности сотрудников** (2П) в целом влияет на успешность всего предприятия. Данный показатель важен, поскольку предприятие несет значительные расходы на введение в должность нового работника.

Что измерять для оценки показателя верности сотрудников?

Основной величиной для измерения выступает уровень текучести кадров. Однако следует учитывать, что в период высокого уровня безработицы, данная величина не является адекватной.

Также показатель верности сотрудников может быть измерен средним временем работы на предприятии, исчисляемым в годах, квотой увольнений среди сотрудников, принятых на работы в течение последних 5 лет, долей сотрудников, являющихся держателями акций предприятия. Среди нерасходных факторов можно учитывать опыт и знания сотрудников, длительное время работающих на предприятии.

Показатель **продуктивности** сотрудников (3П) определяется степенью удовлетворенности, совершенствованием и использованием его потенциала.

Что измерять для оценки показателя верности сотрудников?

Для оценки продуктивности сотрудников необходимо обсудить и разработать соответствующие критерии измерения для конкретного предприятия.

Следует учитывать, что для адекватной оценки, недостаточно одного лишь показателя роста оборота по каждому сотруднику: *«эффективным показателем могло бы быть покрытие прямых расходов по каждому сотруднику, а еще лучше – степень покрытия этих расходов»* [32, с. 176].

Кроме этого, в качестве измеримого показателя предлагается отношение покрытие прямых расходов по каждому сотруднику к его окладу. Также стоит задуматься о

языковых знаниях сбыта, выигранных судебных исках, об уменьшении количества рекламаций и др.

Поздние индикаторы кадровой перспективы с необходимостью следует дополнять ранними индикаторами.

Разработка **ранних индикаторов**, в отличие от поздних индикаторов, требует более интенсивного обсуждения.

В оценке **повышения квалификации и продолжения образования** (1P) предлагается рассматривать не фактор мотивации, а важность использования идей – стратегических и оперативных – полученных в ходе обучения.

Что измерять для оценки показателя повышения квалификации и продолжения образования?

Важность использования идей, полученных при обучении.

Х.Р. Фридаг и В. Шмидт подчеркивают, что этот «фактор ориентирован на будущее и может быть использован, например, в качестве показателя "сумма идей и предложений по рационализации, воспринятых на обучающих мероприятиях"» [32, с. 177].

Кроме того, необходим предварительный анализ компетенций сотрудников для обсуждения перечня мер и уровней обучения, соответствующих стратегии предприятия. Однако следует учитывать, что потенциал данного измерителя в большей степени имеет место при повышении сотрудниками квалификации и продолжении образования во внешних по отношению к организации центрах.

Мотивация сотрудников (2P) хотя и основана на их удовлетворенности и целенаправленном развитии, но не должна ограничиваться этими позициями.

Х.Р. Фридаг и В. Шмидт предлагают исходить из желания людей быть мотивированными.

«Необходимо создать микроклимат, который поддерживал и воодушевлял бы сотрудников, чтобы работа на благо предприятия доставляла им радость» [32, с. 178].

Что измерять для оценки показателя мотивации?

Существуют классические измерители мотивации:

- количество / рост рационализаторских предложений,
- их реализация (измеряемая размером премии),
- существенный аспект рационализаторских предложений (включая расходы, время, качество, процессы).

Наряду с классическими измерителями мотивации предлагается учитывать и другие факторы. А именно:

- долю работников, вовлеченных в социальные проекты;
- квоту участия в корпоративных мероприятиях (праздниках, поездках);
- долю автомобилей сотрудников с фирменными наклейками;
- долю сотрудников, участвующих во внутренних комитетах.

Система рационализации и внесения предложений как элемент мотивации сотрудников предполагает разработку показателей, стимулирующих рационализаторские идеи на постоянной основе. Но кроме учета количества предложений, необходимо принимать во внимание и их качественный аспект, измеряемый количеством внедренных предложений и определением степени снижения расходов за счет данных предложений, учитывая, таким образом, количество рационализаторских предложений на одного сотрудника, сумму премий за указанные предложения, количество рационализаторских предложений, поступивших от команд / групп сотрудников.

Другой мотивирующий фактор, способность работать в команде – умение работать и думать сообща – рекомендуется поддерживать материально, премируя рабочие группы за достижение поставленных целей.

Учитывая, что ССП рассчитана на деятельность всего предприятия в соответствии с его стратегией, постановка личных целей менеджмента как фактора мотивации, не менее важна. В качестве измерителя здесь предлагается определять долю менеджеров, управляющих при помощи ССП и сотрудников,

организующих повседневную работу стратегически – в соответствии с разработанными в организации показателями.

Информационная инфраструктура предприятия (ЗР) предполагает использование менеджером поисковых систем, программного и аппаратного обеспечения самого предприятия, внутренней и внешней информации без применения электроники.

Что измерять для оценки показателя Информационная инфраструктура предприятия?

Х.Р. Фридаг и В. Шмидт предлагают:

- измерять время (в часах) использования информационных систем менеджментом,
- учитывать долю неиспользованных программных разрешений (профиль ABC ПО),
- учитывать доступность результатов анализа, быстроту подготовки итоговых отчетов.

Таким образом, ССП – инструмент реализации стратегии организации, который позволит повысить эффективность менеджмента, четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия.

ССП позволяет отслеживать реализацию достижения стратегических целей. Но чтобы это осуществить – необходимо отследить достижение стратегических целей на уровне бизнес-процессов (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала). Для этого в рамках ССП используют инструмент KPI – ключевые показатели результативности работы. Для каждого бизнес-процесса разрабатывается свой набор KPI.



При внедрении ССП могут возникнуть проблемы, связанные со сбором значений показателей в

автоматическом режиме. Например, внедрение ССП с помощью MicrosoftExcel, или без какой-либо информационной поддержки возможна лишь на начальных этапах внедрения BSC либо в небольших организациях. Если компания – крупная и предполагает периодически уточнять и корректировать ССП, то для автоматизации сбора данных необходимо использовать IT-программные продукты.

Пример автоматизированного варианта – платформы BusinessIntelligence: сбор данных из разных источников, визуализация для анализа.

2.2. KPI-подход.

Когда появились первые KPI? Ответить на этот вопрос однозначно сложно. Одни из первых измерений – измерения успешности работы чиновников, их проводили еще в 221-265 гг. нашей эры императоры династии Вэй в Китае.

Появление KPI как системы управления результативностью связано с потребностью в новом измерении производительности.

К середине XX века объём промышленного производства и внедрённые технологии требовали нового измерения производительности. Неслучайно, что первые «модели KPI» появились не в научных теоретических изданиях, а стали инициативой бизнеса. Первые метрики производительности в 50-е годы ввёл GeneralElectric, а чуть позже во Франции была разработана Tableaubord (приборная панель, dashboard, дашборд), которая до сих пор повсеместно используется во французских компаниях. Как раз Tableaubord впервые упомянула финансовые и нефинансовые показатели, различающиеся для разных уровней управления. И именно в ней показатели впервые были разделены на целевые (видение стратегии) и функциональные (контролируемые, расчётные, увязанные с целями).

Основателем системы KPI принято считать профессора, экономиста и одного из гуров менеджмента Питера Фердинанда Друкера. Ему принадлежат слова «Стратегия без метрик — просто желание. Метрики, которые не соответствуют стратегическим целям, — пустая трата времени». Друкер же предложил набор метрик и показателей, которые могли бы использоваться в бизнесе. Однако почти до конца 90-х система KPI не получала широкого распространения. К концу 90-х — началу 2000-х за рубежом сложились предпосылки для широкого использования KPI.

Система KPI может повысить эффективность менеджмента, но — при грамотном использовании. С помощью этой системы можно понять, как обстоят дела в компании и отслеживать успехи компании в динамике. Однако KPI может превратиться и в набор цифр.

В чем секрет системы KPI? Для начала необходимо понять, что она из себя представляет, определиться с целями, зафиксировать и отслеживать изменения, четко представить связи между различными показателями и тем, на что они влияют.



Ключевые показатели эффективности

(KeyPerformanceIndicator, KPI) — это набор взаимосвязанных показателей, используемых современными компаниями для эффективного управления и реализации стратегических и тактических целей организации.

Метод KPI представляет систему оценки персонала, позволяющую измерить эффективность сотрудников фирмы в их способности достижения стратегических и тактических целей.



Правильный перевод термина **KPI «ключевой показатель результатов деятельности»**, так как слово Performance – это результативность, понятие более широкое, охватывающее и степень эффективности потраченных ресурсов.

Ключевые показатели результативности должны напрямую быть связаны с тактическими и стратегическими целями организации и целями конкретного подразделения компании.



Что позволяют оценить KPI?

Ключевые показатели эффективности позволяют оценить эффективность выполняемых действий

- организацией в целом,
 - отдельными структурными подразделениями и
 - каждым конкретным сотрудником,
- а также индикаторы KPI позволяют оценить
- успешность отдельных мероприятий,
- успешность проектов, программ, продуктов – то есть от выхода на определенный уровень эффективности до показателей популярности в социальных сетях.



Прежде тем, как определить KPI, необходимо определить цель, поскольку KPI – часть управления по целям (MBO).



Рисунок 7 – Место системы KPI в структуре бизнес-процессов
[16, с. 6]

Таким образом, KPI – измерители достижимости целей, а также характеристики эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника.

Management by Objectives (MBO): управление по целям.

Основоположником системы оценки эффективности достижения целей через KPI считают Питера Фердинанда Друкера.

Понятие «управление по целям» ввел Питер Фердинанд Друкер в 1954 году. Для выполнения работы и собственного развития руководители вместе с подчиненными устанавливают цели и оценивают успех в их достижении.

В процессе применения данного метода решаются индивидуальные, групповые и организационные цели.

«Это система в основе, которой лежат четко сформулированные цели компании и каждого ее сотрудника, они же ожидаемые результаты деятельности, к которым они стремятся и оценивают их достижение» [11].

В начале оценки перед каждым структурным подразделением, как и перед сотрудником, ставятся цели, которые определяются общими целями организации. Т.е. цели разрабатываются по принципу «сверху – вниз»:



Рисунок 8 – Структура целей компании

Каждая цель разбивается на 3-4 задачи. Оценка их достижения оценивается по ключевым показателям эффективности (KPI).

Управление по целям – это способ оценки эффективности УЧР, позволяющий оценить коэффициент результативности менеджера, показывающий степень достижения целей.



Цели должны быть сформулированы в соответствии с принципом **SMART**:

- Specific – специфичными для организации, подразделения, сотрудника;
- Measurable – измеримыми;
- Achievable – достижимыми, реалистичными;
- Result-oriented – ориентированными на результат;
- Time-based – основанными на установлении четких сроков.

Примерами показателей для формирования целей могут быть:

- количество постоянных клиентов,
- клиентская база за определенный период,
- уровень доходов,
- уровень расходов,
- дебиторская задолженность и др.



Вакцинировать к новой коронавирусной инфекции COVID-19 60 % взрослого населения России, или 68–69 миллионов человек в течении первого полугодия N-года.

Выполнение поставленных целей оценивается с использованием коэффициента результативности, определяемым в процентах и показывающим степень достижения сотрудником поставленных организацией целей на данном рабочем месте.

Для каждой цели устанавливается плановое значение – величина, принимаемая за стандарт при оценке показателя, расчет которой с необходимостью предполагает использование статистических данные организации, структурного подразделения или сотрудника за предыдущие периоды деятельности.

Далее производится оценка достижения целей по ключевым показателям эффективности (KPI).



Что такое «золотое правило KPI»?

10/80/10 – это означает, что компания должна иметь:

- около 10 ключевых показателей результативности,
- до 80 производственных показателей и
- 10 ключевых показателей эффективности.

Сколько и каких надо KPI?

Как показывает практика, необходимо:

- **15—20** показателей – для компании,
- **7—10** — подразделению,
- **не больше 5 (3-5)**— одному сотруднику.



Виды ключевых показателей:

–**количественные показатели:** объективная оценка результатов, имеющих количественное выражение с помощью различных измерителей.

Измерители: деньги, объем продукции, время, количество людей, маш/часы, проценты и т.д.,

–**качественные показатели:** субъективная оценка качественных результатов деятельности организации (подразделения, сотрудника)

Измерители: баллы или рейтинг, с помощью суждений (например, «очень плохо», «плохо», «хорошо» и т.п.) и балльных оценок (например, 1, 2, 3, 4 и т.д.),

–**запаздывающие:** необратимые, рассчитаны по итогам работы за определённый довольно длительный период,

Измерители: стоимость предприятия, чистая прибыль, выручка, доля рынка, постоянные и переменные затраты, индекс удовлетворенности клиентов, производительность труда и др.

–**опережающие или оперативные показатели:** позволяют управлять положением дел в течение отчетного периода для достижения поставленных целей по его завершении, это – показатели промежуточных результатов работы за определенный, относительно короткий период времени влияют на значения соответствующих запаздывающих показателей.

Измерители: объем продаж, среднее время выполнения заказа, размер клиентской базы, процент внутреннего брака, интенсивность и объем рекламы, дебиторская и кредиторская задолженность и др.

–**индивидуальные показатели** – это показатели личной результативности и эффективности каждого работника, показатели на которые конкретный работник может повлиять, путем приложения умственных и (или) физических усилий и за которые он несет персональную ответственность;

–**групповые показатели (командные)** – это показатели, которые характеризуют общие для подразделения (группы, организации в целом) результаты, зависящие от групповых усилий;

–**финансовые показатели** оценивают финансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника).

Измерители: выручка, чистая прибыль, объем продаж в денежном выражении, маржинальная прибыль, рентабельность, оборачиваемость (активов, запасов, кредиторской и дебиторской задолженности и др.), ликвидность и так далее.

–**нефинансовые показатели** оценивают нефинансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника).

Измерители: объем продаж в натуральном выражении, доля рынка, уровень конкурентных преимуществ, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность персонала, время выполнения заказа, длительность производственного цикла, производительность труда, текучесть кадров и так далее [39].



Что характерно для эффективных КРІ?

Требования к эффективным КРІ [16, с. 8-9].

■ **Адресная принадлежность.** Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным сотрудником или группой из сферы бизнеса, которые несут ответственность за соответствующие результаты. То есть показатель находится в зоне ответственности сотрудника или группы.

■ **Правильная ориентация.** Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития.

■ **Достижимость.** Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но вместе с тем, вероятность ее достижения должна быть на уровне **не менее 70–80%**. Иначе КРІ как изначально недостижимые могут быть демотиватором для сотрудника.

■ **Открытость к действиям.** Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных,

то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.

■ **Обеспечение прогнозирования.** Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.

■ **Ограниченность.** Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на достижении нескольких высокоприоритетных задач, а не рассеивать их на слишком многие предметы.

■ **Легкость восприятия.** Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

■ **Сбалансированность и взаимосвязанность.** KPI должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом.

■ **Инициирование изменений.** Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании.

■ **Простота измерения.** Ключевые показатели эффективности работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс.

■ **Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами.** Показатели должны способствовать мотивации персонала. Организация может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая KPI с учетом мотиваторов определенного сотрудника.

■ **Релевантность.** Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».

■ **Сопоставимость.** Показатели также должны быть сопоставимыми, чтобы одни и те же показатели можно было сравнить в двух подобных ситуациях. Например, нельзя

сравнивать значения такого показателя, как средний чек (KPI – отношение среднедневной выручки к количеству чеков за день), для магазинов одного формата, но расположенных в областном центре и «в глубинке».

■ **Разумность.** Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа.

Для расчета KPI предприятие с учетом собственных целей самостоятельно разрабатывает перечень KPI, определяет вес каждого показателя и веса – разброс коэффициента. При разработке показателей необходимо учитывать соответствие KPI общим целям компании и исходить из возможности измеримости данных показателей.



Как разрабатывать KPI: подходы к разработке.

Выделяют два основных подхода к разработке KPI: процессный и функциональный.

Процессный подход предполагает, что для разработки KPI необходимы миссия, стратегия и цели организации.

Далее описывают все бизнес-процессы, предлагают направления их оптимизации и формулируют цели каждого бизнес-процесса как цели-намерения без привязки к определенным показателям, срокам и нормативам.

После этого для каждой цели бизнес-процесса разрабатываются KPI. Каждый сотрудник – от генерального директора до рядовых работников – получает свой набор KPI, с помощью которых формулируются цели-результаты и оценивается их работа за определенный период времени (месяц, квартал, год).



Если цели бизнес-процесса «продажи»: увеличение клиентской базы, сохранение клиентской базы, то KPI – число новых клиентов, % продаж новым клиентам, число повторных обращений.

Функциональный подход к разработке KPI более прост в исполнении, он не требует тщательной формализации бизнес-процессов.

Цепочка функционального подхода такова: исходя из целей организации в целом, в соответствии с ее структурой и закрепленными за подразделениями функциями разрабатываются KPI подразделений. Исходя из них и должностных обязанностей разрабатываются KPI сотрудников.

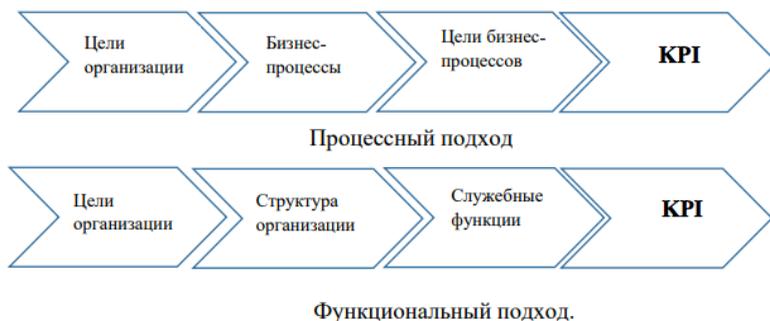


Рисунок 9 – Подходы к разработке KPI [19].

Этапы разработки системы KPI.

Отечественные специалисты в области измерения эффективности управления организацией Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова выделяют следующие этапы разработки системы KPI [26, с. 417-419]:

1. **Сформировать цели.** При разработке системы KPI конкретной организации необходимо исходить из ее бизнес-

целей и потребностей топ-менеджеров в информации, которая обеспечивала бы принятие управленческих решений.

2. **Определить критические факторы успеха**(направления показателей), их взаимовлияние, причинно-следственные связи; выявить, как влияет выполнение тех или иных задач на реализацию общей цели и каковы взаимосвязи между ними.



Критические факторы успеха (Critical Success Factors, CSF) – стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания обязательно должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха на рынке.

КФУ – факторы, которые определяют успех или провал компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.



"Мы должны иметь самый широкий ассортимент среди предприятий нашей отрасли".

"Мы должны иметь самую высокую степень использования производственных мощностей в нашей отрасли".

3. **Разработать перечень конкретных KPI.** В результате проведения встреч с руководителями функциональных направлений формируется план разработки KPI для позиций каждого направления.

4. Провести **аудит системы KPI.** По окончании работы в подразделениях собираются все разработанные KPI и сводятся в единый список. Рабочая группа, состоящая из руководителей ключевых подразделений и топ-менеджмента, проводит аудит

полученных KPI на предмет соответствия стратегическим целям и согласованности между собой.

5. Определить измерители KPI. Анализ возможностей информационных систем, существующих в организации, по предоставлению необходимой информации, точности измерения и расчетов показателей позволяет сделать вывод о необходимости модификаций в информационной системе, использовании показателей-заменителей, коррелирующих с искомой величиной.

6. Разработать и согласовать с руководством программы по достижению целей. Целевые программы разрабатываются для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках, где показатели невозможно существенно улучшить в рамках управления текущей деятельностью.

7. Интегрировать систему KPI в систему управления и внедрить ее. Система KPI должна быть интегрирована во все основные управленческие процессы: планово-бюджетную систему, управленческую отчетность, планирование, контроллинг, оплату труда и т. д. На этом этапе мотивация сотрудников увязывается с выполнением задач, предусмотренных данной системой.

8. Регулярно пересматривать KPI. Чтобы гарантировать, что KPI непрерывно способствуют повышению результативности деятельности компании, их необходимо регулярно пересматривать. Перечень показателей должен регулярно пополняться новыми, возникающими в связи со сменой приоритетов, появлением новых целей и задач, позиций и должностей.



Как оценить выполнение KPI?

Оценка выполнения KPI происходит в специальных таблицах – «**Матрицах KPI**».

Для всех показателей КPI устанавливаются т.н. «уровни эффективности». Принято выделять 3 уровня:

1. **«База»**– уровень, означающий худшее допустимое значение. Это – «нулевая» точка, от которой начинается отсчет результата.

2. **«Норма»**– удовлетворительное значение показателя. Это уровень, который должен обязательно достигаться с учетом обстоятельств (например, ситуации на рынке), особенностей и сложности работы, возможностей сотрудника.

3. **«Цель»** – сверхнормативный уровень, к нему следует стремиться.

Таблица 7 – Пример КPI для линейного менеджера отдела продаж (матрица КPI) [39]

Показатель	Вес	База	Норма	Цель	Факт	Уровень выполнения	Индекс КPI
Объем продаж (у. е.)	40%	100	200	250	280	112,00%	450,00
Средний доход от одного клиента (у. е.)	20%	10	12	15	13	86,70%	22,50
Количество отметок «Понравилось обслуживание» (шт.)	20%	15	20	25	30	120,00%	75,00

Доля просроченной дебиторской задолженности (%)	20%	16	13	10	10	100,00%	20,00
Итоговый KPI							106,10 %

Т.е. в данном примере менеджер заслуживает премии, т.к. перевыполнил целевое значение на 6%.

Разработка и внедрение KPI уникальны для конкретной организации и изменяемы в соответствии с ситуацией на рынке. Также при разработке и внедрении этой системы следует учитывать специфику процесса, который оценивают и риски использования KPI.



К KPI юриста не следует относить «количество участий в судебных заседаниях». Лучше – «количество выигранных споров».

При разработке KPI не следует переводить в измеримые показатели пункты должностной инструкции сотрудника. Необходимо разрабатывать KPI, которые отражают цель бизнес-процесса или проекта, связь результата деятельности сотрудника со стратегическими целями компании.



Счастье и смысл на работе как новые метрики эффективности – KPI.

Эффективный менеджмент – это не только про усилия менеджера, и в целом про возможности компании по повышению производительности труда. Эффективный

менеджмент – это и про уважительное отношение к сотрудникам и повышения уровня их счастья на рабочем месте.

Счастье на рабочем месте – один из новых видов дохода. Деньги не заменят счастья.

В частности, согласно исследованию экономиста Принстона Ангуса Дитона и психолога Даниэля Канемана, *«денежный доход выше 75 000 долларов в год не способствует нашему общему счастью»* [66].

Однако указанный уровень дохода как индикатора счастья в денежном эквиваленте не следует определять в качестве универсального. Его целесообразно измерять в соответствии с уровнем жизни в конкретной территории и рассматривать лишь как определенный пороговый уровень, достигая значение которого, человек перестает ассоциировать удовлетворение от работы исключительно с финансовым фактором.

Ситуация «счастье на работе» способствует созданию эффективной рабочей среды и улучшает качество жизни всех вовлечённых в работу сотрудников.

Счастье – двигатель успеха на работе.



Но что такое "счастье?"

Шон Ачор (Shawn Achor) – американский специалист в области позитивной психологии, автор курса про счастье в Гарвардском университете, пришел к выводу, что счастье помогает работать лучше.



Единственного значения этого термина нет, но для Ш. Ачора **«счастье»:**

- "радость, которую мы испытываем, стремясь реализовать свой потенциал";
- "счастье ведет к успеху почти в почти в каждой сфере нашей жизни, включая брак, здоровье, дружба, участие в

жизни общества, творчество и, в частности, наша работа, карьера и бизнес".

Дело в том, что, когда мы настроены позитивно, наш мозг становится более активным, творческим, мотивированным, энергичным, устойчивым и продуктивным. Это открытие неоднократно подтверждалось исследованиями в области психологии и нейробиологии, исследованиями в области менеджмента и финансовыми показателями организаций по всему миру [1].



Что на практике со счастьем на рабочем месте?

Постепенно все большее число компаний вкладывают средства, чтобы сделать сотрудников счастливыми. И дело здесь не в благотворительности организации, а оценке ситуации с позиции выгоды: льготы для «счастья» разрабатывают таким образом, чтобы они окупали себя через измеримые показатели в управлении человеческими ресурсами (производительность труда, потери организации по выплатам на больничные листы, лояльность по отношению к организации, вовлеченность в работу и т.д.) и в целом в менеджменте (прибыльность компании).

Лидерами по внедрению «счастья на рабочем месте» выступают технологические компании-гиганты (например, Google, Yahoo, Netflix, Microsoft). Такие компании, кроме выплаты конкурентоспособной заработной платы, хорошо известны тем, что предлагают сотрудникам льготы, которые включают бесплатное питание, щедрые оплачиваемые отпуска, фитнес-центр и развлекательные удобства в здании.



Например, компания Google известна широким спектром подобных льгот для сотрудников – от бесплатного питания и бесплатных уроков – до организации на территории

компании бесплатных фитнес-центров, видеогр в перерывах в комнатах для отдыха, поваров для гурманов в кафетериях.

«Формула счастья».

Компания Google разработала уравнение счастья [64]:
«если вы воспринимаете... события как равные или превосходящие ваши ожидания, вы счастливы».



То есть **состояние счастья** (happiness) **требует баланса между опытом** (событиями, events) **и ожиданиями** (expectations). Завышенные, по отношению к событиям, ожидания не способствуют счастью.



Рисунок 10 – «Уравнение счастья» Google [64]

В бизнесе, чтобы «создать счастье», необходимо управлять восприятием – субъективной реальностью, то есть, переосмыслить восприятие, найдя в нем нечто позитивное. Так вы создадите счастье, – уверены разработчики формулы счастья Google.

Разработчики «создания счастья» Google предлагают сосредоточиться на собственном личном счастье, а не на счастье клиентов. Для этого надо:

- 1) найти положительные моменты в личном опыте (каким бы трагическим он ни был),
- 2) «сменить рамку» опыта, сосредоточившись на положительных долгосрочных результатах опыта, а не на краткосрочных отрицательных последствиях,
- 3) изменить фокус: «изменить кадр с космической точки зрения» (например, заниматься делами, которые вас действительно увлекают, развивать отношения, учиться прощать, наслаждаться радостями жизни, избегать чрезмерного обдумывания и т.д.).



Как счастье влияет на производительность труда?

Окупаются ли вложения в повышение уровня счастья на работе? Результаты исследований.

В бизнес-среде существуют убедительные доказательства того, что несчастливые сотрудники берут больше больничных дней. В тоже время счастливые сотрудники более мотивированы, целеустремлены и творческие.

В книге «Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune» Ш. Ачорметил:



«компания со счастливыми сотрудниками может увеличить свои продажи на 37%, производительность – на 31%».

Исследования института *OpenerforPeople&Performance* (глобальной консалтинговой компании по развитию лидерских качеств, Оксфорд, Великобритания), доказали, что **счастливые сотрудники**, по сравнению с их наименее счастливыми коллегами:

- производительнее в **2** раза,
- намерены оставаться в своих организациях в 2 раза дольше,
- энергичнее в **6** раз,
- и в **10** раз <пребывают на больничном[69].

Счастье влияет на повышение производительности труда, повышение уровня счастья окупается, – к такому выводу пришли и исследователи Уорикского университета (WarwickUniversity, Великобритания).

Счастливые работники достигают более высокой производительности. У сотрудников с высоким уровнем счастья уровень производительности труда оказался выше на 12 % по сравнению с коллегами с низким уровнем счастья [61].



Стоит ли компании хорошо относиться к сотрудникам?

На примере выборки 3446 фирм из 43 стран (2003-2014 гг.) предоставлено свидетельство ценности культуры, доброжелательной к сотрудникам: культура, дружественная к сотрудникам, увеличивает стоимость компании.

Фирмы с более высокой культурой, предоставляющие больше преимуществ сотрудникам, равные возможности для продвижения, ценятся выше и работают лучше [53].



Уровень счастья сотрудников можно измерить.

Например, воспользовавшись **Оксфордским опросником счастья.**

Данная методика предназначена для измерения счастья в целом(OxfordHappinessInventory, OHI). Она была разработана в конце 1980-х на кафедре экспериментальной психологии Оксфордского университета Майклом Аргайлом с коллегами на

основе опросника депрессии Бека, из которого заимствована часть вопросов. Результаты представляются в процентах. В 2002 году Майкл Аргайл и Питер Хиллс предложили переработанный опросник (OxfordHappinessQuestionnaire, ОНQ). Индивидуальные варианты ответов были заменены на единую 6-балльную шкалу, а результаты представляются в виде итогового балла от 1 до 6. Исследования показали, что средний человек набирает 4 балла. Пройти опрос для измерения счастья можно он-лайн [например: <https://psytests.org/emotional/ohi.html>].



Смысл в работе – еще один из новых видов дохода.

Поддержание «осмысленной работы и значимых отношений» имеет принципиальное значение для «правильной корпоративной культуры» и эффективной деятельности компании [5, с. 380].



Смысл даже называют «новыми деньгами», это – то, что люди ищут в работе: ясные ценности компании, которые воплощены в повседневном рабочем опыте [51].

Смысл в последнее время становится востребованным в качестве критерия выбора работы.



Как монетизировать смысл в работе?

Масштабное исследование значения (смысла) труда 2018 года при участии 2285 работников (отличающихся по возрасту и уровню дохода) организаций различного масштаба из 26 отраслей экономики, проведенное компанией по развитию лидерских качеств BetterUp показало:



Осмысленная (значимая) работа имеет денежное выражение.

9 из 10 сотрудников американских компаний готовы отказаться почти от четверти (23 %) будущих доходов в пользу работы, имеющей смысл [41].

Кроме того, аналитик BetterUp Ш. Ахор утверждает, что почти 80% респондентов предпочли бы иметь начальника, заботящегося о нахождении сотрудниками смысла в своей работе, а не повышение заработной платы на 20 % [46].



Что же такое осмысленная работа?



Осмысленная работа – это:

- умение работника идентифицировать лично значимый вклад,
- обращение к опыту сотрудника,
- целенаправленность и осмысленность работы и карьеры,
- сочетание работы с общим жизненным смыслом и целью,
- возможность приносить через работу пользу обществу [65, р. 60].

Осмысленность работы выходит за пределы собственно трудовой деятельности сотрудника.

Осмысленность работы означает, что

- сотрудник признает важность целей работы для жизни и отношений,
- получает от работы удовлетворение не только в экономическом аспекте, но и на уровне поведения, эмоций, познания в процессе трудовой деятельности [55, р. 61].



В чем польза осмысленности работы?

Осмысленность в трудовой деятельности способствует:

- достижению максимальной производительности,
- развитию инноваций,
- повышению организационной и личной эффективности,
- повышению удовлетворенности работой [10].

Понимание сотрудником смысла в работе – осмысленную работу – можно измерить, а также – выявить ее влияние на результативность работы [10; 65]. Например, используя в качестве инструмента сбора данных в ходе опросник работы и смысла (WAMI, WorkandMeaningInventory, Michael F. Steger, Bryan J. Dik, Ryan D. Duffy). WAMI предполагает оценку позиций сотрудников компании по шкале от 1 (абсолютно неверно) до 5 (абсолютно верно) по трем блокам показателей:

1. РМ: положительное значение работы («РМ 1. Я сделал значимую карьеру», «РМ 4. Я понимаю, как моя работа влияет на мой смысл жизни», «РМ 5. Я хорошо понимаю, что делает мою работу значимой»; «РМ 8. Я открыл (а) для себя работу, которая приносит удовлетворение»);

2. ММ: осмысление через работу («ММ 2. Я считаю, что моя работа способствует моему личностному росту», «ММ 7. Моя работа помогает мне лучше понять себя», «ММ 9. Моя работа помогает мне понять мир вокруг меня»),

3. GG: великая сильная мотивация («GG 3. Моя работа действительно не имеет значения для мира (R)», «GG 6. Я знаю, что моя работа положительно влияет на мир», «GG 10. Работа, которую я выполняю, служит большей цели»).

Таким образом, счастье и смысл в работе – KPI, которые можно измерить. Счастье и смысл в работе положительно влияют на эффективность деятельности сотрудников,

следовательно, повышается и эффективность менеджмента в достижении целей организации.



Как повысить эффективность системы KPI?

Спойлер: картирование – построение карты взаимосвязей KPI.

- 1) Определить основную цель.
- 2) Определить ключевых стейкхолдеров – заинтересованных лиц, которые могут оказать влияние на компанию и / или процесс (персонал компании, поставщики, клиенты и т.д.).
- 3) Подумать, как эти заинтересованные лица могут влиять друг на друга, чтобы отразить эти связи влияния на схеме.
- 4) Составить карту (схему взаимоотношений) стейкхолдеров.
- 5) Определить перечень KPI.
- 6) Надо понять, как один KPI влияет на другой.
- 7) Для этого надо составить карту связей между ними. Самый простой вариант – использовать бумагу, ручку или карандаш, или – доску и маркер.
- 8) Формируем данные в форме элементов цепочки и даем отдельно пояснения элементов, расшифровывая каждый.
- 9) Выписать конечную цель (крайняя правая сторона цепочки).
- 10) Выписать показатели KPI, с помощью которых можно достичь этой цели (шаг влево 1).
- 11) Далее выписать метрики (показатели), от которых они зависят (шаг влево 2) и далее, пока не найдем источник (крайняя левая позиция).
- 12) Установите сроки изменений, чтобы прогнозировать результаты. На этом этапе важно выбрать правильные интервалы. Если вы хотите отследить лояльность

сотрудников за год, то не следует в качестве интервала брать 3 месяца.

13) Таким образом, мы продвигаемся справа – налево: от цели – к показателям, которые влияют на их достижение.

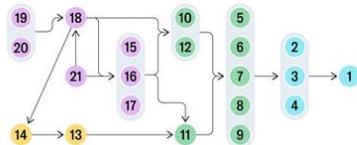


КАРТА ВЗАИМОСВЯЗЕЙ И ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ КРІ

Чтобы полностью понять, как один КРІ влияет на другие, нужно составить карту связей между ними. Здесь ясно видно, как левая часть карты влияет на правую. На карте также показано, как плохие отношения с сотрудниками отражаются на всей модели и в конечном итоге влияют на объем инвестиций от холдинга. Ниже приведен пример для компании-производителя мелющих тел, дашборды в их работе и подходят ли им имеющиеся инструменты.

Карта показателей эффективности и главных заинтересованных лиц

● холдинг ● клиенты ● поставщики ● сотрудники



1	Финансирование, капиталовложения за год
2	Прибыль
3	Прибыль на инвестированный капитал
4	Отношение чистого денежного потока к прибыли
5	Выручка: покупатели мелющих тел
6	Выручка: покупатели прессов
7	Валовая маржа: покупатели мелющих тел
8	Валовая маржа: покупатели прессов
9	Доля рынка: тонн мелющих тел
10	Жалобы покупателей на качество продукции
11	Поставки в срок
12	Оценка индекса удовлетворенности клиентов
13	Поставки, обеспеченные полностью, в срок и согласно спецификациям
14	Колебания объема: прогнозные и фактические
15	Доля травм, приведших к потере рабочего времени
16	Составлено отчетов о происшествиях/инцидентах
17	Составлено отчетов об опасности на производстве
18	Текущая текучесть кадров
19	Зарплаты сотрудников относительно стороннего индикатора (не ниже или выше)
20	Часов переработки для каждого сотрудника
21	Случаи несоблюдения правил охраны труда

Рисунок 11 – Карта взаимосвязей и оценочный лист КРІ [14].

Достижение КРІ – достижение результатов при отлаженном процессе. Работать по системе КРІ подходит, если вы хотите масштабировать или усовершенствовать ранее созданный продукт или проект, чтобы оценить текущие показатели. Но если вы хотите изменить направление деятельности, взять новый курс развития – лучше обратиться к системе ОКР.

2.3. ОКР-подход.

По сравнению с KPI подход OKR – Objectives and Key Results: цели и ключевые результаты – более амбициозный инструмент.



OKR – инструмент управления, который реализуется гибкой системой постановки амбициозных и мотивирующих целей, достижение которых оценивается в краткосрочном периоде с помощью ключевых результатов, которые выражены количественно и измеримы.

OKR позволяет детально проанализировать работу при вовлечении сотрудников в постановку и достижение целей и предоставляет простор для творчества.



Кто и когда впервые внедрил OKR?

Концепцию OKR предложила Intel в 1999 году. Вскоре этот подход получил широкое распространение и среди других компаний Кремниевой Долины. В том же году OKR запустили в Google. Кроме Google, OKR используют в своей работе и другие компании, такие как Spotify, Twitter, LinkedIn и Airbnb.

В каких сферах применяют OKR?

- ИТ,
- розничная торговля (Walmart, Target),
- средства массовой информации (TheGuardian),
- аналитика и данные для принятия бизнес-решений (DunandBradstreet),
- банковские и финансовые услуги (INGBank).

Один из самых успешных венчурных капиталистов в истории, Джон Дорр, стоявший у истоков внедрения OKR в Google, предложил формулу для постановки целей, которая описывает структуру OKR:

Я достигну (_____ Цель _____), что можно оценить с помощью (_____ набор Ключевых Результатов _____).



Цель – это качественное описание того, чего вы хотите достичь, которое легко запоминается.

Цели должны быть короткими, вдохновляющими и вовлекающими. Они должны мотивировать команду и бросать ей вызов.



Ключевые Результаты — это набор метрик, значения которых меняются по мере движения к Цели.

Все Ключевые Результаты должны быть количественными и измеримыми.



OKR должны быть основаны на ценности.

Ключевые результаты, основанные на ценности, измеряют поставку ценности для организации или ее клиентов. Структура ключевого результата, основанного на ценности:

Увеличить / уменьшить метрику ABC с X до Y.



Повысить значение NetPromoterScore с X до Y.

Повысить Repurchase Rate с X до Y.

Удерживать Customer Acquisition Cost не выше Y.

Снизить процент возвратов (отказов) с X% до Y%.

Увеличить среднее число посещений активным пользователем с X до Y в неделю.

Увеличить неоплачиваемый (органический) трафик с X до Y.

Увеличить вовлеченность (число пользователей, заполнивших профиль) с X до Y.



Что обеспечивает гибкость OKR?[13; 30].

Короткие циклы, как правило –

ежеквартальные, а не годовые. Используя более короткие циклы постановки целей, OKR следует Agile-подходу: цели можно корректировать чаще, поощрять инновации, снижать риски и неоправданные расходы. Это позволяет компании быстрее реагировать на изменения рынка и легче адаптироваться к ним.

Простота. OKR просты для понимания, ими несложно пользоваться ими. Время на постановку целей занимает не месяцы, а дни, в результате компании тратят ресурсы на достижение целей, а не на их обсуждение.

Уровни реализации цели: цель реализуется на уровне сотрудника (индивидуальный уровень), уровне команды и уровне организации.

Двунаправленная постановка целей и стремление к вертикальной W-образной согласованности. OKR используют не каскадную модель, которая подразумевает постановку целей сверху вниз, а двунаправленный подход, основанный на запросах рынка.

Команды определяют свои цели в соответствии со стратегическими целями организации. Руководители проверяют это соответствие. Зная стратегические OKR компании, команды лучше понимают, как им взаимодействовать, чтобы соответствовать общей стратегии. В таком процессе около 60% тактических OKR, которые ставятся командами, согласуются со стратегическими целями компании, а затем фиксируются с менеджерами снизу вверх.

Каждая команда определяет набор тактических OKR на квартал, способствующих достижению стратегических OKR и проводит предварительное выравнивание по ним. OKR команд не обязательно должны на 100% соответствовать OKR компании – они могут также включать и локальные OKR.

Такая модель увеличивает вовлеченность сотрудников и их понимание стратегии в целом, а процесс становится быстрым и простым.

Стремление к вертикальной W-образной согласованности: цели распространяются от топ-менеджмента вниз; департаменты и команды дают обратную связь; цели дорабатываются; команды отвечают на вопрос: "На какой вышестоящий KR мы можем повлиять и как?".

Прозрачность: сотрудники должны иметь ясное представление и понимать информацию о целях, показателях, которые необходимо достичь, о методах оценки и контроля, результатах и коммуникаций между сотрудниками – вертикальных и горизонтальных; а также – понимать собственный вклад в достижение целей компании. OKR делают публичными на всех уровнях, каждому сотруднику дается доступ ко всем поставленным OKR. OKR генерального директора обычно публикуется в Интранете. Прозрачности также способствует регулярная обратная связь.

Встроенные каденции: разные ритмы для стратегии и тактики. OKR учитывает, что стратегия и тактика существуют на разных частотах, и тактика меняется значительно быстрее. Поэтому OKR различает два ритма:

- стратегические каденции с высокоуровневыми и более долгосрочными OKR для компании (обычно годовые).
- Тактические каденции с более короткими OKR для команд (обычно квартальные).
- Операционные каденции для отслеживания результатов и инициатив (обычно еженедельные).

Амбициозность целей. Согласно философии OKR, если компания всегда достигает 100% всех заявленных целей, значит, они слишком просты. Поэтому OKR поощряет постановку вдохновляющих и амбициозных – смелых – целей и верит, что команды могут ставить себе настолько смелые цели, требующие небывалой производительности, что для их достижения им придется пересмотреть текущие способы работы.

Разделение OKR и вознаграждения важно для постановки амбициозных целей. Как поясняет Ф. Кастро, очень сложно ставить смелые цели, если держать в голове, что из

премии нужно будет оплатить ребенку колледж. Поэтому, сотрудники должны быть уверены, что не потеряют свои деньги, если поставят чересчур амбициозную цель.



OKR — это инструмент управления, а не оценки персонала.



Как сформулировать хорошие OKR: цели и результаты? [13; 60]:

- цели должны быть сформулированы коротко и ясно, они должны быть понятны с первого прочтения и просты для запоминания,
- цели не должны быть скучными, главное – чтобы они вписались в корпоративную культуру (цели могут быть даже забавными, в форме шутки),
- цели лучше формулировать по технологии SMART,
- количество целей: 3-5,
- изначально цели должны казаться невыполнимыми,
- результаты достижения цели можно измерить,
- количество результатов на каждую цель 2-5, иначе их сложно запомнить.

Таким образом, внедрение OKR позволит компании гибко реагировать на изменения в нестабильной среде.



Команда – разработчик цифрового сервиса, хочет увеличить вовлеченность клиентов.

Цель: порадовать наших клиентов.

Ключевые Результаты:

- 1) *Снизить процент возвратов (отказов) с X% до Y%.*
- 2) *Повысить значение NetPromoterScore с X до Y.*
- 3) *Увеличить среднее число посещений активным пользователем с X до Y в неделю.*
- 4) *Увеличить неоплачиваемый (органический) трафик с X до Y.*
- 5) *Увеличить вовлеченность (число пользователей , заполнивших профиль) с X до Y.*

В данном примере ключевые результаты направлены на еженедельное увеличение числа посещений без дополнительных расходов на маркетинг; они определяют, что именно команда подразумевает под «Порадовать наших клиентов». Другая команда может сформулировать иные ключевые результаты.

Таким образом, OKR – инструмент управления на основе гибкой методологии постановки «хороших» целей, базирующихся на ценностях.

ВОПРОСЫ НА ЗАКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ 2:

1. В чем заключается комплементарность методик оценки эффективности при внедрении сбалансированной системы показателей, KPI и OKR?
2. Как на основе сбалансированной системы показателей оценить эффективность менеджмента?
3. Что необходимо для разработки ССП компании?
4. Каким образом связаны показатели ССП и стратегия компании?
5. Что такое «KPI» и для чего они нужны компании?
6. Что можно измерить с помощью KPI?
7. Каков алгоритм разработки системы KPI?
8. Как оценить выполнение KPI сотрудниками?
9. Каковы достоинства и недостатки KPI как методики оценки эффективности менеджмента?

10. Почему счастье и смысл на работе можно рассматривать новыми метриками эффективности?
11. Что такое «OKR» и для чего они нужны компании?
12. Почему OKR – инструмент управления, а не оценки персонала?
13. Почему OKR – гибкий инструмент управления?
14. Каковы достоинства и недостатки OKR как методики оценки эффективности менеджмента?
15. Что общего и чем отличаются KPI и OKR?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ 2:

1. В соответствии с 4 перспективами (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала) разработайте стратегическую карту ССП для вашей компании.

2. KPI для вашей компании. Укажите направление деятельности компании, разработайте 3-5 KPI сотрудника при реализации процессного и функционального подходов. При формулировке цели используйте технологию SMART.

3. OKR для вашей компании. Укажите направление деятельности компании, сформулируйте цель и ключевые результаты для компании, где вы работаете.

4. Сравните KPI и OKR для вашей компании. Дайте обоснование, почему в одном случае вы применили KPI, а в другом – OKR подход. Сделайте вывод на примере своей компании.

ТЕМА 3. ПОИСКИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

План изучения темы:

- 3.1. Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам.
- 3.2. Подходы к повышению эффективности менеджмента.
- 3.3. Трансформация организационных структур: «организации будущего».



3.1. Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам.

Трансформация менеджмента – своеобразный поиск повышения эффективности.



Термин **«трансформация»** происходит от латинского слова «transformatio» – «превращение», «преображение». Термин «трансформация» употребляется в различных дисциплинах (в кибернетике, биологии, физике, лингвистике, психологии, экономике, юриспруденции, политологии, культурологии и т. д.).



Вне зависимости от области исследования и практического применения, трансформация – процесс изменений (преобразований) чего-либо под влиянием воздействия извне.

Впервые структура и сущность процесса трансформации исследована У. Р. Эшби в контексте теории систем и описана в работе «Введение в кибернетику» [43].

Для трансформации как процесса преобразований характерно наличие трех элементов:

- 1) объекта воздействия (его называют «операнд»),
- 2) воздействующего фактора («оператора») и
- 3) результата (преобразование операнда).

Трансформация – неоднократное изменение (преобразование) состояний объекта под воздействием фактора (или нескольких факторов) внешней среды, в результате которого у объекта появляются новые, производные свойства.

Полученные в результате трансформации новые свойства объекта:

- 1) не сводятся к совокупности их исходных элементов,
- 2) указывают на изменение направления развития.



В современных условиях **трансформация менеджмента** – изменения в менеджменте под влиянием внешней среды – VUCA-мира и цифровизации, в результате которых у менеджмента появляются свойства:

- гибкость реагирования,
- прозрачность информации и коммуникации,
- уменьшение количества уровней в иерархии в организации и переход к плоским организационным структурам управления,
- признание ценности так называемых «новых доходов»: осмысленности труда, трудовых отношений, удовольствия и счастья от работы.



Зачем менеджменту трансформация?

Это своеобразный ответ на вызовы современного мира: нестабильного, неопределенного, сложного и изменяющегося с высокой скоростью.

Если неопределенность мира – то, что сопровождает нас постоянно: «в этой жизни определено только то, что нет ничего определенного», – говорил еще великий римский энциклопедист Плиний Старший (Гай Плиний Секунд), живший в 1-ом веке нашей эры. То высокая скорость изменений и постоянный лавинообразный рост информации – признак сегодняшнего дня.



В условиях постоянного увеличения информации , когда интернет-пользователи «ежедневно генерируют около 2,5 квинтиллионныхбайтов да нных», человеку «потребуется приблизительно 181 миллион лет, чтобы загрузить все данные из Интернета» [45].

Сегодня менеджменту, чтобы быть эффективным, в первую очередь, необходимо проявлять гибкость.



Гибкость – быстрая реакция системы управления организацией на изменения, которые происходят во внутренней и во внешней среде организации с учетом возможности организации отвечать на эти изменения.



Принцип гибкости применим к человеку, к команде и к организации в целом [44; 48].

Гибкость по отношению к человеку – это его «адаптивная производительность», которая включает компетенции сотрудника для преодоления чрезвычайных ситуаций или кризисов, изучения новых инструментов или технологий, эффективного преодоления стресса.

Применение гибкости к команде и группам означает «сочетание быстрого осмысления новых ситуаций и норм», которые поддерживают устойчивое взаимодействие и несогласие для повышения качества принятия решений.

Гибкость организации – это постоянное исследование и мониторинг окружающей среды и заинтересованных сторон организации для того, чтобы выявить слабые стороны и угрозы или возможности и быстро отреагировать на них.

Проявлению гибкости будет способствовать «мягкое управление», реализующее совместность действий участников.



«Мягкое управление» – это управление о том, как «управлять, не управляя».

Мягкое управление «состоит в способах самоуправления и самоконтроля... как управлять, не управляя, как малым резонансным воздействием подтолкнуть систему на один из собственных и благоприятных для субъекта путей развития, как обеспечить самоуправляемое и самоподдерживаемое развитие» [17, с. 304].



Мягкое управление – это способ управления, в основе которого – запуск самоуправления и самоконтроля сотрудников, которое организует субъект управления (руководитель, совет директоров, акционеров и т.д.) для того, чтобы направить субъект управления (сотрудника, подразделение организации) для его собственного благоприятного развития.



Как повысить гибкость в организации?

Гибкость организации может быть повышена за счет объединения усилий разных заинтересованных сторон – руководителей и сотрудников.

Для повышения эффективности менеджмента необходимо организовать коммуникацию в организации таким образом, чтобы действия руководства совпадали с ценностями и целями сотрудников. На это обращал внимание еще Питер Друкер в «Энциклопедии менеджмента», подчеркивая актуальность в организации коммуникации, совпадающей «с устремлениями, ценностями и целями реципиента» [6, с. 329].

Такое объединение усилий должно быть реализовано в условиях прозрачности информации и коммуникации.



«Прозрачность»(от лат. *trans-parere*– просвечиваемость)– «просматриваемость насквозь», «как есть на самом деле» – в менеджменте означает возможность наблюдать за происходящим, отказ от двойных стандартов, и является своеобразным ключом к эффективному управлению.

Под прозрачностью понимается открытость и раскрытие информации, ее ясность, полнота и понятность для персонала, а также открытость, ясность и точность коммуникаций, способствующих созданию доверия и достижению целей организации [9, с. 136]. Прозрачность противопоставляется предвзятости и неприятию во взаимоотношениях и взаимодействии с персоналом.



Вместе с тем, практика принципа абсолютной честности и предельной прозрачности в инвестиционной компании *Bridgewater Associates* – пятой по важности в США по версии *Fortune* – показала, что процесс адаптации сотрудников к такому принципу коммуникации «может занимать до 18 месяцев – все зависит от индивидуальных особенностей человека» [5, с. 366].



Гибкости в организации будет способствовать и так называемое **сглаживание** или – **уплощение организационной структуры**. В этом случае произойдет уменьшение количества уровней в иерархии в организации.

Действительно, в условиях конкуренции в открытой среде такое сокращение количества уровней в иерархии связано с большей организационной эффективностью:

- расширяются права и возможности сотрудников,
- улучшается движение информации в компании,
- становится возможным снижение уровня принятия решений.



Например, предприниматель **Илон Маск** – генеральный директор и основатель компании *Tesla* и *SpaceX*, лидер в списке богатейших миллиардеров мира *Forbs*, ключ к повышению эффективности и продуктивности видит в анти-иерархической системе коммуникаций в организации.

«Коммуникация – это ключ к быстрому и своевременному решению проблем в большой компании.»

Однако иерархическая система коммуникаций сталкивается с рядом проблем».

Маска беспокоило то, с чем сегодня сталкиваются многие компании – плохая коммуникация, которая замедляет работу и препятствует внедрению инноваций [63].

Для Маска информация должна распространяться в любом направлении, между всеми уровнями, независимо от вашего ранга или должности. Точкой отсчета для повышения эффективности и продуктивности выступает свобода и автономия.

Автономия – один из фундаментальных элементов того, что внутренне мотивирует людей, что приводит к повышению производительности. Работники умственного труда должны иметь правильные данные, идеи и инструменты, чтобы самостоятельно принимать качественные и гибкие решения, приносящие пользу команде. Это требует доверия со стороны руководства, передавая власть в руки своих работников.

Вот почему даже в организациях, наиболее ориентированных на эффективность, лидерам необходимо в спокойные времена предоставлять командам свободу и автономию, чтобы они могли делать то, что у них получается лучше всего. Им нужно практиковать новаторство и координацию без менеджера-посредника.

Это переход от командно-административных моделей коммуникации, «цепочки команд», к модели, при которой лидеры и менеджеры отказываются от контроля, так что отдельные участники, наиболее близкие к действию, получают возможность действовать самостоятельно.

В 2018 году генеральный директор Tesla направил сотрудникам компании по электронной почте письмо-предупреждение, которое позже стало достоянием общественности.

«Коммуникация должна осуществляться по кратчайшему пути, необходимому для выполнения работы, а не через «командную цепочку». Любой менеджер, который

пытается навязать коммуникацию по цепочке команд, скоро обнаружит, что работает в другом месте.»



Риски перехода к плоским организационным структурам.

Сегодня иерархия переоценена. Все больше появляется свидетельств о том, что плоские организационные структуры превосходят организации с традиционной иерархией в большинстве ситуаций, и по мере развития цифровых технологий, которые упрощают распределенную работу, плоские структуры получают все большее распространение.

Плоские организационные структуры лучше работают, когда:

- быстро изменяется внешняя среда и компании, организованные вокруг небольших автономных команд, более маневренны в изменениях, по сравнению с крупными иерархиями;
- основа деятельности компании – инновации;
- у организации сильная общая цель, которую разделяют все сотрудники.

Несмотря на рост числа фирм, практикующих плоские структуры, количество таких организаций невелико. И дело здесь не в том, что люди не знают о существовании таких организационных структур.



В чем проблемы перехода к плоским организационным структурам?

- 1) Одна из проблем – инерция мышления. Многие сотрудники не верят в демократию на рабочем месте, им сложно представить работу без иерархии: «нормальная» структура настолько распространена и укоренилась в их сознании, что представить ее альтернативы сложно.

2) Боязнь необычного также может выступить препятствием для внедрения плоской структуры в организации. Изменить на практике организационную структуру сложно. Чтобы внедрить изменения, требуется вера в демократию на рабочем месте в совокупности с сопротивлением критике.

3) Кроме того, сглаживание организационной структуры может обладать и негативным эффектом. Он может быть выражен в усилении контроля и сосредоточении принятия решений на вершине сглаженной структуры [59, р. 21]. То есть, ликвидация менеджеров среднего звена как ступеньки в иерархии, не отменит контроль, а усилит его со стороны высшего руководства.

4) Также гибкие и горизонтальные организации (которые еще называют «сплюснутыми» организациями) порождают гораздо больше двусмысленности и неопределенности, чем типичная «гребенчатая» или пирамидальная структура» [47, р. 105]. Это может быть связано с тем, что в подобных организациях важно, чтобы сотрудники разделяли ценности организации неформально. Но на практике это достигается не всегда, сотрудники вынужденно формально демонстрируют лояльность по отношению к организации.

Таким образом, переход к плоским организационным структурам нельзя оценить однозначно: у него есть и положительные, и отрицательные моменты.

3.2. Подходы к повышению эффективности менеджмента.

Повышение эффективности менеджмента возможно при внедрении различных подходов. Рассмотрим основные.

Системный подход.

 **Системный подход** – это подход, при котором организация рассматривается руководителями как система (целое), которая состоит из некоторого количества

взаимосвязанных между собой элементов, которые вносят вклад в работу системы, которая имеет свою цель, ресурсы (люди, оборудование, технологии, деньги), и связана с внешней средой.



Системный подход в менеджменте – способ мышления по отношению к управлению, организации (компании).

Системный подход к повышению эффективности менеджмента (по Б.З. Зельдович) должен учитывать наиболее важные элементы, которые взаимосвязаны друг от друга [7].

Наиболее популярной теорией системного подхода является теория «7-С» компании консалтинговой компании МакКинси («McKinsey 7-S»). Ее разработали в конце 1970-х годов XX века Том Питерс, Роберт Уотермен и Жюльен Филипс, рассматривая вопросы эффективности организации [62; 67].



Модель 7-S стала переломным моментом в размышлениях **об эффективности организации**. Если раньше менеджеры фокусировались на организации как структуре - кто чем занимается, кто кому подчиняется и т.д. То по мере увеличения размера и сложности организаций все более важным вопросом становилась координация.

Как подчеркивает Лоуэлл Брайн, директор нью-йоркского офиса McKinsey, в организационной эффективности важнейшая роль принадлежит не структуре, а координации [50].



Модель «7-С» («7-S») – модель, основанная на анализе 7 ключевых элементов (переменных) внутренней среды организации, взаимосвязанных между собой, начинающихся в

английском языке на букву S: стратегия, структура, системы, система ценностей, стиль, состав персонала, сумма навыков.



В соответствии с моделью 7S, **эффективное организационное изменение определено 7 элементами**, которые делятся на «твердые» и «мягкие С».

«Твердые» ("HardSs") элементы – стратегия или бизнес-система – не приведут к успеху без «мягких» компонентов – людей или ценностей ("SoftSs").

Таблица 8 – Твердые и мягкие С («McKinsey7-S»).

Твердые С "Hard Ss"	Мягкие С "SoftSs"
<p>«Твердый» - что-то формальное, конкретное и измеримое.</p> <p>3 «твердых С»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Стратегия 2) Структура 3) Системы 	<p>Менее формальные и с трудом поддающиеся измерению концепты:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Система ценностей 2) Стиль 3) Состав персонала 4) Сумма навыков

Модель «McKinsey7-S»похожа на сеть, которая включает 7 элементов концепции и взаимосвязи между ними.

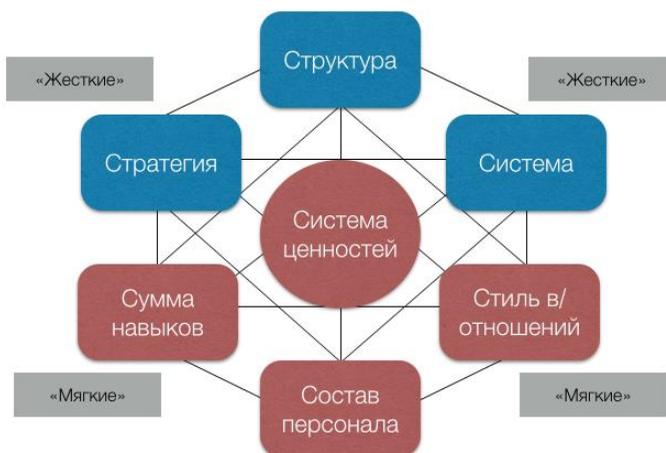


Рисунок 12 – Схема «7-S» компании «МакКинси»

Такая структура сети показывает, что все 7 элементов одинаково важны, должны быть использованы вместе, комплекс факторов способен повлиять на изменения в компании. Если «западет» одна С, то желаемого результата добиться невозможно.

Элементы модели представлены в форме круга. У модели нет исходной точки: неизвестно, какой из элементов окажется движущим фактором в решении какой-либо задачи бизнеса.

Модель 7-S можно рассматривать как чек-лист для анализа элементов. Все элементы измеримы. Используя как чек-лист, можно соотносить некоторые элементы с показателями эффективности.



Что означает каждый элемент в модели 7-S?

**Таблица 9 – Твердые и мягкие С («McKinsey7-S»):
пояснения и вопросы**

«ТвердыеС» "Hard Ss"		«Мягкие С» "SoftSs"	
Пояснение	Вопрос	Пояснение	Вопрос
Структура (Structure): подчиненность подразделений, разделение задач и ресурсов, функций, прав, ответственности	<i>Какая структуру нам нужна для реализации стратегии?</i>	Система ценностей (SharedValue, высшие цели): принципы компании, корпоративна я культура	Какие принципы помогают? Почему мы делаем то, что делаем?
Стратегия (Strategy): что должна делать компания для достижения успеха с учетом конкурентов и ограниченности ресурсов (цели, политика, планы)	<i>Что необходимо делать для решения конкретны задач бизнеса?</i>	Стиль (Style): стиль лидерства и культура компании	Какой стиль лидерства и свойства культуры помогут достичь целей?
Системы (Systems): совокупность процессов, при которых работают структура и стратегия (правила, процедуры	<i>Какие бизнес- системы мы должны иметь или создать для реализации стратегии?</i>	Состав персонала (Staff): люди, работающие в компании, Анализ количественн ого и качественног о состава	Как мы должны помогать расти членам команды?

принятия решений, эффективная координация, интеграция, IT)		персонала, принципов работы с персоналом (набор, обучение, мотивация)	
		Сумма навыков (Skills): доминирующие свойства и возможности	Какие навыки помогут достичь цели? Какие навыки надо развивать?



Как использовать модель McKinsey 7S?

Чтобы повысить эффективность или сохранить стабильность бизнес-процессов в период изменений (оптимизация, смена руководства, реструктуризация, внедрение инноваций), необходимо провести анализ: какие элементы надо перестроить.

1) Проанализировать каждый из элементов 7S, ответив на вопросы.

2) Выявить, насколько элементы согласованы друг с другом, найти слабые места, несоответствия (например, бюрократическая организационная структура не соответствует инновационному продукту)

3) Необходимо выявить уязвимые места, сравнив текущее положение компании с желаемым.

4) Установить: что препятствует достижению цели.

5) Поиск эффективного решения, составление целей (провести сравнительный анализ действий аналогичных компаний в условиях организационных изменений, поиск оптимальной организационной структуры).

6) Составить план действий.

7) Реализация.

8) Отслеживание изменений в элементах 7S: изменения в одном элементе могут повлечь за собой изменения в другом элементе. Чтобы понять, решены ли проблемы в полной мере, необходимо провести повторный анализ через некоторое время.



Упрощенный пример применения модели McKinsey 7S [8].

Текущая позиция #1

Небольшой стартап предлагает услуги онлайн. Основная стратегия компании — увеличение доли на рынке. Стартап появился недавно — его структура проста и состоит из нескольких менеджеров и работников, которые выполняют конкретные задачи.

Баланс

Изначально все 7 элементов правильно согласованы. Небольшая фирма не нуждается в сложной матричной структуре и дорогостоящих бизнес-системах.

Таблица 10 – Пример McKinsey 7s (1/3)

		Баланс
Стратегия	Проникновение на рынок	да
Структура	Простая структура	да
Система	Несколько формальных систем, которые связаны с поддержкой клиентов и обработкой заказов. Стратегического планирования, управления персоналом и новых бизнес-систем практически нет.	да
Сумма навыков	Лишь немногие специализированные умения: оставшаяся работа	да

	<i>выполняются руководством (учредителями).</i>	
<i>Состав сотрудников</i>	<i>Небольшой коллектив мотивирован успешным ростом компании и вознагражден долями бизнеса, рыночная стоимость которых растет.</i>	<i>да</i>
<i>Стиль отношений</i>	<i>Демократичный, но часто хаотичный стиль управления.</i>	<i>да</i>
<i>Система ценностей</i>	<i>Персонал предприимчив, ценит командную работу и доверяет друг другу.</i>	<i>да</i>

Текущая позиция #2

Стартап вырос в крупный бизнес (более 500 сотрудников) и удерживает 50% доли внутреннего рынка. Структура изменилась и стала хорошо отлаженной бюрократической машиной. Бизнес расширил штат, внедрил новые системы мотивации, вознаграждения и контроля. Система ценностей изменилась — теперь компания ценит энтузиазм и совершенство. Доверие и командная работа пропали из-за большого количества новых людей.

Баланс

Компания расширилась, и у нее появились проблемы.

Стратегия утратила жизнеспособность. Бизнес получил большую долю на внутреннем рынке, поэтому лучший способ роста — выводить на рынок новые виды продукции или расширить географию и выйти на другие рынки. В результате стратегия не согласована с остальными элементами структуры или целями бизнеса. Компания должна была это предвидеть, но ей не хватает систем стратегического планирования и аналитических навыков.

Стиль управления по-прежнему хаотичен и теперь стал проблемой топ-менеджеров, которым не хватает управленческого опыта. Топ-менеджмент в основном

состоит из учредителей без соответствующей квалификации. Необходимы новые навыки.

Таблица 11 – Пример McKinsey 7s (2/3)

		Баланс
Стратегия	Проникновение на рынок	нет
Структура	Бюрократическая машина	да
Система	Обработка и контроль заказов, поддержка клиентов и системы управления персоналом.	нет
Сумма навыков	Развиты умения, связанные с предложением услуг и поддержкой бизнеса, но недостаточно управленческих и аналитических навыков.	нет
Состав сотрудников	Большой коллектив, соответствующие системы мотивации и вознаграждения.	да
Стиль отношений	Демократичный, но часто хаотичный стиль управления.	нет
Система	Энтузиазм и совершенство	нет

Текущая позиция #3

Компания понимает необходимость экспансии в другие регионы, поэтому меняет стратегию от проникновения на рынок к расширению. Учредители стартапа открывают новые офисы в Азии, Северной и Южной Америке, внедряют системы стратегического планирования, нанимают руководителей, которые привнесут аналитические, стратегические и, главное, управленческие навыки. Структура и общие ценности не изменились.

Баланс

Стратегия, системы, навыки и стиль отношений изменились и теперь согласованы с остальными факторами. При этом

система ценностей, состав сотрудников и организационная структура лишают модель баланса.

Чтобы уравновесить элементы, нужно изменить структуру: от бюрократической машины к «дивизиону» — иначе построить эффективную работу в новых географических регионах будет сложно.

Системы ценностей, мотивации и поощрения нужно адаптировать к культурным особенностям нового персонала, поскольку каждый участник коллектива привносит свои ценности — это может помешать командной работе и коммуникации между регионами.

Таблица 12 – Пример McKinsey 7s (3/3)

		Баланс
Стратегия	Развитие рынка	да
Структура	Бюрократическая машина	нет
Система	Обработка и контроль заказов, поддержка клиентов, управление персоналом и системы стратегического планирования.	да
Сумма навыков	Умения в соответствии с деятельностью компании.	да
Состав сотрудников	Сотрудники формируют много культур, которые ожидают разных систем мотивации и вознаграждения.	нет
Стиль отношений	Демократический стиль	да
Система ценностей	Энтузиазм и совершенство	нет

Таким образом, модель McKinsey 7s позволяет выявить противоречия, сбои в работе компании и настроить бизнес-процессы. Если в одной из переменных происходят изменения,

то они влияют на состояние других переменных. Это достигается через систему связей, так как все переменные взаимосвязаны в одной целое – систему.

Agile-подход.



Agile (быстрый, проворной, шустрый) – инновационный подход к повышению эффективности менеджмента, который предназначен для достижения цели самоорганизующейся командой в быстроменяющейся среде. Подход сосредоточен на скорости и пользователей.

Аббревиатура Agile расшифровывается как:

A – Adaptation – адаптация,

G – Goal Attainment –целедостижение,

I – Integration – интеграция,

L – Latency – латентность, поддержание ценностного образца.

Изначально Agile-подход был задуман для разработки программного обеспечения. Сегодня Agile применяется в различных сферах деятельности, включая образование и повседневную жизнь. В лексикон современных российских менеджеров термин Agile вошел благодаря выступлениям Германа Грефа.

В Манифесте Agile(2001) установлены 4 основные ценности, которые и определяют философию Agile [42]:

- 1) люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов,
- 2) работающий продукт важнее документации,
- 3) сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта,
- 4) готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.



Agile – подход инновационного переосмысления создания нового продукта или услуги. Он основан на том, что каждый сотрудник – участник процесса должен вовлекаться в переосмысление своих задач и общего дела, остановить процесс и внести свои рациональные предложения.

Как подход к повышению эффективности менеджмента, Agile предполагает изменение бизнес-культуры компании, организационной структуры.



Что характерно для Agile-подхода к эффективному менеджменту?

Стремление к инновациям – основа корпоративной культуры.

Вовлечение всех участников процесса разработки продукта, сохраняя за ними их компетенции.

Создание проектных команд вокруг самомотивированных людей и организация их поддержки.

Работа командой единомышленников ради достижения общей цели – создания качественного продукта для клиентов.

Свобода принятия решений для членов команды, сопровождаемые лидерством и ответственностью.

Отсутствие микроменеджмента.

Система гибкого планирования развития компании и гибкого реагирования (на запросы клиента, меняющиеся требования).

Высокая скорость внесения изменений.

Простота: умение минимизировать лишнюю работу; практика коротких циклов (2-4 недели) в организации рабочего процесса. Ежедневный момент рефлексии (ежедневные короткие совещания – StandUp – под руководством лидера) в ответах на вопросы: что сделано вчера? Что будет сделано сегодня? С какими проблемами столкнулся?

Повышение маневренности за счет постоянного внимания к техническому совершенству процессов, с последующим вытеснением рутинных операций (например, на основе искусственного интеллекта).

Поиски повышения эффективности деятельности команды через равные промежутки времени и включающие процедуры рефлексии, настройки, коррекции поведения.



Все ли организациям подходит Agile-подход?

Agile подходит тем организациям, которые работают в условиях изменений, создают что-то новое, и чья деятельность и прибыль зависит от клиентов.

Стоит задуматься о возможности и целесообразности внедрения Agile в деятельность закрытых ведомств, государственных структур.



Какие организации практикуют Agile?

Microsoft.

Amazon.

Google.

Сбер.



Рассмотрим итоги Agile-трансформации Сбера за 5 лет [33].

К Agile-трансформации Сбер приступил 14 сентября 2016 года. В фокусе внимания было постоянное повышение эффективности всех продуктов и процессов.

За это время:

– более чем в 4 раза увеличилось количество продуктовых внедрений;

– более чем в 7 раз сократился средний срок вывода продукта на рынок – от идеи до реализации (timetomarket).

За счет чего?

1) более 35 тысяч человек работают в Agile-периметре Сбера и компаний его экосистемы;

2) более 3000 продуктовых команд обеспечивают разработку, усовершенствование и поддержку более 600 продуктов и услуг;

3) примерно 100 коучей помогают успешно работать командам (самое большое и зрелое сообщество Agile-коучей в России).

Что получилось?

Сосредоточить внимание на развитии продуктового управления и совершенствовании экспертизы продуктовых менеджеров.

Разработать уникальный инструмент для проведения исследований — пространство Discovery с целью оказания Agile-командам помощи в формировании гипотез и подборе необходимых исследований.

Накопить огромную экспертизу по профилю Agile-трансформации.

В образовательном центре Сбера доступны программы и курсы по обучению и сертификации Agile, авторские курсы от ведущих Agile-экспертов Сбера, а также обучение по самым популярным направлениям Scrum и Kanban.

В России Сбер входит в тройку организаций, сертифицированных KanbanUniversity (единственный международный университет по обучению методологии Kanban).

Тиражирование опыта.

Успешный опыт Сбера привлекает внимание многих российских компаний, стремящихся повысить скорость и эффективность производственных процессов.

В 2020 году Сбер запустил услугу «Sbergile как сервис» (Sbergileas a Service), в рамках которой эксперты банка консультируют заинтересованные компании по всему спектру вопросов применения Agile-практик: от обучения основам до проведения полноценной трансформации «под ключ».

При поддержке Сбера Agile внедряют уже более 40 компаний из таких отраслей, как логистика, ретейл, FMCG, строительство и другие.

При содействии Сбера гибкие подходы начинают применяться и на уровне управления отдельными ведомствами и регионами страны, помогая быстрее принимать решения и проводить в жизнь реформы.



«За прошедшие пять лет мы прошли через радикальную Agile-трансформацию. Уровень зрелости за эти годы вырос колоссально — у нас на сегодняшний день внутри банка более 3 тысяч команд одновременно сидят и пишут приложения, и в целом более 30 тысяч человек работают у нас в Agile. Agile-трансформация дала нам грандиозное сокращение времени вывода продукта на рынок и, конечно, экономию затрат на производство продукции. Я поздравляю всех сотрудников Сбера, работающих в Agile, и желаю коллегам новых ярких инсайтов и успешных внедрений на благо наших клиентов!», — рассказал глава Сбера Герман Греф.

3.3. Трансформация организационных структур: «организации будущего».



Создание эффективной организации требует проектирования структуры с учетом ситуации и соблюдения внутренней последовательности проектных параметров, – выводы, к которым пришел классик менеджмента Генри Минцберг[23, с. 215].

Традиционная (иерархическая, бюрократическая) организационная структура не соответствует потребностям ответов на вызовы современного нестабильного, неопределенного, сложного и неустойчивого мира, которые могут дать сотрудники и компании в целом.

Организации нового типа – «организации будущего» трансформируют организационную структуру и организационную культуру.

Организации осознанного развития.

Психологи Гарварда – Роберт Киган и ЛайзаЛейхи – исследовали компании нового поколения, сознательно развивающие своих сотрудников. Среди образцовых ООР – разработчик программного обеспечения NextJump, компания Decurion, управляющая кинотеатрами, и Bridgewater, управляющая активами (хедж-фонд). Р. Киган и Л. Лейхи назвали такие организации «организациями осознанного развития» (ООР) [15].



Суть ООР – переосмысление места, которое занимает человек в процессе производства.



Организация осознанного развития – тип организации, направленной на развитие внутреннего потенциала сотрудников как резерва для увеличения прибыли предприятия, в которой сотрудник получает не только денежное вознаграждение, но «новые виды доходов»: личное удовлетворение от работы, ощущение осмысленности своего труда и просто счастья.

При этом роль денежного вознаграждения в ООР не отрицается.

Эти новые виды доходов человек получает, отказавшись от так называемой «второй работы» (офисных интриг, попыток скрыть неуверенность в себе и отсутствие нужных навыков, и замаскировать свои недостатки, притвориться успешным), которая лишает самого сотрудника личных ресурсов, а для компании представляет угрозу эффективности и ставит под сомнение смысл работы всей организации. Исходя из этого, в ООР поддерживают эмоциональное и профессиональное развитие сотрудников, желание сделать что-то конкретное, преодолев свой страх. Поэтому в фокусе ООР – раскрытие внутреннего потенциала работников. Это – резерв для увеличения прибыли предприятия.

Разрабатывая концепцию организаций осознанного развития, Киган и Лейхи основываются на результатах современных научных исследований.



Почему человеку надоедает его работа?

«Многие исследования показывают: одной из главных причин того, почему человеку надоедает его работа, становится не большая нагрузка, а осознание того, что, выполняя ее в течение долгого времени, он не развивается как личность и профессионал» [15].



Структура ООР: семья, колея, границы.

Организация осознанного развития – единая динамичная структура, представленная с точки зрения глубины, широты и высоты.

Глубина ООР – отношения внутри общности – «семья». Термин «семья» авторы используют в переносном значении, под «семьей» они понимают группу людей, объединенных общими интересами. Широта ООР – практика применения методов саморазвития, это – «колея». Высота ООР – границы целей развития, «граница». На пересечении трех измерений – «семья», «колеи» и «границы» и расположена организация осознанного развития.

Границы, семья и колея усиливают друг друга и вместе создают культуру осознанного развития. Авторы сравнивают эти три измерения с ножками прочного табурета: если убрать одну из них – организация уже не будет осознанно развивающейся.



Основные идеи организаций осознанного развития:

1. Взрослые люди способны развиваться.
2. Слабости и ошибки – ценность. Слабости – это потенциальный актив, ошибки – потенциальные возможности.
3. Практика конструктивной нестабильности, у нестабильности можно учиться: «боль + осознание = прогресс», слабые и сильные стороны сотрудников – возможности, которыми нужно пользоваться; погружение в одну служебную обязанность не приветствуется.



Рис. 3.1. Три измерения ООР

Рисунок 13 – Измерения организации осознанного развития [15]

4. Самоанализом занимаются и рядовые сотрудники, и руководители разных уровней.

5. Любой человек, обладающий определенной долей смелости, дисциплинированности и способности к самоанализу, способен развиваться самостоятельно.

6. Рост прибыли и личностный рост сотрудников – составляющие единого процесса.

Холакратические организации (Holacracy).

Термин «холакратия» (от греч. – «власть единого целого») ввел Брайан Робертсон, американский программист и основатель консалтинговой компании HolacracyOne (2007 г.).

Робертсон исходит из того, что классическая управленческая модель стала непригодной для современного бизнеса.

«Конституция холакратии» (2009 г.) [57] содержит обобщение принципов новой организации компании, описывает основные положения, организационную структуру компании, процесс управления, процесс работы и процесс принятия самой конституции.



Холакратия – органическая структура управления, для которой характерны новая иерархия – иерархия кругов – гибких самоорганизующихся сетей, децентрализация власти, распределение полномочий и ответственности за принятие решений среди всех сотрудников.



При холакратии управляет общая цель компании, прозрачный процесс, ожидания и метрики, а не менеджмент. Формально у сотрудника нет начальников, но любой работник в компании имеет право знать, чем ты занимаешься и насколько эффективно делаешь свою работу.



Структура холакратической организации: круги.

В холакратической организации традиционная иерархия заменена сетью, традиционные отделы – «кругами».

Внешний круг – круг акционеров, которые ставят задачи. Самый большой круг – общий круг компании, в него вписаны несколько кругов компании, реализующих проекты. Чем больше круг – тем шире его область и сфера влияния. Между кругами существует **иерархия** (подчинение) **кругов**, иерархию кругов выстраивает руководство компании, решая, какой круг подчиняется другому.

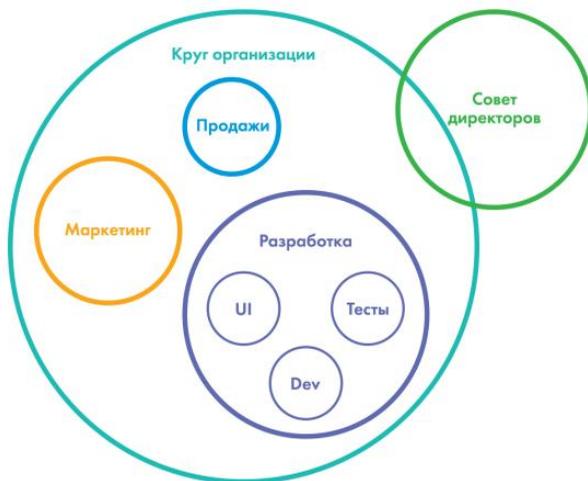


Рисунок 14 – Иерархия кругов [35]



«Круги» – команды, которые собираются под определенный проект или для решения однотипных задач. В кругах сотрудничают люди, которые в традиционной структуре работали бы в разных подразделениях / отделах. Сотрудники могут входить в любое количество кругов.

«Роли».

В пределах круга вместо должностей у сотрудников – роли – конкретные задачи, которые необходимо выполнить при работе над проектом, а не должностные инструкции. Сотрудники самостоятельно распределяют роли внутри своего круга, они же сами и решают, как организовать работу, быстрее и эффективнее решить поставленную задачу. Как правило, один сотрудник может выполнять несколько ролей и быть частью нескольких команд-кругов. Появление нового проекта означает для сотрудника изменение роли.

Кроме функциональных ролей, у членов кругов есть и управленческие роли [35].

Таблица 13 – Управленческие роли в холакрации

Управленческая роль	Цель и функции	Назначается /выбирается
Lead Link	<p>Передаёт в круг информацию из внешнего круга. Задача – либо заполнить круг участниками с подходящими компетенциями, либо самому выполнять их функции</p>	<p>Назначается в круг внешним кругом. *Это не начальник</p>
Rep Link	<p>Передаёт из круга информацию (проблемы) во внешний круг</p>	<p>Выбирается участниками круга</p>
Secretary	<p>Участник круга, который координирует встречи и собирает их результаты</p>	<p>Выбирается участниками круга</p>
Facilitator	<p>Лидер встреч круга</p>	<p>Выбирается участниками круга</p>



Как организована связь между кругами?

Менеджеры среднего звена отсутствуют. Связь между кругами обеспечивают:

- 1) представители более высокого круга (LeadLink) – они формируют задачи для низшего круга и
- 2) представители низшего круга (RepLink) – которые сообщают о результатах работы в более высокий круг.

Роли представителей кругов – выборные, о том, кто будет полезен для коммуникации с другими кругами решают коллегиально участники команд.



Таким образом, в холакратии сотрудники знают задачи друг друга и контролируют их выполнение. Структура растет «снизу» в процессе самообучения команды. Сотрудникам – которые являются лидерами – требуются навыки самоорганизации.



Есть ли холакратия на практике?

Холакратию практикуют Zappos, DevBootcamp, Medium, Undercurrent, AirBnb, GitHub, Spotify, Canva, TheDavidAllenCompany, в России – Кнопка.

Основатель холакратии Б. Робертсон считает, что в таких организациях осмысленность работы сотрудники ценят выше денег, поскольку видят, что от них в компании зависит многое: каждому сотруднику в каждой роли приходится принимать решения [29; 52].

Холакратия – это про принятие решений и ответственность за них в условиях неопределенности.

Холакратию связывают как с будущим менеджмента, так и с «вышедшим из-под контроля социальным экспериментом» [56].



Есть ли риски у холакратии?

Главный риск внедрения холакратии – неприятие сотрудниками ее принципов и процессов. Право голоса каждого сотрудника на совещаниях и возможность поделиться

«напряжением» (жалобами) может обернуться потерей времени для команды.

Также риски холакратии связывают со срывом и снижением дисциплины после отмены контрольных процедур. Это связано с недостаточной самоорганизацией и мотивацией сотрудников. Кроме того, риском может быть и нехватка времени на обучение.

Бирюзовые организации.

По принципам холакратии готовы работать так называемые **«бирюзовые организации»**. Это успешные компании, в которых вместо менеджеров – коучинг и самоуправление, вместо KPI – цели и ценности.

Идея «раскрасить» организации уходит корнями в 1966 год, когда американский доктор психологии Клер Грейвз опубликовал теорию спиральной динамики. Согласно теории Грейвза, человек в своем развитии поднимается по «лестнице», каждой ступеньке соответствует свой цвет.

В 2014 году Фредерик Лалу (консультант, партнер McKinsey, обладатель степени MBA) по аналогии с человеком «раскрасил» существующие компании. Он нашел успешные организации с поразительными финансовыми результатами и темпами роста, в которых сотрудникам дается большая свобода в принятии решений, и назвал такие компании бирюзовыми, или компаниями будущего [20].

Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире. Пять последних существуют до сих пор: красная, янтарная, оранжевая, зеленая и бирюзовая.

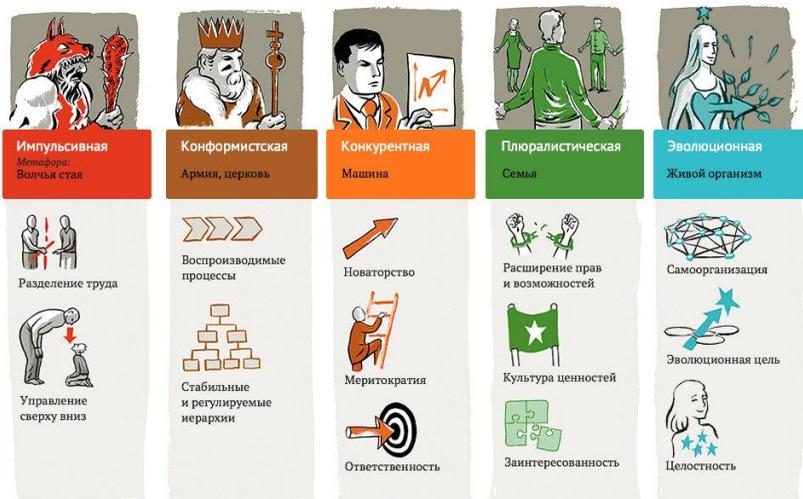


Рисунок 15 – Стадии организаций [20]



Бирюзовая организация – живой организм, у которого есть душа, который способен развиваться в нужном направлении без традиционного контроля менеджера и стратегических планов на год [20].



Что отличает бирюзовые организации от других?

Самоорганизация, эволюционная цель и целостность.

1) **Самоорганизация:** вместо жестких иерархий и контроля начальника – распределенная структура и работа в командах, «сеточка» вместо «пирамиды».

2) **Эволюционная цель:** миссия компании развивается, а не навязывается «сверху»; сотрудники, принимая решения, сверяют позиции для принятия решения, обращаясь к миссии.

3) **Целостность:** сотрудники компании – личности, а не инструменты. Должностные инструкции формируются под сотрудников, а не наоборот.



Как устроена бирюзовая организация?

1. Организации состоят из команд. Команда – это группа от 15 до 35 человек. Больше нельзя – теряются личные связи.

2. Команда несет ответственность за все происходящее.

3. В команде нет босса, нет менеджеров среднего звена.

4. Нет должностей и должностных инструкций. Чем заниматься – определяют сами сотрудники-коллеги во взаимодействии с другими членами своей команды.

5. Есть коучи – те, кто обучает и помогает нескольким командам. Но они не могут приказывать.

6. Центральный аппарат минимален (например, 30 человек на компанию, в которой работает 30 тысяч человек). Генеральный директор – это уважаемый лидер, но у него нет права принимать обязательные решения ни по одному вопросу.

7. Делегирование полномочий – обратное, а не прямое И (сверху вниз). То есть полномочия могут передаваться от команд (когда это им нужно) снизу вверх.

8. Все службы поддержки реально превращаются исключительно в службы поддержки низовых команд. Они создаются только тогда и на период, когда это нужно командам.

9. Решения команд (и отдельных их членов) не требуют одобрения сверху (в том числе – по утверждению бюджета, определению размера зарплат, приему и увольнению сотрудников).

10. Каждый член команды может инициировать принятие любого решения при условии соблюдения обязательных процедур внутреннего консультирования.

11. Внутреннее консультирование – это обязательная процедура перед принятием любым сотрудником любого решения, затрагивающего интересы других сотрудников. Учитываются мнения всех, но консенсуса не требуется. Считается, что решение, принятое быстро после внутренних консультаций, намного лучше для организации, чем принятое консенсусом, но после трудных, утомительных и длительных согласований.

12. Также обязательна и другая внутренняя процедура – процедура (схема) улаживания конфликтов. Считается, что конфликты возникают всегда естественным образом и сами сотрудники по заранее известным им процедурам обязаны предпринимать меры по их улаживанию. Передать разрешение конфликта на разрешение босса – невозможно.

13. Совещания проводятся только по мере необходимости. Для их эффективного проведения тоже разрабатываются различные приемы (разные в разных организациях, но всегда простые).

14. Для обмена информацией и облегчения проведения процедур внутреннего консультирования и улаживания конфликтов существует внутренняя информационная сеть (корпоративная социальная сеть).

15. Организация построена на предположении, что все сотрудники – грамотные и ответственные лица, они сами знают, как правильно сделать свое дело. Их не надо контролировать. Систем контроля нет.

16. Вся информация доступна всем сотрудникам организации, другой информации быть не может.

17. Организация – живой организм, в котором решения принимаются не столько на основании тщательного планирования, сколько на интуитивном уровне.

18. Вместо иерархий доминирования в организации создаются иерархии уровней развития, таланта, опыта.

19. Во всех случаях обязательно вырабатываются цели существования организации. Эти цели никогда не включают в себя максимизацию прибыли.

20. Прием на работу происходит не торопясь. Организация (команда) и кандидат как бы присматриваются друг к другу: смогут ли они идти по одной дороге, совпадут ли их цели. В отдельных случаях используются даже такие приемы – человека стимулируют приличной суммой (несколько тысяч долларов) уволится из организации после испытательного периода. Но лишь немногие этой возможностью пользуются.

21. Некоторые внешние признаки новой организации:
- а. отсутствие у Генерального директора выделенного кабинета, во многих случаях он работает рядом с другими работниками;
 - б. общее пространство работы – это типовое решение для таких организаций;
 - в. отсутствие единого «офисного стиля» оформления. Также нет необходимости в дресс-кодах. Сотрудники приносят на рабочие места и свою индивидуальность и многое другое, что обычно связывают только с индивидуальным жильем.



Есть ли риски у бирюзовой организации?

Бирюзовый стиль управления называют еще «утопичным коммунизмом».

Бирюзовый стиль управления — это не про хаос и отсутствие регламентов. Это отказ от стереотипа, что каждый человек обязательно ленив и не способен делать хорошие вещи без постоянного надзора. И – про признание потенциала человека резервом для увеличения прибыли компании, необходимость осознанного развития и самореализации сотрудника.

Бирюзовая трансформация не проста для тех, кто стремится к стабильности и определенности. Не все сотрудники могут пойти на изменения.

Прозрачность работы в «бирюзе» требует личной ответственности сотрудников.

Механизм самоорганизации потребует развития softskills сотрудников – трудоемкий и затратный по времени процесс.

Могут возникнуть сложности с подбором и отбором сотрудников, ценности которых соответствуют ценностям компании на деле, а не декларативно (формально), в связи с дефицитом такого персонала на рынке труда.



Есть ли бирюзовые организации на практике?

В России бирюзовый метод пробуют в разной степени «ВкусВилл», «Фабрика Окон», «Аскона», Mindbox, проводит эксперименты в некоторых отделениях даже Сбербанк.

Еще один вариант современной трансформации менеджмента – **человекократия**.

Авторы идеи человекократии (Humanocracy) – бизнес-консультанты Гэри Хэмел и Майкл Занини [54] считают, что сегодня мы наблюдаем закат бюрократии. Это связано с изменениями на рынке труда, происходящими в результате автоматизации: роботы, искусственный интеллект смогут заменить персонал на производстве, в сфере услуг, а также без работы могут остаться даже «белые воротнички». Это может привести к нарушению баланса между сотрудниками технократических компаний и работниками, которые не имеют социальных гарантий.

Однако, Хэмел и Занини с оптимизмом полагают, что подобного сценария можно избежать, если:

- предоставить проявлять инициативу на рабочем месте сотрудникам низшего и среднего звена;
- изменить организационную структуру компаний, отказаться от избыточной бюрократии и лишних начальников.

«Низко квалифицированным труд делают не характер задач или необходимый для их выполнения уровень образования, а наличие или отсутствие возможностей для развития и расширения полномочий» [54].



Человекократия – организация, ориентированная на человека, которая предполагает отказ от избыточной бюрократии – «лишних начальников» и создание организаций, столь же удивительных, как и люди в них.



Сотрудникам – счастье, компании – прибыль.



Что сделать для внедрения человекокрапии?

Руководителям необходимо ослабить централизованный контроль и сделать подразделения компании более самостоятельными (по такому пути пошли Toyota, Netflix).

Разбить персонал на мобильные рабочие группы, придать им большую самостоятельность для определения зоны ответственности, принятия решений (в том числе – при определении конечной стоимости производимых продуктов).

Начисление премий за успешное выполнение работы коллективу подразделения, а не отдельным участникам.



Основы человекокрапии.

1. Гуманизм – альтернатива бюрократии.
2. Рабочая среда, творчество, доверие, прозрачность.
3. Организация, опережающая изменения.
4. Мотивация: сплочение коллег против бюрократии.
5. Принципы: экспериментирования, разукрупнения, рынки, меритократии, собственности, открытости, сообщества, владения.



Меритократия (от лат. *meritus* «достойный» + др.-греч. *κράτος* «власть, правление») – принцип управления, при котором руководящие посты должны занимать наиболее

способные люди, талантливые, компетентные независимо от их происхождения, социального статуса, богатства и власти.



Человекократия на практике.

- Организация, состоящая из тысяч микропредприятий, например Haier.
- Команды самоорганизуются вокруг ключевых проблем, например Buurtzorg, Valve.
- Сотрудники, работающие на передовой, продвигают инновации, например, Intuit.
- Стратегия краудсорсинга, например RedHay.
- Нет внутренних монополий, например Zappos.
- Команды сами выбирают лидеров, например, Haufe, WL Gore.
- Каждый сотрудник думает, как собственник, например, Nucor.
- Сотрудники заключают договор друг с другом, например, MorningStar.
- Ценовые решения полностью децентрализованы, например, Handelsbanken.



Есть ли риски у человекократии?

Принципиальный риск человекократии связан с пониманием смысла работы и трудовых отношений сотрудниками низшего звена при предоставлении им возможности проявления инициативы на рабочем месте.

Риски, связанные с изменением организационной структуры при отказе от излишней бюрократизации аналогичны рискам и сложностям внедрения плоских организационных структур.

ВОПРОСЫ НА ЗАКРЕПЛЕНИЕ МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ 3:

1. Что понимается под «трансформацией менеджмента»?
2. Насколько целесообразна для современной организации практика гибкости и прозрачности, переход к мягкому управлению, переход к плоской организационной структуре управления?
3. В чем заключается сущность системного подхода к повышению эффективности менеджмента?
4. Что представляет модель McKinsey 7S с точки зрения повышения эффективности менеджмента?
5. В чем заключается сущность Agile-подхода к повышению эффективности менеджмента?
6. Что представляют собой «организации будущего» и почему их так называют?
7. Каким образом способствуют повышению эффективности менеджмента организации осознанного развития, бирюзовые организации, холакратия, человекократия?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ 3:

1. Подумайте, насколько целесообразна трансформация менеджмента в вашей организации. Ответ необходимо обосновать, привести факты и аргументы «за» и «против», риски трансформации менеджмента в вашей организации.
2. Проведите анализ переменных и сделайте вывод об эффективности менеджмента по модели McKinsey 7S на примере вашей организации. Для этого необходимо сделать описание текущей ситуации (позиции), оценку 7S переменных, баланс.
3. Оцените целесообразность внедрения Agile-подхода к повышению эффективности менеджмента вашей организации.

Ответ рекомендуется построить на примере конкретных процессов в организации; обосновать, привести факты и аргументы «за» и «против», риски внедрения Agile-подхода в вашей организации.

4. Пройдите On-line тест: «Насколько бирюзовая ваша организация?» по ссылке: <https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2017/04/14/test-naskolko-biryuzovaya-vasha-organizaciya>.

Сделайте вывод.

5. Подумайте, можно ли какой-либо из типов «организаций будущего» применить к вашей организации?

При ответе указать основной вид деятельности организации; обосновать, привести факты и аргументы «за» и «против», риски трансформации вашей организации по типу организации осознанного развития, бирюзовой организации, холакратии, человекократии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие исходит из посылки, что эффективный менеджмент как управление ресурсами в целом, определяет успех любой организации и позволяет организации достичь целей.

Данное учебное пособие нацелено на формирование у студентов комплекса теоретических знаний о сущности и современном состоянии эффективного менеджмента, методических основ и практических навыков в области внедрения эффективного менеджмента.

В учебном пособии раскрыты актуальные теоретико-методологические и практические вопросы эффективности в менеджменте организации: концепция и проблема оценки эффективности в менеджменте, значение эффективного менеджмента для организации, соотношение результативности и эффективности, принципы и виды эффективности в менеджменте.

С целью аналитической оценки эффективности менеджмента рассмотрены показатели и комплементарные методики: сбалансированная система показателей (BSC, ССП), позволяющая отслеживать реализацию стратегии компании через достижение стратегических целей на уровне бизнес-процессов при выполнении каждодневных задач сотрудниками; ключевые показатели результативности работы (KPI-подход) как инструмент достижения целей, инструмент управления на основе гибкой методологии постановки «хороших» целей, базирующихся на ценностях (OKR-подход). В качестве новых метрик эффективности – KPI – рассмотрены счастье и смысл на работе, как измеримые показатели, повышающие результативность и эффективность работы.

Особое внимание в учебном пособии уделено трансформация менеджмента в поисках повышения

эффективности: раскрыта целесообразность, сущность и проблемы перехода к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам. Рассмотрены теоретические и практические аспекты основных подходов к повышению эффективности менеджмента: системного подхода и Agile-подхода. Раскрыты особенности и проведен анализ трансформации организационных структур к «организации будущего» на примере организаций осознанного развития, бирюзовых организаций, холакратии, человекократии.

Данное учебное пособие содержит краткий теоретический материал, кейсы, методический аппарат по каждой теме (вопросы на закрепление материала, практические задания), список литературы, включающий перечень печатных и электронных ресурсов, которые использовались для разработки настоящего издания и которые могут быть полезны читателю для освоения теоретических основ и овладения инструментами эффективного менеджмента.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ачор Ш. Преимущество счастья. 7 принципов успеха по результатам исследований компаний из списка Fortune. – М.: Эксмо, 2014. – 263 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. - 2-е изд., перер. и доп. – Москва: Книжный мир, 2009. - 860 с.
3. Габец О. В. Организационная эффективность// Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». – 2015. – № 9. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/09/9690> (дата обращения: 20.06.2021).
4. Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П. Эффект как категория теории эффективности// Проблемы современной экономики, 2013. –№ 4.– С. 120–124.
5. Далио Р. Принципы. Жизнь и работа / пер. с англ. Ю. Константиновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 608 с.
6. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. –432 с.
7. Зельдович Б.З. Менеджмент в медиаиндустрии / учебник для среднего профессионального образования. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 293 с.
8. Зотов О. Модель McKinsey 7S и пример анализа внутренней среды предприятия. 02.04.2020. –URL: <https://costper.ru/marketing/teoriya-mckinsey-7s> (дата обращения: 25.08.2021).
9. Иванова О.Э., Рябина Е.В. Трансформация концепции управления человеком в организации: переход к логоменеджменту: монография. – Челябинск: Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2020. – 230 с.
10. Иванова О.Э., Рябина Е.В. Осмысленность работы и эффективность трудовой деятельности персонала //

Актуальные проблемы экономики и менеджмента, 2021.– № 1 (29). –С. 38-45.

11. Исакова Д.В. Система управления по целям. – URL:

https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/4.pdf
(дата обращения: 23.01.2021).

12. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – 320 с. https://1c-predpriyatie-glik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf.

13. Кастро Ф. OKR для начинающих. ScrumTrek, 2019.– 48 с. <https://scrumtrek.ru/blog/wp-content/uploads/2018/08/the-beginners-guide-to-okr-scrumtrek-ru.pdf>(дата обращения: 02.09.2021).

14. Кенни Г. «Это просто кучка цифр»: почему менеджеры неправильно используют KPI. 4 октября 2021. –URL: <https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/889352>
(дата обращения: 10.10.2021).

15. Киган Р. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития / пер. М. Попов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 318 с.

16. Клочков А.Т. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. –М.: Эксмо, 2010.– 132 с.

17. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомиры. – СПб.: Алетейя, 2002. – 414 с.

18. Коротков Э.М. Исследование систем управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 226 с.

19. Кулагин О. Два подхода к разработке KPI // Консалтинговая компания iTeam.URL: https://iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_4615
(дата обращения: 18.05.2021).

20. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 432 с.
21. Лафт Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие. – М., 2002. – 320 с.
22. Лукьянова М.Н. Практика применения системы сбалансированных показателей // Финансы и кредит, 2007.– № 6 (246). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-primeneniya-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley> (дата обращения: 02.11.2021).
23. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.
24. Мысли, афоризмы и шутки знаменитых мужчин / составитель Душенко К. В. Изд. 4-е, дополненное. – М.: Эксмо, 2004. – 672 с.
25. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире / Е. Лошкарева, П. Лукша, И. Ниненко, И. Смагин, Д. Судаков. – URL: https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad_12_okt_rus.pdf (дата обращения: 01.04.2021).
26. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
27. Петрова Т.В., Казанцева Г.Г. Стратегические карты сбалансированной системы показателей угольной компании // ГИАБ, 2008.– № 12.– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-karty-sbalansirovannoy-sistemy-pokazateley-ugolnoy-kompanii> (дата обращения: 02.11.2021).
28. Райзберг Б.А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 512 с.

29. Робертсон Б. Дж. Холакратия. Революционный подход в менеджменте. – М.: Бомбора, 2017.– 256 с.
30. Рогачев С. KPI уже недостаточно: как отслеживать краткосрочные цели команды. 31 июля 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://pro.rbc.ru/news/5f19599c9a79474aee80268e?utm_medium=trigger&utm_source=email&utm_campaign=trial_15day_nocustom&utm_term=5f19599c9a79474aee80268e (дата обращения: 03.08.2021).
31. Рождественская Н.В., Богуславская С.Б., Боброва О.С. Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. – СПб: Издательство Политехнического университета, 2016. – 168 с.
32. Сбалансированная система показателей / пер. с нем. М. Рёш. – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.
33. Сбер подвел итоги самой большой Agile-трансформации в мире.–URL: <https://lenta.ru/news/2021/09/14/sbra/> (дата обращения: 15.09.2021).
34. Сорободняк И.А., Преина О.А. Использование 12 принципов эффективности Эмерсона при оценке эффективности деятельности учреждения // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях, 2015.– № 5 (365).– С. 2-11.
35. Холакратия: что, откуда, для кого? Плюсы, минусы и риски. –URL: <http://skillscup.com/холакратия-что-откуда-для-кого-плюсы>(дата обращения: 15.09.2021).
36. Шваб К. Четвертая промышленная революция.– М.: «Эксмо», 2016. –138 с.
37. Штеле Е.А., Вечерковская О.Б. К вопросу о понятии «эффективность» // Экономический анализ: теория и практика., 2017.– Т. 1. –Вып. 5. С. 935–947.
38. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. –М.: Экономика, 1992.– 112 с.

39. Яковлева С. Показатели эффективности KPI – залог успеха компании. – URL: <http://ipshnik.com/rabota-s-kadrami/pokazateli-effektivnosti-kpi-zalog-uspeha-kompanii.html> (дата обращения: 20.08.2021).
40. 9 Attributes of Effective Management.– URL: <https://efinancemanagement.com/financial-management/effective-management> (Accessed: 01.09.2021).
41. [Achor S., Reece A., Kellerman G. R., and Robichaux A.](#) 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. November 06, 2018.– URL: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work?ab=hero-subupperleft> (Accessed: 10.02.2021).
42. Agile Manifesto. February, 11-13.02.2001. – URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto> (Accessed: 10.09.2021).
43. Ashby W. Ross. An introduction to cybernetics. – London: CHAPMAN & HALL LTD, 1957.– 295 p.
44. Baran B.E., Woznyj H.M. Managing VUCA: The human dynamics of agility // Organizational Dynamics, 2020. – 20 August. – URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7439966/> (Accessed: 08.03.2021).
45. Big Data Statistics 2019 / By C. Petrov. March 22, 2019. –URL: <https://techjury.net/stats-about/big-data-statistics> (Accessed: 20th May 2021).
46. Creating more meaningful work can provide business benefits / Written by Charlotte Woodward. 11 December 2019. –URL: <https://www.guidantglobal.com/news/creating-more-meaningful-work#:~:text=In%20a%20study%20undertaken%20by,receive%20a%2020%25%20pay%20increase.&text=Participants%20who%20experienced%20more%20meaningful,down%20higher%20paying%20job%20elsewhere> (Accessed: 11.02.2021).

47. Dolan S.L., Garcia S. Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century // Journal of Management Development, 2002. –Vol. 21.– No. 2. –P. 101-117. DOI: 10.1108 / 02621710210417411.
48. Dweck C. What having a “growth mindset” actually means // Harvard Business Review, 2016. –№ 13.–P. 213–226.
49. Effect / Merriam Webster Dictionary.– URL: <https://www.merriam-webster.com>(Accessed: 11.08.2021).
50. Enduring Ideas: The 7-S Framework. 1.03.2008.– URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>(Accessed: 11.09.2021).
51. [Erickson](#) T. Meaning Is the New Money. March 23, 2011.– URL: <https://hbr.org/2011/03/challenging-our-deeply-held-as>(Accessed: 11.02.2021).
52. Evolve Your Organization.Holacracy provides a concrete framework for encoding autonomy, agility, and purpose-alignment into your organization’s DNA.– URL: <https://www.holacracy.org/>(Accessed: 11.04.2021).
53. Fauver L., McDonald M.B., Taboada A.G. Does it pay to treat employees well? International evidence on the value of employee-friendly culture // Journal of Corporate Finance,2018. – Volume 50.–P. 84-108. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.02.003>.
54. Hamel G., Zanini M. HumanocracyCreating Organizations as Amazing as the People Inside Them. –Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2020.– 368 p.
55. Hatice N.K., Mine A.F. The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave // Global Journal of Business Economics and Management Current Issues, 2016. – № 2. –P. 61-69. doi: 10.18844/gjbem.v6i2.1370.
56. Holacracy at Zappos: It’s either the future of management or a social experiment gone awry.– URL: <https://qz.com/317918/holacracy-at-zappos-its-either-the-future->

[of-management-or-a-social-experiment-gone-awry/](#)(Accessed: 11.04.2021).

57. Holacracy Constitution. –URL: <https://www.holacracy.org/constitution>(Accessed: 11.05.2021).

58. Kaehler B., Grundei J. The Concept of Management: In Search of a New Definition / HR Governance, Springer,2019. –P. 3-29.–DOI: [10.1007/978-3-319-94526-2_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94526-2_2).

59. Liu Ji., Moskvina A. Hierarchies, ties and power in organizational networks: model and analysis //Social Network Analysis and Mining, 2016. – № 6 (1). –P. 1-26. DOI:[10.1007/s13278-016-0413-2](https://doi.org/10.1007/s13278-016-0413-2)

60. Müller J. Objectives and Key Results (OKRs). February 14, 2017. –URL: https://www.workpath.com/en/magazine/okrs-objectives-and-key-results/?noredirect=en_US (Accessed 10th August 2020).

61. Oswald A.J., Proto E. and Sgroi D. Happiness and productivity // Journal of Labor Economics, 2015. –№ 33 (4). –P. 789-822.

62. Peters T. Brief History of the 7-S («McKinsey 7-S») Model. 2011, January. –URL: <http://tompeters.com/docs/7SHistory.pdf>(Accessed: 11.07.2021).

63. Schwantes M. It Took Elon Musk a Few Words to Offer the Best Leadership Advice You Will Hear Today A lesson in how not to communicate as a manager.– URL: <https://www.inc.com/marcel-schwantes/it-took-elon-musk-a-few-words-to-offer-best-leadership-advice-you-will-hear-today.html>(Accessed: 11.09.2021).

64. Solve for Happy – The Google Algorithm for Happiness – Speed Summary.–URL: <https://digitalwellbeing.org/solve-for-happy-the-google-algorithm-for-happiness-speed-summary>(Accessed: 31.08.2021).

65. Steger M.F. Creating Meaning and Purpose at Work / The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work / Edited by Lindsay G. Oades,

Michael F. Steger, Antonella DelleFave, and Jonathan Passmore. – First Edition. –Hoboken: John Wiley & Sons, Ltd, 2017.–P. 60-81.

66. The Perfect Salary for Happiness: \$75,000. –URL: <https://blogs.wsj.com/wealth/2010/09/07/the-perfect-salary-for-happiness-75000-a-year> (Accessed: 04.10.2018).

67. Waterman R.H., Peters T.J., and Phillips J.R. Structure is not organization // Business Horizons. 1980, June. P. 14-26.

68. What is the difference between result and effect? – URL: <https://grammar.collinsdictionary.com/english-usage/what-is-the-difference-between-result-and-effect>(Accessed: 04.09.2021).

69. Why Happiness at Work?– URL: <https://www.iopenerinstitute.com/happiness-at-work> (Accessed: 31.08.2021).

Учебное издание

**Иванова Ольга Эрнстовна,
Рябчук Павел Георгиевич**

Эффективный менеджмент

Учебное пособие

Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера»
454091, г. Челябинск, ул. Свободы, 159

Подписано к печати 05.11.2021 г.
Формат 60×84 1/16. Объем 6,6уч.-изд. л. (7,8 усл.-печ.л.)
Заказ № 572. Тираж 100 экз. Бумага типографская

Отпечатано на ризографев типографии ФГБОУ ВО ЮУрГГПУ
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

