

Семинар-тренинг
**«Основы стратегического
управления для НКО»**

Псков, 7-8 ноября 2019



Что на семинаре?

- Получаем знания о стратегическом управлении
- Изучаем и пробуем на практике инструменты для разработки и внедрения стратегии
- Создаём/корректируем стратегию своей организации
- Внедряем/улучшаем стратегический менеджмент в своей организации

Обзор программы

1. Ценности, миссия, видение
2. Стратегический анализ
3. Модели стратегического управления
4. Цикл и объекты управления
5. Календарное планирование
6. Бизнес-процессы
7. Контроль по показателям
8. Развитие организации и сотрудников
9. Личная эффективность руководителя

«Душа» (смысл существования организации)

1. Миссия
2. Ценности
3. Видение

...потом уже стратегия и тактика

Что такое «миссия организации»?

Это ответ на вопрос «Для чего мы существуем? Какая польза от нас другим людям?»

- Что даём?
- Что для этого делаем (создаём)?
- Кому это нужно?
- Делает ли это мир/общество/людей лучше?

...системы и антисистемы по Л.Питеру

Структура (элементы) миссии

1. Кто делает? (вопрос идентичности и позиционирования)
2. Что делает? (обещание/обязательства продукта/услуги)
3. Кому делает? (целевая аудитория)
4. Каким образом? (особенность/уникальность деятельности)
5. Как? (гарантии качества)

Критерии хорошей миссии

1. О ней знает не только руководство 😊 (внутренний и внешний PR)
2. Стратегические цели соответствуют, а не противоречат ей
3. Она «живая» (транслируется через повседневные функции, практики, культуру)
4. Миссия = диалог
5. Клиенты относятся серьёзно к вашей миссии, доверяют ей
6. «Эстетика» (кратко, понятно, оригинально и т.п.)

Примеры миссий

1. «Microsoft» (до 1993 г.): «Компьютер в каждом офисе и доме».
2. «Apple» (до 1997 г.): «Мы предлагаем изделия высокого качества, которые освобождают жизнь и труд людей от тяжелой и нудной работы, делают мир более удобным для жизни, обеспечивают уважение и преданность потребителей».

В рабочей тетради сформулируйте миссию вашей организации/проекта

Организационное ВИдение

Это ответ на вопрос «Где мы хотим быть через 1-3-5-... лет?»

ВИдение – это «**идеальный результат**» вашей деятельности: что будет, если все ваши самые дерзкие идеи и масштабные планы будут успешно реализованы?

При этом: Как изменится наша идентичность? Какой будет ЦА? Что нужно будет делать, чтобы в новом масштабе сохранить уникальность и качество? **(форсайт!)**

***В рабочей тетради сформулируйте
вИдение вашей организации/проекта
на 1-3-5 лет***

Организационные ценности

Самое простое определение: **есть ЧТО мы делаем, и есть КАК мы это делаем.** Любое действие/цель/результат/решение/отношение можно соотнести с оценочными критериями.

Оценочные критерии:

- Морально-этические, исторические, культурные, социальные, политические, рыночные и др.
- Индивидуальные/групповые/организационные/межгрупповые
- Формальные/неформальные

Ценности (например)

- Профессионализм
- Качество
- Порядочность
- Командный дух
- Ответственность
- Бережливость
- Простота ...и др.

Что не так с этим списком?

Ценности + правила (пример)

КОМАНДНЫЙ ДУХ:

- 1) «Открытые двери» и неформальные коммуникации
- 2) Взаимопомощь («внутренний клиент»)
- 3) Общая ответственность за результат («косяки» исправляем вместе)
- 4) «Право голоса» и общее собрание

Организационная культура

1. Внешний вид и символика
2. Стиль общения
3. Стиль работы
4. Эмоциональный климат
5. Истории успеха/неудачи
6. Ритуалы, традиции
7. Баланс «работа/жизнь»
8. Миссия (на бумаге)

1. Ценности (и ЦОЕ)
2. Общее видение
3. Философия основателя
4. Неформальные отношения, ролевая структура
5. Власть/лидерство/стиль руководства
6. Мораль, этика
7. «Любимые мозоли» и «слепые зоны»

***В рабочей тетради перечислите 5-7
основных ценностей вашей
организации/проекта и связанные с
ними правила***

Стратегический анализ организации

1. Рыночный анализ
2. Анализ стейкхолдеров
3. Ситуационный анализ

Что мы можем сделать (и что должны учитывать) для реализации нашей миссии?

1. Инструменты рыночного анализа

1. Пять сил М.Портера
2. Портрет «нашего клиента» (аватар; карта эмпатии)
3. Сегментация клиентов и клиент-продуктовая матрица
4. Бенчмаркинг-анализ

1.1. Пять сил М.Портера


- Прямые конкуренты
- Потенциальные конкуренты («порог входа»)
- Суррогатные продукты
- Власть клиента
- Власть поставщиков/партнеров



1.2. Портрет клиента (карта эмпатии)



1.2. Портрет клиента (аватар/профиль)

ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ Чего он хочет: <input type="text"/> Что для него важно: <input type="text"/>	Имя клиента <input type="text"/> Возраст <input type="text"/> Пол <input type="text"/> Семейное положение <input type="text"/> Место жительства <input type="text"/>	ТРУДНОСТИ И БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ Чего он хочет избежать: <input type="text"/> Чего он боится: <input type="text"/>
ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ Книги <input type="text"/> Журналы <input type="text"/> Блоги <input type="text"/> События <input type="text"/> Наставники <input type="text"/>	 Чем занимается <input type="text"/> Доход <input type="text"/> Образование <input type="text"/>	ВОЗРАЖЕНИЯ И БОЛЬ В ПРОЦЕССЕ ПОКУПКИ Что мешает ему купить: <input type="text"/> Кто решает покупать или нет: <input type="text"/>

1.3. Сегментация клиентов

- Социально-демографические характеристики (пол, возраст, регион, образование, семейное положение, уровень доходов и др.)
- Поведенческие характеристики (активность, принятие решений и др.) и особенности «стиля жизни»
- Психологические характеристики (ценности, интересы, личностные особенности)
- Потребительские характеристики (на основе КБ: новатор/консерватор; разовый/повторный/постоянный/спящий)

1.3. Клиент-продуктовая матрица

В строках: категории или виды отдельных товаров/услуг

В столбцах: категории (сегменты) клиентов

В ячейках матрицы: количественная и качественная информация

Количественная: доля от общего числа клиентов (%); доля от общей выручки/прибыли/затрат; динамика за последние полгода-год

Качественная: тенденции; перспективность; маркетинговые идеи

1.4. Бенчмаркинг

В столбцах: продукты (товары/услуги) конкурентов, прямо конкурирующие с нашим продуктом

В строках: критерии для сравнения продуктов или фактические (значимые для клиента) параметры

В ячейках: балльная оценка (для критериев) или числовая (для фактических параметров).

ВАЖНО: в таблице крайний правый столбец – «Наш рейтинг»

2. Анализ стейкхолдеров

1. Кто ваши стейкхолдеры?
2. Критерии участия стейкхолдеров в проекте/стратегии
3. «Карта влияния» стейкхолдеров и работа с ними

2.1. Кто ваши стейкхолдеры?

Стейкхолдеры – любые заинтересованные в деятельности вашей организации/проекте лица/группы/организации и имеющие возможность повлиять на ваши результаты.



- Сотрудники
- Клиенты
- Руководство
- Волонтёры
- Партнёры
- СМИ и лидеры мнений
- Конкуренты
- Инвесторы
- Гос.структуры
- Члены семей
- Местное сообщество
- ...кто ещё?

2.2. Критерии участия стейкхолдеров

1. ИНТЕРЕСЫ (Как интересы стейкхолдеров согласуются с текущими целями/стратегией организации?)
2. ВЛИЯНИЕ (Насколько сильно стейкхолдеры могут помочь/помешать в достижении целей?)
3. КОММУНИКАЦИИ / ОТНОШЕНИЯ (Насколько близкие отношения у нас со стейкхолдером? Насколько хорошее взаимопонимание?)
4. КОНТРАКТ (Требуются ли переговоры, определяющие степень участия стейкхолдера?)

2.3. «Карта влияния» стейкхолдеров



3. Анализ стратегической ситуации (SWOT)

1. Сильные и слабые стороны организации
2. Возможности (ресурсы) и ограничения (риски)
3. SWOT-матрица как основа стратегии

3.1. Сильные и слабые стороны

Сильные стороны: КФУ (Ключевые Факторы Успеха); уникальные компетенции/ресурсы; масштаб/ниша и др.

Слабые стороны:

- Рыночные (*см. рыночный анализ*)
- Производственные (ресурсы, технологии, инструменты, процессы)
- Организационные («орг.патологии»: структурные, в отношениях, в принятии решений, в коммуникациях)

3.2. Возможности и ограничения

Возможности: «окно возможностей» + ресурсы

Ресурсы («КАПИТАЛ»): финансы; люди/труд; информация/знания; технологии; материальные; социальные (связи, репутация) и др.

Главное: цена и доступность ресурса

Ограничения: время; мощность/производительность; внешние нормативные (законы); внутренние нормативные (правила и привычки); рыночные; ресурсные

3.3. SWOT-матрица

	Сильные стороны (список)	Слабые стороны (список)
Возможности (список)	<i>Как можно еще больше усилить сильные стороны предприятия и за счет каких возможностей</i>	<i>Какие возможности и как можно использовать для ликвидации (уменьшения) слабых сторон предприятия</i>
Угрозы (список)	<i>Какие сильные стороны и как можно использовать для ослабления угроз</i>	<i>Какие комбинации слабых сторон и угроз способны усугубить положение предприятия на рынке</i>

В рабочей тетради:

- 1) Выберите один из инструментов страт.анализа;***
- 2) Проанализируйте свою организацию/проект***

Современные модели стратегического управления

1. ССП/КПЭ (Система Сбалансированных Показателей и Ключевых Показателей Эффективности)
2. «Стратегическая канва» А.Остервальдера
3. Логическая модель «проблемы – решения»
4. Упрощённые процессные модели (SIPOC, IPOOI)

Что мы можем сделать для реализации нашей стратегии?

1. Система сбалансированных показателей

1. «Стратегическая перспектива» и четыре уровня «Карты стратегии»
2. Цели, инициативы, результаты (нормы, показатели)
3. Как разработать КПЭ (ключевые показатели эффективности)?

1.1. «Карта стратегии»

1. Что является главной целью/результатом деятельности организации?
2. Как мы получим результат?
3. Что нужно внутри организации, чтобы получить результат?
4. Какие сотрудники нужны нам, чтобы всё работало?

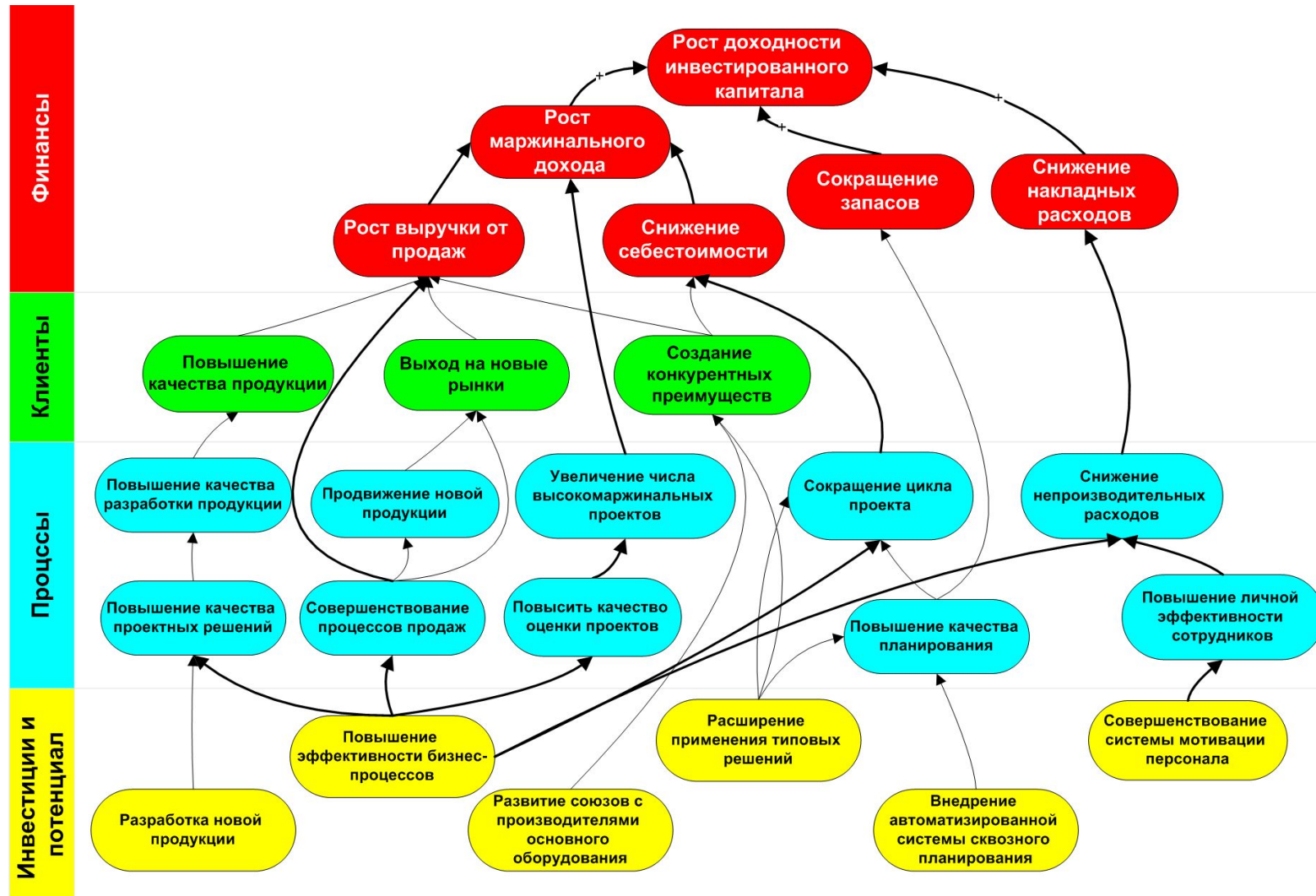
ФИНАНСЫ

РЫНОК

ПРОЦЕССЫ

ПЕРСОНАЛ

1.1. «Карта стратегии» (пример)



1.2. Цели, инициативы, нормы, показатели

Вопрос (задаётся сверху-вниз): «Что мы должны сделать, чтобы добиться успеха на данном уровне карты стратегии?»

Ответ:

1. ЦЕЛИ (какой результат необходимо получить?)
2. РЕЗУЛЬТАТЫ = ПОКАЗАТЕЛИ (как сможем оценить, что результат действительно получен?)
3. НОРМЫ = целевые/плановые значения показателей
4. ИНИЦИАТИВЫ = первые 2-5 шагов, которые делаем завтра!

1.2. Цели, инициативы... (пример «РЫНОК»)

Стратегические цели	Показатели	Значения	Инициативы
Увеличить количество услуг, оказываемых каждому клиенту	Договоров на клиента	> 2	Система типовых пакетов услуг, информирование клиентов о доп. услугах

1.3. КПЭ (ключевые показатели эффективности)

Основное:

1. Показатель = реальный результат, вклад в главную цель
2. Должно быть не более 2-3 на сотрудника, 3-5 на подразделение
3. Можно разрабатывать «сверху» (от целей), можно «снизу» (от задач, функций, процессов)
4. Фиксируется документально (планы, должностные инструкции)
5. Легко проверить, трудно подделать
6. Связан с системой мотивации

2. «Стратегическая канва»



2. «Стратегическая канва» в действии

1. Как улучшить отношения с партнерами? Какие нужны ещё?
2. Как усилить ключевые виды деятельности?
3. Как увеличить/укрепить ключевые ресурсы?
4. Как снизить/оптимизировать затраты/издержки?
5. Как улучшить наше «ценностное предложение»?
6. Как развивать отношения с клиентами?
7. Какие новые каналы продвижения можно использовать?
8. Какие новые клиентские сегменты можно привлечь?
9. Как увеличить доходы?

3. «Проблемы - решения»

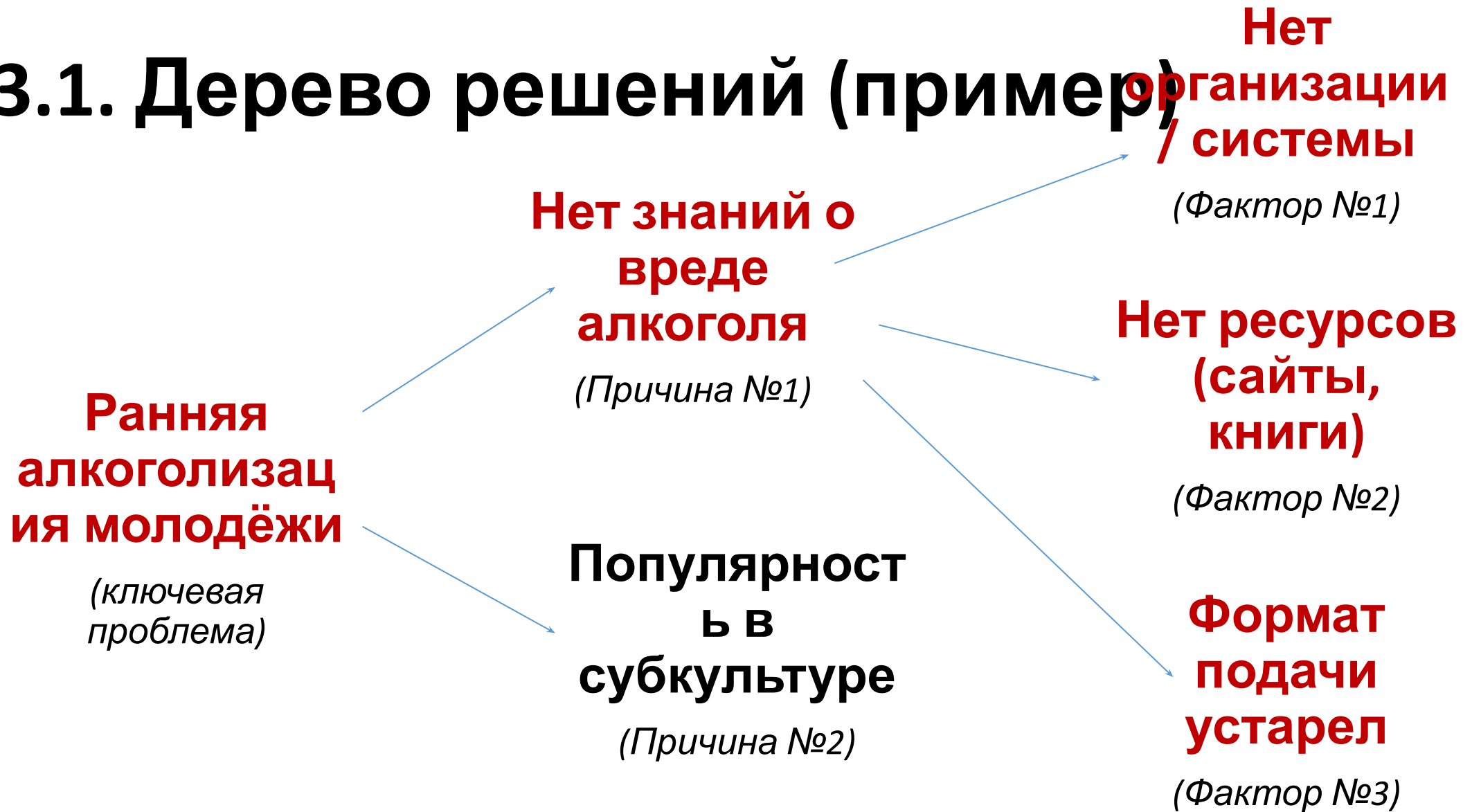
1. Дерево решений
2. Диаграмма Ишикавы
3. Пять «Почему?»»

3.1. Дерево решений

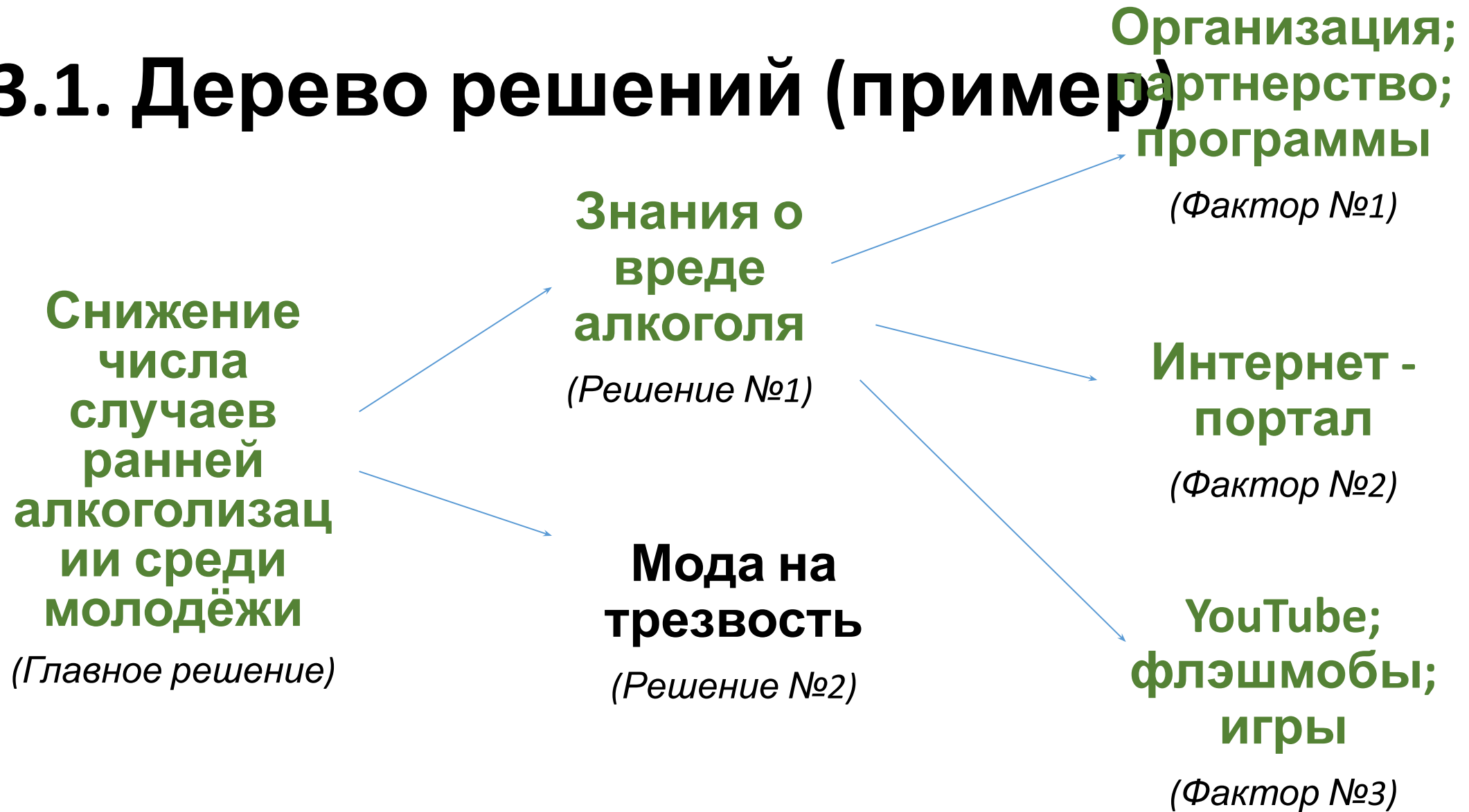
Алгоритм применения («1 / 3 / 3»):

- 1) Формулируем ключевую проблему, на решение которой направлена деятельность организации/проекта
- 2) Формулируем три главные причины, вызывающие проблему
- 3) Для каждой из причин формулируем как минимум три фактора, поддерживающих эту причину
- 4) Трансформируем ключевую проблему в решение
- 5) Транслируем решение на уровень причин и факторов

3.1. Дерево решений (пример)



3.1. Дерево решений (пример)

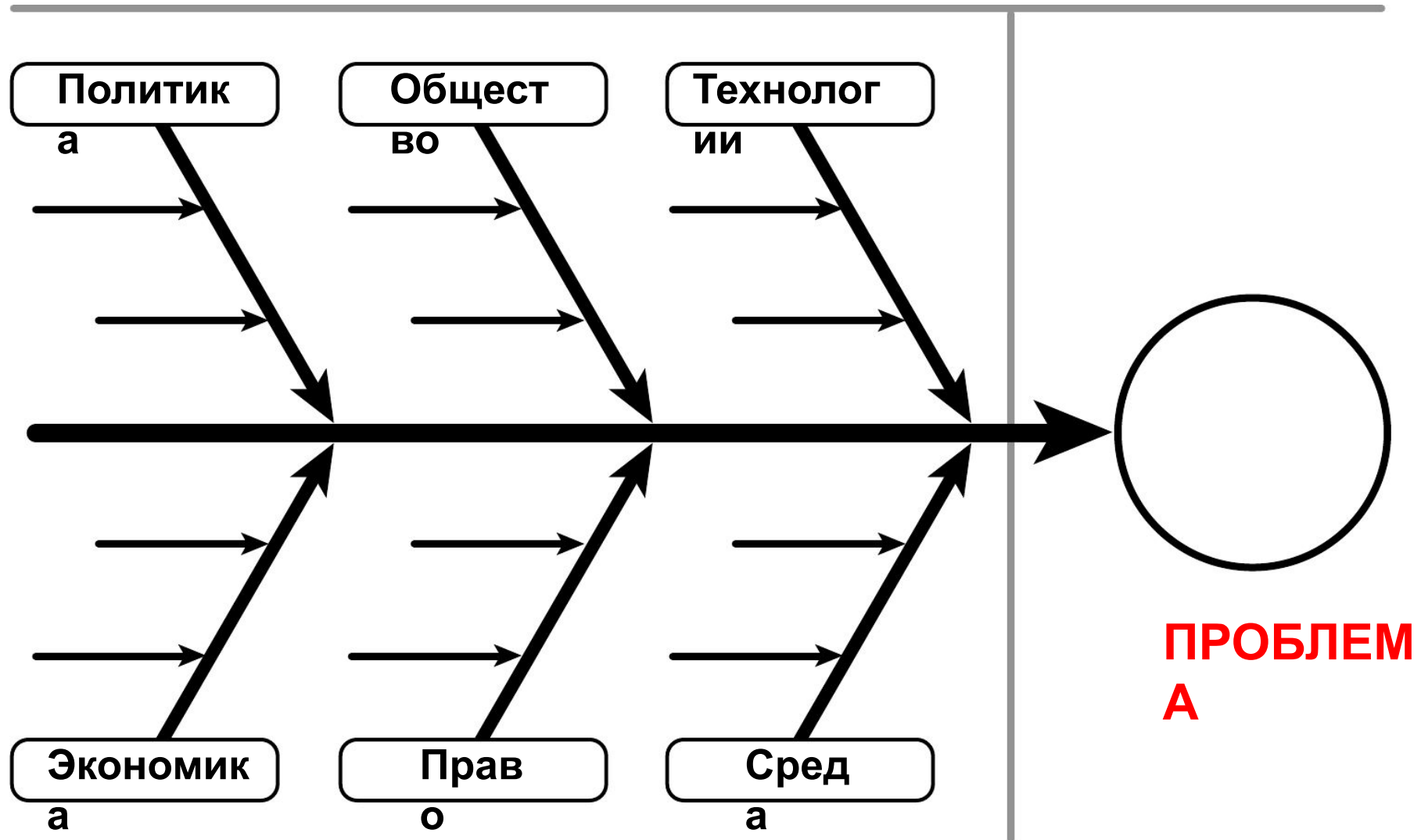


3.2. Диаграмма Ишикава

Самое важное:

- 1) Это «дедуктивный» метод, когда актуальная проблема анализируется с точки зрения системных (более глобальных) факторов, которые могут вызвать проблему
- 2) Для решения технических проблем используется «6М» (машины, материалы, методы работы, менеджмент, люди, среда). Для анализа социальных проблем удобно использовать PESTLE (политика, экономика, социум и культура, технологии, право, среда/экология)

3.2. Диаграмма Ишикава (шаблон)



3.3. Пять «Почему?»»

Алгоритм применения:

- 1) Сформулировать проблему
 - 2) Задать вопрос: «Почему (по какой главной причине) возникла проблема?»
 - 3) Записать ответ (переформулировать!)
 - 4) Повторить цикл «почему? + ответ» ещё четыре раза
 - 5) На КАЖДОМ этапе предлагать идеи по устранению проблемы
- ...не путать «Что делать?» с «Кто виноват?»»*

3.3. Пять «Почему?»»

		"5 почему"	
	В чем проблема? Горячий фонтан	Функциональное управление Принцип "Кто виноват?"	Процессное управление. Принцип "Что делать?"
Почему бьет горячий фонтан?			
Почему прорвало трубу?	Прорвало трубу	Заменить трубу	Заменить трубу и понять, почему ее прорвало
Почему проложены такие трубы?	Проложены трубы несоответствующей толщины	Наказать исполнителя	Изменить требования к приемке товара исполнителем и к оценке его работы
Почему были поставлены такие трубы?	Были поставлены такие трубы	Наказать поставщика и приемщика труб	Изменить процедуру выбора поставщика, закупки и приемки, ответственность поставщика
Почему состоялся сговор?	Имел место коррупционный сговор между заказчиком и поставщиком	Наказать чиновника и поставщика	Создать жесткие требования по отбору на должность, аттестации на соответствие, изменить процедуру приема чиновников на работу
	Потому что система государственной закупки и приемки позволяет такой сговор	Придумать новый закон	Актуализировать существующий закон и добиться его исполнения

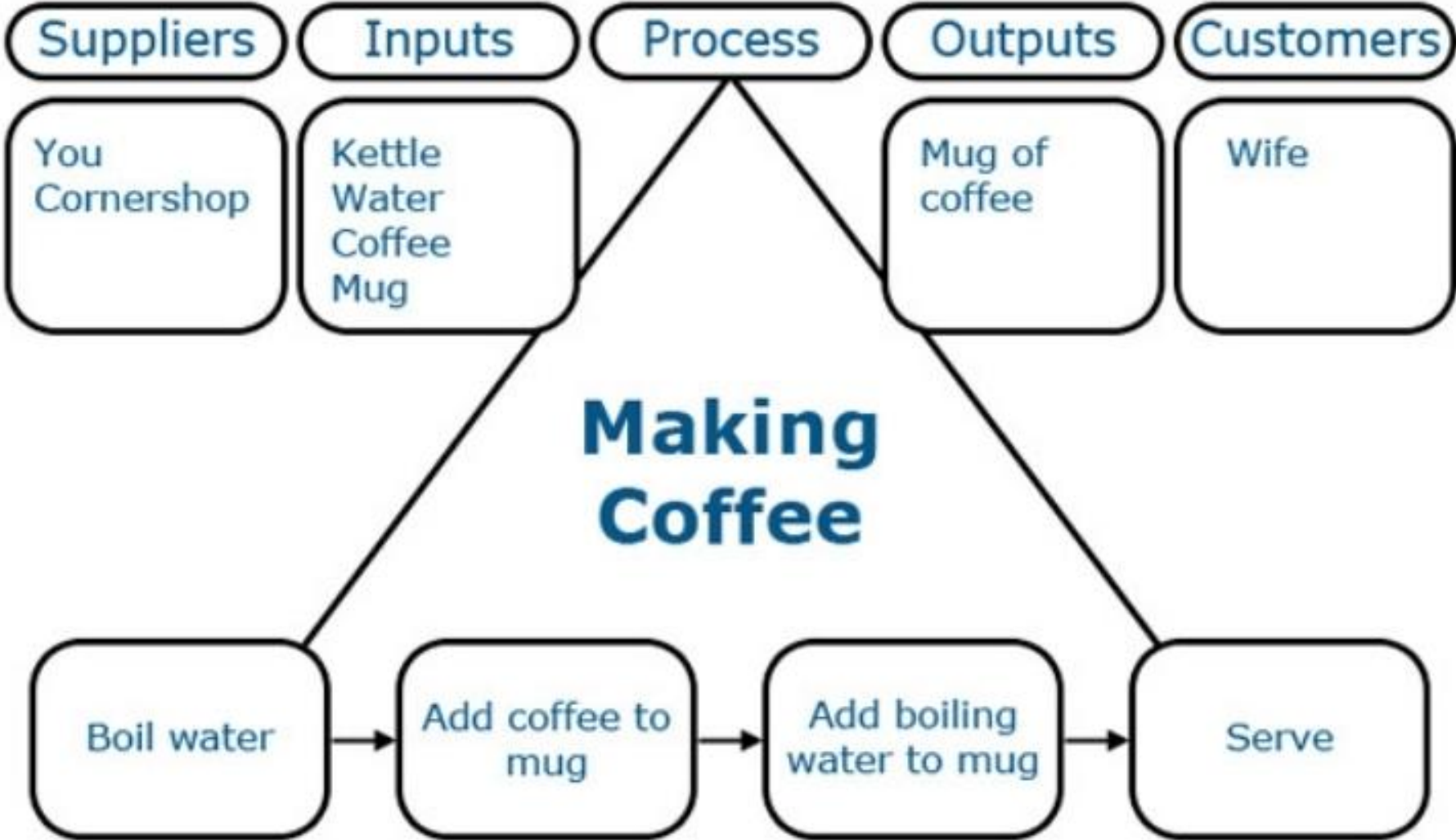
4. Процессные модели

1. SIPOC (модель для регулярных функций)
2. IPOOI (модель МБРР для программ/проектов)
3. IDEF, ARIS, BPMN и др.

4.1. SIPOC

1. Supplier (поставщик),
2. Input (вход),
3. Process (процесс),
4. Output (выход),
5. Customer (заказчик)

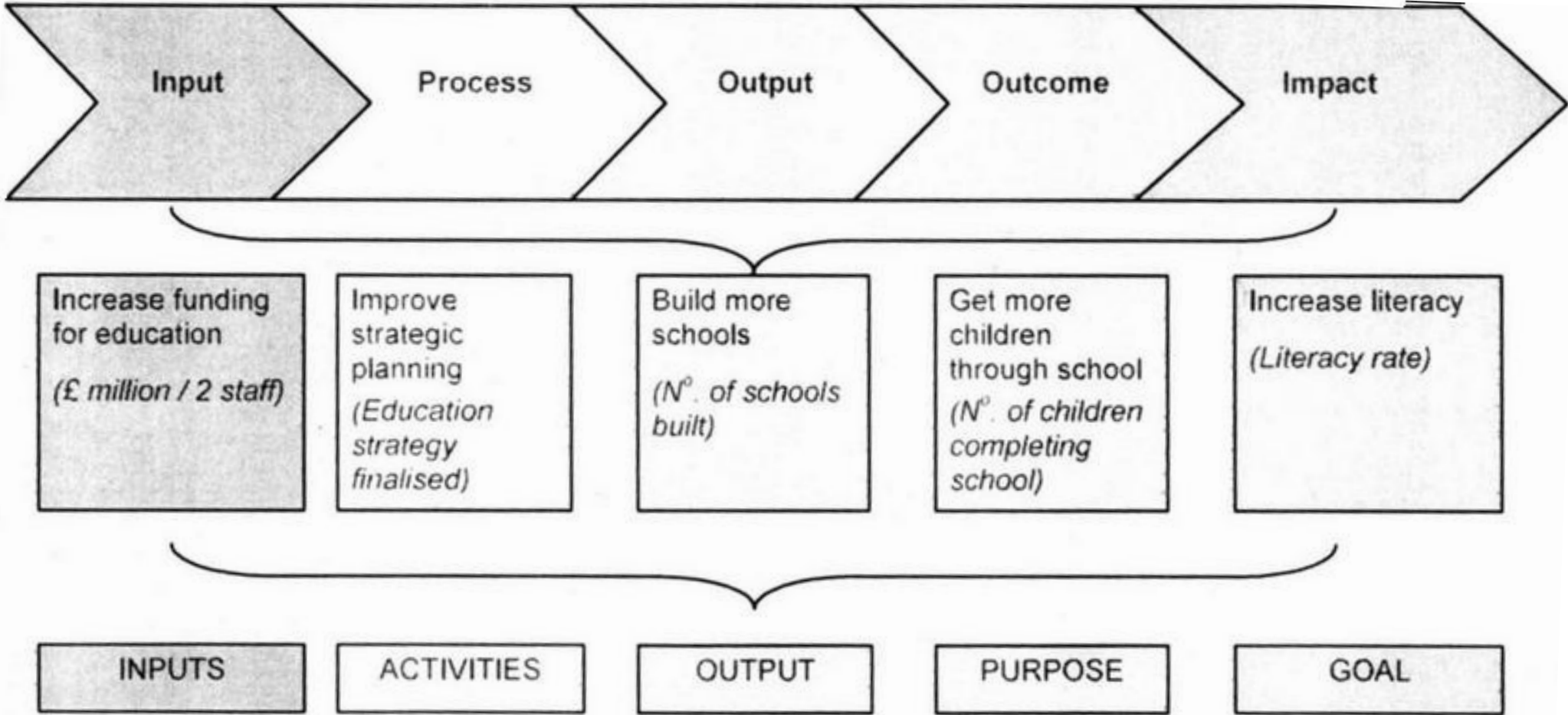
4.1. SIPOC (пример)



4.2. IPOOI

1. Input (вход) - ресурсы
2. Process (процесс) - работа
3. Output (результат) – результат работы
4. Outcome (последствия) – краткосрочные эффекты
5. Impact (эффекты) – долгосрочные последствия/изменения

4.2. IPOOI (пример)



В рабочей тетради:

- 1) Выберите одну из моделей страт. управления;***
- 2) Примените к работе своей организации/проекту***

Цикл и объекты управления

Основное внимание «вещам» и «действиям»!

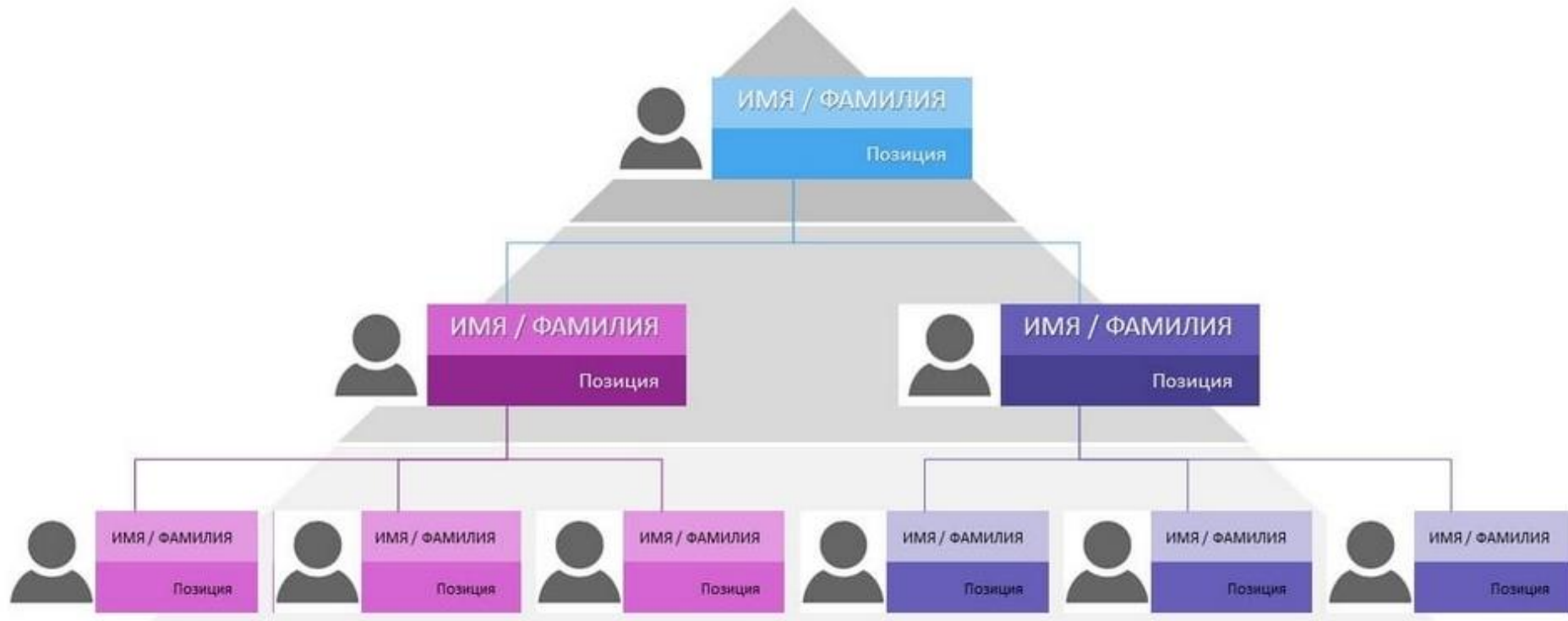
1. Вещи: орг. структура; ресурсы; постоянные процессы; сроки
2. Действия: управленческий цикл PDCA и процедуры

Что мы будем делать ежедневно для реализации нашей стратегии?

1. Объекты управления

1. Организационная структура (функции и задачи)
2. Ресурсы (люди/отношения; информация; вещи; деньги)
3. Процессы (основные, вспомогательные, управленческие)
4. Сроки (календарное планирование)

1.1. Организационная структура



ВАЖНО: структура создаётся не ради структуры, а для лучшего выполнения функций/задач и процессов!

1.2. Управление ресурсами

1. 4 типа ключевых ресурсов: люди/отношения; информация; вещи; деньги
2. Управление ресурсами это...
 - «добыча», возобновление
 - развитие отношений с поставщиками/партнерами
 - логистика (доставка, хранение)
 - распределение
 - эффективное использование
 - контроль над...

1.3. Управление процессами

1. 3 типа процессов: основной/ГБП; вспомогательные; управленческий
2. Управление процессами это...
 - Установить/создать процесс (в т.ч. закрепить в орг. структуре)
 - Формализовать (в т.ч. установить показатели)
 - Добиться исполнения
 - Мониторинг и контроль!
 - Совершенствование

1.4. Календарное планирование

Самое важное:

1. Горизонты планирования (год, квартал, месяц, неделя, день)
2. Способ/формат планирования (список, таблица, график)
3. Уровни планирования
(организация/подразделение/сотрудник)
4. Система работы с планами (создание, утверждение, использование, коррекция, контроль выполнения и последствия)

2. Действия управления

1. Базовый цикл управления PDCA (планирование, исполнение процессов, контроль по показателям, действия по улучшению)
2. Процедуры оперативного управления (планёрки, совещания, формы обратной связи/отчётности и др.)

2.1. Управленческий цикл PDCA



2.2. Процедуры оперативного управления

Самое важное:

1. Регулярность! (1-2 раза в день/неделю)
2. Чем короче, тем лучше
3. Участвуют ВСЕ
4. Диалог
5. ВСЁ (особенно поставленные задачи и нерешенные вопросы) записывать!
6. «Живые» встречи лучше всего, но... (чаты/конференции, системы управления задачами и проч.)

В рабочей тетради:

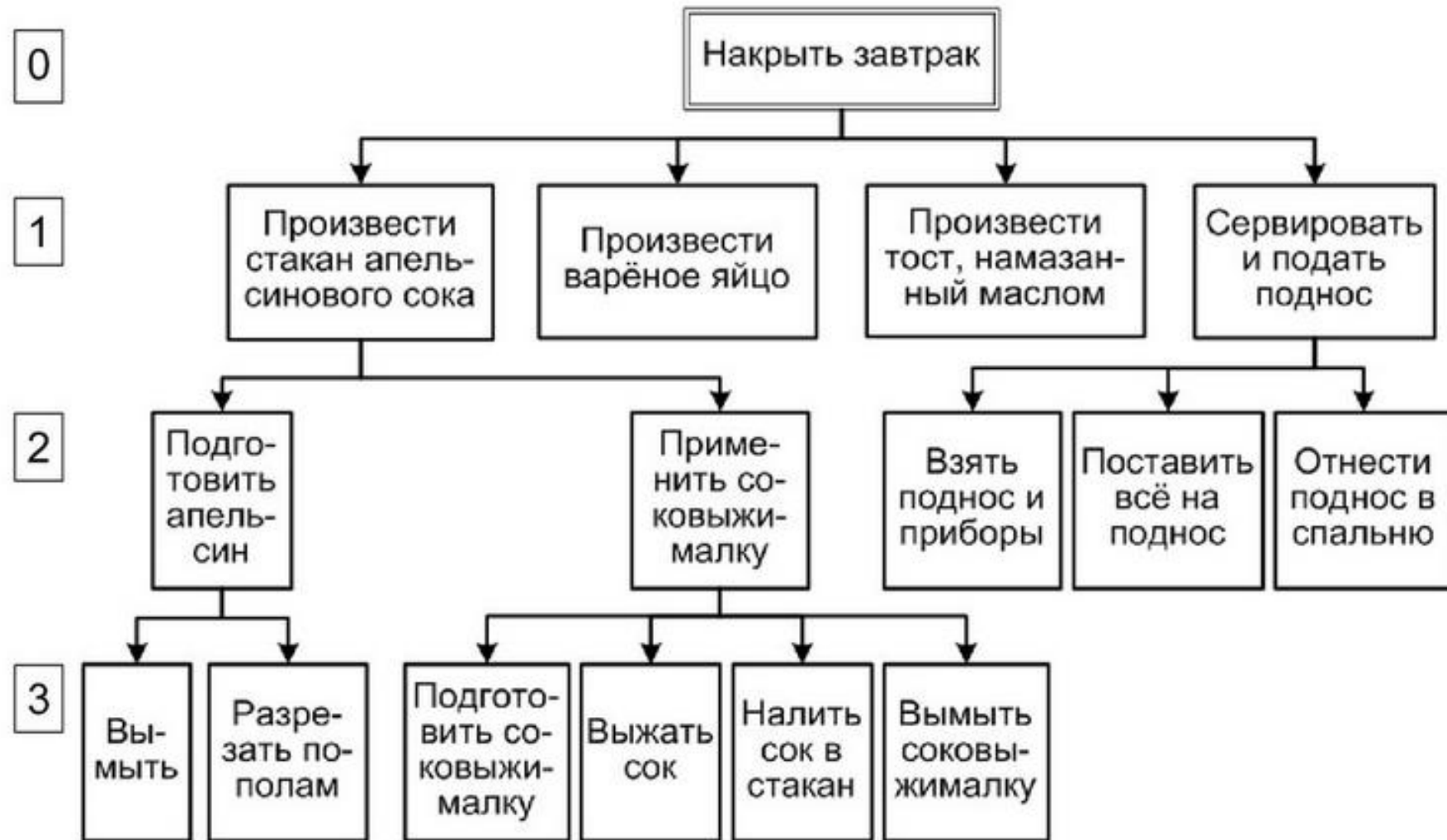
- 1) Оцените, каким объектам управления уделяется достаточно внимания, а каким нет;***
- 2) Оцените, какие управленческие действия эффективны, а какие нет***

Календарное планирование

1. Декомпозиция «цели – задачи» (декомпозиция работ)
2. SMART-критерии
3. Инструменты календарного планирования

Что и КОГДА мы будем делать ежедневно для реализации нашей стратегии?

1. Декомпозиция «цели – задачи»



2. Критерии SMART

S pecific	• конкретная
M easurable	• измеримая
A chievable	• достижимая
R ealistic	• реалистичная
T imed	• определенная по времени

3. Инструменты календарного планирования

- Ленточный график (таблица MS Excel, Google Tabs)
- Сетевой график (MS Project)
- Специализированные программы/сервисы для управления проектами (Jira, Basecamp и др.)
- Канбан-доски (Trello)

3. Инструменты календарного планирования (MS Project)

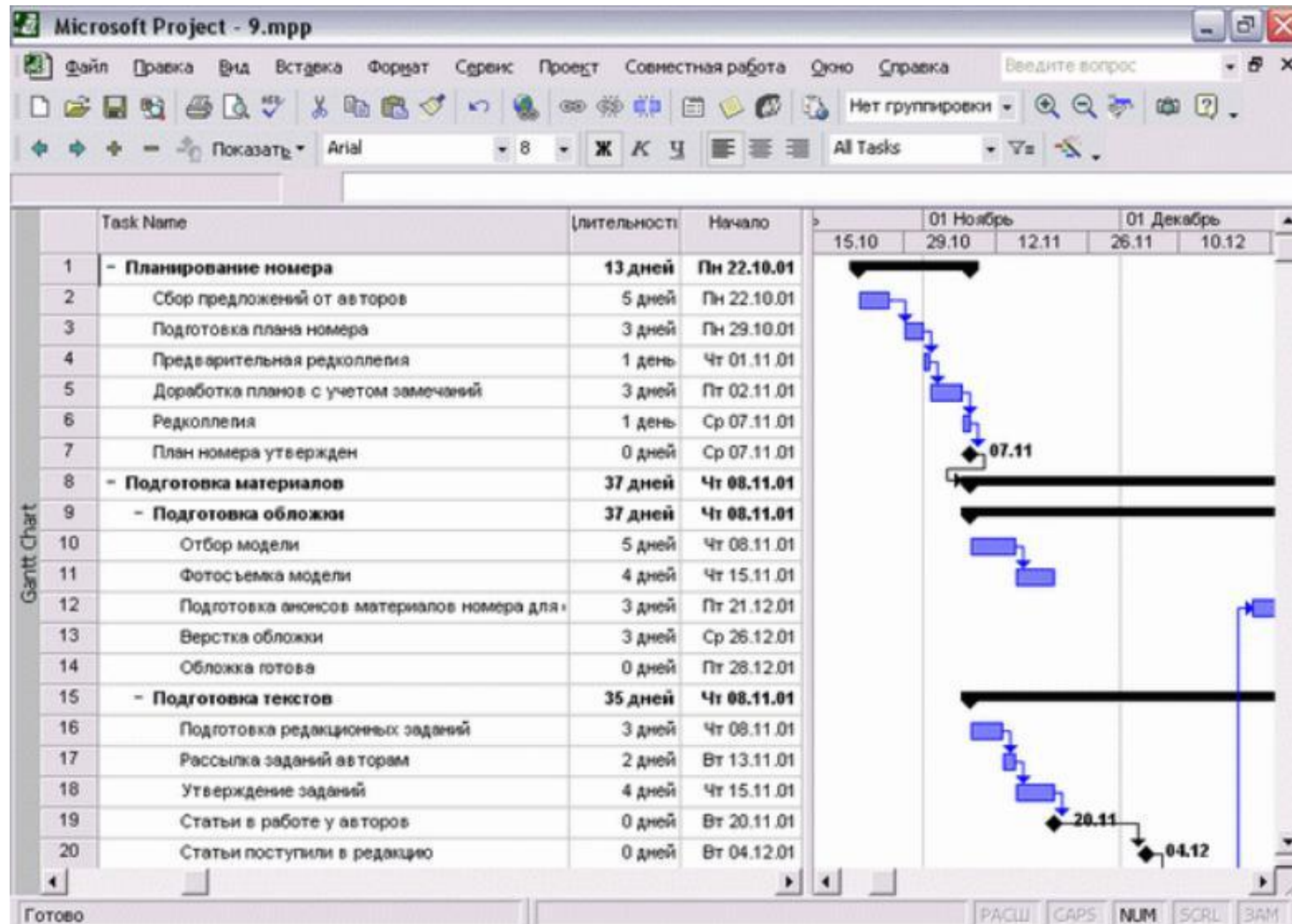
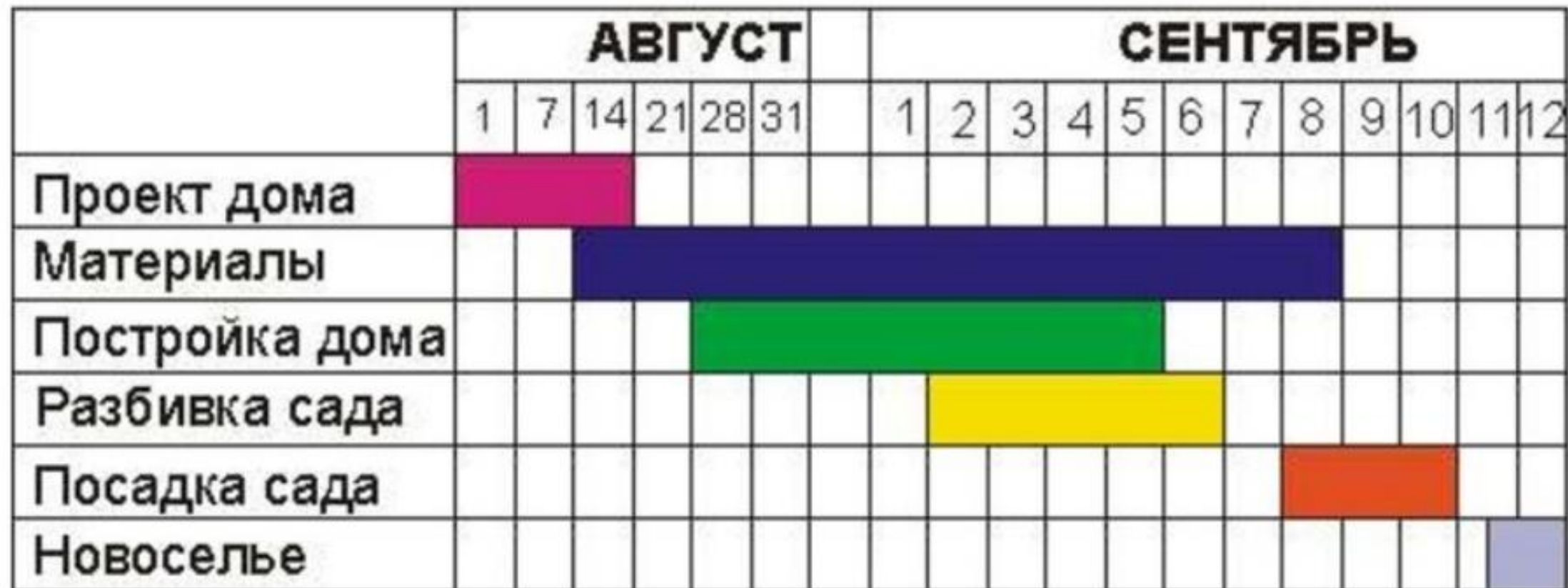


График Гантта (ленточный)



Канбан-доска

Boards

Trello

Dmitry Honcharenko

Работа над задачами ☆ Private

Новые

Выезд к Семенюку

Проконтролировать подъезд 0/5

Встреча с Карапетяном

Компред для ОГАЗОВАГ

Add a card...

В работе

Принтер в ремонт 1

Купить бумаги

Встреча с Сазоновым Dec 16

Add a card...

Выполненные

Компред ООО "Солнечный берег" 1 1

Add a card...

Add a list...

Menu

Members

Add Members...

Activity

Dmitry Honcharenko added Контроль работ to Проконтролировать подъезд. 2 minutes ago

Dmitry Honcharenko added Petr Larionov to Принтер в ремонт. 2 minutes ago

Dmitry Honcharenko added Petr Larionov to Компред для ОГАЗОВАГ. 3 minutes ago

Хроника событий →

↑

↑

↑

Списки карточек-задач

***В рабочей тетради:
Сформулируйте 2-3 цели/задачи с
помощью SMART-критериев***

Бизнес-процессы

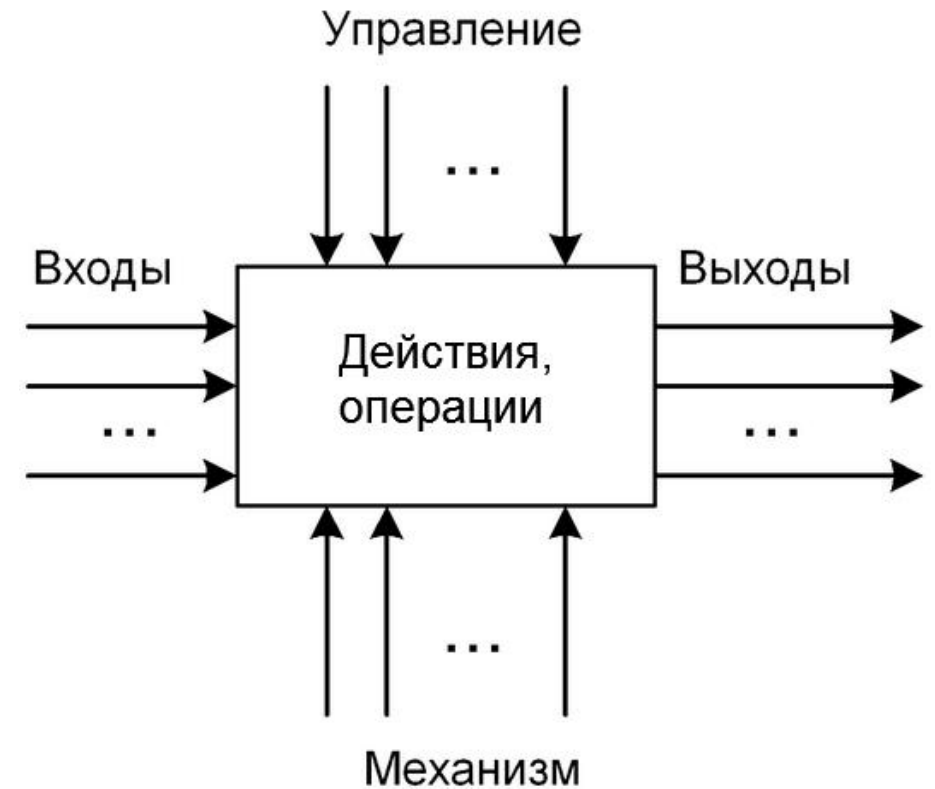
1. Что такое «бизнес-процесс»?
2. Виды процессов (основной, вспомогательные, управленческие)
3. Уровни зрелости бизнес-процессов
4. Способы формализации бизнес-процессов

Что и КАК ИМЕННО мы будем делать ежедневно для реализации нашей стратегии?

1. Что такое «бизнес-процесс»?

Самое простое определение: это...

- Связанные трудовые действия
- Преобразующие поступающие на входе материалы
- С помощью ресурсов, инструментов и технологий
- Ради востребованного результата на выходе
- Под управленческим контролем

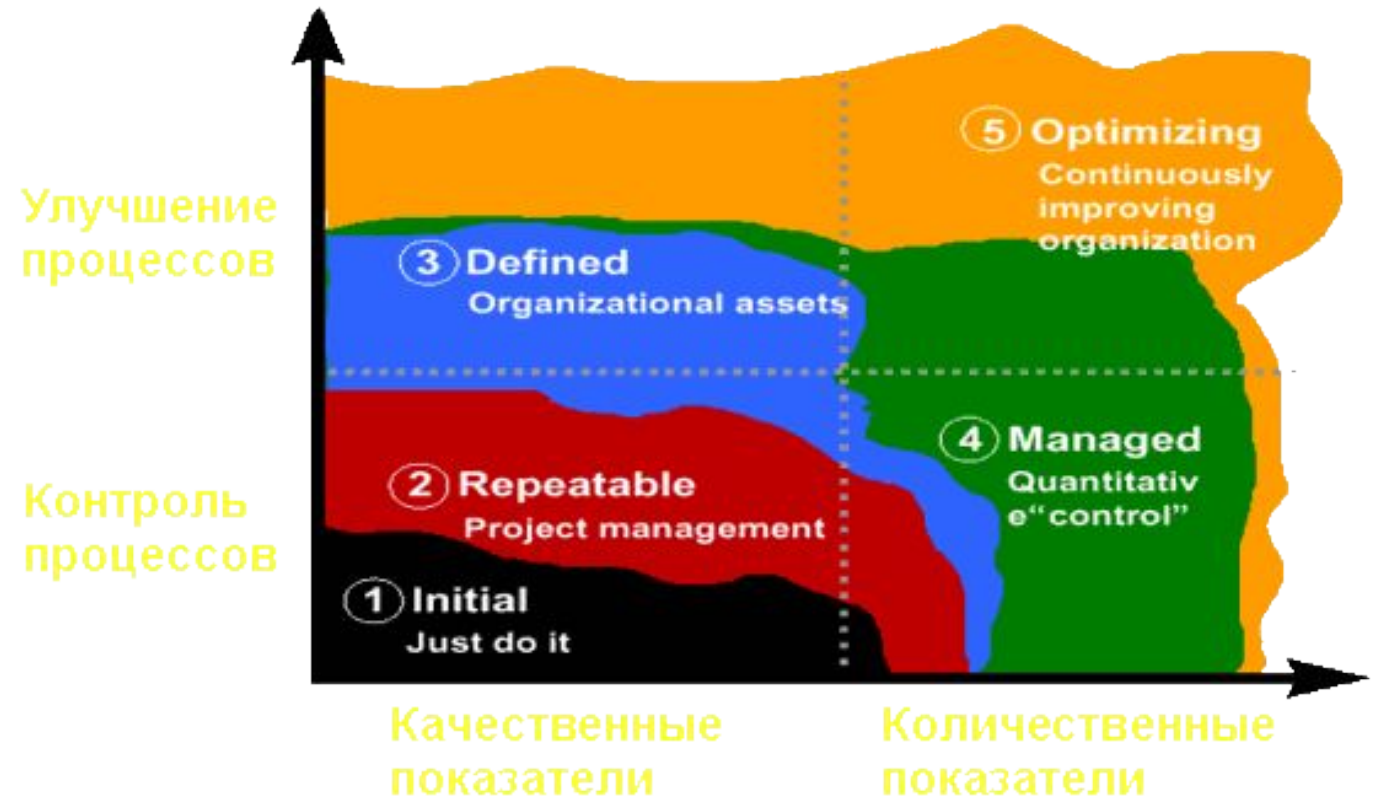


2. Виды бизнес-процессов

- 1) **Основной или Генеральный бизнес-процесс** – создающий главную потребительскую ценность (для клиента) и добавочную стоимость (для нас)
- 2) **Вспомогательные процессы** – напрямую не создают ценность, но помогают её созданию
- 3) **Управленческие процессы** – координируют процессы, создают синергию, контролируют целевую функцию

3. Уровни зрелости бизнес-процессов

1. «Отсутствующий»
2. «Начальный»
3. «Повторяемый»
4. «Стандартизируемый»
5. «Измеряемый»
6. «Оптимизируемый»



4. Способы формализации БП

- Список (должностная/рабочая инструкция)
- Таблица
- Диаграмма, блок-схема
- Специальные нотации и программы для описания БП

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнители шага	Комментарии

***В рабочей тетради:
Опишите ГБП (генеральный бизнес-
процесс) вашей организации?***

Контроль по показателям

1. Критерии успешности (КПЭ) проекта/организации
2. Каскадирование КПЭ «сверху-вниз» и «снизу-вверх»
3. КПЭ подразделений, сотрудников, проектов

Как мы можем убедиться, что стратегия исполняется?

1. Как оценить успех?

- Что будет «результатом» для клиента? Стейкхолдеров?
- Что будет результатом для собственников? Авторы идеи/проекта?
- Какова «цена» результата? (соотношение «затраты/выгоды»)
- Как это всё оцифровать и измерить?

(«Проект – достижение намеченного результата в ограниченный срок с помощью ограниченных ресурсов». **Что добавить к показателям?**)

1. Как оценить успех? (например)

- Удовлетворенность клиентов (стейкхолдеров).
Анкетирование и «клиент голосует ногами»
- Рост прибыли и/или расширение бизнеса для собственников. Успешное завершение проекта/слава для автора идеи.
- Снижение затрат. Увеличение производительности труда.

2. Каскадирование КПЭ

- **«сверху-вниз» (метод «деления»):** Что должен делать каждый сотрудник/подразделение, чтобы улучшить общие результаты? Как общий показатель может быть связан с работой отдельного сотрудника?
- **«снизу-вверх» (метод «сложения»):** Какая моя/наша работа уже сейчас вносит наибольший вклад в общий результат? Какие показатели моего труда помогут количественно оценить этот вклад?

3. Виды КПЭ

- **Организации** (= достигнутые в соответствии с планом долгосрочные цели; обычно не более 10)
- **Подразделения** (3-5 показателей; если относятся к ГБП, то в деньгах; если не относятся, то качественные показатели, напр. Удовлетворенность внутренних клиентов)
- **Сотрудника** (обычно 2-3 показателя; реальные результаты и/или производительность/эффективность)

ВАЖНО: запаздывающие (что получилось) – опережающие (что делается для...)

Пример проектных КПЭ

Проект: «**Центр по профилактике правонарушений среди подростков**» (срок деятельности: 5 лет).

- Количество реализованных программ (4-6 ежегодно; из них с партнёрами: 2-3)
- Рост охвата целевой аудитории (в % ежеквартально)
- Снижение количества правонарушений среди участников программ (в % ежегодно)

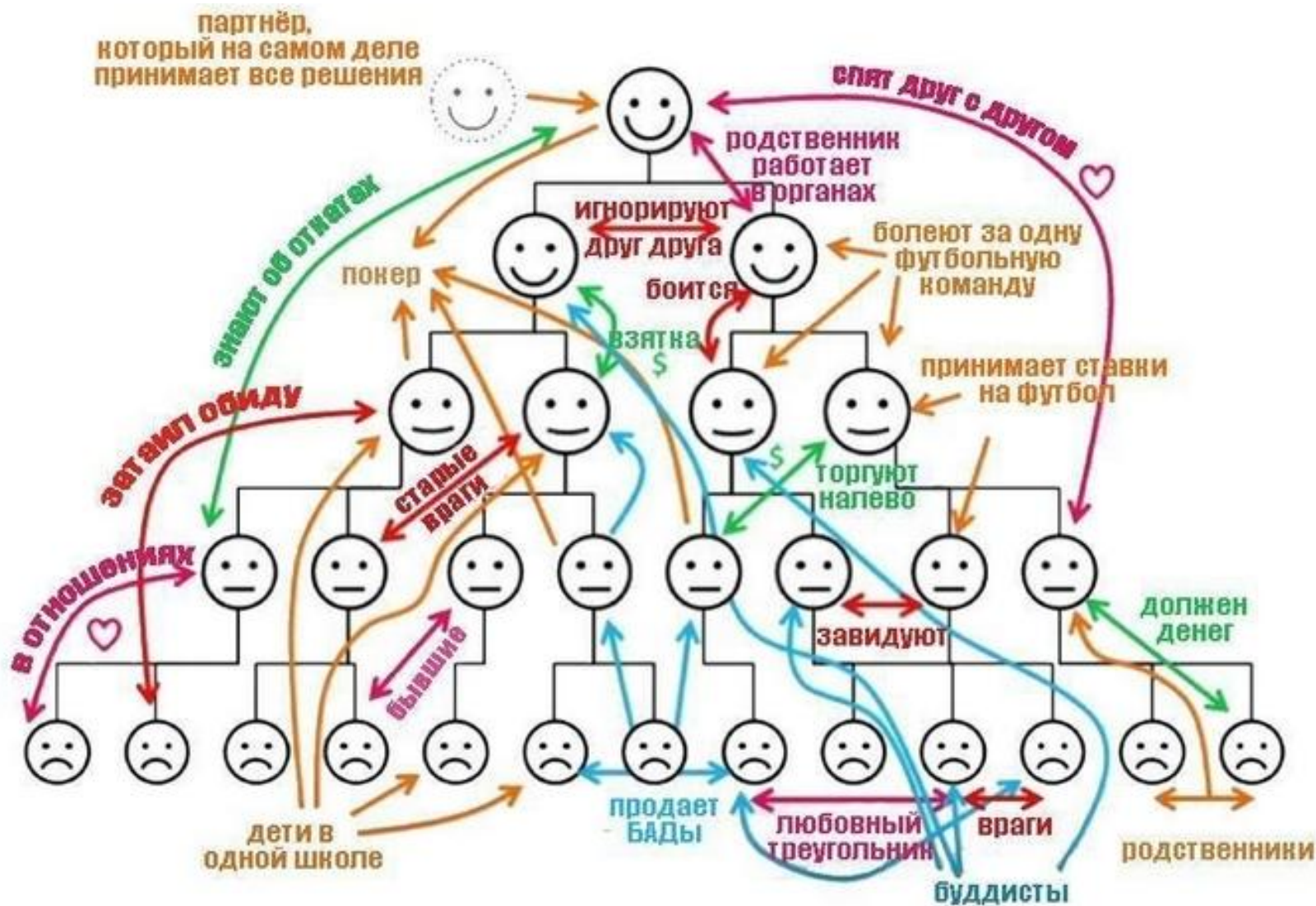
***В рабочей тетради:
Разработайте 1-2 КПЭ для
сотрудника (подразделения,
проекта)***

Развитие организации и сотрудников

1. Обратная связь и внутренние коммуникации
2. Развитие организации: Реинжиниринг vs кайдзен
3. Развитие сотрудников (орг.культура; внутренний PR; обучение; мотивация)

Как можно усовершенствовать нашу работу/организацию для лучшего исполнения стратегии?

1. Обратная связь и коммуникации

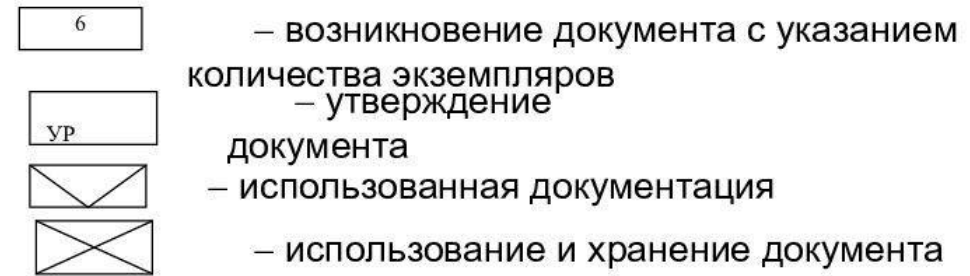
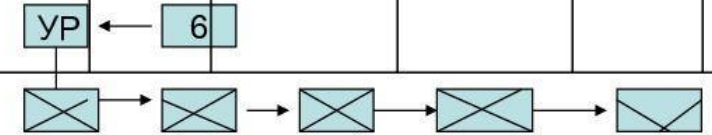


1.1. Система внутренних коммуникаций

1. Устные (см. мероприятия оперативного управления + мероприятия орг. культуры + неформ. коммуникации)
2. Письменные (документограммы)
3. Сетевые (ЭДО; управление задачами; чаты; «базы знаний» и др.)

Фрагмент документограммы

Документ	Периодичность	Кол-во докум.	Директор	ПЭО	Служба приема и размещения	Директор ресторана	Гл. инженер	...
Производственный план на квартал	4 раза в год	24						



1.2. Правила обратной связи

1. «По запросу» или часть мероприятий оперативного управления. Но регулярно!
2. Индивидуально – «360 градусов»
3. Лучше устно, чем письменно.
4. В свободной форме или система оценок (формализованных!)
5. Объективность; основана на фактах, доказательствах.
6. Относится к поступкам/действиям, решениям, компетенциям, но не к личности!
7. «Ставишь низкую оценку – предлагай решение!» (связь с развитием и совершенствованием)

2. Реинжиниринг vs кайдзен

Радикальные
инновации
Значительные
финансовые
вложения



3.1. Формирование орг.культуры

- Заявление о миссии, ценностях, вИдении
- Соответствие повседневных практик работы и управления (особенно кадровой политики/трудовых отношений) заявленным ценностям
- Система мотивации (поощрения и наказания) поддерживает ценности
- Управление внутренними коммуникациями (nudging для неформальных)
- «Одежда для успеха» (язык и «легенды», символика и ритуалы/обряды, создающие общность)
- Мероприятия по созданию внешней идентичности

3.2. Внутренний PR

- «Вход» и «выход» в/из организации (вакансии; адаптация и др.)
- Внутреннее соревнование и ритуал подведения итогов
- Корпоративные СМИ
- Организационные традиции (праздники, мероприятия и др.)
- Забота о семьях сотрудников (доп.социальные гарантии)
- Статусы, знаки отличия (gamefication)
- Внутренняя система обучения и взаимообучения
- «Клубы по интересам» (спорт, поездки и т.п.)

3.3. Непрерывное обучение сотрудников

- Политика в отношении обучения («Положение об обучении»)
- Для чего учиться? (карьерные траектории; компетенции; оценка)
- Цели и план обучения
- Внутреннее или внешнее обучение?
- Традиционные форматы: лекции, семинары, тренинги, наставничество/коучинг, стажировки и др.
- Современные подходы: e-learning/blended learning, управление талантами, непрерывное/цифровое обучение, неформальное / коллаборативное обучение

3.4. Мотиваторы

Модель Эдварда Деси и Ричарда Райана: 3 базовые потребности

- В автономии (самостоятельности, само-контроле)
- В компетентности (эффективности, достижениях)
- В отношениях (основанных на принятии и уважении)

Главное: людей мотивирует работа, где у них есть выбор и «право голоса», где они могут наращивать свою компетентность и постепенно улучшать результаты, плюс к ним относятся «по-человечески», уважительно.

***В рабочей тетради:
Предложите 5-7 мотиваторов для
ваших сотрудников***

Личная эффективность руководителя

1. Профессиональные функции и роли
2. ПССП (персональная система сбалансированных показателей)
3. Тайм-менеджмент
4. Руководство в стиле коучинг

Кто отвечает за исполнение стратегии?

1.1. Функции руководителя

1. Постановка целей и задач
2. Планирование и контроль исполнения планов
3. Организация и координация работы
4. Принятие решений
5. Вознаграждение и обратная связь
6. Формирование коллектива
7. Совершенствование организации и работы

1.2. Роли руководителя



2. Персональная ССП

4 уровня (заполняются сверху-вниз):

Моя главная цель (1-3 цели) как руководителя?

Какие роли необходимо исполнять для достижения целей?

Какие функции необходимо выполнять в рамках каждой из ролей?

Что сделать для лучшего исполнения функции?

3. Тайм-менеджмент

«ФОРМУЛА ВРЕМЕНИ»:

ВРЕМЯ = ЦЕЛЬ x (СПОСОБ РАБОТЫ + ЭНЕРГИЯ) – ПОМЕХИ

- Время – когда будет достигнут желаемый результат зависит от...
- Цель – чёткости поставленной цели
- Способ работы – от выбора правильных «инструментов»
- Энергия – от активности, энтузиазма, работоспособности
- Помехи – ...и от отсутствия «пожирателей времени»

4. Руководство в стиле коучинг

- Недирективный подход
- Вопросы, раскрывающие и анализирующие ситуацию (*Что планировали достичь? Что достигли? Насколько довольны результатом? Что можно сделать лучше? и др.*)
- Выявление трудностей, барьеров, ограничений
- Поддержка в поиске (самостоятельном!) решения проблемы. Выявление ресурсов, возможностей, альтернатив
- Помощь в планировании изменений
- Выявление способов самоподдержки/самотивации

***В рабочей тетради:
Разработайте ПССП для 1-2
управленческих ролей***



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ
ФОНД РАЗВИТИЯ
МЕСТНОГО
СООБЩЕСТВА

Спасибо за внимание!

Благотворительный Фонд развития
местного сообщества «ДОБРЫЙ ГОРОД»

www.dobro-pskov.ru

- Россия, 180000, Псков, ул. Ленина д. 7
- +7 911 351 33 98; +7 8112 291095
- e-mail: csdpr@csdpr.ru