



Управление

Тренер:
Наталья Бахмутова

Рассматриваемые вопросы:

- **Выбор формы взаимодействия в сети. Процесс принятия решений внутри сети.**
- **Эффективное управление.**
- **Лидерство и руководство. Работа с командой. Делегирование.**
- **Корпоративная культура сети.**

Тема: Выбор формы взаимодействия в сети

Процесс принятия решений внутри сети

- Показ существующих форм (централизация, виды децентрализаций)
- Методы и техники принятия решений и их практическая отработка
- Выбор оптимальной формы взаимодействия внутри сети

Иерархия руководства в организации

Высшее руководство

Должностные лица, обладающие наибольшей властью и ответственностью в организации

Руководство среднего звена

Руководители, которые отчитываются непосредственно перед высшим руководством и отвечают за выполнение краткосрочных целей организации

Руководство начального звена

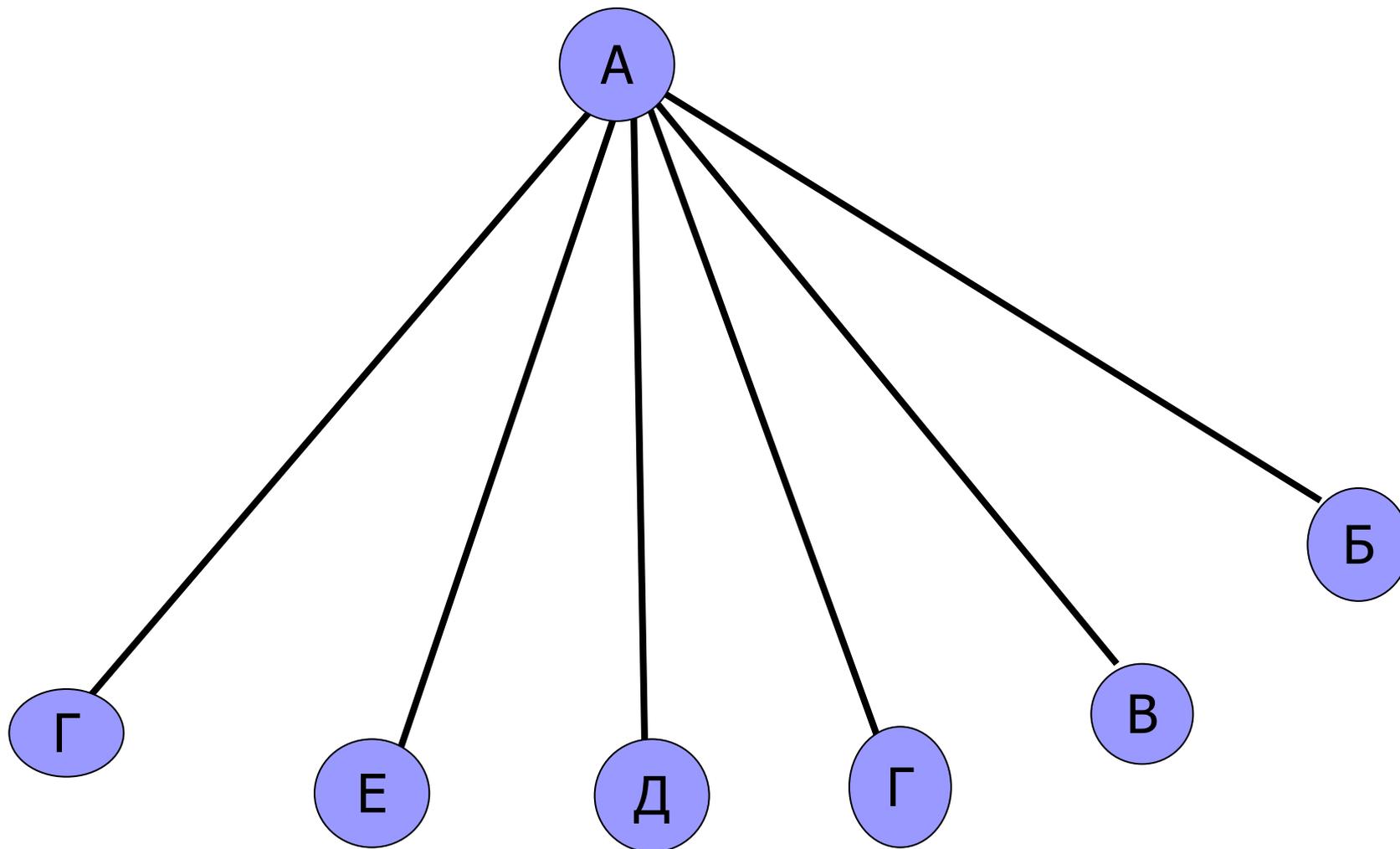
Руководители, обеспечивающие повседневное руководство и помощь в работе с рядовыми сотрудниками

Системы управления: централизация и децентрализация

Централизация – все права по принятию решений сосредоточены в одной точке организации, у одного человека.



Централизация

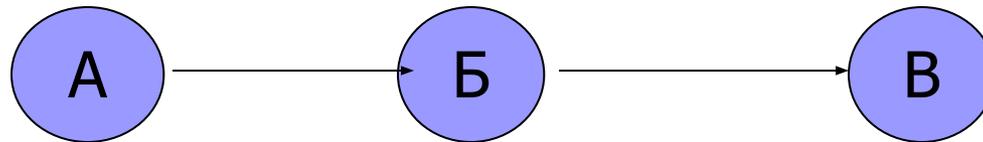
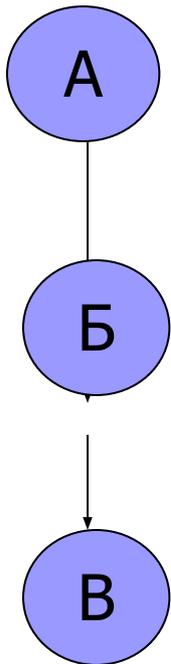


Виды децентрализации

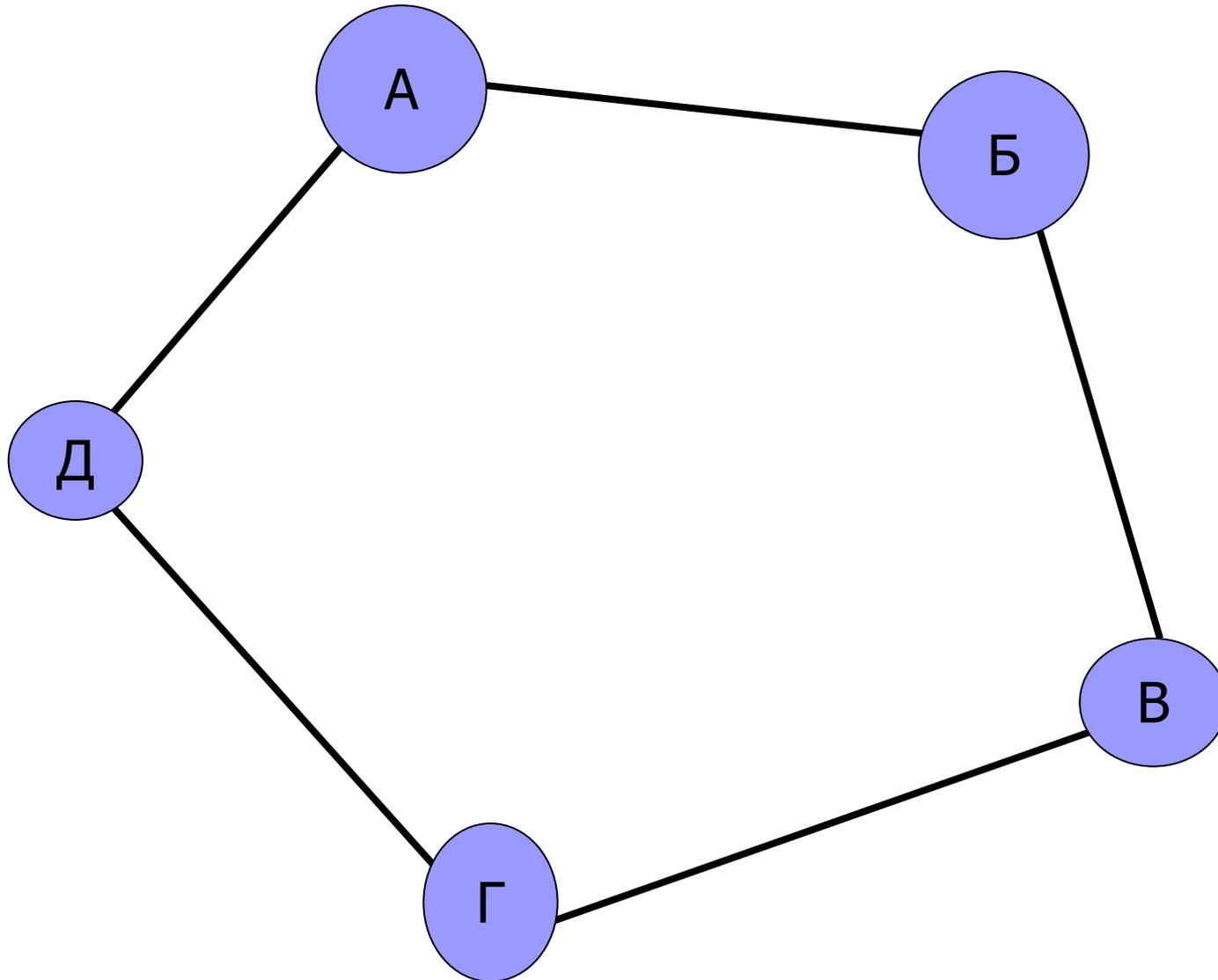
- Рассредоточение официальной власти вниз по цепочке полномочий (вертикальная децентрализация);
- Влияние на процесс принятия решений НЕ руководителями (горизонтальная децентрализация);
- Физическое рассредоточение различных служб организации

Децентрализация

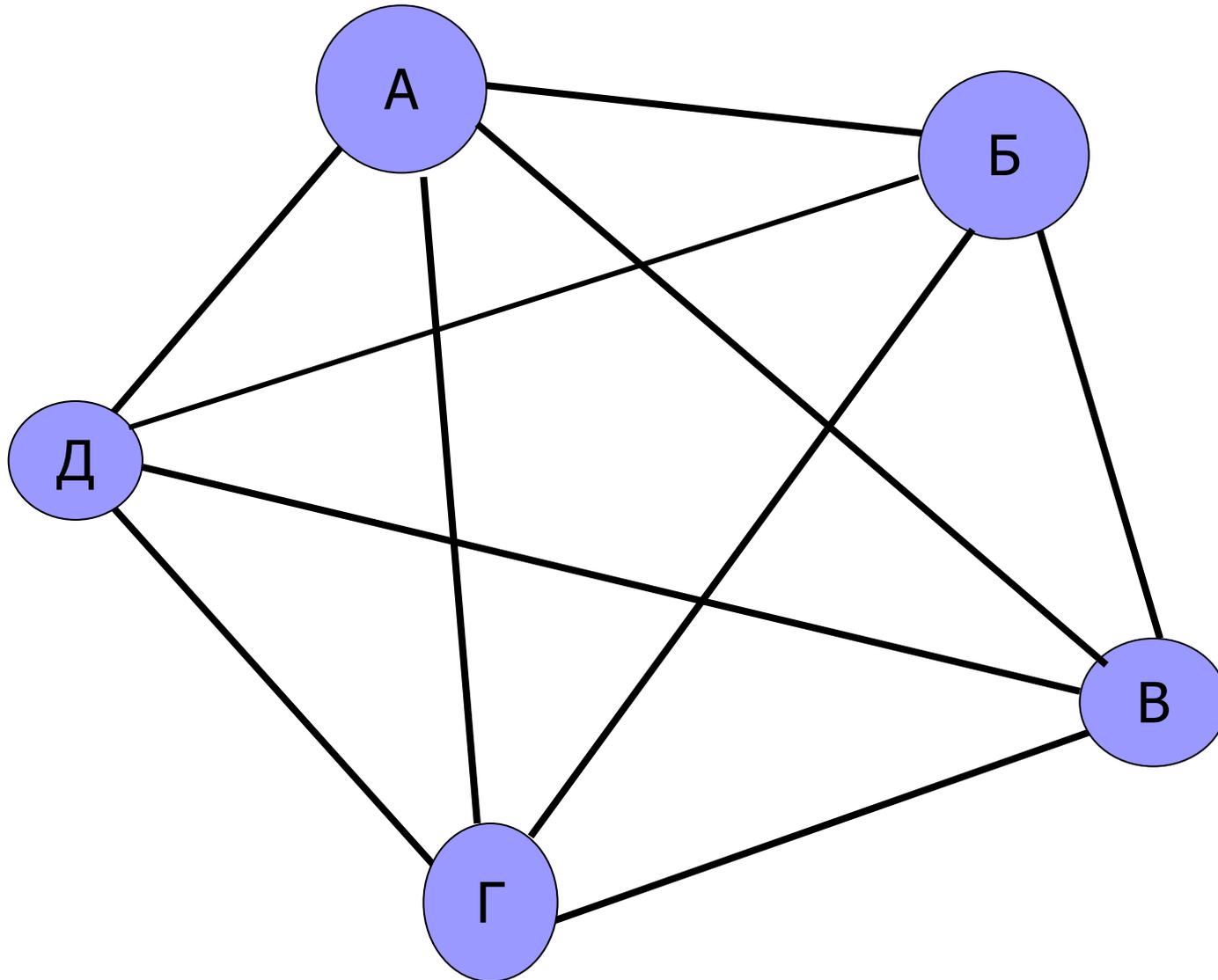
A



Децентрализация



Децентрализация



Тема: Принятие решений

- Принятие решения – это особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор лучшей из имеющихся альтернатив.
- Подход к принятию решения, ориентированный на выбор наилучшей альтернативы из всех допустимых альтернатив, называется **оптимальным подходом** к принятию решения.



Одна из аксиом Гарвардской школы
бизнеса гласит:

"Бизнес - это умение принимать
правильные решения в условиях
неопределенности"

(Waters, C.D., 1994).

Будьте последовательны в решениях

- Тот, кто стремится к совершенству, рискует никогда не принять решение.
- Наилучшего выбора не существует – в большинстве случаев все альтернативы равноценны. Вы должны быть верны своему решению.

Какие цели имеют значение?

- Прежде чем принимать решение, задайте себе вопросы по следующей таблице:

	Да	Нет
Готов ли я принять на себя ответственность?		
Преследую ли я сразу несколько целей? Если да, то какие? _____		
Играют ли скрытые цели какую-либо роль в моем решении? Если да, то какие это цели? _____		

Методика принятия решения "Семь ступеней"

Известный исследователь С.Коссен считает, что прежде чем принять решение, руководитель должен ответить на семь вопросов-ступеней:

Вопрос 1. В чем заключается проблема?

Вопрос 2. Какие данные мне необходимо получить и проанализировать, чтобы четко сформулировать проблему?

Вопрос 3. Какие альтернативные варианты решения существуют?

Вопрос 4. К каким последствиям приведет тот или иной вариант решения?

Вопрос 5. Какое решение является лучшим?

■ Критерии:

- Краткосрочный и долгосрочный эффект;
- Объем материальных и человеческих ресурсов;
- Оправдывает ли результат затраченные усилия;
- Каков объем поддержки руководства и подчиненных необходим?
- Поможет ли данный вариант решить проблему или устранит ее симптомы?

Вопрос 6. Контроль за результатом?

Вопрос 7. Возможное изменение решения в результате контроля?

Техники принятия решений

- Анализ практической ценности
- «Дерево решений»
- Контрольные таблицы
- Сценарий «наихудшего случая»
- Техника воображения
- Метод мысленных шляп по де Боно
- Принятие решений в группе
- и другие

«Дерево решений»

- Позволяет Вам представить различные возможные решения вместе с их последствиями.
 - Вы получаете представление о том, какова вероятность тех или иных последствий
- Трудности: вносить в «Дерево решений» небольшое количество событий, все должно быть четко и ясно систематизировано

Дерево Решений

- Постановка\ формулировка проблемы
- От этого «отправного пункта» отходят две или более «ветви», обозначающие возможные решения Вашей проблемы

Задание:

Выбор оптимальной формы
взаимодействия внутри сети

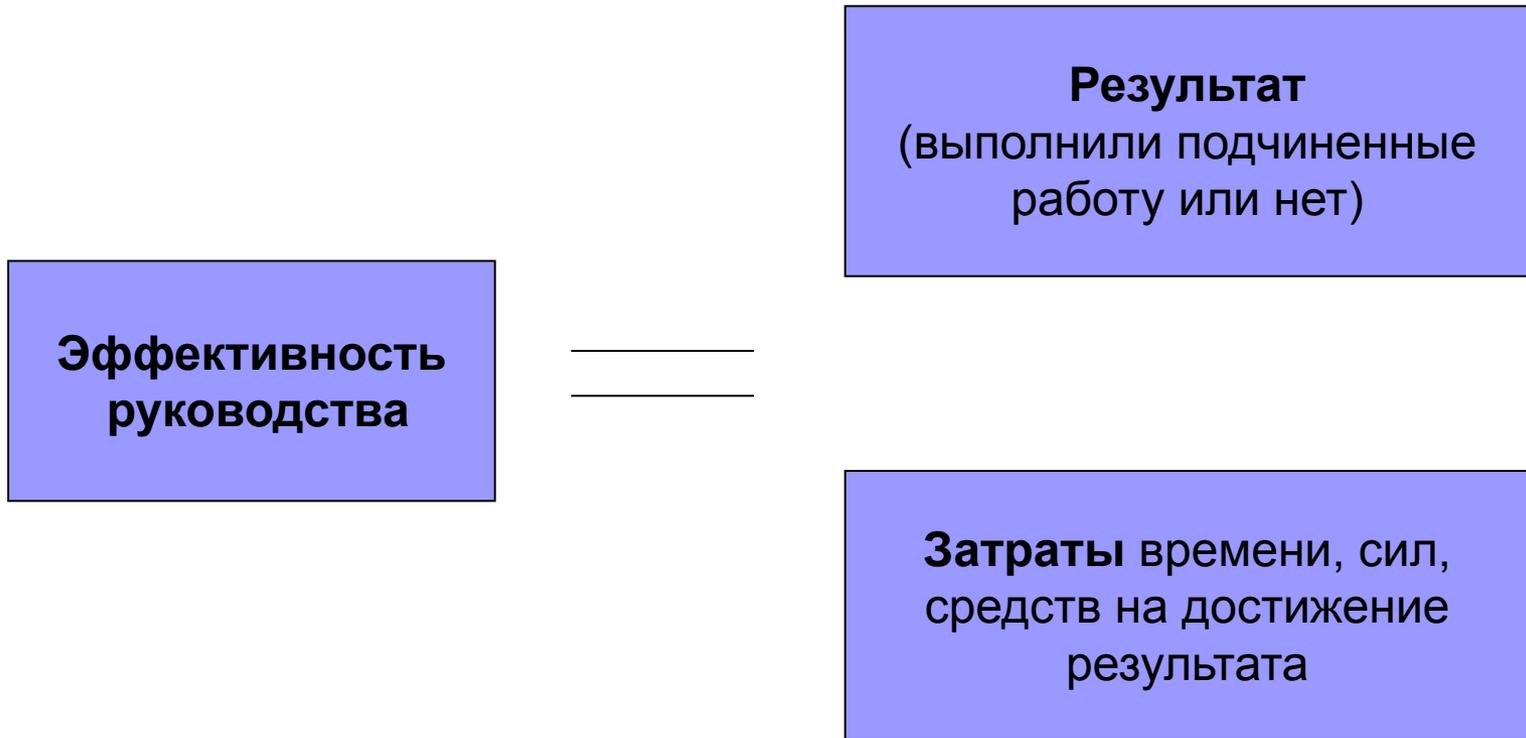
- Работа в группах -20 мин
- Презентации – 20 мин

Тема: Эффективное управление

- Формула эффективного руководства
- Функции менеджмента/управления



Эффективное руководство



Управление человеческими ресурсами

Цели управления человеческими ресурсами:

- Обеспечение продуктивности организации
- Достижение качества
- Соответствие требованиям законодательства
- Приобретение конкурентного преимущества
- Обеспечение гибкости и адаптированности персонала

Управленческая тройка: три ключевых составляющих результативности.

- В организации можно четко выделить основную тройку, на которой все и базируется в управлении персоналом.
- **ХОЧЕТ**
- **МОЖЕТ** (УМЕЕТ, ЗНАЕТ КАК)
- **ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ** (ОБЕСПЕЧЕН ВСЕМ НЕОБХОДИМЫМ)
-

- **ХОЧЕТ** – это ни что иное, как мотивация.
Сотрудник должен ХОТЕТЬ!
- **МОЖЕТ** – это навыки, знания, способности.
Сотрудник может ХОТЕТЬ, но если у него нет способностей, то результата добиться будет почти невозможно.
- вопрос способностей и знаний весьма важен.
- Определяется это при подборе и аттестации.
Пробелы восполняются организацией обучения.

И третья составляющая управленческой тройки
- **ИМЕЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ.**

- Сотрудник должен быть обеспечен всем необходимым для решения поставленной задачи: оборудование, материалы и другие ресурсы. К таким ресурсам относятся взаимодействие с другими отделами, наличие времени, организационная поддержка в виде маркетинга, рекламы (где необходимо).

3 ключевые задачи:

1. Четко определить направление движения.
2. Сделать сильной ВСЮ тройку, но начать с самого слабого звена.
3. Усиливая, одну составляющую не забывать, что движется вся ТРОЙКА!

Еще один важный вопрос: «ПОНИМАЕТ?».

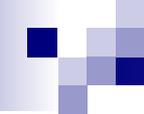
- Что должен понимать ваш сотрудник. Он должен понимать, что вы от него хотите, для чего и зачем нужно делать то или иное, какова цель его действий в рамках его деятельности и в масштабе организации. Поэтому, чтобы направить свою тройку в нужное направление и придти в заданную точку, нужно знать, конечный результат.

Методы управления персоналом

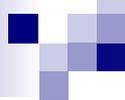
- **административные** (реализуются в виде властных полномочий и основываются на формальной системе поощрений и взысканий, дисциплинарных требованиях);
- **экономические** (материальное стимулирование, установление нормативов, участие сотрудников в прибыли компании и т.д.);
- **социально-психологические** (основаны на способах "морального" воздействия на сотрудников: установление благоприятного психологического климата, различные методы нематериальных поощрения, содействие участию сотрудников в управлении компанией, развитие инновационности и инициативности сотрудников).

Еще один подход

- **Методы принуждения** — основаны на законодательных и нормативных актах . Низкое их качество приведет к низкому качеству последующих компонентов системы управления. Если идеология, политика, право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых систем. Они должны быть высшего качества.

- 
- 
- **Методы побуждения** нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности услуг, инфраструктуры, качества жизни населения в соответствии с идеологией и политикой развития данной системы.

Это оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Это очень сложная работа, качество которой определяет эффективность систем.

- 
- **Методы убеждения** в управлении основаны на исследовании психологического портрета личности, мотивации, составляющих физиологические, духовные и социальные нужды. Структура и объем потребностей определяются характером, образованием, социальным положением и ценностями личности.
 - Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать. Чтобы умело убеждать сотрудника в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнить задание, управленцу следует знать психологические установки личности как объекта управления.

Тема: Лидерство и руководство.

Работа с командой

Делегирование

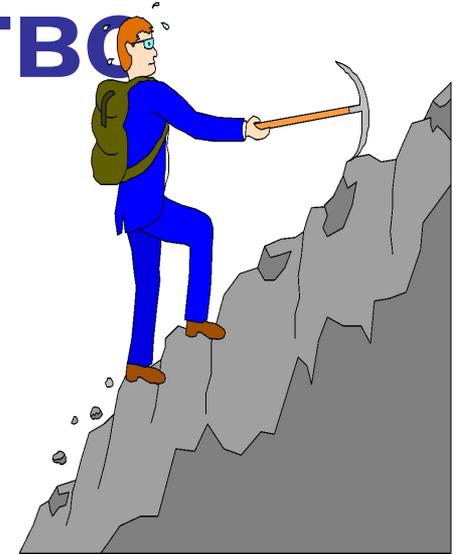
- Лидерство и руководство: в чем разница и что общего
- Сплоченность группы (Причины, следствия, действия по увеличению сплоченности)
- Принципы командной работы
- Принципы делегирования



В чем отличие лидера от
руководителя?

Лидерство и руководство

Лидерство- способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.



Руководство- деятельность, направленная на обеспечение упорядоченного, целенаправленного функционирования людей в коллективах и группах.



Лидер нужен там, где нужно вводить перемены. Если перемены не нужны можно ограничиться менеджментом (руководством).

Поскольку в современной быстро
меняющейся экономике перемены происходят непрерывно, быстро и непредсказуемо, в связи с чем роль лидеров резко возрастает....

Лидеры и Менеджеры

- Индивидуумы могут быть как лидерами, так и менеджерами.
- Как лидеры, так и менеджеры нуждаются в хороших коммуникационных навыках, навыках решения проблем и принятия решений, мотивации подчиненных, планирования и организации.
- Как лидеры, так и менеджеры нуждаются в гибкости и в собственном развитии.

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ЛИДЕР ОТ МЕНЕДЖЕРА?

Менеджер **администрирует**, лидер занимается **инновациями**.

Менеджер **вторичен**, лидер **оригинален**.

Менеджер **поддерживает**, лидер **развивает**.

Менеджер - **строитель**, лидер - **архитектор**.

Менеджер **принимает реальность**, лидер **изменяет реальность**.

Менеджер **сфокусирован на системах и структуре**, лидер **фокусируется на людях**.

Менеджер **уполагает на контроль**, лидер **вызывает доверие**.

Менеджер обладает **краткосрочным взглядом**, лидер видит **долгосрочную перспективу**.

Менеджер спрашивает **как и когда**, лидер спрашивает **что и почему**.

Менеджер уделяет внимание **частностям**, лидер **вглядывается в горизонт**.

Менеджер **имитирует**, лидер **создает новое**.

Менеджер **сохраняет статус кво**, лидер **бросает вызов**.

Менеджер является **стойким хорошим солдатом**, лидер - **сам себе командир**.

Менеджер делает **вещи правильно**, лидер делает **правильные вещи**.

*Уоррен Беннис,
профессор Университета Южной Калифорнии.*

Компетенции лидерства(набор качеств)

Личностные

- Личные качества
- Понимание своего «я»
- Самомотивация
- Социальные /групповые
- Знания о развитии команды, групповых процессах
- Ситуационное лидерство
- Передача информации
- Мотивация
- Взаимодействие внутри команды



Лидерство – это больше, чем один человек.

Не может быть лидерства, без группы людей, которые следуют за ним, доверяют ему.

Будучи лидером, вы берете на себя обязательства перед своими сотрудниками, организацией, командой.

Определение группы

Два и более человека составляют группу если:

- у них есть похожие личные цели или задачи
- имеется относительно стабильная структура -- иерархия (возможно лидер), определенный набор ролей, или стандартные способы поведения...
- эти люди видят себя членами группы
- Группа становится командой с появлением общей (-их) цели (-ей) и ответственности за ее (их) достижение

Сплоченность группы

Причины:

- внешние опасности
- много времени вместе
- маленький размер
- история успехов



Следствия:

- удовольствие от членства
- участие в деятельности
- принятие целей
- уменьшение прогулов
- групповое мышление
- может срабатывать против интересов организации

Действия по увеличению сплоченности:

- улучшите согласие с целями
- улучшите гомогенность группы
- повыστε взаимодействие
- уменьшите группу
- награждайте группу, а не отдельных членов
- изолируйте от других групп
- устройте соревнование с другими группами

Факторы уменьшающие сплоченность

- Большой размер
- Внутригрупповое соревнование
- Формирование группировок
- Давление извне

«Больные места команды»

Отсутствие общей, ясной цели команды



Возникновение конфликтов

Невозможно узнать

как достигли цели



Слабое место –
сотрудничество

Слабое место
- Регулярный
обзор(контроль)

Правила делегирования

Правила делегирования	Комментарии
1. Определите желаемый результат	Важно как можно точнее определить, что должно быть сделано и в какие сроки
2. Укажите ограничения	Нужно очертить границы, в пределах которых должны быть достигнуты результаты

Определите, какие необходимы ресурсы, как и где это можно получить

Определите, что необходимо иметь для получения Ж.Р., как и где это можно получить

4. Договориться о сроках и форме контроля

Определите сроки оценки проделанной работы, форму отчетности

5. Обрисуйте позитивные или негативные последствия

Как отразится на вашем подчиненном результат выполненной работы?
Что будет «кнутом», что будет «пряником»?

5 формул успеха работы в команде

- Выясните свои цели;
- Определите правила работы;
- Распределите задачи;
- Используйте свои сильные стороны;
- Сформируйте команду

Тема: Корпоративная культура сети

- Корпоративная культура как инструмент управления
- Организационные уровни корпоративной культуры (внешний и внутренний)

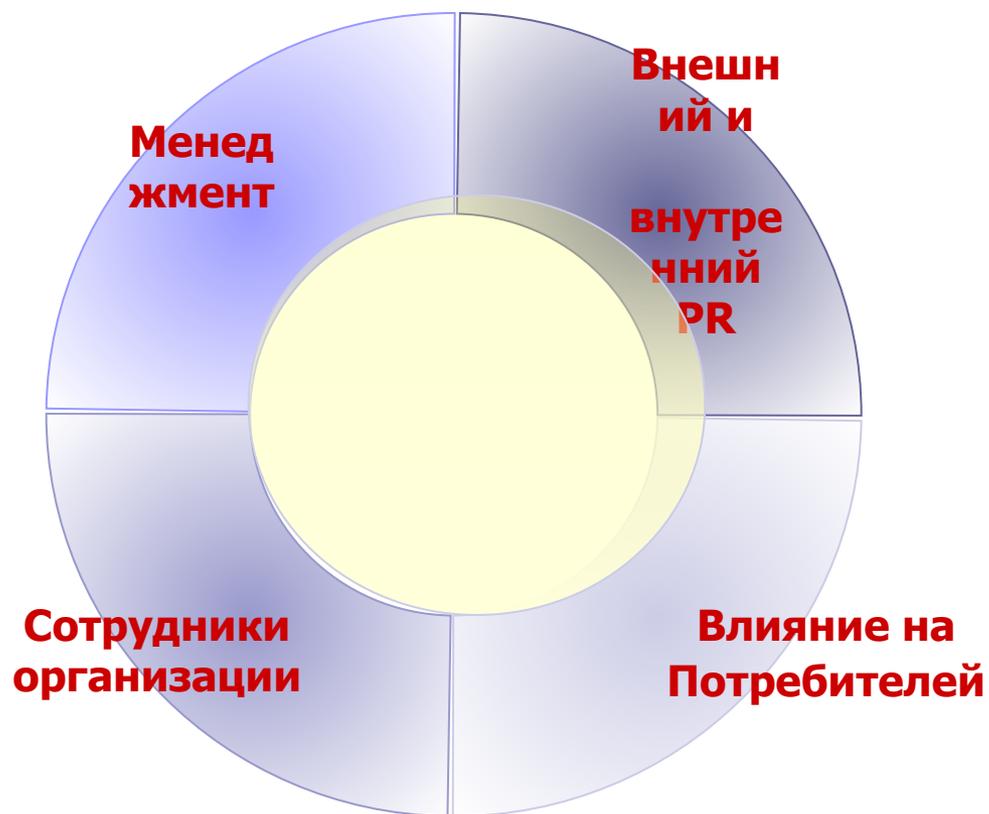
Корпоративная Культура

Это система

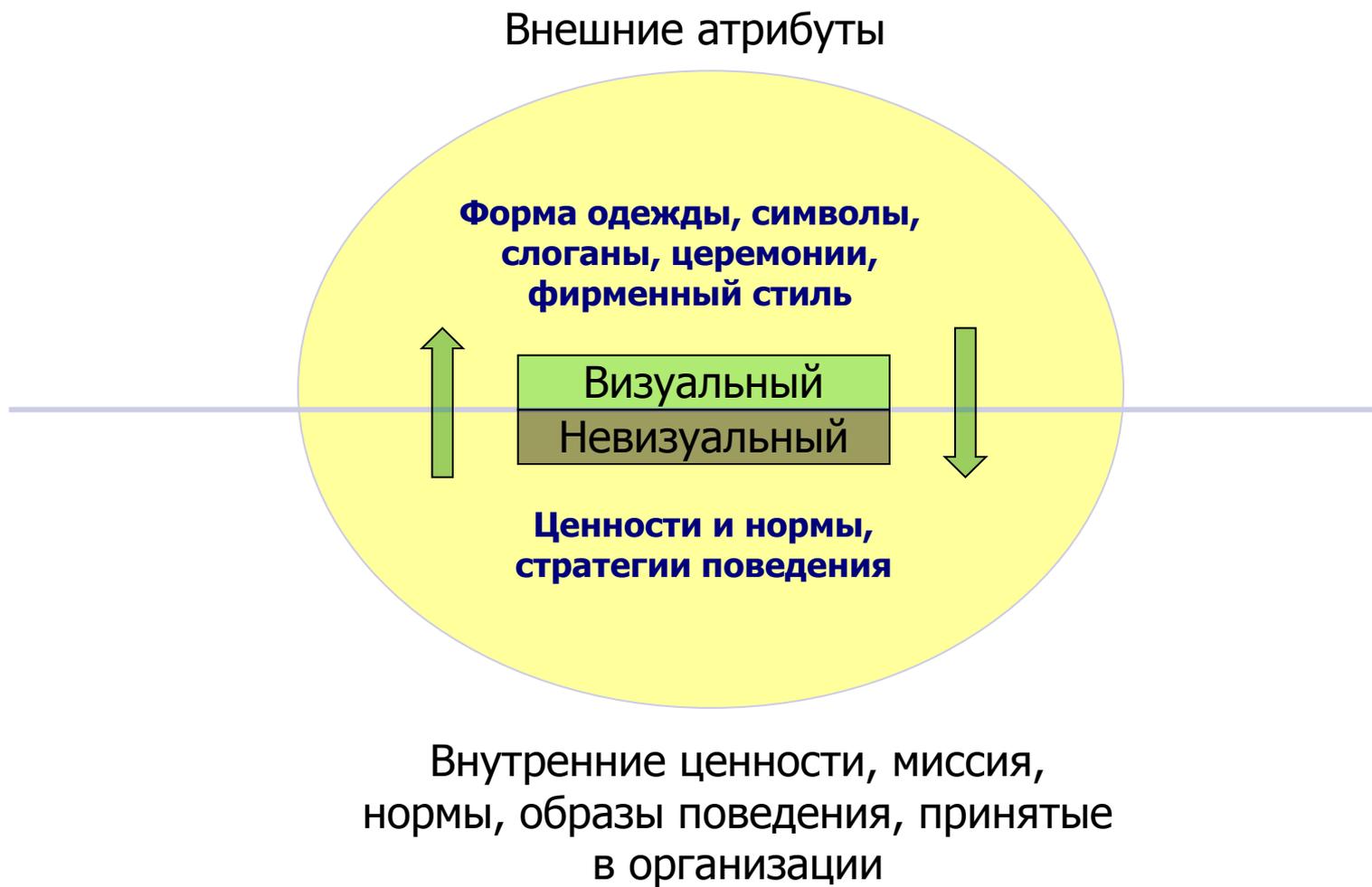
- ценностей,
- принципов ведения дела, оказания услуг,
- этических норм и официальной политики (особенно по отношению к работникам и целевым группам),
- традиций организации,
- межличностных отношений,
- практики контроля за работой персонала,
- четких установок во внутренней среде компании.



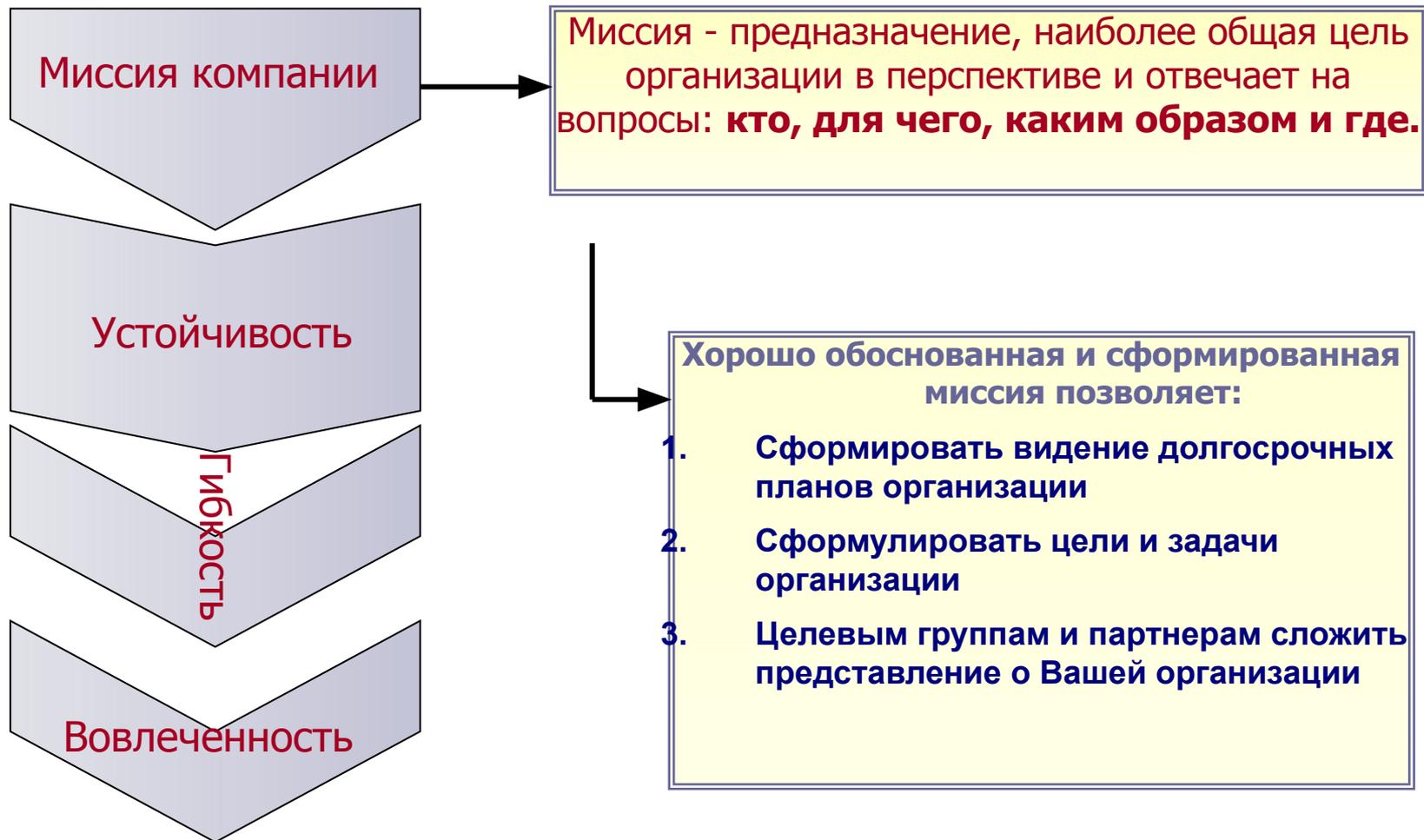
Распространение Корпоративной Культуры



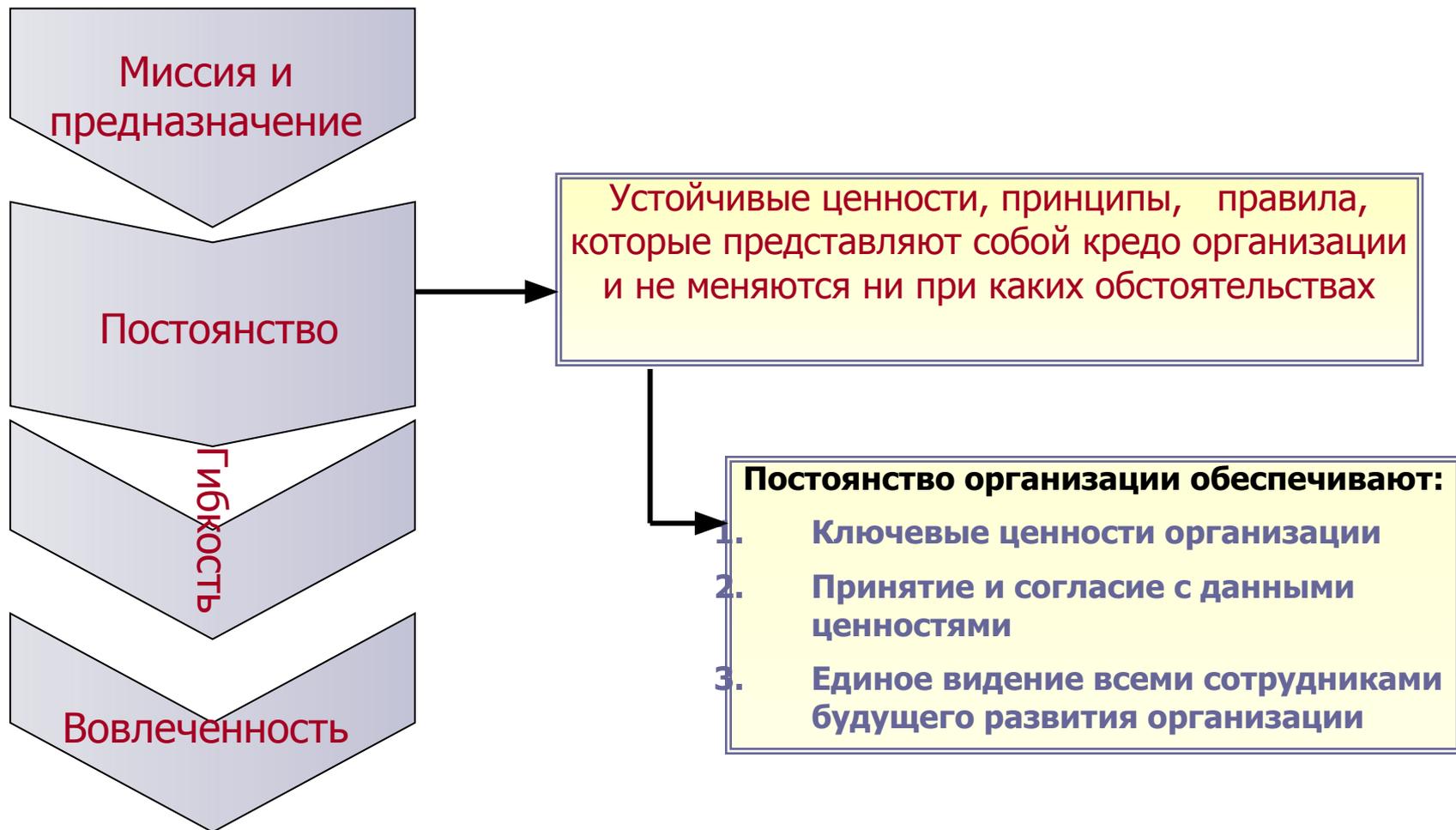
Уровни Корпоративной Культуры



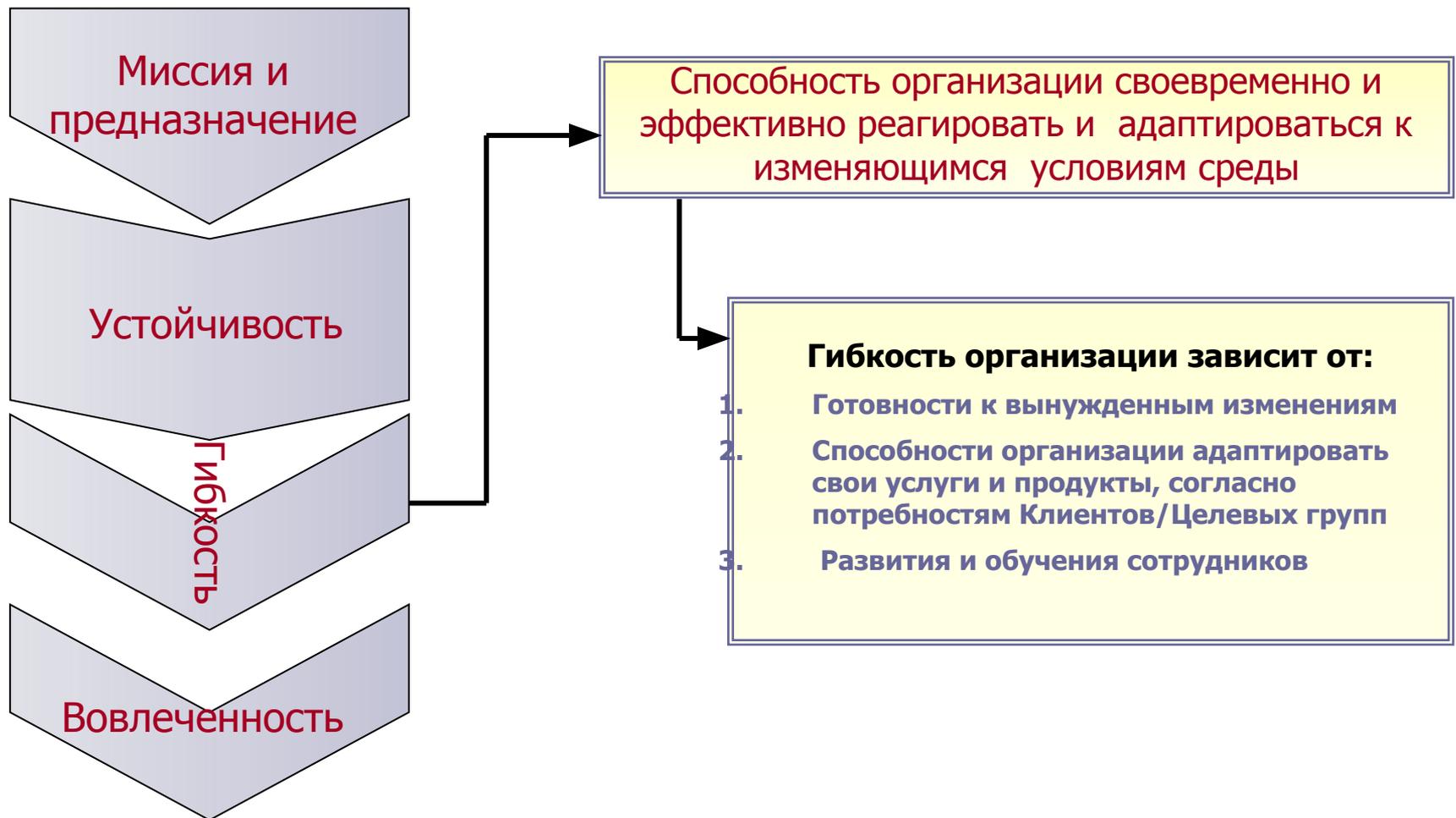
Основа Корпоративной Культуры (НЕВИЗУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ)



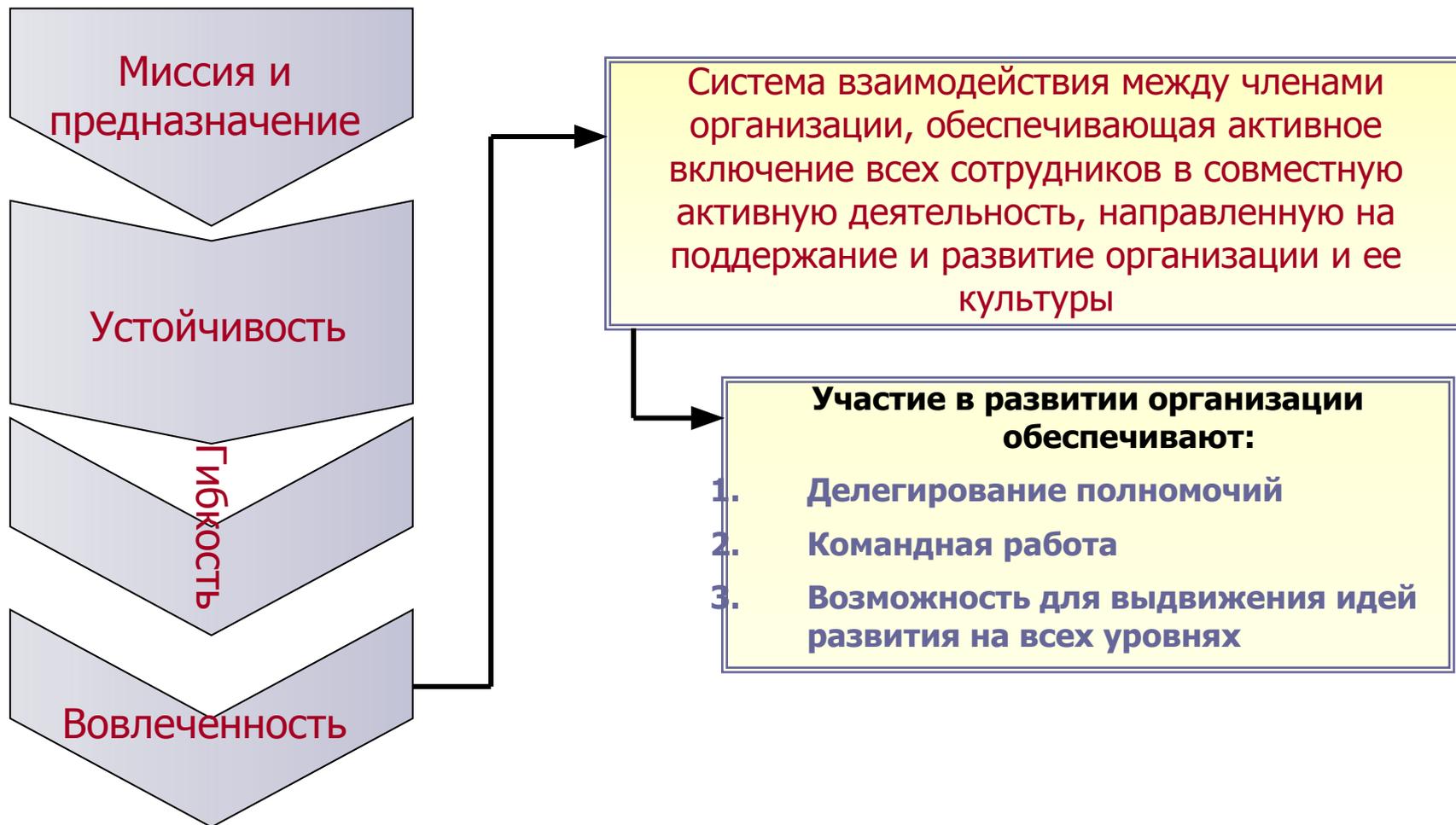
Основа Корпоративной Культуры



Основа Корпоративной Культуры



Основа Корпоративной Культуры



Внешнее проявление Корпоративной Культуры

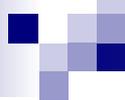


*Внешние проявления
Корпоративной Культуры
(основанные на
внутренней идеологии)
могут проявляться в
следующем:*

- Фирменный знак
- Логотип
- Символ
- Девиз
- Гимн
- Флаг
- Одежда
- Речь
- Атрибутика
- Дисциплина
- Правила
- Ритуалы
- Церемонии
- Мифы
- Легенды
- Герои организации

Функции КК:

- формирование определенного имиджа организации;
- поддержание системы ценностей, присущих данной организации;
- развитие чувства общности у членов организации, усиление их вовлеченности в дела организации, т.е. интеграционная функция;
- содействие социализации новых работников, т.е. адаптационная функция;
- поддержание социальной стабильности, воспитание сотрудников в духе преданности организации, ограничение от нежелательных влияний;
- формирование и контроль форм поведения, характерных для данной организации, дополняя или, в отдельных случаях, заменяя использование административных форм управленческого воздействия, т.е. регулирующая функция; образовательная и развивающая функции.



Задание:

- Работа в 2 группах по обсуждению внешней и внутренней культуры



ЖЕЛАЮ УДАЧИ!