

УДК 338.001.36

Рекомендации руководству телекоммуникационных компаний по внедрению управленческих инноваций

04, апрель 2012

Лебедев А.И.

*Аспирант,
кафедра «Экономика и организация производства»*

*Научный руководитель: С.Г. Фалько,
доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и организация
производства»*

МГТУ им. Н.Э. Баумана
bauman@bmstu.ru

Российский рынок телекоммуникационных услуг является одним из самых динамичных в мире и одним из лидеров в России по темпам роста, опережая нефтегазовую и металлургическую отрасль. По вкладу телекоммуникаций в ВВП Россия приближается к показателям развитых стран. Но на современных предприятиях телекоммуникационной сферы отсутствует методология внедрения управленческих инноваций, а менеджмент компаний еще не готов к разработке подобной методологии в силу ряда причин, среди которых:

- недостаток собственных денежных средств;
- высокая стоимость нововведений;
- высокий экономический риск;
- длительные сроки окупаемости нововведений;
- недостаток квалифицированного персонала;
- неразвитость инновационной инфраструктуры;
- недостаток информации о новых технологиях;
- неопределенность сроков инновационного процесса;
- невосприимчивость организации к нововведениям;
- и многое другое.

Активное развитие телекоммуникационного рынка приводит к необходимости внедрять в телекоммуникационных компаниях наиболее прогрессивные методы управления. Спрос на услуги передачи информации и быстрые изменения в технологиях оказания услуг требуют внедрения эффективного процесса стратегического планирования. Однако важно не только сформировать стратегию развития, но и обеспечить механизм ее выполнения и анализа эффективности проводимых мероприятий. В тоже время, расплатой за бурное развитие телекоммуникационных компаний стало требование быстрой модернизации процессов и услуг в ответ на изменяющиеся потребности клиентов, что требует постоянного контроля, совершенствования и изменения характеристик услуг и бизнес - процессов.

Изначальная ориентированность телекоммуникационных компаний на управление через услуги и бизнес-процессы, требует для решения большинства задач управления использовать наборы ключевых показателей результативности. При этом, одним из преимуществ телекоммуникационной компании является высокая степень автоматизации, что делает эффективным использование технологии автоматизации бизнес-процессов и автоматизированного сбора и анализа ключевых показателей результативности из информационных систем. Фактически для эффективного управления телекоммуникационной компанией необходимо создать систему контроллинга достижения стратегических целей, качества услуг и эффективности бизнес-процессов, т.е. «нервную систему», которая содержит в себе полный набор информации, необходимой для управления бизнес-процессами и позволяет своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Стратегическое управление

Для того чтобы обеспечить «правильное» движение компании в «правильном» направлении необходимо четко представлять себе «куда нужно идти». Еще Георг Ньюмен сказал: «Как вы можете руководить, если не знаете куда идете?». Для обеспечения «правильного» движения необходимо разработать бизнес-стратегию, и если обратиться к истории слова стратегия, то «Strategos» - в переводе с греческого - искусство генералов, соответственно «генералы» должны определить план движения для компании, причем интервал данного плана в телекоммуникационной компании может быть на горизонте от трех до десяти лет.

Итак, бизнес-стратегия это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Причем любая ошибка в процессе стратегического планирования может привести к упущенной выгоде или убыткам, которые могут привести к краху компании. Именно поэтому стратегическое планирование привлекает пристальное внимание, как в вопросах выбора направления развития, так и построения механизмов, заставляющих стратегию работать на оперативном уровне принятия решений. В первую очередь стратегия – это путь достижения определенных параметров, который разрабатывается и корректируется в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

Бизнес – стратегия, как основной результат процесса стратегического планирования, является основополагающим документом в вопросах стратегического управления компанией, который определяет и регламентирует основные направления ее развития и расставляет приоритеты между проектами развития. Этот документ должен отвечать на следующие вопросы:

- Какие цели должна достигать компания?
- Как сбалансировать цели бизнеса между собой?
- Как оценивать степень достижения целей?
- По каким параметрам контролировать деятельность компании?
- Какие процессы наиболее критичны с точки зрения их совершенствования?
- Какие проекты развития наиболее приоритетны?

Фактически, при разработке стратегии необходимо разработать систему целей со связанными проектами и ключевыми показателями результативности, отражающими степень достижения целей. Помимо этого необходимо построить систему распределения ответственности и полномочий в рамках определенных целей, и тогда, формируя проекты, направленные на достижение целей, и расставляя приоритеты на основании приоритетности целей можно определить ранжированный план проектов развития.

Если говорить о текущей ситуации в России, то в настоящий момент стратегия сформирована во множестве телекоммуникационных компаний, однако часто это достаточно формальный документ, который не делает стратегию реально работающим

инструментом развития компании и не связывает стратегические установки, определенные в стратегии, и оперативную деятельность сотрудников. Во многих телекоммуникационных компаниях сложилась ситуация когда стратегия есть, а понимания насколько хорошо она выполняется и где сегодня основные приоритеты нет.

Это бывает вызвано тем, что часто стратегия является многостраничным документом, которые лежит у генерального директора «мертвым грузом» и при принятии оперативных решений стратегические вопросы, как правило, не учитываются. Это происходит, потому что отсутствует связь между стратегическим и оперативным уровнями управления. Отсутствие механизма выполнения стратегии очень часто является основным препятствием для обеспечения достижения поставленных целей. Поэтому, если в организации не назначены ответственные сотрудники за выполнение конкретных целей, а за все отвечает только генеральный директор, то существует большая вероятность того, что как бы хорошо не была разработана стратегия, вероятность ее эффективного выполнения равна нулю.

Очень часто, стратегия разрабатывается внешними консультантами, и в этом нет ничего плохого, поскольку они, как правило, обладают информацией в области телекоммуникационного рынка и используемых технологий, а также имеют методологию и опыт в разработке стратегии. Однако в случае, если стратегия разработана внешними консультантами, то необходимо заставить ее работать на цели и задачи бизнеса, что может быть достигнуто только путем построения механизма связывающего стратегический и оперативный уровни управления. Фактически перед многими телекоммуникационными компаниями стоит задача «оцифровки» стратегии и определения нашего «текущего» положения на пути достижения наших стратегических целей, что может быть достигнуто только путем построения системы сбалансированных показателей (BSC).

Персонал

В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается, ценность человеческих ресурсов с годами может и должна возрастать. В условиях жесткой конкуренции главным ресурсом конкурентоспособности компании становится человеческий ресурс. Поэтому, руководство должно постоянно работать над повышением кадрового потенциала.

Основными факторами, под воздействием которых складываются сегодня потребности организаций в развитии своего персонала, следующие:

- Быстрое устаревание профессиональных знаний, что приводит к снижению профессиональной квалификации;
- Стремительные Технологические изменения, которые требуют овладения новыми знаниями, умениями и навыками;
- Давление со стороны конкурентов, требующее высокого качества предоставления услуг, более эффективного использования ресурсов организации.

Развитие человеческих ресурсов традиционно происходит через обучение. Профессиональное обучение представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, т.е. развитию новых компетенций. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитие карьеры. В крупных телекоммуникационных компаниях существуют отделы профессионального развития иногда в ранге директора, что подчеркивает их большое значение для организации.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. вклада каждого сотрудника в достижение целей организации.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. вклада каждого сотрудника в достижение целей организации.

В крупных организациях с численностью персонала от 100 человек вопросами обучения и развития персонала занимается HR-менеджер, тренинг-менеджер или специалисты отдела обучения.

Чтобы обучение дало реальные результаты оно должно быть систематическим, спланировано, ориентировано на потребности компании, ее стратегию, перспективы и финансовые возможности.

Выводы

По мнению автора можно выделить следующие рекомендации менеджменту телекоммуникационных компаний по подготовке и внедрению управленческих инноваций с учетом специфики нестабильной внешней среды:

- Необходимо уйти от старых стереотипов ведения бизнеса;
- Необходимо уделять больше внимания разработке продуманной стратегии компании и доводить ее до всех сотрудников;
- Необходимо использовать приведенную методологию внедрения управленческих инноваций;
- Необходимо постоянно повышать квалификацию своих сотрудников;
- Необходимо постоянно повышать восприимчивость компании к инновациям.

Литература

1. Фалько С.Г. Экономика и организация производства: Научные школы МГТУ им. Н. Э. Баумана, монография, — М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2009.
2. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителя, монография, — М.: Институт контроллинга, 2006.
3. Фалько С.Г. Инновационный менеджмент, — М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, -1996. - 111с.
4. Фалько С.Г. Организация и управление инновационной деятельностью, — М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, -1998. — 126с.
5. Соколов Д.В, Юркан Е.И. Управленческие инновации: учебное пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.
6. Соколов Д.В., Мотышина М.С. и др. Управление организационными изменениями: реструктуризация предприятия: Учебное пособие.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.
7. Лебедев А.И. Классификация управленческих инноваций в деятельности организаций телекоммуникационной сферы экономики//Аналитический журнал РИСК-М.: №3, 2011.
8. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации / Пер с англ. — М.: Вильямс, 2005.
9. Макаров А. М. Преобразующий менеджмент: стратегическое управление организацией в современных условиях// вестник Санкт-Петербургского университета.- 2005, No 8.
10. Кристенсен К.М. Дилемма инноватора.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. Ковени М. и др. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь/Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.