



# Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ



Ассоциация  
Бухгалтеров,  
Аудиторов и  
Консультантов



**ГАРАНТ**

ИНФОРМАЦИОННО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Под редакцией Г.Ю. Касьяновой

# НАСТОЛЬНАЯ КНИГА КАДРОВИКА

**Организация кадровой работы  
и документационное обеспечение  
+ диск с формами документов  
и нормативными актами**

Организация работы кадровой службы

Составление трудовых договоров

Ведение трудовых книжек

Кадровый учет и делопроизводство

Сложные вопросы

Практические примеры

Оформление документов

*Издание десятое, переработанное и дополненное*

**Практические рекомендации для кадровика и руководителя  
под общей редакцией Г.Ю. Касьяновой**

МОСКВА  
2017

Практические рекомендации  
под редакцией Г.Ю. Касьяновой

# Настольная книга кадровика

Организация кадровой работы  
и документационное обеспечение



Организация работы кадровой службы  
Составление трудовых договоров  
Ведение трудовых книжек  
Кадровый учет и делопроизводство

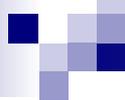
- Сложные вопросы
- Практические примеры
- Оформленные документы



+ CD  
с нормативными  
актами

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ **Razum.Ru**

2-е изд., перераб. и доп., 2009



Правительство отменило весь кадровый учет у предпринимателей и компаний с численностью до 15 человек. Не надо больше трудовые книжки оформлять, составлять правила трудового распорядка, положение об оплате труда, премировании, аттестации и др.

Подробности — в статье  
«Трудовой договор, отменивший кадровый учет для микропредприятий»

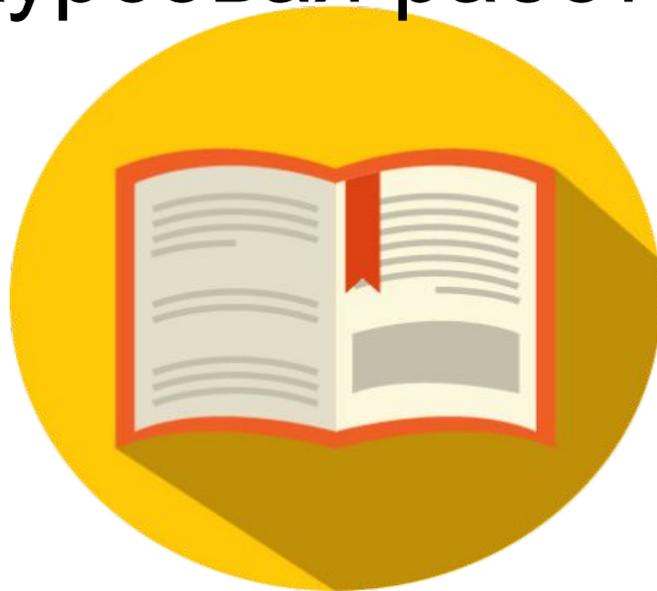
# Нобелевскую премию по экономике дали за теорию контрактов

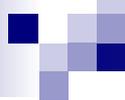
<https://meduza.io/feature/2016/10/10/nobelevskuyu-premiyu-po-ekonomike-dali-za-teoriyu-kontraktov-cto-esche-za-teoriya>

Нобелевский комитет 10 октября объявил лауреатов премии по экономике. В этом году она досталась британцу Оливеру Харту и финну Бенгту Хольмстрему за вклад в развитие теории контрактов. Теория контрактов подсказывает, как построить стимулы внутри компании. Если вы менеджер, а я акционер, сколько процентов от увеличения прибыли я должен вам заплатить? Если у вас много видов деятельности, как мне построить стимулы, чтобы не получилось, что вы работаете над одной конкретной задачей, а другие забросили?

ЭССЕ 2. Цели на семестр. Какие темы лекций и семинаров интересны? Какие профессиональные компетенции изучить?

ЭССЕ 3. Курсовая работа. Введение.



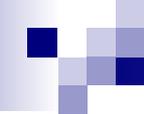


# Лекция 7-СМ

## Стратегическое командообразование

17 октября 2016 года

*Профессор Фомин Александр Анатольевич,  
31м Федоров Никита*

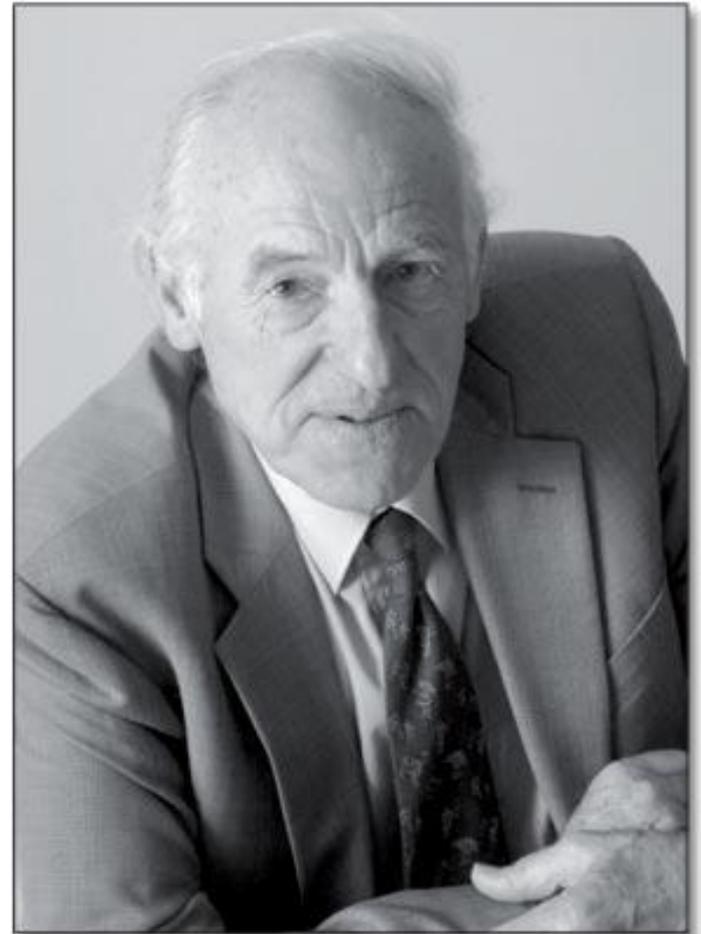


# Командные роли по Р. М. Белбину

Несовершенные  
люди могут создать  
совершенную  
команду!

# Рэймонд Мередит Белбин

Рэймонд Мередит Белбин – доктор психологических наук, автор девяти книг, ставших настольным пособием для менеджеров; создатель теории и модели «Роли в команде менеджеров». По результатам ежегодного рейтинга книга Р.М. Белбина «Команды руководителей. Причины их успехов и неудач» стоит в списке 50 наиболее читаемых книг по менеджменту.



# Названия ролей

Роль	Основное название на английском	Основное название на русском	Эквивалент на русском
	Plant	Генератор идей	
	Resource Investigator	Исследователь ресурсов	
	Coordinator	Координатор	Председатель
	Shaper	Шейпер	Мотиватор
	Monitor Evaluator	Аналитик-Стратег	Критик
	Team Worker	Душа команды	Вдохновитель
	Implementer	Работник компании	Реализатор , Рабочая пчелка
	Completer Finisher	Педант	Контролер , Завершитель
	Specialist	Специалист	

## По характеру деятельности:

- «Люди действий» - Мотиватор, Реализатор, Контролер.
- «Социально-направленные» - Председатель, Исследователь ресурсов, Вдохновитель.
- «Интеллектуальные роли» - Генератор идей, Критик, Специалист.

## По направлениям деятельности:

- «Руководство и организация работы» – Председатель, Мотиватор, Вдохновитель
- «Идеи и предложения» – Генератор идей, Исследователь ресурсов, Критик
- «Работу работают» – Реализатор, Контролер, Специалист

# Председатель



- Нужен для организации процесса, руководства, распределения полномочий, принятия решений
- Спокоен, уверен в себе, обладает развитым самообладанием
- Достаточно терпим, чтобы выслушать других, недостаточно уверен, чтобы самому принять решение или сказать «нет» если нужно
- Контролирует продвижение команды к групповым целям
- Умеет оптимально использовать ресурсы
- Знает в чем заключаются сильные и слабые стороны команды
- Обеспечивает использование потенциала каждого члена команды наилучшим образом

# Мотиватор



- Лидер, ориентированный на задачи, полон энергии, обладает высокой мотивацией, для которого главное – победа
- Заинтересован в достижении целей и стимулирует остальных к этому
- Очень нервозен, общителен, динамичен
- Внимание направлено в целом на постановку целей и приоритетов
- Стремится придать определенную форму и структуру дискуссиям в команде
- «Мотивирует» команду на достижение результата
- Не теряет самообладания в напряженной обстановке
- Обладает напором и мужеством преодоления препятствий

# Вдохновитель



- Привносит сотрудничество, мягкий, восприимчивый и дипломатичный
- Предотвращает потенциальные противоречия
- Делает возможным применение навыков членов команды с трудными характерами, улучшает взаимопонимание между ними
- Умеет слушать, разряжать напряженность
- Жизненные ориентиры – люди, ценности, процесс

# Генератор идей



- Привносит креативность, оригинальный, нестандартный
- Обладает потрясающим воображением и способен решать труднейшие задачи
- Способен создавать огромное количество новых идей
- Реализует выдвижение новых идей и стратегий, концептуально, а не в подробностях
- Характеризуется высокими умственными способностями и интроверсией



# Исследователь ресурсов

- Экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабельный
- Обеспечивает исследование и предоставление сведений об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы
- Устанавливает внешние контакты, которые могут быть полезны команде, и проведение любых последующих переговоров
- Успешен в ведении переговоров
- Подхватывает и развивает идеи других

# Критик



- Трезво мыслит, не эмоционален, предусмотрителен, высокая способность к критическому мышлению
- Рассматривает все возможности
- Принимает четкие решения, не реагируя на эмоциональные высказывания
- Способен как никто оценивать конкурирующие предложения
- Склонен к медленному принятию решений в силу необходимости обдумать все детали
- Больше занят поиском истины, чем достижением результата

# Реализатор



- Консервативен, обладает развитым чувством долга, предсказуем
- Реализует претворение концепций и планов в практические рабочие действия
- Реализует систематическое и эффективное выполнение согласованных планов
- Выполняют работу, которую никто не хочет делать

# Специалист



- Увлечен, высокопрофессионален в определенной области.
- Предан своему делу.
- Чаще всего обладает редкой квалификацией.
- Его внимание сфокусировано на поддержании профессионального уровня.

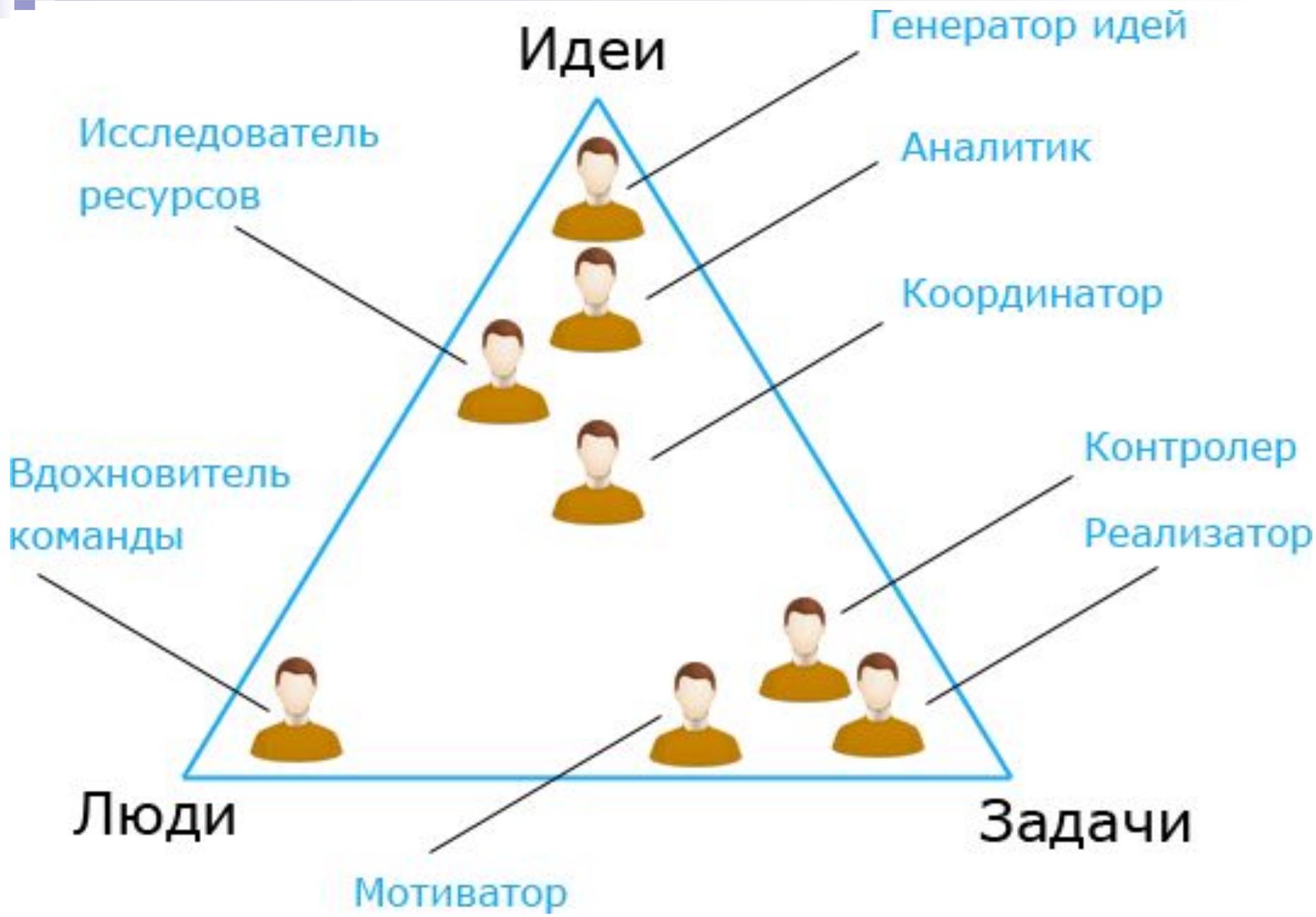
# Контролер



- Старателен, методичен, добросовестен
- Обеспечивает максимальную защиту команды от ошибок, связанных как с работой, так и с упущениями
- Ищет деятельность, для которой нужна степень внимания, превышающая обычную
- Доводит работу до конца
- Предоставляет работу вовремя

# Совместимость ролей

	Реализатор - применяет, реализует	Специалист – работает узконаправлен но	Исследователь ресурсов - видит новые возможности	Мотиватор - движет
Генератор идей - теоретизирует идеи				
Председатель - обобщает				
Контролер - совершенствует и дорабатывает				
Вдохновитель- поддерживает, сплачивает				



Командообразование — острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие:

в бизнесе, политике, спорте.

Особое место в команде занимает *ее руководитель.*

Ученые в области психологии управления считают, что самый быстрый и надежный способ изменить положение в организации и команде — это сменить руководителя.



Успешный руководитель команды  
в процессе деятельности  
уделяет внимание трем  
основным составляющим:

- достижению целей;
- развитию навыков людей;
- формированию команды.

# Выполнение задачи для руководителя означает:

- ясно понимать задачу, довести ее до команды и постоянно напоминать о ней ее членам;
- понимать место данной задачи в общих планах организации;
- планировать пути выполнения данной задачи;
- предоставлять необходимые для этого ресурсы: людей, время, средства, оборудование и полномочия;
- обеспечивать обратную связь и информацию по продвижению дела;
- оценивать результаты в свете планов и поставленных задач.

# Руководитель несет личную ответственность за то, чтобы помочь людям чувствовать, что:

- они получают личное удовлетворение от своей работы;
- они вносят ценный вклад в работу своей команды и организации в целом;
- они находят свою работу привлекательной;
- они обладают некоторой степенью ответственности, которой могут распоряжаться как им удобно;
- их вклад признается (и, возможно, вознаграждается);
- они имеют личный контроль над теми рабочими вопросами, за которые они отвечают;
- выполняемая ими работа помогает развитию и росту знаний, способностей и зрелости.

## Как создатель команды руководитель отвечает:

- за постановку и поддержание целей команды
- за создание и продвижение командных ценностей (социальных, поведенческих, ориентированных на решение задачи);
- за поддержание «лица» команды;
- за оказание помощи команде, чтобы она всегда была открыта для сотрудничества — приветствовала новых людей и идеи, действовала бы на опережение;
- за эффективное взаимодействие с командой и оказание помощи членам команды в налаживании общения друг с другом;
- за как можно более глубокое вовлечение команды в решение внутренних вопросов.

*Путь к успеху не в том,  
чтобы «заполучить»  
правильную стратегию, а  
в том, чтобы выработать  
стратегическое мышление  
работников принимающих  
важные решения.*

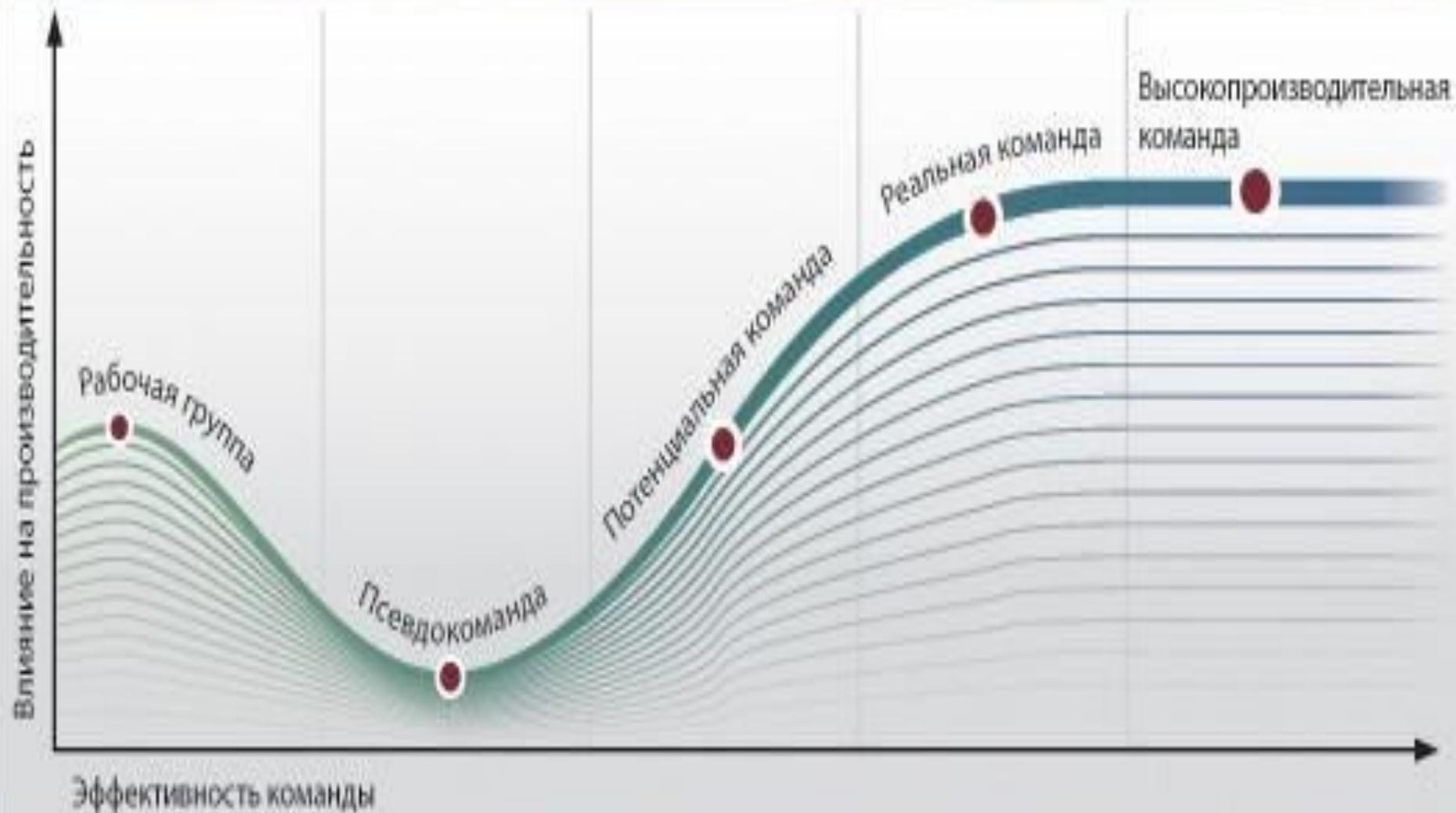
Формирование

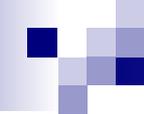
Столкновение

Нормализация

Исполнение

Завершение





Если формируется группа из людей, имеющих сходные ценностные ориентации, то тем самым выстраивается **первый шаг** к созданию команды единомышленников. Отсутствие **общих ценностей** – первый шаг к развалу команды

Наиболее простая модель функционирования команды представляет собой систему, на входе в которую мы имеем

**ПОТОК ТИПОВЫХ РЕСУРСОВ**

(временных, финансовых, материальных, информационных, людских и энергетических), а на выходе

**управленческие решения**, направленные на эффективное использование имеющихся ресурсов в оперативном управлении и на создание нового качества, необходимого для **стратегического развития организации.**

# Чем должна обладать эффективная команда

**Компетенции**

Компетенции Команды

Компетенции **ЛЮДЕЙ**

**Ценности**

Ценности **ЛЮДЕЙ**

Ценности Команды

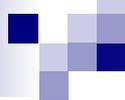
**Цели**

Цели **ЛЮДЕЙ**

Цели Команды

Чтобы сделать  
работу команд успешной, необходимо:

1. формировать команду,  
ориентированную на успех;
2. членов команды отбирать тщательно;
3. осуществлять обучение,  
нацеленное на успех;
4. инициировать плавающее  
лидерство в команде;
5. обеспечивать поощрения за работу в  
команде.



# **Можно выделить три направления деятельности лидера:**

- формирование общего видения будущего;
- выявление и анализ ментальных моделей;
- развитие в людях системного мышления.

# **Формирование общего видения будущего:**

-соединение внешнего и внутреннего состояния организации;

-сочетание негативного и позитивного видения будущего;

- участие работников в формулировании образа будущего.



## **Выявление и анализ ментальных моделей.**

Хорошие идеи часто остаются нереализованными в силу того, что инициативы противоречат укоренившимся стереотипам мышления или ментальным моделям.



# **Развитие в людях системного мышления.**

Даже слабые, но системно нацеленные воздействия могут принести существенные и продолжительные улучшения.



Если же сравнивать сущность  
**менеджмента и лидерства**,  
то по меткому замечанию  
Хьюберта Рамперсада :  
«Менеджеры занимаются тем, чтобы  
**«делать вещи правильно»**,  
в то время как лидеров  
интересует то, как  
**«делать правильные вещи»**»

Будет оправданным использование пяти этапов формирования команд:

1. **Адаптация** (поиск оптимального способа решения задач).
2. **Группирование** (формирование подгрупп по симпатиям и интересам).
3. Кооперация (осознание желания работать над решением задачи).
4. **Нормирование деятельности** (разрабатываются принципы группового взаимодействия).
5. **Функционирование** (стадия принятия решений).



Стратегические неудачи современных российских организаций во многом обусловлены **поверхностными знаниями** их руководителей в области стратегического менеджмента и отсутствием опыта проведения стратегических изменений в организациях.

Однако, как замечает Г. Минцберг, самые последние сведения об успешности функционирования организаций в современных условиях **не укладываются в рамки** какой-либо одной школы стратегического управления.

# Стратегическое командообразование

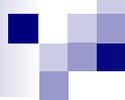
<https://yandex.ru/search/?text=%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5&lr=213&lang=ru%2Cen>

[http://hr-portal.ru/article/formirovanie-i-realizaciya-kadrovoy-strategii-predpriyatiya?utm\\_source=relap&utm\\_medium=block&utm\\_campaign=relap2](http://hr-portal.ru/article/formirovanie-i-realizaciya-kadrovoy-strategii-predpriyatiya?utm_source=relap&utm_medium=block&utm_campaign=relap2)

[http://www.up-pro.ru/library/personnel\\_management/efficiency/vysokaya-otdacha.html](http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/efficiency/vysokaya-otdacha.html)

[http://www.uhlib.ru/delovaja\\_literatura/strategicheskii\\_menedzhment\\_uchebnoe\\_posobie/p3.php#metkadoc50](http://www.uhlib.ru/delovaja_literatura/strategicheskii_menedzhment_uchebnoe_posobie/p3.php#metkadoc50)

[http://www.vsoldatov.com/2012/04/blog-post\\_11.html](http://www.vsoldatov.com/2012/04/blog-post_11.html)



# Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов Майкл Портер

**Скачать в различных форматах:**

<http://iknigi.net/avtor-maykl-porter/113179-konkurentnaya-strategiya-metodika-analiza-otrasley-i-konkurentov-maykl-porter.html>

**Формат PDF:**

file:///Users/air/Desktop/%D0%9F%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%80%20%D0%9C.%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F.%20%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%20%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B8%CC%86%20%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2%20(2005).pdf

## Ближайшие лекции

1. Курсовая работа. Как написать теоретическую часть(глава 1)
2. Стратегия жизни: целеполагание, самоменеджмент
3. Курсовая работа: как написать практическую часть(глава 2)
  - 3.1 Оценка и анализ
  - 3.2 Выбор управленческих решений
  - 3.3 Управление стратегическими изменениями
4. Лидерство, решение конфликтных ситуаций
5. План стратегического маркетинга
6. Стратегия интернет маркетинга
7. Стратегии предпринимательства
- 8 Стратегии мотивации











# Значение стратегического плана



A dark-colored SUV is shown from a front-quarter perspective, driving on a road. The background is a blurred city street at dusk or dawn, with warm lights and buildings. The text is overlaid in the center-left of the image.

**ВЧЕРА — МЕЧТА,  
СЕГОДНЯ — ЦЕЛЬ,  
ЗАВТРА — РЕАЛЬНОСТЬ.**