

# РЕШЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ СО НКО

ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ СПРАВОЧНИК ПО УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА И СО НКО

создан в рамках программы «Бюро управленческих компетенций для руководителей ресурсных центров по поддержке социальноориентированных некоммерческих организаций», поддержанной субсидией Министерства экономического развития РФ (2014-2016 гг.)



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ

межрегиональная общественная организация

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СПРАВОЧНИКОМ КОНСУЛЬТАНТА	<u>3</u>
ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	<u>13</u>
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ ОБЩЕГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	<u>25</u>
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ	<u>55</u>
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ	<u>72</u>
ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	<u>89</u>
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	<u>107</u>
УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ	<u>139</u>
КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ	<u>148</u>
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ	<u>161</u>

# КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СПРАВОЧНИКОМ КОНСУЛЬТАНТА

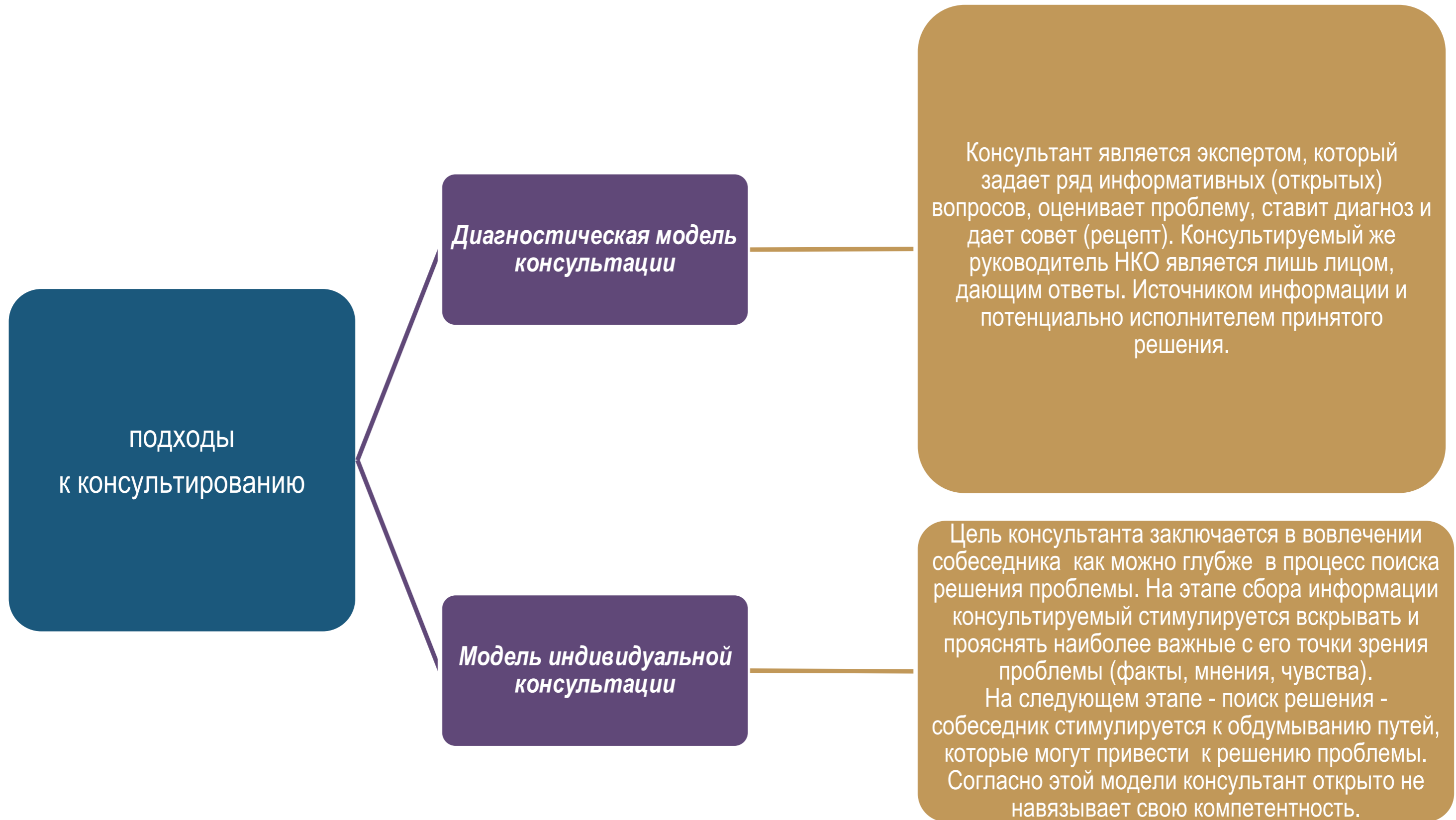


ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

Консультирование – это профессиональные взаимоотношения между экспертом, обладающим знаниями и информацией, и клиентом, у которого есть проблема или потребность. Существует широкий диапазон консультационных продуктов и процессов.



Разные разделы справочника содержат инструменты, помогающие при диагностике и консультировании НКО, которые можно использовать по отдельности или в различных комбинациях.



## Диагностическая модель консультации

### Тип проблем(ы)

- Содержательного характера (маркетингового, управленческого и т.д. - самый редко встречающийся)
- Деловые (проблемы с органами государственного и муниципального управления, поиск источников финансирования и т.д.)
- Актуальные (в основном информационного характера - изменившееся законодательство и т.п.)
- Технические (незнание адреса, необходимость в копии нормативного документа и т.п.)
- В центре внимания находится качество и время решения проблемы

### Задачи консультанта

- Четко задавать вопросы для получения требуемой информации
- Проанализировать полученную информацию
- Поставить диагноз
- Сформулировать рецепт

## Структура консультационного проекта

Подготовка  
руководства и  
организации в  
целом к  
«вмешательству»  
консультантов

Диагностика  
причин проблем  
организации

Выдвижение  
рекомендаций и  
переговоры о  
конкретных  
действиях

Выполнение  
плана действий

Поддержка и  
оценка  
результатов

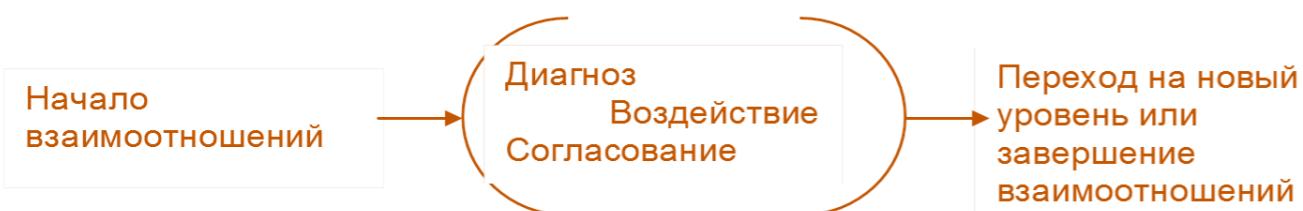
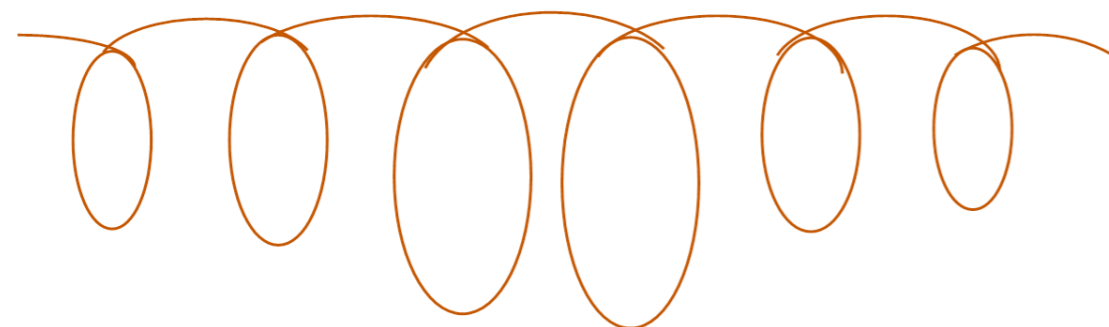
## МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ (EDICT)

Название методики EDICT образовано по первым буквам английских слов - названий основных этапов: «Entry - Начало, Diagnosis - Диагноз, Influencing - Воздействие, Contracting - Согласование, Transition - Переход» и служат для простоты запоминания

Все 5 этапов сосредоточены на управлении взаимоотношениями.



### Цикличность процесса



- Можно использовать профессиональные и личные взаимоотношения.
- Методику можно использовать для анализа того, насколько успешно проходило вмешательство.
- Методика может использоваться в процессе рабочих взаимоотношений или во время одной встречи.
- Это не линейный процесс, а постоянное поддержание каких-либо видов активности в разных областях взаимодействия.
- Важно понимать/знать, где вы находитесь, на протяжении всего времени взаимодействия, и когда двигаться вперед или обратно.
- При взаимодействии с разными людьми и в разных ситуациях для прохождения каждой стадии может потребоваться различное время.

Модель циклична, охватывает пять основных этапов взаимодействия консультанта с клиентом и представляет законченный цикл взаимодействия с ним. Циклы повторяются. С одним клиентом можно пройти несколько циклов взаимодействия, при этом каждое новое взаимодействие проходит на более высоком уровне.

Необходимо уметь планировать и готовиться к каждому этапу взаимодействия с клиентом, поэтому подобная схема очень удобна для структурного подхода к процессу консультирования. Особого внимания требуют первые два этапа, от них зависит дальнейшая работа с клиентом, заключите вы контракт или нет. Объясните, что методика может быть рассмотрена с точки зрения планирования деловой встречи, продуктивной работы во время деловой встречи и благоприятного ее завершения.



Методика EDICT охватывает весь цикл взаимодействия консультанта с клиентом:

## НАЧАЛО

- Процесс налаживания рабочих отношений

## ДИАГНОЗ

- Процесс сбора необходимой информации о текущем положении

## ВОЗДЕЙСТВИЕ

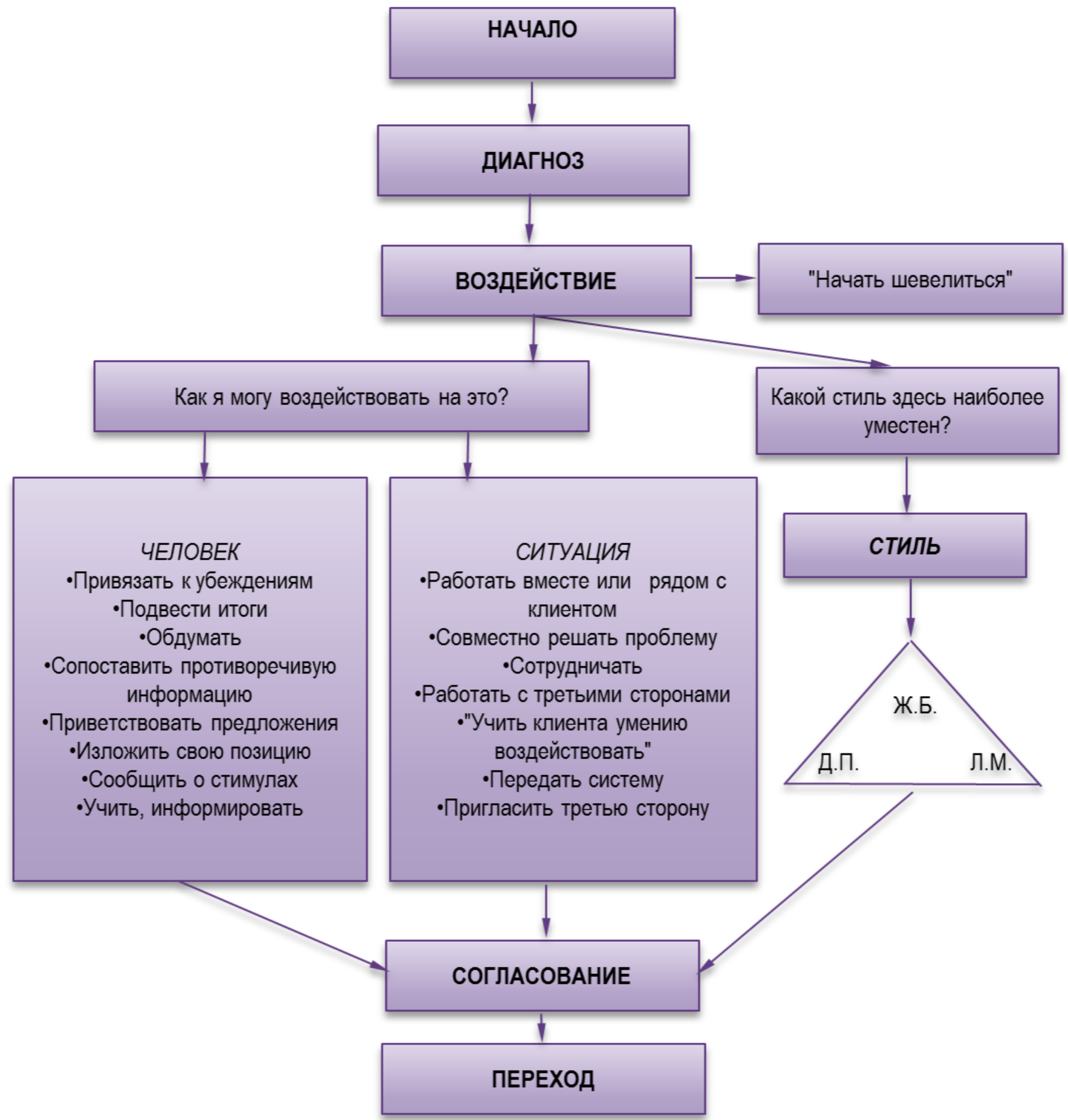
- Процесс планирования и принятия требуемых мер

## СОГЛАСОВАНИЕ

- Процесс достижения согласия и понимания относительно достигнутого прогресса

## ПЕРЕХОД

- Процесс прерывания отношений либо временно, либо постоянно и навсегда (Прекращение, отход)



*Модель индивидуальной консультации***Тип проблем(ы)**

- имеющие большое значение для клиента (например, затрагивающие его работу в целом)
- конфликтные
- личные
- эмоциональные

**Разработка проблемы  
путем:**

- приведения аналогичных примеров
- установления приоритетов
- указания на противоречия и неясности
- возражений
- обучения

**Этапы  
индивидуальной  
консультации**

- **Вводный этап**
- **Этап изучения**
  - постановка цели
  - определение и учет областей, охваченных проблемой
  - заключение «контракта»
- **Этап решения проблемы**
  - изучение возможностей решения проблемы
  - начало процесса желаемых перемен
  - заключительный этап. Завершение и подведение итогов

### **Представление результатов диагностики и рекомендаций:**

- Сосредоточьте внимание на проблемах, которые могут быть решены в данных временных рамках;
- Избегайте чрезмерно сложных решений;
- Сосредоточьтесь на выработке конкретных полезных продуктов на этапе внедрения;
- Подготовьте конкретные «пакеты» взаимосвязанных рекомендаций;
- Обеспечьте выполнение всех работ проекта.

### **Предостережения, о которых стоит помнить в процессе консультирования:**

- Не берите на себя чрезмерных обязательств и не давайте чрезмерных обещаний;
- Избегайте «быстрых» решений для сложных проблем;
- Используйте в качестве «со-консультантов» подходящих людей;
- Делайте окончательные рекомендации «совместными», т.е. результатом общих усилий менеджеров и консультантов;
- Не забывайте о постоянном открытом общении и информировании;
- Подчёркивайте положительное значение перемен;
- Поощряйте участие сотрудников.

# ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА



- КАКОВА НАША МИССИЯ И ЦЕЛИ? -
- КАКОВЫ ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ И КАК ОНИ ОТРАЖАЮТСЯ НА ОРГАНИЗАЦИИ? -
- КАКУЮ СТРАТЕГИЮ И ТАКТИКУ СЛЕДОВАЛО БЫ ВЫБРАТЬ?
- КАКИМ ОБРАЗОМ СЛЕДУЕТ СТРУКТУРИРОВАТЬ РАБОТУ ОРГАНИЗАЦИИ? -
- КАКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ? -
- КАК РАСПРЕДЕЛИТЬ РЕСУРСЫ?
- В ЧЕМ НУЖДАЮТСЯ ПОДЧИНЕННЫЕ? -
- ЧТО МОЖНО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ПЕРСОНАЛА?
- КАК ИЗМЕРИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ? -
- КАК ЧАСТО СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ ОЦЕНКУ? -
- НАСКОЛЬКО МЫ ДОСТИГЛИ ЦЕЛЕЙ? -
- ПОЧЕМУ БЫЛИ ДОПУЩЕНЫ ОТКЛОНЕНИЯ, СЛЕДУЕТ ЛИ ВНОСИТЬ КОРРЕКТИВЫ?

**РЕШЕНИЕ** – СОЗНАТЕЛЬНЫЙ ВЫБОР СРЕДИ ИМЕЮЩИХСЯ АЛЬТЕРНАТИВ, КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН СДЕЛАТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ

**ЦЕЛЬ РЕШЕНИЯ** – ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ К ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ

**ЭФФЕКТИВНОЕ РЕШЕНИЕ** – ВЫБОР, КОТОРЫЙ ВНЕСЕТ НАИБОЛЬШИЙ ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ КОНЕЧНОЙ ЦЕЛИ

## Субъект управления

- кто управляет с целью получения заданного результата – руководитель.

## Объекты управления

- кем или чем управляет для получения заданного результата – персоналии, объединенные в коллективы, процессы, результаты, информация, среда и др.

## Стили управления

- как руководитель позиционирует себя по отношению к субъектам управления.

## Инструменты управления

- какими навыками и умениями пользуется руководитель, чтобы оказывать влияние на управление системой

## Элементы управления

Руководство людьми и коллективами основано на 5 основных функциях менеджмента:

планирование

анализ  
ситуации,  
постановка  
задач,  
делегирование  
полномочий и  
ответственности

организация

передача  
подчиненным  
технологий,  
позволяющих  
распределять  
имеющиеся  
ресурсы и  
структурировать  
их деятельность  
для  
оптимального  
достижения  
результата

управление

влияние на  
процесс  
деятельности  
подчиненных  
(корректировки  
и мотивация) с  
целью  
оптимизации  
пути  
достижения  
результата

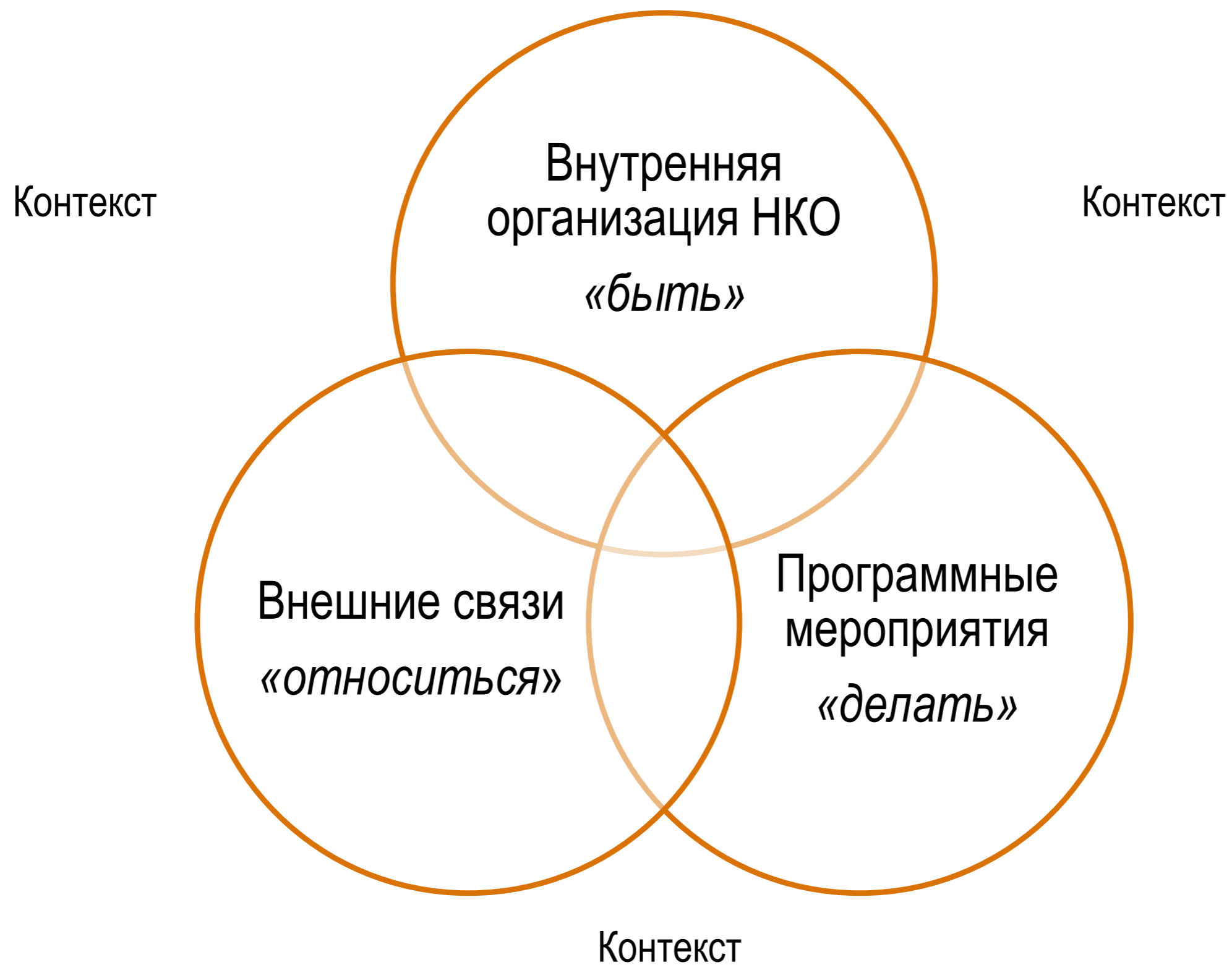
контроль

мониторинг  
деятельности  
подчиненных и  
контроль сроков  
и качества  
полученных  
промежуточных  
и  
окончательных  
результатов с  
целью оказания  
управленческог  
о воздействия

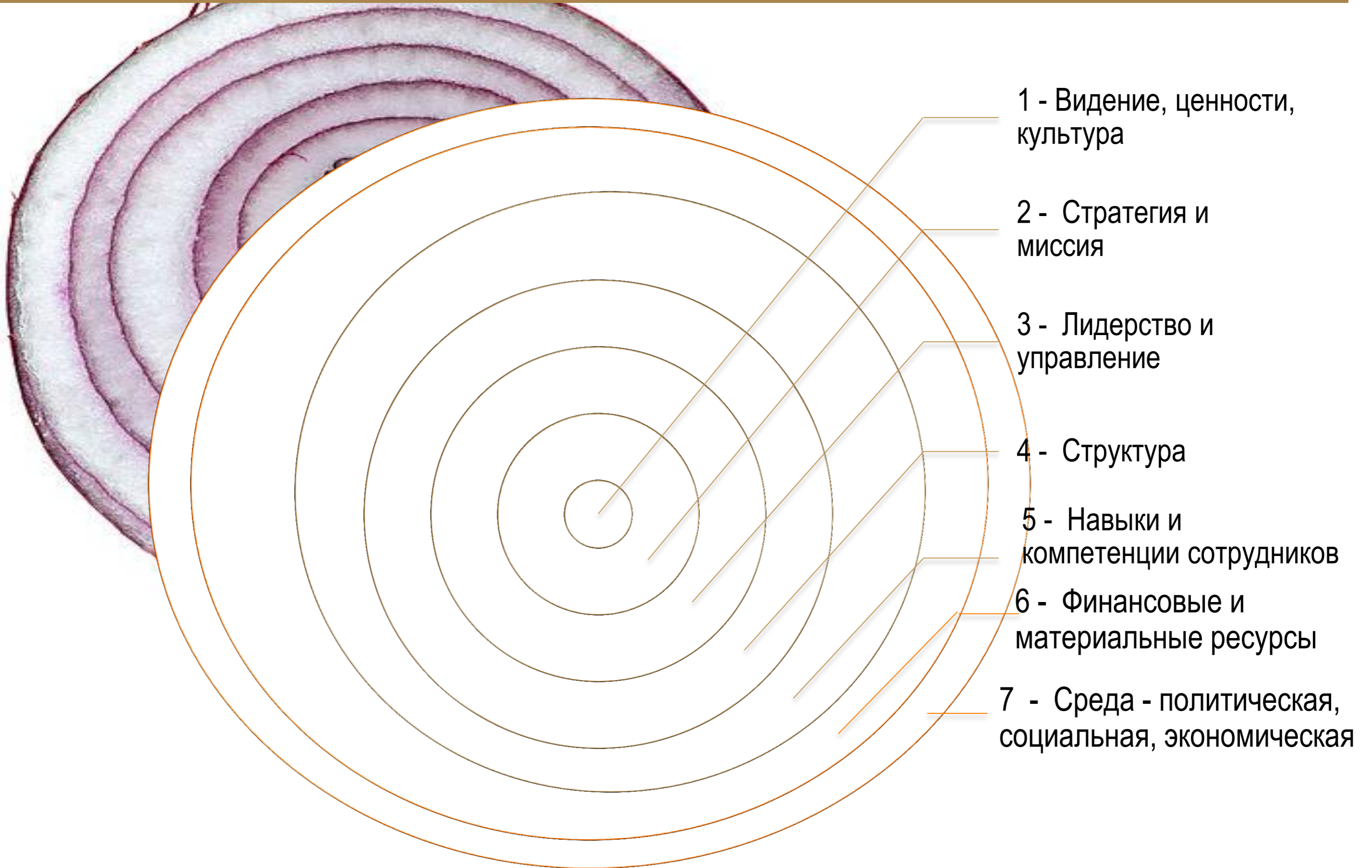
развитие

управление  
потенциалом  
работника,  
определение его  
зоны  
ближайшего  
развития,  
обучение и  
развитие  
имеющихся  
способностей





## Модель луковицы



## Стратегия организации

### Видение

целостное понимание места организации в экономике, включая происходящие изменения, сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы среды. Видение должно охватывать ситуацию в динамике, давать представление о желаемой позиции организации, средствах ее достижения, а также о препятствующих факторах.



### Стратегия

последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей организации.



### Миссия

представление организации о сфере деятельности, материальном и нематериальном вкладе в благополучие собственников, сотрудников, благополучателей, общества, базовых ценностях и принципах ведения деятельности.



### Организационные нормы и ценности

отражены в корпоративной культуре - системе формализованных и неформализованных правил, регулирующих взаимоотношения между персоналом и организацией, отношении к руководству, к деятельности организации и происходящим в ней изменениям, к внешней среде.

Организационная система

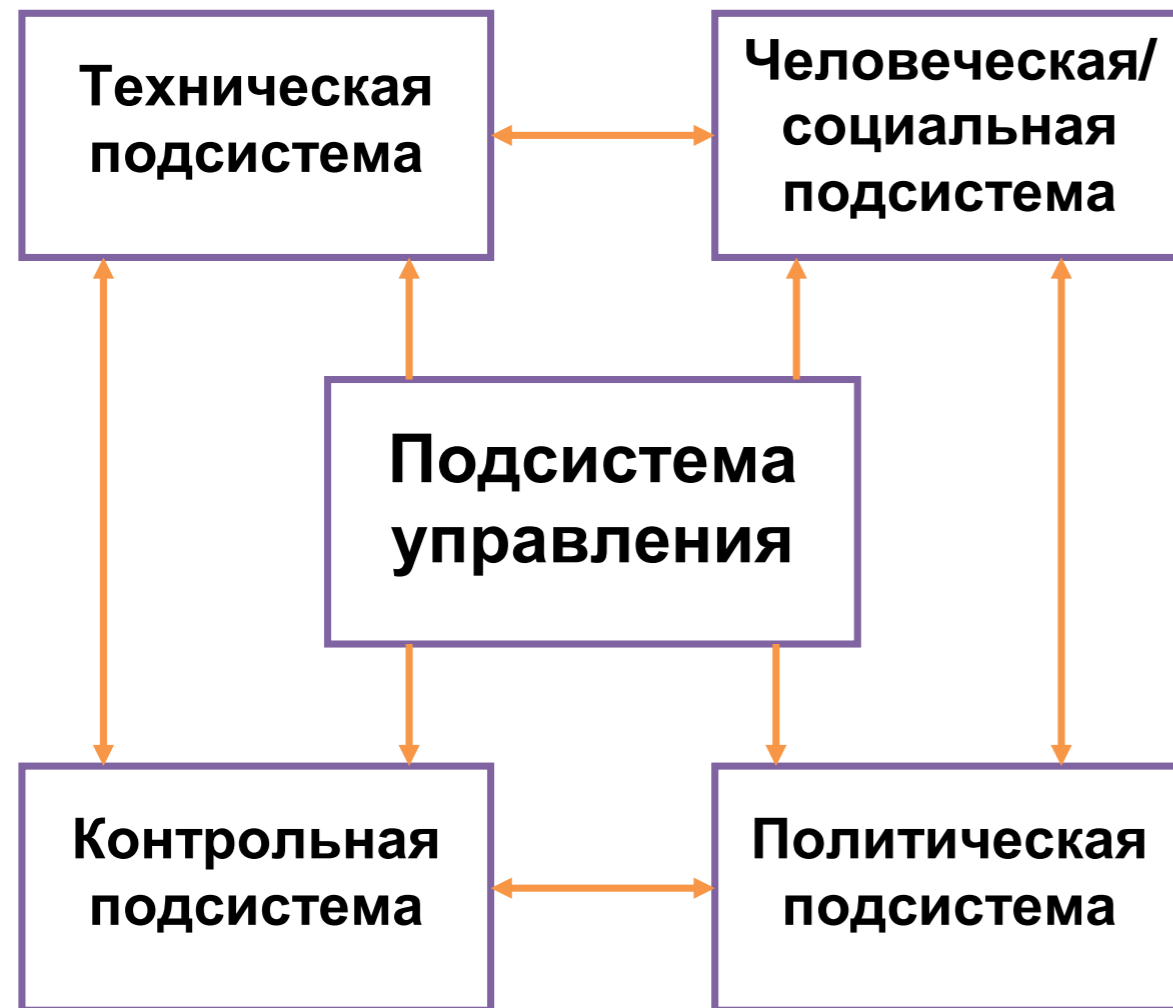
**способы организации и управления ресурсами для достижения запланированных результатов**

«Организационная структура» - система внутренних подразделений организации с учетом функциональных и административно-управленческих взаимоотношений

Типы организационных структур:



## 5 КЛЮЧЕВЫХ ПОДСИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ



## 5 КЛЮЧЕВЫХ ПОДСИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

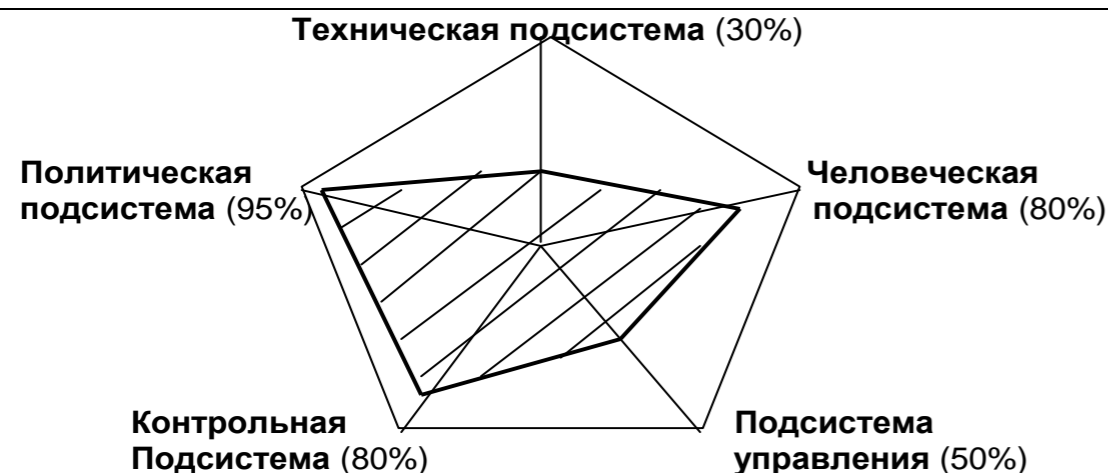
**Подсистема управления** состоит из следующих составляющих:  
 Управление и принятие правил, канонов организации;  
 Управление внутренней средой организации;  
 Координация и связь;  
 Принятие решений.

**Техническая подсистема** состоит из следующих составляющих:  
 Рабочий (производственный) процесс;  
 Разделение труда;  
 Определение полномочий;  
 Оборудование / сооружения;  
 Технологии;  
 Материалы.

**Человеческая / социальная подсистема** состоит из следующих составляющих (или факторы, определяющие состояние этой подсистемы):  
 Мотивация и мораль;  
 Возраст/пол/национальность;  
 Физический аспект;  
 Вероисповедание/ ценности;  
 Число сотрудников и доступность человеческих ресурсов в целом для организации.

**Политическая подсистема** состоит из следующих составляющих:  
 Формальные каналы коммуникации (общения, переговоров);  
 Неофициальные каналы коммуникации;  
 Культура организации / стиль менеджмента / власть и ее источники;  
 Контроль за ресурсами (в смысле источника власти).

**Контрольная подсистема** состоит из следующих составляющих:  
 Структура управления информационными системами;  
 Бухгалтерский учет / финансовые системы;  
 Критерии производительности, эффективность;  
 Система поощрений.



### Пример использования инструментария

#### Симптом:

На мероприятия организации не приходят (новые) люди (благополучатели)

#### В чем выражается:

На мероприятия приходят одни и те же участники

Участников становится все меньше и меньше

Затраты на подготовку мероприятия несоизмеримо выше отдачи

#### Возможные причины:

Людям неинтересны темы мероприятий

Слабое информирование

Плохое качество подготовки (содержание) мероприятия

#### Гипотеза

**Неэффективная деятельность организации**

#### Что делаем

Проводим диагностические интервью с ЛПР

Проводим анализ внутренней и внешней среды организации

#### Что используем/ Инструментарий

Метод контрольных вопросов - контрольные вопросы из раздела

Цели организации

Стратегия

Маркетинг

Персонал

SWOT-анализ

SNW- анализ

Матрица Бостонской Консалтинговой Группы

Модель пяти сил М. Портера

PEST-анализ

### Пример использования инструментария

#### Анализ результатов

Организация не имеет SMART-целей – непонятно, как измеряется эффективность организации

Организация не имеет четкой и понятной маркетинговой стратегии – благополучатель не понимает что он точно получит на мероприятии, заранее считает потерянным время, проведенное на мероприятии, время проведения мероприятий не учитывает потребности благополучателя (будний день, рабочее время), другие организации проводят подобные же мероприятия в более удобном формате.

В организации отсутствует четкое распределение ролей и ответственности сотрудников - никто не считает важной процедуру приглашение участников

В организации ощущается нехватка долгосрочного планирования или отсутствие плана как такового – мероприятия и подготовка к ним «наслаиваются» на другие дела и качество мероприятий падает из-за невозможности хорошо подготовиться.

Стратегия развития организации

#### Формулировании и разработка рекомендаций

Разработка качественной стратегии организации

Донесение миссии и видения организации до каждого сотрудника

Формализация должностных обязанностей

#### Внедрение изменений

#### Контроль

## Пример использования инструментария

### Анализ результатов

#### SWOT-анализ / Усложненный SWOT-анализ

Составим список сильных и слабых сторон организации.

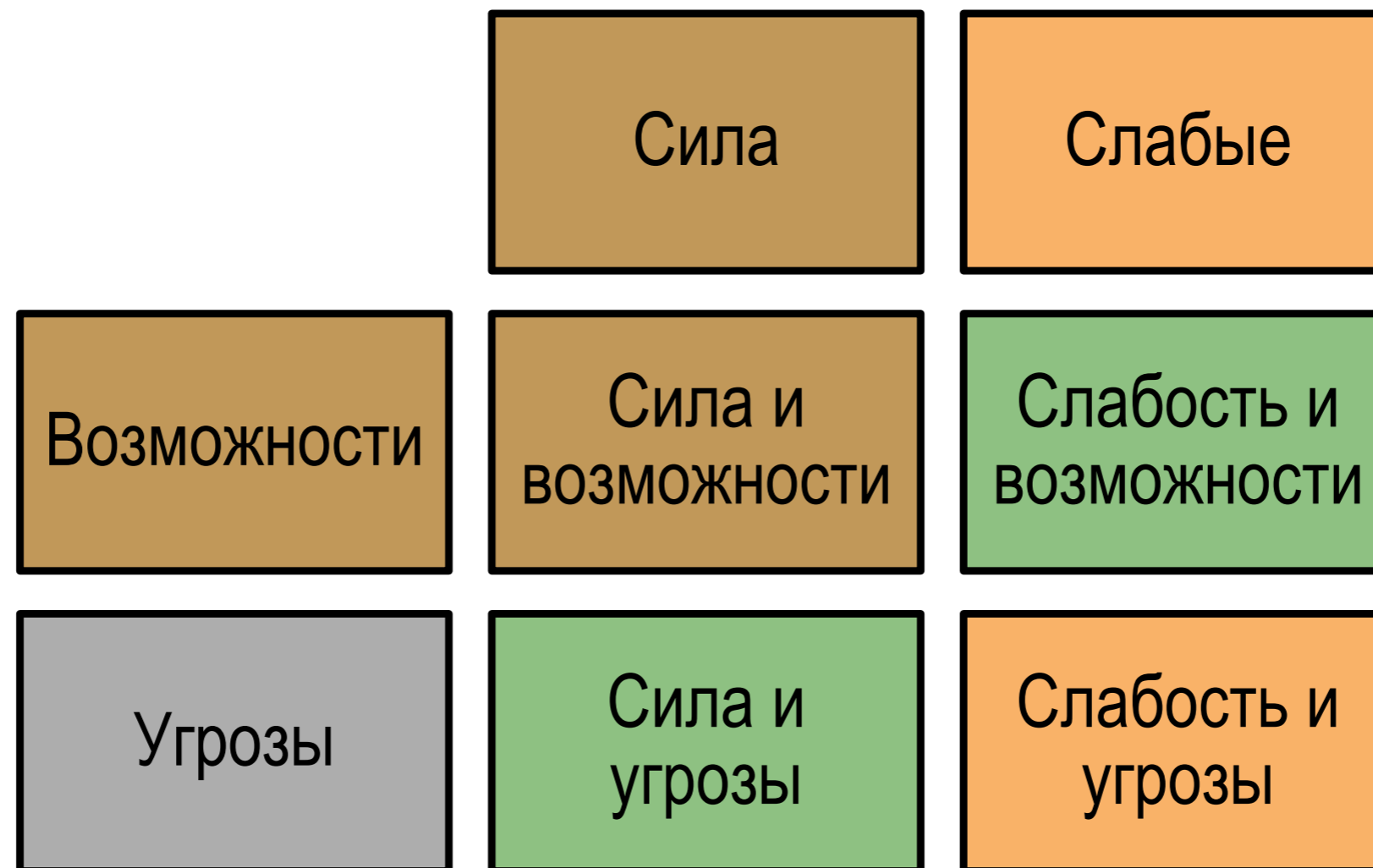
**Пример сильных сторон:** компетентность, финансовые ресурсы, репутация и т.д.

**Пример слабых сторон:** устаревшее оборудование, низкая прибыльность, недостаточное представление о рынке и т.д.

**Пример возможностей:** разработка новых услуг, привлечение новых источников финансирования и т.д.

**Пример угроз:** новые конкуренты, изменения в законодательстве, сужение источников дохода и т.д.

Необходимо установить связь между сильными и слабыми сторонами фирмы и внешними угрозами и возможностями, т. е. связь между внутренней и внешней средой компании



На пересечении четырех блоков образуется четыре поля. Следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выбрать те, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Так, в отношении пар в поле Сила и Возможности следует разработать **стратегию по использованию сильных сторон** организации для получения отдачи от возможностей, которые появились во внешней среде. Для Слабости и Возможности — за счет возможностей преодолеть слабости. Для Силы и Угрозы — использовать силы для устранения угрозы. Для пары в поле Слабости и Угрозы — избавиться от слабости, одновременно предотвратив угрозу.

**Пример использования инструментария**

Строим матрицу возможностей для оценки степени их важности и влияния на стратегию организации.

Вероятность использования возможности	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
<b>Высокая</b>	Поле ВС	ВУ	ВМ
<b>Средняя</b>	СС	СУ	СМ
<b>Низкая</b>	НС	НУ	НМ

Позиционируем каждую конкретную возможность на матрице. По горизонтали откладываем степень влияния возможности на деятельность организации, по вертикали — вероятность того, что компания воспользуется этой возможностью. Возможности, попавшие в поля ВС, ВУ, СС имеют большое значение, их нужно использовать. По диагонали — только при наличии дополнительных ресурсов.

•Строим матрицу угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
<b>Высокая</b>	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
<b>Средняя</b>	СР	СК	СТ	СЛ
<b>Низкая</b>	НР	НК	НТ	НЛ

Угрозы, попавшие в поля ВР, ВК, СР — большая опасность, немедленное устранение. Угрозы в полях ВТ, СК, НР также устраняются немедленно. НК, СТ, ВЛ — внимательный подход к их устранению. Оставшиеся поля не требуют первостепенного устранения. При необходимости составляется профиль среды (т.е. ранжируются факторы). Факторы — это угрозы и возможности.

Факторы среды	Важность для организации	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
1...				
2...				



# КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ ОБЩЕГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

## Особенности консультирования по вопросам общего управления и выработки стратегии

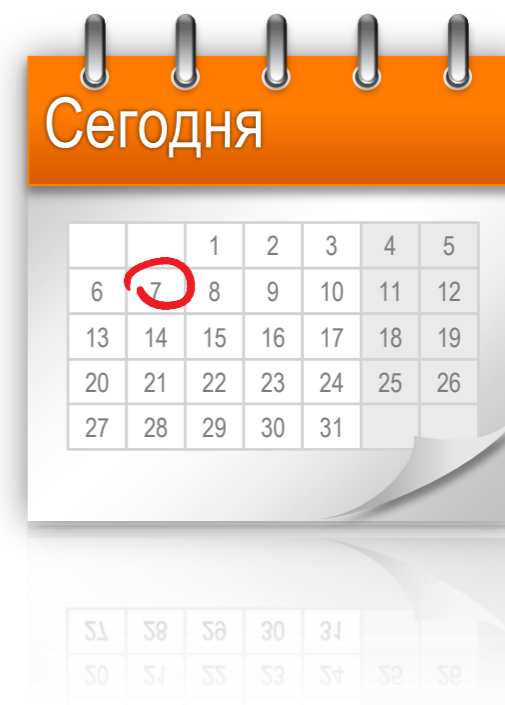
В центре внимания - основные цели, политика и стратегия организации, её организационная структура

- Многофункциональность проблем
- Необходимость комбинирования различных специальных подходов, выработки междисциплинарного подхода
- Вмешательство в работу организации на самом высоком уровне
- Два случая: ухудшение ситуации на предприятии и решение руководства о необходимости изменений

### Консультационная ситуация может возникать в двух случаях:

Клиент приходит сам. Помощь консультанта по общим вопросам управления требуется организации обычно в двух случаях:

- во-первых, когда ухудшается ситуация на организации, ухудшаются общие результаты деятельности (падают показатели оборота, объема продаж, снижается уровень доходности и т.д.)
- во-вторых, когда руководство считает, что организации необходимы изменения. Это может быть связано со сменой собственников, с необходимостью реструктурирования деятельности компании и с резкими изменениями на рынке (например, ситуация финансового кризиса в стране).
- в данном случае инициатива может исходить как от менеджеров организации, так и владельцев. В последнем случае консультант может столкнуться не просто с незаинтересованностью менеджеров организации в консультировании, но и с их противодействием. В условиях такой конфликтной ситуации значительно усложняется процесс сбора информации, и роль консультанта практически сводится к диагностированию проблем организации. Работа над выработкой бизнес-стратегии может вестись только при активном участии как владельцев, так и менеджеров организации.
- Консультант проявляет инициативу, самостоятельно выходя на руководство организации, по проблемам которой у него имеется информация.



## Особенности консультирования по вопросам общего управления и выработки стратегии

- Значительная доля консультирования по вопросам управления и развития организации касается самого существования, основных целей, деловой политики и стратегии, общего планирования, структуры и контроля за работой организации.
- Проблемы, которые охватываются консультированием по общим вопросам управления являются многофункциональными (консультант имеет дело с несколькими функциями активности организации - производство услуг, взаимодействие с целевой группой благополучателей, полезность и др.) и междисциплинарными (проблема обычно рассматривается в нескольких аспектах - технологических, финансовых, юридических, психологических и др.).
- Задачей консультанта по общим вопросам является комбинирование различных специальных подходов, выработка уравновешенного многофункционального и междисциплинарного подхода.
- Консультант по общим вопросам управления обычно «вмешивается» в работу организации на самом высоком уровне - уровне руководителей организации или попечительского совета ; по этой причине основная задача консультанта - убедить самих руководителей в необходимости изменений.



- Помощь консультанта по общим вопросам управления требуется организации обычно в двух случаях:
  - во-первых, когда ухудшается ситуация в организации, ухудшаются общие результаты деятельности;
  - во-вторых, когда руководство организации считает, что организации необходимы изменения.

## Становление стратегического управления

### 1. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:

- Улучшение использования известных ресурсов;
- Концентрация на внутренних проблемах

### 2. ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:

- Продление в будущее существующих тенденций;
- "дальше будет лучше";
- результат есть реализованная цель.

### 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:

- Vision (образ желаемого будущего);
- оценка настоящего из будущего;
- учитываются возможности изменения в среде, новые тенденции;
- учитываются возможности ухудшений.

### 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ:

- предлагаются изменения в образе желаемого будущего, в целях и, соответственно, изменения внутри организации;
- поиск новых ресурсов (не только материальных, но и организационных, человеческих, новых идей).
- рост не равен развитию);
- проактивность (работа на упреждение).

## Необходимо учесть в консультировании по поводу стратегии

### *"Качественный" подход:*

- *учесть и несистемные факторы;*
- *расчеты не обязательно надежнее интуиции;*
- *экспертные суждения не менее ценны;*
- *ценность организационной культуры.*

### *Признание неопределенности:*

- *реализованная цель есть лишь один из результатов деятельности;*
- *противоречия между целями и результатами неизбежны;*
- *готовность к изменениям есть важный фактор жизнеспособности.*

### *Многовариантность стратегии:*

- *сценарный метод;*
- *своевременное выявление проблем;*
- *механизм корректировки стратегии;*
- *мотивация на качество и нововведения.*



# Стратегическое планирование

- это набор решений и действий, осуществляемый руководством организации для достижения её целей;
- определяет не только порядок действий на долгосрочный период (что есть долгосрочное планирование), но и формирует альтернативные сценарии развития, запускающиеся при ключевых факторах.

Основные этапы реализации стратегии:

## Тактика

- краткосрочный план действий, согласованный со стратегическим планом

## Политика

- содержит общие установки по отношению к действиям и принятию решений для облегчения достижения целей организации

## Процедура

- включает в себя описание конкретных действий, которые нужно предпринять в данной ситуации

## Правила

- алгоритм действий без свободы выбора

## Профиль среды

(Степень важности каждого фактора)				
Фактор среды	1	2	3	4

1 - важность для отрасли деятельности (А)  
от 3 (сильное значение) до 1 (слабое)

2 - влияние на организацию (Б) - от 3 до 0  
3 - сильное  
2 - умеренное  
1 - слабое  
0 - отсутствие влияния

3 - направленность влияния (С)  
+1 - позитивное  
- 1 - негативное

4 - степень важности (Д = А x В x С)

## Анализ ассортиментного портфеля организации





**Пример сильных сторон:** компетентность, финансовые ресурсы, репутация и т.д.

**Пример слабых сторон:** устаревшее оборудование, низкая прибыльность, недостаточное представление о рынке и т.д.

**Пример возможностей:** разработка новых услуг, привлечение новых источников финансирования и т.д.

**Пример угроз:** новые конкуренты, изменения в законодательстве, сужение источников дохода и т.д.

<p>SWOT Анализ</p>	<p>Сила</p>	<p>Слабость</p>
<p>Возможности</p> <p>1. ...</p>	<p>Сила и возможности</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>	<p>Слабость и возможности</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>
<p>Угрозы</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>	<p>Сила и угрозы</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>	<p>Угрозы и слабость</p> <p>1. ...</p> <p>2. ...</p> <p>3. ...</p>

Причинно-следственные диаграммы – «рыбий скелет»; диаграмма Ишикавы



## Причинно-следственные диаграммы – «рыбий скелет»; диаграмма Ишикавы (продолжение)

Причинно-следственная диаграмма может оказать помощь в идентификации рисков связанных с 9 областями знаний. Чем лучше будут выявлены различные проблемы, тем меньше будет потерь. Это не тот процесс, который нужно пропустить или считать второстепенным.

### Управление интеграцией

Неадекватное планирование, перегрузка ресурсов, отсутствие после-проектного анализа, слабое управление интеграцией.

### Управление предметной областью

Плохо определены рамки проекта, нечетко определены требования по качеству к продукту, недостаточный контроль изменений.

### Управление временем

Ошибки при оценке времени и доступности ресурсов, плохо сделаны назначения и не учтены временные лаги

### Управление стоимостью

Ошибки при оценке затрат, производительность ниже запланированной, изменения, риски вступили в силу, а затраты на них не запланировали в бюджете, изменения в ценах, поломки оборудования и затраты на ремонт.

### Управление рисками

Игнорирование рисков, плохие условия в контракте страхования рисков, не назначены ответственные за риски.

### Управление качеством

Скептическое отношение к программе качества, в различных отделах появляются собственные стандарты, нет системы контроля качества.

### Управление персоналом

Плохо решаются конфликты, роли и обязанности не распределены, менеджер проекта не лидирует, неявки на работу, штат не обучен.

### Управление коммуникациями

Плохо спланированы коммуникации, нет обратной связи с ключевыми стейкхолдерами, неизвестно влияние на проект других более приоритетных проектов.

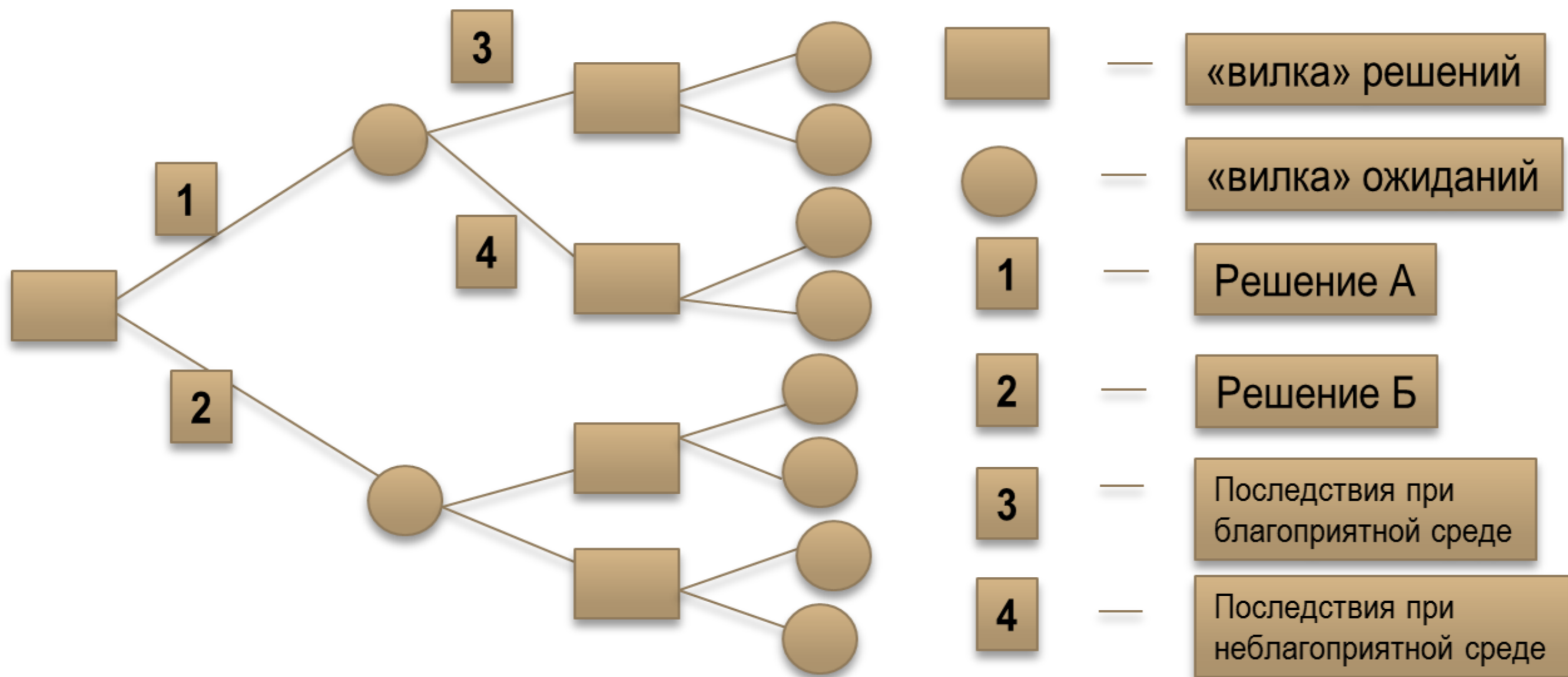
### Управление поставками

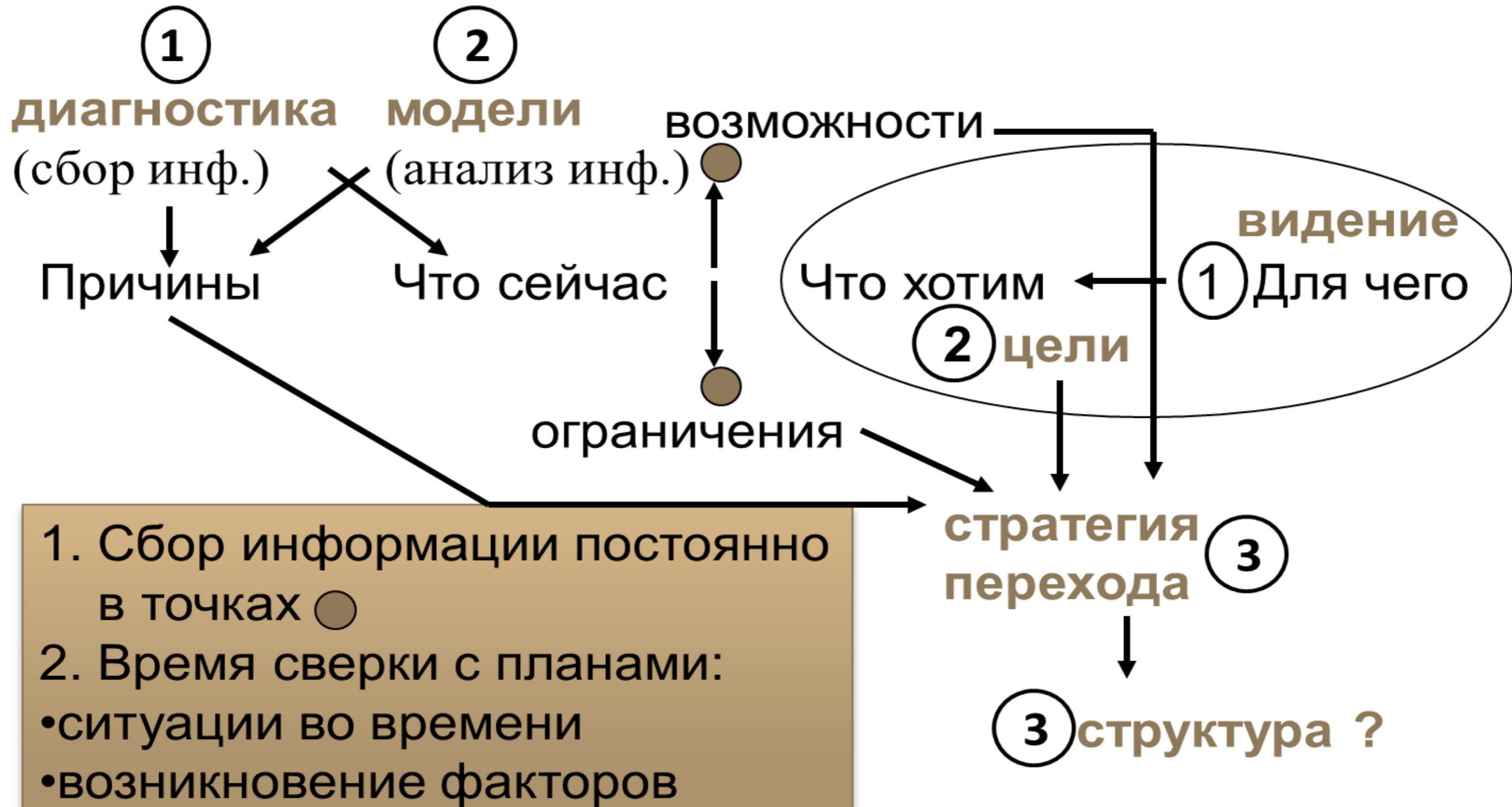
Невыгодные условия контрактов, взаимоотношения соперничества, ошибочные поставки, дефекты в работе

### Предположения

Например, вы предполагаете, что ключевые ресурсы будут доступны в нужное вам время. ЗадOCUMENTИРУЙТЕ это предположение и бегите с этим документом к менеджеру этого ресурса, чтобы он подтвердил своей подписью готовность выделить ресурс с уникальным навыками, так чтобы вы не оказались в ситуации, когда незаменимый ресурс перегружен или занят на другом проекте. Поставки для проекта от поставщиков тоже основываются на ваших предположениях или устных договоренностях. Используйте метод мозгового штурма, чтобы получить предположения ключевых стейкхолдеров. Помните, что если предположения не документированы или они неверные, это может даже убить проект.

Разрабатываются альтернативы («вилка»). Каждая альтернатива может быть реализована в разных условиях среды (благоприятных и неблагоприятных). Создается «вилка» ожиданий.





## Матрица возможностей

	Влияние возможностей на организацию		
	1	2	3
Вероятность использования возможностей	1		
	2		
	3		

- 1 - высокая вероятность, большое влияние
- 2 - средняя вероятность, умеренное влияние
- 3 - низкая вероятность, малое влияние

## Матрица угроз

	Влияние угроз на организацию			
	1	2	3	4
Вероятность реализации угроз	1			
	2			
	3			

### Влияние угроз на организацию

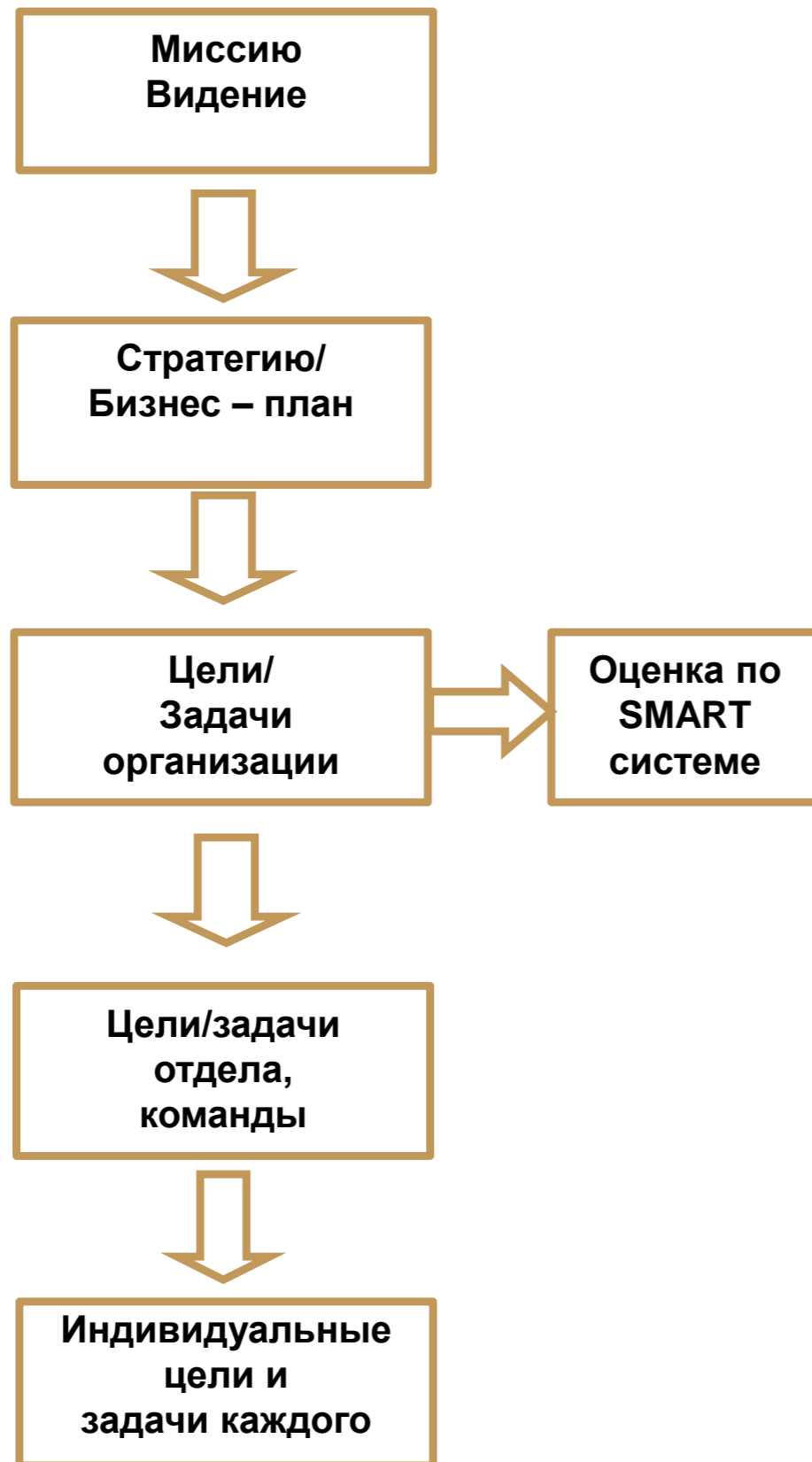
- 1 - разрушение
- 2 - критическое состояние
- 3 - тяжелое состояние
- 4 - “легкие ушибы”

### Вероятность реализации угроз

- 1 - высокая
- 2 - средняя
- 3 - низкая

## ИЕРАРХИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

Организация должна иметь:

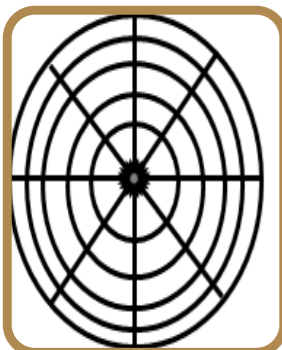


## АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ

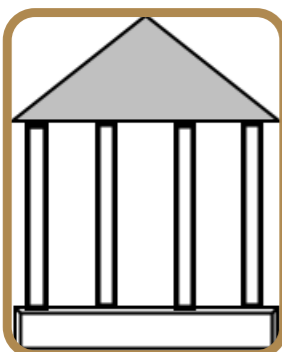
Цели и задачи должны быть:



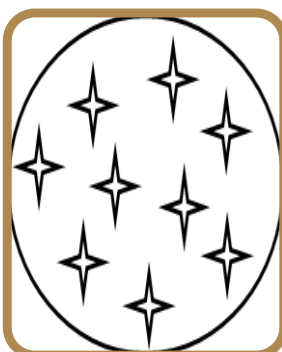
ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



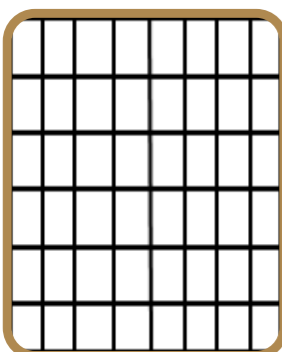
Культура власти – паутина (сеть)



Ролевая культура  
(Культура храма)



Матричная культура  
(Культура задач)



Индивидуальная или кластерная  
культура  
(Культура звезд)

Типы организационной культуры по Чарльзу Хэнди

Культура власти  
(паутина)

основана на сильной власти. Она сосредоточена в центре у одного руководителя. Ничего не происходит в организации без его ведома. Он дал ей жизнь и является центром сети. Для него может быть характерно прямолинейное выполнение работы, агрессивность. Он умеет держать себя в руках, руководить подчиненными и проводить совещания. Одно из преимуществ культуры власти – быстро принимаются решения.

Ролевая культура  
(культура храма)

в основном, характерна для крупных государственных или частных организаций с большим бюрократическим аппаратом. Власть сосредоточена наверху, колонны – отдельные подразделения, поддерживающие власть. Характерно четкое структурирование деятельности. Важна роль, которую Вы выполняете. Главное - функция, а не человек. Ценится и планируется служебный рост сотрудников и смена поколений. Приветствуется искусство коллективной работы. Не приемлемы индивидуализм и агрессивность, а также все, что представляется слишком рискованным и недостаточно структурированным. Характерно письменное общение между сотрудниками. Для этого типа культуры характерны стабильность, систематизированные функции сотрудников и четкое описание должностных обязанностей. Характерны также проблемы взаимоотношений между отделами и их неэффективное взаимодействие. Структура очень неповоротлива. Решения принимаются медленно, что может быть опасным в кризисной ситуации.

Матричная культура  
(Культура задач)

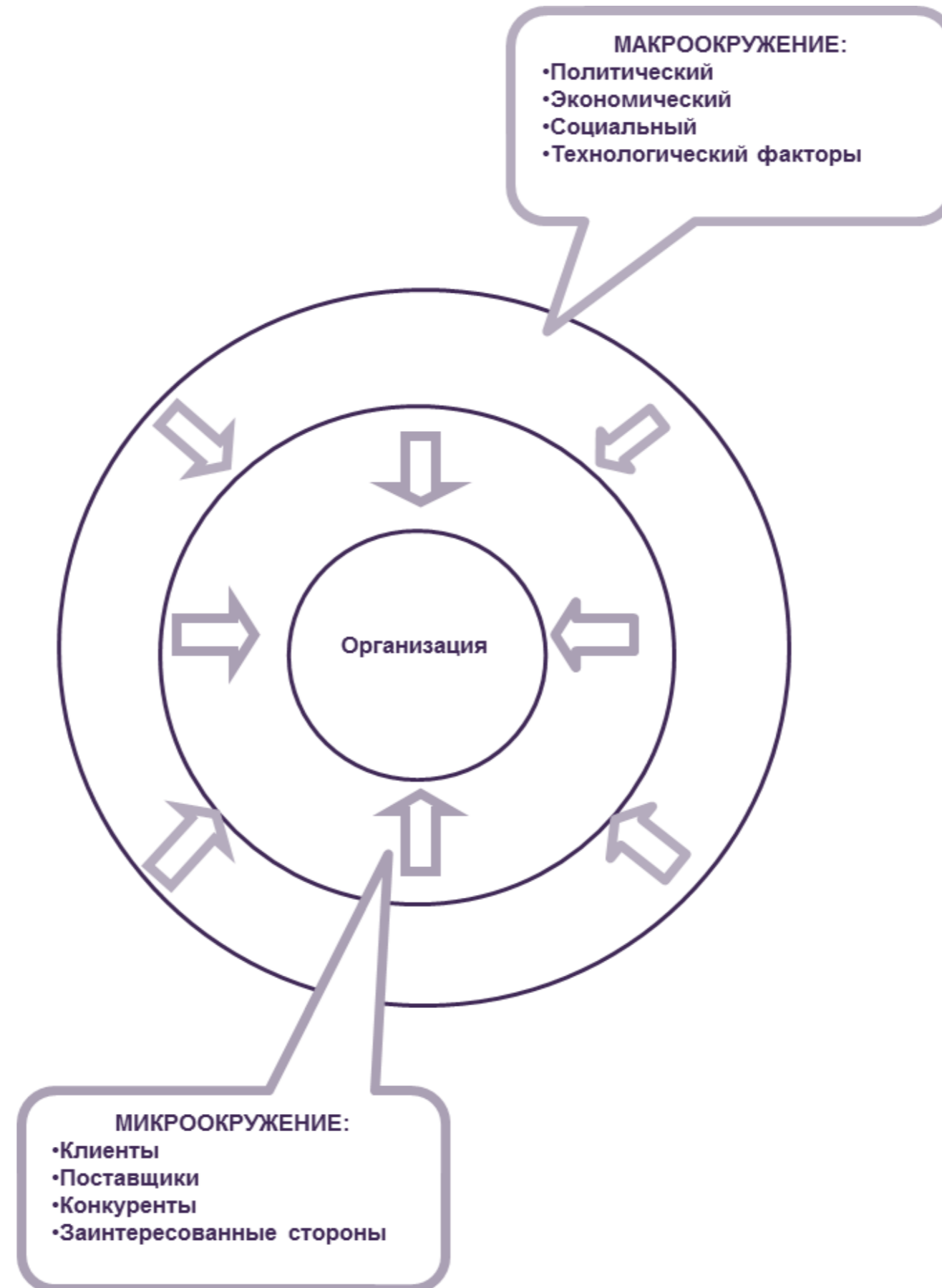
люди находятся на пересечении узлов матрицы. Матричная культура характерна для творческих, исследовательских, консалтинговых и тренинговых компаний. Важна задача, которую Вы выполняете. Как правило, нет одного лидера команды. Ответственность передается компетентному сотруднику. Для таких организаций не характерна раздутая администрация (самой организации или ее подразделений). Вместе с тем, характерны проблемы ответственности и распыления деятельности. Нет одного руководителя. Много возможностей для конфликтов. В случае появления сильного лидера возможна трансформация в культуру власти.

Индивидуальная  
культура  
(созвездие).

Каждый человек (или подразделение) является звездой. Такой тип культуры характерен для организаций, созданных несколькими специалистами для совместного использования ресурсов. (Например, это могут быть врачи, адвокаты, консультанты, ученые.) При этом Они работают, практически, самостоятельно, не взаимодействуя друг с другом. Недостатком является неуправляемость людей/ организации как таковой.



## СОСТАВЛЯЮЩИЕ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



## АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**Political**

- **Политические факторы** - нужно учитывать выборы, изменение законов, регулирование государства, перемены в векторе политического развития, политические взаимоотношения между странами.

**Economic**

- **Экономические факторы**  
Инфляция, курсы валют, ключевая ставка, и другие макроэкономические параметры.

**Social**

- **Социальные факторы** - изменения в образе жизни, потребительская активность, различные религиозные настроения, возрастная структура населения, продолжительность жизни, региональные миграции

**Technological**

- **Технологические факторы** - новые технологии, изобретения, патенты, на тенденции в области науки



## Выбор стратегии

Определение стратегии - это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным направлением или продуктами деятельности НКО, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

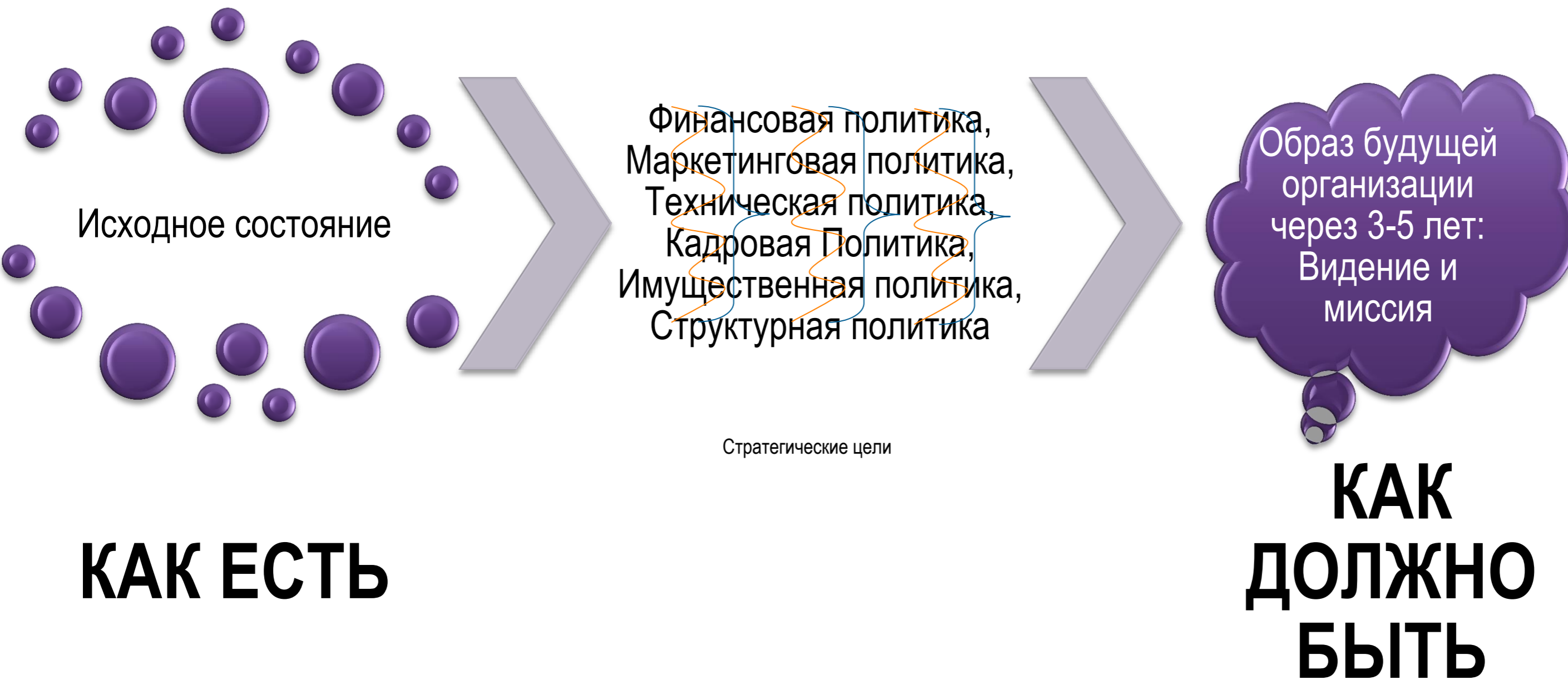


## Эталонные стратегии

Как изменяются стратегические элементы		Концентрация			Интеграция			Диверсификация			Сокращение			
		Усиление позиции на рынке	Расширение рынка	Развитие продукта	Кооперация с поставщиками	Контроль над посредниками	Погоризонтал	Центрированная	Горизонтальная	Конгломеративная	Ликвидация	"Сбор урожая"	Закрытие по частям	Сокращение расходов
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Продукт	а													
Рынок	б													
Отрасль	в													
Положение фирмы в отрасли	г													
Технология	д													
Персонал	е													

**Порядок работы:**

отметить номера избранного варианта стратегии (или комбинации вариантов);  
на пересечении их с буквами отметить наиболее значимые клетки;  
оценить последствия по стратегическим элементам;  
определить меры воздействия внести коррективы в стратегию.



~ – Этапы реализации стратегии

┌ – Согласование отраслевых политик\*

\*Политика – цели, приоритеты, способы достижения

## Модель «7 S» McKinsey

«7 S» или «Счастливый атом» – это концепция, с помощью которой можно оценить уровень менеджмента организации.

Модель «Семь S» была разработана сотрудниками компании «McKinsey» для того, чтобы оценивать эффективность деятельности организации путем наглядного анализа семи основных элементов фирмы: стратегии, навыков, совместных ценностей (корпоративной культуры), структуры, сотрудников, систем и стиля. Название модели связано с тем, что все ее элементы, которые подлежат оценке, начинаются с английской буквы S: Strategy, Skills, Shared Values, Structure, Staff, Systems, Style.



## Модель «7 S» McKinsey

**Стратегия**

- Стратегия – это план объединенных действий, разработанный для достижения конкретных корпоративных целей (например, эффективность производства, рост). Стратегия необходима для того, чтобы обозначать направление развития и цели организации, чтобы определить ключевые потребности и обеспечить необходимый уровень для оценки успеха организации.

**Совокупность навыков**

- Навыки относятся к способностям как самой организации, так и ее менеджеров и персонала. Навыки определяют структуру самой организации. Это означает, что должны быть разработаны другие элементы организации, чтобы или создать необходимые навыки, или использовать уже имеющиеся в наличии. Стратегическое планирование и развитие будет неполным, если не изучить внимательно навыки и мастерство, необходимые для осуществления этой стратегии.

**Совместные ценности**

- Совместные (общие) ценности относятся к корпоративной культуре данной организации. Хотя довольно трудно дать объективную оценку корпоративной культуре. Совместные ценности включают в себя такие факторы, как отношение к работе, соревновательный дух и дух сотрудничества среди работников, и поддержание связи с руководством компании. Это одно из наиболее трудно поддающихся влиянию «S»-измерение. Его можно сформировать частым и адекватным общением со стороны высшего руководства организации.

**Структура**

- Структура – это организационная иерархия организации: кто кому подчиняется, как распределяются задачи и объединяются результаты.



## Структура организации

- должна быть разработана таким образом, чтобы способствовать координации и интеграции между всеми уровнями руководства организации и ее сотрудниками. Структура должна соответствовать *корпоративной культуре* организации и уровню ее опыта (мастерства). Ключевым фактором является тип структуры (например, степень централизации власти).

## Сотрудники

- Это относится к сотрудникам организации с точки зрения их способностей, опыта и потенциала. Персонал организации оказывает непосредственное влияние на то, может ли организация производить лучшие продукты, или предоставлять лучшие услуги. Подбор персонала и его производительность являются основными определяющими факторами настоящего и будущего стратегического успеха. Основные вопросы заключаются в том, где искать новых сотрудников, кого принимать на работу, как проводить подготовку и как правильно организовать систему поощрений.

## Системы

- Системы относятся к тем процессам, которые поддерживают повседневную деятельность организации. Вот некоторые основные системы: информационные системы менеджмента, системы поощрения, системы коммуникации. Проводя оценку систем той или иной организации, необходимо проанализировать формальные или институциональные системы и неформальные или временные системы.

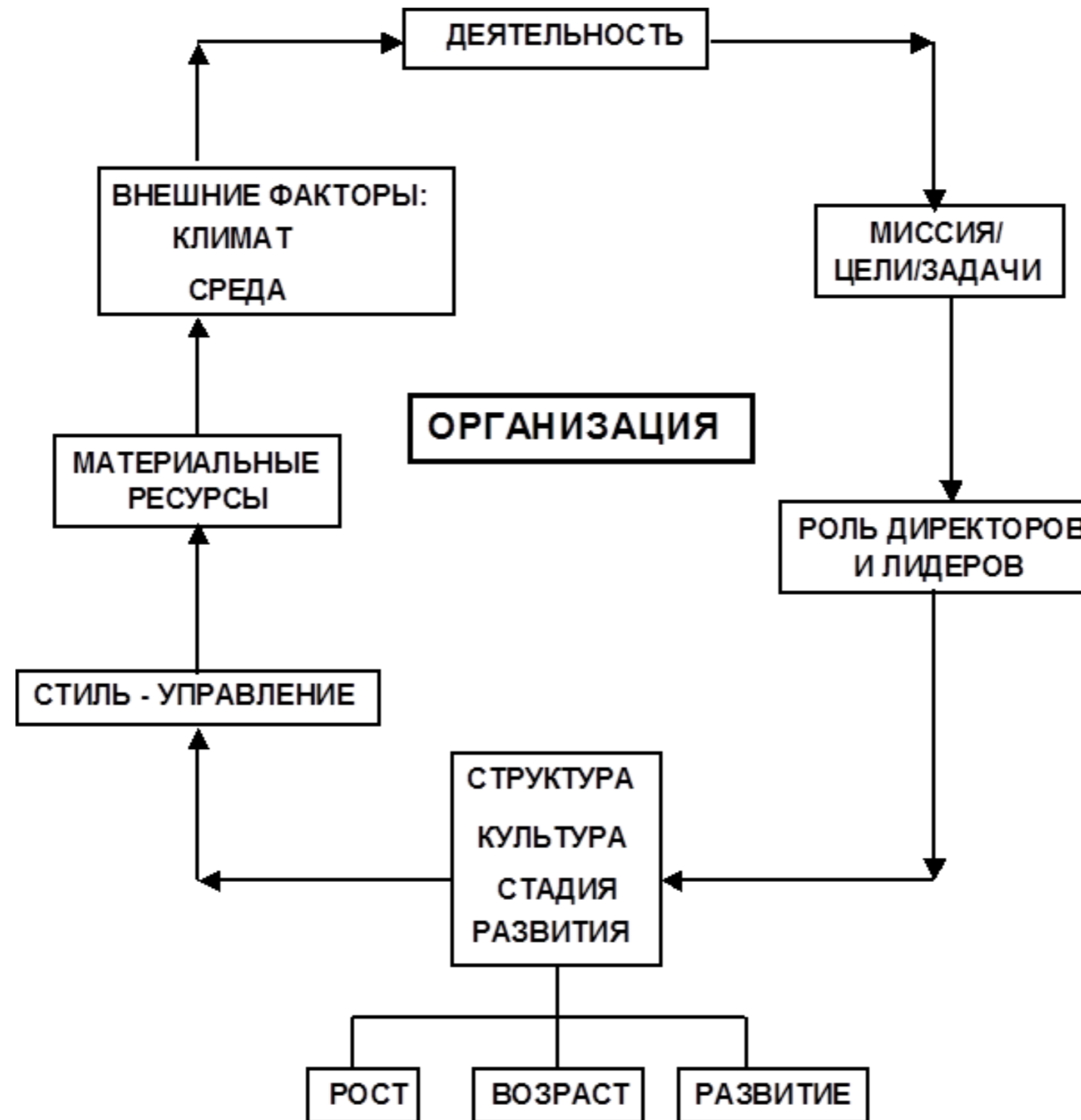
## Стиль

- Это относится к стилю руководства (например, поддерживающий, аргументированный): как лидеры проводят свое рабочее время, какие вопросы они задают, как обставляют свою работу. Стиль очень сильно может влиять на формирование ценностей и на *стратегию*. Хотя и очень трудно бывает изменить тон, присущий какому-то конкретному руководителю, все же стиль можно модифицировать, внося изменения в то, как руководство организует свое рабочее время, какие вопросы оно задает и как обставляет свою работу.

Модель «7 S» McKinsey

	Система ценностей	Стиль взаимоотношений	Состав работников	Сумма навыков	Система управления	Структура	Стратегия
Стратегия							
Структура							
Система управления							
Сумма навыков							
Состав работников							
Стиль взаимоотношений							
Система ценностей							

## МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (СЕМИ - КОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ)



**ПРИНЦИП КОНГРУЭНТНОСТИ\***: Ключевой момент при использовании семи - компонентной модели - это поиск соответствия и противоречий! Суть применения данной и других, аналогичных моделей не только в том, чтобы собрать всю необходимую информацию, не упустив какой-либо ее важный элемент, но в том, чтобы проанализировать соответствие различных элементов друг другу и этапу развития организации.

**МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (СЕМИ - КОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ)**

Семи-компонентная модель (модель из семи составляющих) является аналитическим / диагностическим инструментом, помогающим собрать и оценить информацию об организации. Она может быть использована при рассмотрении организации в целом для оценки ее настоящего положения с целью создания полновесной картины, которая поможет определить участки для более детального анализа. Семь составляющих положений модели и перечень соответствующих необходимых вопросов перечислены ниже:

**"Чем они, собственно, занимаются?"** Насколько это четко? Размышляли ли они над этим? Кем являются их благополучатели? Почему их благополучатели пользуются их услугами? Что преимущественно ценят в продуктах и услугах их благополучатели? Почему они занимаются этой деятельностью? Какие интересы преследуют лично создатели/ лидеры организации? До какой степени они находятся в согласии / противоречии с организацией?

**Каковы направления деятельности / философия / ориентация организации?** Есть ли у организации таковые? Как они были сформированы? Каковы планы на будущее (долгосрочные / краткосрочные / среднесрочные)? Знают ли в организации, куда она движется? Как сочетаются долгосрочные цели / задачи и краткосрочные планы с направлением деятельности и ориентацией организации? Есть ли у нее корпоративный и / или стратегический план? Что они в себя включают? Как они управляются? Как все это сочетается с общей деятельностью организации и функциями, перечисленными выше в пункте 1?

**Какова роль директоров?** Что скрывается за их положением, что они на самом деле выполняют? Их обязанности? Как они функционируют / взаимодействуют друг с другом? Как координируются их полномочия? Какой есть план развития для директоров? Как набираются / набирались лидеры? Насколько они справляются со своими задачами? Насколько их роли сочетаются с целями организации и с ожиданиями их благополучателей?

**К какому типу относится эта организация?** Почему она так устроена? Какова ее структура? Каков менталитет? Как он был создан? Каковы размеры организации? Насколько они возрастут? На какой стадии роста она находится? Как она справляется с ростом и переменами? Какие изменения были приняты в руководстве? Как рост организации сочетается с ее концепцией? Как отличается ее настоящий вид деятельности от оригинальной концепции? Каковы ее производственные методы (товары / услуги)? Какова она с технической и обыденной стороны? Насколько развиты ее изыскательские и новаторские функции? Почему их именно так претворяют в жизнь? Как организация находит свой / свои рынок / рынки?

**Какие стили управления являются доминирующими?** Как принимаются решения? Как они согласуются? Как управляют людьми? Как происходит работа коллектива / группы? Какова политика управления людьми? Как управляются отдельные лица? Какие предлагаются возможности продвижения по службе / повышения? Как коллективные и личные ценности уживаются с целями и принципами организации? Что понимается под словом «успех»?

## МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (СЕМИ - КОМПОНЕНТНАЯ МОДЕЛЬ)

**Как происходит управление материальными средствами?** Есть ли в организации финансовые специалисты? Есть ли разработанные бюджеты? Как происходит распределение денег внутри организации? Насколько она рентабельна? Насколько эффективно используются наличные средства? Какие существуют контрольные органы (внешние и внутренние)? Насколько жестки / гибки контрольные органы? Как ведется учет и кто к этому имеет отношение? Как управление финансами сочетается с общим функционированием организации?

**Каким является внешний климат вне организации?** Является ли он отстраненным или поддерживающим? Насколько глубоки противоречия? Как они управляются? Кто является доминантой / управляющей силой среди людей/ коллектива? Как бы мы описали внешний климат / среду, как дружелюбную или отчужденную? Насколько внешняя среда стабильна? Насколько предсказуемыми могут быть внешние перемены? Насколько максимально может организация оценить свою среду? Каковы внешние факторы, которые могут оказать влияние на организацию? Есть ли у нее маркетинговый план? Как организация продвигает свои товары/услуги на рынок? Насколько ясно понимаются и определяются рынки (рынок)?

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

Направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

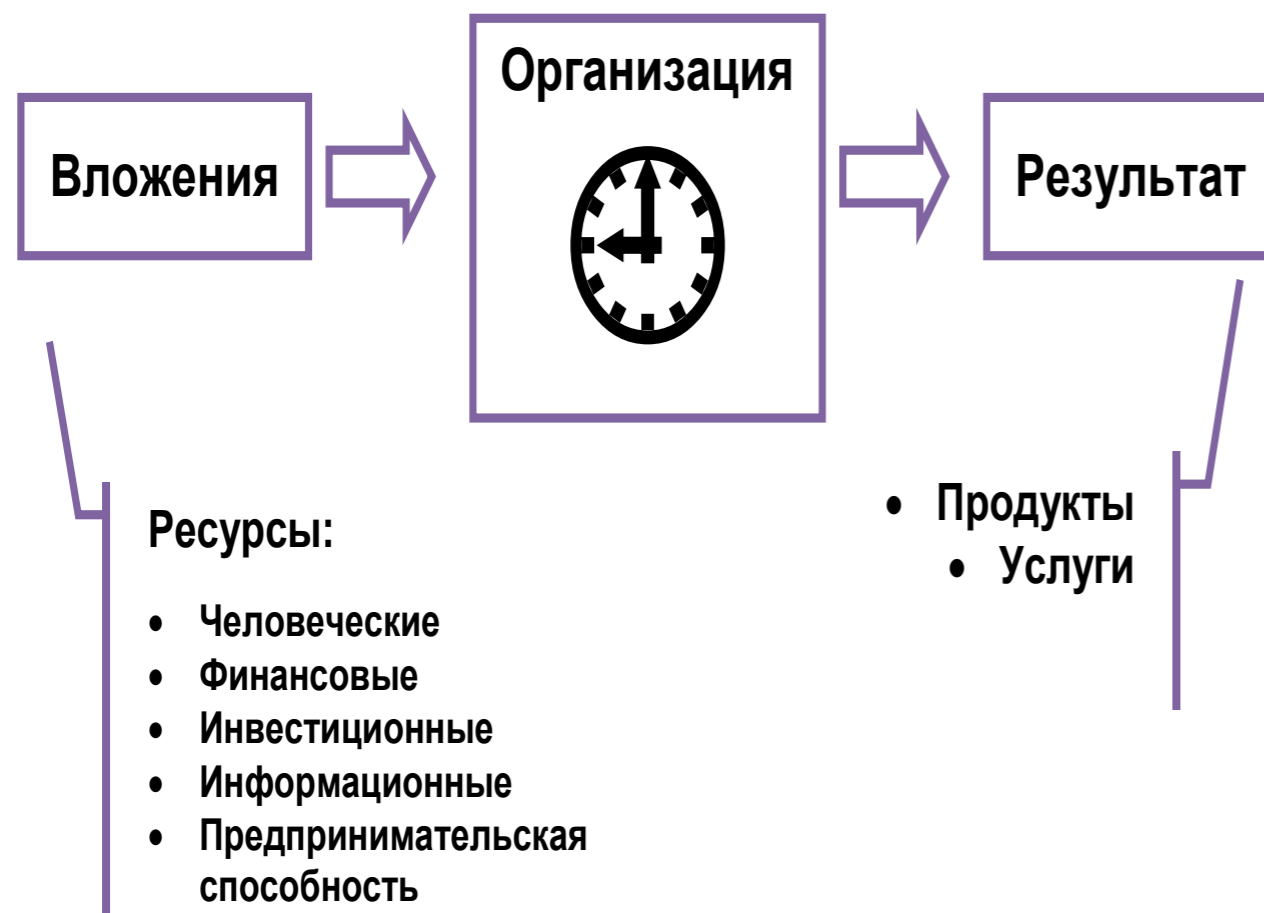
Система есть упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (частей), закономерно образующих единое целое, обладающее свойствами, отсутствующими у элементов и отношений, его образующих.



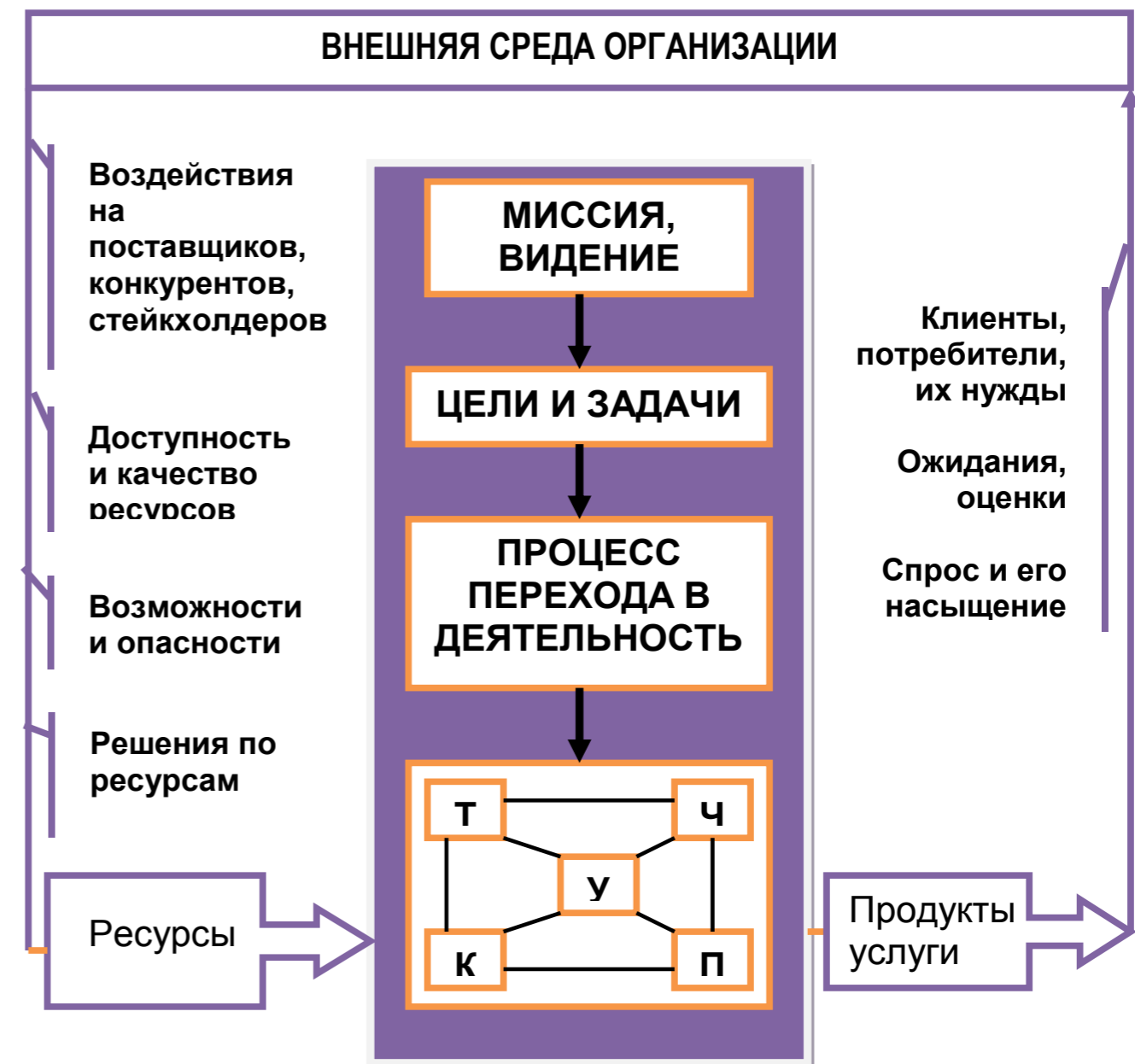
## ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЗАКРЫТАЯ СИСТЕМА

**Закрытая система** - это система с жесткими фиксированными границами. Ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

**Пример закрытой системы:** Часы. Взаимозависимые части часов двигаются непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.



## ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ ВНЕШНЯЯ СРЕДА





Система – это комплекс, который поддерживает свое существование и выполняет определенные функции благодаря взаимодействию между его частями

## Основные правила функционирования систем

Поведение системы в большей степени определяется тем, как связаны ее элементы, а не тем, из каких элементов состоит система;

Все элементы в системе могут быть разнородными, но они взаимосвязаны и влияют друг на друга;

Взаимовлияние элементов в системе приводит к тому, что изменение одного из элементов приводит к изменениям и в других ее элементах;

Взаимовлияние элементов друг на друга происходит через позитивную или негативную обратную связь;

Чем сложнее система, тем больше может понадобиться времени, чтобы проявилась обратная связь;

Все системы организуются вокруг определенных объектов или субъектов, которые называются аттракторы;

Система в целом функционирует не лучше своего слабейшего звена;

Каждая система может являться элементом более крупной системы.

## ВИДЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА

## Комплексный подход

- Предполагает наличие совокупности компонентов объекта или применяемых методов исследования. При этом не принимаются во внимание ни отношения между компонентами, ни полнота их состава, ни отношения компонентов с целым.

## Структурный подход

- Предполагает изучение состава (подсистем) и структур объекта. При таком подходе еще нет соотнесения подсистем (частей) и системы (целого).

## Целостный подход

- Предполагает изучение отношений не только между частями объекта, но и между частями и целым.

## Организация

- это устойчивая комплексная динамическая система, состоящая из различных подсистем и каналов, имеющая целью своего функционирования получение результата с заданными параметрами.

## Управление организацией

- это процесс сознательного и последовательного осуществления взаимосвязанных действий, направленных на достижение организацией поставленных целей, выполнение ей своей миссии.

## Руководитель

- это работник организации, который посредством планирования и организации действий других работников, их развития, мотивирования и контроля, обеспечивает достижение организацией поставленных целей.

## Основные навыки руководителя



### Правило 1

- Не компоненты сами по себе составляют суть целого (системы), а наоборот, целое как первичное порождает при своем членении или формировании компоненты системы.

### Правило 2

- Сумма свойств (параметров) или отдельное свойство системы не равны сумме свойств ее компонентов, а из свойств системы нельзя вывести свойства ее компонентов (свойство неаддитивности системы).

### Правило 3

- Количество компонентов системы, определяющих ее размер, должно быть минимальным, но достаточным для реализации целей системы. Структура, например, производственной системы представляет собой сочетание организационной и производственной структур.

### Правило 4

- Для упрощения структуры системы следует сокращать количество уровней управления, число связей между компонентами системы и параметров модели управления, автоматизировать процессы производства и управления.

## Правила применения системного подхода

## Правило 5

- Структура системы должна быть гибкой, с наименьшим числом жестких связей, способной быстро перенастраиваться на выполнение новых задач, оказание новых услуг и т. п. Мобильность системы является одним из условий быстрого приспособления ее к требованиям рынка.

## Правило 6

- Структура системы должна быть такой, чтобы изменения в вертикальных связях компонентов системы оказывали минимальное влияние на функционирование системы. Для этого следует обосновывать уровень делегирования полномочий субъектами управления, обеспечивать оптимальную самостоятельность и независимость объектов управления в социально-экономических и производственных системах.

## Правило 7

- Горизонтальная обособленность системы, т. е. число горизонтальных связей между компонентами одного уровня системы должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы. Уменьшение числа связей ведет к повышению устойчивости и оперативности функционирования системы. С другой стороны, установление горизонтальных связей позволяет реализовывать неформальные отношения, способствует передаче знаний и навыков, обеспечивает координацию действий компонентов одного уровня по выполнению целей системы.



### Правило 8

- Изучение иерархичности системы и процесс ее структуризации следует начинать с определения систем вышестоящего уровня (кому подчиняется или куда входит данная система) и установления ее связей с этими системами. При структуризации системы следует пользоваться методами анализа и синтеза.

### Правило 9

- В силу сложности и множественности описания система не следует пытаться познать все ее свойства и параметры. Всему должен быть разумный предел, оптимальная граница.

### Правило 10

- При установлении взаимосвязей и взаимодействия системы с внешней средой следует строить "черный ящик" и формулировать сначала параметры "выхода", затем определять воздействие факторов макро- и микросреды, требования к "входу", каналы обратной связи и в последнюю очередь проектировать параметры процесса в системе.

### Правило 11

- Число связей системы с внешней средой должно быть минимальным, но достаточным для нормального функционирования системы. Чрезмерный рост числа связей усложняет управляемость системы, а их недостаточность снижает качество управления. При этом должна быть обеспечена необходимая самостоятельность компонентов системы. Для обеспечения мобильности и адаптивности системы она должна иметь возможность быстрого изменения своей структуры.

### Правило 12

- В условиях развития глобальной конкуренции и международной интеграции следует стремиться к росту степени открытости системы при условии обеспечения ее экономической, технической, информационной, правовой безопасности.

### Правило 13

- Для построения, функционирования и развития системы в условиях расширения международной интеграции и кооперирования следует достигать ее совместимости с другими системами по правовому, информационному, научно-методическому и ресурсному обеспечению на основе страновой и международной стандартизации. В настоящее время введены в действие международные стандарты по системам мер и измерений, системам качества, сертификации, аудиту, финансовой отчетности и статистике и др.

## Правила применения системного подхода

### Правило 14

- Для определения стратегии функционирования и развития системы следует строить дерево целей.

### Правило 15

- Для повышения обоснованности инвестиций в инновационные и другие проекты следует изучать доминантные (преобладающие, наиболее сильные) и рецессивные признаки системы и вкладывать средства в развитие первых, наиболее эффективных.

### Правило 16

- Из всех целей первого уровня, перечисленных в правиле 14, приоритет следует отдавать качеству любых объектов управления как основе удовлетворения требований рынка, экономии ресурсов в глобальном масштабе, обеспечения безопасности, повышения качества жизни населения.

### Правило 17

- При формировании миссии и целей системы следует отдавать приоритет интересам системы более высокого уровня как гарантии решения глобальных проблем

### Правило 18

- Из всех показателей качества систем приоритет следует отдавать их надежности как совокупности проявляющихся свойств безотказности, долговечности, ремонтпригодности и сохраняемости.

## Правила применения системного подхода

## Правило 19

- Эффективность и перспективность системы достигается оптимизацией ее целей, структуры, системы менеджмента и других параметров. Поэтому стратегию функционирования и развития системы следует формировать на основе оптимизационных моделей.

## Правило 20

- При формулировании целей системы следует учитывать неопределенность информационного обеспечения. Вероятностный характер ситуаций и информации на стадии прогнозирования целей снижает реальную эффективность инноваций.

## Правило 21

- При построении дерева целей и формулировании стратегии системы следует помнить, что цели системы и ее компонентов в смысловом и количественном значениях, как правило, не совпадают. Однако все компоненты должны выполнять конкретную задачу по достижению цели системы. Если без какого-либо компонента можно достичь цели системы, значит, этот компонент лишний, надуманный или это результат некачественной структуризации системы. Это проявление свойства эмерджентности системы.

## Правило 22

- При построении дерева целей системы и оптимизации ее функционирования следует изучать проявление свойства ее мультипликативности. Например, безотказность системы определяется не сложением, а умножением коэффициентов безотказности ее компонентов.

## Правило 23

- При построении структуры системы и организации ее функционирования следует учитывать, что все процессы непрерывны и взаимообусловлены. Система функционирует и развивается на основе противоречий, конкуренции, многообразия форм функционирования и развития, способности системы к обучению. Система существует, пока функционирует.

## Правило 24

- При формировании стратегии системы следует обеспечивать альтернативность путей ее функционирования и развития на основе прогнозирования различных ситуаций. Наиболее непредсказуемые фрагменты стратегии следует планировать по нескольким вариантам, учитывающим различные ситуации.

## Правило 25

- При организации функционирования системы следует учитывать, что ее эффективность не равна сумме эффективностей функционирования подсистем (компонентов). При взаимодействии компонентов возникает положительный (дополнительный) или отрицательный эффект синергии. Для получения положительного эффекта синергии необходимо иметь высокий уровень организованности системы.

## Правило 26

- Для снижения инерционности функционирования системы, т. е. увеличения скорости изменения выходных параметров при изменении входных параметров или параметров функционирования системы, следует ориентировать производство на интегрированные автоматизированные модули и системы, обеспечивающие мобильность производства и быстрое реагирование на изменения.

## Правила применения системного подхода

## Правило 27

- В условиях быстро меняющихся параметров внешней среды система должна быть способной оперативно адаптироваться к этим изменениям. Важнейшими инструментами повышения адаптивности функционирования системы являются стратегическая сегментация рынка и проектирование товаров и технологий на принципах стандартизации и агрегирования.

## Правило 28

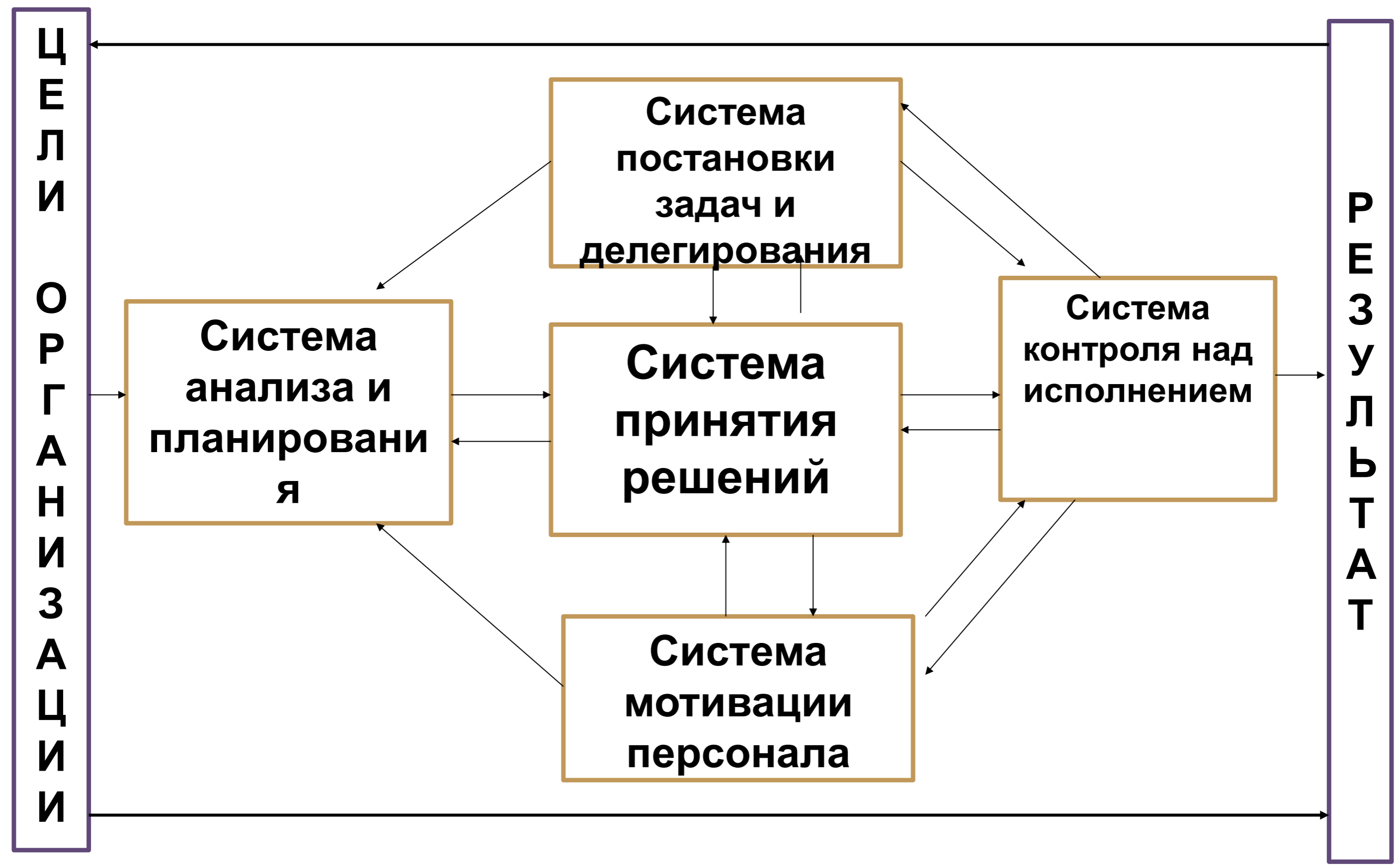
- Для повышения эффективности функционирования системы следует анализировать и прогнозировать параметры ее организованности: показатели пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямооточности, ритмичности и др., обеспечивать их оптимальный уровень.

## Правило 29

- Структура и содержание системы формируются на идеях и принципах стандартизации, без соблюдения которых она не может функционировать. Глобальная конкуренция повышает удельный вес стандартизованных систем и их компонентов, особенно в международном масштабе.

## Правило 30

- Единственным путем развития организационно-экономических и производственных систем является инновационный. Внедрение новшеств (в форме патентов, ноу-хау, результатов НИОКР и т.д.) в области новых товаров, технологий, методов организации производства, менеджмента и др. служит фактором развития общества.



# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

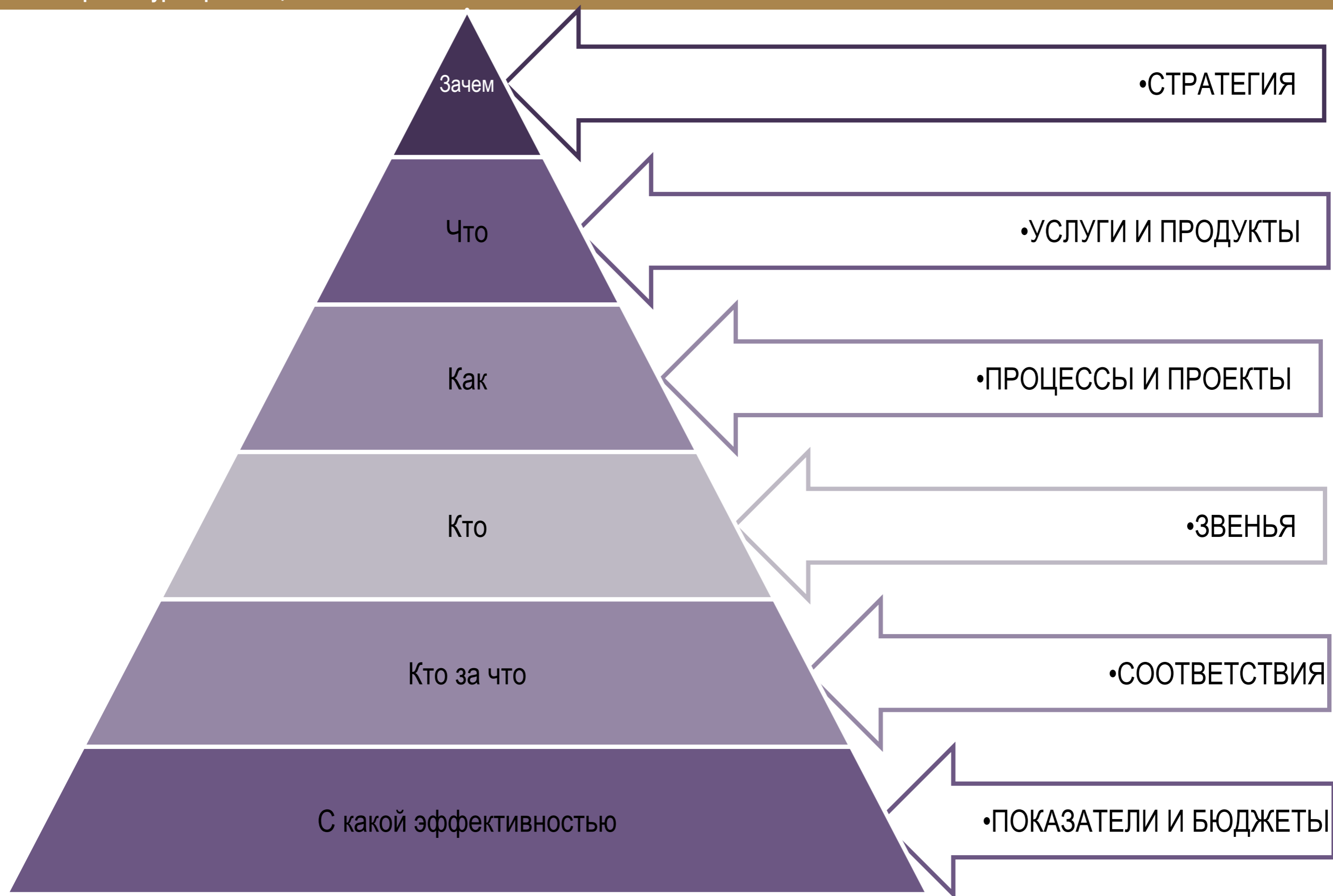


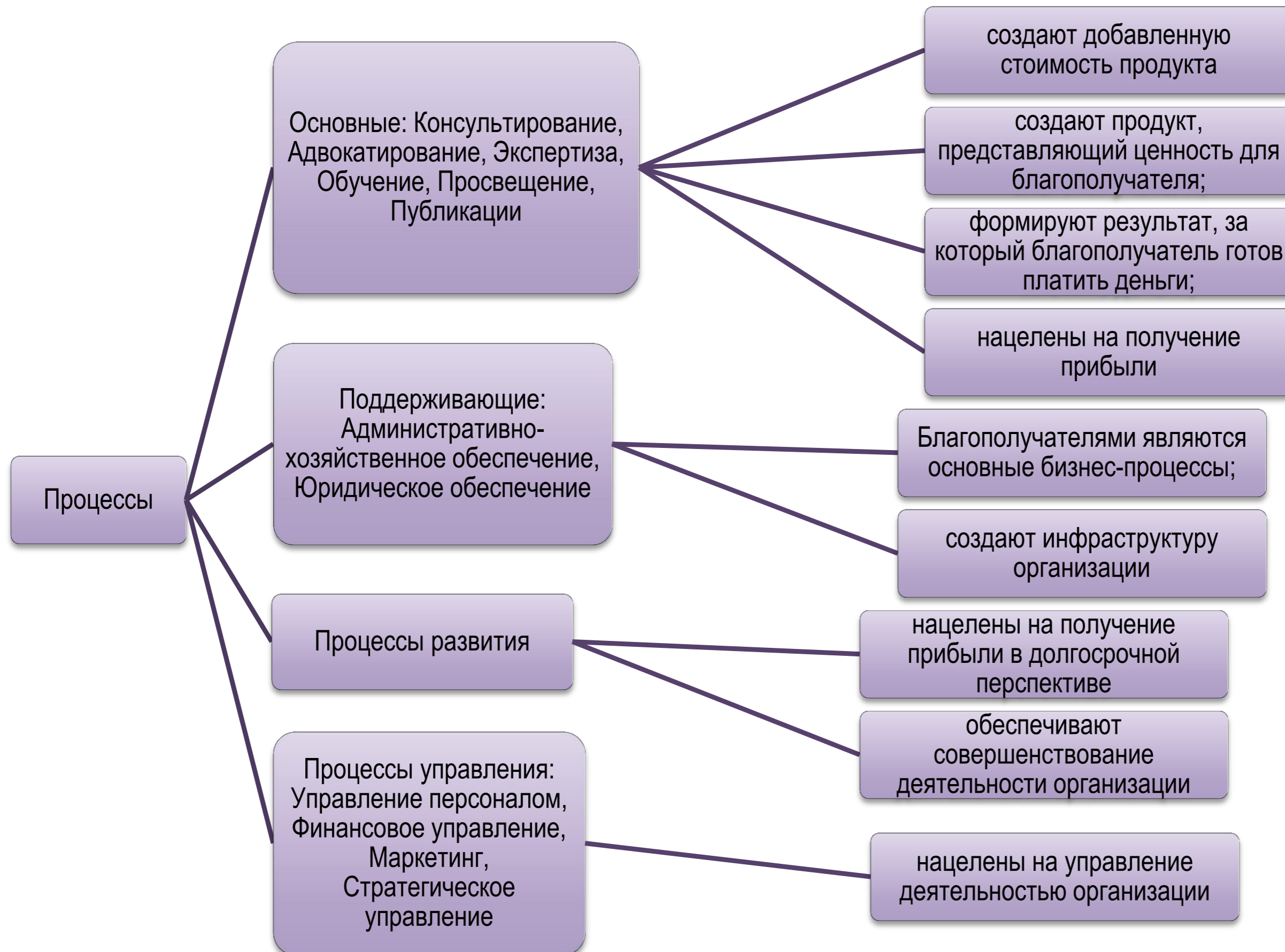
ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация



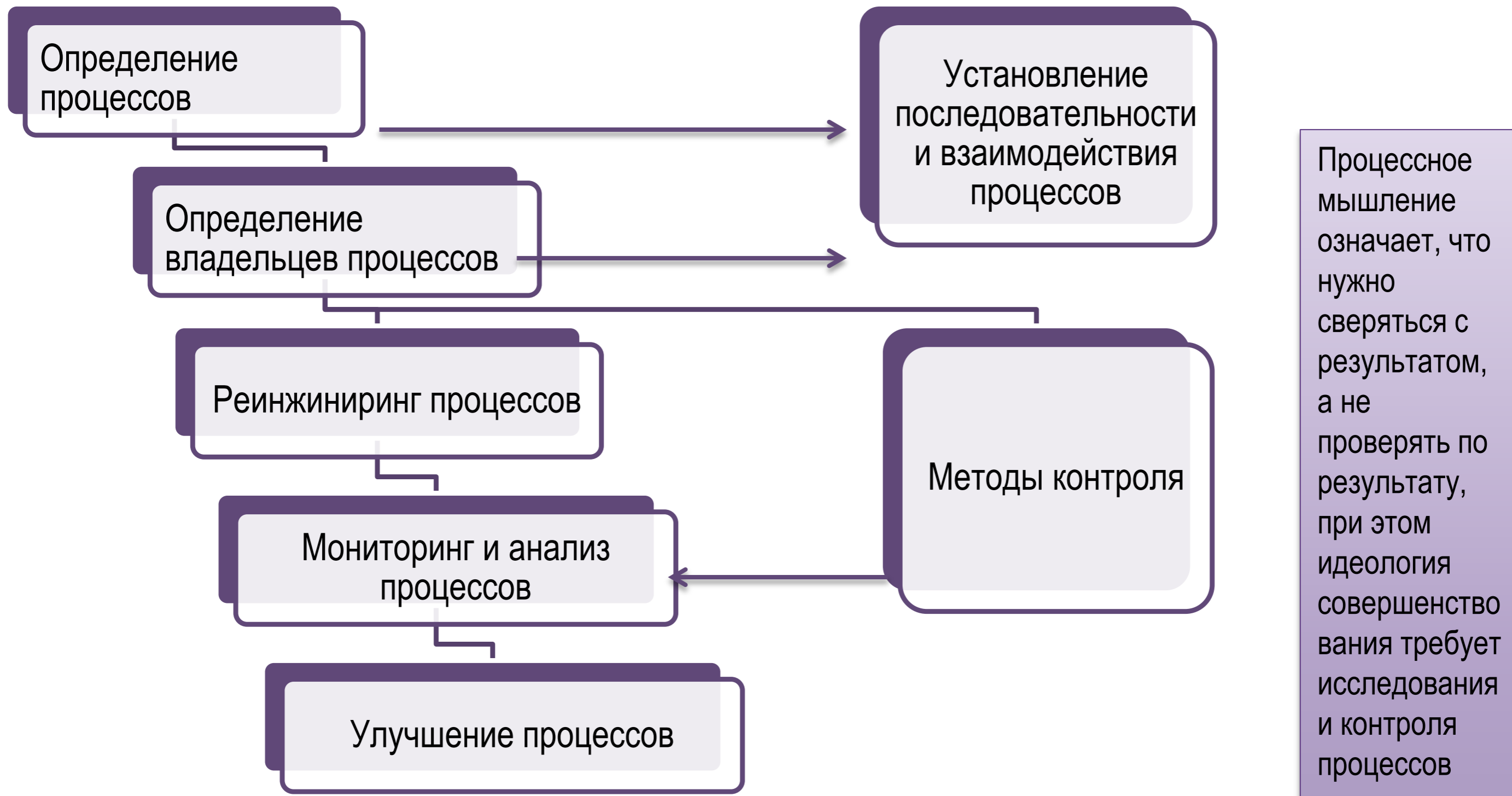
Процессная ориентация означает отказ или уход от мышления категориями отделов и переход к мышлению категориями кроссфункциональными, выходящими за рамки одного отдела

	Функциональный подход	Процессный подход
Преимущества	<p>Менее затратная</p> <p>Высококвалифицированные узкие специалисты</p>	<p>Есть ответственный за результат в целом</p> <p>Гибкость системы, быстрота принятия решений</p>
Недостатки	<p>Никто не отвечает за итоговый результат</p> <p>Отсутствие гибкости, большая инерция</p> <p>Эффективность подразделений еще не означает общей эффективности системы</p> <p>Проблемы на стыках функциональных подразделений</p> <p>Конфликты между подразделениями</p>	<p>Дублирование работ</p> <p>Конфликты при распределении ресурсов</p> <p>Высокие требования к знаниям и квалификации персонала</p> <p>Требуется высокий уровень корпоративной культуры</p>





Под процессным подходом понимается систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов и обеспечение их взаимодействия



Процессный подход предполагает непрерывное улучшение всех сфер деятельности и всех процессов, так как выходные данные одного являются входными данными для другого процесса.

**Цель** процесса: Что этим процессом стремятся достичь, почему этот процесс для организации является важным?

**Клиенты** процесса: Каковы их ожидания?

**Вход** процесса: Какие продукты, услуги входят в процесс и в нем перерабатываются?

**Первый шаг** по процессу: Какой шаг рассматриваемого процесса выполняется первым?

**Последний шаг** по процессу: Как этот процесс ограничивается от последующего процесса?

**Выход** процесса: Какие продукты, услуги выходят из процесса?

**Интерфейсы** процесса: Какие существуют интерфейсы к другим процессам, подразделениям?

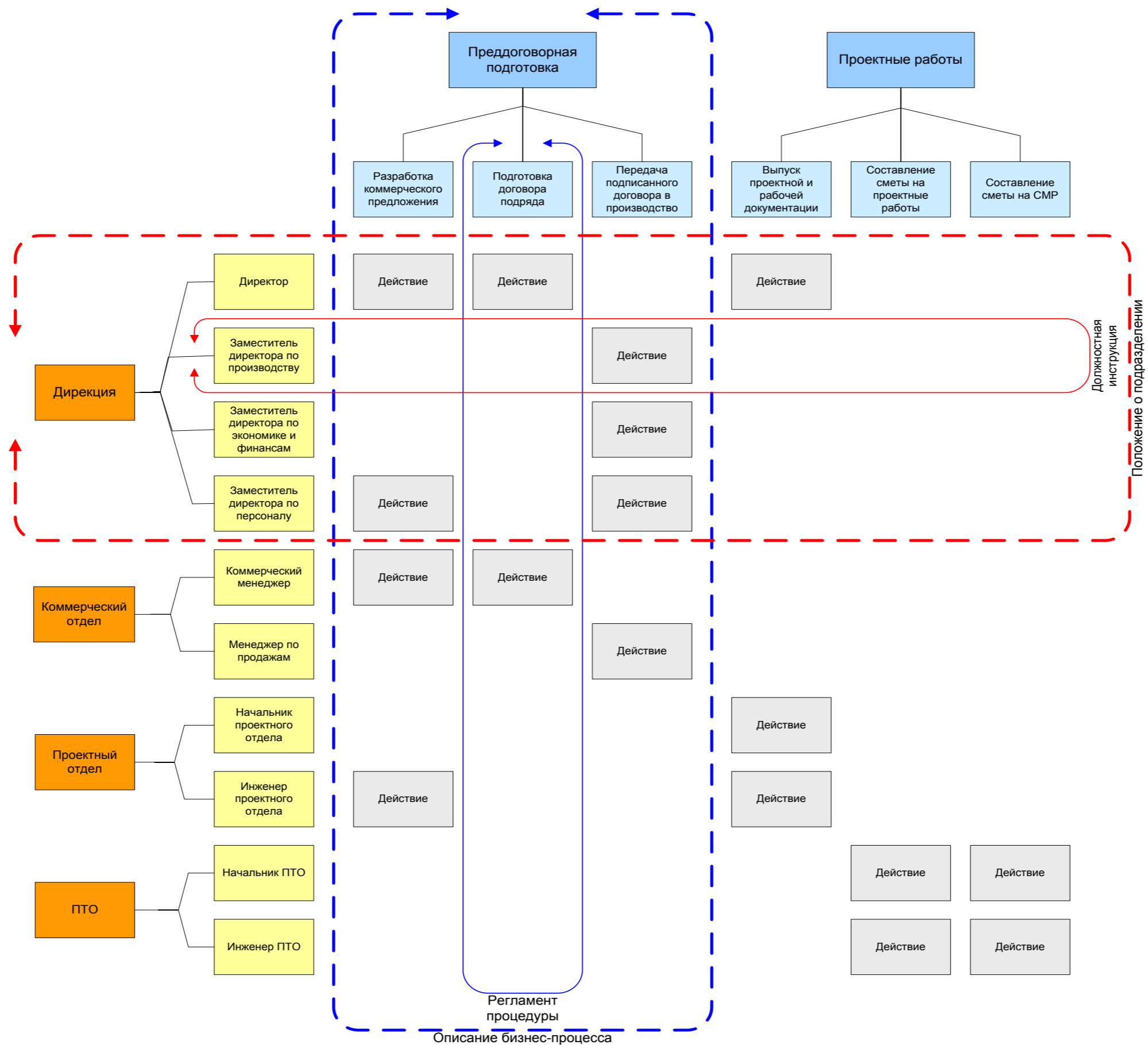
**Необходимые ресурсы:** Какие средства необходимы для успешной работы процесса?

**Факторы успеха:** Что является важнейшими предпосылками для удовлетворённости клиента?

**Сопроводительные документы:** Какие документы требуются (например, чек-листы, рабочие инструкции, правовые регламенты) для выполнения процесса.



# Матрица «процессы – ответственные»



## 14 шагов построения процессного подхода

**Процессы** - логически упорядоченные последовательности этапов (шагов, элементов), преобразующих входы в выходы.

Выявить (задать) полную систему процессов, требуемых для менеджмента качества,

↓  
Определить последовательность, взаимосвязь и взаимодействия в этой системе процессов,

↓  
С позиций стратегических целей и планов определить ключевые процессы,

↓  
Определить работника, готового взять на себя ответственность за данный процесс и наделить его соответствующими полномочиями, сделать владельцем, собственником процесса,

↓  
Определить Заказчика или потребителя процесса и описать выход процесса, то есть, требования к качеству результатов его функционирования,

↓  
Определить поставщиков процесса и требования к элементам входа процесса, то есть, к ресурсам,

↓  
Определить критерии эффективного менеджмента данного процесса и выбрать для них метрологически обеспеченные измерители,

↓  
Спланировать процессы измерения показателей качества и эффективности процесса,

↓  
Описать сам процесс в виде блок-схемы или схемы потоков с учётом системы менеджмента процесса,

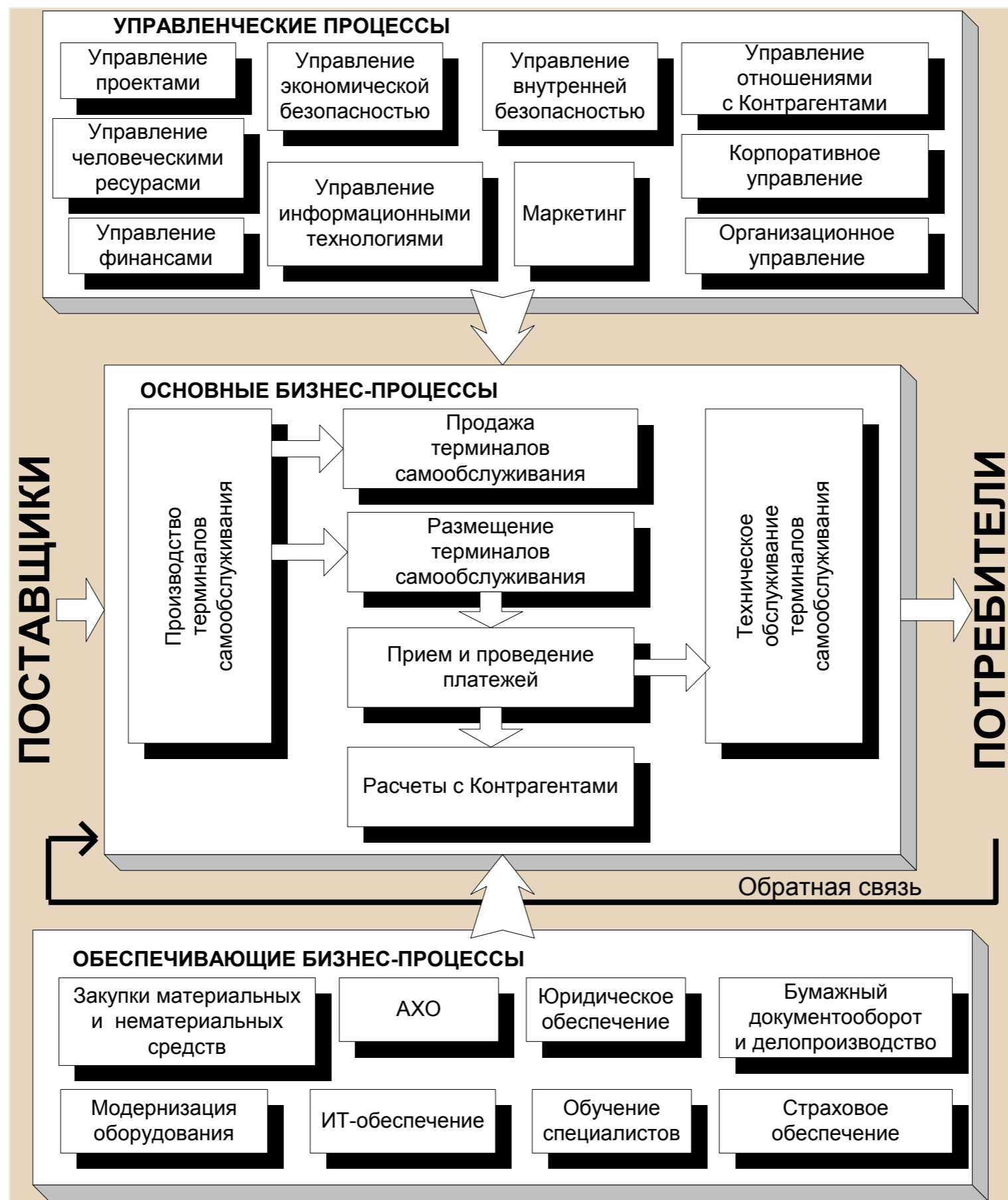
↓  
Определить входные и выходные документы по стадиям процесса (например, регламент, должностные инструкции, рабочий журнал и т.п.),

↓  
Обеспечить информационные потоки, требуемые для эффективного менеджмента и мониторинга процесса,

↓  
Вести регулярную оценку, мониторинг и анализ данных, относящихся к процессу,

↓  
Систематически проводить корректирующие и предупреждающие действия, направленные на достижение целей процесса,

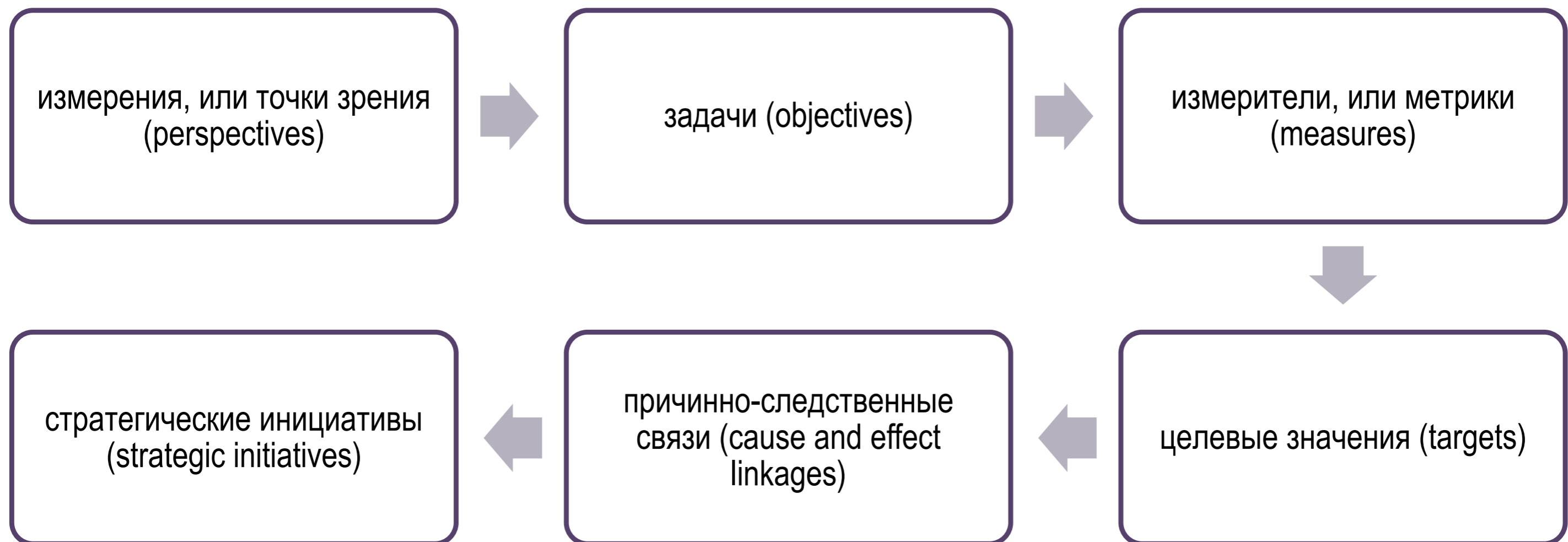
↓  
Определить порядок внесения в процесс изменений.





## Шесть основных составляющих Balanced Scorecards:

BSC (Сбалансированная система показателей) – это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности



## Система BSC



## Система управления «кайзен» Концепция управления BCS

Систематический поиск возможностей постоянного улучшения по-японски называется словом «кайзен»:

1

- постоянное улучшение начинается с человека, с совершенствования его личных качеств, знаний, навыков и умений,

2

- совершенствование работы команды, прежде всего, за счёт систематического обучения и создания доброжелательной атмосферы,

3

- далее следует улучшение «среды обитания», рабочего места, рабочей зоны. Для этого японцы разработали целую философию, которая называется "5S"

## ”5 S” – принципы организации процессов

Японский термин	Английский термин	Русское значение	Пример
Seiri	Structurize	Организованность	Удалять ненужное
Seiton	Systematize	Аккуратность, Систематизация	Находить любой документ за 30 секунд
Seiso	Sanitize	Чистота	Персонально отвечать за соблюдение чистоты
Seiketsu	Standardize	Стандартизация	Визуализировать, размечать, прослеживать
Shitsuke	Self-discipline	Дисциплина	Делать всё вышесказанное ежедневно

## Вопросы к бизнес-процессам

вопрос	вопрос	Комментарий
What?	Что?	Что именно делается в этом процессе или на этой операции?
Why?	Зачем?	Зачем это делается? Можно ли этого не делать?
Where?	Где?	Где это делается? Не лучше ли делать это в другом месте?
When?	Когда?	Когда это делается? Может быть лучше делать это раньше, или позже?
Who?	Кто?	Кто это делает? Не стоит ли поручить это дело другим людям?
How?	Как?	Как это делается? Всё ли рационально? Нет ли лишних движений?

## Цель организационно-функционального описания организации

- стандартизация деятельности сотрудников в рамках заданных бизнес процессов организации

## Методики, позволяющие провести организационно-функциональное описание компании

- описание бизнес-процессов и соответственно раскладка их на бизнес-функции,
- структурированное интервью,
- опросник по форме должностной инструкции,
- наблюдение,
- хронометраж.



## Виды и варианты контроля

### предварительный контроль

- осуществляется до начала работы на этапе планирования, основная цель – предотвращение ошибок в планировании ресурсов, в выборе технологий и в анализе ситуации;

### текущий контроль

- осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, основная цель – установка соответствия полученных результатов плановым результатам, анализ причин и принятие корректирующих решений,

### заключительный контроль

- осуществляется после того, как работа выполнена, основная цель – сохранение и передача опыта решения данной задачи с имеющимися плюсами и минусами.

### сплошной контроль

- полная пошаговая проверка всех действий и результатов, используется при решении задач особой важности и сложности, высокой рисковости, при внедрении новых технологий или проверке уровня квалификации исполнителя;

### выборочный контроль

- проверка результатов на случайной выборке, используется для подтверждения целесообразности и правильности работы выбранных технологий, квалификации работников и исполнительской дисциплины работников.

### прямой контроль

- проверка непосредственных параметров работы системы;

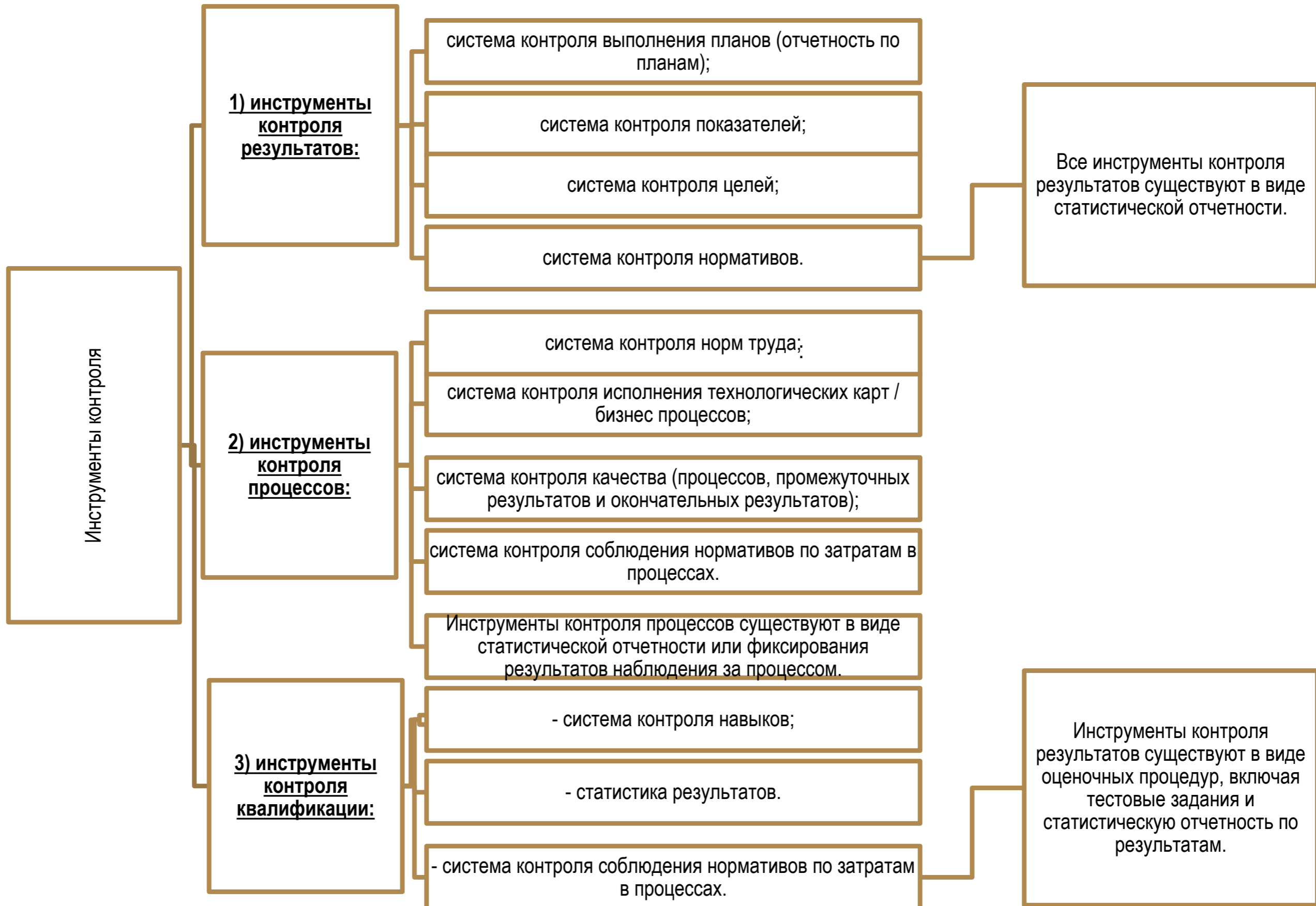
### системный контроль

- проверка правильности работы системы на основании общих интегральных показателей, цель – сокращение временных издержек на контрольные процедуры при постоянном мониторинге результатов
- плановый контроль
  - проверка с предварительным оповещением исполнителей, цель – профилактика нарушений, зная о неизбежной постоянной проверке, исполнитель качественнее выполняет задачу;

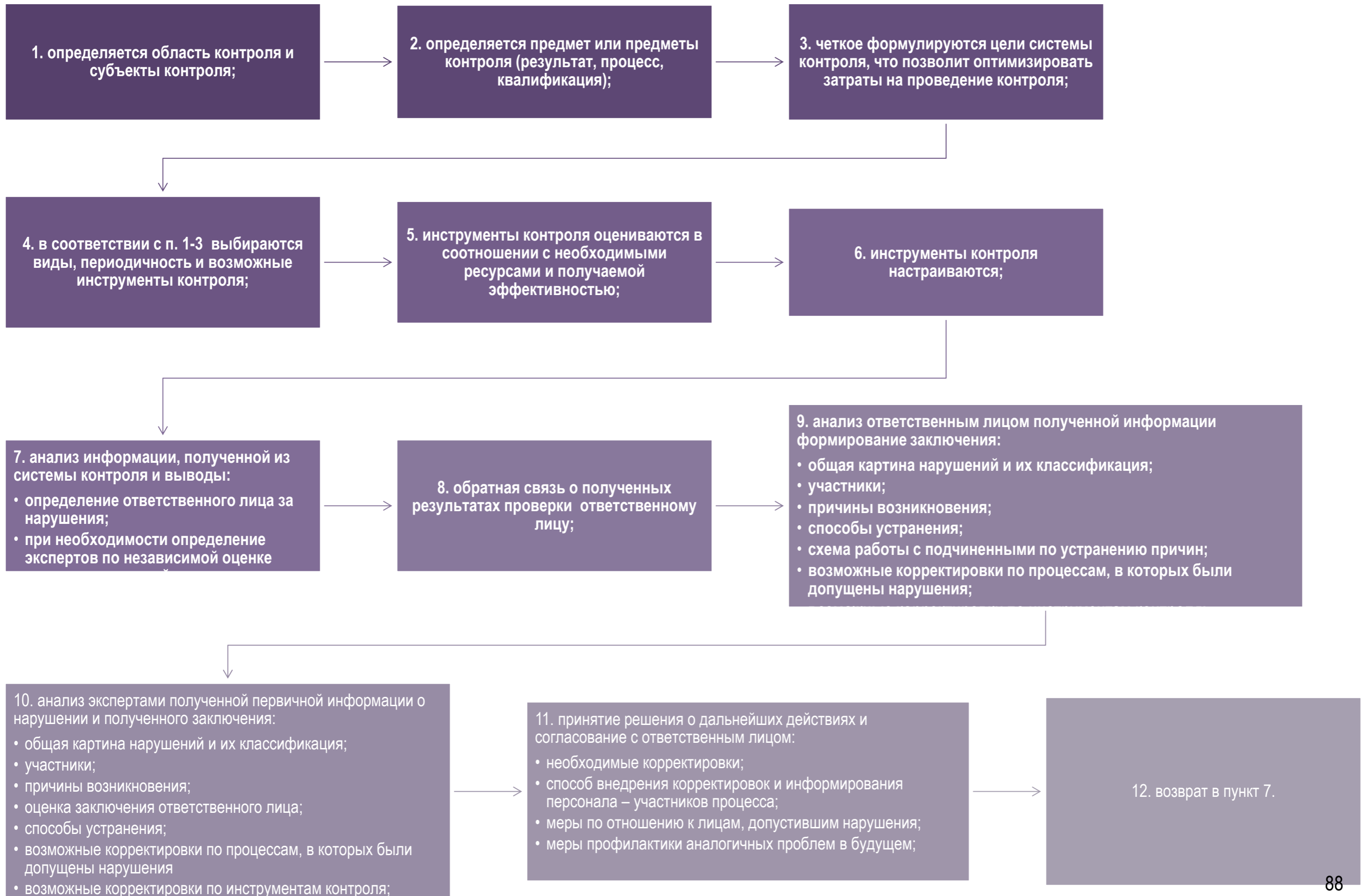
### внеплановый контроль

- проверка без предварительного оповещения исполнителей, цель – проверка методичности и полноты соблюдения всех правил и технологий в работе исполнителями

## Правила построения системы контроля над исполнением



План реализации контроля





# ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

Финансовый менеджмент включает в себя ряд следующих разделов:

## 1. Анализ финансового положения организации и принятия соответствующих решений на его основе:

- оценка изменений финансового положения организации; как изменились отдельные статьи и принимает меры к их устранению
- анализ финансовых коэффициентов, которые характеризуют ту или иную сторону деятельности организации.

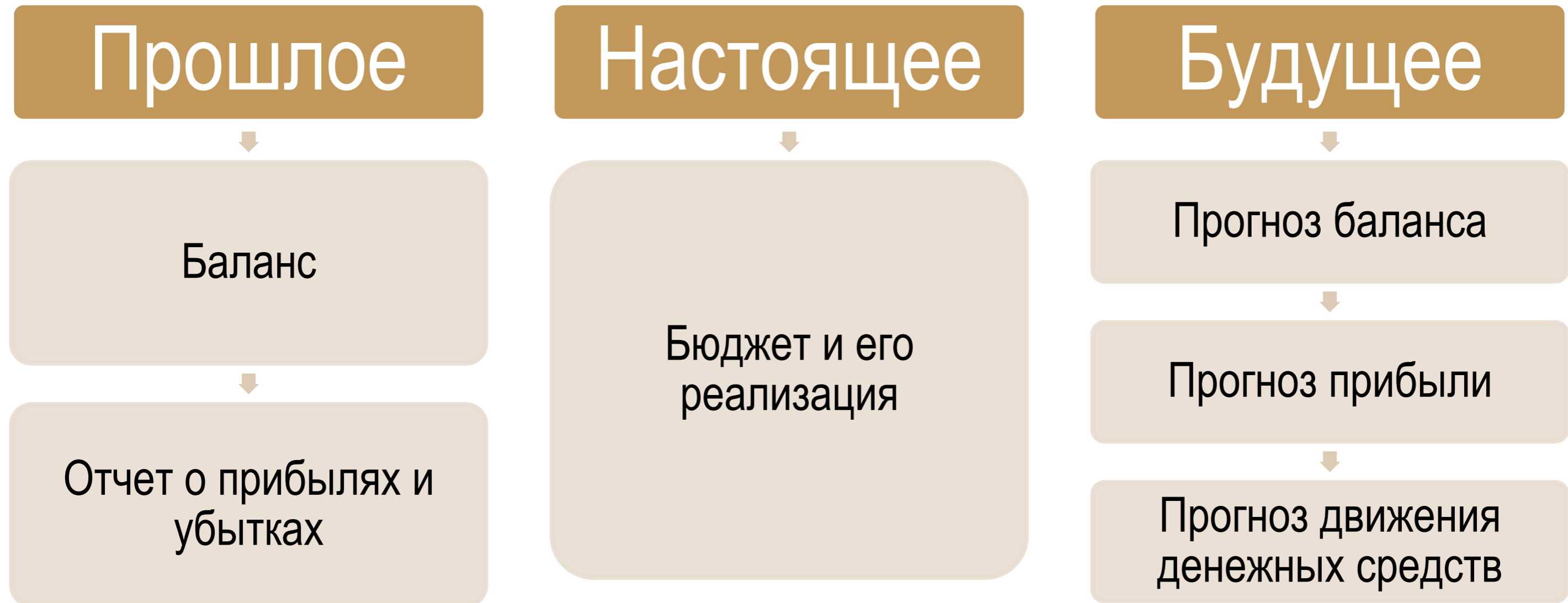
## 2. Управление краткосрочными финансовыми ресурсами

- Организация должна иметь определенное количество финансовых средств, чтобы выполнять свои текущие обязательства. Менеджер обязан обеспечить своевременное получение кредитов и в то же время избыточные средства должны находиться в обороте и приносить дополнительный доход.

## 3. Планирование использования долгосрочных финансовых ресурсов

- Разработка и оценка новых финансовых проектов с учетом изменения стоимости денег со временем, с выбором способов финансирования проекта.

## 4. Анализ возможных рисков





Наиважнейшее значение имеет ретроспективный анализ финансового состояния организации. На основе финансового состояния организации в прошлом можно сделать прогнозы на будущее.

Финансовый анализ представляет собой процесс, основанный на изучении данных о финансовом состоянии предприятия и результатах его деятельности в прошлом с целью оценки будущих условий и результатов деятельности

## Финансовый анализ дает возможность оценить:

- имущественное состояние предприятия
- степень предпринимательского риска
- достаточность капитала
- потребность в дополнительных источниках финансирования
- рациональность привлечения заемных средств
- обоснованность политики распределения и использования прибыли
- целесообразность выбора инвестиций

## Основные направления анализа

- Анализ прибыльности и структуры затрат
- Анализ структуры баланса и чистого оборотного капитала
- Анализ ликвидности и финансовой устойчивости
- Анализ оборачиваемости
- Анализ рентабельности
- Анализ эффективности труда

Каждое из выделенных направлений финансового анализа дает возможность определить финансовое состояние организации только с одной стороны. Хорошая ликвидность организации не означает его рентабельность или высокую оборачиваемость активов.

Каждое направление подразумевает расчет финансовых коэффициентов. Глубина анализа по каждому из направлений зависит от сущности анализа (внешний или внутренний)

### Горизонтальный (временной)

- анализ - сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом

### Вертикальный (глубинный) анализ

- определение структуры итоговых финансовых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом; все статьи отчета о прибылях и убытках приводятся в процентах к объему выручки от реализации; статьи баланса приводятся в % к итогу баланса

### Факторный анализ

- анализ влияния отдельных факторов, причин на результативный показатель с помощью различных приемов исследования. Причем факторный анализ может быть как прямым (собственно анализ), когда результативный показатель дробят на составные части, так и обратным (синтез), когда его отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.

### Сравнительный (пространственный) анализ

# Внешний анализ

Разнообразие целей и интересов субъекта анализа

Наличие типовых методик анализа, стандартов учета и отчетности

Ориентация анализа только на публичную и внешнюю отчетность организации

Ограниченность задач анализа

Максимальная открытость результата анализа о деятельности организации

Информация для внешнего финансового анализа:

- на Западе: вся публичная отчетность (балансовый отчет, Отчет о прибылях и убытках, Отчет о движении денежных средств). Эти формы дают возможность сделать комплексную оценку финансового состояния организации.
- В России: публичная отчетность (Балансовый отчет, отчет о финансовых результатах). В России анализ публичной финансовой отчетности не дает объективной картины состояния организации. Отчет о прибылях и убытках не раскрывает структуры затрат.

Пользователи внешнего финансового анализа:

- кредиторы
- банки и финансовые институты
- налоговые органы

При проведении внешнего анализа оценить надежность информации крайне сложно. При умышленном искажении баланса обычно преследуют следующие цели: преувеличение или приуменьшение результатов хозяйственной деятельности, завышение суммы собственного капитала, завышение объема ликвидных средств.

## Особенности внутреннего (управленческого) финансового анализа

ориентация результатов финансового анализа на руководство;

использование всех источников информации для анализа;

отсутствие регламентации анализа со стороны;

комплексность анализа, изучение всех сторон деятельности предприятия;

интеграция учета, анализа, планирования и принятия решения;

максимальная закрытость результатов анализа в целях сохранения коммерческой тайны

Пользователи внутреннего финансового анализа:

- руководство предприятия
- акционеры
- потенциальные партнеры и инвесторы

В России для проведения детального внутреннего финансового анализа используются внутренние учетные документы. На стадии чтения информации формируется начальное представление о деятельности организации, выявляются изменения в составе его имущества и источниках, устанавливаются взаимосвязи различных показателей.



Баланс (форма №1)

Отчет о финансовых результатах и их использовании (форма №2)

Данные о структуре затрат (Стат. отчет 5 (3))

Данные о среднесписочной численности и фонде заработной платы

Данные о процентах за кредит, начисленные в данном периоде

Данные о начисленном износе основных средств и нематериальных активов

Даже внутренняя периодическая и финансовая отчетность - это лишь «сырая информация», подготовленная в ходе выполнения на предприятии учетных процедур. Необходим качественный отбор, анализ и оценка исходной информации.

<p>Постоянные активы (ПА)</p>	<p>Собственный капитал (СК)</p>	<p>ИК</p>
	<p>Долгосрочные обязательства (ДО)</p>	
<p>Текущие активы (ТА) (оборотные средства)</p>	<p>Текущие пассивы (ТП)</p>	<p>ЗК</p>

ИК инвестированный капитал

ЗК заемный капитал

**Баланс** можно представить как снимок финансового состояния организации на определенный момент времени. Это информация о финансовом состоянии предприятия на определенную дату. Он может быть составлен на любой день.

Балансовый отчет показывает как на определенный момент времени распределены активы и каким образом осуществляется финансирование этих активов с помощью собственных и привлеченных средств.

Для общей оценки динамики финансового состояния предприятия следует сгруппировать статьи баланса в отдельные специфические группы по признаку ликвидности.

Агрегированный баланс = Аналитический баланс

ЧОК - чистый оборотный капитал

ЧОК = ТА - ТП

ИК = Акционерный капитал + Долг. Обязательства

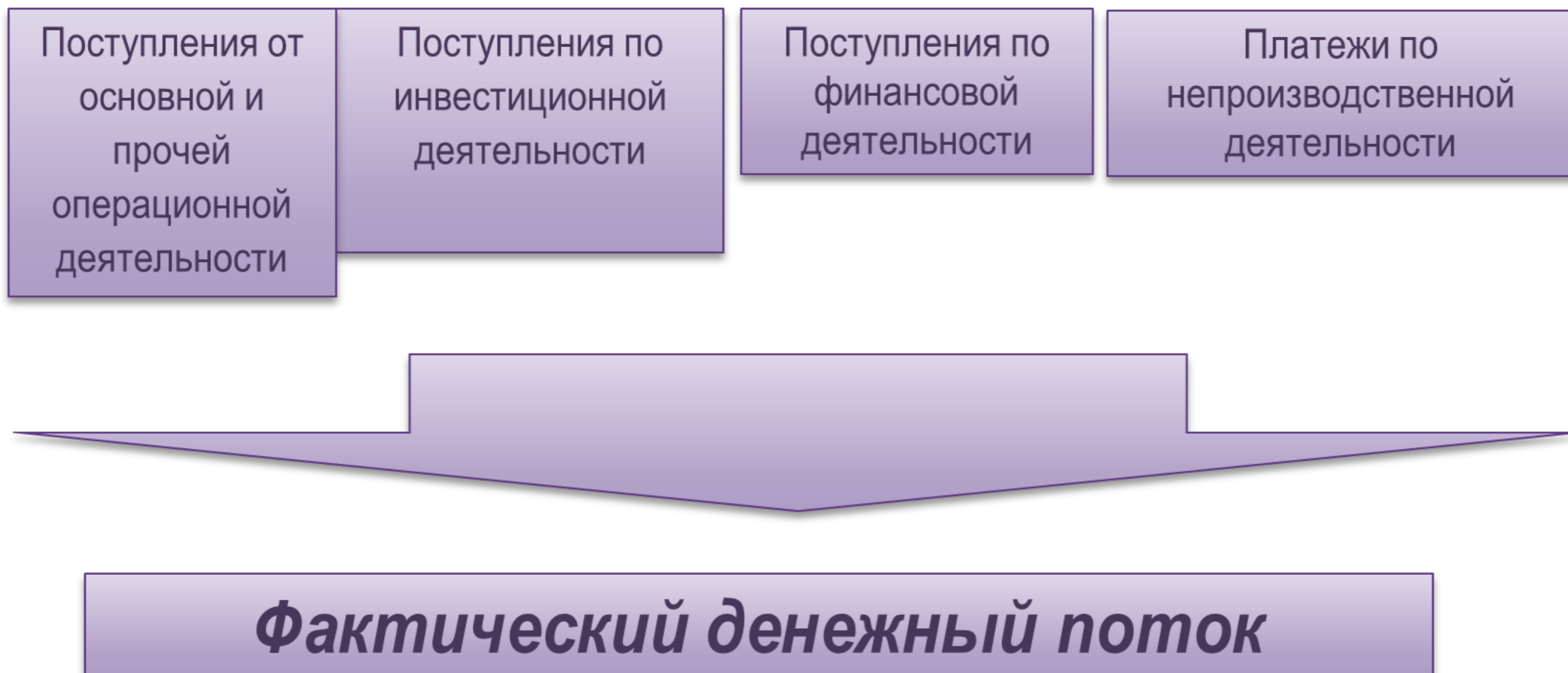
Пассивы = ИК + ТП

ЧОК = ИК - ПА

$$\begin{aligned} & \text{Выручка от реализации без НДС} \\ & \quad \text{минус} \\ & \quad \text{Переменные затраты} \\ & = \text{Маржинальная прибыль} \\ & \quad \text{минус} \\ & \quad \text{Постоянные затраты} \\ & = \text{Прибыль от основной деятельности} \\ & \quad \text{плюс} \\ & \quad \text{Прочие внереализационные доходы} \\ & = \text{Балансовая прибыль} \\ & \quad \text{минус} \\ & \quad \text{Налоги из прибыли} \\ & = \text{Чистая прибыль} \end{aligned}$$

**Отчет о прибылях и убытках** - показывает эффект от деятельности организации в течении определенного периода; показывает сколько денег (какая прибыль) получено или потеряно за определенный период. В отчете приводятся в соответствие полученные доходы и расходы; их разница является чистой прибылью.

## Структура потоков денежных средств

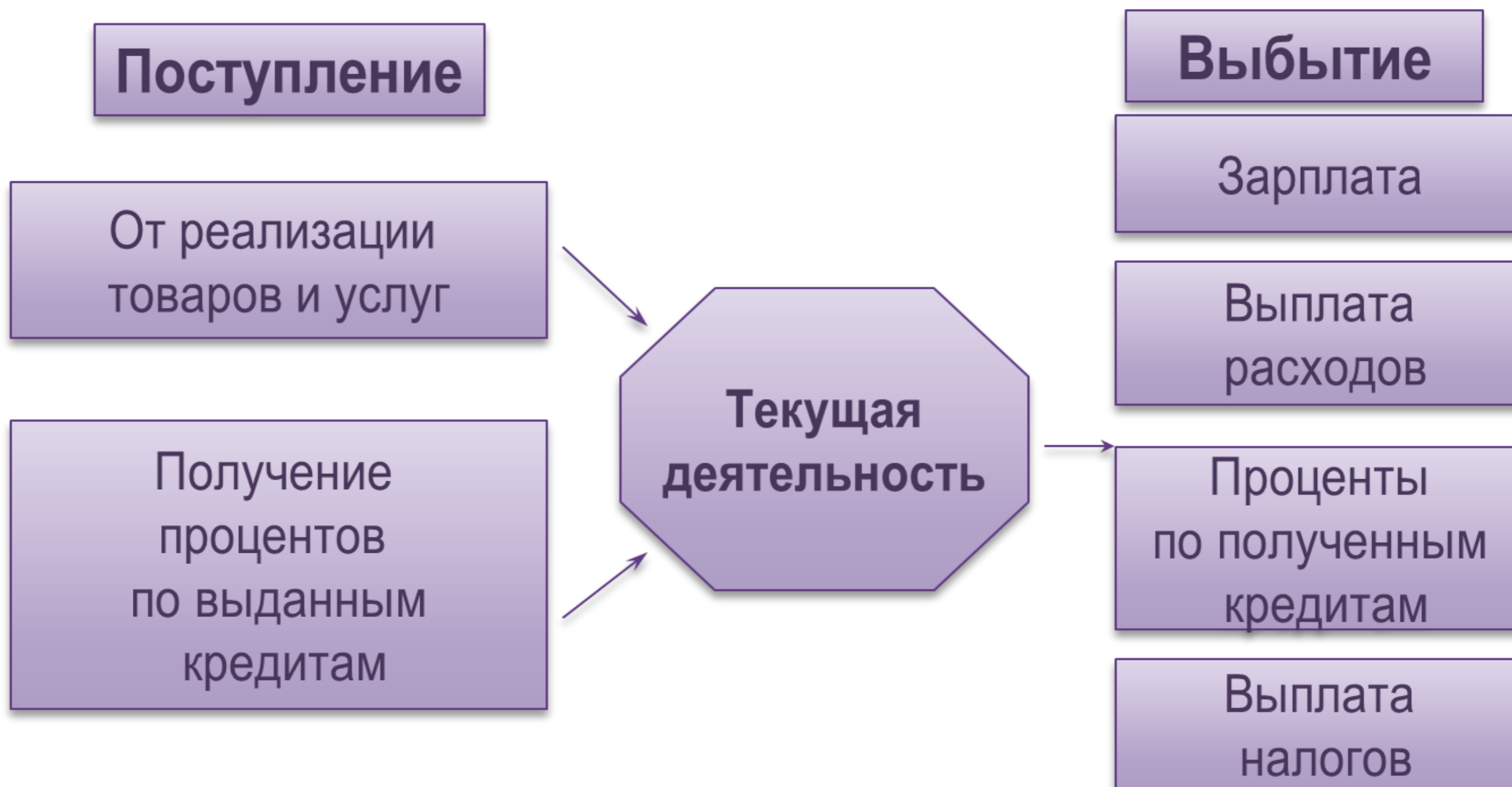


**Отчет о движении денежных средств.** Показывает воздействие операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации на состояние ее денежных средств за определенный период. Под денежными средствами понимают непосредственно деньги в кассе организации и на расчетном счету. Основная цель Cash flow - представление информации о поступлении и выбытии денежных средств организации в течении отчетного периода. Другая цель - предоставление информации об операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации за отчетный период.

Отчет о движении денежных средств - самый важный документ для кредиторов, так как он показывает, какую реально сумму денежных средств организация может генерировать в определенные моменты времени.

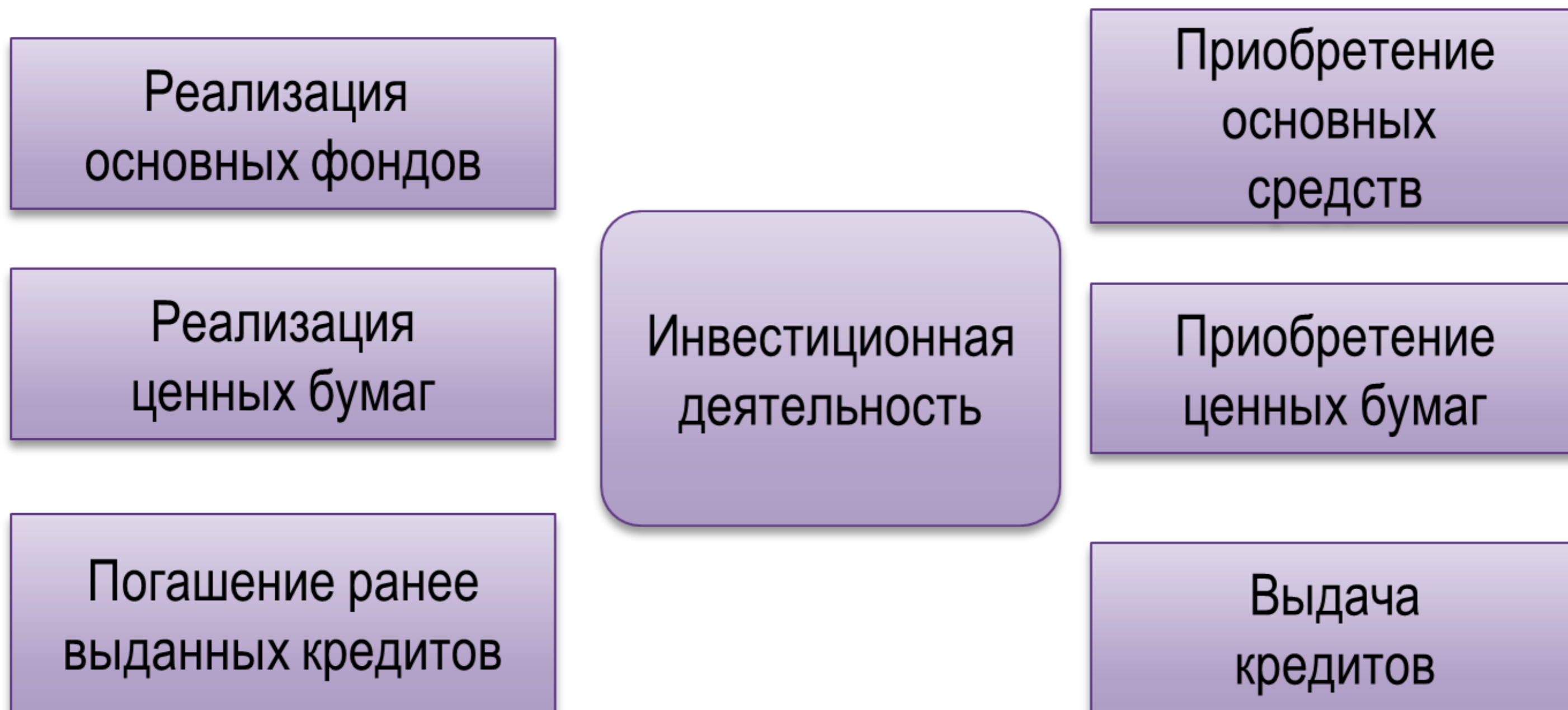
**CASH - FLOW от операционной деятельности**

1. Операционная деятельность - выплата поступление денежных средств за товары и услуги, за проценты по выданным и полученным кредитам. Сюда же - выбытие денежных средств за выплату зарплаты и выплата в бюджет различных налогов.



## CASH - FLOW от инвестиционной деятельности

2. Инвестиционная деятельность - приобретение и реализация основных средств, ценных бумаг, выдачу и получение погашаемых кредитов

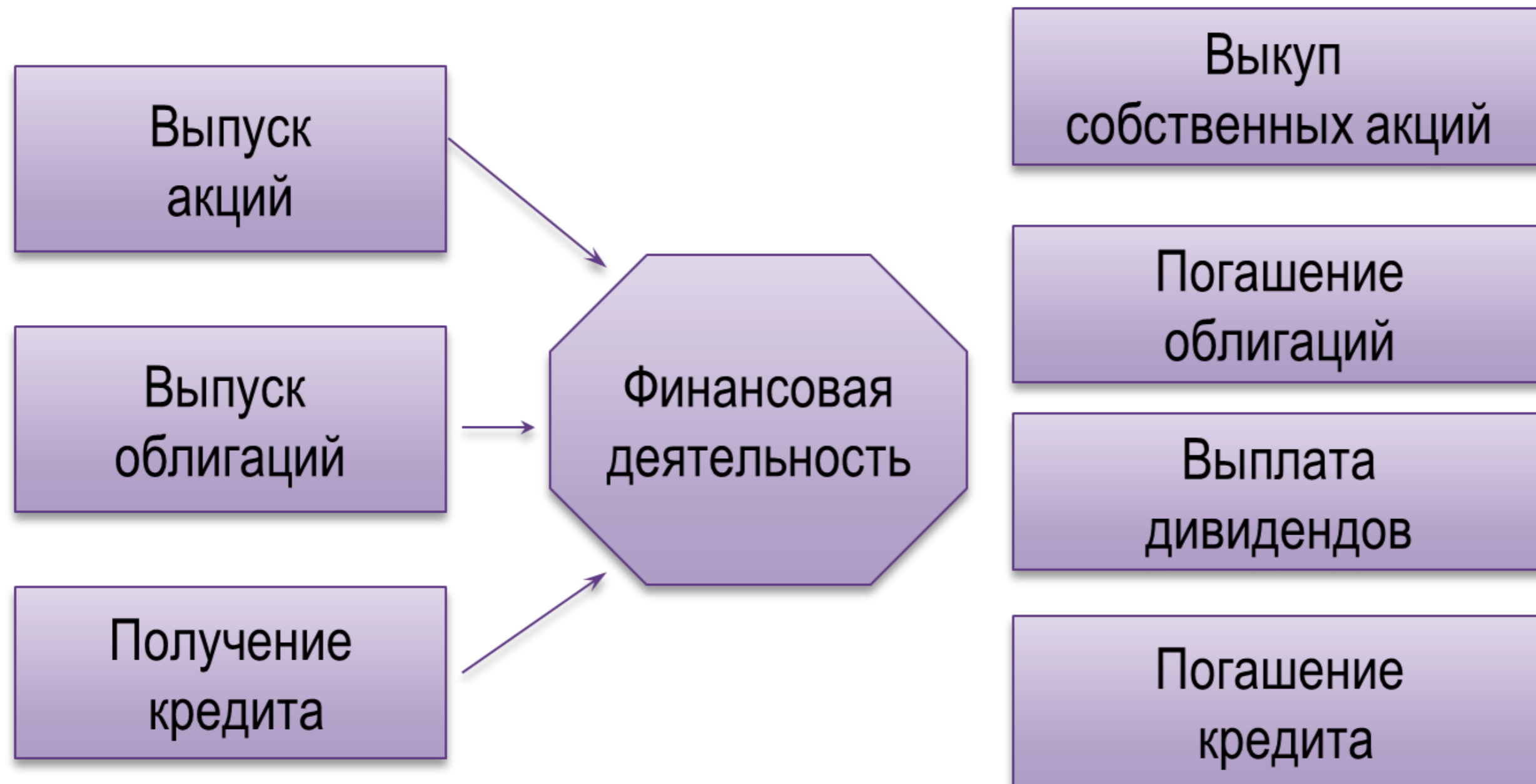


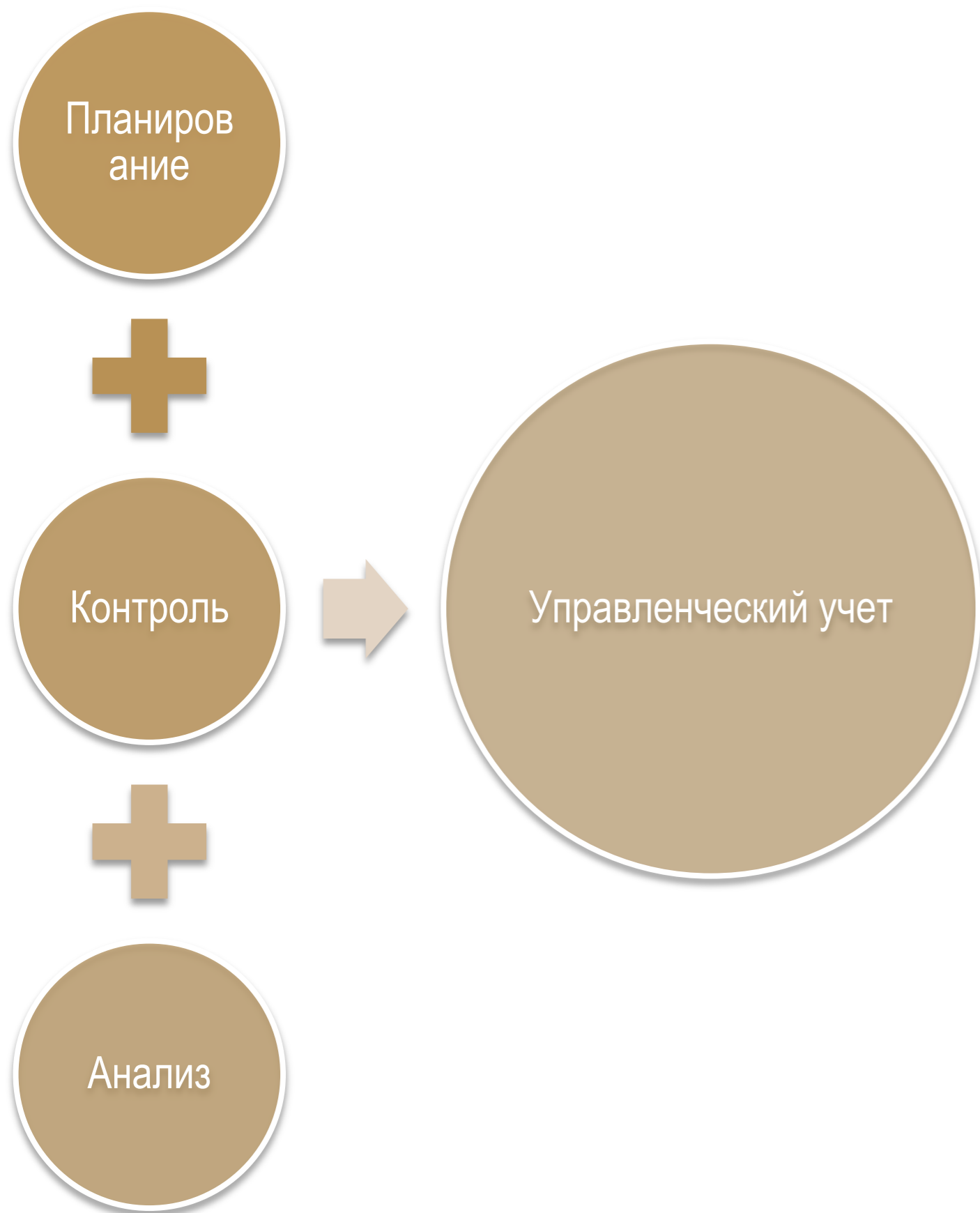
**CASH - FLOW от финансовой деятельности**

3. Финансовая деятельность - получение от собственников и возврат собственникам средств для деятельности организации; получение и погашение кредитов и облигаций.

Отчет о прибылях и убытках дает сведения об операциях за длительный период, например, за календарный срок

Опытные финансисты, специалисты по кредиту, уделяют особое внимание отчету о движении денежных средств; он дает возможность понять, может ли данная организация генерировать необходимые ресурсы для возврата требуемой суммы. Если прогнозируемый денежный поток окажется достаточным, то кредит будет выдан. Если он вызывает сомнения, то банковский служащий смотрит на баланс, достаточна ли стоимость активов при вынужденно их продаже, для того что бы погасить запрашиваемую сумму.





Управленческий учет – это система:





## Основные задачи управленческого учета

Главная цель управленческого учета - обеспечение руководителей и менеджеров необходимой информацией для принятия решений и эффективного управления организацией.

### Планирование

- процесс определенных действий, которые должны быть выполнены в будущем. В основе планирования лежит анализ прошлой финансовой и нефинансовой информации. Финансовая информация собирается и обрабатывается в системе бухгалтерского учета. Планирование в рамках управленческого учета называется бюджетным планированием – самое детализированное планирование.

### Определение затрат (учет затрат)

- представляет собой процесс, начинающийся со сбора всей информации, относящейся к затратам, возникающим при покупке или производстве готовой продукции, услуг организацией. Большое значение для правильной организации учета затрат имеет научно обоснованная классификация затрат.

### Система контроля

- как установление обратной связи, должна обеспечивать, с одной стороны, планирование затрат, взаимосвязанное с реальной деятельностью, прошлыми и будущими событиями в организации. С другой стороны, система контроля обеспечивает четкое отслеживание исполнения планов, учет отклонений фактических показателей от запланированных ранее, а также анализ данных отклонений.

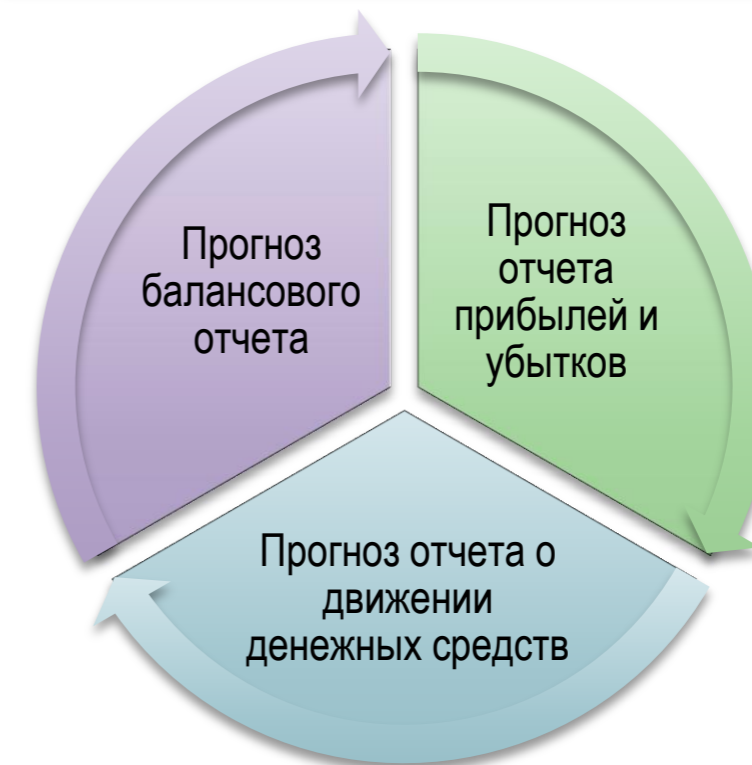
### Принятие решений

- является конечной, итоговой задачей ведения управленческого учета. Именно на обеспечение возможности принимать верные решения направлен управленческий учет.

## Методы решения задачи планирования

Бюджетирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для организации в целом и его отдельных подразделений. В свою очередь оперативные планы реализуются через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляются обычно на год с разбивкой по месяцам, ежемесячно корректируются по каждому подразделению - центру ответственности, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план.

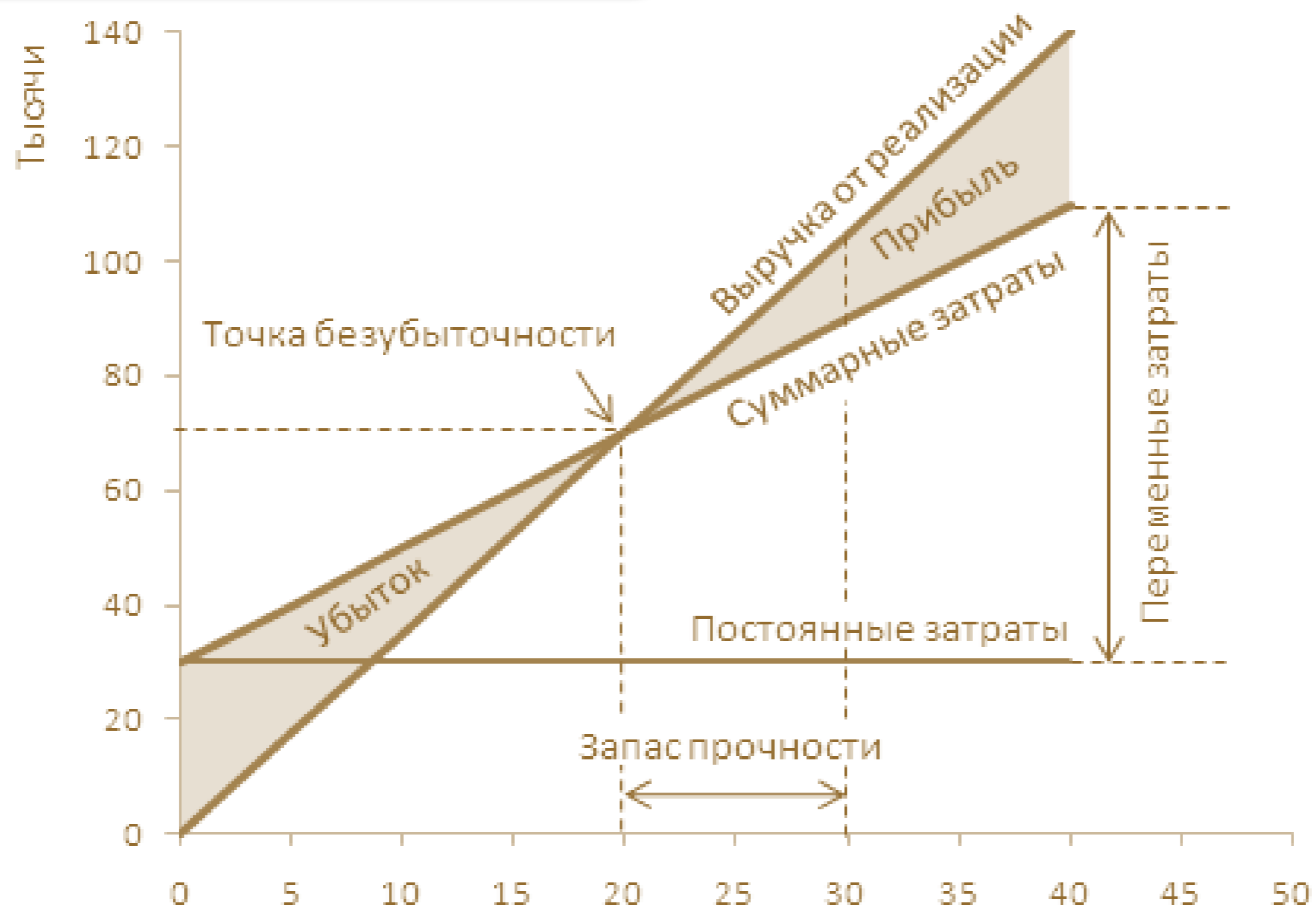
Бюджет – план или смета – финансовый документ, прогноз будущих финансовых операций.



С точки зрения последовательности подготовки документов для основного бюджета весь процесс планирования может быть условно разбит на две части:

- ✓ Подготовка операционного плана (бюджета);
- ✓ Подготовка финансового плана (бюджета).

- Управление затратами ≠ Управленческий учёт
- Специфика привлеченных источников требует разного подхода к учёту затрат
- Чтобы иметь возможность исчислять стоимость услуги необходимо ведение управленческого учёта



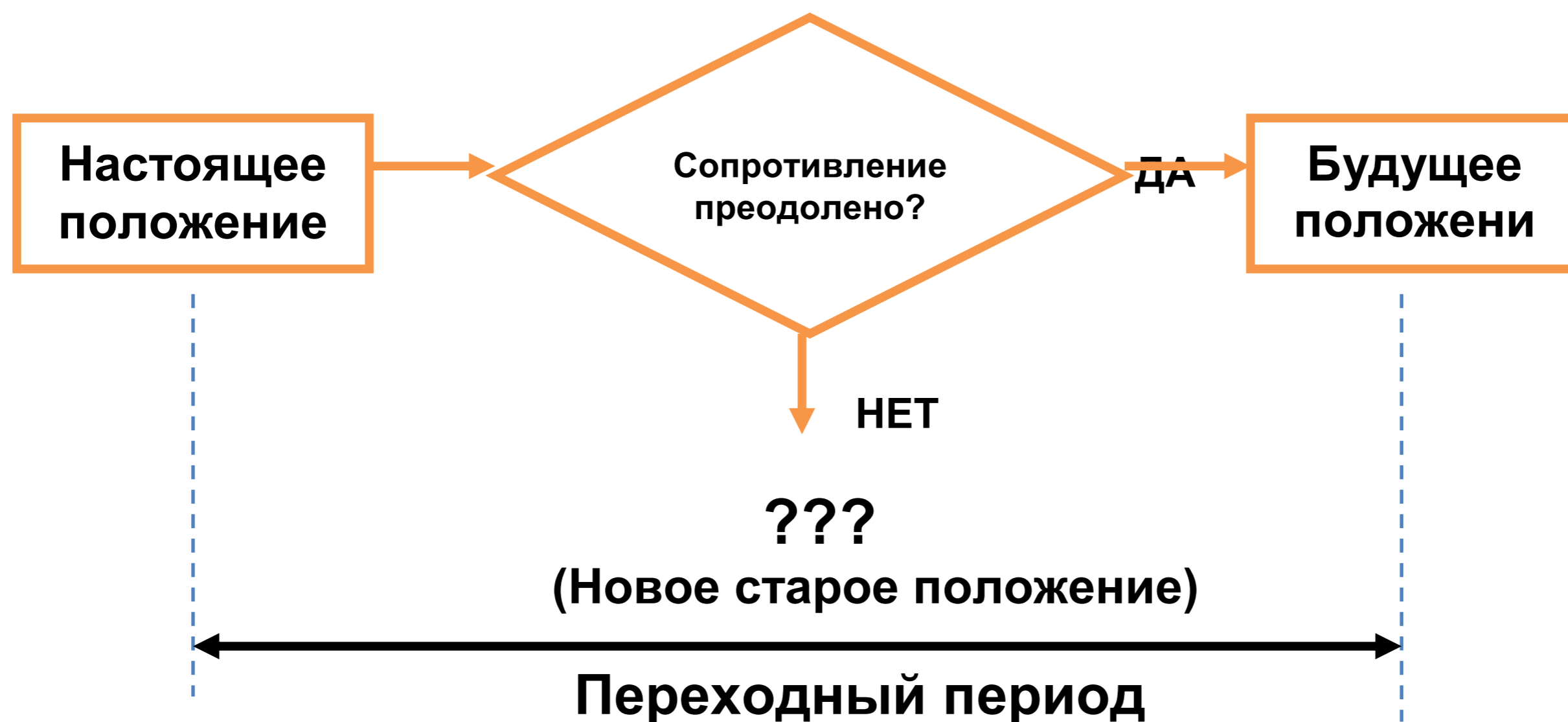
## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

## МОДЕЛЬ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

В рамках модели переходного периода (модели "прорыва") переменны рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению, которое определяется руководством организации.



## МОДЕЛЬ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА

**Настоящее положение.** Только благодаря *активной оценке настоящего положения* управляющий может составить реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и выполнения планируемых задач. Конкретные акции ("выстрел на вскидку") сегодня позволят организации выявить любое внутреннее сопротивление или, наоборот, готовность к переменам.

**Будущее положение:** Это то, к чему организация должна прийти. При этом руководство и менеджеры уже сейчас знают, в каком направлении следует двигаться. По сути, использование модели переходного периода (или прорыва) означает, что должна быть подготовлена почва для будущего положения, и должно быть разработано детальное пособие или план для проведения перемен.

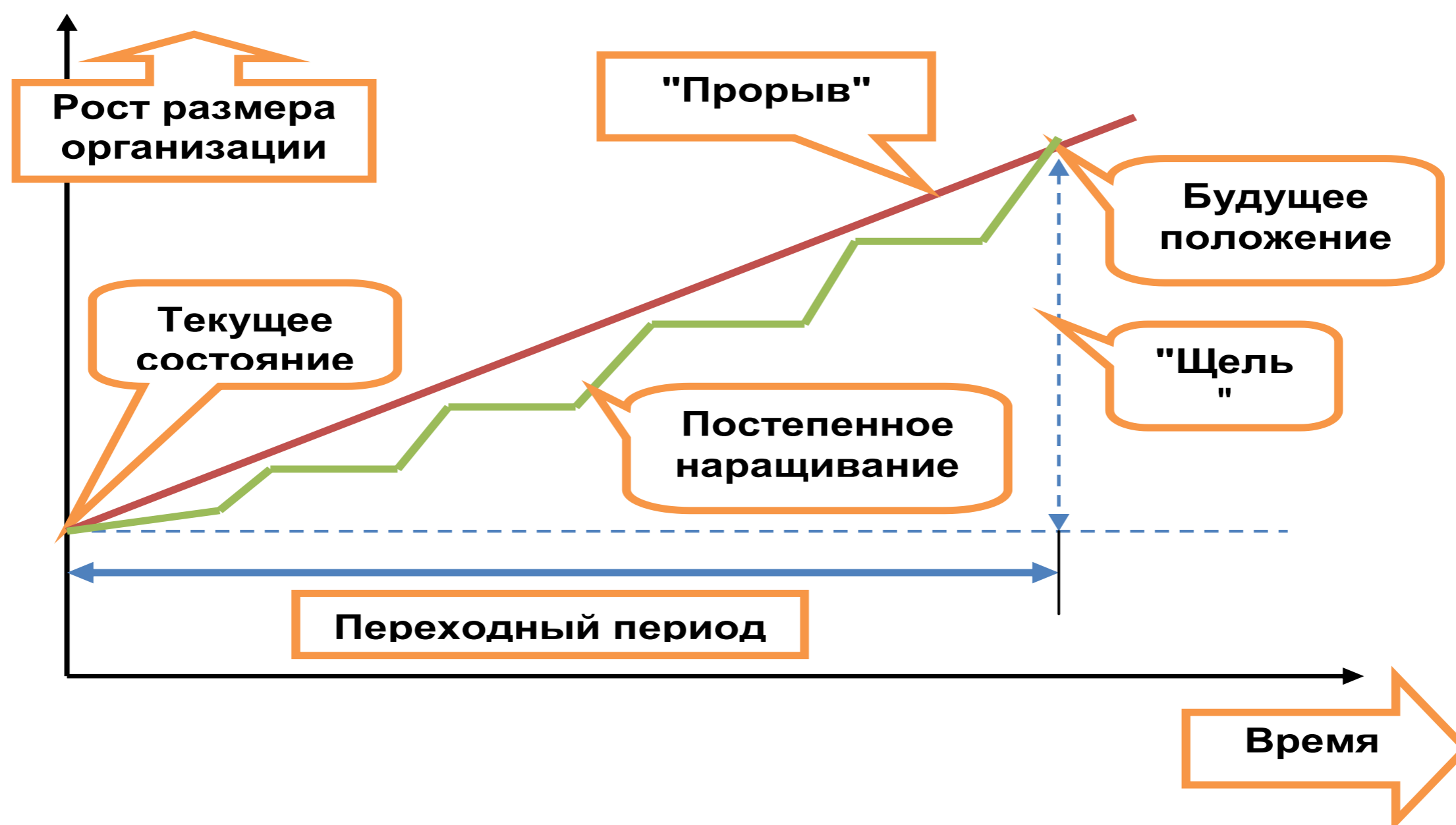
**Противостояние (сопротивление).** Все, что создает трудности для достижения цели, считается сопротивлением. Существует две формы сопротивления: **систематическая** и **поведенческая**. Систематическая форма сопротивления возникает из-за недостаточной осведомленности, информации, навыков и возможностей. Поведенческая форма проистекает от реакций, восприятия и оценок людей, которых затрагивают перемены.

Для выявления данных форм сопротивлений может быть полезным выявление так называемых "заинтересованных лиц" ("заинтересованных сторон" или стейкхолдеров) - отдельных людей, групп или организаций. При этом следует помнить о том, что заинтересованные стороны могут быть как у перемен (или их сторонников), так и у сторонников сопротивления переменам.

Можно отметить, что **модель переходного периода может быть очень эффективна для таких организаций, где начальство занимается предпринимательской деятельностью, имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира.** Для лидера в этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении перемен в большой степени, чем насильственное подталкивание их к новому состоянию.

## МОДЕЛЬ ПОСТЕПЕННОГО НАРАЩИВАНИЯ

В ситуации, когда конечная цель и положение организации расплывчаты и не ясны, самый выгодный подход к переменам будет основываться на *модели постепенного наращивания*. При использовании этой модели или подхода организация предпринимает некоторые пробные, экспериментальные шаги, освещая подробно каждый сделанный шаг, и используя свежую информацию для совершения следующего шага, продолжая работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.



## МОДЕЛЬ ПОСТЕПЕННОГО НАРАЩИВАНИЯ

Следуя упомянутой выше аналогии построения моста из настоящего в будущее, можно сравнить модель переходного периода или модель прорыва с броском каната или лассо на вершину дерева, стоящего на другом берегу реки и переправой на тот берег с использованием этого рискованного, но быстро ведущего к результату средства. В свою очередь, модель постепенного наращивания можно уподобить построению понтонного моста через реку в условиях повышенной туманности. При этом каждый следующий шаг делается в результате предыдущего небольшого, но верного продвижения вперед., хотя и остается некоторая вероятность того, что, начиная с некоторого момента, мост может строиться уже не через реку, но вдоль нее. Как правило, отсутствие четкого видения будущего положения возможно в двух случаях.

Во-первых, когда организация является достаточно сложным механизмом, ее внешняя среда подвергается серьезным изменениям, а при этом политика организации не ясна, или даже не ясно, каких организационных форм необходимо придерживаться.

Во-вторых, когда нет четко поставленных или согласованных целей, только рассеянная власть и конфликты, которые препятствуют определению целостной картины или подхода.

В подобной ситуации перемены носят адаптированный, серийный, разрозненный характер кусочного или поэтапного наращивания. В последнем случае организация предпринимает небольшие шаги и, надеясь на правильно выбранное направление, выявляет результаты этих шагов и использует выводы для проведения перемен, если это необходимо. В данном случае предполагаемая модель будущего определена как набор принципов или целей в большей степени, чем конкретных действий. Вместе с тем возможны изменения в подходе по мере проведения перемен и, с какого-то момента, переход на использование модели переходного периода.

Однако, до наступления этого момента организация постоянно находится в состоянии переходного периода: постоянными остаются только изменения. Это не означает, конечно, что не нужна стратегия ведения перемен, но означает то, что стратегии должны быть гибкими, позволяющими управляющему выбрать наиболее приемлемый подход. Стратегии должны содержать вариации и альтернативные сценарии и включать в себя план на непредвиденные обстоятельства по ожидаемым случайностям.

## АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

Этот анализ позволяет систематизировать те факторы или силы, которые подталкивают и способствуют переменам или, наоборот, их подавляют. Эти силы могут брать начало как внутри, так и вне организации, из поведения людей, основанного на их оценках, образе мышления, системе ценностей, или в системах и процессах, ресурсах, которые существуют и стимулируют способность организации к производительности.



Определите вопрос.

Уточните его:

В контексте настоящей ситуации

В контексте желаемой ситуации

Перечислите движущие силы и сдерживающие факторы. (Ими могут быть люди, материальные средства, организация, среда и т.д.)

Перечислите силы, которые, возможно, могут устранить или нейтрализовать силы сопротивления или создать движущие силы



## АНАЛИЗ СИЛОВОГО ПОЛЯ

Достижение перемен является ничем иным, как передвижением линии равновесия в сторону цели. Это может быть достигнуто за счет:

- Усиления или добавления движущих сил;
- Сокращения или отодвигания сдерживающих сил;
- Комбинации добавочных и движущих сил, и , одновременно, отодвигания или сокращения сдерживающих сил.

При одном только усилении движущие силы могут очень хорошо стимулировать переменны, но при этом также происходит и возрастание напряжения за счет появления новых сил сопротивления. Отодвигаясь, силы сопротивления могут вызывать напряжение на нижних уровнях, и его влияние может быть более стабильным. Если движущие силы перемен были усилены, этот новый уровень часто нуждается в постоянной и стабильной поддержке, или эффект перемен может быть утерян.

Дополнительным инструментом, облегчающим проведение анализа силового поля, служит анализ заинтересованных сторон

В отличие от движущих сил или сил сопротивления, имеющих, как правило прямое отношение к изменениям в организации, представители так называемых "заинтересованных сторон" - конкретных лиц, групп или организаций, косвенно выигрывают или проигрывают от изменения ситуации в организации. Эти "заинтересованные стороны" также могут находиться как внутри, так и вне организации, и активная работа с ними может усилить непосредственные движущие силы перемен, или ослабить действие сил сопротивления.

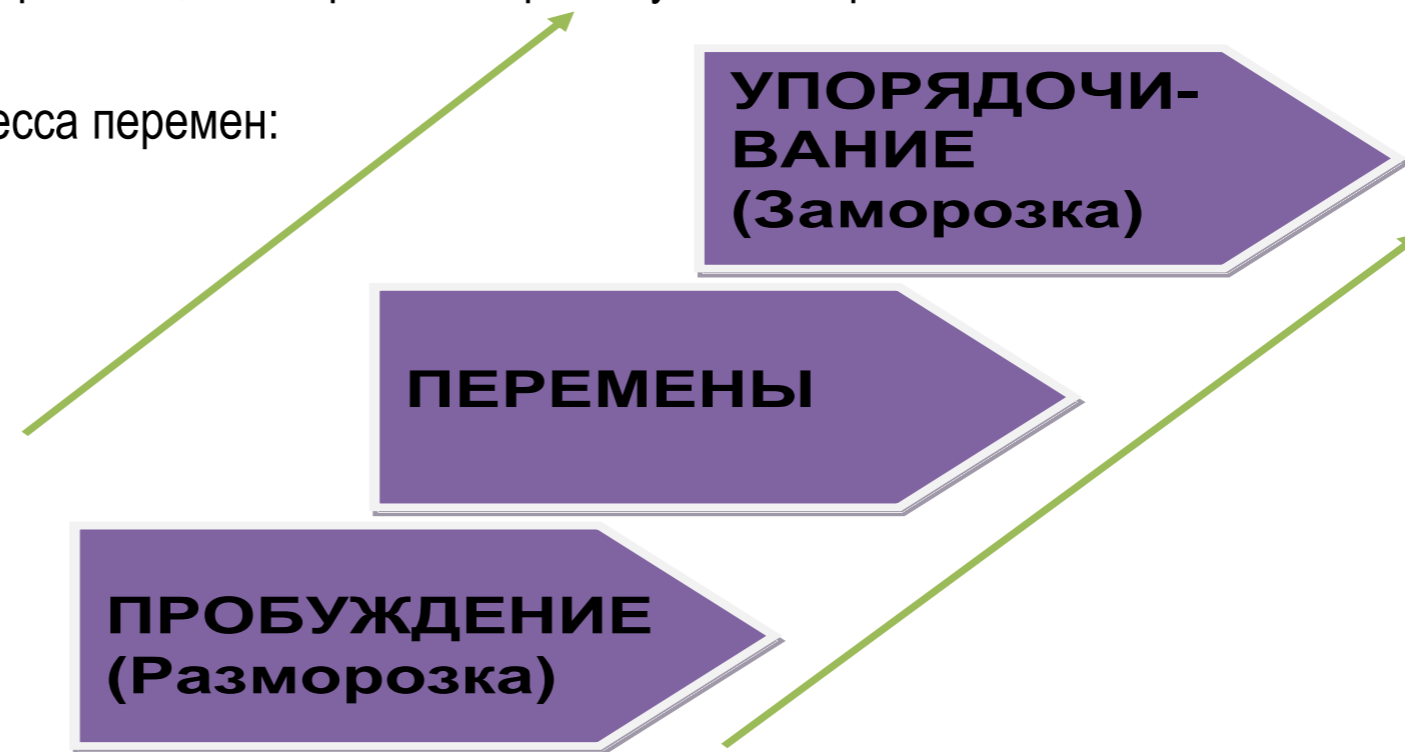
В качестве закрепляющего анализа текущего положения дел в организации полезно применить вариант ССВО и PEST- анализа (SWOT), адаптированные к данному контексту



## ТРИ ФАЗЫ ПРОЦЕССА ПЕРЕМЕН (Теория ППУ)

Самый эффективный метод произвести перемены - это удостовериться в том, что все, кого они касаются, участвуют в них по собственному желанию. Это означает, что поведение и подход людей, вовлеченных в перемены, может существенно зависеть от того, насколько они в них нуждаются, и насколько они готовы оказать поддержку в процессе перемен. В случае такой заинтересованности и поддержки можно быть уверенным, что перемены приживутся и закрепятся.

Принято считать, что существует три фазы процесса перемен:



**Пробуждение (разморозка).** Цель этой фазы - пробуждение участников перемен и приведение их в готовность к действию. В течение этого периода "оттепели" происходит разрушение методов, традиций, обычаев и поведения старого уклада с целью того, чтобы новые методы, поведение и подходы были приняты с большей готовностью.

Это может происходить путем повышения их недовольства старой системой и разъяснения картины будущего, которая способна привлечь людей.

**Перемены.** Люди, действительно принявшие перемены, часто готовы идти на любые изменения в поведении. Именно во время воплощения перемен таким людям должны быть предоставлены возможности использования или применения новых систем, методов, процедур и подходов.

**Упорядочивание (заморозка)** Эта фаза необходима для интеграции вновь принятого поведения и упорядочивания его в норму. Однако, новые стили поведения должны быть продублированы и подстрахованы системами, которые позволят управляющему удостовериться в том, что перемены хорошо "вжились" в организацию. Эти системы должны включать функции проверки, предоставления поддержки и поощрений/ премий, стимулов и санкций, если необходимо, а также функции контроля.

Конечно, если период оттепели прошел успешно и цели были достигнуты, тогда необходимость в таких системах "курирования перемен" более остро не стоит .

Управление изменениями — Триггеры

Поводы для перемен



## Модель управления изменениями Джона Коттера

### 1. Создание атмосферы необходимости

- Выявите потенциальные угрозы/кризисы, возможности рынка, разработайте сценарии возможных действий

### 2. Создание сильной коалиции

- Попросите поддержку и лояльность у сотрудников; и выявите и объедините усилия сторонников, обладающих властью и авторитетом.

### 3. Создание видения перемен

- Создайте образ желаемого будущего организации, выявить ценности, которые будут способствовать его достижению, разработайте стратегию его достижения.

### 4. Обсуждение видения

- Обсуждайте и размышляйте о видении перемен внутри коллектива .

### 5. Воодушевление и расширение возможностей других

- Устраняйте препятствия и создавайте условия для изменений, признавайте и поощряйте успехи.

### 6. Планирование и достижение краткосрочных побед

- Создайте краткосрочные цели и быстрые победы, достижение которых будет мотивировать сотрудников.

### 7. Консолидация улучшений и расширение преобразований

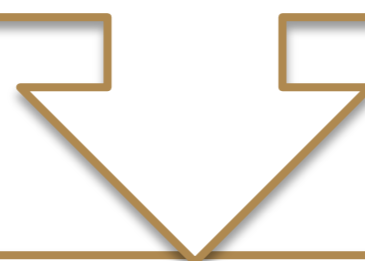
- Производите больше изменений и установите цели, которые могут способствовать их достижению и продолжению процесса изменений.

### 8. Укрепление (институционализация) новых подходов

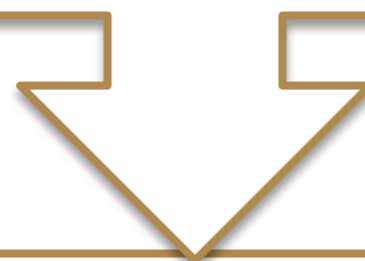
- Закрепите изменения и формализуйте новые правила, говорите об успехах организации и об связи с происходящими изменениями.

## ШАГИ В УПРАВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Первый шаг в управлении изменениями заключен в изменении отношений людей на психологическом уровне к происходящим процессам.



Второй шаг — попытаться понять отношение сотрудников к изменениям, поскольку в этом заложен ключ к правильному подходу.



Третий шаг — разработать план, как помочь людям сделать их отношение к изменениям положительным.

10 ролей по Генри Минцбергу, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в различной степени



### Управление собой

- оно связано с возможностью регулировать свою рабочую нагрузку и эффективность своего труда. Данный вид деятельности требует таких навыков, как навыков в принятии решений и эффективном управлении своим временем. Персональный рост руководителя как специалиста / эксперта

### Управление другими

- оно связано с обеспечением уверенности, что люди, которые подчинены руководителю, точно и правильно поняли и исполняют поставленные перед ними задачи. Этот вид деятельности требует умений заинтересовать другого (мотивировать его), создавать команду единомышленников, обладать коммуникативными навыками и навыками лидера.

### Управление ресурсами

- оно связано с управлением физическими средствами ведения бизнеса, такими как финансы, оборудование, запасы сырья и материалов. Указанный вид деятельности требует навыков планирования, организационного мастерства и навыков контроля.



## Боязнь неизвестного

- Преувеличение рисков (или преуменьшение необходимости) введения новой системы

## Экономические факторы

- Например, неуверенность относительно собственной готовности к выполнению новых или измененных требований к работе

## Привычка

- Старание все время оттягивать принятие решений (или сокращать их сложность)

## Безопасность

- Изменении - возможная угроза для людей , особенно с отчетливой потребностью в безопасности

## Селективная обработка информации

- Безопасность связана с собственным восприятием информации. Новая информация помещается в «слепое пятно» (не воспринимается)

## РЕАКЦИЯ НА ПЕРЕМЕНЫ



### САБОТАЖ

- срыв перемен ведением скрытой деятельности

### ОТКРЫТОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

- открытые попытки повернуть переменны в обратную сторону

### ПАССИВНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

- отказ в поддержке

### ОТКАЗ

- неумение признать реальность

### ИЗБЕЖАНИЕ

- принятие позиции сдерживания

### ОБВИНЕНИЕ

- вменение перемены в вину кому-либо другому

### СТЕНАНИЯ

- жалобы на не комфортность ситуации

### ПРОТИВОСТОЯНИЕ

- сомнение в рациональности/вероятности

### РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

- работа с оказываемым воздействием

### ПЛАНИРОВАНИЕ

- предвидение перемен и будущих потребностей в изменениях

### ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕН

- внедрение перемен

Ответственность - это охотное и активное принятие изменений, а также осуществление их не под внешним давлением, по “потребности души” и “велению сердца”

Ответственности можно ожидать от следующих трех групп:

- "спонсоры перемен", или люди, обладающие формальной властью для проведения перемен (обычно это руководители организации);
- "носители перемен" (или "агенты перемен"), которые ответственны в силу своего служебного положения за непосредственное воплощение перемен в жизнь (например, руководитель проекта);
- исполнители (обычно это линейные менеджеры - функциональные руководители, менеджера направлений).

Особую категорию составляют люди, представляющие собой "цель перемен". т. е. это те люди, которые должны будут измениться в результате перемен

- Другие поступают, как я прошу, потому что я могу обеспечить то, что им хочется или они ценят. Я также могу сдерживать ресурсы, если они не исполняют просьбу.

РЕСУРСНАЯ:

- Они подчиняются, потому что я могу наказать их (например, наложить какой-либо штраф), если они не будут подчиняться.

ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ:

- Они подчиняются, потому что они принимают мое право в силу моего положения или статуса давать им указания.

ПОЗИЦИОННАЯ:

- Я оказываю влияние на их поведение, потому что они отождествляют себя со мной, я им нравлюсь, и они хотят быть похожими на меня.

ХАРИЗМАТИЧЕСКАЯ:

- Они подчиняются мне, потому что признают, что у меня есть знания и/или профессиональный опыт, которых нет у них.

ЭКСПЕРТНАЯ:

Современное управленческое мышление, тем не менее, придерживается точки зрения, что для того, чтобы успешно управлять людьми в организациях, желательно вести их, а не принуждать силой путем проявления власти.

Модель создания ответственности включает восемь ступеней, и можно поспорить о том, что на каждой из них есть как свои плюсы, так и минусы с точки зрения фокусировки внимания "агентов перемен" на этих ступенях

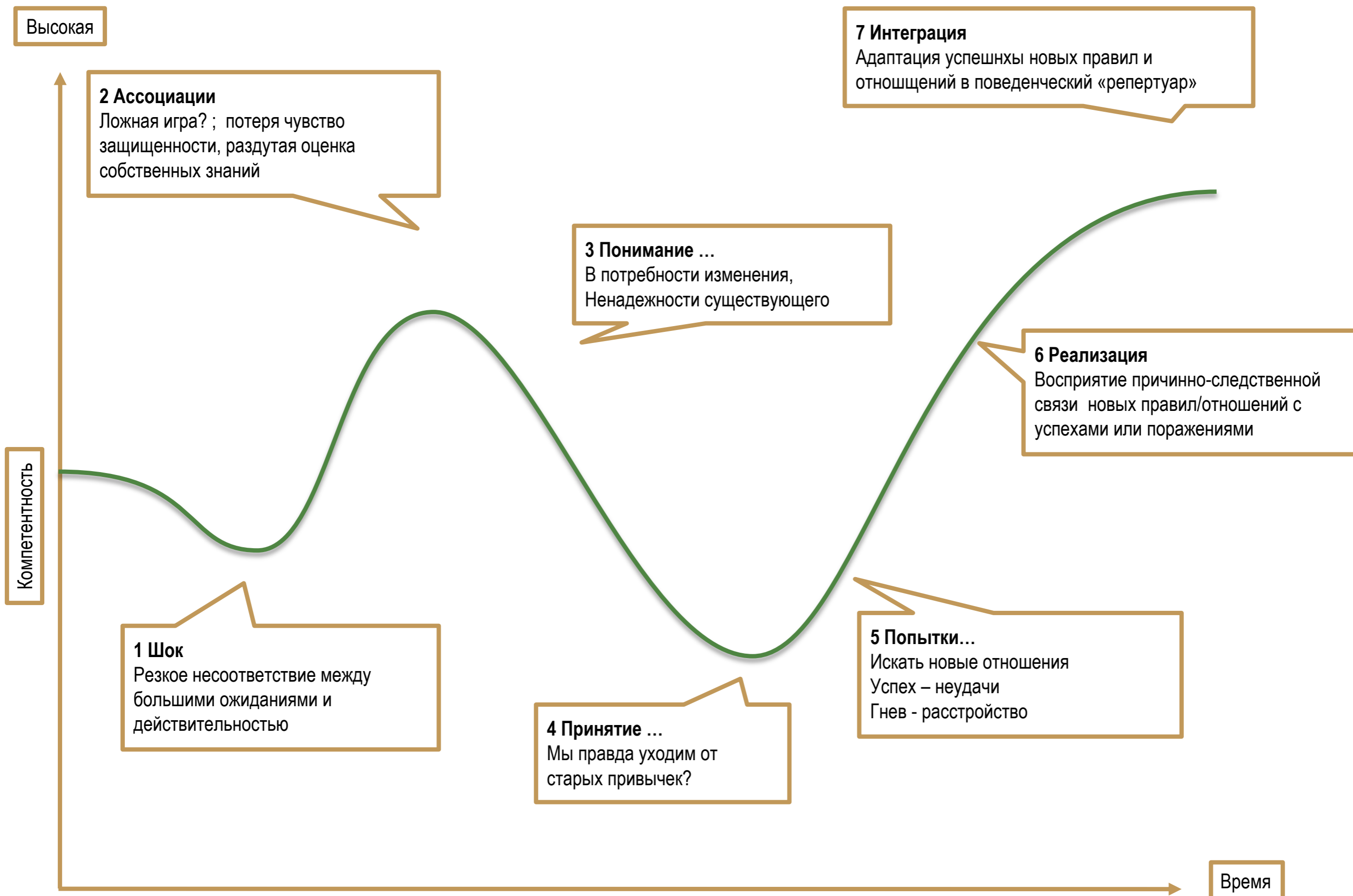


## СОЗДАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ ПЕРЕМЕНАХ

Контакт	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель - заверить людей как можно раньше, что перемены необходимы.</li> </ul>
Уверение	<ul style="list-style-type: none"> <li>На этой стадии вполне достаточно привнести общее понимание сути происходящего.</li> </ul>
Понимание	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель - добиться четкого понимания, ведущего к конструктивному суждению. Эта первая стадия, когда начнется настоящее сопротивление. Вместе с тем, здесь легко спутать неуверенность или замешательство с сопротивлением.</li> </ul>
Поддержка	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель - оказать реальную позитивную поддержку процессу перемен.</li> </ul>
Внедрение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель - выявить и разрешить проблемы. При этом по мере их разрешения будет развиваться новый и более реалистичный уровень понимания перемен.</li> </ul>
Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель - обеспечить длительное "приживание" или "притирку" изменений в организации. Перемены могут осуществиться, но вопрос, на долго ли?</li> </ul>
Институционализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель - сделать изменения привычным и нормальным повседневным явлением. Должна заработать система поощрений и контроля уже без привлечения формального спонсорства.</li> </ul>
Внутреннее принятие (или популяризация)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель - способствовать внутренней перестройке людей, вовлеченных в перемены. Эти люди должны внутренне принять изменения, и их поведение должно формироваться в соответствии и гармонии с характером перемен.</li> </ul>

Ошибочным является подход, когда перемены осуществляются без достижения их понимания и без формирования ответственности. Мы никогда не знаем, как отдельный человек прореагирует на последствия или процесс перемен!

7 ступеней психологического освоения изменений



## 7 ФАКТОРОВ ЗАКРЕПЛЕНИЯ ПЕРЕМЕН

### Система

- Систематизация изменений в новом рабочем процессе

### Проверка

- Проверка того, как это происходит

### Вознаграждения

- Система поощрений и вознаграждений за новое поведение (премии, награды, продвижения по службе и т.д.)

### Санкции

- Отсутствие каких-либо наградений из-за нежелания подчиниться переменам

### Поддержка

- Личная поддержка в форме совета, напутствия и т.д. (Поддержка задачи при помощи вспомогательных средств, устранителей конфликтов и т.д.)



### Относительная стабильность

- Сложно достижимый фактор в условиях перемен, однако, если возможно, желательно его использование для избегания нового давления и для того, чтобы дать возможность участникам процесса перемен консолидироваться для новых свершений

### Контролирование

- Контроль того, что все идет правильно (или что ничего не идет неправильно!), и что меры по устранению оплошностей могут прийти вовремя.

ИЗМЕНЕНИЯ – ФАКТОРЫ УСПЕХА И НЕУСПЕХА

<p>Факторы успеха </p>	<p>Факторы неудачи </p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ясное Видение и прогн концепция</li> <li>▪ Конкретные ценностно окрашенные цели и последовательное внедрение</li> <li>▪ Широкое участие сотрудников</li> <li>▪ Интегральный подход</li> <li>▪ Введение культурных изменений и готовность в ним</li> <li>▪ Обязательства высшего руководства</li> <li>▪ Достаточно времени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Неточное и неясное Видение</li> <li>▪ Недостатки представления о проблемах</li> <li>▪ Недостаточная коммуникация</li> <li>▪ Попытка только частичной оптимизации</li> <li>▪ Недостаточная храбрость и недостающее убеждение</li> <li>▪ Короткий горизонт планирования. Цейтнот.</li> </ul>





## Ошибка №1: чрезмерная самоуверенность

- Заметные успехи или отсутствие серьезных кризисов в прошлом могут вселить излишнюю самоуверенность и навредить будущему организации и помешать достижению намеченных целей.

## Ошибка №2: неумение создать влиятельную команду реформаторов

- Каким бы способным ни был руководитель, для уверенного продвижения вперед ему необходима сильная команда, особенно если речь идет об управлении изменениями.

## Ошибка №3: недооценка умения формулировать конечные цели

- Наиболее важной составляющей успешной организационной трансформации является ясное видение конечных целей процесса, а также возможность передать команде четкое их понимание и интерес к процессу.

## Ошибка №4: отставание пропаганды видения будущего

- Для достижения ожидаемого результата необходима хорошо налаженная система информирования. Отстаивая свое видение будущего, руководитель должен осознавать, что он как лидер стимулирует процесс изменений. Поэтому нужно не только декларировать идеи трансформации на словах, но и задавать темп процессу собственным примером.

## Ошибка №5: позволить препятствиям блокировать новое видение

- Задача руководителя — не позволить команде создавать себе надуманные препятствия, а напротив — открыться новым начинаниям и приложить максимум усилий для успешного продвижения организационного процесса.

## Ошибка №6: отсутствие ощутимых быстрых успехов

- Зацикливание на быстрых успехах — одно из наиболее опасных препятствий на пути к великим переменам. Важно понимать, что масштабные изменения в организации — это длительный пошаговый процесс, требующий терпения и кропотливой работы.

## Ошибка №7: преждевременное празднование победы

- Первые плоды процесса изменений — еще не повод расслабляться и поживать на лаврах. Только тогда, когда корпоративные нововведения станут неотъемлемой составляющей работы организации, цель реформирования можно считать достигнутой.

## Ошибка №8: изменения не укореняются в корпоративной культуре

- Если новый подход в организации не получил общего признания и не стал частью корпоративной культуры, процесс изменений не будет успешным. Важным фактором является смена руководителя того или иного отдела, или даже целой организации. Главное — вовремя распознать опасность и скорректировать процесс управления изменениями.

## Внушение людям ощущения необходимости перемен

- Процесс осуществления перемен требует сильного ядра — лидера и сплоченной команды реформаторов, которая готова идти на жертвы и открыта всему новому. В противном случае организацию ожидает либо застой, либо крах. Большинство современных работников предпочитают стабильность — они хотят знать наверняка, что их ждет завтра. Для них перемены — это прежде всего опасность пошатнуть их устойчивую «зону комфорта».

## Создание команды реформаторов

- Зачастую великие перемены в истории бизнеса связывают с яркими или харизматичными лидерами-реформаторами. К примеру, в 1980-х годах Ли Якокка вывел компанию Chrysler из глубокого кризиса, а Сэмюель Уолтон — превратил Wal-Mart в лидера отрасли. Но каким бы гениальным ни был руководитель и какой бы властью он ни обладал, ему не под силу осуществить великие организационные перемены в одиночку. На масштабные преобразования способна лишь правильно подобранная и слаженная команда реформаторов.

## Определение перспектив и стратегии

- Видение перспектив — одно из ключевых качеств талантливого руководителя. Концепция будущего должна быть простой и доступной. Самая эффективнее тактика — разъяснить сотрудникам, к чему стремится организация. Тогда они будут самостоятельно оперативно двигаться в заданном направлении.

## Пропаганда новой концепции будущего

- Успех вашей концепции будущего определяется не количеством бессонных ночей, потраченных на ее написание, а ее популяризацией среди персонала организации. Если за пять минут вы не способны донести ее до человека, а главное — заинтересовать его, то над концепцией еще стоит потрудиться.

## Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях

- На этом этапе приоритетная задача менеджера — не допустить, чтобы зажженная на предыдущем этапе искра погасла.

## Получение быстрых результатов

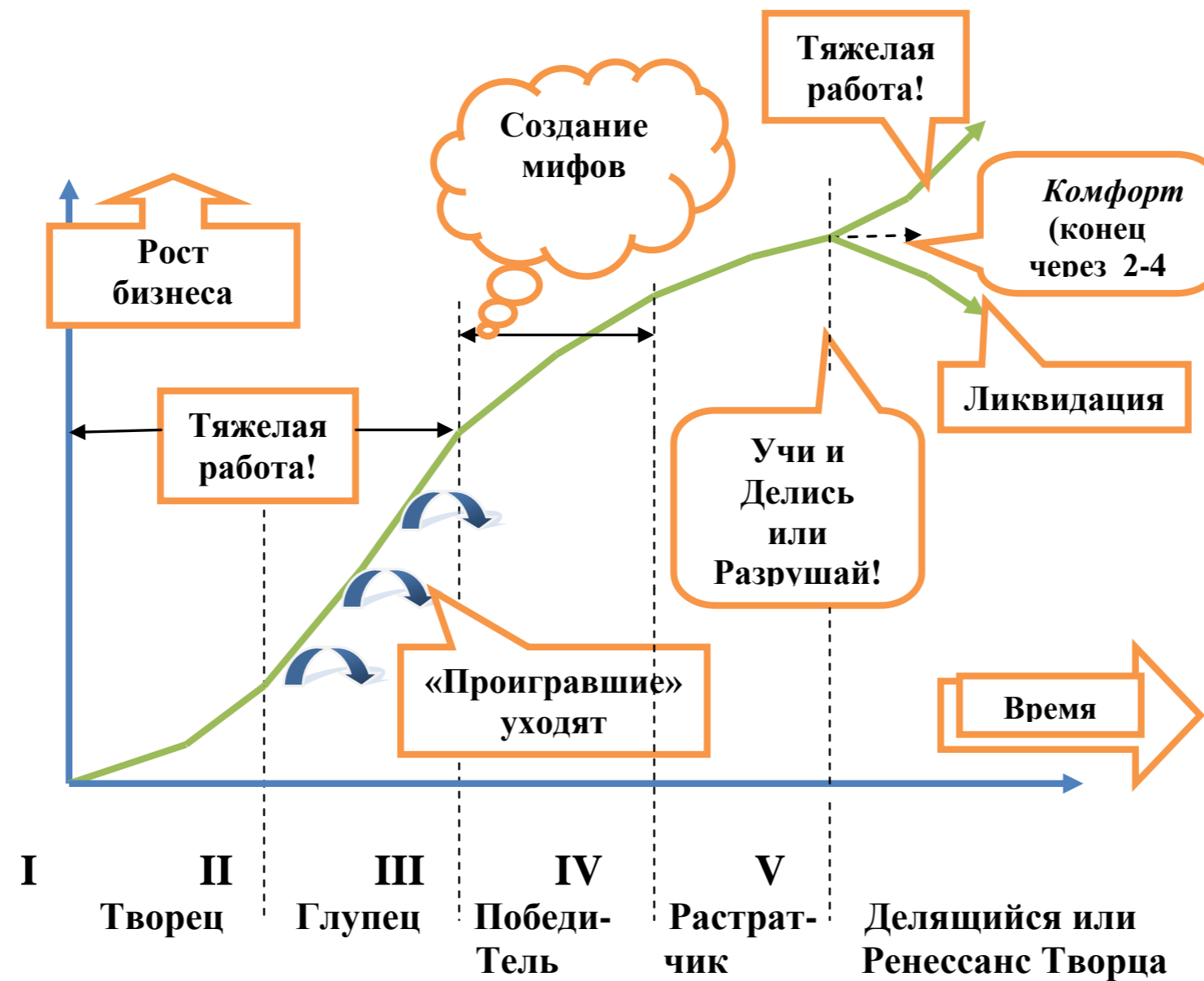
- Задача управления состоит в том, чтобы одерживать победу сегодня, но в то же время создавать твердую базу для завтрашних успехов. Задача первых шести этапов — накопление импульса, который поможет сломать все преграды на пути к цели. Игнорирование хотя бы одного из этапов может обойтись организации очень дорого.

## Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен

- Опыренные первыми достижениями организационных перемен, менеджеры могут остановиться на достигнутом. Казалось бы, благодарность, похвала, награды от руководства за проделанную работу должны вдохновлять на новые подвиги, но очень часто происходит наоборот — менеджеры расслабляются и процесс осуществления перемен в организации тормозится.

## Укоренение изменений в корпоративной культуре

- Если идея организационного нововведения идет вразрез с традициями и ценностями компании, то попытка ее внедрения потерпит фиаско. Изменения норм поведения и общих ценностей — первый шаг на пути радикального преобразования организации. Помните, что большая часть изменений в корпоративной культуре происходит на завершающем этапе.



**Этап 1: Творчество** (Творческая или хаотичная, «интуитивная» фаза роста): На очень раннем этапе создания и роста организации часто ударение делается в очень сильной степени на "продукт", его разработку и его рынок (рынки). Эта фаза творческой эволюции имеет свои особые характерные черты: Основатель (основатели) компании обычно обладают какими-либо техническими или предпринимательскими навыками, умениями, способностями. Они не столько фокусируются на менеджерские функции, сколько на производство и продажу нового "продукта" (услуги). Общение между сотрудниками довольно интенсивно и носит скорее неформальный характер. Долгие часы работы вознаграждаются сравнительно невысокими (средними) зарплатами, в придачу с надеждами или обещаниями будущей выгоды от участия в собственности. Управление деятельностью подчинено имеющимся капитальным ресурсам и постоянной связью с соответствующими рыночными нишами. Где только можно - организация быстро реагирует на любые запросы благополучателей.

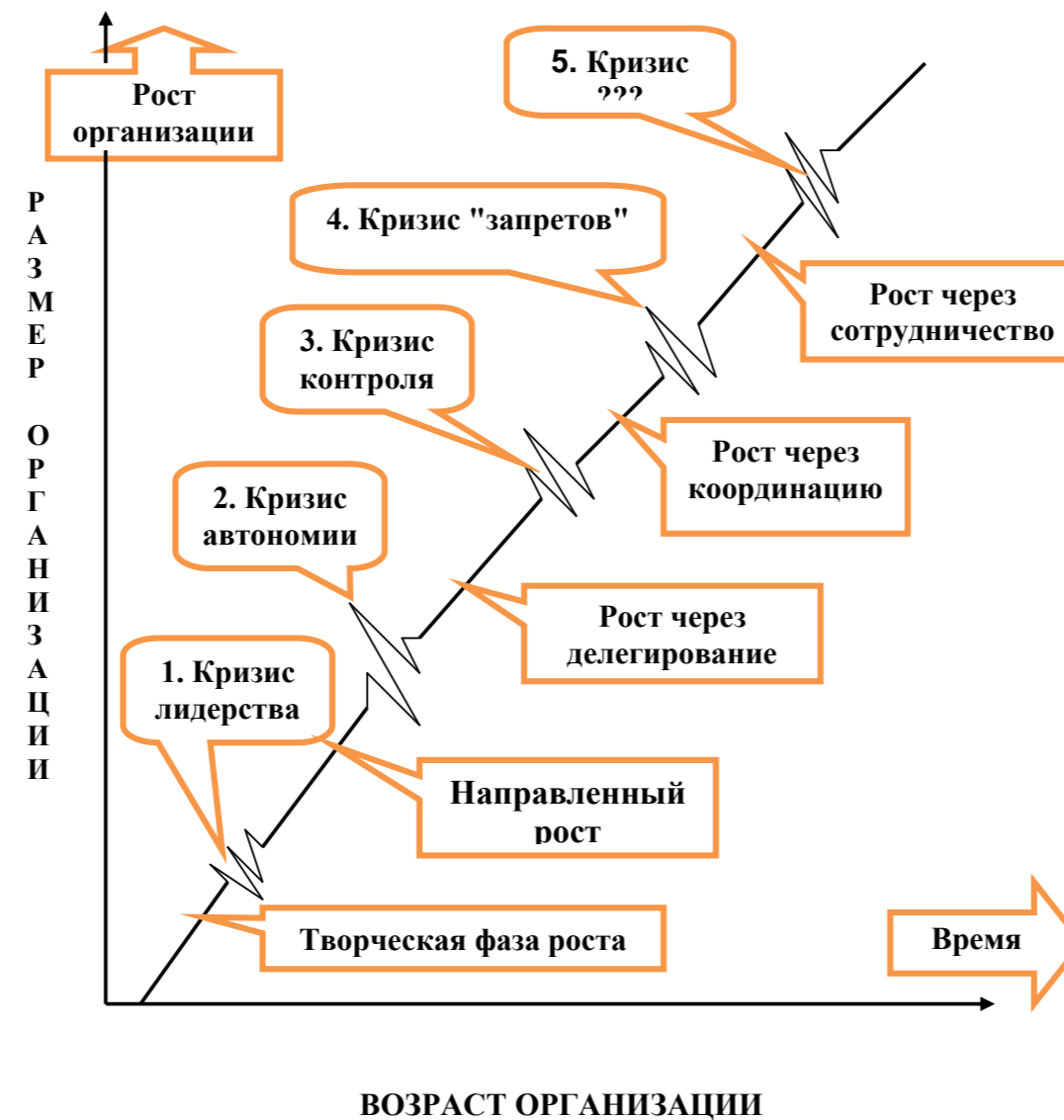
## Циклы развития бизнеса (по Леону Данко)

По мере роста организации ее размер начинает доставлять беспокойство ключевым управляющим необходимостью уделять все большее внимание не всегда желанным менеджерским функциям: выросшее количество сотрудников уже не может эффективно управляться только неформальными методами, а вновь принимаемые на работу сотрудники уже далеки от того, чтобы демонстрировать энтузиазм и активность своих предшественников. Чем больше размер организации, тем больше менеджерского искусства требуется для того, чтобы эффективно управлять бизнес-процессами и контролировать качество производимых продуктов и услуг. В этот момент (период) и наступает **кризис лидерства**. Долее уже невозможно придерживаться прежних стилей руководства. Довольно очевидна назревшая необходимость в сильном Исполнительном Директоре, который, обладая необходимыми знаниями и навыками, сможет внедрить необходимые управленческие технологии. Трудность, конечно, прежде всего, заключается в поиске правильной кандидатуры, которая, к тому же, была бы приемлемой для всех учредителей дела. Соучредители, понимая, с одной стороны, необходимость приглашения сильной и яркой индивидуальности - для успеха дела, вместе с тем не смогут легко согласиться с приходом в их бизнес другого потенциально сильного лидера.

В исследовании факторов успеха роста американских технологических компаний на примере выборки из 21 «хай-тек» фирмы отмечено, что в 2/3 случаях кризисов лидерства ситуация разрешается приходом к управлению новых профессионалов-управленцев, в то время, как 1/3 случаев демонстрирует устойчивость позиций основателей бизнеса. Т.о., «на каждые две истории о том, что с целью продвижения к успеху компании «Джон Квалифицированный» заменил «Стива Работящего», имеется приблизительно одна история какого-нибудь Кена Ольсена, сохранившего свою роль основателя и руководителя без ущерба для фирмы».

Отечественные исследователи отмечают тенденции развития кризисов этого типа в современных условиях «взросления» российских организаций.

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И КРИЗИСЫ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ (по Л. Грейнеру)



**Этап 2: Направленный рост.** Пригласив на работу способного профессионального менеджера, организация, как правило, приобретает способность к направленному росту, определяемому стратегически учредителями. Однако, при реализации стратегии во многом непосредственно руководящая роль отдается новому лидеру. Этот период также обладает своими характерными чертами.

Наличие функциональной организационной структуры с четко определенными ролями и должностными обязанностями;

Внедрение (или более активное использование) четкой системы учета и отчетности, в особенности, в отношении закупочных материалов, сырья, полуфабрикатов и т.п.;

Внедрение систем мониторинга и контроля, планирования бюджета и выработки стандартов качества;

**ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И КРИЗИСЫ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ (по Л. Грейнеру)**

Коммуникации (формы общения) становятся более формальными и обезличенными;

Новый менеджер и его/ее ключевые помощники задают направление и берут на себя лидирующие роли, в то время как контролеры более низкого уровня функционируют скорее в роли функциональных специалистов.

Для российских предприятий современного этапа развития исследователи предпринимательских структур уже также отмечают как тенденцию усиление разделения функций владения и собственности, при этом также отмечается, что помимо преобладающей практики приглашения наемных менеджеров «по знакомству» набирает силу механизм обезличенной оценки управленческой квалификации.

Между тем, однако, сотрудники или функциональные специалисты, ограниченные рамками инструкций и централизованной иерархией, развивая свои собственные знания и ноу хау в своих специфических областях, со временем начинают значительно более глубоко, чем их лидеры наверху, разбираться в этих вопросах. Вследствие этого, они начинают ощущать дискомфорт от развивающегося противоречия между необходимостью следовать рекомендуемым процедурам и своим накопленным потенциалом для взятия инициативы. Следующий - второй - **кризис автономии** наступает, когда менеджеры испытывают затруднения в ситуациях когда "специалисты хотят принимать самостоятельные решения".

**Этап 3: Рост через делегирование.** Следующая эра развития организации определяется приложениями и возможностями децентрализации организационной структуры. Мотивация улучшается на всех уровнях через делегирование полномочий и ответственности. Менеджеры децентрализованной оргструктуры, обладающие большей властью, способны быстрее отвечать на запросы клиентов, лучше адаптируя к их запросам и развивая свои продукты и качество рабочей среды. Этот тип кризисов чаще присущ уже достаточно зрелым и крупным организациям. И необходимо быть готовыми к следующей проблеме роста организации. Она будет происходить от того, что менеджеры высшего звена начнут ощущать потерю контроля над организацией в целом, - она живет уже своей - отдельной от них жизнью, став уже, возможно, в значительной мере диверсифицированной.



**Этап 4: Рост через координацию.** После того, как внедрены системы, позволяющие достичь высокую степень координации различных направлений деятельности организации, и топ-менеджеры взяли ответственность за инициирование и администрирование этими системами, начинается очередной этап роста организации - **фаза роста через координацию.**

Характерными чертами этого этапа могут быть:

Внедрение и/или серьезный пересмотр формальных процедур планирования;

Найм (или обучение) специального корпоративного персонала для инициирования программ мониторинга и контроля;

Работа процедур тщательного мониторинга капитальных расходов;

Функционирование групп разработки новых продуктов как "индивидуальных центров затрат";

Передача прерогатив обработки данных и других подобных технических функций централизованной структуре;

Использование возможностей выпуска акций организации и участия в его прибылях с целью поощрения и стимулирования развития у сотрудников чувства собственности и своей связи с компанией в целом.

Неудивительно, однако, что со временем возникает недостаток уверенности в собственной информированности и адекватной вовлеченности у менеджеров первой линии (низшего звена) и персонала, с одной стороны, и между корпоративным менеджментом и руководителями "полевыми операциями" - с другой стороны. Сложность систем и процедур начинает превышать их целесообразность и... надвигается очередной кризис - **кризис "красных записей"** (или кризис запретов).

Обычно для этой фазы характерны взаимные претензии на отсутствие духа сотрудничества и недостаток информированности у менеджеров первой линии и все вместе критикуют бюрократизм системы, которая развилась в результате сложной эволюции. Возникают прецеденты, когда процедуры начинают превалировать над решением проблем, а внедрение инноваций тормозится. Необходимо найти решение, позволяющее управлять этим разросшимся большим и сложным механизмом без использования слишком громоздких формальных и контролирующих процедур (необходим Ренессанс Творца – этапа творческого развития ).

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И КРИЗИСЫ РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ (по Л. Грейнеру)

**Этап 5: Рост через сотрудничество.** Ответ на решение возникших проблем лежит в усилении межличностного сотрудничества. Социальный контроль и самодисциплина берут верх над формальным контролем и значительное ударение делается на работу в командах и способность управлять межличностными конфликтами. Эта пятая фаза или этап роста через сотрудничество формирует более гибкие поведенческие подходы к менеджменту.

Характерные черты этого этапа:

Фокус на решение проблем через командное взаимодействие менеджеров;

Команды комбинируются по кроссфункциональному принципу с целью решения конкретной проблемы (внедрение матричных организационных структур);

Снижение численности корпоративного персонала с его одновременным перераспределением по принципу комбинирования различных функциональных и специальных областей экспертизы. При этом от корпоративного персонала требуется выполнения функций консультирования, а не указания;

Внедрение программ образования, повышения квалификации и саморазвития с целью совершенствования необходимых навыков и умений;

Информационные системы, работающие в режиме реального времени, внедряются в практику повседневной работы;

Инновациям и творчеству отдается самый высокий приоритет.

Таким образом, современные организации, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам, по выражению английского экономиста Нормана Макрэя, примеры постоянно "мутирующих" или меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации и концентрации власти, слияний, и децентрализации, а также реструктурирования систем менеджмента, вплоть до процедур реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской организации.

# УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

Проблемы управления временем

**Время** - это всеобщая форма бытия материи, выражающая длительность бытия и последовательность смены состояний всех материальных систем и процессов в мире.  
*Философский энциклопедический словарь*



Проблемы управления временем

Тип проблем	Подлежат управлению	Способ и механизм управления	Не подлежат управлению	Способ адаптации
Индивидуальные особенности				
Проблемы межличностного и группового взаимодействия				
Организационно-структурные проблемы				

## Диагностика проблем управления временем

### Вопросник «Управление временем как фактор эффективности труда»

Пожалуйста, прочтите следующие 20 утверждений и отметьте тот вариант ответа, который в большей степени характерен для Вас.

№	Утверждение	Ответ	
		Да	Нет
1	У меня нет системы, или обычного порядка организации своего времени.		
2	Я боюсь забыть что-нибудь сделать.		
3	Я не имею стандартов деятельности.		
4	Я испытываю недостаток руководства в своей работе.		
5	Я не всегда довожу до конца начатое дело.		
6	Я имею склонность к реагированию на срочные дела, откладывая те, которые считаю важными.		
7	У меня нет времени на планирование.		
8	Я предпочитаю делать, а не размышлять.		
9	У меня нет приоритетов в отношении того, что читать и насколько тщательно читать.		
10	Я имею склонность к долгим или расплывчатым разговорам по телефону.		
11	Я не отдаю предпочтения никому, поэтому отвечаю на все телефонные звонки.		
12	Я не отказываю во встрече нежданно заглянувшем ко мне визитерам.		
13	Мне трудно завершить визит и встречу.		
14	Мне нравится чувствовать свою важность и вовлеченность во все дела.		
15	Я не знаю, как сказать «нет».		
16	Я испытываю недостаток общего представления, перспективы своей работы.		
17	В моей работе присутствует нереалистичский расчет и оценка времени на выполнение задач, нехватка информации о конечных сроках.		
18	Мне не нравится принимать решения из-за боязни совершить ошибку.		
19	Я не всегда продвигу результат от принятых решений.		
20	В моей работе присутствуют неэффективные подходы к принятию решений.		

## Соответствие утверждений и категорий . Анализ результатов (числовой тип)

Из тех утверждений, на которые Вы дали положительный ответ, выберите 5, имеющих наибольшее влияние на Вашу работу.

Проранжируйте эти утверждения по степени важности:

1 (наиболее важное) - \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_

3 - \_\_\_\_\_

4 - \_\_\_\_\_

5 - \_\_\_\_\_

Положительные ответы на определенные утверждения являются индикаторами проблем управления временем и потребности в обучении в конкретных сферах:

Категория	Утверждения
Личностная неорганизованность	1, 2
Недостаток дисциплины	3, 4, 5, 6
Недостаток приоритетов	7, 8
Чтение, толкование и понимание	9
Прерывание работы на разговоры (телефонные)	10, 11
Прерывание работы неожиданными визитерами	12, 13
Неспособность сказать «нет»	14, 15
Неспособность завершить работу	16, 17
Колебание, неуверенность, промедление	18, 19, 20

Номер утверждения	Потребность в обучении
1, 3, 4, 5, 16	Постановка задач, использование стандартов, мониторинг результатов.
2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 17	Постановка приоритетов, планирование
12, 13, 14, 15	Уверенность в себе
18, 19, 20	Принятие решений









Принцип соответствия цели, задания и времени



Чем больше времени затрачивается на управление, тем меньше его остается на самостоятельное исполнение, и больше внимания нужно уделять делегированию



Чем больше времени затрачивается на исполнение, тем меньше времени остается на управление

**Условие эффективного управления временем:**

- Отделять главное от второстепенного?
- Стоит ли выполнять работу?
- Что случится, если ее не выполнять?
- Нельзя ли поручить кому-либо выполнение этой работы?

**Формула времени**  
 $t = (УК \times ИЭ) : (КЗ \times СЗ)$

- Где:
- УК - уровень компетентности индивида
  - ИЭ - индивидуальная энергичность
  - КЗ - количество задач
  - СЗ - сложность задач

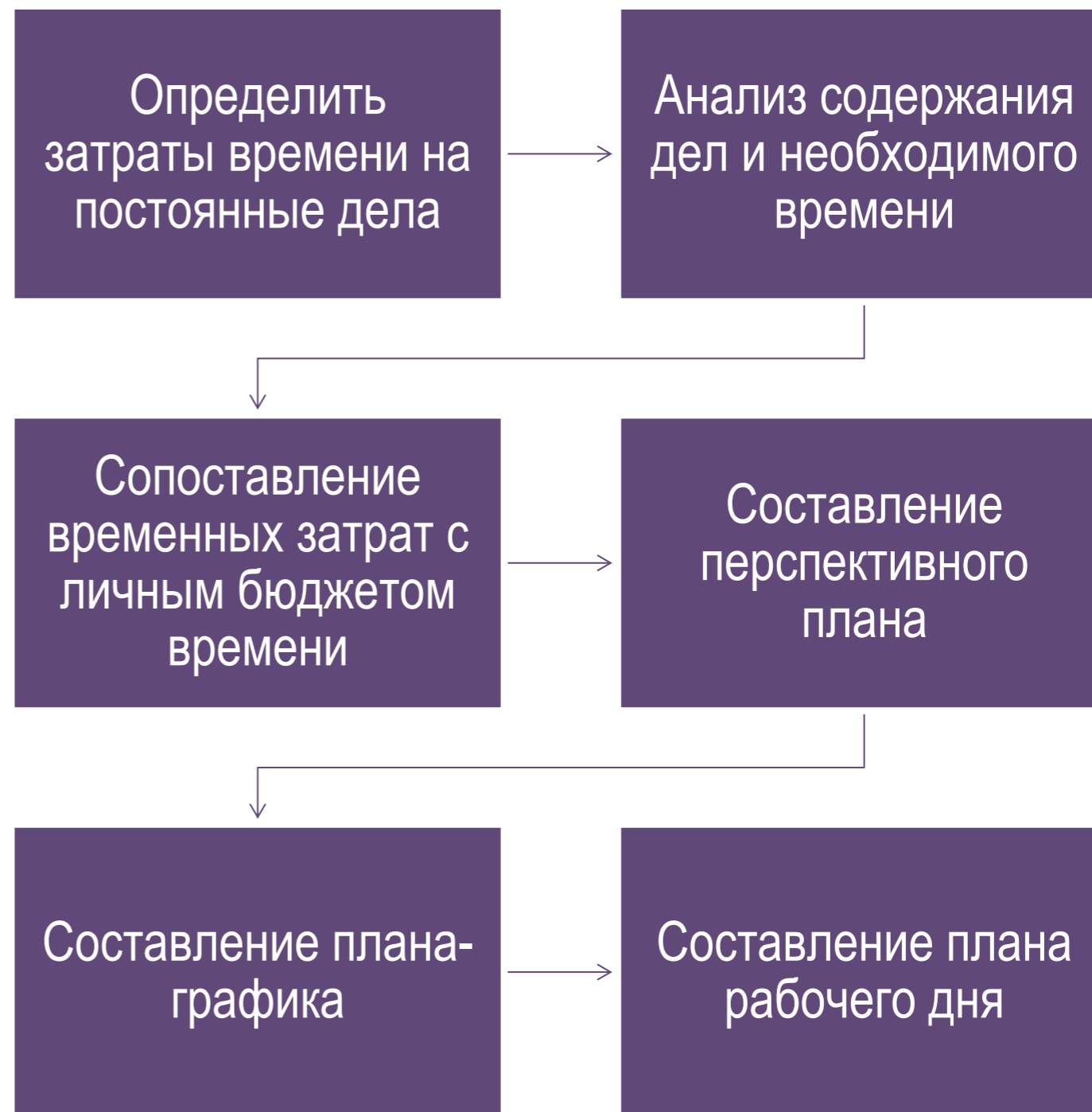
**Принципы управления временем:**

- Планировать жизнь и работу.
- Выбирать виды деятельности и соизмерять цели, работу и время.
- Делегировать часть работы.
- Оставлять резерв времени.

**Принципы планирования:**

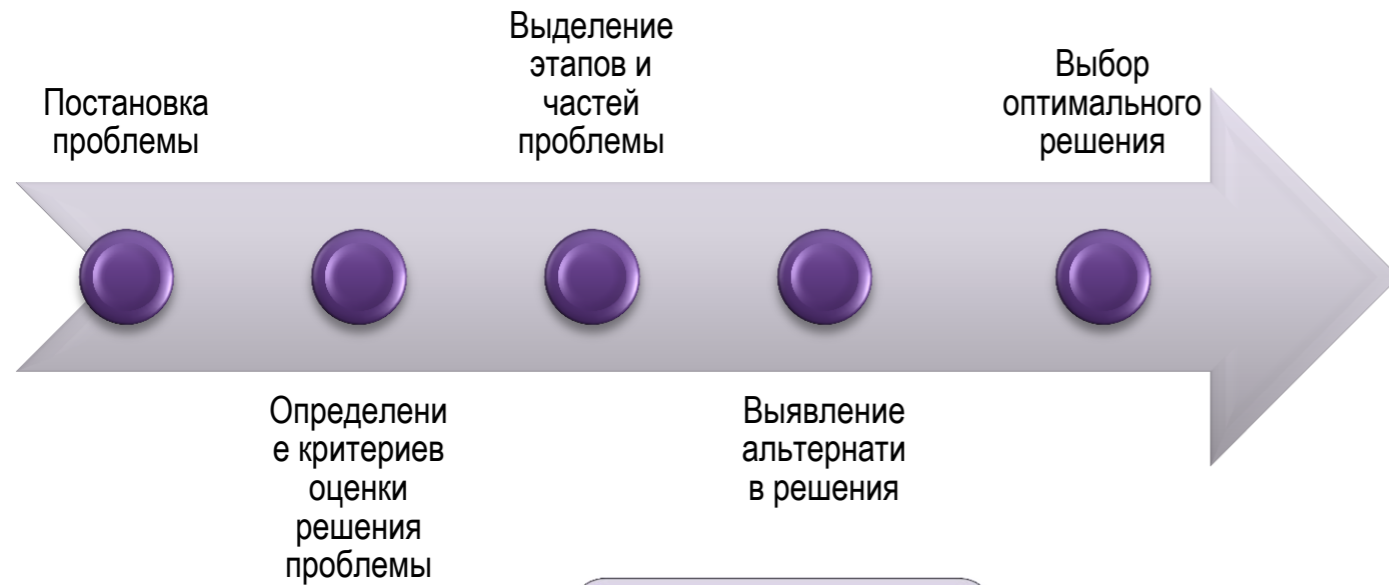
- Определение проблем.
- Определение целей и задач.
- Составление иерархии целей.
- Анализ средств, формирование недостающих.
- Планирование ресурсов.
- Проект реализации плана.
- Реализация плана.
- Контроль и оценка.

Последовательность планирования:



## Управление временем

Время связано с планированием и контролем



## Принцип формирования задач: автор Джордж Доурэн (George Doran)

# S

- Specific (конкретность)

# M

- Measurable (измеримость)

# A

- Assignable (не случайность)

# R

- Realistic (реалистичность)

# T

- Time related (определенность во времени)

# КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

## Коммуникационная стратегия

комплексное воздействие организации на внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной деятельности на рынке. Коммуникационные маркетинговые стратегии разрабатываются организациями для успешного продвижения на рынке уже существующего товара или услуги, для выхода на новые рынки или выходы нового товара или услуги. Грамотно построенная коммуникационная маркетинговая стратегия организации является надежной, избавленной от внутренних противоречий, четко функционирующей системой коммуникации с рынком.



**Итогом разработки коммуникационной стратегии является создание плана маркетинговых коммуникаций – программы действий, в виде набора, комплексно реализуемых, мероприятий, в рамках коммуникативного микса.**

## Цели коммуникационной стратегии

- проинформировать перспективных благополучателей о своем продукте, услугах, условиях получения услуг,
- убедить благополучателя отдать предпочтение именно этим товарам и услугам,
- заставить благополучателя действовать, т. е. получить то, что предлагается в данный момент, а не откладывать это на будущее,
- повышение узнаваемости бренда,
- увеличение информированности аудитории (о деятельности, продуктах, услугах организации и др.)
- донесение каких-либо сообщений до конкретных групп благополучателей,
- нейтрализация негатива,
- увеличение количества запросов по входящим каналам коммуникации,
- укрепление связей с партнерами,
- корректировка образа и др.

Основная задача коммуникационной стратегии — обеспечение информационной поддержки стратегии развития, бренда организации



Важно, чтобы цели и задачи были конкретными, достижимыми и включали точные сроки их достижения. Часто, при постановке целей и задач, неспециалисты путают цели и задачи стратегии с собственными целями и задачами. К примеру, вместо «*формирование желаемого образа бренда посредством донесения ... сообщений до такой-то аудитории в такие-то сроки*» иногда указывают «*формирование образа организации посредством изучения каналов коммуникации, выбора коммуникационных инструментов, исследование мнений и ожиданий потенциальных благополучателей ...*» и др.

**Реклама** связана или с использованием средств массовой информации – газет, журналов, радио, телевидения и других (например, рекламных щитов) или с прямым обращением к благополучателю с помощью почтовых отправлений.

**Паблицити / PR** – это неперсональное обращение к массовой аудитории, за которое, в отличие от рекламы, организация не платит. Постепенно маркетологи пришли к выводу, что целесообразно использовать более широкий арсенал средств связей с общественностью (public relations), чем паблицити.

**Стимулирование сбыта** включает в себя все виды маркетинговой деятельности, направленные на стимулирование действий благополучателям, другими словами, способные стимулировать незамедлительную продажу продукта. По сравнению со стимулированием сбыта реклама и паблицити предназначены для достижения других целей, в данном случае таких, как доведение до благополучателя информации о новой марке и оказание влияния на отношение благополучателя к ней.

**Прямые коммуникации (персональные продажи)** за последнее время находят все большее применение как эффективное средство продвижения и продажи. Персональные продажи – это коммуникации личного характера, в ходе которых организация пытается убедить возможных благополучателей в необходимости приобрести продукты или услуги организации.

## Виды коммуникационной стратегии

Вид стратегии	Приоритетные направления развития организационных коммуникации	Рекомендуемая структура управления организационными коммуникациями
Предпринимательская	Обратная связь, командная работа, связь с благополучателем	Децентрализованное управление, распределение функций между службами персонала, маркетинга, информационных технологий
Динамического роста	Обратная связь, горизонтальные коммуникации, взаимодействие с потребителем	Сосредоточение основной части функций по управлению коммуникациями в отделе маркетинга или отделе внешних коммуникации
Ограниченного роста	Формализация коммуникационных процессов, управленческие коммуникации	Централизованное управление коммуникациями
Операционной эффективности	Формализация коммуникационных процессов, информирование персонала о целях, обратная связь	Централизованное управление коммуникациями
Фокусирование на благополучателях	Межфункциональные коммуникации, коммуникации с благополучателями, коммуникационный климат	Основная часть функций по управлению коммуникациями сосредоточена в отделе маркетинга
Фокусирование на продукте	Межфункциональные коммуникации, системы сбора предложений	Основная часть функций по управлению коммуникациями сосредоточена в отделе маркетинга
Антикризисная	Внешние антикризисные коммуникации, информирование персонала, коммуникационный климат	Централизованное управление коммуникациями



## Составляющие коммуникационной стратегии



*Рыночная стратегия* — основа, на которой строится любая коммуникация, она базируется на тщательном анализе рынка (знания о потенциальных благополучателях, конкурентах, продукте). Эти знания являются основой для разработки концепций позиционирования, дифференциации и коммуникации бренда.

*Креативная стратегия* — стратегическое формирование образа бренда, основанное на модели восприятия бренда целевой аудиторией, а также разработка элементов бренда. Креативная стратегия содержит ключевую креативную идею, которая будет для целевой аудитории привлекательна и близка, которая станет основой коммуникации благополучателя с брендом.

*Медийная стратегия* — выбор носителей для рекламно-информационных сообщений, при помощи которых будет непосредственно осуществляться коммуникация с целевой аудиторией. Медийная стратегия представляет собой стратегию использования медиа, а также бюджет коммуникации. Выбор рекламных носителей осуществляется по каждому медиа (каналы, станции, издания и др.), а также определяется роль каждого носителя в общей коммуникационной стратегии.

## Этапы разработки коммуникационной стратегии.

### Первый этап разработки стратегии коммуникаций - аналитический

Любая коммуникационная стратегия всегда четко соотносится бизнес-целями организации. На первом этапе важно выявить позицию руководства, чтобы понять, как они видят организацию сейчас и как представляют себе её будущее, чтобы поставить правильные цели подготавливаемой стратегии.

Как правило, на этом этапе заказчик предоставляет основную информацию о том, как он видит цели и задачи развития организации, о целевых аудиториях, на которые были направлены коммуникации ранее, рассказывает о тех инструментах, которые применялись и о том, какой эффект был достигнут с их помощью, предоставляет список участников рынка, на которых стоит ориентироваться.

Итогом работы данного этапа становится понимание «картины мира» организации (то есть то, как организация видит себя) и образ организации в глазах различных аудиторий. Подобный вид работ называется **репутационным аудитом**. Он необходим для того, чтобы понять «точку отсчета» и выявить противоречия между существующим и желаемым образом, и чтобы в результате реализации коммуникационной стратегии устранить нежелательные черты в образе организации.



## Этапы разработки коммуникационной стратегии.

### Второй этап – создание креативной концепции, основной идеи позиционирования



Этот этап подразумевает выработку идеального образа бренда, моделирование его восприятия и основных элементов его формирования. Концепция позиционирования бренда – это краткое изложение сути того, как должна выглядеть организация в глазах благополучателей, если коммуникационная стратегия будет реализована именно так, как она описана.

#### Концепция позиционирования бренда включает:

- портрет благополучателя
- ценности благополучателя
- мотивацию благополучателя (пользу, которую он получает от использования продуктов и услуг именно данной организации)
- сильные и слабые стороны организации, продуктов или услуг по сравнению с аналогичными организациями на рынке или другими участниками рынка (вероятно, даже из других сегментов, но которые частично предлагают те или иные решения, пересекающиеся с решениями организации).

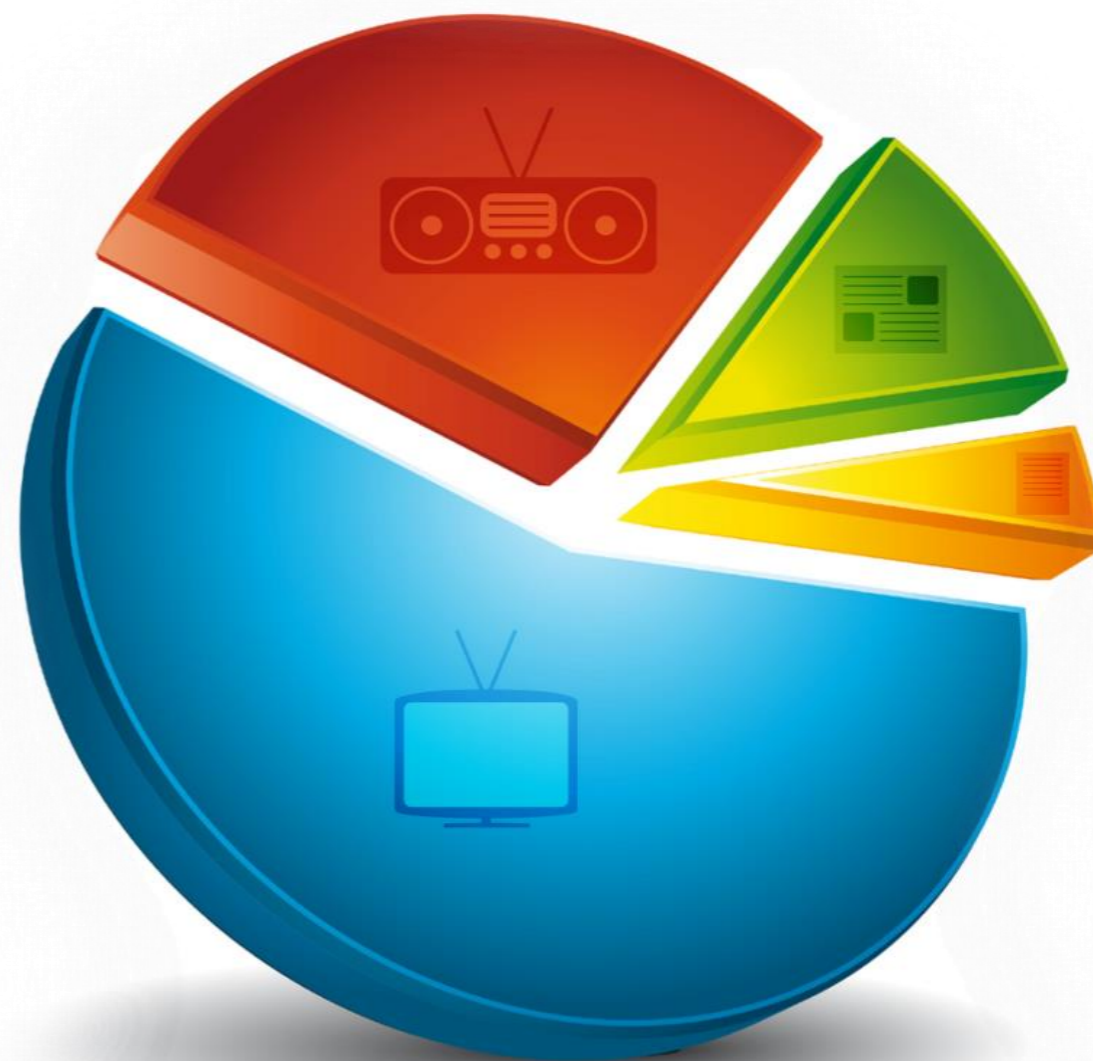
На этапе формирования концепции позиционирования используются маркетинговые данные, полученные на первом этапе, которые дают понять, как именно должна выглядеть организация в глазах благополучателей, что именно должна сказать или показать организация. Это тот смысловой стержень, который будет транслироваться во всех возможных коммуникационных форматах и каналах коммуникации организации.

Помимо идеального позиционирования – наиболее желаемого, как правило, идеального, краткого описания организации, услуг и продуктов, особенностей организации, в рамках этого этапа специалисты формируют **основные коммуникационные сообщения бренда.**

## Этапы разработки коммуникационной стратегии. Третий этап – медиа-планирование

Для специалиста медиа-планирование – наиболее простой этап из трех, поскольку является, как говорится, «делом техники». Медиа-планирование допускает намного меньше креатива, чем создание концептуальной идеи коммуникаций или позиционирования.

По сути, на этом этапе, разработчикам стратегии необходимо составить набор наиболее эффективных каналов, форматов и инструментов, которые способны донести необходимые сообщения бренда до аудиторий, для которых они предназначаются. В идеале «медиа-сетка» должна представлять собой матрицу сообщений, целевых аудиторий, каналов и форматов, а также того результата, который должен быть достигнут в итоге реализации плана.



## Итоги разработки коммуникационной стратегии



Разработка коммуникационной стратегии бренда может считаться успешной, если у вас есть полные ответы на вопросы ниже:

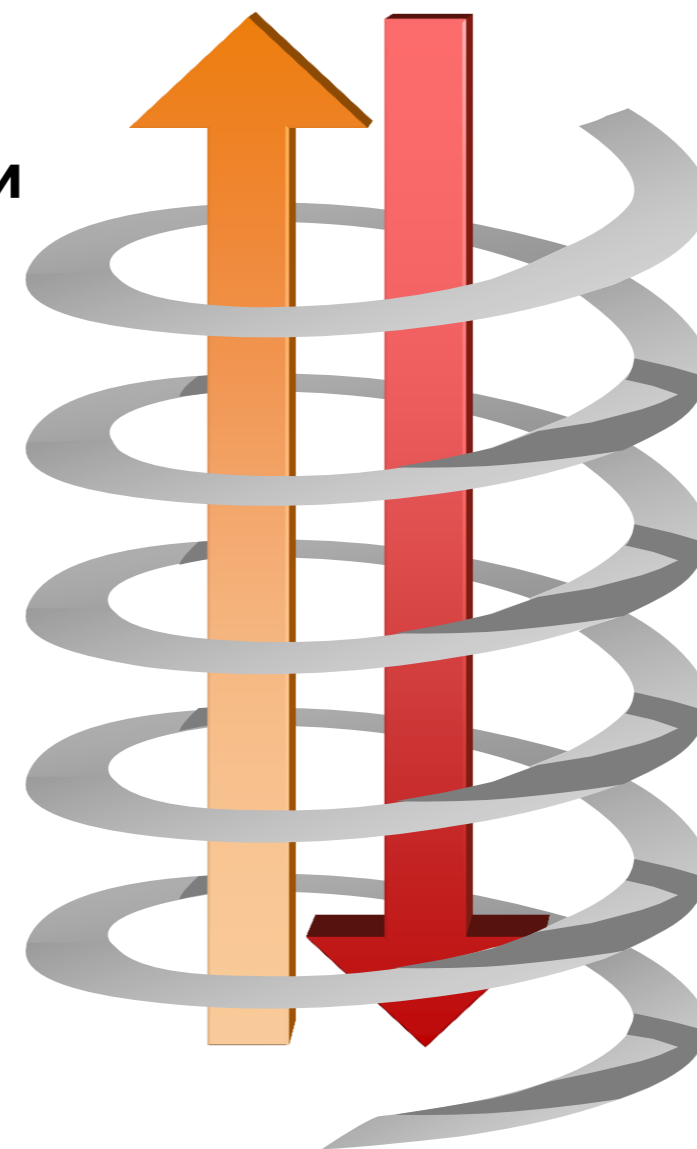
- Какой результат будет достигнут организацией или какую проблему она сможет решить с помощью внешних коммуникаций, описанных в стратегии?
- На какие группы целевых аудиторий направлена коммуникация?
- Что для них важно?
- Что должна сказать организация каждому из благополучателей?
- Каким путем наиболее эффективно донести эту информацию?
- В какое время должны быть использованы каналы и инструменты, чтобы был достигнут необходимый результат?
- Каким должен быть бюджет, какие силы и средства понадобятся, чтобы реализовать план?
- Как и когда будет ясно, что цели организации достигнуты?

## Стратегии и навыки коммуникации варьируются от умения активно слушать, до строительства сетевых отношений

- Строительство сетей – это отношение человека с человеком, а не организации с организацией
- Мы делимся властью и ресурсами, но это не равно отдавать их насовсем
- Эффективный коммуникатор никогда не переживает заранее из-за того, что ему откажут; он всегда ищет другие возможности решить проблему или соединить потребности и ресурсы
- Мы не руководствуется принципом услуга за услугу, а строим мосты между теми ку кого есть ресурсы и теми, кто в них нуждается

Коммуникации

Создание  
союзов



Воздействие

## Что мы можем сделать, чтобы расширить влияние для защиты общественных интересов?

### Создание стратегических союзов

- **Эффективные методы коммуникации + расширение влияния – это создание союзов. Союзы создаются в диалоге.**
- **Союзы бывают разнообразными: принудительные, спонтанные, для решения общей проблемы, временные случайные товарищества и т.п.**
- **Союзы сильны, если есть взаимозависимость, совместные инвестиции партнеров, свобода передачи информации, коммуникации, прямота, согласованность миссий и стратегий**

### Воздействие

- **Используем собственную власть: опыт, информация, внимание, связей**
- **Воздействие возрастает потенциально, если растет личная компетентность, компетентность группы, а также репутация ваших союзов**
- **Быть готовыми участвовать и отдавать должное – хорошие навыки, необходимые для увеличения воздействия**

## Используем весь спектр ресурсов собственной власти

### Власть вознаграждения

- Оказание поддержки, выражение признания или предоставление доступа к возможностям и материалам

### Принудительная власть

- Причинять неудобства, наказывать, лишать доступа к ...

### Власть авторитета

- Личные или институциональные черты, благодаря репутации, доверию и уважению

### Власть опыта

- Особые знания, навыки, исходя из практической истории

### Власть информации

- Обладание информацией, которая есть только у вас или доступ к которой помимо вас затруднен

### Власть связей

- Наличие положения, благодаря которому мы связаны с влиятельными и важными процессами, организациями, личностями

### Каталитическая власть

- Умение сочетать два и более источников воздействия, каждый из которых может быть недостаточно влиятелен сам по себе; создание коалиций и союзов



## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



ОБЩЕСТВО РАЗВИТИЯ  
ПРОДУКТИВНЫХ ИНИЦИАТИВ  
межрегиональная общественная организация

Кто отвечает за работу с человеческим ресурсом?

Отдел по работе с персоналом

- Процессы и процедуры (Что мы делаем?)
- Стоимость (Сколько это стоит?)
- Эффективность (Как выбрать правильное направление для ведения работы с персоналом?)
- Умение и компетенция (Как нам удовлетворить нужды внутреннего благополучателя?)
- Бюджеты (Как не выйти за рамки бюджета?)

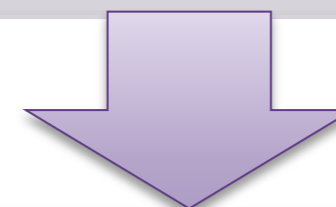
менеджеры

- Результаты (Чего мы добиваемся?)
- Преимущества (Какова добавочная стоимость?)
- Эффективность (Какое влияние оказывает функция?)
- Производительность (Как нам удовлетворить нужды благополучателей?)
- Доход (Как нам получить максимально возможный доход?)

Кто управляет персоналом?



- Генеральный директор
- Служба персонала
- Непосредственный руководитель
- Никто



Непосредственный руководитель  
+  
команда



Персоналом подразделения управляет непосредственный руководитель

Служба персонала обеспечивает методическую и организационную поддержку этой деятельности

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

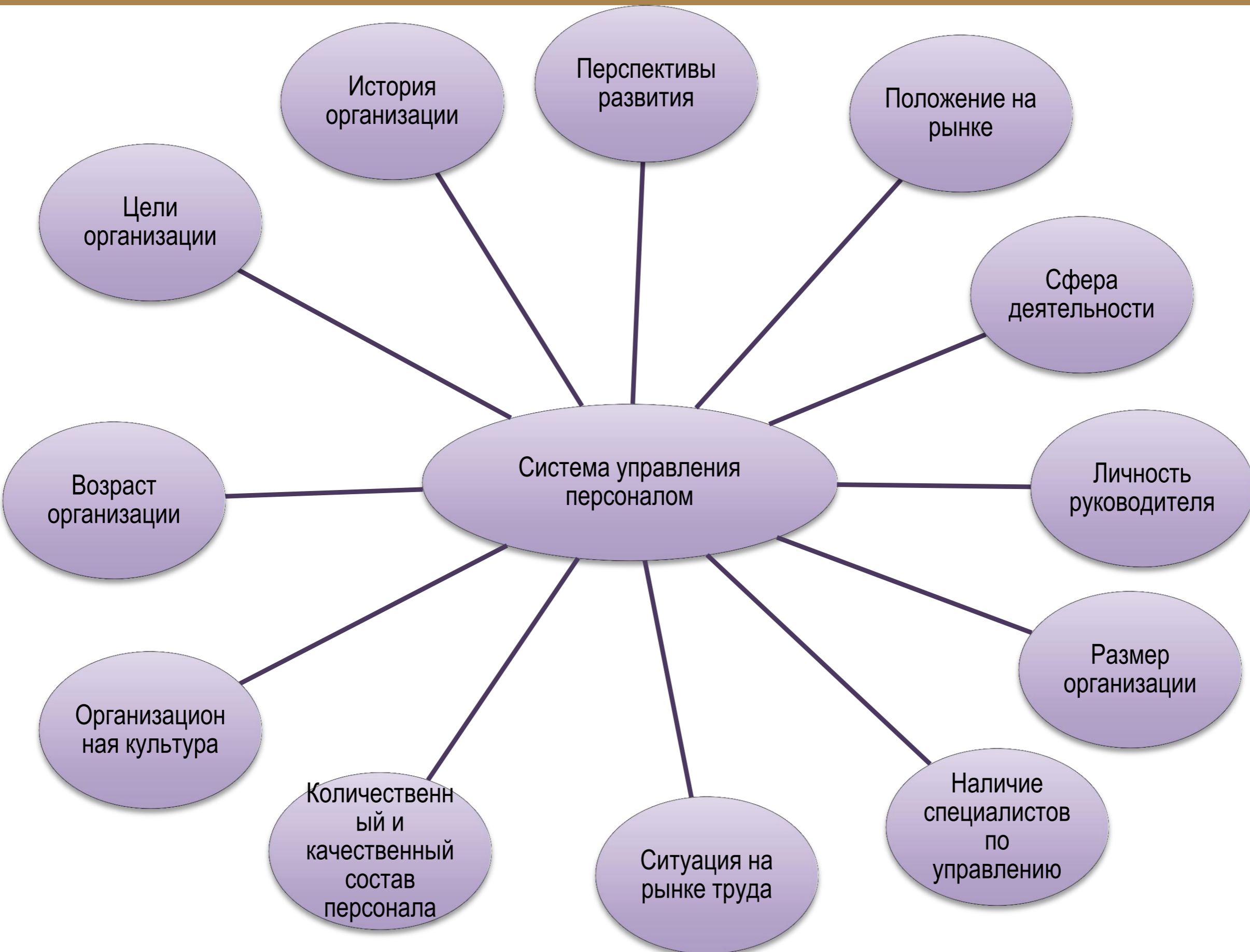


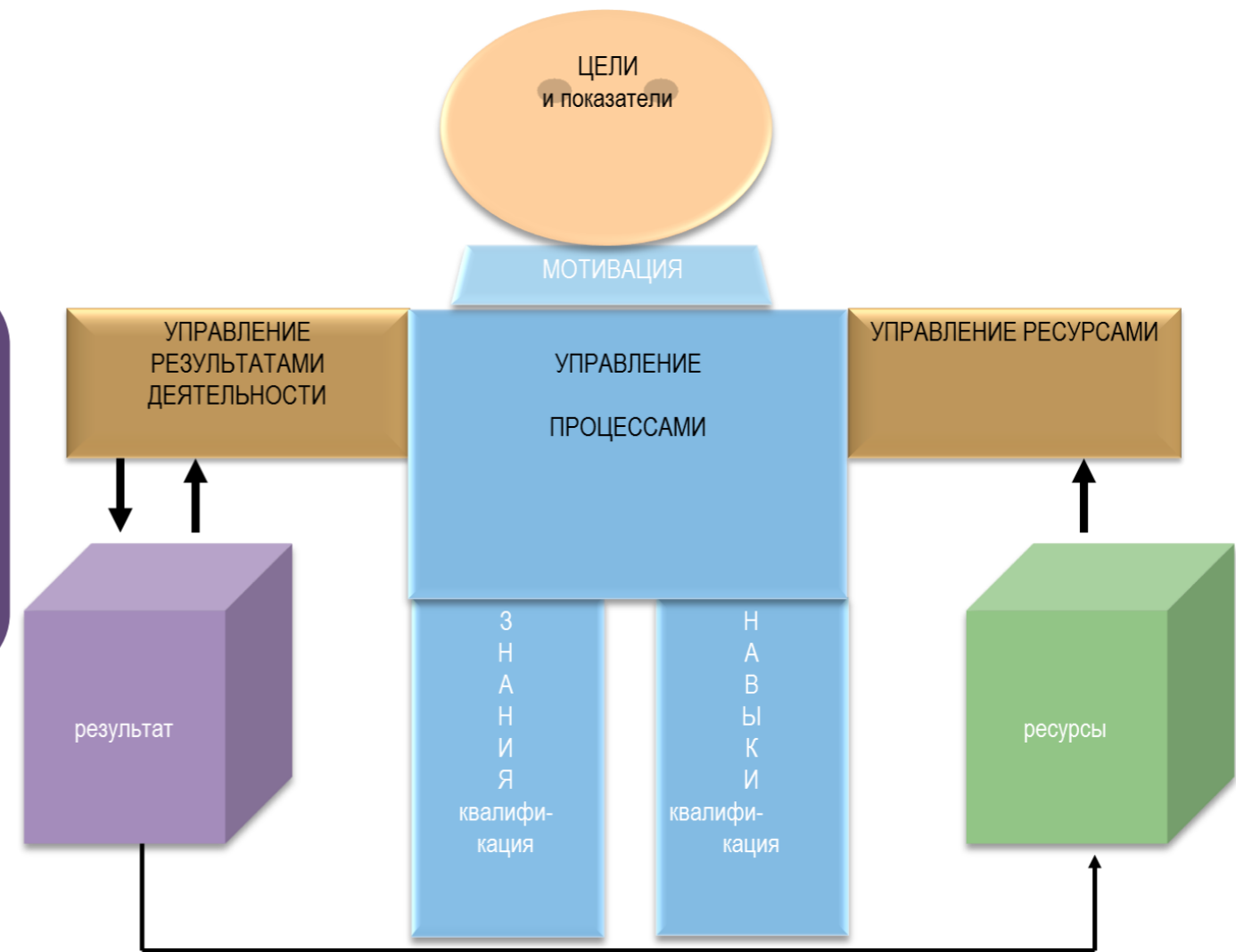
## КТО УПРАВЛЯЕТ ПЕРСОНАЛОМ?

ФУНКЦИЯ	НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ	СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА
Подбор персонала	20%	80%
Адаптация персонала	80%	20%
Оценка	50%	50%
Обучение и развитие	50%	50%
Мотивация	30%	70%

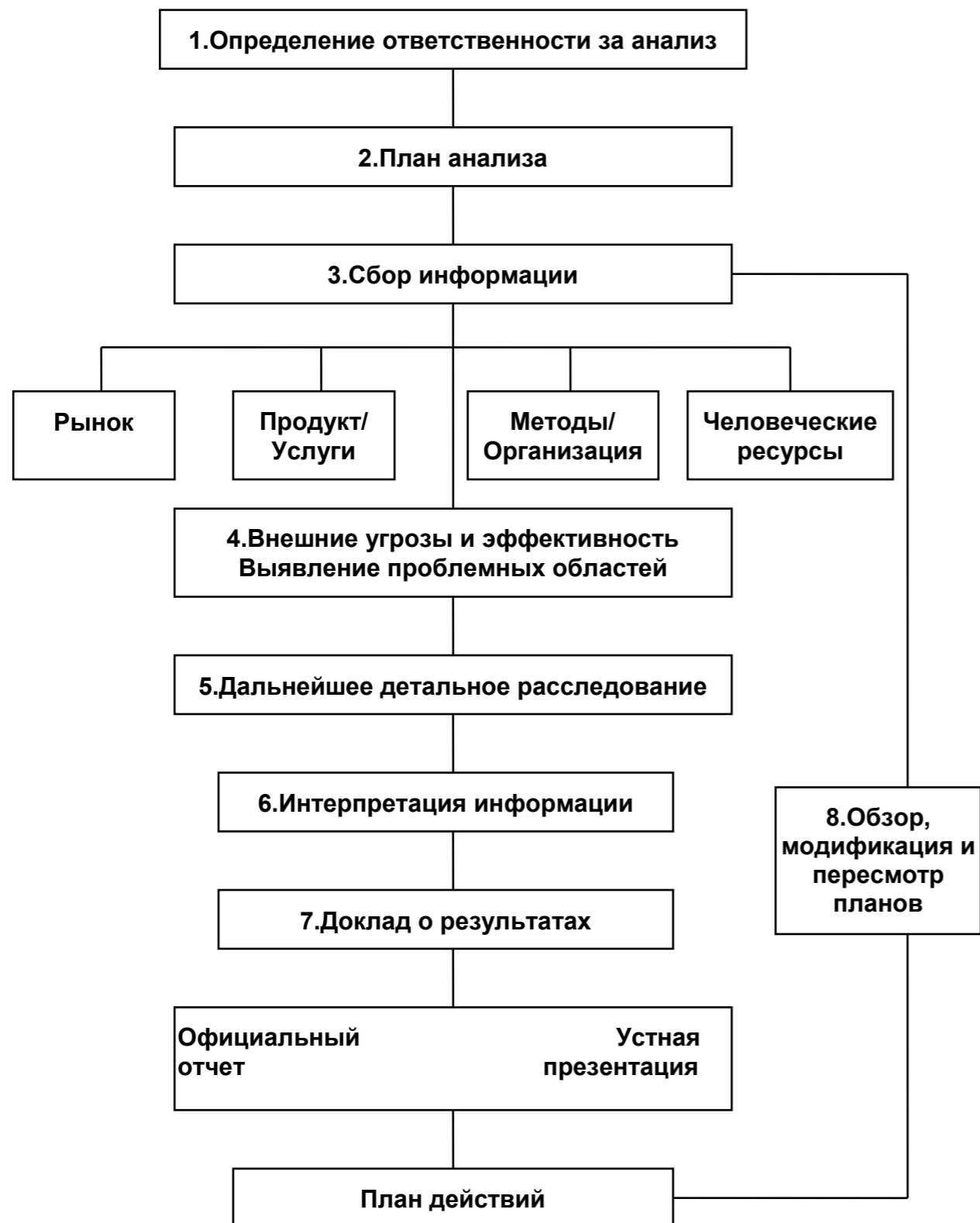
## Как работа с персоналом влияет на стратегию компании?







## Анализ потребности организации в обучении



## Способы выявления потребностей в обучении

Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых сотрудников

Анализ результатов деятельности новых сотрудников в период введения в должность (адаптации)

Анализ результатов оценки (аттестации) сотрудников

Анкетирование руководителей подразделений и сотрудников

Интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников

Анализ специальной внешней информации

Анализ изменений технологии

Анализ решений руководящих органов фирмы

Анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы

Анализ результатов деятельности

Наблюдение

## ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (А.И. Пригожин)

Предлагаемая система мотивирующей оценки персонала строится на следующих основных идеях: обычно **человек мотивируется** на работе **двумя основными ориентирами**:

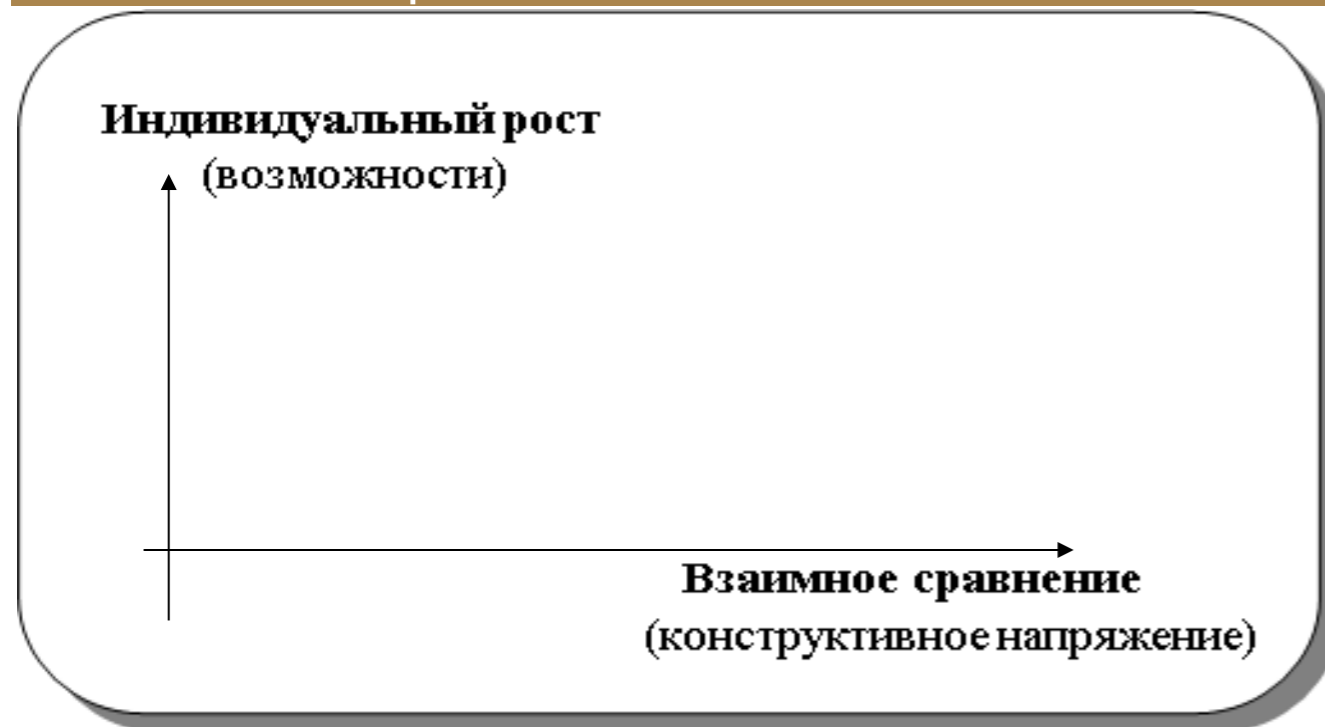
1. Возможностью **индивидуального продвижения** по должностной лестнице, оплатой труда, публичным признанием личных достижений, переходом в новую категорию и т.д. Это значит, что такая возможность должна быть создана для всех.
2. **Взаимным сравнением**, из-за чего работник оказывается удовлетворён или не удовлетворён своим положением не только самим по себе, но и в зависимости от того каково положение других сопоставимых групп работников; при соблюдении первого условия (см. выше), в коллективе возникает конструктивное напряжение, т.е. некоторая состязательность, стремление к индивидуальным достижениям.

Каждый работник способен выполнять свои функции *на высшем или на низшем уровнях* приемлемого, и задача руководителя состоит в том, чтобы побудить его к первому варианту поведения. Для этого работник должен знать, чего руководство от него хочет, что *оно поощряет в первую очередь*, т.е. приоритеты в стимулировании труда.

- ❖ Эти приоритеты-требования должны строиться по:
  - **результатам** работы сотрудника и подразделения (как измеряемым, так и не измеряемым);
  - **качествам** работника, как уже имеющимся (нуждающимся в поддержке), так и заново вводимым (ещё не развитым, но уже ставшими необходимыми).
- ❖ Эти требуемые от работника результаты и качества должны быть сформулированы руководством организации специфично для разных профессиональных групп, затем ранжированы по приоритетности и затем предложены этим группам персонала.
- ❖ Задаваемые таким образом критерии предъявляются работнику в виде «весовой» балльной шкалы и регулярно отмечаются руководителем подразделения (индивидуально по каждому работнику), через равные промежутки времени; «вес» каждого критерия зависит от приоритетности последнего.
- ❖ Результаты оценок должны быть известны в коллективе и сопоставимы (вывешиваются на специальном месте и т.п.).
- ❖ Оценки используются для разных целей: изменение оплаты, карьеры, категорирование персонала (желательно 2-3 категории) и т.п., но они «работают» и сами по себе довольно эффективно с учётом перечисленных выше условий.



## СХЕМА МОТИВАЦИИ



## ОЦЕНКИ

- |                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| – индивидуально               | – что получается    |
| – через совместное обсуждение | – что не получается |
|                               | – что сделать       |

Результаты работы		Качества работника	
Измеряемые	Неизмеряемые	Поддерживаемые	Вводимые

## ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ

1. Определить служебные функции.
2. Заполнить 4 колонки (результаты и качества).
3. Ранжировать по важности в каждой колонке.
4. Из всех 4-х колонок выбрать 4-6 критериев, которые вписать в верхние клетки матрицы «Критерии и шкалы оценки».
5. Задать «вес» каждому критерию по приоритетности на ближайшую перспективу.
6. Только для пробы и условно расставить баллы каждому сотруднику по каждому критерию задним числом за прошедший месяц (3 месяца, 0,5 года и т.п.).
7. Предъявить сотрудникам (на собрании или в отдельности) эту матрицу по принципу: «вот чего от Вас фирма хочет в ближайшем будущем». Нередко требуются «письменные расшифровки», разъяснения сути каждого критерия на отдельном листе.
8. Через назначенное время расставить реальные баллы, отражающие оценки непосредственным руководителем фактических достижений своих подчиненных за прошедший период.
9. Предъявить оцениваемым сотрудникам заполненную матрицу в одном из следующих вариантов:
  - вывесить заполненную матрицу с указанием Ф.И.О. в помещении в масштабе А3;
  - раздать эту же матрицу индивидуально в меньшем масштабе;
  - раздать каждому сотруднику матрицу с оценками только его одного, сообщив по его желанию оценки других сотрудников.
10. Корректировать, заменять критерии и их «веса» по мере изменения приоритетов организации и непосредственного руководителя (далее с п. 5 и далее).

## ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ МОТИВИРУЮЩЕЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1. Она даёт возможность превратить неизбежные повышения заработной платы (из-за инфляции, изменений на рынке труда и т.п.) в заранее заданные и понятные работникам поощрения их конкретных достижений. **От принципа «почему» к принципу «за что».**
2. Эта методика построена на позитиве, она открывает **возможности продвижения каждому работнику**, но не предусматривает наказаний за недостаточное продвижение или отсутствие такового.
3. Она **соединяет оценку работников и мотивацию** в одной процедуре.
4. Позволяет гибко, «на ходу» корректировать приоритеты, **ориентирующие деятельность работников на заданные им критерии.**
5. Помогает максимально **согласовать оценку и мотивацию работников с их функциями**, а через них – с целями фирмы.
6. Делает **ненужными громоздкие общеорганизационные аттестации** персонала.
7. Поначалу методика вполне достаточно мотивирует и без связи с оплатой. Но затем вводятся небольшие надбавки за более высокие совокупные баллы. Далее надо вводить категорирование персонала в рамках подразделений или профессий, специальностей с дифференциацией зарплаты (2-3 категории, иногда - ранг «Профессионал высокого класса» и т.п.).

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПАТОЛОГИЯ

### Определение:

\*Отклонение от нормы  
 \*Дисфункция  
 организации

## ТИПЫ ОРГПАТОЛОГИИ

### А. В строении организаций

1. Господство структуры над функцией;
2. Автаркия подразделений;
3. Несовместимость личности с функцией;
4. Бюрократия.

### Б. В организационных отношениях

1. Конфликт;
2. Неуправляемость;
3. Бессубъектность;
4. Преобладание личных отношений над служебными;
5. Рассеивание целей фирмы на уровне подразделений и сотрудников;
6. Клика.

## ТИПЫ ОРГПАТОЛОГИИ

### В. В управленческих решениях

1. Маятниковые решения;
2. Дублирование орг. порядка;
3. Игнорирование орг. порядка;
4. Разрыв между решениями и их реализацией;
5. Стагнация;
6. Подавление развития функционированием;
7. Демотивирующий стиль руководства;
8. Инверсия.

**МАТРИЦА «НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

ОТДЕЛЫ/ ЛЮДИ	НАПРАВЛЕНИЯ (РАБОТ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ											
	Общее управление	Управление проектом	Поиск контрактов	Логистика	Работа с сайтом	Информационно-техническое обеспечение	Кадровое работа, подбор персонала, обучение	Финансовая, планово-экономическая	Контакты с благополучателями	Планирование	Контроль качества	И т.д. и т.п.
Руководитель			x	x	x					x		x
Руководитель направления							x					
Координатор проектов								x				
PR-менеджер									x			
Офис-менеджер		x			x					x		x
Юридический советник						x						
Эксперт (участник проекта)	x			x	x					x		x
Менеджер											x	
Специалист		x								x		x
Бухгалтер											x	
И т.п.									x			

### Уровень развития (зрелости) сотрудников

в зависимости от компетенции и заинтересованности

Высокая зрелость	Средняя зрелость		Низкая зрелость
	←—————→		
D <sub>4</sub>	D <sub>3</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>1</sub>
Способен выполнить задачу, мотивирован и уверен в себе	Способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Еще не способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Не способен выполнить задачу, но мотивирован и уверен в себе
Уверенный профессионал	Осторожный исполнитель	Разочарованный ученик	Начинающий энтузиаст

### Матрица квалификация-мотивация (могу-хочу)

Высокая мотивация	Инструктирование S1	Делегирование S4
Низкая мотивация	Наставнический (обучающий) S2	Поддерживающий стиль S3
	Низкая квалификация	Высокая квалификация



Стили Рук-ва	позитив	негатив
S1	Однозначность задач Стандартизация процесса Единые правила игры Предсказуемое качество Стабильность, уверенность	Ограниченная обратная связь Не способствует развитию творчества Если преобладает – бойкоты, тихий саботаж
S2	Клонирование навыков и умений Четкие критерии Создание команды Уважение и благодарность Относительная уверенность в результатах	Большие временные затраты Риск потерять вариантность в принятии решений Риск потери «дистанции» Вам может понравиться играть в родителя
S3	Моральная поддержка Доверие Психологический комфорт (забота) Творческое развитие	Вероятность ошибки при низком контроле Стресс, опасность недоконтроля Обвинение в субъективизме (поддерживает значит любимчик)
S4	Партнерские отношения с подчиненным/руковод-м Экономия времени Привлекает профессионалов Гибкость компании	Возможность потери контроля над выполнением задачи Утрата лидирующей позиции

РЕВИЗИЯ МОТИВОВ И РАБОЧИХ ТРЕБОВАНИЙ

Мотивы/требования	Ответственность	Гибкость	Коммуникабельность	Стрессоустойчивость	Внимательность
Социальные контакты					
Сбережения					
Любознательность					
Семьи					
Соревновательность					
Физическая активность					

На сколько каждое из требований от вас на работе влияет на ваши мотивы?

- 2 сильно мешает
- 1 просто мешает
- 0 не влияет
- + 1 поддерживает/помогает
- + 2 сильно поддерживает

РЕВИЗИЯ МОТИВОВ И РАБОЧИХ ТРЕБОВАНИЙ

- **Власть** - это желание оказывать влияние.
- **Независимость** - это желание полагаться на себя самого.
- **Любознательность** - это желание знания.
- **Приятие (одобрение)** - это желание одобрения.
- **Порядок** - это желание все упорядочить.
- **Сбережения** - это желание собирать, запасать и хранить.
- **Честь** - это желание соблюдать традиционные кодексы морали.
- **Идеализм** - это желание социальной справедливости.
- **Социальные Контакты** - это желание взаимодействия с другими людьми.
- **Семья** - это желание растить своих детей.
- **Общественное Положение** - это желание престижа.
- **Соревновательность** - это желание расплатиться за обиду.
- **Романтические Отношения** - это желание секса.
- **Насыщение** - это желание потреблять пищу.
- **Физическая Активность** - это желаниа мускульной активности.
- **Покой** - это желание эмоционального спокойствия.

### Уровень D<sub>1</sub> (*Начинающий энтузиаст*)

- Постановка задач для новичка - по алгоритму, так как нет опыта, нет знания технологии работы, специфики деятельности в конкретной организации. Руководитель показывает технологию, дает подробные указания и отслеживает исполнение. Обратная связь осуществляется после выполнения каждого шага алгоритма.

### Уровень D<sub>2</sub> (*Разочарованный ученик*)

- Сотрудник уже обладает определенным багажом знаний, постановка задач для него - по алгоритму, более крупными шагами, с большей свободой на тех этапах, которые он уже освоил. Руководитель обсуждает с ним цели (возникает дополнительно постановка задач по результату), отслеживает исполнение, корректирует и дает обратную связь. Важный момент - подчиненному нужна поддержка руководителя: «Я в тебя верю, у тебя все получится!»

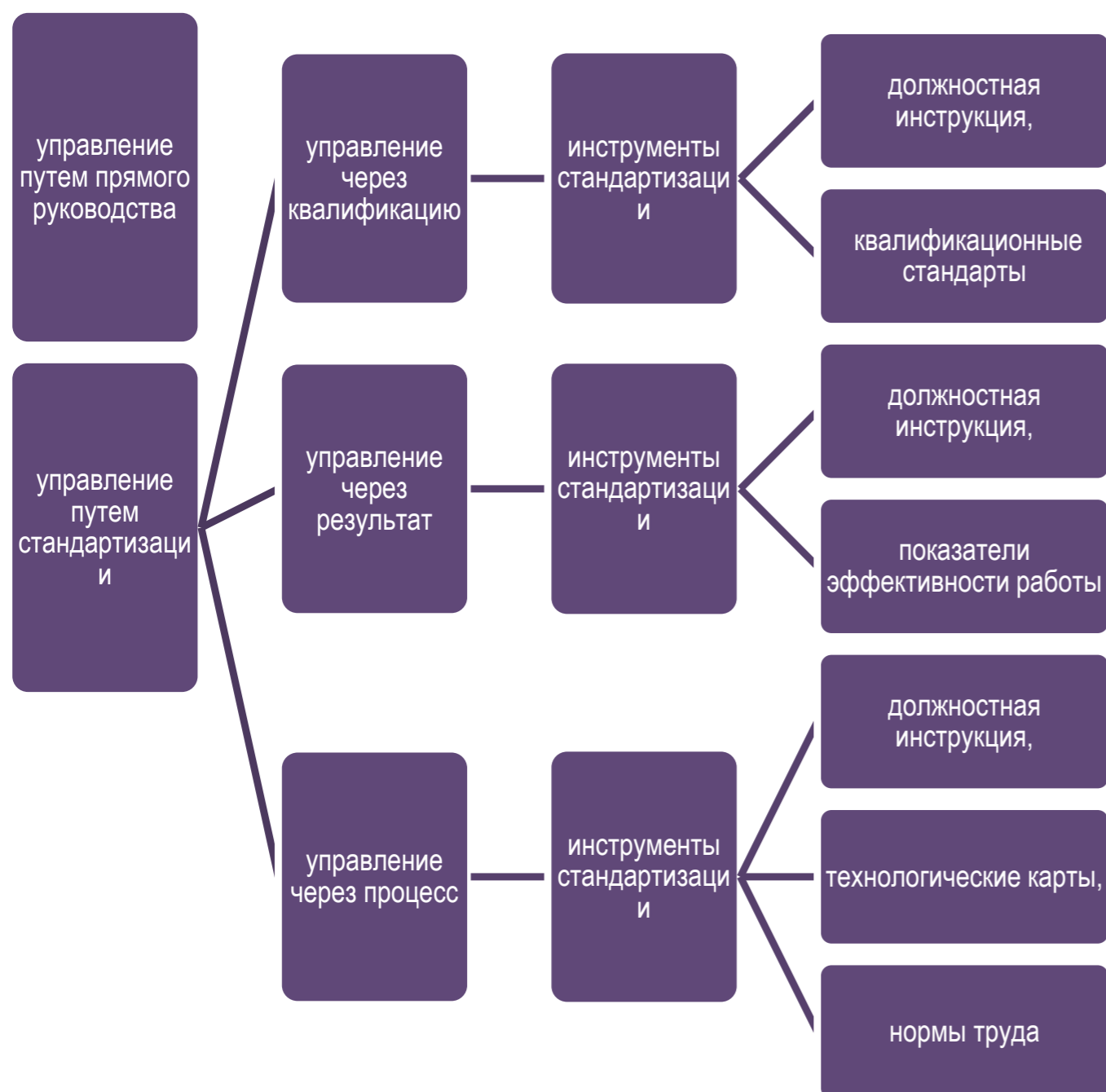
### Уровень D<sub>3</sub> (*Осторожный исполнитель*)

- Сотрудник освоил технологию работы, но недостаточно мотивирован, ему уже неинтересно заниматься рутинной работой, появляются амбиции, избирательность в выборе рабочих заданий. Постановка задач и контроль для такого сотрудника - по результату. Обратная связь и вознаграждение по достижению результатов (итоговых и промежуточных), эти вопросы нужно согласовать с сотрудником заранее. Сотрудник не нуждается в указаниях, но ему нужна поддержка в форме обмена мнениями, чтобы укрепить его пошатнувшуюся мотивацию. Он хочет, чтобы руководитель учитывал его мнение при принятии решений.

### Уровень D<sub>4</sub> (*Уверенный профессионал*)

- Грамотный, опытный, мотивированный специалист. В трудной ситуации всегда выручит, поможет. Постановка задач для такого сотрудника - по проблеме. Поддержка руководителя уже не нужна, указания - тем более. Такому сотруднику уместно передать ответственность за принятие решений, поручив самому управлять своей территорией. Главное – не забывать благодарить его.

## Способы управления деятельностью работника



## Инструменты управления работником

## Должностная инструкция

- инструмент управления через стандартизацию, позволяющий регулировать деятельность работника в системе организации.

## Показатели эффективности труда

- стандарт измерения результатов работника в соответствии с планами компании.

## Норматив

- условие или граница приемлемости результата.

## Квалификационный стандарт

- перечень навыков и знаний работника, позволяющий решать задачи, поставленные перед работником.

## Технологическая карта

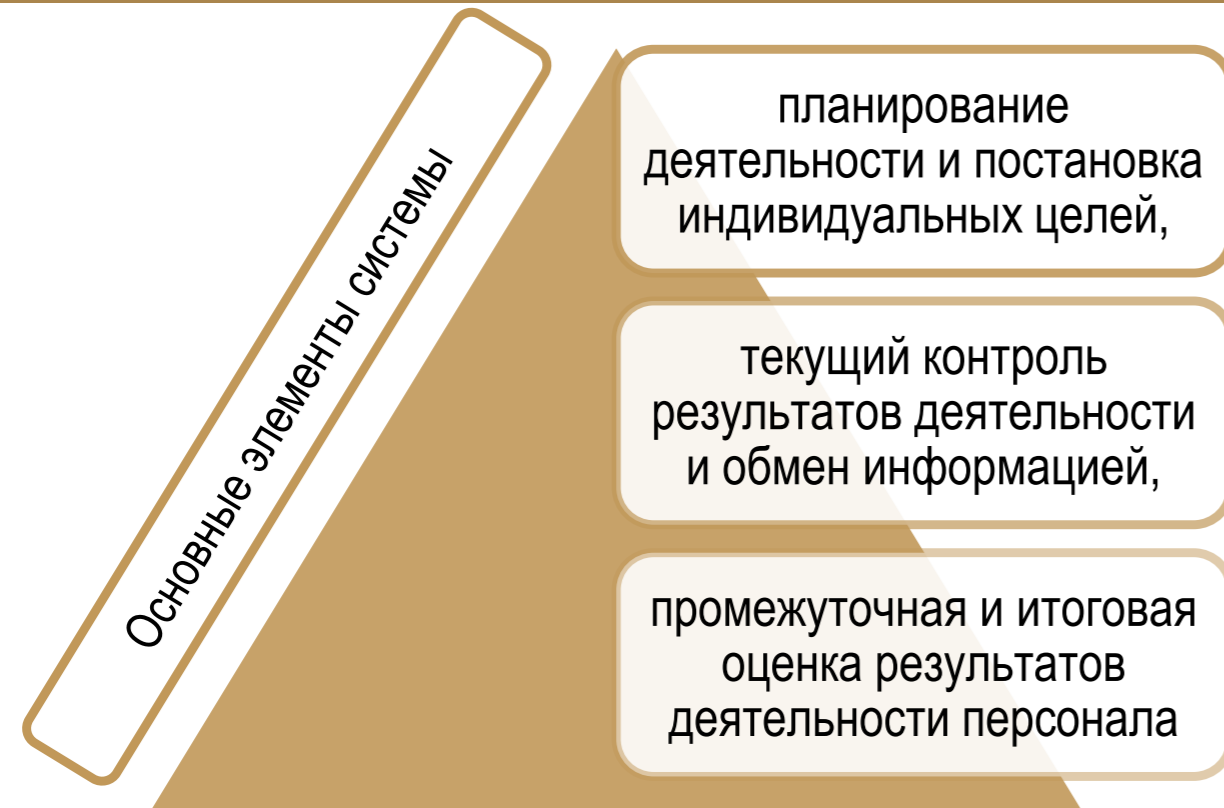
- четко заданный алгоритм действий, совершаемых для получения заданного результата.

## Нормы труда

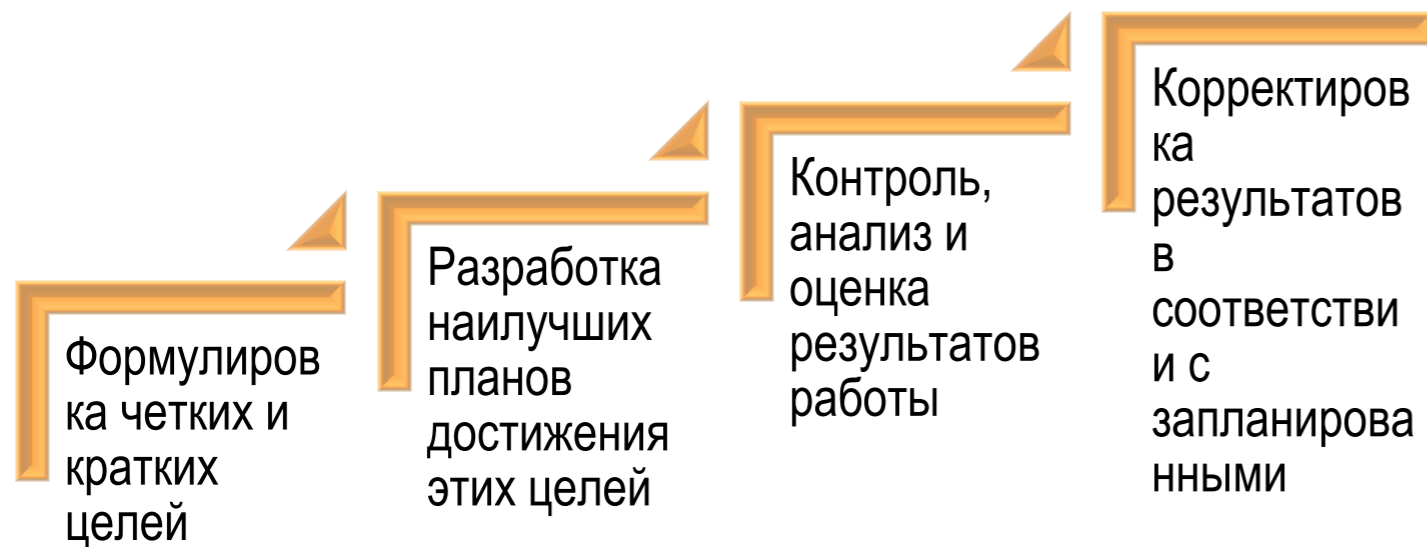
- стандарт достижения уровня, количества и качества результатов работника при заданном уровне квалификации.



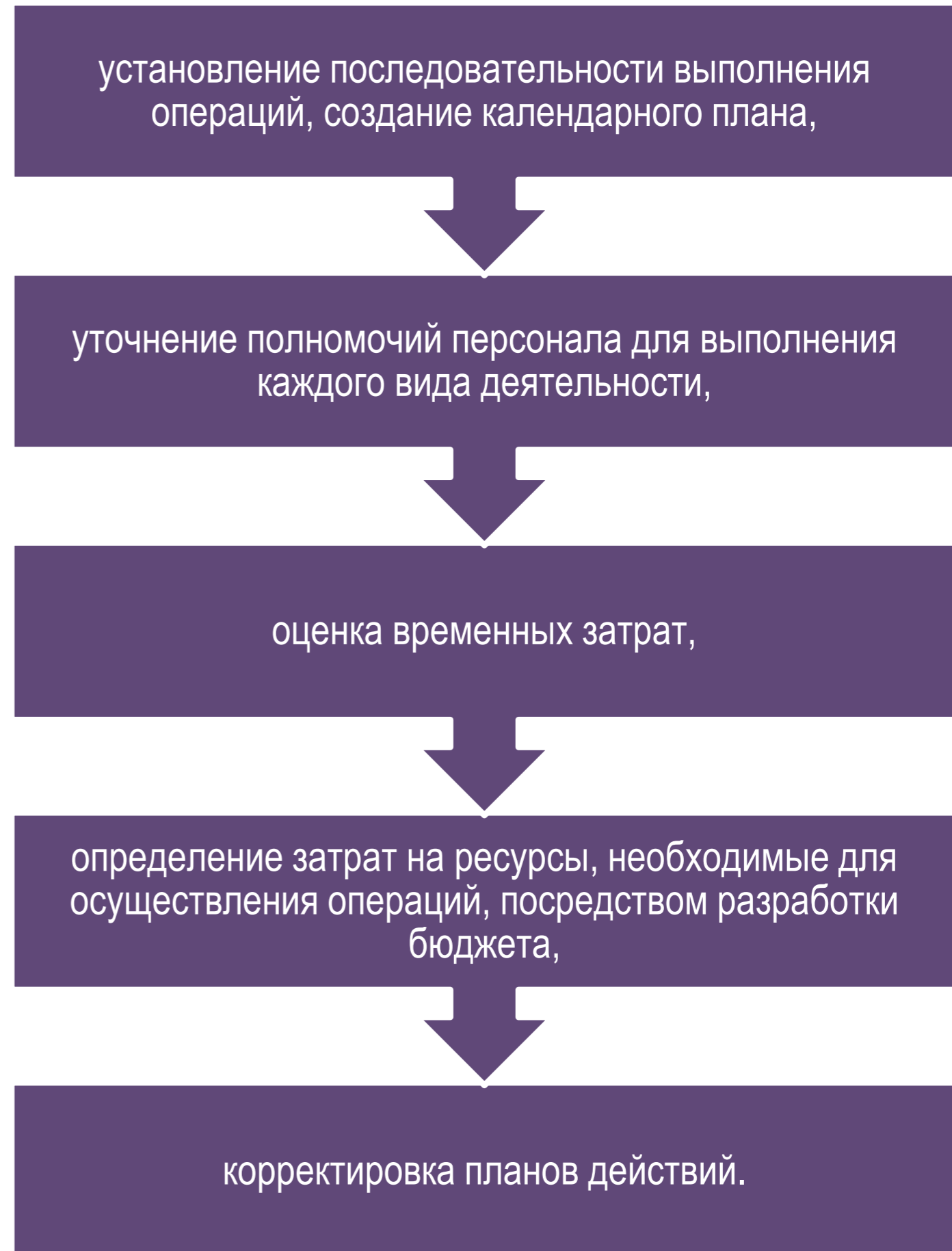
## Концепция управления персоналом по целям



## четыре этапа управления по целям:



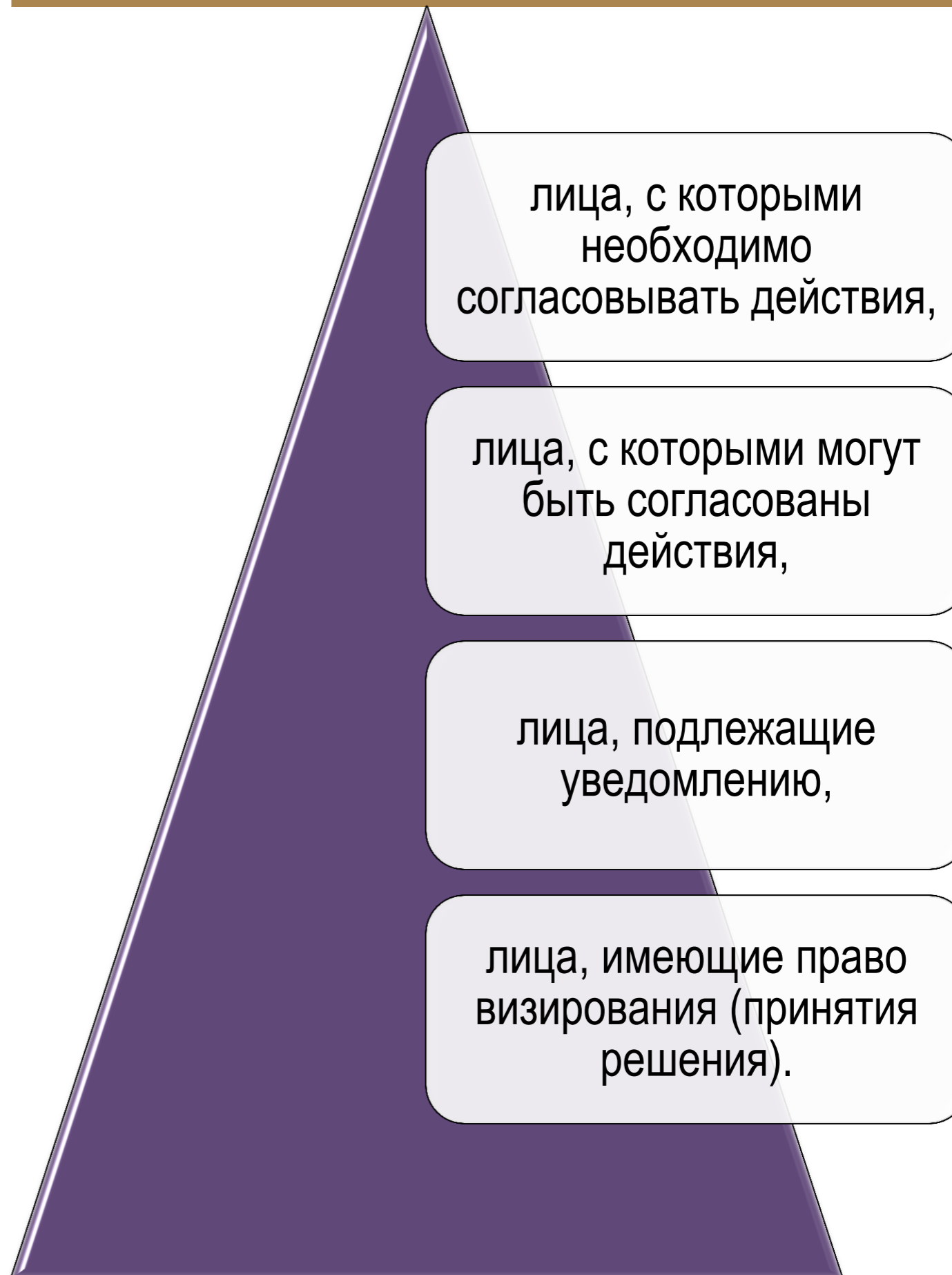
## Этапы планирования управления персоналом по целям

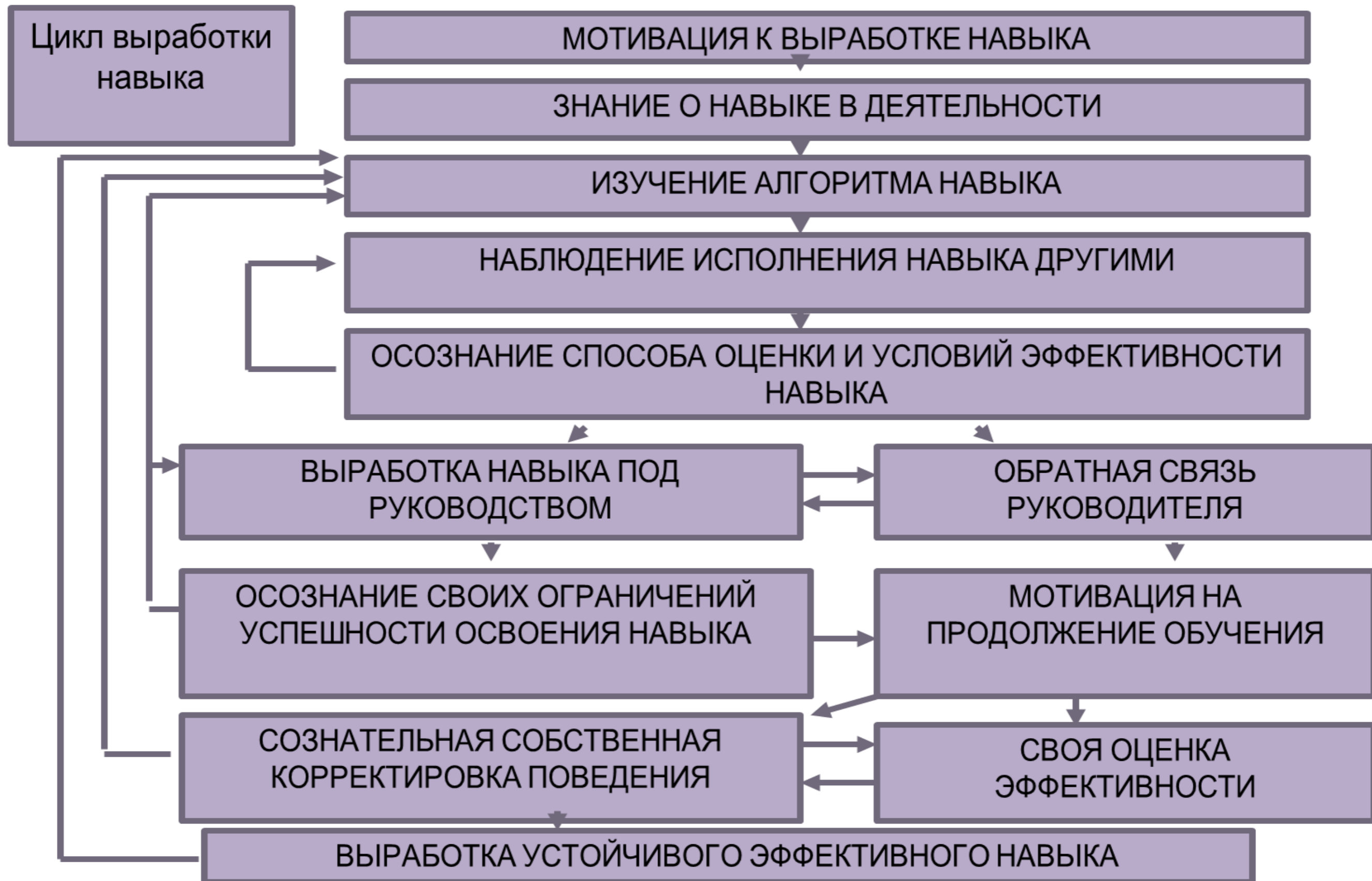


Основные параметры описания должности:



Система должностной власти





## Эффективная обратная связь

1

- ориентирована на результат, а не на личность исполнителя;

2

- обратная связь должна быть прозрачна и понятна для работника, структурирована, подкреплена аргументами (отчеты, статистика, фиксация результатов наблюдения, результаты оценки и т.п.);

3

- обратная связь должна даваться на постоянной основе;

4

- обратная связь всегда начинается с предмета оценки (конкретная задача, процесс, ситуация, наблюдение и т.п.), т.е. не обобщенная оценка поведенческих факторов работника, а разбор конкретной ситуации;

5

- обратная связь сочетает критику и позитивную оценку, плюсы и минусы исполнения;

6

- обратная связь дается непосредственно после выполнения задания или получения заключения об исполнении;

7

- руководитель должен запрашивать обратную связь от исполнителя об исполнении (как он оценивает, в чем видит свои ошибки, в чем видит причины, как предполагает устранять, как предполагает проводить профилактику проблем) – что формирует механизм самооценки;

8

- руководитель должен запрашивать обратную связь от исполнителя о процессе получения обратной связи (понятно ли содержание, эффективен ли способ подачи обратной связи) – корректирует механизм дачи обратной связи руководителем;

9

- если исполнитель имеет подчиненных, целесообразнее проводить сначала обратную связь только с ним, а потом по согласованному с исполнителем решению проводить обратную связь с подчиненными исполнителя либо в присутствии исполнителя, либо присутствовать при даче обратной связи исполнителем своим подчиненным;

10

- обратная связь должна даваться только в зоне квалификации работника, в зоне прав работника и в зоне ответственности работника;

11

- обратная связь должна даваться как на текущую ситуацию, так и формировать зону ближайшего развития работника.



## Цепочка положительного подкрепления



## Меры поддержания и изменения организационной культуры:

1

- Объекты и предметы внимания, оценки и контроля менеджеров;

2

- Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы;

3

- Моделирование ролей, обучение и тренировка;

4

- Критерии определения вознаграждений и статусов;

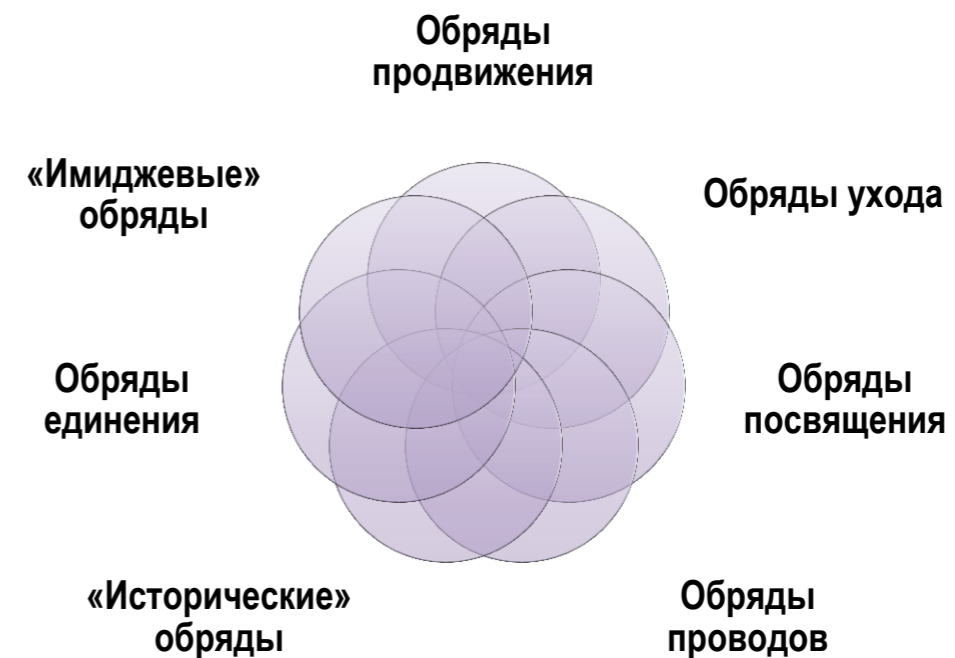
5

- Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения;

6

- Организационные символы и обряды

## Типы обрядов



## Типы мероприятий



## Организационная культура

- это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других



## Корпоративная культура

- совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации

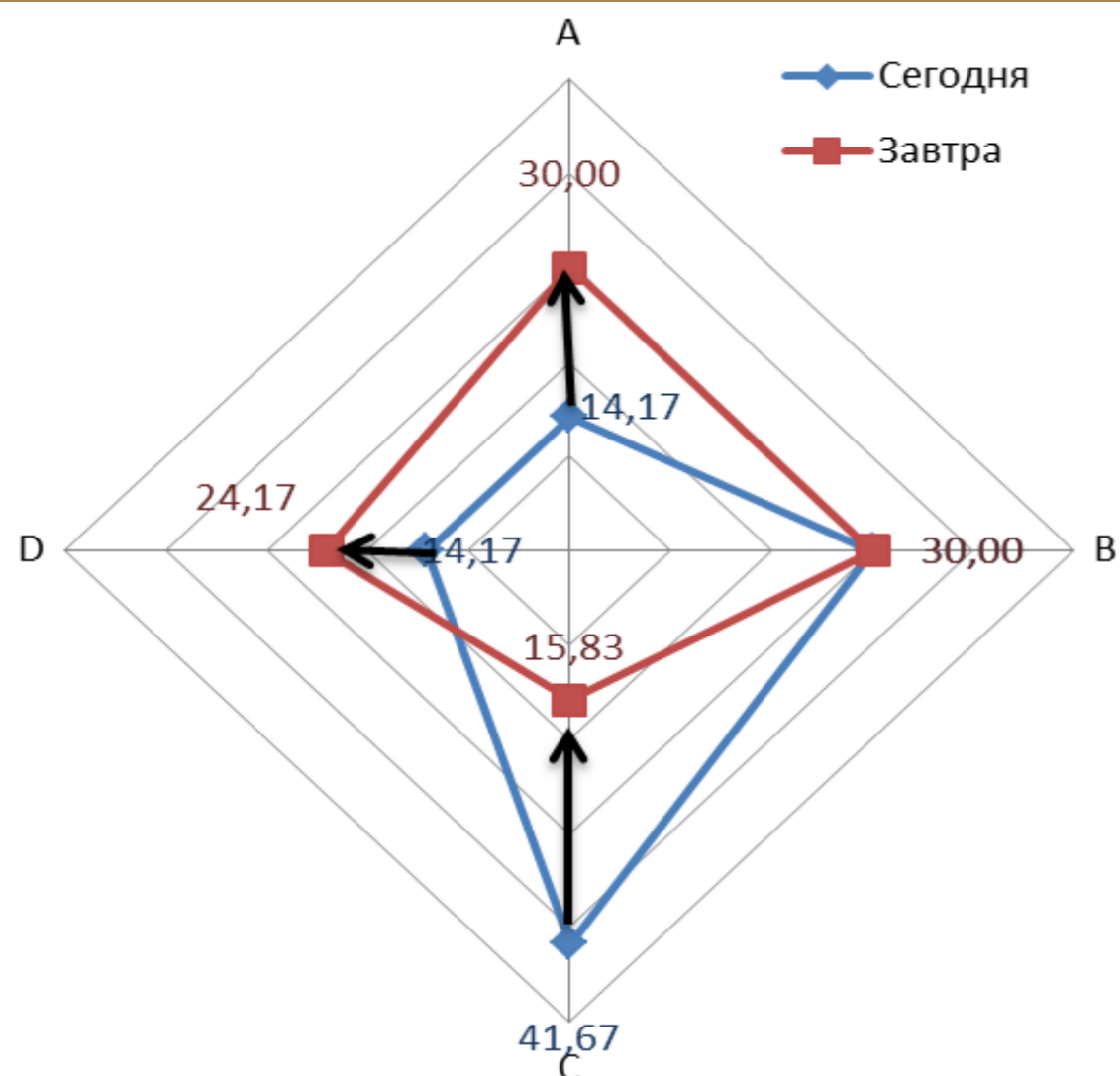




## Диагностика корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

1. Важнейшие характеристики		Сегодня	Завтра
A	Организация подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего, поддерживающими друг друга.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задачи. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
	Всего	100	100
2. Общий стиль лидерства в организации		Сегодня	Завтра
A	Лидерство как мониторинг, стремление помочь или научить		
B	Лидерство как пример предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Лидерство как пример деловитости, жесткости, ориентации на результаты		
D	Лидерство как пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности		
	Всего	100	100
3. Управление сотрудниками		Сегодня	Завтра
A	Поощряется бригадная работа, ценятся человеческие отношения, единодушие в принятии решений		
B	Поощряется индивидуальный риск, новаторство, свобода мнений и самобытность		
C	Проявляется высокая требовательность к персоналу, жесткое стремление к конкурентоспособности, поощряются достижения		
D	Гарантируется занятость, требуется подчинение, поощряется предсказуемость и стабильность в отношениях		
	Всего	100	100
4. Связующая сущность организации		Сегодня	Завтра
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
	Всего	100	100
5. Стратегические цели		Сегодня	Завтра
A	Внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
B	Внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
C	Внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
D	Внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
	Всего	100	100
6. Критерии успеха		Сегодня	Завтра
A	Развитие персонала, бригадная работа, увлеченность сотрудников делом, забота о людях.		
B	Обладание уникальной или новейшей продукцией.		
C	Победа на рынке, опережение конкурентов.		
D	Рентабельность и надежность, низкие издержки		
	Всего	100	100

## Диагностика корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну



В анкете параметр

**A** - соответствует клановой оргкультуре,

**B** — адхократической,

**C** — рыночной;

**D** — иерархической.

В соответствии с полученными данными вычерчивается профиль организационной культуры организации, которая может иметь различную форму (синяя линия — имеющаяся красная линия — желательная). Чем больше линии совпадают, тем меньше это свидетельствует о кризисных явлениях в организации

### Клановая культура

- Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет командную работу, участие людей в организации и согласие

### Адхократическая (органическая) культура

- Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу

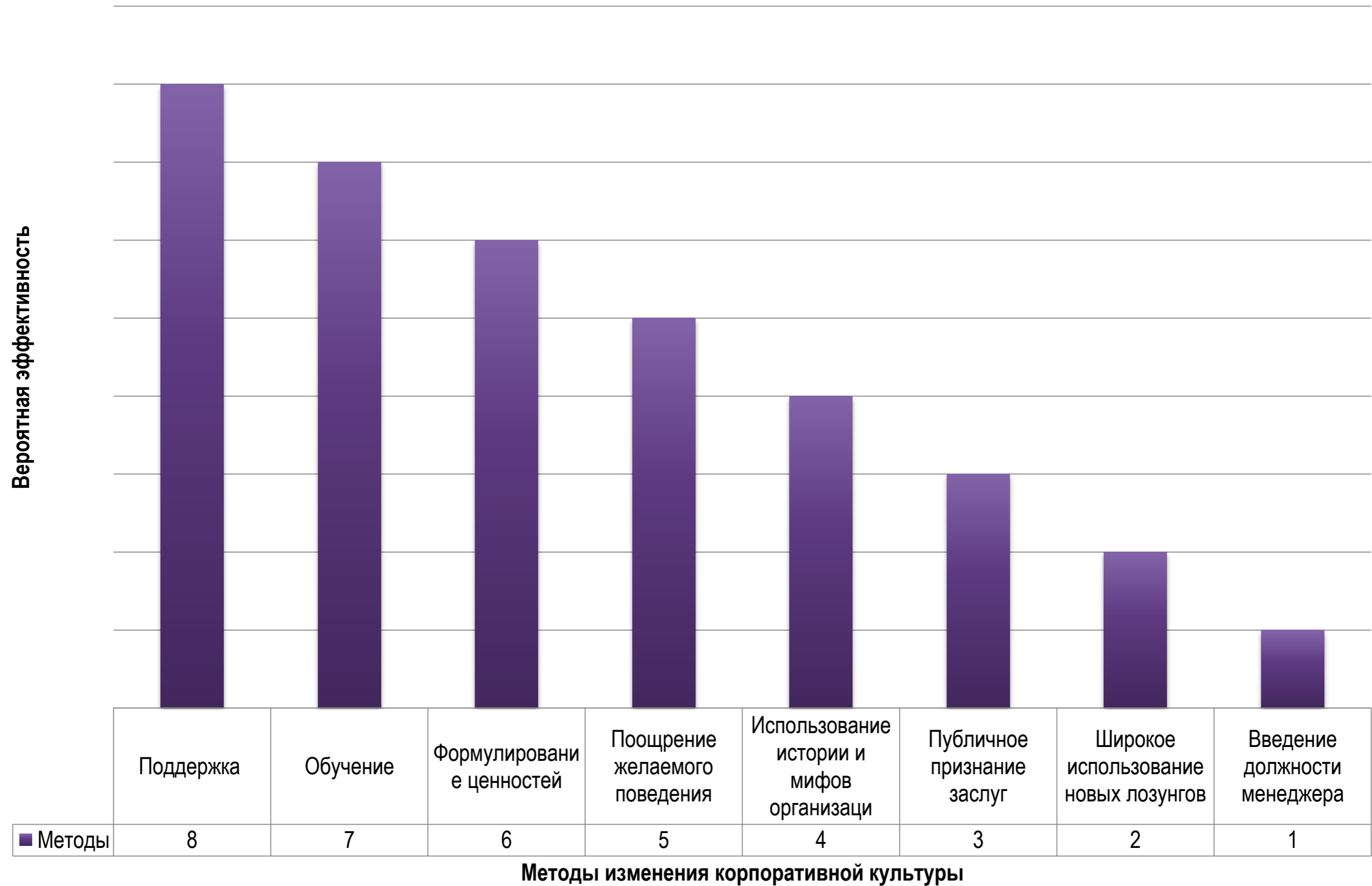
### Рыночная культура

- Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность

### Бюрократическая (иерархическая) культура

- Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости

## Эффективность методов изменения корпоративной культуры



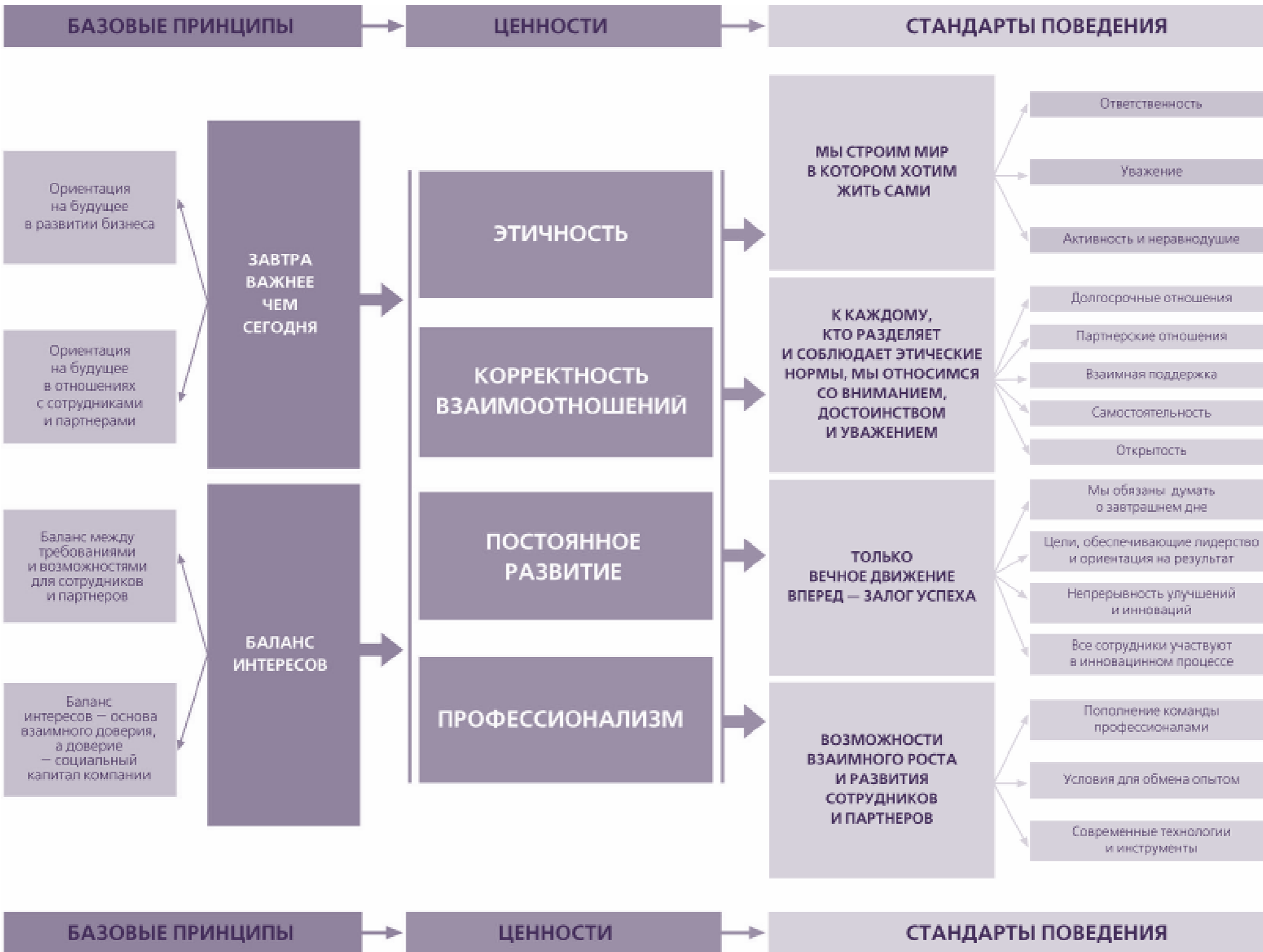
## Элементы корпоративной культуры

**Базовые  
принципы  
деятельности  
компании**

**Ценности,  
лежащие в  
основе  
деятельности  
компании**

**Стандарты  
поведения,  
принятые в  
компании**

# Схема корпоративного культуры



Оценка при найме



Оценка по итогам испытательного срока



Оценка периодическая



Оценка результатов деятельности



Оценка по итогам проекта



Оценка по компетенциям

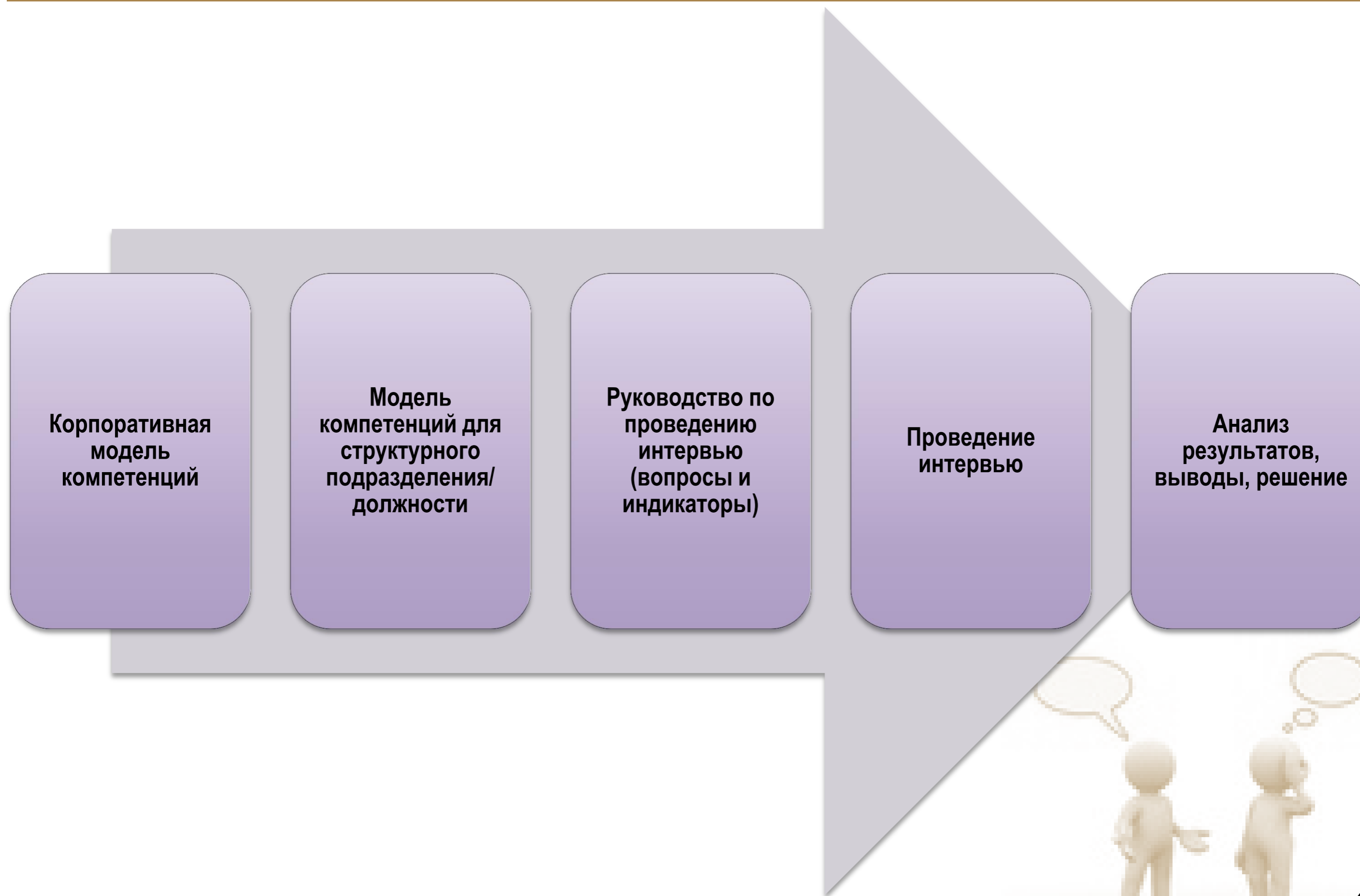


## Виды оценки персонала при найме

	Базовое интервью	Ассесмент-центр*	Индивидуальная оценка	Кейс-тестинг
Основной метод	Интервью квалификационное	Бизнес-симуляции	Интервью по жизненным событиям/ Интервью по компетенциям	Специализированные кейсы и тесты
Формат	Индивидуальная беседа с внутренним экспертом – 1 час	Оценка в группе по 10 человек. Оценка занимает 1- 2 дня для участников	Индивидуальная беседа с экспертом – 4 часа	Выполнение письменных заданий – 2-3 часа.
Результат	Оценка опыта и профессиональной квалификации	Количественные оценки по компетенциям, отчет	Качественная характеристика делового потенциала, сильных и проблемных сторон работника + количественные оценки по компетенциям	Оценка профессиональных и управленческих компетенций
Кто проводит и кто оценивает	Сотрудник кадровой службы	Руководители подразделений, консультанты	Эксперты внутренние или внешние	Эксперт внутренний или внешний 1-2
Преимущества	Отсутствие затрат, быстрота, внимание только ключевым навыкам	Публичная объективная процедура. Возможность сравнивать людей при отборе Минимум ошибок	Индивидуальный подход к менеджеру. Возможность точно спрогнозировать потенциал адаптации в должности .	Низкие затраты времени
Когда применяется	Для подбора рядовых сотрудников или как предварительный метод при подборе менеджеров	Большой набор менеджеров среднего звена одного профиля (развитие филиальной сети)	Подбор высших руководителей из внешних или внутренних кандидатов, высоко значимая должность среднего звена	Селективная оценка больших групп сотрудников (напр. торг. предст -ли) Применяется в качестве предварительной оценки

**Ассесмент-центр**, или **центр** оценки (от англ. **assessment center**) — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик...

## Интервью по компетенциям Этапы реализации





## «Планирование и Управление исполнением»

### Пример компетенции

- Способность соотносить поставленные задачи во времени.
- Умение определять и правильно распределять требуемые ресурсы.
- Определение приоритетов в работе.
- Способность эффективно организовывать деятельность, разбивая ее на этапы.
- Организация работы своего подразделения.
- Распределение задач с учетом возможностей, знаний и навыков подчиненных.
- Четкая постановка задач перед подчиненными.
- Последовательный контроль результатов по выделенным заранее критериям.

### Индикаторы к компетенции

- Может ясно рассказать о своих функциональных обязанностях
- Может расставить приоритеты, рассказывая о своей деятельности
- Точно оценивает затраты времени на выполнение типичных рабочих задач
- Четко и без долгих раздумий отвечает на вопросы “Какие аспекты в Вашей работе требуют точного планирования?”, “Какие факторы надо учитывать при составлении плана?”.
- Выделяет факторы, которые мешают точному выполнению планов (напр., специфика рабочего процесса, особенности отдельных начальников, коллег и т.п.)
- Из рассказа видно, что он отслеживает и учитывает сильные\слабые стороны подчиненных при распределении ролей.
- Четко выделяет конкретные параметры контроля, которые он использует в работе. Имеет свою собственную разумную систему контроля за исполнением (при этом, может не уметь ее четко изложить).
- В рассказе редко встречаются ситуации, когда он в последний момент узнает от подчиненного, что задание не выполнено.
- Не ссылается на непонятливость и безответственность подчиненных.

### Пример вопросов к компетенции

- Что Вам приходится планировать в своей работе? Как Вы это делаете?
- Насколько вообще Ваша работа поддается планированию?
- Часто ли Вам не удается следовать ранее намеченным планам? Почему так происходит?
- Сколько у Вас подчиненных? Какого рода поручения Вы даете своим подчиненным, от чего это зависит? Приведите примеры задач данных разным людям.
- Каким образом Вы убеждаетесь, что подчиненные понимают суть поручаемых заданий: что, как и когда должно быть сделано? Были ли случаи непонимания задачи? Приведите примеры, что Вы делали в таком случае?
- Как Вы контролируете ход и результаты выполнения порученной сотрудникам работы? Приведите несколько примеров осуществляемого Вами контроля.
- Что Вы предпринимаете в случаях, когда исполнительность подчиненных Вас не удовлетворяет?

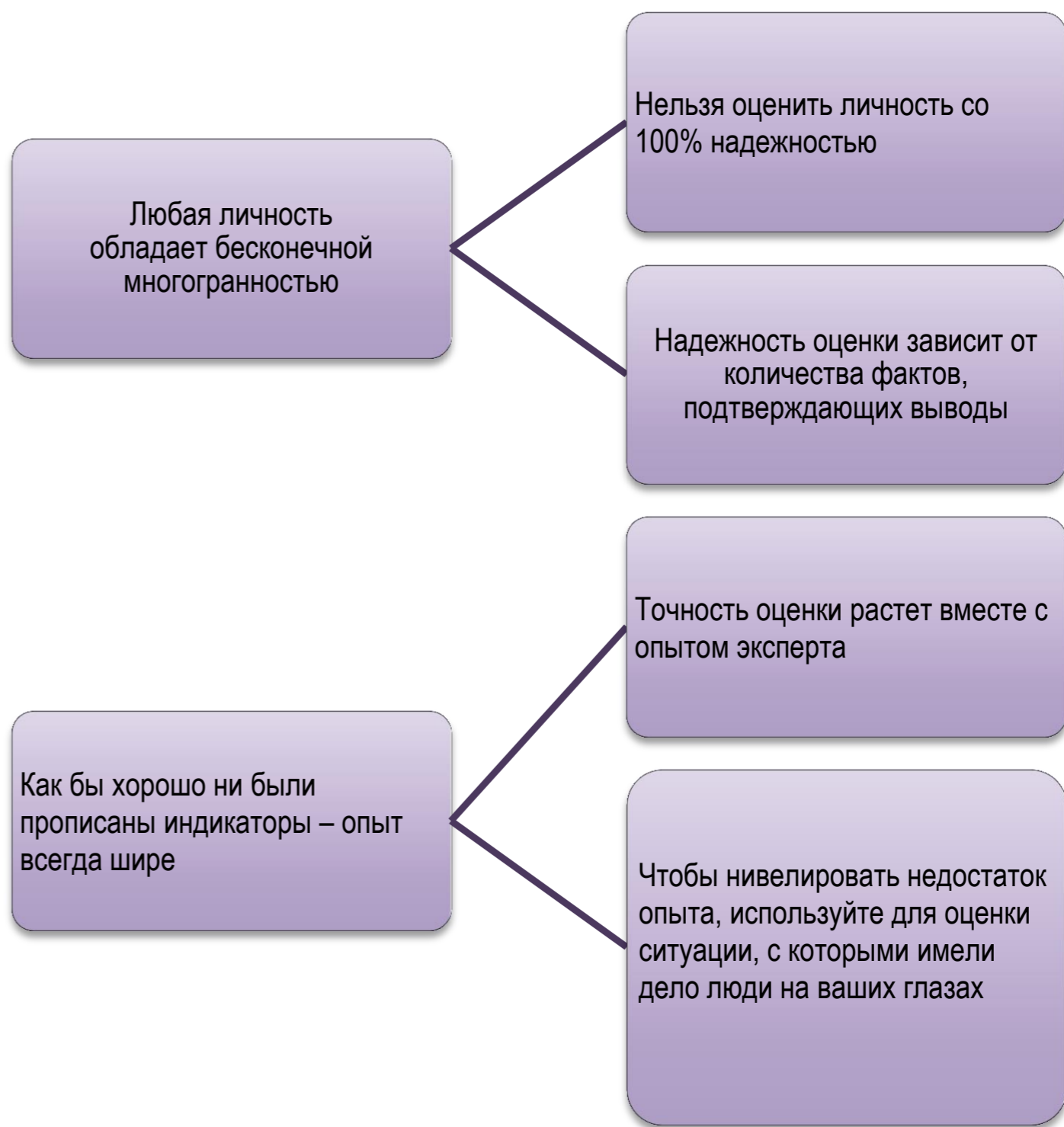
**Интервью по компетенциям Трудные компетенции для оценки**

Компетенции	Как оценить
Идеологические, ценностные Корпоративность, Ответственность	Косвенная оценка. Экстраполяция оценки данного качества В других сферах
Характеристики мышления Аналитическое, системное, стратегическое мышление	Задачи, кейсы в рамках интервью

**Интервью по компетенциям Что должно настораживать интервьюера**

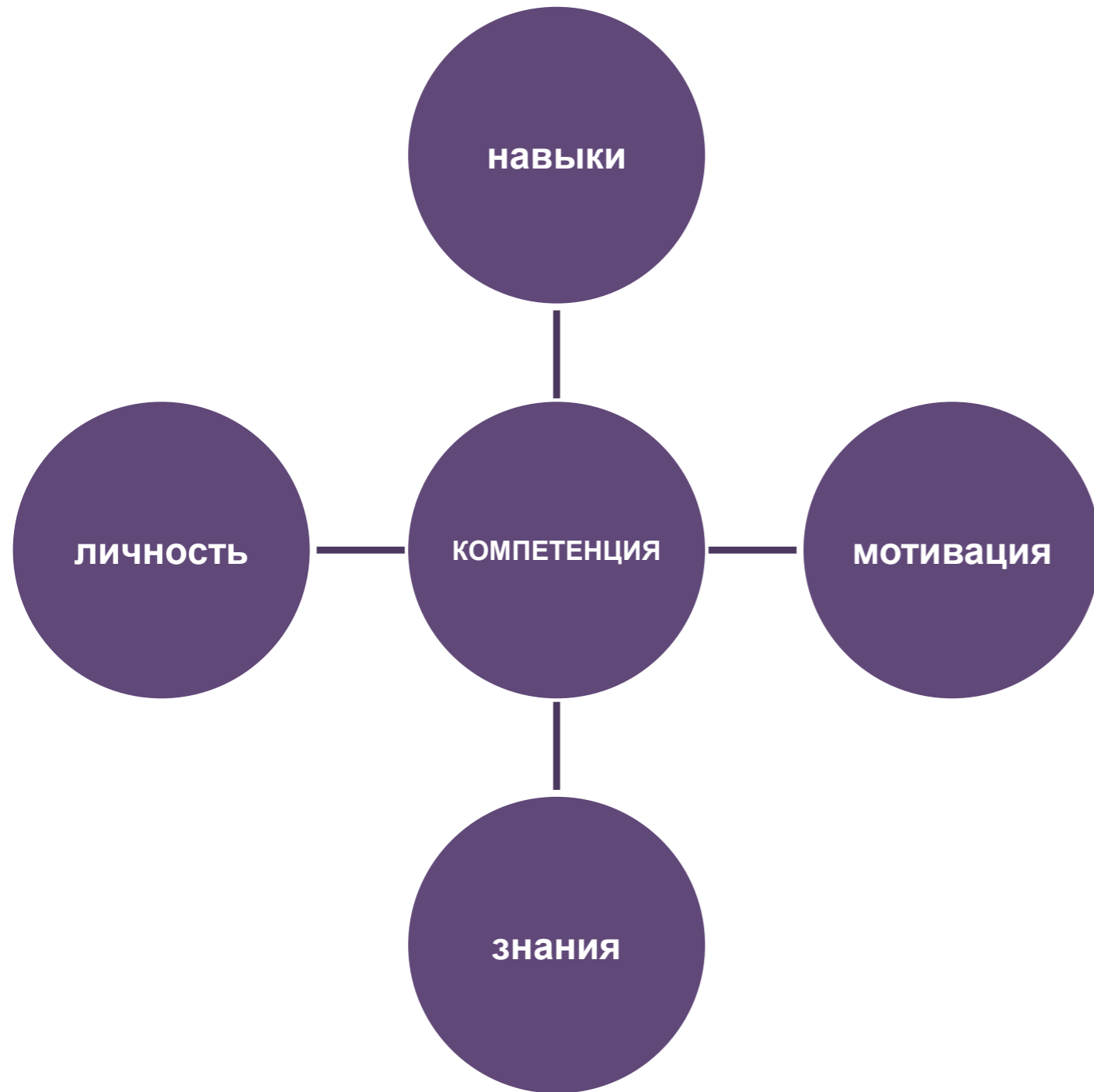
Проблема	Решение
Закрытый собеседник (дает односложные ответы)	Задавайте больше открытых вопросов и просите больше примеров
Слишком все гладко и хорошо в его ответах	Задавайте «нерабочие» вопросы, наблюдайте невербальные реакции
Через 10 минут от начала интервью кажется, что он идеально подходит/совсем не подходит	Продолжайте интервью, формулируйте для себя, что произвело впечатление и проверяйте гипотезы вопросами

**Интервью по компетенциям Важно помнить**



## Компетенции

**Компетенции** – это не поведение само по себе, это репертуар поведенческих моделей, которые позволяют одним людям эффективнее выполнять работу чем другим людям.



## Модель компетенций

Зачем нужны компетенции?

- Позволяют формировать единые «прозрачные» критерии оценки;
- Являются основой отбора, продвижения, компенсаций;
- Снижают субъективизм в принятии управленческих решений и повышается доверие к ним;
- Задают систему координат, которая позволяет определить и выявить не только наиболее профессионально компетентных работников, но работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной корпоративной культуры.

Кластер	Компетенция
Коммуникационные	Работа в команде
	Ведение переговоров
Деловые	Стратегическое понимание
	Организация
	Решение проблем
Личностные	Инновативность и гибкость
	Стрессоустойчивость
	Принятие решений
	Лидерские способности
Профессиональные	В соответствии с должностью
Корпоративные	Погруженность
	Соблюдение корпоративных норм

Пример описания компетенций

УРОВЕНЬ		РАБОТА В КОМАНДЕ
A	Уровень мастерства	Подбирает совместимых и взаимодополняющих людей в команду; мотивирует людей на командный стиль работы личным примером; дает возможность проявить себя каждому члену команды
B	Уровень высокой компетентности	Устанавливает контакт и поддерживает эффективные взаимоотношения с коллегами на разных должностных уровнях и из разных подразделений компании. Предлагает конструктивные пути решения конфликтов; учитывает индивидуальные особенности и предпочтения в работе всех членов команды
C	Уровень базовой компетентности	Поддерживает эффективные взаимоотношения с коллегами из своего подразделения; делится информацией; включается в работу команд и придерживается позиции взаимовыручки; признает свои ошибки в работе; неконфликтен: не провоцирует конфликт, но при его возникновении стремится его поддержать эффективные взаимоотношения с коллегами из своего подразделения; делится информацией; включается в работу команд и придерживается позиции взаимовыручки; признает свои ошибки в работе; неконфликтен: не провоцирует конфликт, но при его возникновении стремится его
D	Уровень ограниченной компетентности	Одиночка, предпочитает делать работу сам, индивидуально, либо силами своего подразделения; при работе в группе молчит, самоустраняется, не доносит суть высказывания до окружающих; избегает конфликтов
E	Уровень некомпетентности	Деструктор, концентрируется исключительно на своих интересах; демонстрирует пренебрежительное отношение к коллегам – перебивает, не слушает, не оказывает поддержки членам команды, «переводит стрелки», интригует; конфликтен

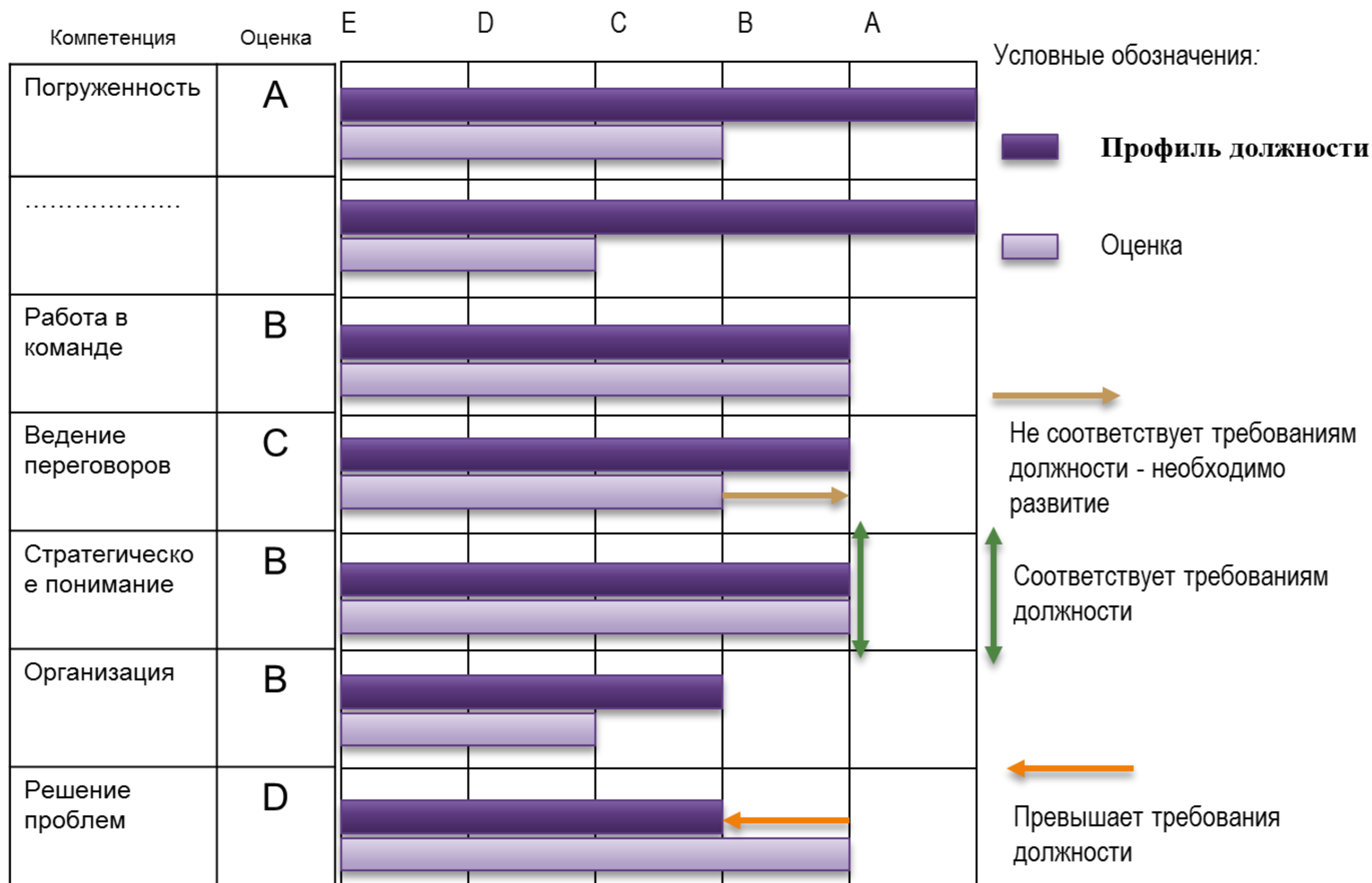
На основе этого инструмента возможно построение профиля должности

Модель компетенций	Руководитель организации					Менеджер/Специалист/Эксперт				
	Уровень мастерства	Высокий уровень	Базовый уровень	Ограниченный	Нулевой	Уровень мастерства	Высокий уровень	Базовый уровень	Ограниченный	Нулевой
Системное мышление										
Творческое мышление										
Ответственность										
Гибкость										
Ориентация на результат и т.д.										

## Оценка компетенций

Кластер	Компетенция	Методы оценки
Коммуникационные	Работа в команде	Деловая игра, групповая дискуссия
	Ведение переговоров	Деловая игра, доклад, презентация
Деловые	Стратегическое понимание	Деловая игра, групповая дискуссия, решение кейса
	Организация	Деловая игра, решение кейса, групповая дискуссия, тестирование, презентация
	Решение проблем	Деловая игра, групповая дискуссия, решение кейса
Личностные	Инновативность и гибкость	Деловая игра, групповая дискуссия, решение кейса
	Стрессоустойчивость	Деловая игра, интервью
	Принятие решений	Деловая игра, групповая дискуссия, решение кейса
	Лидерские способности	Деловая игра
Профессиональные	В соответствии с должностью	Профессиональные задания и тесты
Корпоративные	Погруженность	Оценка руководителя
	Соблюдение корпоративных норм	Оценка руководителя и коллег "по отклонениям"

Результат оценки компетенций





**«Компенсация» для волонтера:**

**помним о многих причинах, по которым люди устойчиво работают в инициативных группах:**

Получить  
удовольствие,

Стать  
победителем  
проблемы,

Стать  
заметным,

Получить  
новый опыт,

Выразить  
свои  
убеждения,

Встретить  
новых людей,

Помочь  
другим,

Проверить  
свои  
способности,

Избежать  
одиночества,

Исследовать  
новые  
подходы,

Отдать долг  
сообществу и  
т.п.



Мыслим широко - группа может предоставить волонтеру ряд необычных вещей для организации работы:

Искусство управления зависит от воображения и способности и видеть рабочую атмосферу с уникальной и разнообразной точки зрения разных людей

Работать постоянно, периодически или разово,

Работать в группе напрямую или только через знакомых,

Приходить в общее место или делать работу дома,

Быть заметными или сохранять участие в секрете,

Работать под руководством или выполнять задачу самостоятельно.

Брать на себя какие-то затраты или получать их компенсацию

Есть много способов поощрить волонтеров за работу.

Составьте список возможностей прямо сейчас, поделитесь им со своими самыми лучшими добровольцами или доброхотами, которых вы знаете, и попросите его дополнить.

И используйте потом!

## Оценка результативности

«В чем польза опыта, если вы не раздумываете над ним?» (Фридрих Великий).

Оценка результативности помогает знать, насколько хорошо и одинаково мы представляем результат, и сделать шаг к улучшению деятельности

Проводим оценку:  
1) подготовка, 2) личное обсуждение, 3) поддержка

Двухстороннее обсуждение фокусируется на будущем и разрешении проблем, а не на пересказе прошлых ошибок

Поощрение – это не выбор, это обязательство

Определите проблемы в системе ранее, чем возложить ответственность на персону.

## Признание волонтеров

( по МакКерли и Линч)

Хвалите часто!

Разные способы похвалы!

Хвалите честно!

Хвалите человека, а не работу»

Хвалите соответственно достижению!

Будьте последовательны (хвалите за сходные результаты)!

Оценивайте вовремя!

Предложите ту похвалу, которая ценна конкретному человеку!

Хвалите за то, что нужно, в большем объеме (не тратьте время только на тех, у кого проблемы)!

**«Тлеющие угольки всегда легко разжечь вновь»  
(пословица)**



Управление человеческими ресурсами – это обязанность лидера.  
Будем усердными и знающими в исполнении этой обязанности

## Список литературы

- Что такое коммуникативная стратегия? // Записки маркетолога URL: [www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_k/communicative-strategy](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/communicative-strategy) (дата обращения: 06.12.2016);
- Крутушкина О.В. Сущность и типы коммуникационных стратегий // URL: [www.rusnauka.com/26\\_SSN\\_2008/Economics/34703.doc.htm](http://www.rusnauka.com/26_SSN_2008/Economics/34703.doc.htm) (дата обращения: 06.12.2016);
- Кравец М.А., Коммуникативная стратегия: систематизация определений, подходы к разработке // Научный журнал "ВЕСТНИК Воронежского государственного университета". - 2013. - №1. - С. 149-153;
- Разработка коммуникационной стратегии // COMAGENCY коммуникационное агентство URL: [www.comagency.ru/pages/razrabotka-kommunikacionnoj-strategii](http://www.comagency.ru/pages/razrabotka-kommunikacionnoj-strategii) (дата обращения: 06.12.2016);
- John Kotter, «Why Transformation Efforts Fail»;
- John Beauclerk, presentation «Strategic Analysis, Formulation, and Implementation.