



**Академия постдипломного педагогического
образования
Санкт-Петербург**

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ К УЧЕБНОМУ КУРСУ

«Коучинг руководящих кадров»

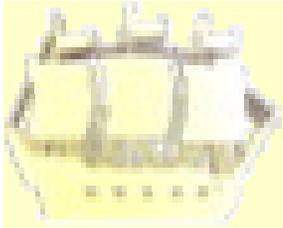
Раздел 5

**Формирование командных процессов
Составитель Н.В. Панова – доцент
кафедры управления и экономики**

СПб АППО

- Формирование и развитие команды
- Групповая динамика
- Адаптация и развитие персонала
- Управление мотивацией в условиях ограниченных материальных ресурсов
- Психологический климат в команде
- Типичные проблемы управления проектами
- План организационных изменений





Возможности:

- **Каждый из участников команды делает свою часть общей задачи, согласовывая ее с общим планом работы. По мере овладения навыками совместной деятельности в команде каждый олучает возможность выступить в любой командной роли, включая роль лидера (инструментального и/или эмоционального).**
- **Достигается возможность развития лидерских навыков, так как каждый получает возможность отработать навыки ведущего группы в процессе принятия группового решения.**

Различные подходы к формированию команд

- **На основе эмоциональной сплоченности** – построение «команды», при котором акцент делается на эмоциональное сплочение, выполнение совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку.
- **Ролевой** – на основе функций и ролей, необходимых для более слаженной работы коллектива, например, командные роли М.Белбина.
- **Проблемно-ориентированный** – организация заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (обычно с участием консультанта) с целью последовательного решения командных проблем и достижения главной командной задачи.
- **Динамический подход** – на основе общепринятой модели групповой динамики: Forming- Storming- Norming- Performing, подменяющей реальные групповые процессы.



Эмоциональная сплоченность

Тренинг эмоциональной сплоченности – улучшение общения между участниками, повышение эмоционально-положительного фона. Команда при этом не формируется.

Примером может служить разработанная нами Командно-интеллектуальная Игра «Матрица»: 120-140 человек одновременно выполняют различные задания в течение 3-4 часов.



Эмоциональная сплоченность

Плюсы и минусы подхода

| Плюсы | Минусы |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Улучшение межличностных отношений между участниками тренинга.• Получение знаний о более эффективных способах делового и межличностного взаимодействия. | <ul style="list-style-type: none">• Тренинг обычно не затрагивает реальные бизнес-проблемы компании и их не решает.• Эмоциональный подъем, ощущаемый участниками, в течение 2-3 месяцев сходит «на нет», и требуется очередной тренинг для «эмоциональной подпитки».• Сформированные на тренинге дружеские отношения могут в рабочей ситуации подменять бизнес-цели, уменьшать время на работу за счет времени на личные увлечения, общение и т.п. |

Типологический/ролевой подход

| Плюсы | Плюсы и минусы подхода Минусы |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Попытка предотвратить конфликты при взаимодействии в реальной деятельности. • Выделение ролевой структуры работоспособного коллектива, понимание необходимости распределения ролей в группе. • Разработка простого, понятного инструментария для диагностики ролевого | <ul style="list-style-type: none"> • Яркое разделение людей по типам личности/командным ролям современными исследованиями не подтверждается • Сильно ограничен в работе с уже существующими рабочими коллективами, подобранными по профессиональному принципу. • Жесткое распределение ролей останавливает развитие группы и не дает ей дойти до состояния команды. • Преобладание личных целей над коллективными: каждый старается соответствовать своей роли. • Сложно подобрать людей по заданным критериям и одновременно сохранить |
| <p>состава группы и</p> | <p>требования в области профессионализма</p> |

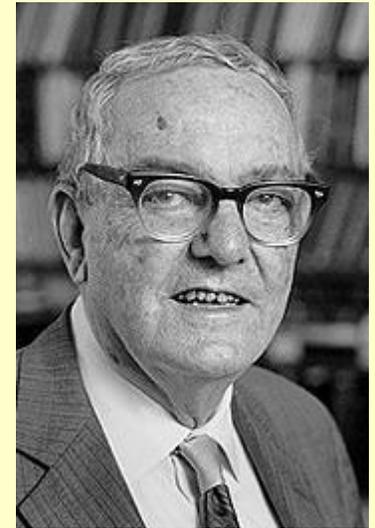
Проблемно-ориентированный подход

В основе проблемно-ориентированного подхода лежит теория «ограниченной рациональности» Гербер Саймана.

Суть идеи «ограниченной рациональности» заключается в невозможности даже самого эффективного лидера увидеть лучшее решение в силу следующих ограничений:

1. Ограниченных познавательных способностей менеджера.
2. Политических факторов в организации.
3. Организационных факторов.

Основа построения команды – это процесс обсуждения рабочих задач, выработка множества решений, выбор лучшего из них, принятие согласованного решения и разделения ответственности за реализацию.



**Гербер Сайман
получил
Нобелевскую
премию в 1978 году
за теорию
«ограниченной
рациональности»**

Проблемно-ориентированный ПОДХОД

Плюсы и минусы подхода

| Плюсы | Минусы |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Осуществляется на реальном проблемном поле компании.• Может проходить без отрыва от основной деятельности.• Носит эволюционно-поступательный характер и снижает сопротивление изменениям. | <ul style="list-style-type: none">• Не происходит системных изменений во взаимодействии членов группы, так как основное внимание уделяется решению задач, а не групповым процессам.• Функции лидера заменяются функциями внешнего модератора (консультанта).• Лидер не обучается иному стилю управления своими сотрудниками, за него группой управляют внешние консультанты. |

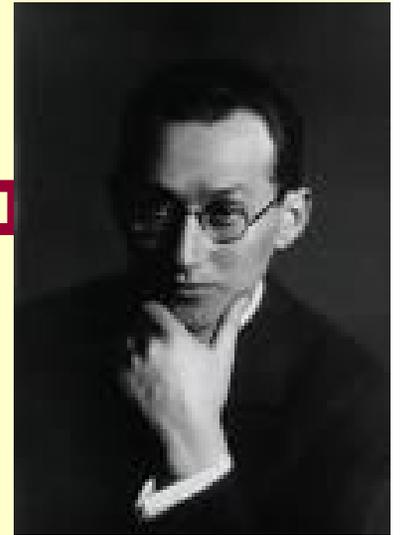
Динамический подход

В основе данного подхода лежит динамическая психология Курта Левина.

«Процесс исследования социальной ситуации должен стать составной частью организации любого процесса, связанного с осуществлением социальных действий» (Курт Левин)

Формирование команды происходит при прохождении стадий развития групповой динамики и достижения группой уровня зрелости.

Основное внимание уделяется процессу развития группы и развитию межличностных отношений.



Динамический подход

Плюсы и минусы подхода

| Плюсы | Минусы |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Понимается необходимость групповых процессов, как определяющих эффективность работы группы.• Учитывается взаимозависимость членов группы.• Улучшается коммуникация между участниками. | <ul style="list-style-type: none">• Отсутствует четкая методология управления групповой динамикой.• Не используются критерии определения этапов группового развития. Из-за этого в большинстве случаев группа остается на начальном этапе групповой динамики.• При таком ведении тренинга группа, так правило, выходит на стадии эйфории или на стадии начала конфликта. |

ТЕХНОЛОГИЯ SNED

SNED – это технология создания команды на основе групповой динамики и проблемно-ориентированного подхода, обеспечивающая поступательное развитие группы, которое сопровождается системными изменениями как в сфере внутригрупповых взаимодействий, так и в сфере решения рабочих задач.

S – самоорганизация

(Self-organization)

N – новые способы достижения цели

(New methods of goal achievement)

E – энергетический потенциал

(Energy)

D – динамика

(Dynamics)

Групповая динамика — внутригрупповой поступательный процесс изменений системы взаимоотношений, способов и традиций взаимодействия между членами группы, приводящий к максимально возможному (при сохранении индивидуальных особенностей) единству целей и мотивов деятельности, ценностей, интересов членов группы.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

Распад

Реорганизация

Продуктивность

Перераспределение

Развитие

Начал

1. Объединение
2. Работа
3. Переход

1. Раскрытые
2. Согласование

1. Ощущение группы
2. Креативная
3. Завершающая



ГРУППОВЫЕ ЭФФЕКТЫ

Основные групповые

эффекты

Мы - Они

Чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и, соответственно, чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»)

Конформизм

Стремление согласиться с мнением большинства членов группы, невзирая на собственное мнение

Группомыслие

Критерием эффективности принятого решения является согласие всех (или абсолютного большинства) членов группы с принятым решением

Групповой фаворитизм

Тенденция каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы, в противовес членам другой группы. Предпочтение норм, правил, интересов своей группы

Групповой эгоизм

Направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам Компании

Эффект социальной лени (Рингельмана)

По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу

Эффект «Мы-Они»

- **Отсутствие** чувства «**Мы**» может повлечь за собой распад рабочей группы.
- Наличие **умеренно выраженного** чувства «**Мы-Они**» приводит к сплочению группы, повышению удовольствия от общения в группе, стремлению конкурировать с другими группами (подразделениями) и, как следствие, повышение эффективности деятельности.
- **Чрезмерное** повышение чувства «**Мы-Они**» приводит к эффекту **группового эгоизма** (группового эгоцентризма):
 - завышенное мнение о способностях и эффективности как членов группы, так и группы в целом;
 - неприятие критики со стороны;
 - снижение эффективности принятия решений вследствие направленности группового мышления на

Индивидуальный менеджмент и Командное лидерство

Индивидуальный менеджмент

- Руководство не командой, а отдельными сотрудниками.
- Преобладание собственных целей, задач.
- Восприятие своего коллектива как набора отдельных сотрудников.

Командное лидерство

- Лидер развивает свой коллектив до самоорганизующейся команды.
- Отвечает за стратегические цели, ресурсы.
- Доверяет коллективу решать тактические задачи.
- Разделяет ответственность за результат с коллективом единомышленников.

Суть командного лидерства

Видение

- Имеет четкий образ команды и видит преимущества командной работы.

Энергия

- Ведет команду в выбранном направлении, используя для этого энергию группы.

Вдохновение

- Побуждает команду к взаимодействию и совместному достижению целей. Помогает увидеть преимущества командной работы и получать удовольствие и от процесса, и от результата достижения целей. Вдохновляет группу к развитию.

Определение команды



Команда – малая группа, члены которой:

- обладают высокой мотивацией к совместной работе;
- преданы общей цели деятельности (что выражается в готовности поступиться личными целями ради достижения целей команды), для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу;
- несут групповую ответственность за результаты своей деятельности.

Колесо Команды



Мифы командообразования

1. Команду можно сделать за один-два дня «веревочного» тренинга, совместных корпоративов и т.п.
2. Считают, что команда нужна всегда для компании.
3. При создании команды не должно быть конфликтов.
4. Команда – это навсегда.
5. Лидерство и команда несовместимы.
6. Создание команды – это одноразовое мероприятие.
7. Команду можно сделать из всего коллектива компании.
8. Команда – это всегда позитивные эмоции внутри группы.
9. Команду можно сформировать отдельно от руководителя.
10. При формировании команды руководитель может сохранить привычный стиль лидерства.

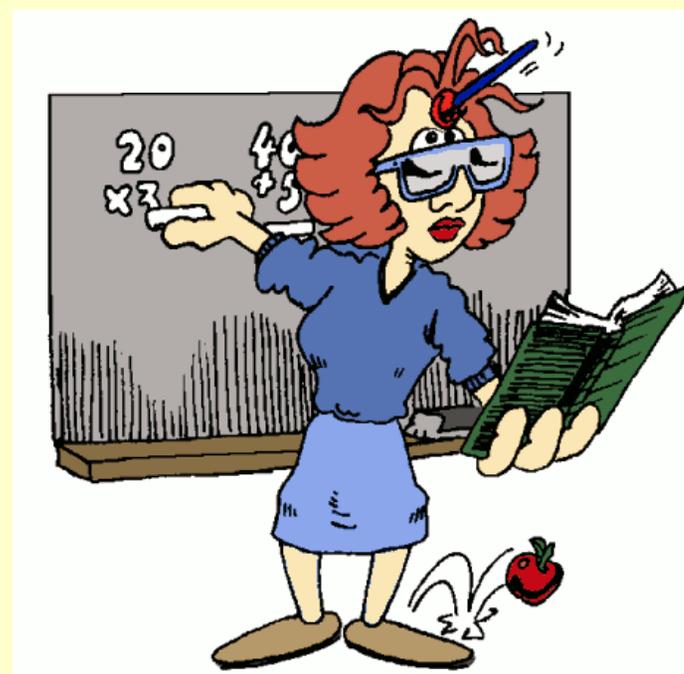
Магнитное поле



- **Магнит** – командный лидер
- **Магнитное поле** – новые нормы командного взаимодействия, групповая идентичность, чувство «МЫ»
- **Железные частицы** – сотрудники. Могут быть либо «намагниченными», либо нет. Если они не «намагничены», то приходится вручную управлять каждой отдельно (индивидуальное лидерство)

УЧИТЕЛЬ

- **Над процессом, вне группы**
- Указывает цели и контролирует их выполнение группой
- Применяется и эффективен в тренингах приобретения навыков



ФАСИЛИТАТОР



- **В стороне от процесса, но в группе**
- Опосредует осознание своих проблем и нахождение решений
- Полезен, когда нужно спланировать стратегию решения

ЛИДЕР

- **В процессе, но над группой**
- Организует и вдохновляет
- Харизматичный лидер»
- Эффективен в тренингах сплочённости при смене стратегического курса команды, проведении изменений в организации



МАССОВИК - ЗАТЕЙНИК

- **В процессе и с группой**
- Веселит, развлекает, «заводит», объединяет в процессе достижения цели
- Эффективен в тренингах по командообразованию





Адаптация и развитие персонала

- 1. Адаптация персонала**
- 2. Развитие персонала**

Адаптация

- В самом общем виде адаптация — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.
- В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию.

Цели адаптации

- ***уменьшение стартовых издержек***, так как пока **новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;**
- ***снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;***
- ***сокращение текучести рабочей силы***, так как если **новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;**
- ***экономия времени руководителя и сотрудников***, так как **проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;**
- ***развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.***

Классификация адаптации

3. По уровню:

- ***первичная*** — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии (адаптация работника в новой должности);
- ***адаптация работника к понижению в должности;***
- ***вторичная*** — при последующей смене работы;
- ***адаптации после увольнения.***

Факторы производственной адаптации

- Характер и содержание труда в данной профессии;
- Уровень организации и условия труда;
- Нормы взаимоотношений в коллективе;
- Организационная структура предприятия;
- Профессиональная структура коллектива;
- Система оплаты труда;
- Производственная и технологическая дисциплина;
- Состояние рабочего места;

Этапы адаптации

- **Этап 1.** Оценка уровня подготовленности новичка для разработки наиболее эффективной программы адаптации.
- **Этап 2.** Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.
- **Этап 3.** Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
- **Этап 4.** Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

2. Развитие персонала

- представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Профессиональное развитие-

- это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Потребность в профессиональном развитии определяется:

- Динамикой внешней среды;
- Появлением технических и технологических новинок;
- Изменением стратегии и структуры организации;
- Необходимостью освоения новых видов деятельности.

Основными направлениями профессионального обучения

- Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы.
- Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами.
- Обучение для повышения общей квалификации.
- Обучение для работы по новым направлениям развития организации.
- Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Основными формами обучения новых работников

- **Индивидуальное обучение** ученика либо прикрепляют к квалифицированному работнику;
- **Групповая (бригадная) форма обучения** предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.
- **Курсовая форма подготовки** применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала в учебной группе под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия или учебного комбината, а затем на рабочих местах предприятия в учебной группе под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника-инструктора производственного обучения.

Конкретные направления повышения квалификации

- **Обеспечение эффективного выполнения новых задач**
- **Повышение гибкости управления и способности к инновациям**
- **Подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению**
- **Освоение новых профессий, в том числе в условиях бригадной формы организации труда**
- **Получение более высокого разряда или адаптации к новой технике**
- **Изучение новых форм организации и стимулирования труда.**

Повышение профессионального мастерства менеджеров

В идеале модель профессиональной подготовки руководителя включает три этапа:

- во-первых, базовую учебу перед занятием первичной должности в течение 1-2 лет в специальном учебном заведении, завершаемую стажировкой и работой в должности;
- во-вторых, краткосрочную учебу перед занятием каждой новой должности, дополняющую и углубляющую базовую;
- в-третьих, повышение квалификации сроком до 2 месяцев.

Повышение профессионального мастерства - виды обучения

- **Систематическое самостоятельное обучение** по индивидуальному плану, утвержденного руководителем и выполняемому под его контролем.
- **Участие в семинарах** по производственным и экономическим вопросам, как по месту работы, так и в других организациях.
- **Краткосрочное** (по мере необходимости, но не реже одного раза в год) обучение по месту работы или в учебных заведениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров.
- **Длительное периодическое** обучение (не реже одного раза в пять лет).
- **Стажировка** на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях, в высших учебных заведениях, в том числе за рубежом.
- **Обучение в целевой аспирантуре, докторантуре** по темам, интересующим данную организацию.
- **Переподготовка**- получение новой специальности в академиях, институтах повышения квалификации, на специальных факультетах высших и средних специальных учебных заведений.

Тренинг как форма обучения

Тренинг имеет три фазы:

- «размораживание» существующих стереотипов поведения;
- его изменение;
- закрепление и «замораживание» новых форм.

Он осуществляется в форме докладов о результатах научных исследований, обсуждения, дискуссии, изучения конкретных ситуаций, работы в группах.

Принципы обучения взрослых людей

- **Осмысленность, практическое отношение и изучаемому материалу, мнениям других и своей позиции;**
- **Связь изучаемого материала с практикой и имеющимися знаниями;**
- **Максимальную интеллектуальную и эмоциональную вовлеченность в учебный процесс;**
- **Неформальную атмосферу занятий;**
- **Реалистичность проблем и приближенность к рабочей обстановке;**
- **Практическое закрепление знаний в процессе обучения;**
- **Осмысленность, критическое отношение к изучаемому материалу, мнениям других и своей позиции;**
- **Разнообразии применяемых методов обучения и стимулов.**

Деловая игра как метод обучения

- Деловая игра индивидуализирована, близка к профессиональной деятельности и может быть глобальной (предмет- общее руководство фирмы) и локальной (решение отдельной проблемы).
- Она позволяет обучаемым выполнять несколько функций, расширить представление об организации, выработать практические навыки управления, дает возможность быстро и наглядно представить, к чему ведут те или иные действия.

«Кейс - стадии» как метод обучения

- это анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и т.п.), существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней.
- При этом обучаемые играют активную роль, знакомятся с опытом других, развивают навыки принятия решений.
- Здесь не допускается увлечения дискуссиями и доминирования в них отдельных лиц, что требует высокого профессионализма руководителя.

Метод инцидентов

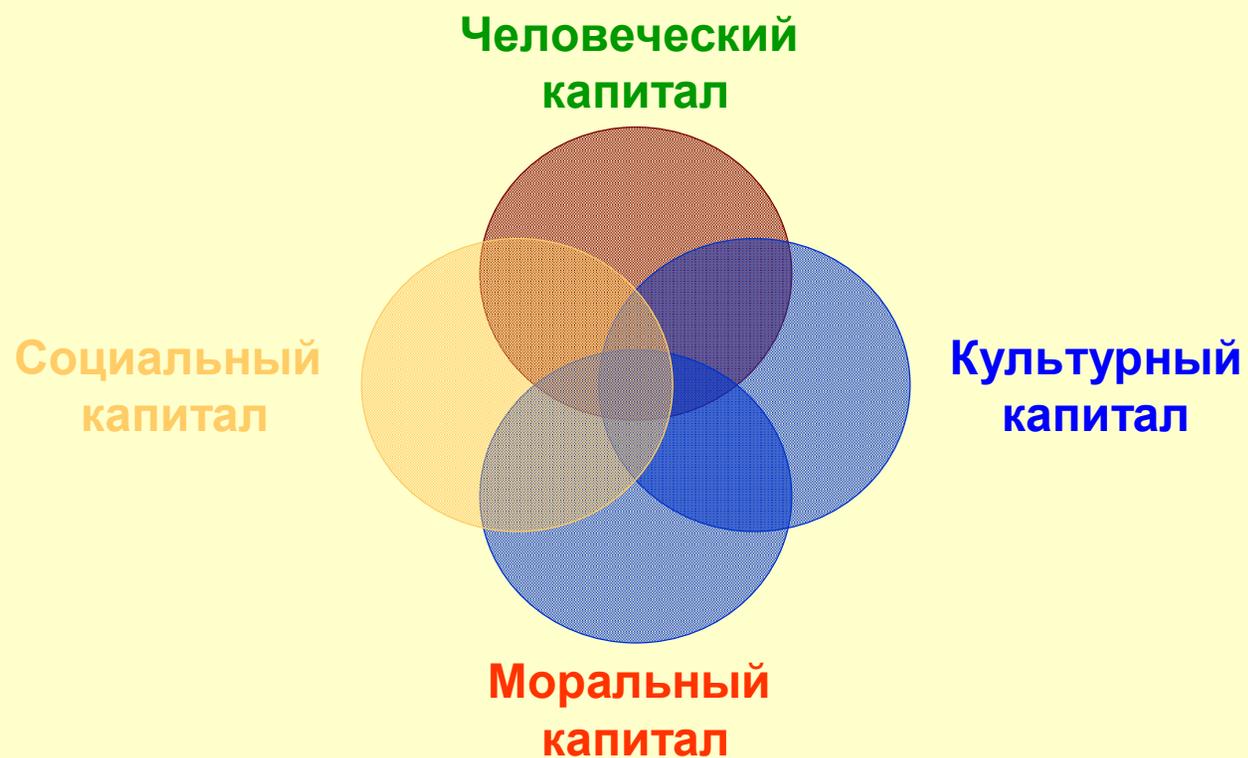
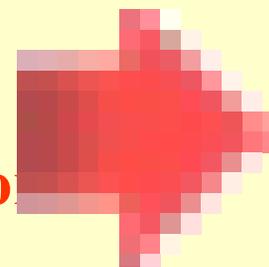
- Одна из разновидностей «кейс-стади»-, когда первоначально проблема описывается лишь в общих чертах, а дополнительные сведения сообщаются при ответах ведущего на вопросы участников, что дает большую практику анализа.

Метод управленческих игр

- Обучаемым дают характеристики организации в виде уравнений, связывающих основные показатели ее работы (цены, закупки, объем производства и проч.) После того как игроки команды приняли свои решения (при этом допускается взаимное консультирование), общие результаты их взаимодействия просчитываются на компьютере и сопоставляются с тем, что было на самом деле.

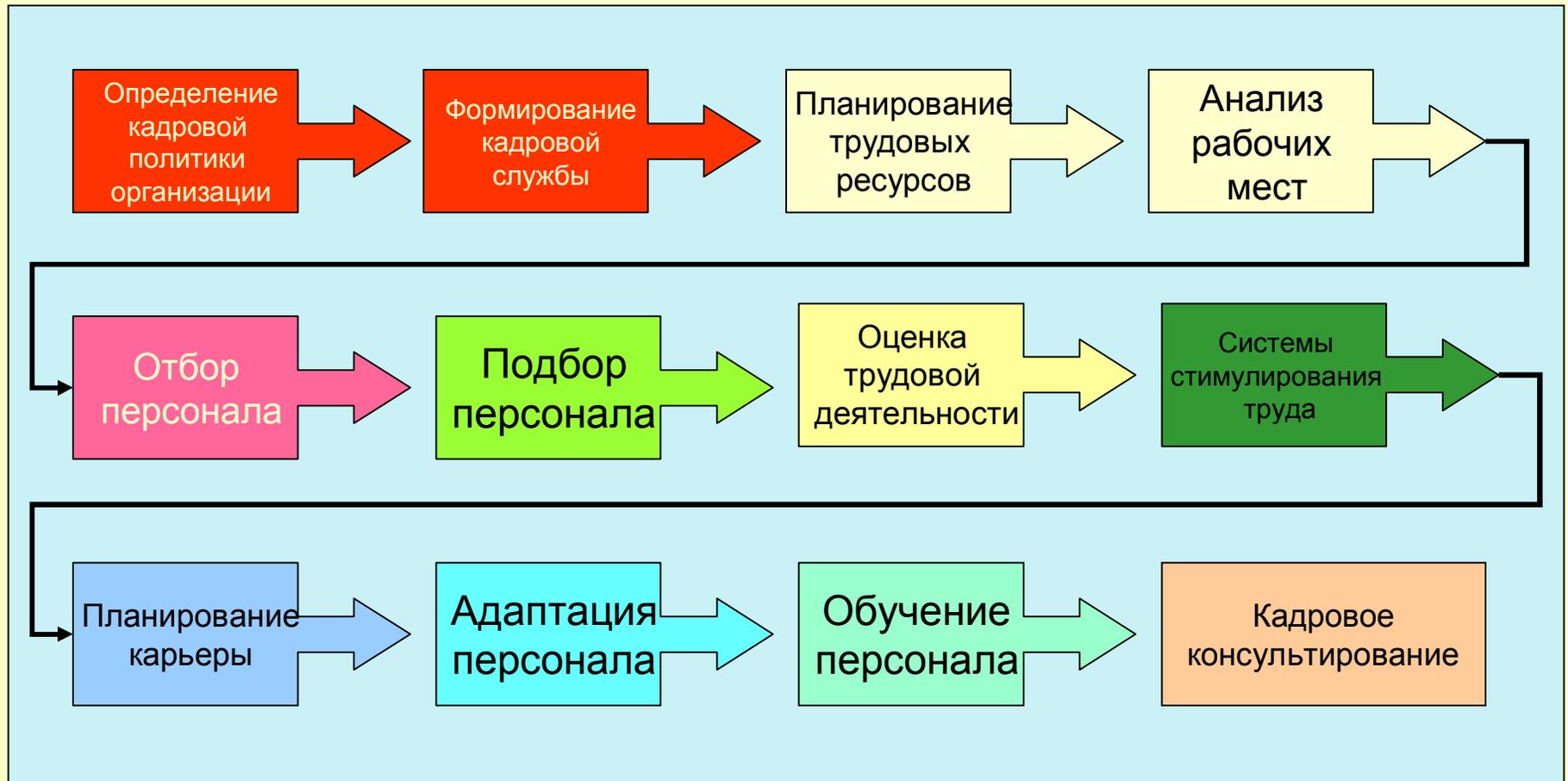


Объекты современных кадровых техноло



Алгоритм системы кадровых технологий

Цели
организации



Содержание системы кадровых технологий

Отбор и прием новых сотрудников.

Мотивация сотрудников (система материального и морального поощрения, в т.ч. премирования, бонусов, создание внутрифирменных наград - Почетных Знаков, Благодарственного письма Председателя Правления и др. видов). Создание системы званий и категорий в организации.

Участие сотрудников в совершенствовании работы организации (сбор, оценка и поощрение всех предложений, новаций).

Социальная поддержка сотрудников (кто, когда, кем и в каких размерах социально поддерживает сотрудника).

Система корпоративного обучения (кто, когда, за чей счет повышает квалификацию). Система отечественных и зарубежных стажировок сотрудников.

Методы щадящего увольнения сотрудников.

**Формализованные
базы
данных**

**Средства
массовой
информации
(активный и
пассивный)**

**Учебные
заведения**

Каналы поиска персонала

**Средства
наглядной
агитации**

Интернет

**Неформализованный
поиск**

Процесс отбора кандидатов



Должностная инструкция

- Рекомендации по разработке должностной инструкции. Приложение 2 Положения о системе управления охраной труда в организациях Госкомэкологии, утвержденное приказом Госкомэкологии от 10 декабря 1997 г. № 552.
- Порядок применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденный постановлением Минтруда от 9 февраля 2004 г. № 9.

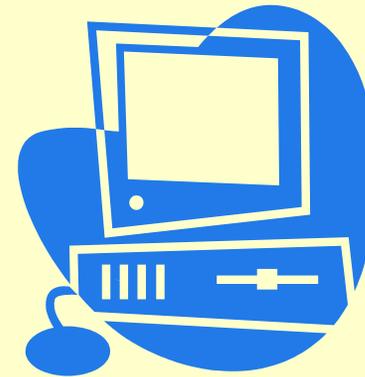
Должностная инструкция должна содержать следующие разделы:

- **«Квалификация»**- необходимые способности для выполнения конкретной работы;
- **«Обязанности»** - конкретизированные должностные функции сотрудника. (Следует описывать глаголами действия, например «выполнять», «начислять», «обрабатывать», «контролировать»);
- **«Права»** - какие ресурсы (трудовые, материальные, информационные) и в каком объеме сотрудник может использовать для выполнения своей работы, какие действия ему разрешены;
- **«Ответственность»** - Здесь нужно указать, что работник отвечает за невыполнение своих обязанностей, со ссылкой на законодательство, которое определяет вид и меру ответственности в каждом случае;
- **«Взаимосвязи работника»** - указывается, какие документы и от кого работник может требовать, описываются связи с другими сотрудниками (по каким вопросам, в какие сроки, при каких условиях, формы связи и т. д.).

Модели мотивации и кад ровые технологии

Мотивация (производственная)

– процесс
стимулирования
отдельного работника
или группы к
продуктивной
деятельности,
направленной на
достижение целей
организации



Основные модели мотивации

Первичной и вторичной потребности

Внутреннего и внешнего вознаграждения

«Кнута и пряника»

МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ это набор принципов и факторов, создающих предпосылки для побуждения работников предприятия (фирмы) к высокопроизводительной трудовой деятельности отдельного работника и предприятия в целом

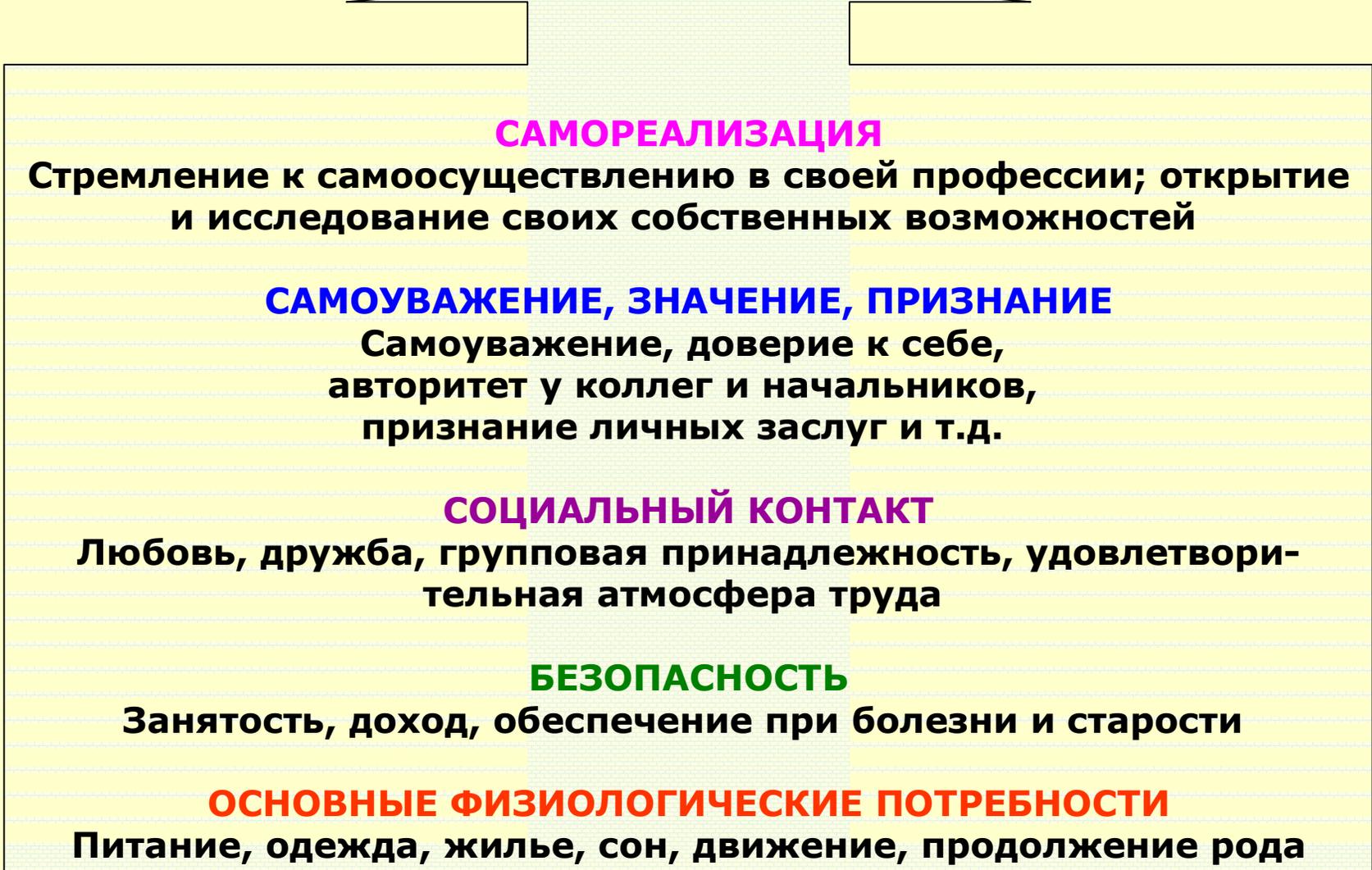
Ожидания

Справедливости

Социальной справедливости

Факторная модель стимулирования

Мотивационная модель иерархии потребностей А.Маслоу



САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Стремление к самоосуществлению в своей профессии; открытие и исследование своих собственных возможностей

САМОУВАЖЕНИЕ, ЗНАЧЕНИЕ, ПРИЗНАНИЕ

Самоуважение, доверие к себе, авторитет у коллег и начальников, признание личных заслуг и т.д.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТАКТ

Любовь, дружба, групповая принадлежность, удовлетворительная атмосфера труда

БЕЗОПАСНОСТЬ

Занятость, доход, обеспечение при болезни и старости

ОСНОВНЫЕ ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Питание, одежда, жилье, сон, движение, продолжение рода

ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ



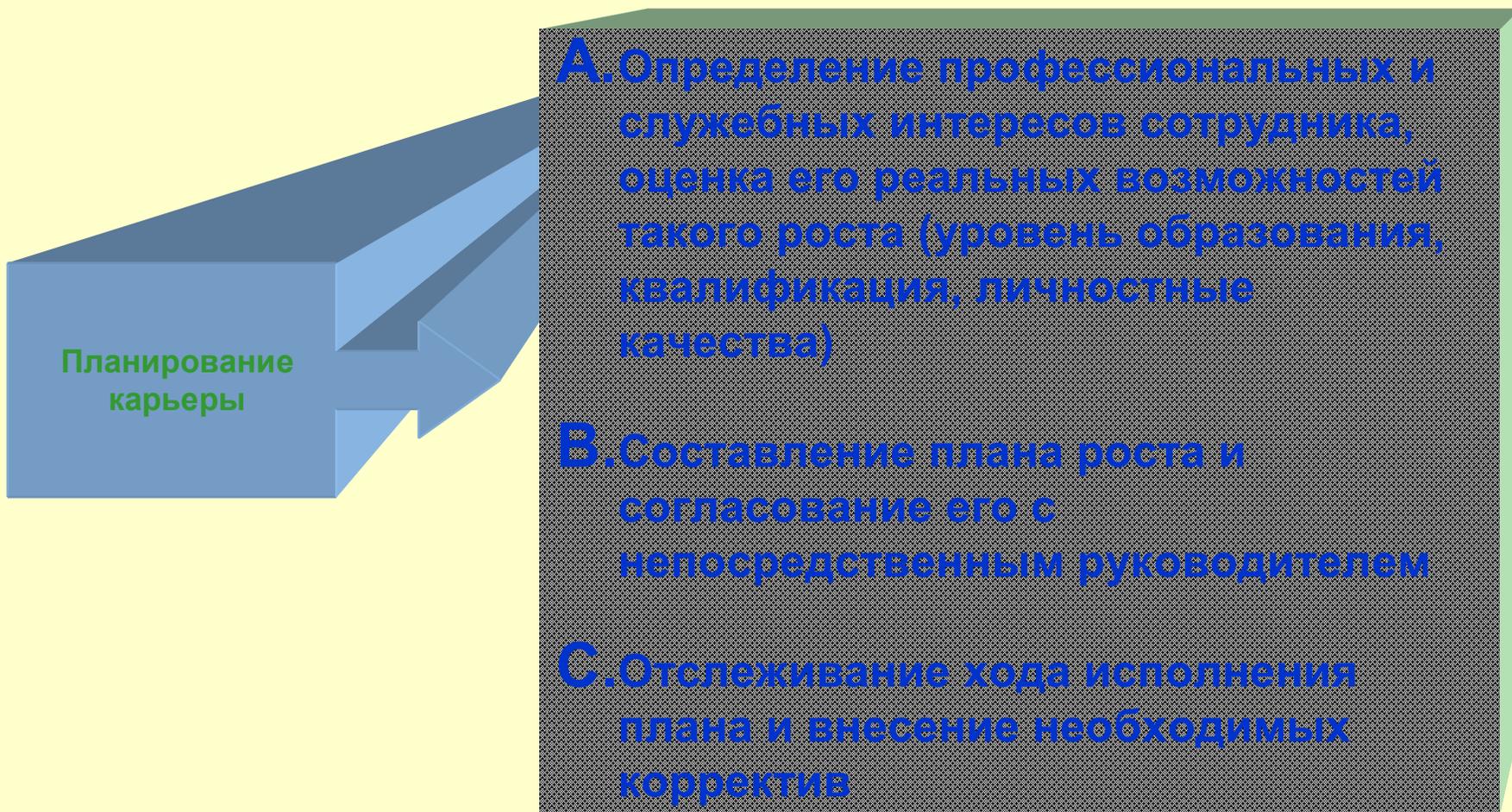
- **ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА**
- **СРЕДСТВА МАТЕРИАЛЬНОГО ПООЩРЕНИЯ**
- **ПРОЦЕДУРЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ПООЩРЕНИЯ.**
- **ОЦЕНКА СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА**
- **ОЦЕНКА УРОВНЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**
- **СТРУКТУРА ДОХОДОВ СОТРУДНИКОВ ФИРМЫ**
- **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ**
- **ВНУТРИФИРМЕННЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ**
- **СПЕЦИФИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА**

Кадроведческие технологии подбора персонала



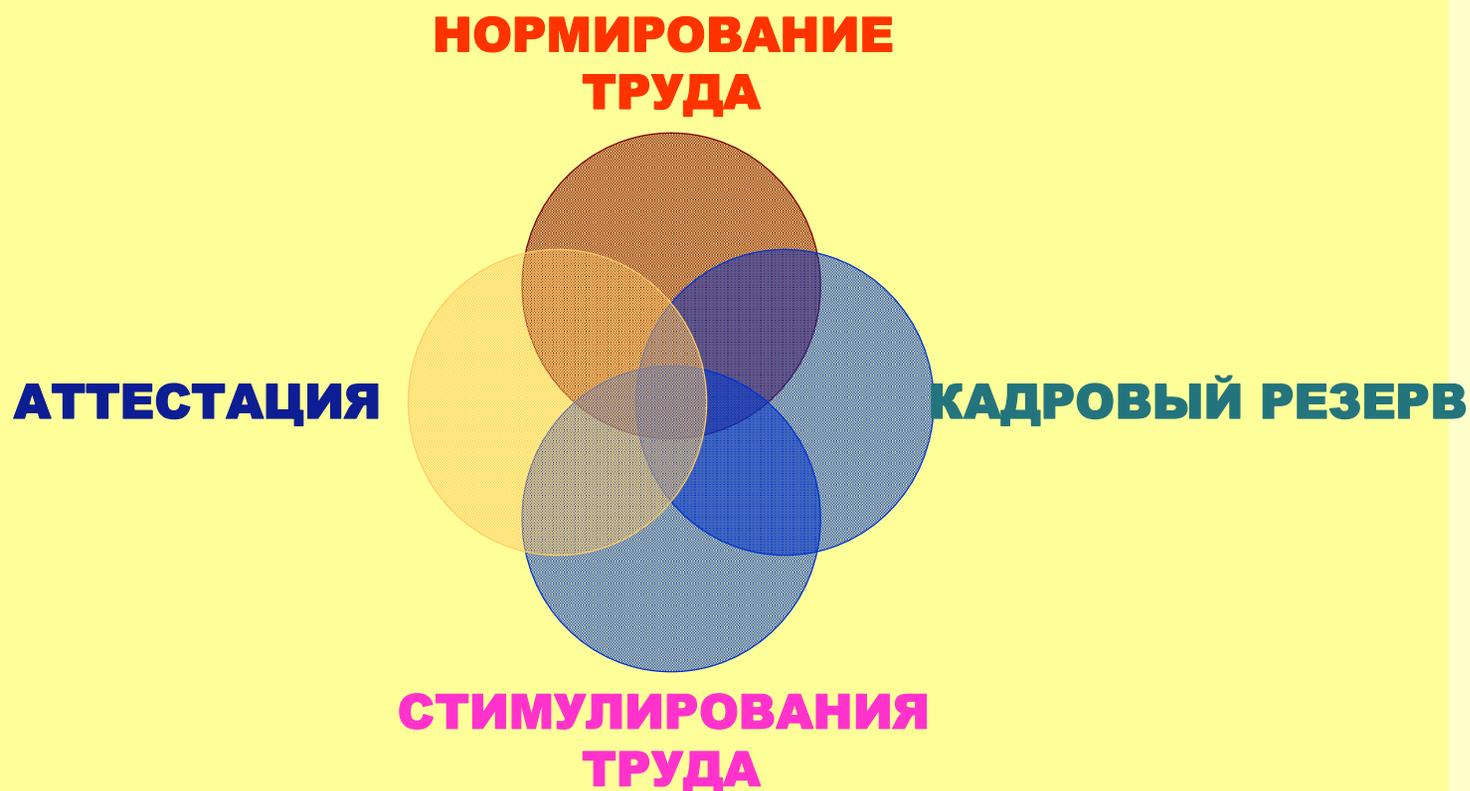
- **Собеседование**
- **Метод групповой дискуссии**
- **Анкетирование**
- **Оценка по реферату**
- **Экспертный опрос**
- **Психологический анализ личности (ПАЛ)**
- **Матричный метод оценки кадров**
- **Конкурсный отбор**
- **Аттестация**

ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ





Методы поддержания работоспособности персонала



Материальные и нематериальные формы поощрения

МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ

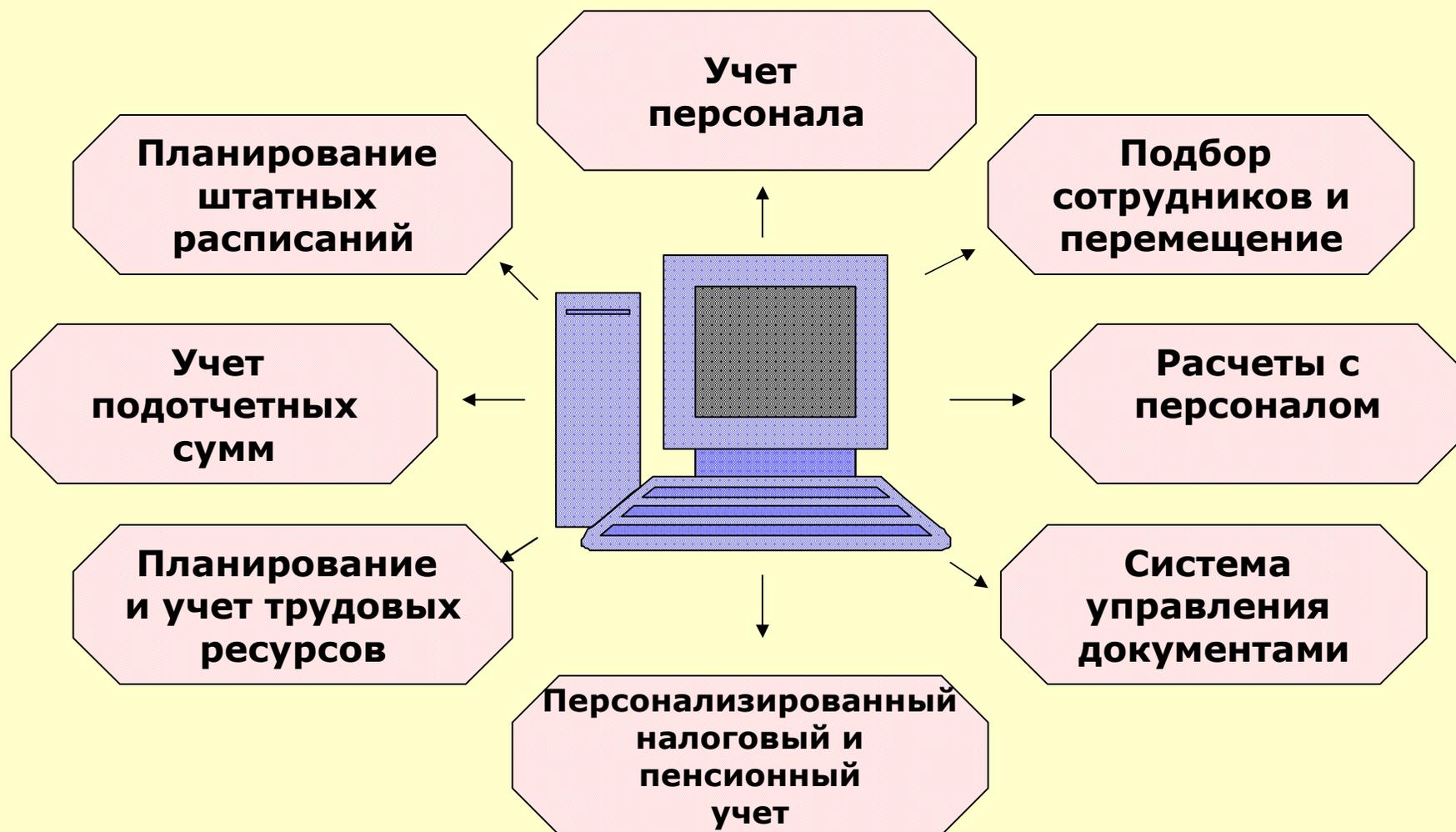
Разработка программ стимулирования труда
Привязка материального вознаграждения к результатам труда
Периодическое премирование сотрудников
Надбавки за квалификацию
Внутрифирменные льготы

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ

Формирование корпоративного духа организации
Общественное признание личного труда
Совершенствование организации труда путем расширения объема и обогащения содержания работы
Разработка и соблюдение режима труда, отдыха, правил гигиены труда

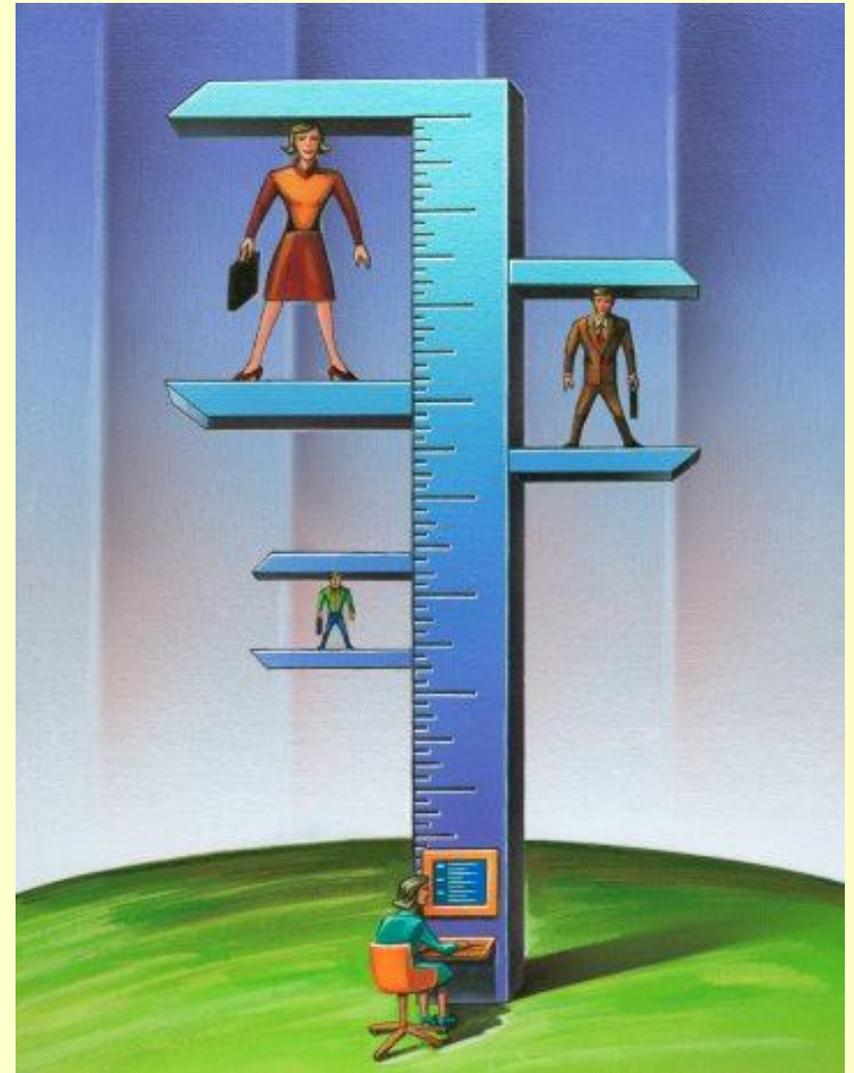
**Системы
стимулирования
труда**

Задачи управления персоналом и их решение на базе информационных технологий

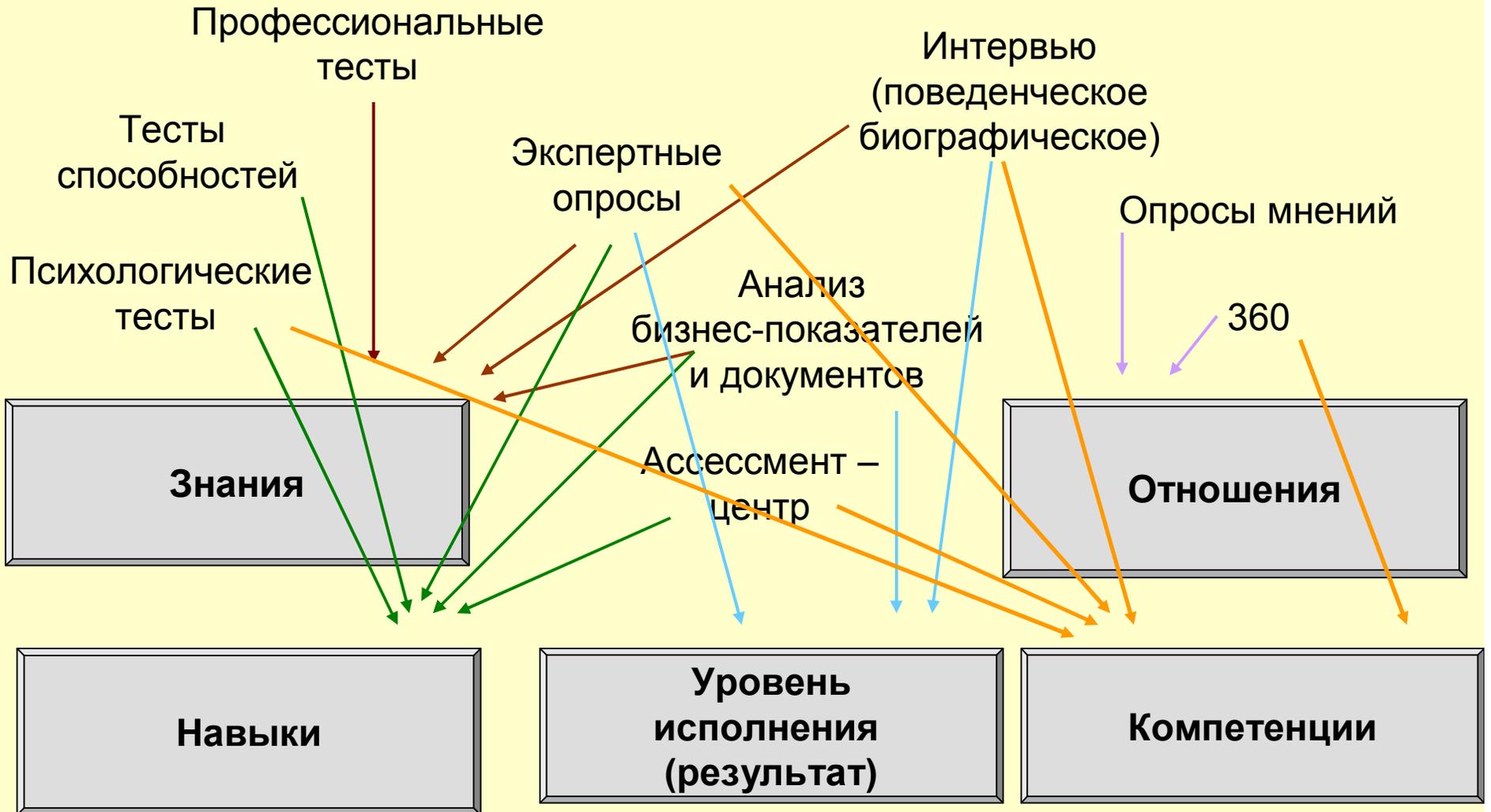


Область применения оценки персонала

- ✓ Подбор на должности
- ✓ Отбор при назначениях



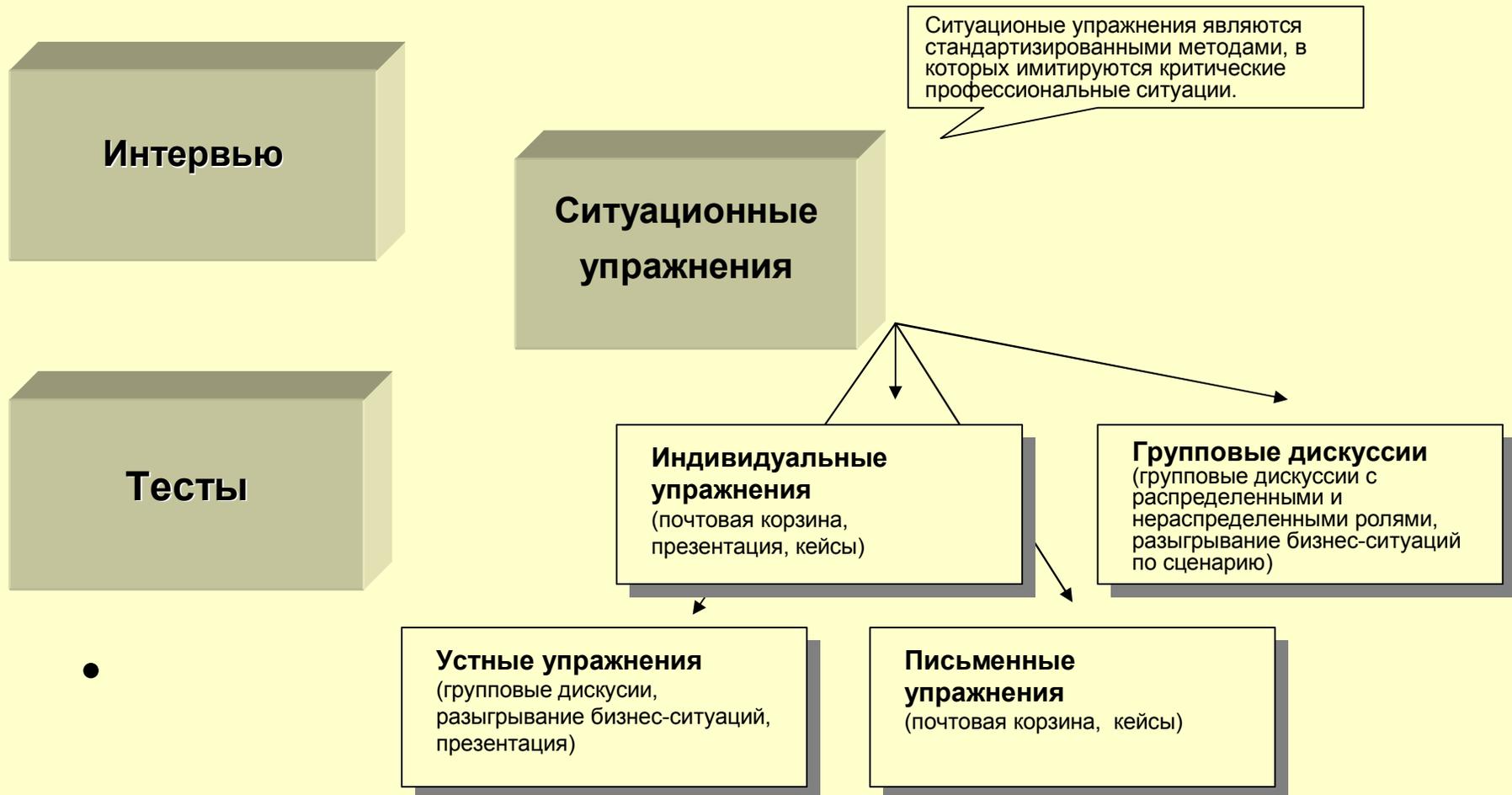
Что оцениваем? Как оцениваем?



Ассесмент: корпоративный или внешний?

| | Корпоративный | Внешний |
|---------------------|---|--|
| Преимущества | <ul style="list-style-type: none"> • Охват большой аудитории • Привязка к профессиональной специфике • Окупаемость инвестиций в течение года на аудитории более 50 человек • Влияет на корпоративную культуру через вовлеченность | <ul style="list-style-type: none"> • Применим для топ-менеджеров • Высокая квалификация и профессионализм оценщиков • Возможность отраслевого сравнения • Быстрота |
| Недостатки | <ul style="list-style-type: none"> • Менее применим для топ-менеджеров • Разработанный метод остается в собственности компании и может быть использован неоднократно • Увеличивает управленческую компетентность сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> • Высокая стоимость • Привязка к провайдеру |

Методы ассессмента





SMART-принцип:

цели и задачи должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- согласованными (Agreeable, Accordant);
- достижимыми (Realistic);
- определенными во времени (Timebounded).

Виды задач:

- *Задачи функционирования* (функции)
 - регулярно повторяющиеся задачи.
- *Задачи развития*
 - возникают нерегулярно, выполнив их один раз, к ним более не возвращаются.

Критерий – это показатель,
характеризующий степень достижения
цели (выполнения задачи)

- **Количество**
- **Качество**
- **Сроки**
- **Стоимость**

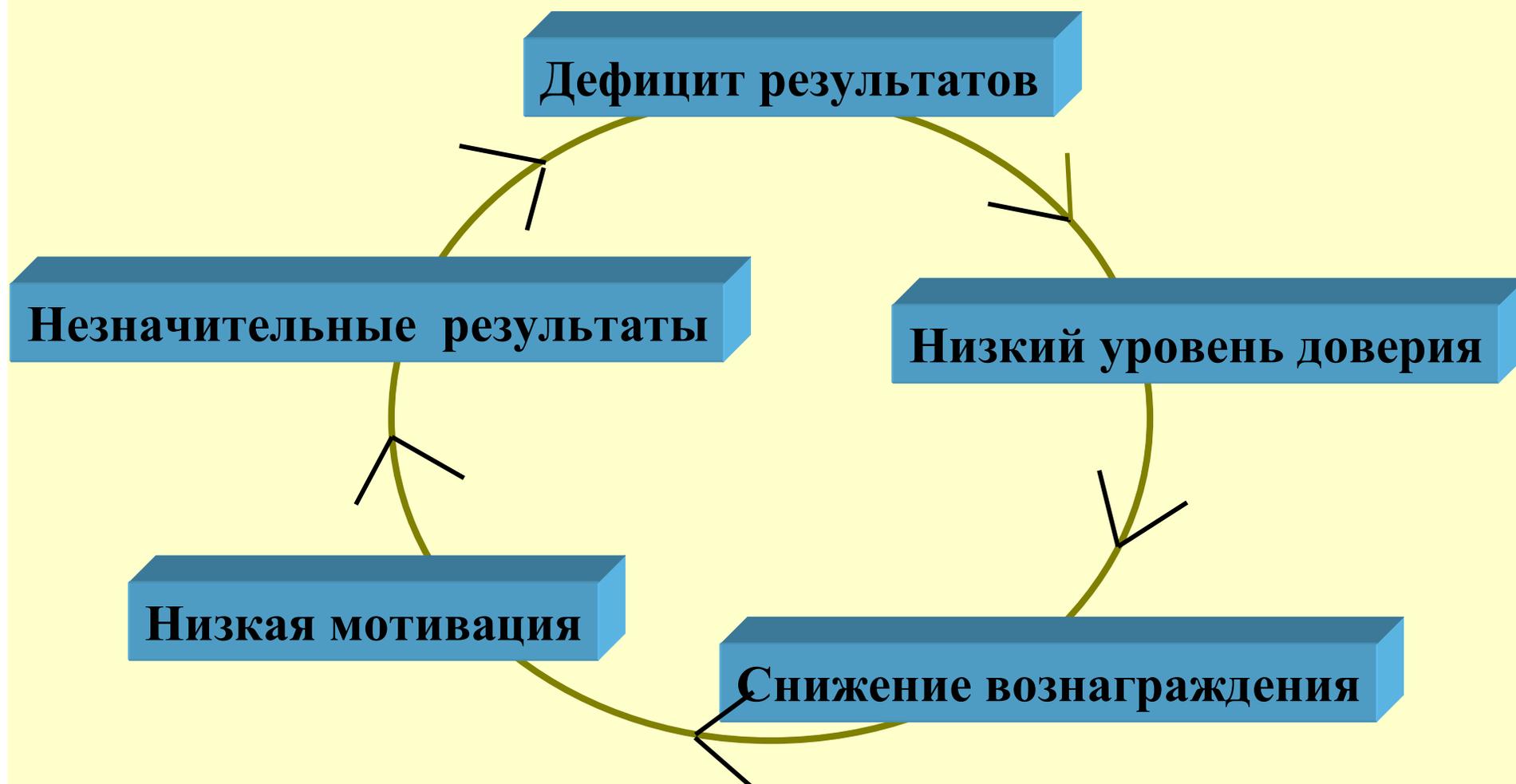
Виды стимулов (продолжение):

- 6. *Привлечение работников к управлению.***
- 7. *Изменение статуса работника.***
- 8. *Улучшение условий труда и режим работы.***
- 9. *Стиль управления.***
- 10. *Организационная культура.***

Возможности оплаты по результатам

- Оплата труда – это денежное вознаграждение, выплачиваемое пропорционально **затратам и результатам** труда
- Решение задач функционирования стимулируется постоянной частью оплаты труда = затраты
- Решение задач развития стимулируется переменной частью оплаты труда = результаты

Дефицит результатов вызывает дефицит мотивации



«Традиционное» планирование

РАСПОРЯЖЕНИЕ:

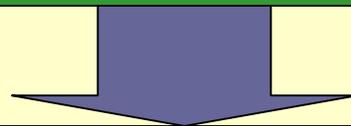
ПРЕДСТАВИТЬ ПЛАНЫ РАБОТЫ!!!

- План работы организации
- План работы подразделения (отдела)
- План работы сотрудника

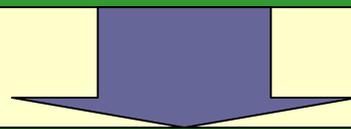
Реактивное управление

Этапы планирования результатов деятельности

Определение стратегической цели деятельности
объекта



Конкретизация цели путем определения задач
деятельности объекта



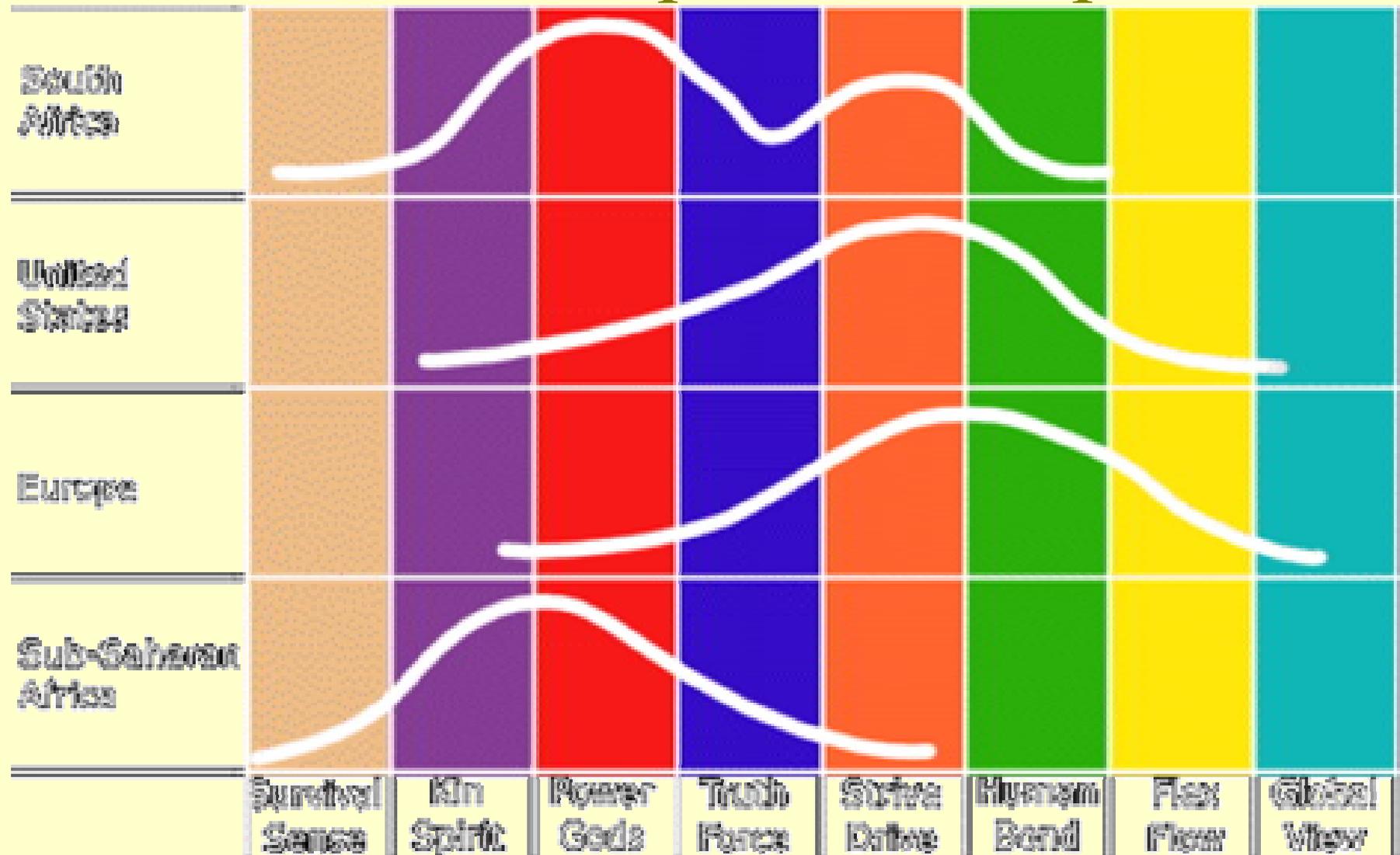
Выделение конкретных показателей и критериев
выполнения поставленных задач



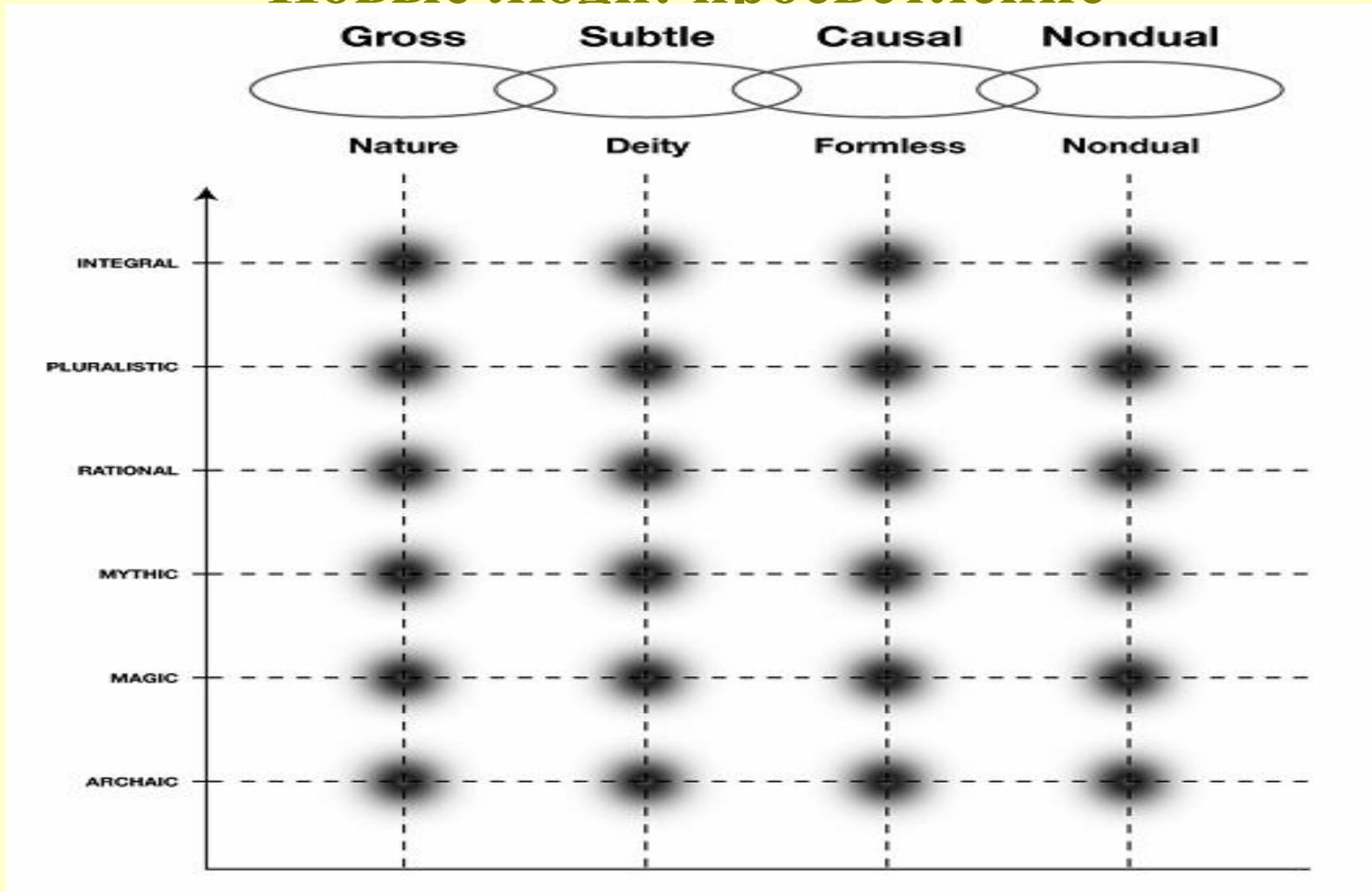
Ситуация 21 века

- **Глобализация.**
- **Мешанизм** в политике – экономисты (социалисты и капиталисты) молчат, когда разговаривают политики, а политики разговаривают про национальности и аборты.
- **Релятивизм** на марше (он же – «системный подход», он же постмодерн, он же mean green vMem: лекарство стало болезнью).
- **Упадок государства-state, корпоративизация**
- **Новые гуманитарные технологии**
- ...
- **Электронные коммуникации:** победа над пространством и временем
- **«Электронная грамотность»:** новые средства для работы выражения
- ...
- **Новые люди**
- **Новейшие организационные технологии**

Новые люди: развитые страны



Новые люди: просветление



Организационные технологии

- **Кооперация** (цепочки работ: процессы/проекты/сервисы)
- **Очная и дистантная коллаборация** (одновременная совместная работа)

XXI век: Кооперация и коллаборация в условиях наличия

- **Цифровых моделей**
- **Цифровой коммуникации**

Коммуникаторы

Коммуникаторы (уже в кармане!):

- телефон,
- фото-видеокамера, диктофон
- аудио-видео-фото плеер,
- интернет-браузер (читай: справочник + магазин + web 2.0)
- компьютер (в том числе как пиш.машинка и органайзер),
- GPS
- Радиоприемник и телевизор
- Книжка (с конца 2008г., RADIUS)

Организация – это не юрлицо!

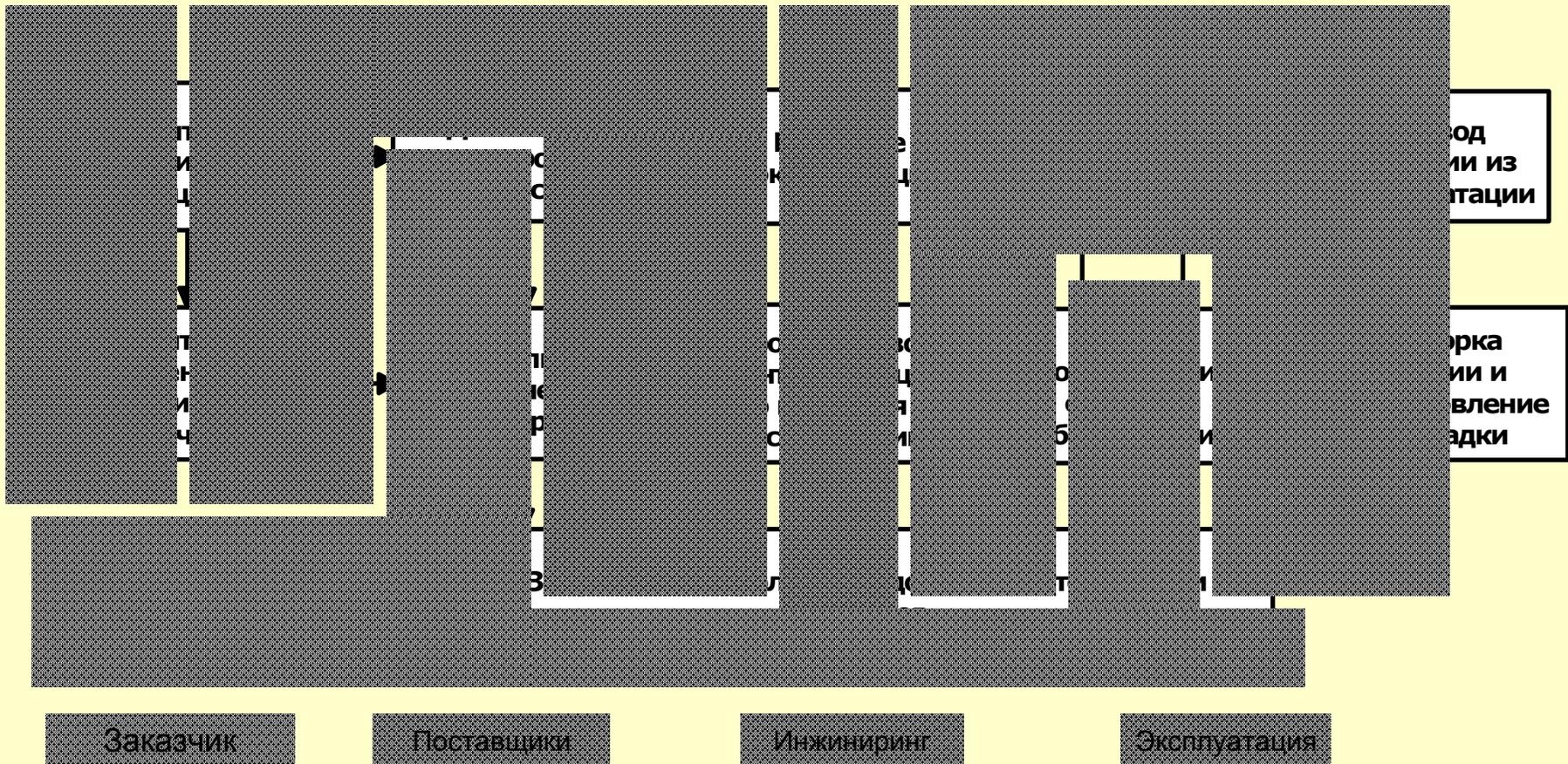
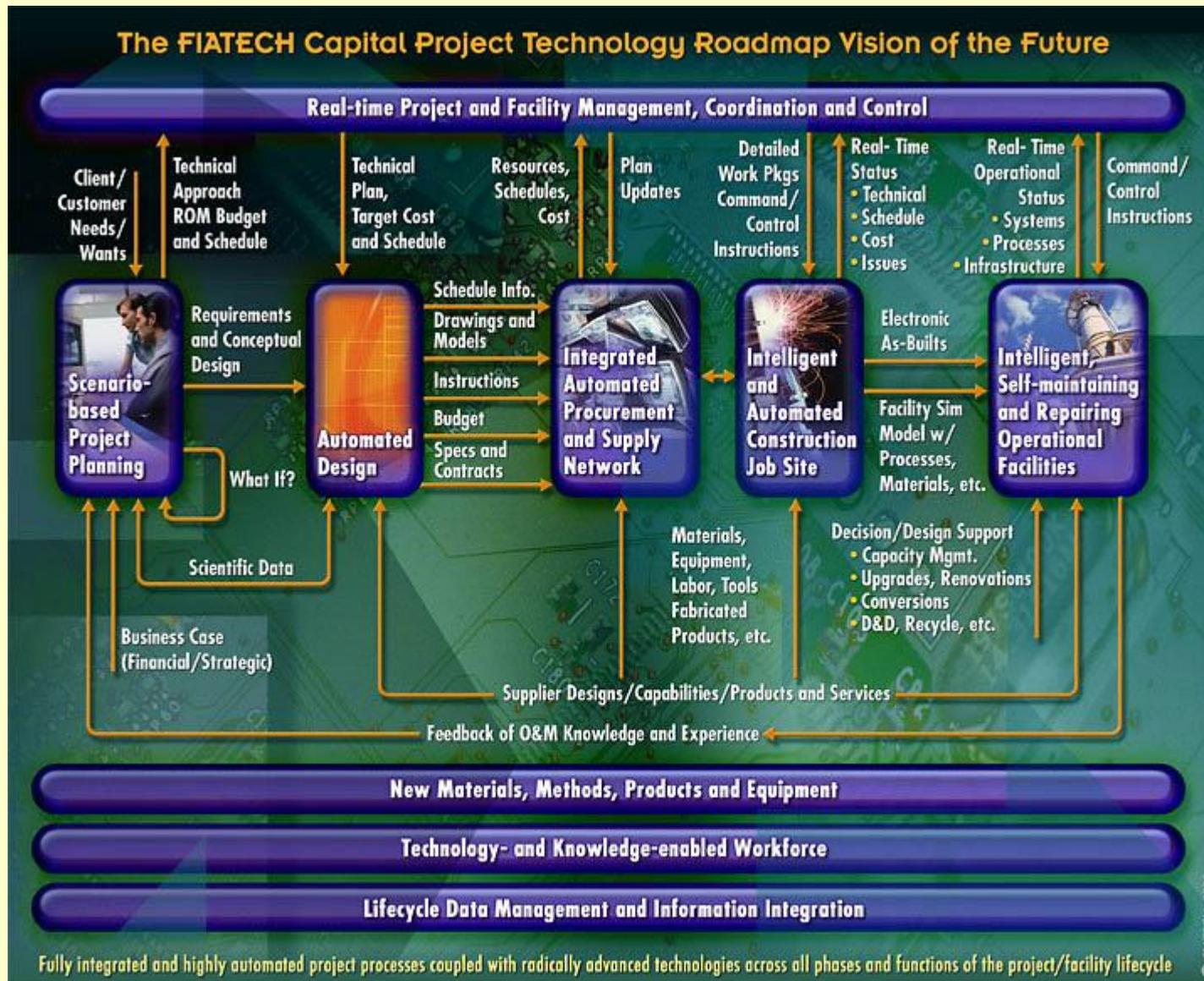


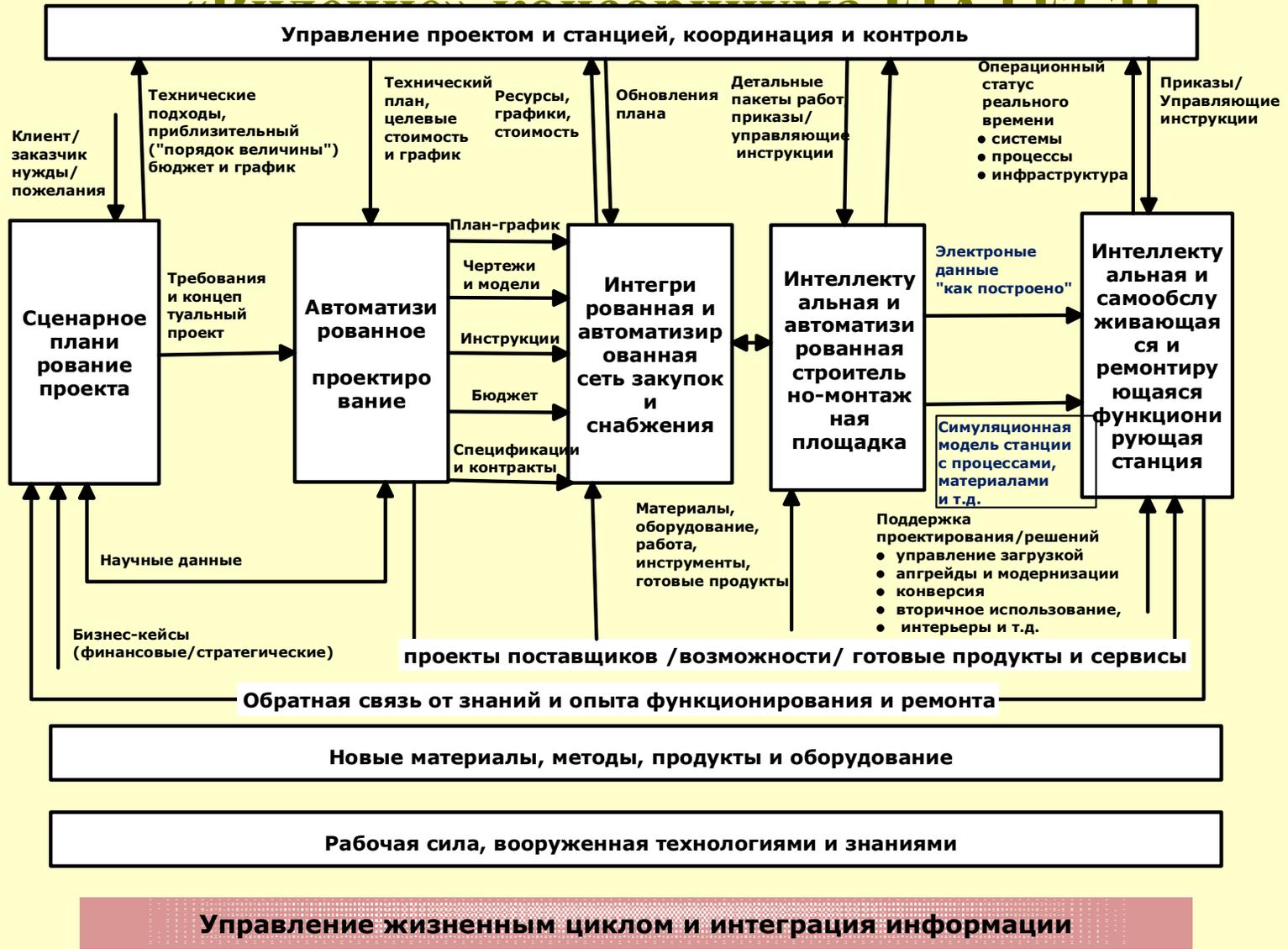
Схема из стандарта ISO 15926-1:2003г. (по схеме Process Industries STEP Consortium 1994г.)

Инжиниринг: жизненный цикл будущего



<http://www.fiatech.org/projects/roadmap/cptri.htm>

«Внедрение технологий PLATECH»



Мощные идеи

- Неочевидны, против «здравого смысла»
- Нужно учиться и тренироваться
- Меняют «картину мира» (онтологию), «образ мышления» (эпистемологию)
- Влияют на много-много практик

Типичные утверждения 21 века

Преодоление "системного подхода" с его бесконечными списками того, что "абсолютно необходимо учесть" -- лекарства, которое стало главной болезнью конца века 20.

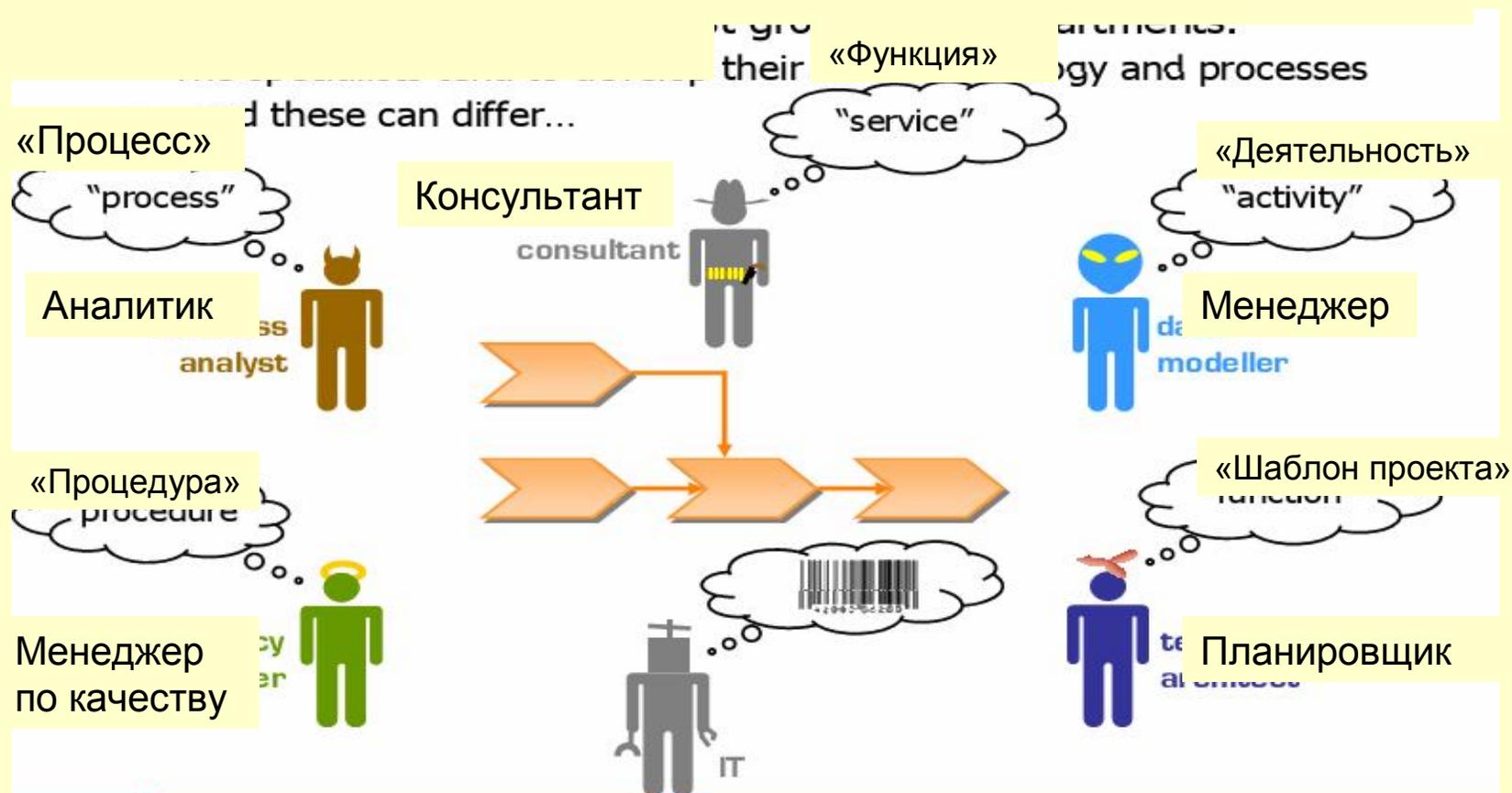
В 21 веке:

- пойми, что тебе нужно, чтобы быть страстным по этому поводу (пререквизит *потока*)
- обеспечь присутствие опыта (собственного, или опытных людей в команде), а затем используй силу интуиции -- исключительно для нахождения *ограничений*
- фокусируйся на ограничениях, по одному за один раз: и не для того, чтобы их снять, а для того, чтобы прогнуть все остальное под них (*дисциплина*).

Онтология: про то, что в жизни (а не про имена)

Отвечает на вопрос «что там?»

Мощные идеи меняют онтологию.



По материалам
компании FutureModels

Управление талантами

- Персонал: повторяющиеся процессы воспроизводства
- Обучение: разовые проекты (изменения/развитие)

Попытка совместить дестабилизирующие организационные изменения и стабилизирующую работу с персоналом

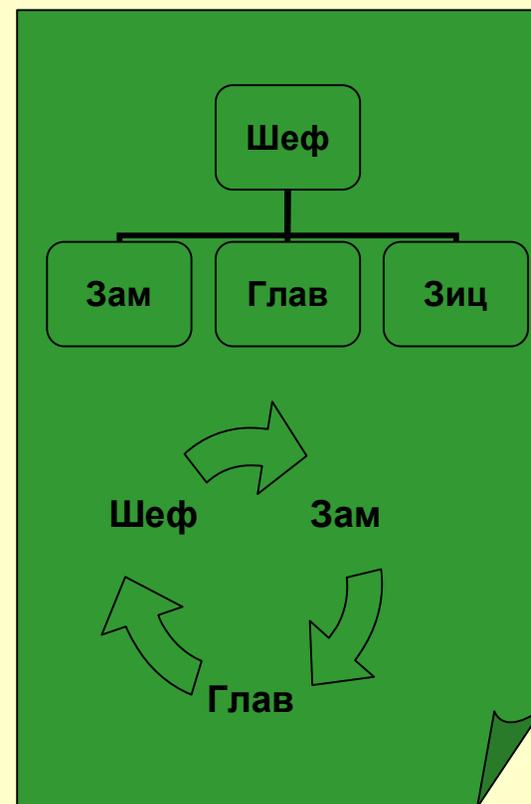
- управление компетенциями (не знаниями!)
- опора на э-обучение
- стык образовательных и производственных процессов (и соответствующий им стык IT-систем управления персоналом, образовательных IT-систем и производственных – управления процессами и проектами – IT-систем).
- Вице-президенты по управлению талантами

«Модельность»

Жизнь



(Онтологическая)
модель



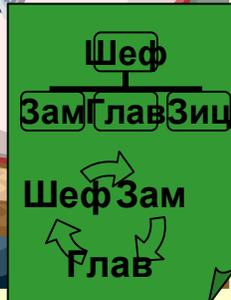
Записана = учтена

«Учетность»



Известно
кто, когда что
менял

оригинал,
остальное -- выписки



Тоже учет!



Правила
ведения
и их «ХОЗЯИН»

Отчуждаемость

Модель и менеджмент

- **«онтократия»:** Модель задает формат («места для цифр») того, пишется на организационном табло. Оргмодель = метаданные для учетов. Ответственный – менеджер модели.
- **«тимократия»:** Содержание (цифры) того, что написано на табло – в ответственности производителей.

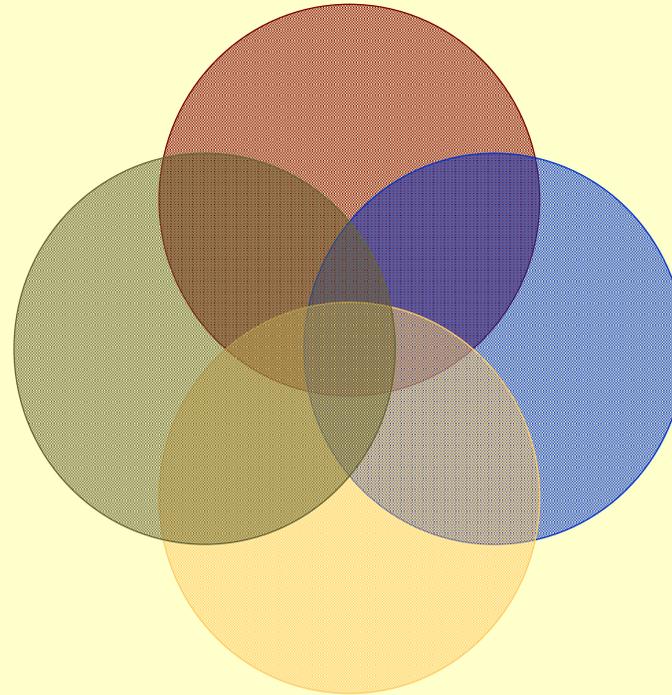
Что такое организация (определяется через модель!)



Модельно!

Показатели

Нормы



Ресурсы

Работы

Оргмодель
сама учтена!



Проблема наличия графика: гибкость

Классический подход («водопадный»):

- Задание на проектирование
- Проектирование
- Создание
- Испытания и доводка
- Эксплуатация

Гибкость (agile):

- Проектирование идет не только «сверху-вниз» от потребностей, но и «снизу вверх» от возможностей. Изменения проекта – это норма, а не патология. Изменения происходят быстро. Проектирование и выполнение работы перемешаны во времени.
- В управлении проектом огромная роль принадлежит коммуникации, сам проект – это «движение в воронке возможностей», а не «реализация устаревших прогнозов».

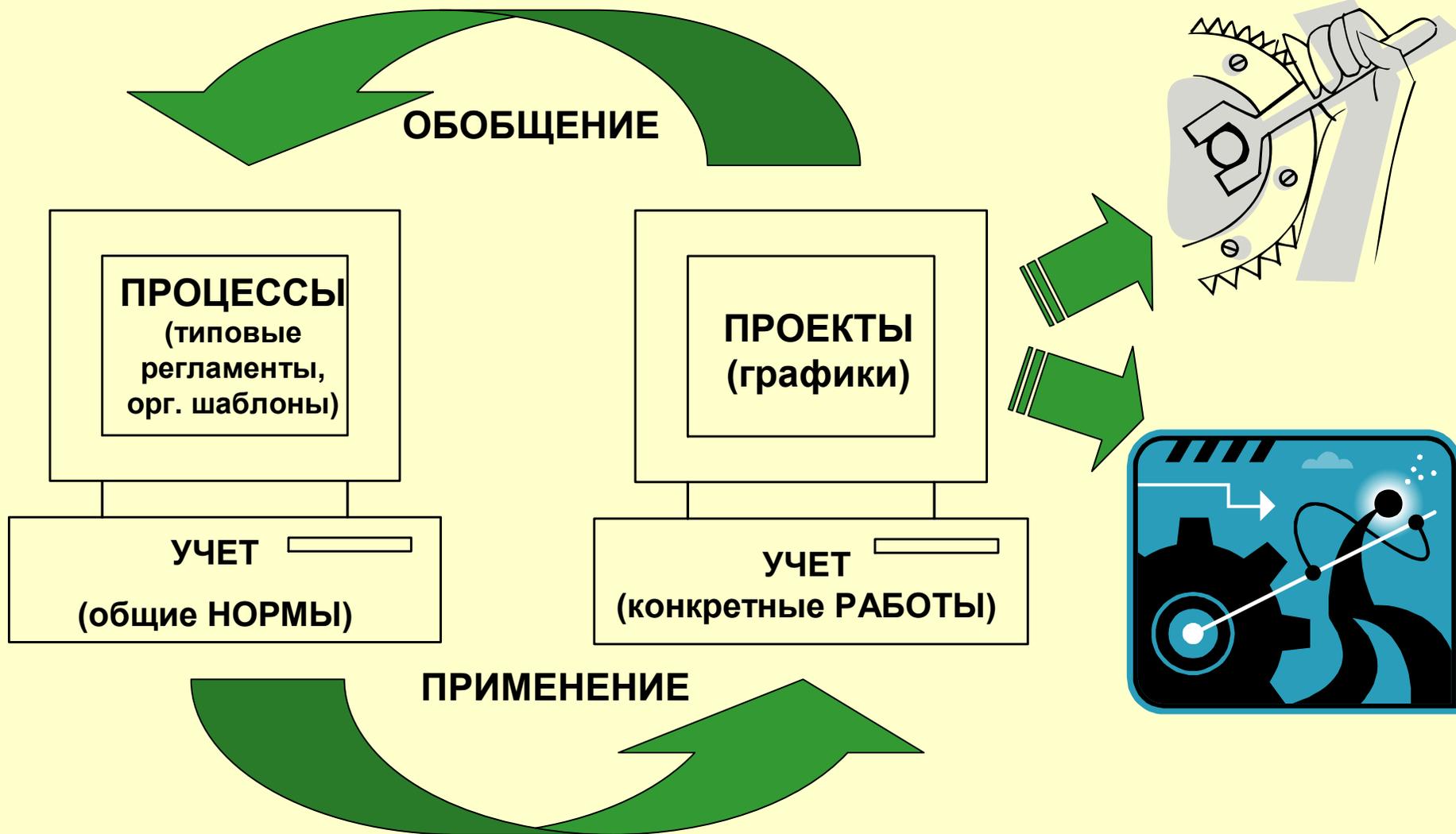
Должный уровень коммуникации обеспечивается:

- **безбумажными технологиями**
- **совместной работой через сеть над общими объектами**

Ресурсы

- То, что нам нужно, и чем мы можем распоряжаться – материалы, оборудование, люди
- «Организационные диаграммы» (которые про «кто кем распоряжается») – это к ресурсам.

Процессы/организация работ и проекты



Требования к информационной платформе сверхорганизации

Коммуникация должна быть обеспечена между *разными организациями*:

- «горизонтали» жизненного цикла (инвестиционная горизонталь, передача владения, подотчетность и прозрачность – важна **отчуждаемость=учетность**),
- «вертикали» (поставщики, важна **IT-совместимость=интернет и инженерная онтология**)
- «Диагонали» (менеджеры, важна **организационная онтология**)

Как совместить «проекты» и «проекты»



Корпоративная информационная система

Требуется:

- Разбирательство с выбранными организационными принципами
- Затем принятие решение о выборе/разработке софта, поддерживающего избранные принципы
- Затем принятие мер по постановке этого корпоративного софта на отраслевую информационную платформу
 - В том числе пополнение международной справочной библиотеки понятиями, используемыми выбранным софтом для обеспечения коммуникации между КИС разных организаций

подход к Управлению Инвестициями в ИТ (УИИТ)



Для успеха, УИИТ должно быть инициировано и управляемо бизнесом

Постановка бизнес задачи

- Допустим, ставится задача привлечения новых клиентов и увеличения отдачи от существующих за счет совершенствования системы продаж услуг (например, банковских или страховых) для VIP-клиентов. Руководство полагает, что данная инициатива способна приносить бизнесу порядка 100 тыс. долл. дополнительной прибыли в год. Адекватная для ИТ-подразделения формулировка задачи может звучать так: необходимо, чтобы менеджеры по продажам в количестве 50 человек со своих ноутбуков/КПК могли иметь оперативный доступ к корпоративной БД и почте. Им нужно обеспечить предоставление аналитических выборок данных, касающихся истории клиентов, — объемов закупленных ранее услуг и их конфигурации. Необходим и доступ к агрегированным данным, характеризующим общую активность клиентов определенной категории за определенный период времени. Время получения информации не должно превышать 15 с. Уровень доступности сервиса, учитывая его направленность на VIP-аудиторию, должен быть не ниже 99,5%.

Технический анализ

1. Менеджеры по продажам компании оснащены ноутбуками, но не обладают средствами мобильной связи.
2. В корпоративной сети компании уже имеется оборудование для передачи данных при доступе через GPRS.
3. Компания использует сервер баз данных SQL 2000 исключительно в качестве сервера OLTP-запросов. Встроенный в данный сервер инструмент Analysis Services для формирования информационных хранилищ не используется. В качестве почтового сервера организация использует Microsoft Exchange 5.5.

Роль руководства

«Качество руководства – больше, чем какой-либо другой отдельный фактор – определяет успех или неуспех в работе организации».

Филдер и Чемерс в «Повышении эффективности
руководства»

«Если не знаешь, куда идешь, хороша любая дорога».

Роберт Льюис Стивенсон

Роль руководства

- Цель стратегического управления заключается в значительном улучшении результатов работы организации
Для ее достижения требуются:
 - Руководители, имеющие долгосрочную стратегию
 - Постоянная личная целеустремленность
 - Большой обмен информацией – внутренний и внешний
 - Способность давать результаты в условиях организационных изменений
 - Готовность идти на риск
- Разница между планами по достижению целей и их фактическим достижением заключается в руководстве
- У руководителей есть долгосрочная стратегия, если они делятся ею, вдохновляют других и обязуются претворить ее в жизнь

Стратегическое управление

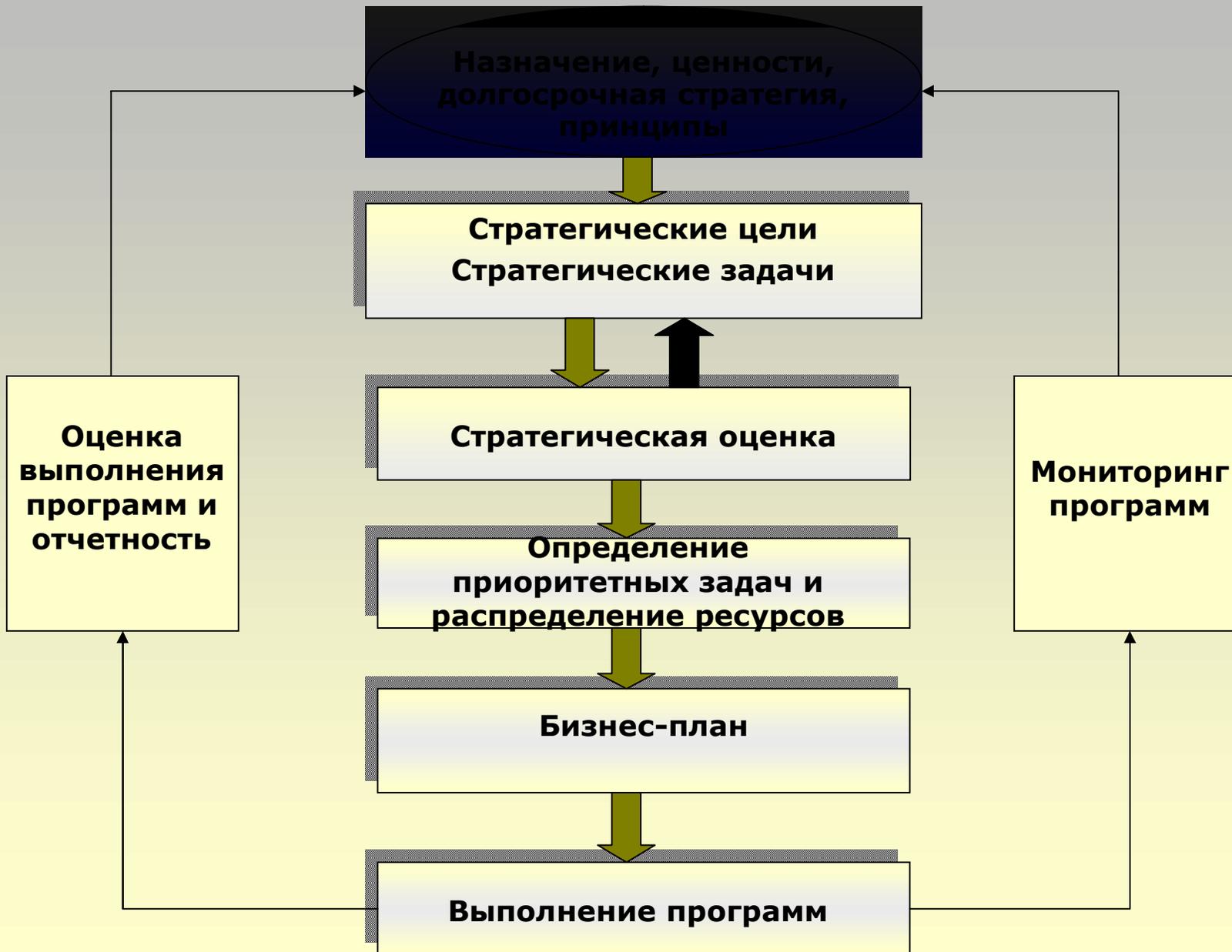
Стратегическое управление обеспечивает:

1. Гарантии, что ресурсы организации используются наиболее эффективным образом благодаря их направлению на решение важнейших приоритетных задач
2. Общее понимание назначения, долгосрочной стратегии, системы ценностей и стратегических целей организации ее сотрудниками и другими заинтересованными лицами, такими как парламентарии, органы регионального/местного управления, а также профессиональные и промышленные группы
3. Выработку решений, определение первоочередных задач и мер на разумном и аргументированном основании с учетом меняющейся обстановки, в которой работает налоговая служба
4. Основу для оценки достигнутых успехов

Стратегическое управление (прод.)

5. Единый процесс комплексного планирования, приводящий в действие налоговую службу
 6. Более четкое распределение ролей, обязанностей и ответственности
 7. Прозрачное средство отражения и регистрации результатов для государства и его граждан
- Согласно законодательству некоторых стран налоговая служба обязана разрабатывать стратегический план (например, в США) или отчитываться о результатах своей работы по выполнению стратегических целей (например, в Канаде)

Цикл стратегического управления



Организационная
основа

Strategic
Objectives

Strategic
Assessment

Priority Setting

Business
Planning

Program
Execution

Evaluation
Reporting



Организационная основа

- Включает назначение службы, ее систему ценностей, долгосрочную стратегию и принципы управления
 - Это долгосрочные элементы, которые обычно не требуют частого пересмотра
- Назначение службы и ее система ценностей служат фундаментом для долгосрочной стратегии
- Долгосрочная стратегия определяет стратегические цели
- Принципы управления отражают философию, на которой строится принятие решений

Организационная основа

- Совершенствование требует проведения сплоченных действий, которые основаны на четком понимании цели организации и направления ее работы
- Общее понимание этих концепций всеми сотрудниками организации позволяет обеспечить их слаженную работу в одном направлении
- Кроме того они создают доверие заинтересованных сторон и уверенность в

Организационная основа

Система ценностей

- Система ценностей – это убеждения, которые разделяют сотрудники службы и которым они следуют на практике
- Для того, чтобы все сотрудники следовали им в своей повседневной работе, руководители должны служить образцом
- Широко известными примерами ценностей являются честность, профессионализм, уважение, сотрудничество, ответственность

Организационная основа

Долгосрочная стратегия

- Долгосрочная стратегия определяет оценку успеха организации
- Руководители отвечают за ее формулировку
- Она включает перспективы на будущее и должна воодушевлять других сотрудников организации на их реализацию
- На установки долгосрочной стратегии влияют смена руководства, изменения в законодательстве, тенденции экономической деятельности и технический прогресс
- Долгосрочная стратегия обычно разрабатывается на среднесрочный и долгосрочный период

Основа
организации

Стратегические
цели

Стратегическая
оценка

Определение
приоритетов

Бизнес-план

Выполнение
программ

Оценка
результатов и
отчетность

Стратегические цели и задачи

- Назначение службы показывает, зачем она существует
- Долгосрочная стратегия показывает, в каком направлении служба хочет развиваться
- Принципы служат основой для принятия решений
- Стратегические цели и задачи определяются долгосрочной стратегией и образуют центральную часть стратегического плана
- В свою очередь, они лежат в основе инициатив и мер, которые позволяют совершенствовать налоговую администрацию



Стратегические цели и задачи

- Цели – это заявления высокого уровня
- Задачи содержат дополнительные, более детальные разъяснения и рассчитаны на более короткую перспективу
- Пример США:
 - Цель – Улучшить обслуживание налогоплательщиков
 - Задачи – улучшить набор услуг для населения; облегчить участие в налоговой системе и упростить процесс налогообложения

Оценка результатов

- Оценка результатов производится как на стратегическом, так и на оперативном уровне, как показано на следующем слайде
- Для оценки достижения стратегических целей и выполнения задач применяются показатели.
- Показатели являются конкретными и поддаются измерению по соответствующим целевым показателям и срокам
- Начальные показатели являются основой для определения последующего прогресса

Оценка результатов



Оценка результатов

- Оценки результатов также используются для определения эффективности и действенности основных процессов работы, таких как объем взысканных долгов по налогам в расчете на удельные издержки или уровни несоблюдения согласно целевым аудитам по сравнению с произвольными аудитами
- Итоговые показатели, такие как налоговые доходы, собранные в результате аудиторской работы (санкций), часто отражаются на стратегическом уровне

Вопросы для самопроверки

- 1. Какие существуют особенности эффективности личного и командного взаимодействия в учреждении?
- 2. Какие возможны варианты работы в группах и командах?
- 3. Как реализуется планирование командной работы?
- 4. какие необходимы базовые умения для управления работой группы?
- 5. Как реализуются фасилитирование работы группы в повседневной деятельности?
- 6. Как влияют «неопределенность» и «риск» на деятельность команды?
- 7. Какие качества определяют способность принимать решение?
- 8. В чем выражается взаимосвязь личной и командной ответственности?
- 9. Какие существуют «стратегические ситуации» на этапе успешного развития команды?
- 10. Как реализуется план личного развития руководителя?

Список основной литературы:

- *Гришина И.В., Волков В.Н.* Образовательные учреждения Санкт-Петербурга: опыт осуществления принципов государственно-общественного управления Школа и общество: взаимодействие и партнерство. – СПб.: СПб АППО, 2008.
- *Зверева В.И.* Как сделать управление школой успешным? – М.: Педагогический поиск, 2004. – 160 с.
- *Ильин Г.Л.* Социология и психология управления издательство: – М.: Академия, 2007. – 192 с.
- *Кетс де Врис Манфред* Мистика лидерства. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004.
- [Козн У.](#) Новое искусство лидера (пер. с англ. Савинова А.В.) – М.: [АСТ](#) [Транзиткнига](#) [Харвест](#), 2005. – 320 с.
- *Лаврова О.В.* Любовь в эпоху постмодерна. Ad hoc коучинг о людях «До востребования». – М.: Дело и сервис, 2010. – С. 448.
- *Минделл А.* Сидя в огне. М.: АСТ, Ин-т Трансперсональной психологии, 2004.
- *Панова Н.В.* Профессиональная жизнь педагога. – СПб: ИПК СПО, 2007. – 244 с.
- *Панова Н.В.* Психолого-педагогические условия снижения рисков профессиональных деформаций педагога: научно-методическое пособие. – СПб.: ИПКСПО, 2008. – 220 с.

Список дополнительной литературы

- *Байденко В.И.* Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения: Методическое пособие. – М.: Исследовательский центр Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. – 72 с.
- *Бодров В.А.* Психология профессиональной профпригодности. М. – ПЕР СЕ, 2001.
- *Борисова Е.А.* Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2002.
- *Брайан Трейси* Технология достижений: Турбокоучинг по Брайану Трейси = TurboCoach: A Powerful System for Achieving Breakthrough Career Success. - М.: «Альпина Паблишерз», 2009. — С. 219.
- *Дауни М.* Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей. - М.: Добрая Книга, 2007. – 288 с.
- *Лаврова О.В.* Любовь в эпоху постмодерна. Ad hoc коучинг о людях "До востребования". - М.: «Дело и сервис», 2010. - С. 448.
- *Мелия М.* Как усилить свою силу? Коучинг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. –298 с.
- *Практическая психология для экономистов и менеджеров // под ред. Тутушкиной М.К.* – СПб.: Дидактика Плюс, 2002.
- *Уитмор Дж.* Тренировка высокой эффективности. - М.: МАКУБ, 2005. - 168 с.