



Эффективное управление организацией

Россиев Д.А.



Типичные проблемы в управлении

Отсутствие единого управленческого языка

Гав

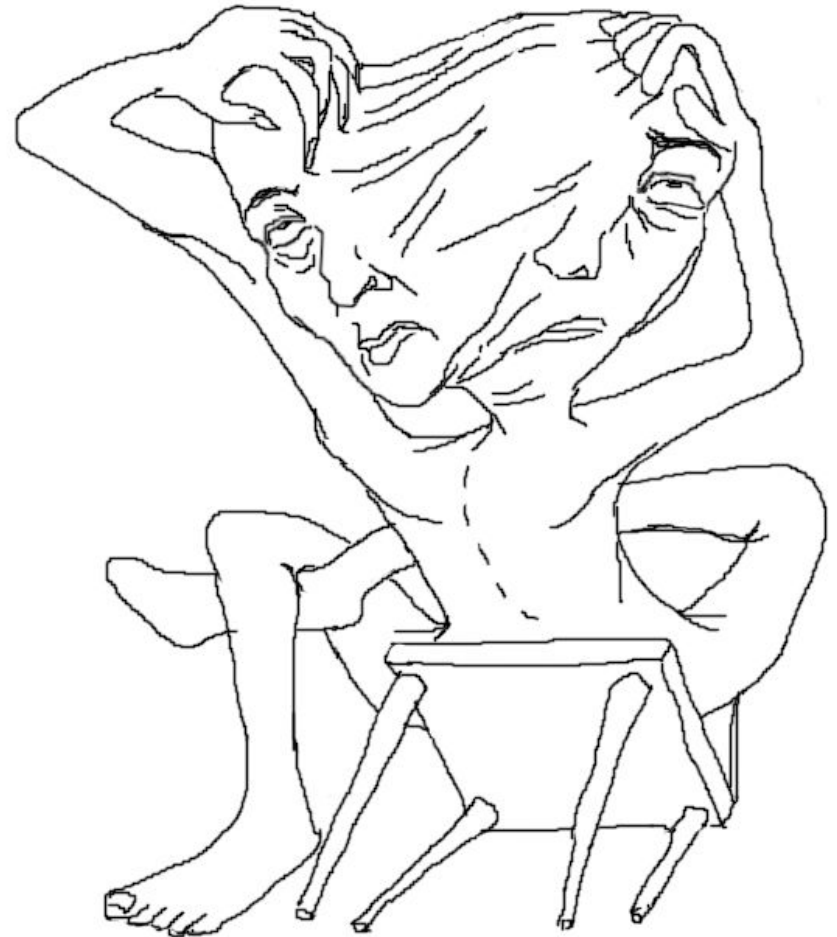
Мяу



Нечеткая или непроработанная постановка задач подчиненным



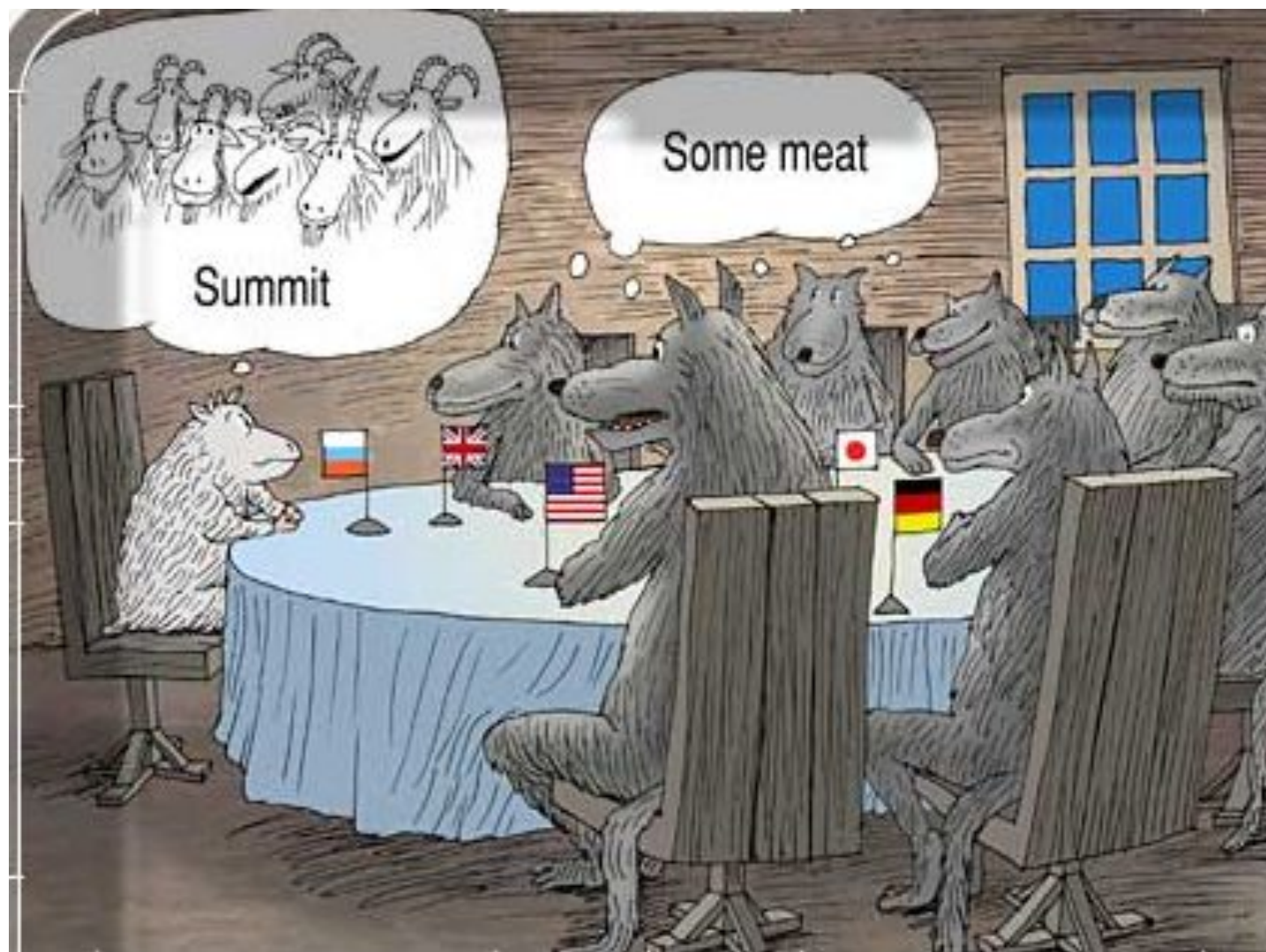
Конкурирующие задачи ПОДЧИНЕННЫМ



Несогласованность действий руководителей



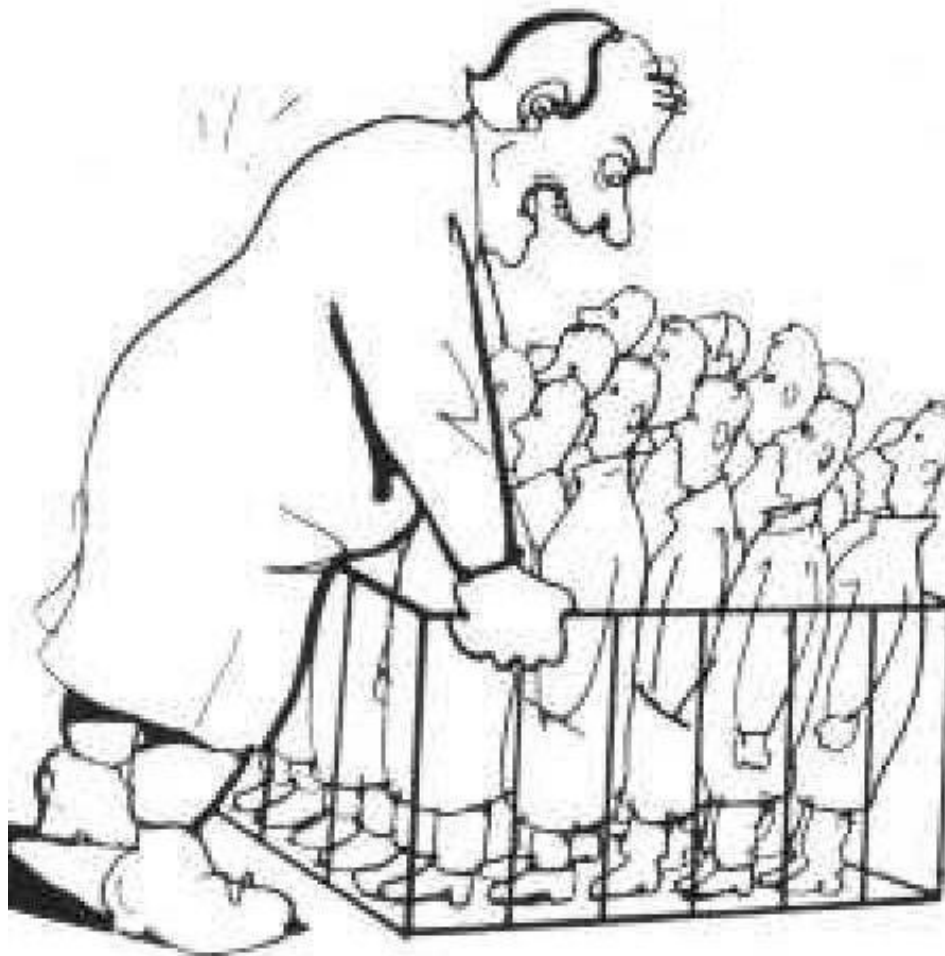
Нерезультативные совещания



Нехватка времени руководителя. «Текучка заедает»



Руководитель вынужден оказывать давление на подчиненных



Руководитель выполняет то, что можно делегировать



Все чем-то заняты, но движения вперед
нет




Мифы управления

1. Управление персоналом - это вспомогательная функция в бизнесе
2. Западные технологии не работают в России
3. Управлению учит только жизнь
4. Тренинг решит все проблемы
5. Трудно найти хорошего подчиненного
6. Можно изменить поведение сотрудников, не изменив моделей мышления руководства

Основные парадигмы

- Управлению нужно учиться всю жизнь
- Можно либо учиться, либо защищаться
- Учиться управлять после 20 лет – значит менять убеждения
- Важно КАК руководитель думает и ЧТО он делает
- Результат определяется тем, ЧТО он делает



**Управление в компаниях развитых
стран запада и востока**

в 10 раз эффективнее,

чем в России...

Управленческие инструменты

INFORMATION



EXECUTION

- Традиционные (отчеты, информация из уст сотрудников, информация из внешнего мира)

• **BSC**

- **Регламенты**
- Поведенческие приемы

**Единый
управленческий
язык**

Управленческие инструменты

Видение, Стратегия, BSC

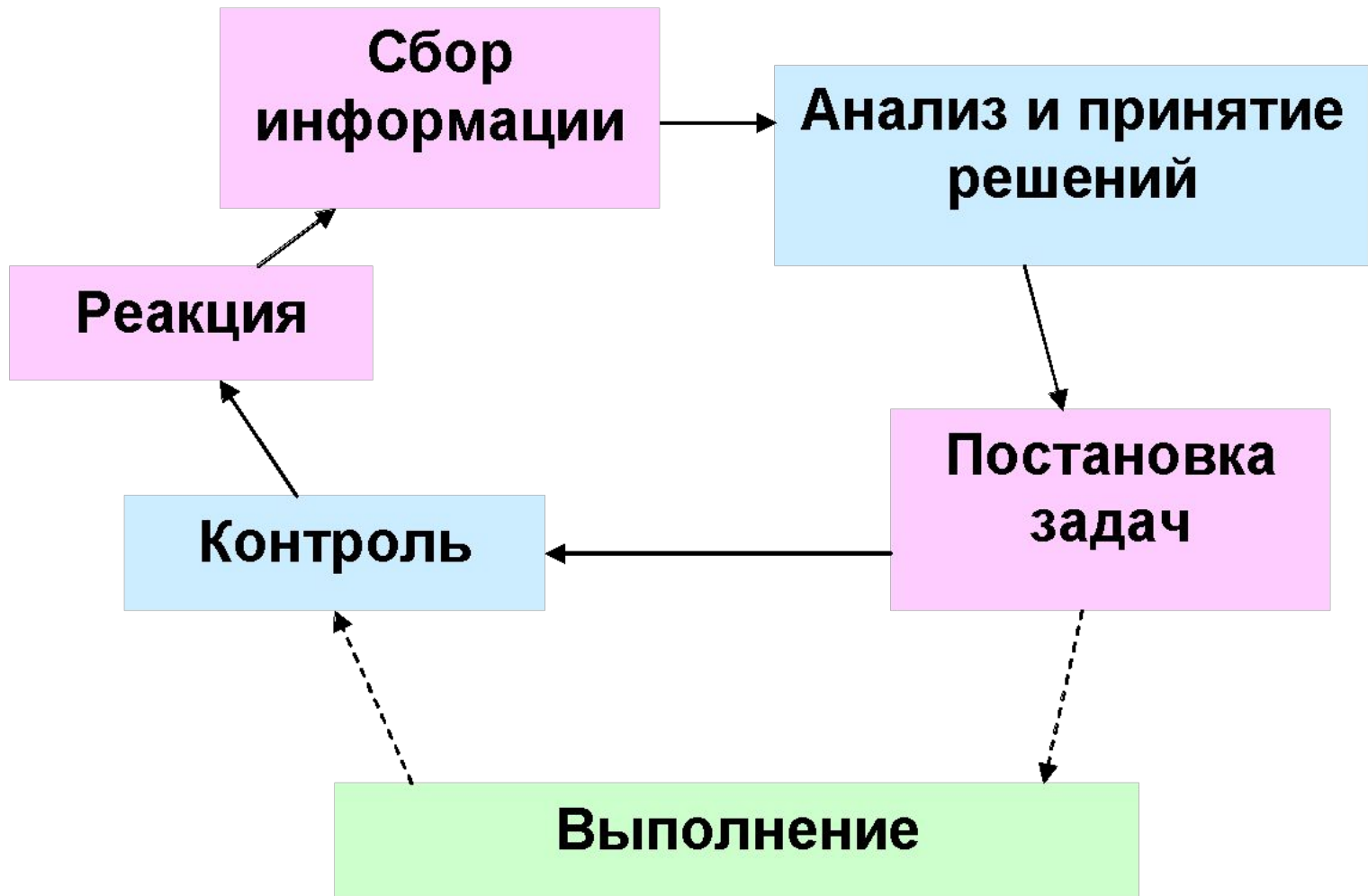
Использование коллективного разума для принятия решений

Работа с подчиненными «face-to-face» - поведенческие инструменты

Система основных понятий

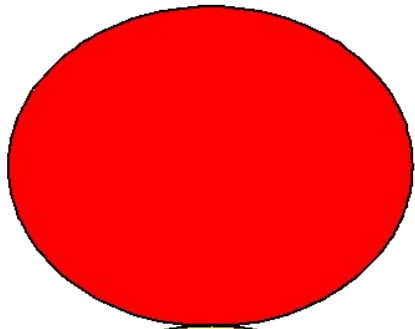


Управленческий цикл



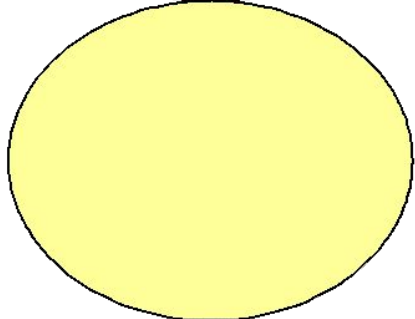
УПРАВЛЕНИЕ:	Регулярное	Проектное
Постановка задач	Через должностные описания	Через управленческий прием
Неопределенность	Низкая	Высокая
<i>Достижение целей определяется:</i>	Через BSC	Фактами
Обучаемость персонала	Не значима	Значима
Лидерство	Не значимо	Значимо

Модель «Светофор»



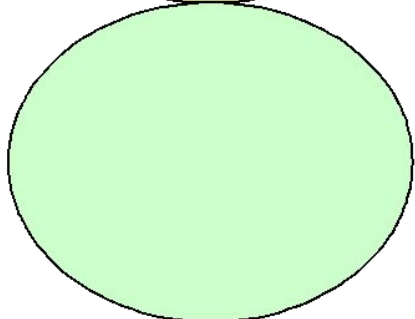
**«Регулярные»
задачи**

Задачи,
которые
сотрудник
ОБЯЗАН



**«Разовые»
задачи**

выполнять
согласно
должностным
инструкциям



**«Договорные»
задачи**

Должностные описания

- Ответственность
- Система стандартов
- Полномочия
- Иерархия и приоритеты

ДО – инструмент управления,
не являющийся юридическим
документом



Управленческий прием

- Это общение между руководителем и подчиненным;
- Четко определен во времени и в пространстве (неразрывен);
- Имеет четкую цель (зачем я это делаю?);
- Состоит из последовательных шагов (1,2,3 и т.д.), которые могут быть обязательными и [необязательными];
- Конкретное содержание шагов меняется в зависимости от ситуации
- Строится на основе эффективных речевых оборотов
- Работает тем лучше чем точнее и

6 Поведенческих приемов руководства

1. Постановка задачи
2. Похвала (+)
3. Прицание (выговор) (-)
4. Помощь в обучении
5. Получение информации
6. Построение иерархии

Любой управленческий прием:

- Начинается с применения метаприема «**Захват**»
- Содержит «**Тело**»
- Может потребовать применение метаприема «**Удержание**»
- Завершается метаприемом «**Отсыл**»

Метаприем «Захват»

1. Приготовьте место
2. Скажите подчиненному, что Вы должны сказать ему что-то важное
3. Предложите ему сесть (по возможности)
4. Проведите присоединение (точки опоры, голос, дыхание)
5. Если подчиненный своим поведением демонстрирует нерасположенность Вас слушать, предложите ему послушать Вас
6. Дождитесь внимания и взгляда Вам в глаза
7. Придайте лицу необходимое выражение
8. Сделайте паузу
9. Начинайте говорить

Метаприем «Удержание»

Если подчиненный перебивает или иным способом пытается перехватить инициативу:

- Поднимите руку и слегка выбросьте ее вперед ладонью.
- Скажите
 - «Стоп»
 - «Секунду»
 - «Остановитесь»
 - «Сейчас говорю я»
 - «Сейчас не время для дискуссий (обсуждения)»
- Сделайте паузу 1-2 секунды

Метаприем «Отсыл»

Формальные варианты	Неформальные варианты
<p>«Вы можете идти» «Вы свободны» «Можете продолжать работу» «Теперь Вы можете приступить к работе» «Наша встреча окончена»</p>	<p>«Ну все» «Вперед!!!» «Действуй» «Желаю удачи!»</p>

Неэффективная постановка задач

"Сделай, пожалуйста, вот эту работу".

Подчиненный может понять это по-разному:

- «Отложи в сторону все свои дела и выполни то, что я сказал».
- «Как только закончишь текущую работу, сделай вот эту работу».
- «Сделай мне одолжение, если тебе не трудно?»
- «Сделай это, если будет свободное время»
- «Это нужно сделать до конца месяца»



В результате:

«Хотели как лучше, получилось как всегда»

- Задача может выполняться не в срок
- Задача может выполняться плохо
- Могут пострадать другие задачи
- Мотивация сотрудника может уменьшиться
- Задача может быть не выполнена вообще

Прием «Постановка задачи»

1. [Придать задаче **смысл**]
2. Описать конечный **результат**
3. Объяснить **стандарты** выполнения
4. Назначить **дату/время** выполнения
5. Определить способ **отчета**
6. [Назначить **приоритеты**]
7. [Объяснить способ **обратной связи** в процессе выполнения]
8. [Обсудить возникшие **вопросы**]
9. [Попросить **повторить** или записать]

Прием «Порицание»

1. **ЗАХВАТ**
2. Вспомнить, какая стояла задача
3. Что сделано или не сделано и насколько это не соответствует поставленной задаче
4. **Что я чувствую (1 позиция)**
5. Разделение личности и поступка
6. Перепостановка задачи
7. **ОТСЫЛ**



Условия эффективного порицания

- Максимальная близость к событию по времени
- Один на один

Прием «Похвала»

1. **ЗАХВАТ**
2. вспомнить, какая стояла задача
3. Что (как) сделано
4. **Что я чувствую (1 позиция)**
5. Уместный физический контакт
6. Пожелание успехов
7. **ОТСЫЛ**



Условия эффективной похвалы

- Максимальная близость к событию по времени
- Лучше при всех



Обучение выполнению задачи

1. Объяснить: Что – Кем – Как – Когда – Где должно быть сделано.
2. Показать (если необходимо и возможно)
3. Дать попробовать
4. Наблюдать за выполнением и корректировать
5. Похвалить за прогресс

Получение информации (подготовка)

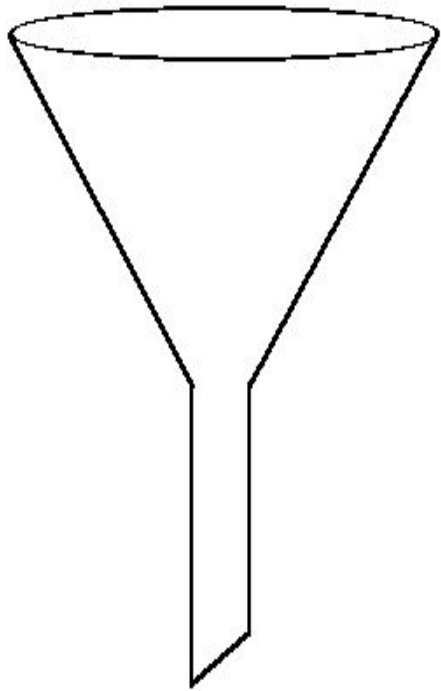
- Что именно я хочу узнать?
- Каковы приоритеты?
- Какими методами это лучше сделать?
- **А. Через личный контакт**
 - беседа «один-на-один» (официальная или неофициальная)
 - беседа с несколькими подчиненными (официальная или неофициальная)
 - на совещании, планерке
- **Б. Через документацию (отчеты)**
- **В. Наблюдение (непосредственное наблюдение за действиями подчиненного)**
- Какова последовательность вопросов?
- Как их сформулировать наиболее эффективно?



Цели сбора информации

- Разбор «полетов»
- Интервью
 - Регулярные
 - Текущие
 - При приеме на работу
- Совместная проработка задачи

Прохождение одной темы (техника «Воронка»)



1. **Открытые вопросы:** «Расскажите...», «Как...», «Что...», «Кто...», «Почему...»
2. **Альтернативные уточняющие вопросы:** «А что вы считаете более эффективным - ... или ...?»
3. **Закрытые проверяющие вопросы:** «Правильно ли я понял, что ...?»



Основные темы интервью

1. Мнение о технологических процессах
2. Мнение о коммуникационных процессах
3. Самооценка
4. Планы и цели
5. Что помогает и что мешает?
6. Предложения и пожелания

МЕТАМОДЕЛЬ – ЭТО:

- **Технология согласования** «карт мира» через блиц-анализ речи собеседника, выявление «белых пятен» и задавание проясняющих вопросов.
- **Технология влияния**, помогающая собеседнику самостоятельно строить более точную и адекватную «карту мира»



Шаги применения метамоделей

1. Обнаружить «белое пятно»
2. Принять решение о важности, необходимости и уместности прояснения или влияния
3. Если решение положительное - задать проясняющий вопрос



3 группы категорий метамодели

1. **ОПУЩЕНИЯ**
2. **ИСКАЖЕНИЯ**
3. **ОБОБЩЕНИЯ**

1. ОПУЩЕНИЯ

Исключения	Я <u>не понимаю</u>	<i>Что именно вызывает у Вас непонимание?</i>
Неполные сравнения	Это <u>хуже</u>	<i>Хуже чего?</i>
Отсутствие указательного индекса	<u>Говорят</u> , что...	<i>Кто именно это говорит? Откуда у Вас эта информация?</i>
Неконкретные процессы	Я <u>переживаю</u>	<i>Что (как) именно вы переживаете? Что именно Вас беспокоит?</i>
Неконкретные определения	Этот пункт <u>неточный</u>	<i>В чем именно заключается неточность? Как сделать его более точным?</i>

2. ИСКАЖЕНИЯ

Номинализации	Это <u>авантюра</u>	<i>Что именно Вас настораживает?</i>
Дихотомии	Есть хорошие работники, а есть - плохие	<i>Может ли работник быть средним?</i>
Чтение мыслей	<u>Они думают</u> , что со мной можно не считаться	<i>Откуда вы знаете, что они думают? Что именно дало Вам повод так думать?</i>
Причина и следствие	Это выводит меня из терпения	<i>Что мешает Вам не выходить из терпения?</i>
Комплексные эквиваленты	Это утверждение <u>является</u> истинным	<i>В чьей модели мира оно принимается за истину?</i>
Пресуппозиции	Я вижу, Вы по-прежнему пьете водку по утрам	<i>Почему Вы решили, что я делал это прежде?</i>

Номинализации

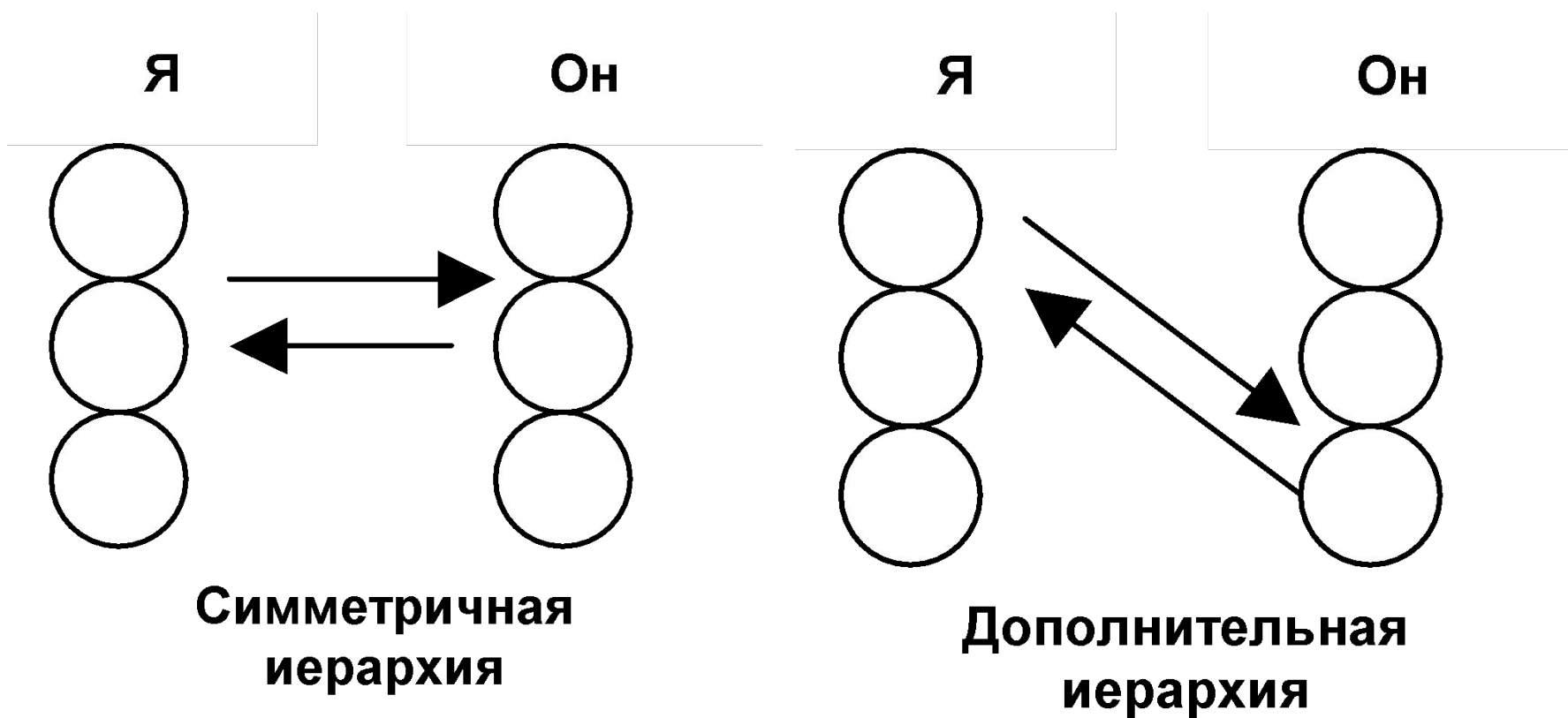
- Если существительное – номинализация, к нему можно применить определение «текущий»,
- если НЕ номинализация – его можно «положить в тачку»:



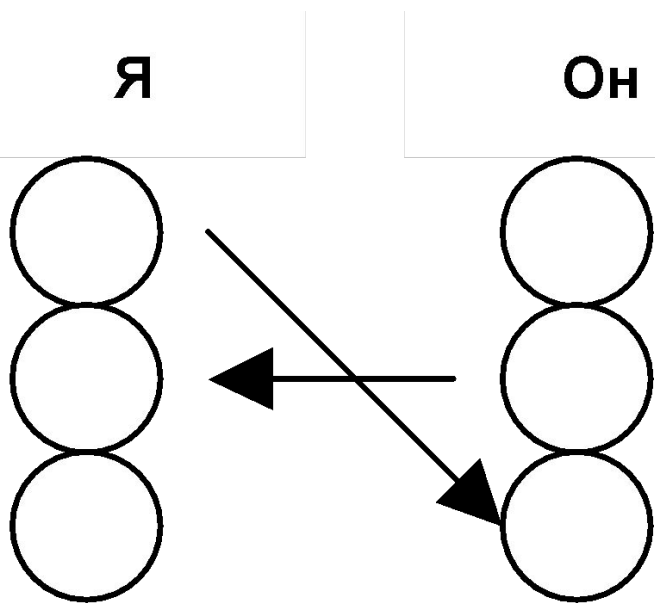
3. ОБОБЩЕНИЯ

Кванторы общности	Вы <u>всегда</u> задерживаете поставки	<i>Были ли случаи, когда поставка была сделана вовремя?</i>
Модальные операторы	Я <u>не должен</u> это делать	<i>Что вам мешает? Что будет, если вы это сделаете?</i>
Потеря исполнителя	Это <u>невежливо</u>	<i>С чьей точки зрения это невежливо?</i>

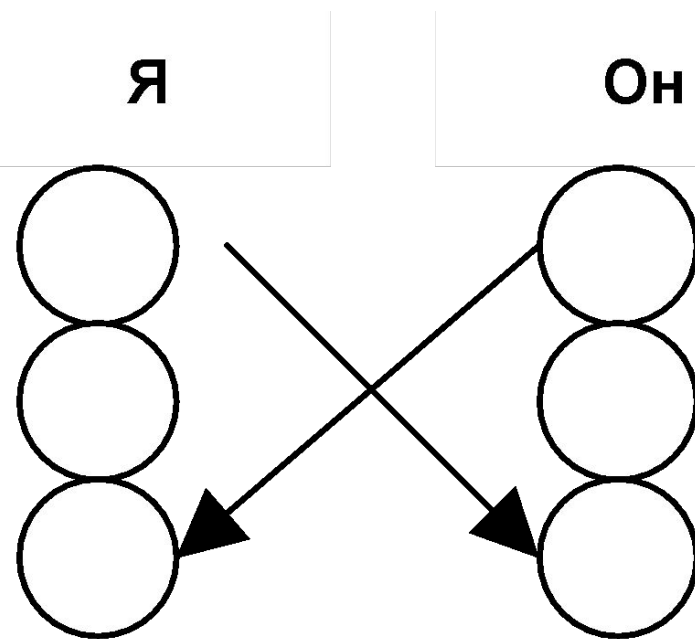
Симметричная и дополнительная иерархия



Пересекающаяся иерархия



Пересекающаяся
иерархия (общение
затруднено)



Пересекающаяся
иерархия
(турнирный бой)

Факторы, повышающие иерархию при прочих равных условиях (таблица 1)

ВНЕШНОСТЬ и ПОВЕДЕНИЕ

- Возраст (на сколько лет выглядит)
- Физические размеры (рост, вес)
- Крупные части тела (голова, шея, живот, руки, ноги)
- Большое расстояние между глазами и крупные черты лица
- Развернутые плечи, осанка
- Поднятая голова
- Скучность жестикуляции и медленные движения
- Редкое моргание

Факторы, повышающие иерархию при прочих равных условиях (таблица 2)

ПАРАВЕРБАЛЬНЫЕ

- Низкий, медленный голос
- Паузы в речи
- Короткие фразы
- Понижение интонаций в конце фраз

ВЕРБАЛЬНЫЕ

- Жесткие вопросы
- Комментирование личности и поведения собеседника
- Побуждающие фразы («Сделай!»)
- Уверенные оценочные и прогнозирующие высказывания («Я знаю, что...»)
- Ссылки на жизненный и профессиональный опыт

АТРИБУТИВНЫЕ

- Высокое социальное положение (если о нем

Прием выстраивания иерархии (реакция на попытку подчиненного ее изменить)

1. **Захват**
2. Скажите о вашей совместной заинтересованности в выполнении задач
3. Скажите о вашей совместной заинтересованности в позитивных отношениях
4. Опишите поведение подчиненного сенсорным языком, приводя **конкретные факты и цитаты**. **ОЦЕНИВАЙТЕ НЕ НУЖНО!!!**
5. Скажите о несоответствии его поведения отношениям между руководителем и подчиненным
6. Сделайте указание по поведению (как нужно?)
7. **Отсыл**

«Возврат обезьяны»	<ul style="list-style-type: none">■ <i>«Я понял, в чем состоит проблема. Как Вы предлагаете ее решить?»</i>■ <i>«Какие варианты решения проблемы Вы можете предложить?»</i>
«Тайм-аут»	<i>«Мне необходимо время для того, чтобы принять окончательное решение»</i>
«Индукция»	<ul style="list-style-type: none">■ <i>«С какой целью Вы это говорите?»</i>■ <i>«Чего именно Вы хотите?»</i>
«Дедукция»	<i>«Изложите факты подробно»</i>
«Письмо»	<i>«Изложите все, что Вы говорите, в письменной форме»</i>
«Без комментариев»	<i>«Я Вас услышал»</i>



Постановка целей

Цель – это тщательно
запланированная мечта

Постановка целей

ЭФФЕКТИВНАЯ ЦЕЛЬ:

- **Измерима** (имеет критерии, по которым можно четко понять, достигли ли мы цели или нет).
- **Определена во времени** (должен быть указан срок или дата, когда мы планируем ее достичь).
- **Сформулирована положительно** (без частицы «не» и оборотов типа «избежать чего-либо»).
- **Определена конкретно и точно** (представлять собой состояние, в котором будет находиться организация/человек).
- Может быть достигнута **самостоятельно**.
- Имеет **цель** («Цель цели»).
- **Реалистична**.
- Описана **на уровне восприятия** (что мы увидим, что мы услышим, что мы почувствуем, когда достигнем цели)
- Приведена **в соответствие целям** сотрудников организации