

8 - УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЦИКЛЫ



ЦПР – цикл принятия решения

ПР – принятое
решение

ЗУЦ – замкнутый управленческий цикл

**Координация деятельности подчинённых.
Методы?**

МЕТОДЫ КООРДИНАЦИИ, 1 из 4:

1. ПРЯМОЕ РУКОВОДСТВО или РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Вся ответственность и полномочия у руководителя
- Руководитель лично управляет каждым
- Все взаимодействия, вся координация работы идёт через руководителя.

Когда этого достаточно?

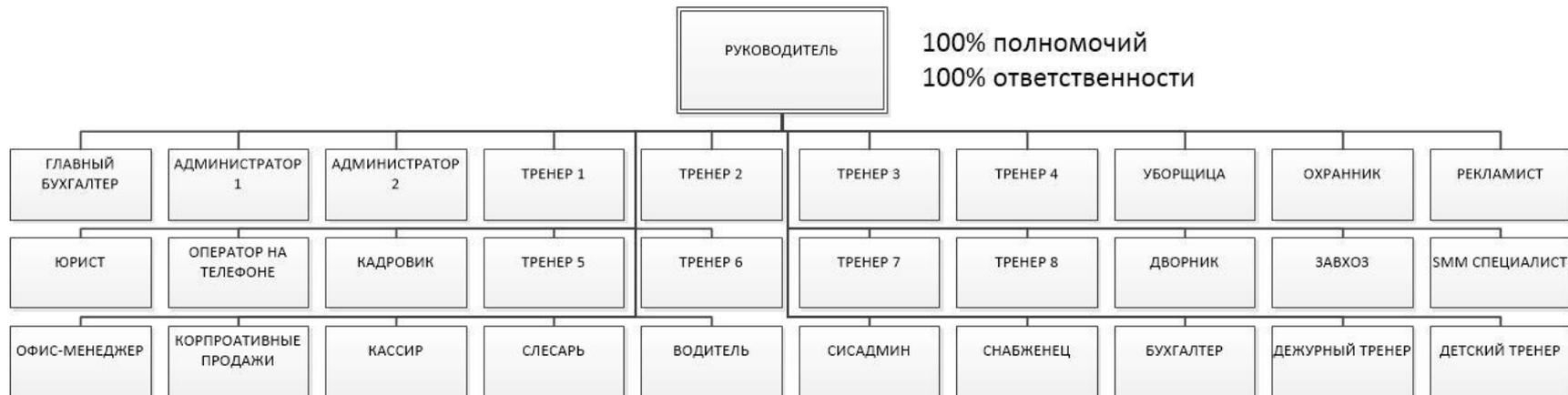
- Когда руководитель - самый компетентный.
- Когда подчинённых не много и/или они однородные.
- Когда в подчинении нет других руководителей.

1. ПРЯМОЕ РУКОВОДСТВО – ДОСТАТОЧНО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕСУРСА



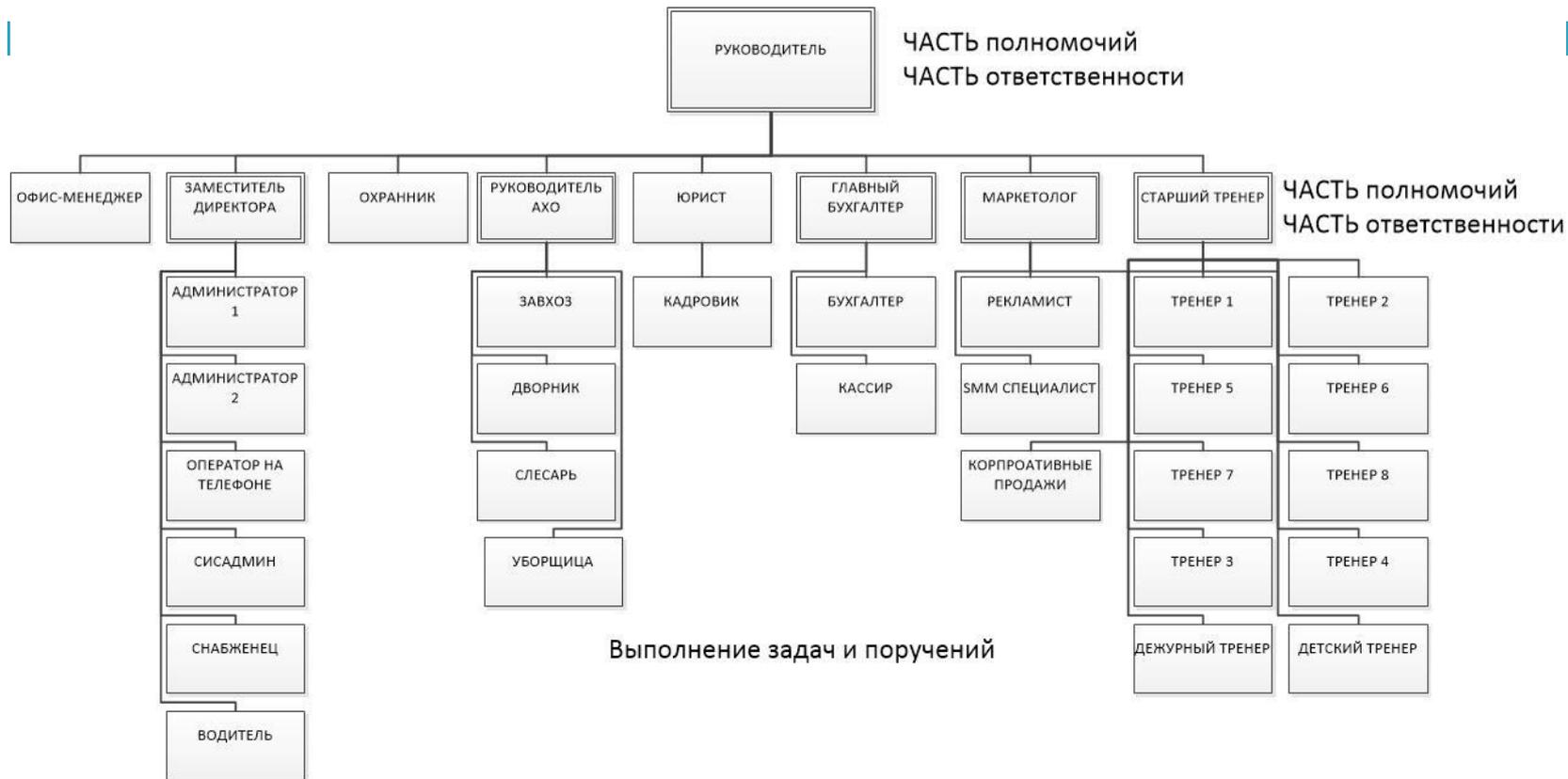
Выполнение задач и поручений

1. ПРЯМОЕ РУКОВОДСТВО – НЕ ДОСТАТОЧНО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕСУРСА



Выполнение задач и поручений

2. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ – ВНОВЬ ДОСТАТОЧНО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕСУРСА



МЕТОДЫ КООРДИНАЦИИ, 2 из 4:

2. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ И ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ

- Часть ответственности и полномочий руководитель передаёт/делегирует компетентным и ответственным подчинённым
- Между сотрудниками «на горизонтали» происходит согласование действий и совместная подготовка решений

Когда это необходимо?

- Когда руководитель – НЕ самый компетентный в некоторых областях.
- Когда в подчинении много разных специалистов и подразделений.
- Когда есть знания и навыки по найму или воспитанию компетентных и ответственных руководителей

МЕТОДЫ КООРДИНАЦИИ, 3 из 4:

3. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ или УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ ФОРМАЛИЗАЦИЮ.

- Регулярные повторяющиеся процессы требуют письменной фиксации.

Когда это необходимо?

- Когда большое количество персонала должно действовать по единым стандартам.
- Когда линейный персонал низкоквалифицирован.
- Когда требуется высококлассный клиентский сервис или система качества продукции.
- Когда текучесть кадров или расширение бизнеса требует быстрого ввода в должность новых сотрудников

МЕТОДЫ КООРДИНАЦИИ, 4 ИЗ 4:

4. ИНДОКТРИНАЦИЯ или ВОВЛЕЧЕНИЕ В ДОКТРИНУ, В ЦЕННОСТИ!

- Работа руководителя с персоналом через воодушевление, вовлечение, «заражение коллектива едиными ценностями», создание команды единомышленников.

Когда это необходимо?

- В качестве дополнительного метода координации полезно всегда.
- Особенно, когда для наилучшего выполнения работы требуется самоотдача, кураж, фанатизм, эмоциональная вовлечённость.
- Как основной метод – для лидера, уже имеющего систему управления.

МЕТОДЫ КООРДИНАЦИИ:

- 1. ПРЯМОЕ РУКОВОДСТВО, РУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ В ФОРМАТЕ SMART**
- 2. ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ, ДЕЛЕГИРОВАНИЕ КРИ**
- 3. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ, ПИСЬМЕННАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ**
- 4. ИНДОКТРИНАЦИЯ, ВОВЛЕЧЕНИЕ В ЦЕННОСТИ**

ПОМНИМ ПРО! РЕГУЛЯРНОСТЬ. СИСТЕМНОСТЬ.
ПРИОРИТЕТЫ.

ЗАВИСИМОСТЬ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ОТ СИТУАЦИИ В БИЗНЕСЕ И ЗРЕЛОСТИ КОМАНДЫ

ЗРЕЛОСТЬ КОМАНДЫ – ЭТО ЕЁ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ + СЛАЖЕННОСТЬ
+ВОВЛЕЧЁННОСТЬ

ТРИ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА



1. Авторитарный или директивный
2. Демократичный
3. Попустительский или либеральный

АВТОРИТАРНЫЙ, ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ

1. Авторитарный стиль подразумевает, что и вся власть, полномочия и ответственность сосредоточены в одних руках. Руководитель единолично определяет и цели, и пути их достижения - все остальные исполняют его волю.
2. Плюсы такого стиля - быстрота принятия решений и предсказуемость результата.
3. Минусы - зажимает инициативу людей, способствует формированию "круга подхалимов" и может привести к потере руководителем чувства реальности. Этот подход следует применять в двух ситуациях: Когда у Вас неопытная или нерешительная команда. В критическом положении, когда откладывание или непринятие решения хуже, чем вероятность принятия неоптимального решения.
4. Такой стиль управления всегда временный! Если только "кружок подхалимов" не Ваша личная цель!

ДЕМОКРАТИЧНЫЙ СТИЛЬ

1. Руководитель делегирует значительную часть полномочий и ответственности членам своей команды. Причём делегирует как отдельным людям, так и всей команде как "коллегиальному органу по принятию решений".
2. Этот стиль управления вовлекает всех в принятие решений, обеспечивает наиболее полный учёт различных мнений и в итоге становится "властью большинства". Отсекает крайние, рискованные мнения меньшинства.
3. Но именно это и является его основным минусом - иногда большинство заблуждается, находится в рамках привычной парадигмы, не видит нюансов, трендов, слабых сигналов перемен.
4. Кроме того - демократия приводит к затягиванию принятия важных решений. Из-за долгих процедур обсуждений, согласований и поиска консенсуса. Поэтому такой стиль управления подходит только для периодов стабильности и предсказуемости.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

1. Либеральный (он же попустительский) стиль управления. Лидер оставляет за собой лишь определение целей. Участники команды сами выбирают способы их достижения.
2. Все полномочия и ответственность лидер делегирует членам команды. Это самый эффективный стиль в ситуации "опытная, высокопрофессиональная, вовлечённая и замотивированная команда" встречается с новыми обстоятельствами, ситуацией, по которой нет опыта или с необходимостью разработки совершенно нового продукта или услуги.
3. Однако такой подход даёт почти гарантированный провал в случае недостаточной зрелости команды. Поэтому при таком стиле руководства у руководителя два фокуса внимания: цель и команда. Команда даже важнее.

РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ ПОСТАНОВКОЙ ЗАДАЧ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ



Цели и задачи в SMARTформате:

S – specific – конкретная. Не «надо улучшить наши финансовые показатели», а конкретно «следует увеличить маржинальную прибыль торговой точки за июнь по отношению к маю»

M – measurable – измеримая. «МП по строке 75 нашего БДР», или «удовлетворённость 80% по опросу клиентов»

A – achievable – достижимая. Не следует требовать дохода в миллион, там где сегодня десять тысяч, для начала начните с 15 000.

R – relevant – актуальная, уместная, значимая. Цель должна соответствовать стратегии, ситуации, другим целям и задачам. То есть «плановый рост прибыли – результат расширения ассортимента и снижения себестоимости»

T – timebound – ограниченной по времени, с чёткими сроками

9 ПРАВИЛ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ:

1. Ответственность+полномочия. Только вместе!
2. Рамки делегирования. Желательно письменно и с оповещением других сотрудников. По пунктам 1 и 2 можно вести единый реестр МРОП, а иногда достаточно фокусов должностей в ОФС.
3. Готовность и желание сотрудника принять ответственность.
4. Денежное стимулирование за достижение целевых значений КПЭ (КРІ), а не за сам факт ответственности и полномочий.
5. Нематериальная мотивация. Найдите способ зажечь глаза у сотрудника, вдохновить его, увлечь. Для этого нужно знать индивидуальные мотиваторы людей. Тем более, что иногда результаты и, соответственно, премии могут оказаться ниже ожидаемых и готовность напрягаться будет требовать опоры. Если есть глубинная мотивация, то значит «Улыбаемся и пашем!»

9 ПРАВИЛ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ:

6. Доверие. Вы никогда не сможете быть уверенным на 100%, что сотрудник справится. Тем более справится «без дефектов». Позоляйте людям умеренно рисковать и ошибаться. Обсуждайте ошибки и способы их избежать в дальнейшем. Избегайте разборок с наказаниями, особенно публичных.

7. Контроль. Да-да-да! Не смотря на доверие нужен контроль: по принимаемым решениям, по промежуточным точкам, по используемым ресурсам. Не личное вмешательство во все дела, а ненавязчивый контроль: спросить, обсудить, отчёты проверить. Делегирование не равно попустительству.

8. Обучение. Чаще всего оно необходимо. Или личное наставничество или вешнее обучение.

9. Время. Убедитесь, что у сотрудника есть временной ресурс, либо помогите ему, перераспределив какие-то обязанности с него на других.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.

Управление ценностями команды.

Важно понимать: управление персоналом и корпоративной культурой – это не ответственность «службы персонала», а одна из главных обязанностей руководителя и команды менеджеров..

Именно поэтому руководителей следует обучать не только технологиям менеджмента, но и эффективным **коммуникативным навыкам**: наставничеству, нематериальной мотивации, навыкам предоставления подчинённым развивающей и вовлекающей обратной связи, умению задавать вопросы и активно слушать и т.п.

Корпоративная культура есть всегда. Вопрос – какую культуру вы создаёте и поддерживаете?

Ценности команды.

Нет единственно правильного сочетания.

Для разных компаний (отраслей, рынков) ПОЛЕЗНЫЕ ЦЕННОСТИ могут оказаться очень разными:

Где-то нужна атмосфера конкуренции, а в другом месте взаимопомощи.

Где-то важна оперативность, а где-то качество решений или продукта важнее срочности.

Но есть и универсальные ценности:

- ▣ **Профессионализм, результативность и эффективность**
- ▣ **Вовлечённость и лояльность**

Ценности команды: профессионализм, результативность и эффективность.

Профессионализм определяется как «свойство людей систематически, эффективно и надёжно выполнять сложную деятельность в самых разнообразных условиях».

Я бы добавил: **и достигать при этом запланированных результатов.**

Причём, чем выше уровень профессионализма, тем выше **эффективность.**

Задача руководителей – не на словах, а на деле поддерживать **ценность профессионализма и результативности** как в личных, так и в групповых коммуникациях с подчинёнными, отмечать, поощрять, обучать.

А также демонстрировать эти ценности личным примером, в том числе обучением и самообучением.

ПОНИМАНИЕ ВАЖНЕЕ ЗНАНИЙ

Важно развивать в себе умение не просто «воспринимать, запоминать, использовать», а глубоко вникать, анализировать, структурировать, систематизировать, разбираться со взаимным влиянием, с контекстом применения и ограничениями - это умение универсально!

Как для работы с чужим опытом, так и с собственным.

Удачи Вам в управлении!

Получайте кайф от этой деятельности!