

ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТ

К.Э.Н. ПРОХОРОВА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА

EMAIL: OPROKHOROVA@KANTIANA.RU



ТЕМА 3. ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ И АНАЛИЗ ВРЕМЕНИ. ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

- *АУДИТ ВРЕМЕНИ;*
- *ХРОНОМЕТРАЖ;*
- *АНАЛИЗ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. КЛАССИФИКАЦИЯ РАСХОДОВ ВРЕМЕНИ.*
- *ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ*

- *НЕТ РАСПИСАНИЯ РАБОТЫ НА ДЕНЬ.*
- *ЕСЛИ ПОМОЩНИК РУКОВОДИТЕЛЯ НЕ В КУРСЕ ЕГО РАСПОРЯДКА ДНЯ.*
- *ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ И ПОСЕТИТЕЛИ ЧАСТО ОТВЛЕКАЮТ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.*
- *ЕСЛИ УПРАВЛЯЮЩИЙ НЕ УМЕЕТ РАСПРЕДЕЛЯТЬ ОБЯЗАННОСТИ.*
- *ЕСЛИ РАБОТА ВЫПОЛНЯЕТСЯ В ПОСТОЯННОЙ СПЕШКЕ, ЧТО ПРИВОДИТ К БЫСТРОЙ УТОМЛЯЕМОСТИ.*
- *ЕСЛИ РАБОТНИКИ НЕ СООТВЕТСТВУЮТ СВОИМ ДОЛЖНОСТЯМ.*
- *ЕСЛИ СОТРУДНИКИ НЕАДЕКВАТНО ОЦЕНИВАЮТ СВОИ ВОЗМОЖНОСТИ, СКОРОСТИ РАБОТЫ*



КОВ (НАПРИМЕР, СЛИШКОМ НИЗКАЯ

ХАОС

МЫ УСТАНОВИЛИ, НА ЧТО МОЖЕТ БЫТЬ РАСТРАЧЕН НАШ КАПИТАЛ ВРЕМЕНИ, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ЕГО ПОГЛОТИТЕЛЯМИ. ОПРЕДЕЛИМ РАЗМЕР ТОГО КАПИТАЛА ВРЕМЕНИ, КОТОРЫЙ НЕОБХОДИМ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ. СОСТАВИМ ТАБЛИЦУ.

1. УКАЖИТЕ СВОЙ ВОЗРАСТ — КОЛИЧЕСТВО ПОЛНЫХ ЛЕТ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ.
2. УКАЖИТЕ ПРИБЛИЗИТЕЛЬНЫЙ ВОЗРАСТ, ВЫРАЖЕННЫЙ В ГОДАХ, КОГДА ВЫ ПЛАНИРУЕТЕ ДОСТИЧЬ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛИ (ЗАНЯТЬ ДОЛЖНОСТЬ, СОСТОЯТЬСЯ КАК ПРОФЕССИОНАЛ, НАПИСАТЬ КНИГУ, ПОЛУЧИТЬ ДИПЛОМ ИЛИ ЗАЩИТИТЬ ДИССЕРТАЦИЮ ИЛИ ДР.).
3. ПОДСЧИТАЙТЕ СВОЙ КАПИТАЛ ВРЕМЕНИ НА ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ, ВЫРАЖЕННЫЙ В ГОДАХ. ДЛЯ ЭТОГО ВЫЧТИТЕ ИЗ РЕЗУЛЬТАТА, ПОЛУЧИВШЕГОСЯ ВО ВТОРОЙ СТРОЧКЕ, РЕЗУЛЬТАТ ПЕРВОЙ.
4. ПОДСЧИТАЙТЕ СВОЙ КАПИТАЛ ВРЕМЕНИ, ВЫРАЖЕННЫЙ В СУТКАХ. ДЛЯ ЭТОГО УМНОЖЬТЕ СВОЙ КАПИТАЛ ВРЕМЕНИ, ВЫРАЖЕННЫЙ В ГОДАХ, НА 365.

7. ПОДСЧИТАЙТЕ СВОЙ КАПИТАЛ ВРЕМЕНИ, ВЫРАЖЕННЫЙ В ЧАСАХ. ДЛЯ ЭТОГО УМНОЖЬТЕ РЕЗУЛЬТАТ, ПОЛУЧИВШИЙСЯ В ЧЕТВЕРТОЙ СТРОЧКЕ, НА КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ ЧАСОВ В СУТКАХ (ШЕСТАЯ СТРОЧКА).

Теперь вы знаете тот реальный размер своего капитала времени, которым можете реально распоряжаться, чтобы реализовать свою мечту.

Итак, каждый из нас является собственником капитала — капитала времени. Причем невозобновляемого: мы не можем заработать больше времени, в нашей власти только эффективно распорядиться тем количеством часов, которое у нас есть. Но для того чтобы начать планировать, необходима полная информация обо всех ресурсах, слабых местах и имеющихся резервах

Таблица 2.1. *Капитал времени*

1	Мой возраст	
2	Примерное время (возраст) достижения цели	
3	Мой капитал времени в годах (стр. 2 – стр. 1)	
4	Мой капитал времени в сутках (3×365)	
5	Количество часов в сутки, которое трачу на сон	
6	Количество активных часов в сутках ($24 - \text{стр. 5}$)	
7	Мой капитал времени в часах ($4 \text{ стр.} \times 6 \text{ стр.}$)	

Логика обучения ТМ



Аудит: Проводим ревизию активов

- Сколько у вас резервов времени?
 - Аудит вчерашнего дня
 - Подсчет количества отвлечений

Отвлечение – любое действие, прекращающее выполнение приоритетной выполняемой работы

Расчет резервов времени:

Чувство времени

- Чувство времени:

- Чувство времени – очень полезный навык. Оно помогает:
 - Экономить время при определении временных затрат, так как оно работает на подсознательном уровне, причем, учитывает не только предполагаемое время работы, но и сопутствующие погрешности
 - Оперативно перестраиваться во время работы, когда вы чувствуете, что «не успеваете»
 - Точно определять количество работы, которое вы можете реально выполнить за определенный срок.
- *Упражнения на развитие чувства времени: «калибровка» и «хронометраж»*

ХРОНОМЕТРАЖ - УЧЕТ РАСХОДОВ ЛИЧНОГО ВРЕМЕНИ ПУТЕМ ПРОСТОЙ ПИСЬМЕННОЙ ФИКСАЦИИ, ДАЮЩИЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ И ЯВЛЯЮЩИЙСЯ ИНСТРУМЕНТОМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЫШЛЕНИЯ

- ХРОНОМЕТРАЖ — ЭТО «ФОТОГРАФИЯ» РАБОЧЕГО ДНЯ, ПОЛНОСТЬЮ ОТРАЖАЮЩАЯ ВСЕ РАСХОДЫ ВРЕМЕНИ НА РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ АНАЛИЗА, ПРОВЕДЕННОГО С ПОМОЩЬЮ ХРОНОМЕТРАЖА:
- ОПРЕДЕЛИТЬ, НА ЧТО ТРАТИТСЯ ВАШЕ ВРЕМЯ;
- ИЗЫСКАТЬ ПЕРВЫЕ РЕЗЕРВЫ ВРЕМЕНИ;
- ВЫРАБОТАТЬ «ЧУВСТВО ЭФФЕКТИВНОСТИ» И «ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ»

ТЕХНИКА ПОЛНОГО ХРОНОМЕТРАЖА

1) В ТЕЧЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ ДНЕЙ ФИКСИРУЙТЕ ВСЕ ВЫПОЛНЯЕМЫЕ РАБОТЫ ДЛИТЕЛЬНОСТЬЮ ОТ 10 ДО 15 МИНУТ;

+ ВАЖНЫ ЭМОЦИИ ВЫПОЛНЕНИЯ ДЕЛ (КАЧЕСТВО ВРЕМЕНИ), ЧТО ПОЗВОЛИТ ОТСЛЕДИТЬ ЕГО НЕПРОДУКТИВНЫЕ РАСХОДЫ, А ТАКЖЕ ОПРЕДЕЛИТЬ СВОЕОБРАЗНЫЙ «КОЭФФИЦИЕНТ ПОЛЕЗНОГО ДЕЙСТВИЯ» — ПОЛЕЗНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ;

ГДЕ ВРЕМЯ НЕТТО - СУММА ДЛИТЕЛЬНОСТЕЙ ВСЕХ ПОЛЕЗНЫХ РАБОТ . А ВРЕМЯ БРУТТО - ДЛИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ В ЦЕЛОМ

Формула для подсчета времени, потраченного непродуктивно:

$$\text{Время «брутто»} - \text{Время «нетто»} = \text{Количество нерационально использованного времени (поглотители)}$$

Формула для расчета коэффициента полезного использования времени:

$$\frac{\text{Время «нетто»}}{\text{Время «брутто»}} = \text{Коэффициент полезного использования времени}$$

2) ВЫБЕРИТЕ ОТ ОДНОГО ДО ТРЕХ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.

ТАКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ МОГУТ БЫТЬ:

- ЛЮБОЙ ПОГЛОТИТЕЛЬ ВРЕМЕНИ, КОТОРЫЙ УДАЛОСЬ ВЫЯВИТЬ В ПРОЦЕССЕ ВЕДЕНИЯ УЧЕТА ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ;
- ЛЮБОЕ ВАЖНОЕ, ПОЛЕЗНОЕ ДЕЛО, НА КОТОРОЕ НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ;
- ЛЮБОЕ ЖЕЛАЕМОЕ ДЕЙСТВИЕ, ДО КОТОРОГО «РУКИ НЕ ДОХОДЯТ»;
- ЛЮБОЕ РЕСУРСНОЕ ЗАНЯТИЕ (ТО, ЧЕМ ХОТЕЛОСЬ БЫ ЗАНИМАТЬСЯ, ДЕЛО «ДЛЯ ДУШИ»), ДАЮЩЕЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ЭМОЦИИ, СИЛЫ, ЭНЕРГИЮ, НО НА КОТОРОЕ ПРОСТО НЕТ ВРЕМЕНИ.

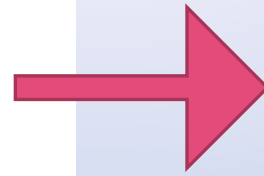
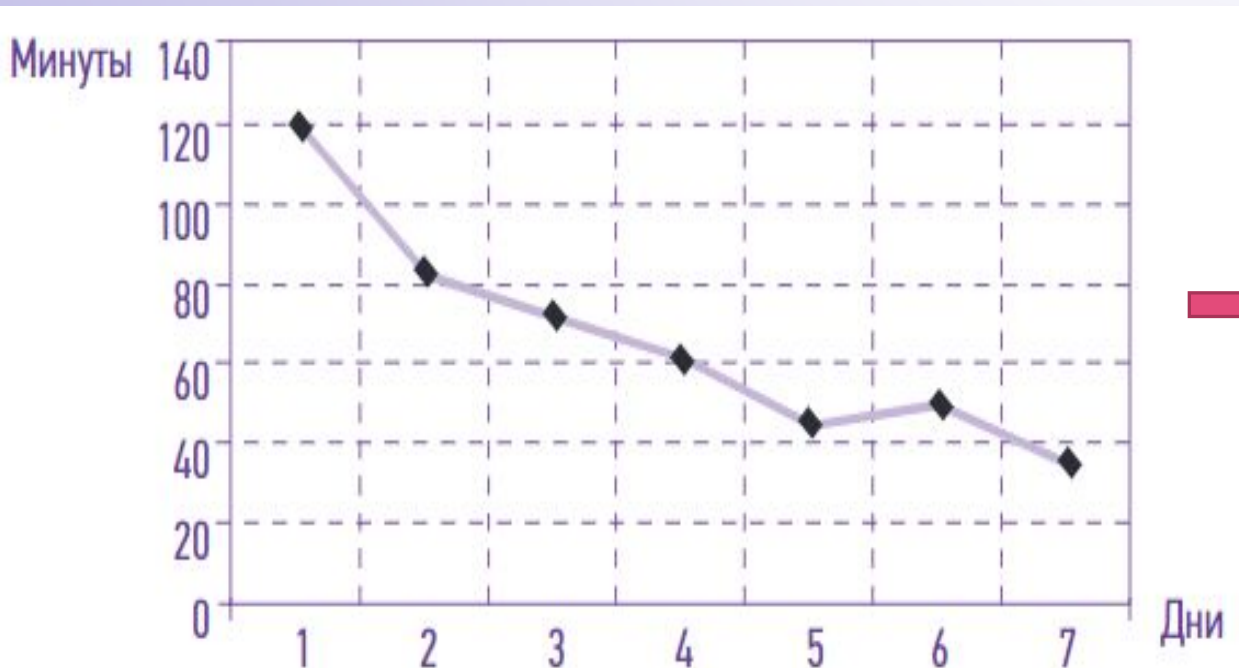
ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЛЮБАЯ ЦЕЛЬ МОЖЕТ БЫТЬ ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНА И ЯВЛЯЕТСЯ ПОКАЗАТЕЛЕМ ДЛЯ ХРОНОМЕТРАЖА (ТАБЛ. НА СЛЕД. СЛАЙДЕ). ВЫБОР ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОСУЩЕСТВЛЯЕМ, ОПИРАЯСЬ НА ДАННЫЕ ХРОНОМЕТРАЖА ПРОВЕДЕННОГО В ТЕЧЕНИЕ ПЕРВЫХ

Цель	Показатель
Хочу меньше времени тратить на компьютерные игры	Количество времени в день, потраченное на компьютерные игры
Хочу больше времени уделять дипломному проекту	Количество времени в день, которое уделяю подготовке и написанию диплома. Процент такого времени от общего количества активных часов в сутках
Хочу улучшить свою спортивную форму	Количество часов в день, которое уделяю спортивным занятиям
Хотелось бы найти резервы времени	Количество времени в день, потраченное на поглотителей

3 ШАГ ПОЛНОГО ХРОНОМЕТРАЖА - ОТСЛЕДИТЬ ПОКАЗАТЕЛИ В ДИНАМИКЕ.

МОЖНО С/П РИСУНКА ДИНАМИКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

- НАПРИМЕР, АНАЛИЗИРУЕМ ПОГЛОТИТЕЛЯ ВРЕМЕНИ – ПРОСМОТР TV (1 ГРАФИК), АНАЛОГИЧНО МОЖЕМ АНАЛИЗИРОВАТЬ ВРЕДНОЕ И ХОРОШО ПОТРАЧЕННОЕ ВРЕМЯ (ИЗУЧЕНИЕ ЯЗЫКА) (2 РИСУНОК)



АНАЛИЗ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ДАННЫЕ ХРОНОМЕТРАЖА ПОЗВОЛЯЮТ РАЗРАБОТАТЬ ИНДИВИДУАЛЬНУЮ СИСТЕМУ МЕР ПО УСТРАНЕНИЮ ПОТЕРЬ ВРЕМЕНИ И, СЛЕДОВАТЕЛЬНО, ПОВЫШАТЬ СВОЮ ЛИЧНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ

ЛУЦИЙ СЕНЕКА:

- ХОРОШО ПОТРАЧЕННОЕ;
- ДУРНО ПОТРАЧЕННОЕ;
- ПОТРАЧЕННОЕ НА БЕЗДЕЛЬЕ

С. В. Козловский:

- Основные (затраты времени на них хотелось бы увеличить);
- Навязанные (затраты хотелось бы уменьшить);
- Нейтральные (затраты хотелось бы сохранить неизменными);

□ **Абсолютные затраты времени** - суммируются все затраты времени по соответствующей категории (все «основные» затраты времени, которые относятся к дипломному проекту); удобны для решения задач максимизации или минимизации, например, расходы времени на бесполезные телефонные разговоры хотелось бы свести к нулю

□ **Относительные затраты времени** – доля расходов на определенные задачи в общем времени (доля расходов времени на дипломную работу в общей структуре расходов); оптимальны для решения задач гармонизации — например, на проекты А и Б хотелось бы уделять по крайней мере по 20 % всего рабочего времени, а на проект В — хотя бы 10 %

ПОКАЗАТЕЛИ, ОТРАЖАЮЩИЕ КАЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

САМЫЕ ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ, ОТЛИЧАЮЩИЕ ВАШ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ, МОГУТ БЫТЬ ВЫРАЖЕНЫ В ОТВЕТАХ НА ЧЕТЫРЕ ВОПРОСА:

1. БЫЛА ЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ ВЫПОЛНЯТЬ РАБОТУ САМОМУ?
2. БЫЛИ ЛИ ОПРАВДАНЫ ЗАТРАТЫ ВРЕМЕНИ?
3. БЫЛО ЛИ ЦЕЛЕСООБРАЗНЫМ ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ?
4. БЫЛ ЛИ СОЗНАТЕЛЬНО ОПРЕДЕЛЕН ВРЕМЕННОЙ ИНТЕРВАЛ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ?



Затем на основе этих аспектов можно сформулировать соответствующие критерии:

- 1) делегирование;
- 2) техника личной работы;
- 3) целеполагание, самоорганизация;
- 4) планирование.

Для каждого критерия формируется относительный показатель (доля расходов времени в общей структуре расходов). Надо обращать внимание на те показатели, которые превышают 10 %, и вносить изменения в организацию соответствующего направления в системе личной работы.

НАПРИМЕР, КЛАССИФИКАЦИИ НА ОПТИМИЗАЦИЮ РАСХОДОВ ВРЕМЕНИ НА ДОРОГУ, А В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ — НА ПОВЫШЕНИЕ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ. С ЭТОЙ ЦЕЛЬЮ БЫЛА ПОСТРОЕНА ЕГО КЛАССИФИКАЦИЯ, КОТОРАЯ ВКЛЮЧАЛА ПЕШУЮ ХОДЬБУ, НЕСКОЛЬКО ВИДОВ ЧТЕНИЯ И БЕСПОЛЕЗНЫЕ РАСХОДЫ ВРЕМЕНИ (НА СБОРЫ И Т. П.). ВИДЫ ЧТЕНИЯ РАЗЛИЧАЛИСЬ ПО «КАЧЕСТВУ»: В СВОБОДНОМ ТРАНСПОРТЕ — САМОЕ ЛУЧШЕЕ И «УМНОЕ», В ПЕРЕПОЛНЕННОМ — БОЛЕЕ ПРОСТОЕ, И Т. П.

Пешая ходьба, мин.		Наземный транспорт, мин.	
Дом — трамвайная остановка	8 мин.	Троллейбус	
Дом — троллейбусная остановка	5 мин.	Дом — курсы	20 мин.
Курсы — троллейбусная остановка	5 мин.	Дом — Ленинский просп.	15 мин.
Университет — электричка	8 мин.	Просп. Стачек — курсы	15 мин.
Военная кафедра — метро	15 мин.	Трамвай	
Академия — метро	8 мин.	Дом — автовокзал	15 мин.
Метро (СПб.)		Дом — Сосновая Поляна	20 мин.
М. «Автово» — пл. Восстания	17 мин.	Электричка	
Ленинский просп. — пл. Восстания	20 мин.	СПб. — Университет	20 мин.



ТРУДНОСТИ ХРОНОМЕТРАЖА

- ТРУДОЕМКИЙ ПРОЦЕСС;
- ЛЕНЬ;
- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МОМЕНТЫ (НЕ ВСЕГДА ПРИЯТНО ВИДЕТЬ СОБСТВЕННУЮ НЕОРГАНИЗОВАННОСТЬ, ЛЕНЬ, ТУПОСТЬ И Т.Д.);
- НЕОБХОДИМОСТЬ ВЕСТИ ПРАВДИВЫЙ УЧЕТ;
- ПОСТОЯНСТВО УЧЕТА ПО МНОГИМ ЗАПУТАННЫМ ПОКАЗАТЕЛЯМ, НО МОЖНО ВЕСТИ «ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ» НЕДЕЛИ.....;

Неосознанное незнание. Вы не знали, что можете посмотреть на свою деятельность с помощью показателя «расходы времени на ненужные телефонные разговоры».

Осознанное незнание. Узнали, что можете посмотреть, но еще не посмотрели.

Осознанное знание. Посмотрели; узнали, какой процент рабочего времени тратится на эти разговоры.

Неосознанное знание. Перестали учитывать расходы времени на разговоры, но безошибочно чувствуете, когда разговор становится неэффективным.

ПРЕИМУЩЕСТВА ХРОНОМЕТРАЖА:

- ПОЗВОЛЯЕТ ПОВЫСИТЬ ЛИЧНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРАКТИЧЕСКИ БЕЗ ЗАТРАТ УСИЛИЙ;
- ВЫРАБАТЫВАЕТ ПРИВЫЧКУ ВНИМАТЕЛЬНОГО, ОСОЗНАННОГО ОТНОШЕНИЯ К СВОИМ ПОВСЕДНЕВНЫМ ЗАДАЧАМ И ДЕЛАМ, А В ЦЕЛОМ - К СОБСТВЕННОЙ ЖИЗНИ;
- НЕ ТРЕБУЕТ ЖЕСТКОГО СТРУКТУРИРОВАНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЯ, «РАСКЛАДЫВАНИЯ ПО ПОЛОЧКАМ»;
- ВЫРАБАТЫВАЕТ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ», ЧТО ПОЗВОЛЯЕТ ПРОДУКТИВНО ДЕЙСТВОВАТЬ В НЕПРЕДСКАЗУЕМОЙ ОБСТАНОВКЕ, БЫСТРО ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ И ГИБКО РЕАГИРОВАТЬ НА НЕПРЕДВИДЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ СИТУАЦИИ И ВНЕШНИХ

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ
ХРОНОМЕТРАЖА МОЖЕТ
БЫТЬ КРАТКО
СФОРМУЛИРОВАНА В ОДНОЙ
ФРАЗЕ: **«ХОЧЕШЬ УПРАВЛЯТЬ
ИЗМЕНЯ?»**



ТЕХНИКИ УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ

- ХРОНОМЕТРАЖ;
- МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА;
- ДИАГРАММА ГАНТА;
- ЛЯГУШКА НА ЗАВТРАК;
- БИФСТЕКС ИЗ СЛОНА;
- АВС-АНАЛИЗ;
- ПРАВИЛО ПАРЕТО;
- «ПОМИДОР» (25 МИНУТ РАБОТЫ – 5 МИНУТ ОТДЫХА);
- ФОРМУЛА «10 – 3 – 2 – 1 – 0»;
- ПОСЛЕДНИЙ ДЕНЬ...



МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА



важно, срочно	
Управление кризисами	сделать сразу
Критические ситуации	
неотложные проблемы	
Использование внезапных возможностей	
Проекты с жесткими сроками реализации	

важно, не срочно	
решить, когда сделать	Анализ, планирование, оценка
	Восстановление сил, отдых
	Поиск новых возможностей и идей
	Обучение и развитие
	Выстраивание взаимоотношений со значимыми людьми

неважно, срочно	
Отвлечение от приоритетных задач	перепоручить
Реакция на события: ответы на звонки, письма, вопросы	
Некоторые навязанные встречи	
Предстоящие неотложные дела	
Необязательные совещания	

неважно, не срочно	
сделать позже	Мелочи, отнимающие время
	Неэффективный отдых
	Случайные звонки
	Прочтение ненужной почты
	Убивание времени в различных формах

ПЛАНИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ ПО ЭЙЗЕНХАУЭРУ

А критические ситуации, проекты с «горящим» сроком (важные и срочные)

- выполнять без промедления!

Б стратегическое планирование в бизнесе, личностное развитие (важные и несрочные)

- необходимо установить временные рамки

В спонтанные просьбы или поручения «сделать что-то сейчас и быстро», не относящиеся к непосредственным обязанностям (неважные и срочные)

- от таких просьб следует отказываться или перепоручать

Г мелочи, отнимающие время (перекуры, «пустая болтовня», «болтовня» по телефону, просмотр сериалов и др. поглотители времени) (неважные и несрочные)

- надо стремиться устранить такие дела из своей жизни навсегда

Делегирование полномочий

Делегирование преследует три главные цели:

- 1. Уменьшить нагрузку на руководителей;*
- 2. Повысить эффективность работы всех звеньев;*
- 3. Увеличить заинтересованность работника.*



Одно из главных правил менеджмента в том, что руководитель не должен участвовать в производстве

Делегирование полномочий повышает работу всех звеньев.

Можно делегировать

Текучку и рутину

Узкоспециальные задачи

Подготовительные
и вспомогательные работы

Несрочные дела

Нельзя делегировать

Личные дела,
дела конфиденциального
характера

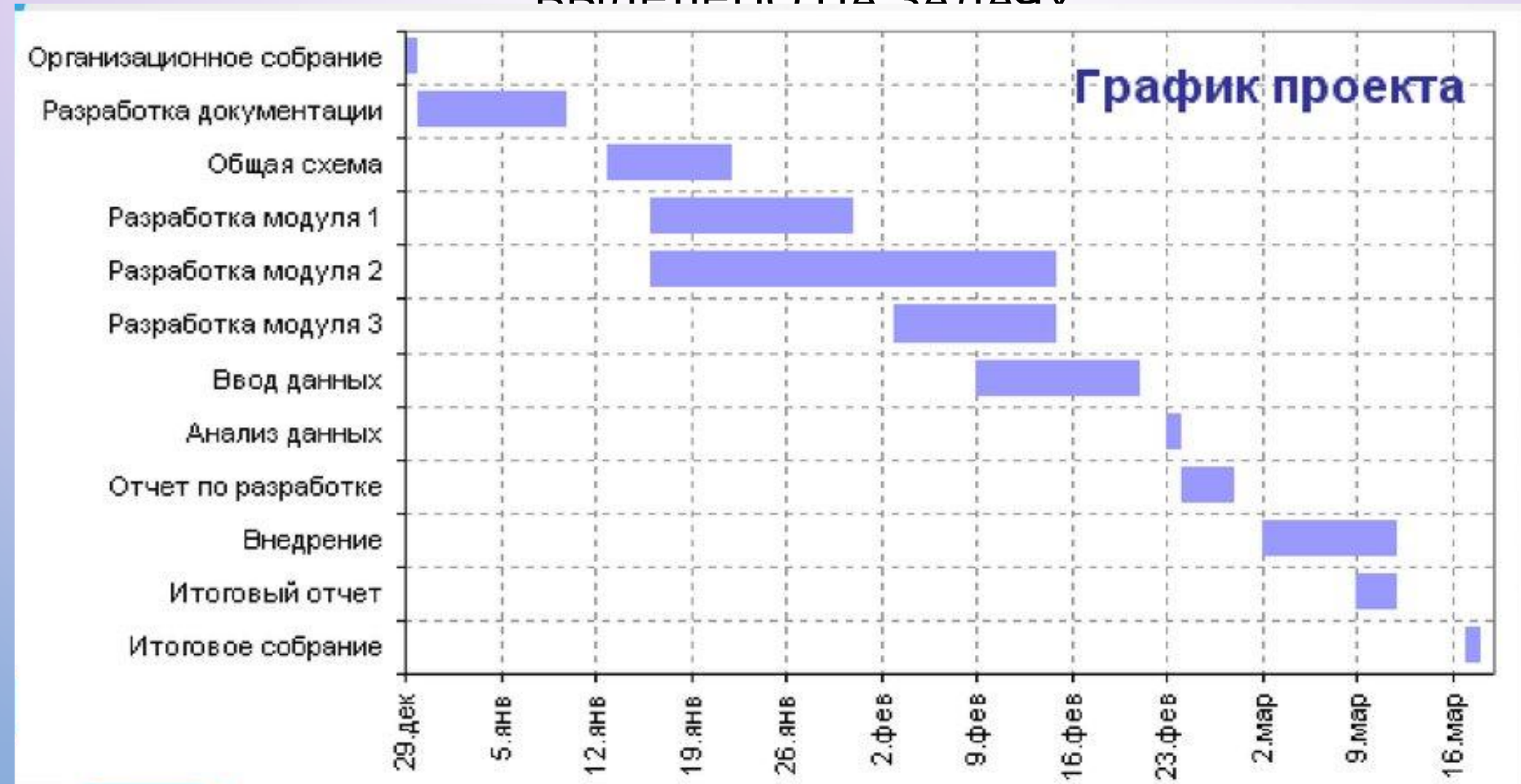
Особо важные, срочные
и рискованные задачи

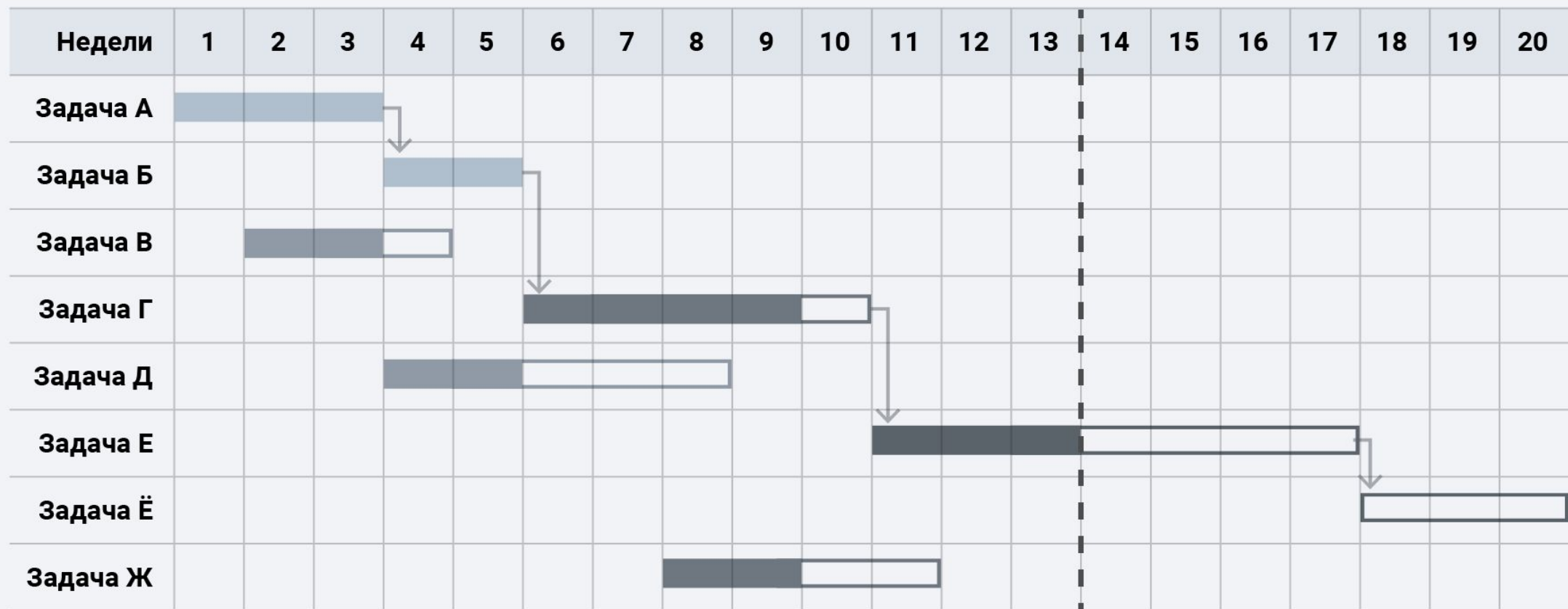
Поощрение и наказание
сотрудников,
кадровые вопросы

Управление компанией
(планы, цели, стратегия)



ДИАГРАММА ГАНТА - ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, КОТОРЫЙ ОТОБРАЖАЕТ ЗАДАЧИ В СРАВНЕНИИ С ВРЕМЕНЕМ. ЗАДАЧИ ПРЕДСТАВЛЯЮТСЯ ГОРИЗОНТАЛЬНЫМИ ПОЛОСАМИ, ДЛИНА ЭТИХ ПОЛОС ОТРАЖАЕТ КОЛИЧЕСТВО ВРЕМЕНИ, КОТОРОЕ БЫЛО ВЫДЕЛЕНО НА ЗАДАЧУ





	28.11.2020	29.11.2020	30.11.2020	01.12.2020	02.12.2020	03.12.2020	04.12.2020	05.12.2020	06.12.2020
📁 Виды работ									
➡ Вывозка пней			→	→	→	→	→	→	
➡ Засыпка ям подкоренных			→	→	→	→	→		
➡ Корчевка пней в грунтах естественного залегания			→	→	→	→	→		
➡ Обивка земли с выкорчеванных пней			→	→	→	→	→		
➡ Перевозка леса (сортиментов и хлыстов)			→	→	→	→	→	→	
➡ Погрузка леса (сортиментов и хлыстов)			→	→	→	→	→	→	
➡ Валка деревьев			→	→	→	→	→	→	
➡ Разгрузка леса (сортиментов и хлыстов)					→	→	→	→	
➡ Разделка древесины мягких пород, полученной от валки леса					→	→	→	→	
➡ Трелевка древесины					→	→	→	→	
➡ Устройство разделочных площадок		→	→	→	→	→	→	→	
➡ Утилизация пней			→	→	→	→	→	→	

Как построить диаграмму?



1. создать таблицу

2. название задачи

3. дата начала

4. длительность или

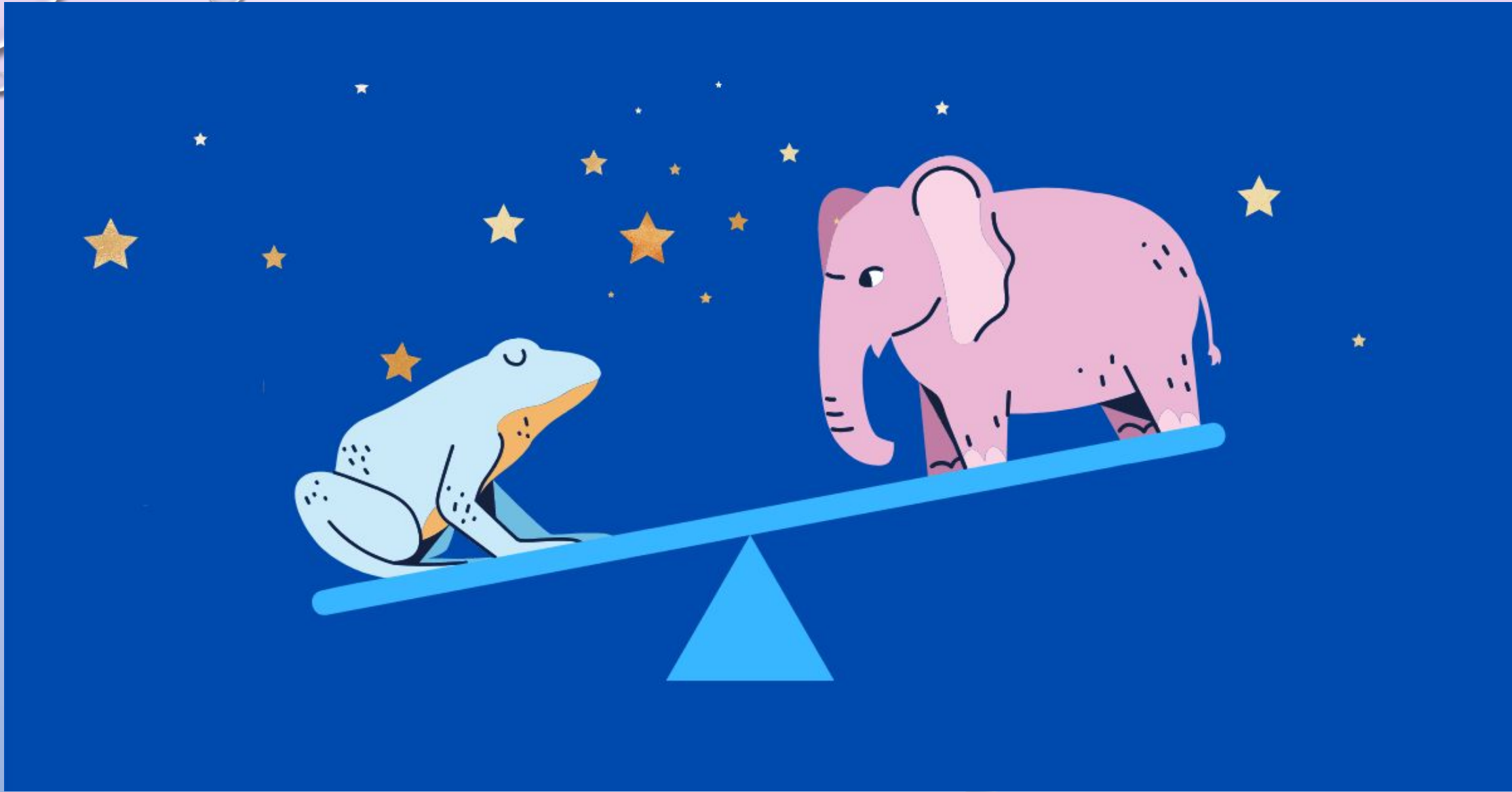
прогнозируемая дата окончания

Microsoft Excel, LibreOffice Calc, Microsoft Project,
OnlyOffice, Smartsheet, GanttPRO, «Google Таблицы»

ЛЯГУШКА НА ЗАВТРАК

АВТОР - БИЗНЕС-ТРЕНЕР **БРАЙАН ТРЕЙСИ**, АМЕРИКАНО-КАНАДСКИЙ МОТИВАЦИОННЫЙ СПИКЕР И БИЗНЕС-ТРЕНЕР. ЗА СВОЮ КАРЬЕРУ ОН НАПИСАЛ 80 КНИГ ПО БИЗНЕСУ, САМОДИСЦИПЛИНЕ И САМОРАЗВИТИЮ. «ОСТАВЬТЕ БРЕЗГЛИВОСТЬ. СЪЕШЬТЕ ЛЯГУШКУ!»

- **«СЪЕСТЬ ЛЯГУШКУ»** — ЗНАЧИТ НАЙТИ САМУЮ КРУПНУЮ И ВАЖНУЮ ЗАДАЧУ ИЗ СВОЕГО СПИСКА ДЕЛ И ВЫПОЛНИТЬ ЕЁ ЛУЧШЕ С УТРА И ДО КОНЦА. ТАКАЯ ЗАДАЧА ОБЫЧНО НЕ ТОЛЬКО БОЛЬШАЯ И ТРУДОЁМКАЯ, НО И НЕПРИЯТНАЯ. ЗА НЕЁ НЕ ХОЧЕТСЯ БРАТЬСЯ, И ЧЕМ ТРУДНЕЕ КАЖЕТСЯ ДЕЛО, ТЕМ ДОЛЬШЕ МЫ ЕГО ОТКЛАДЫВАЕМ.
- «ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ КАЖДОЕ УТРО ЕСТ ЖИВУЮ ЛЯГУШКУ, ВЕСЬ ОСТАВШИЙСЯ ДЕНЬ НАСЛАЖДАЕТСЯ ОЩУЩЕНИЕМ, ЧТО НИЧЕГО ХУЖЕ С НИМ СЕГОДНЯ УЖЕ ТОЧНО НЕ ПРОИЗОЙДЁТ».
- **КАЖДЫЙ ДЕНЬ ПОЛУЧАЙТЕ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ И ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ (ПРИЛИВ ЭНЕРГИИ, ЧУВСТВО ГОРДОСТИ...).**
- ЗАВЕРШАЙТЕ НЕСКОЛЬКО СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ КАЖДЫЙ ДЕНЬ, И ВЫ БУДЕТЕ ЕЖЕДНЕВНО ПОЛУЧАТЬ ГОРМОНЫ УДОВОЛЬСТВИЯ. ЧЕРЕЗ КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ «ПОЕДАНИЕ ЛЯГУШЕК» С УТРА СТАНЕТ ПОЛЕЗНОЙ ЗАВИСИМОСТЬЮ



БИФШТЕКС ИЗ СЛОНА

- СЛОН — ЭТО ОБЪЕМНАЯ РАБОТА. ЧТОБЫ ЕГО СЪЕСТЬ, НУЖНО СДЕЛАТЬ ИЗ НЕГО СТЕЙКИ. ДРУГИМИ СЛОВАМИ, **РАЗДЕЛИТЕ БОЛЬШУЮ ЗАДАЧУ НА ПУНКТЫ, ВНЕСИТЕ ИХ В ЕЖЕДНЕВНЫЙ ПЛАН И ПОСТЕПЕННО ВЫПОЛНЯЙТЕ.**
- МЫ ПОНИМАЕМ ВАЖНОСТЬ И ГЛОБАЛЬНОСТЬ ТАКИХ ЦЕЛЕЙ, ОТТОГО И СТАРАЕМСЯ ОТЛОЖИТЬ НА ПОТОМ. КОГДА СРОКИ НАЧИНАЮТ ПОДЖИМАТЬ, НЕ ДОВЕДЁННЫЕ ДО КОНЦА ДЕЛА- «СЛОНЫ» ОКОНЧАТЕЛЬНО РАЗДАВЛИВАЮТ НАС СВОИМ ГРУЗОМ, ПРЕВРАЩАЯ В НЕУДОВЛЕТВОРЁННУЮ ЖИЗНЬЮ ЛЕПЁШКУ.
- «СЛОНА» НЕ СЪЕШЬ ЗА ОДИН РАЗ. ПОЭТОМУ ЕГО СОВЕТУЮТ «ЕСТЬ ПО КУСОЧКАМ». ТО ЕСТЬ РАЗБИВАТЬ «СЛОНА» НА МНОГО НЕБОЛЬШИХ ЛЕП-«БИФШТЕКСОВ» ОНИ УЖЕ НЕ БУДУТ КАЗАТЬСЯ

АВС-АНАЛИЗ

СОРТИРОВКИ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫХ ДЕЛ И ОТСЕИВАНИЕ ВСЕГО НЕНУЖНОГО, ЧТО ОТВЛЕКАЕТ ИЛИ УВОДИТ В СТОРОНУ ОТ ДОСТИЖЕНИЯ ОСНОВНОЙ ЦЕЛИ.

В ДАННОЙ МЕТОДИКЕ ОБЪЕДИНЕНЫ «МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА» И «ПРИНЦИП ПАРЕТО».

К группе «А» - дела, которые имеют значительное влияние на ваше будущее и обязательны к выполнению : **«срочные и важные дела»**.

Это первостепенные и неотложные дела, которые следует исполнять **именно вам**, так как они наиболее сложны и подлежат **исключительно вашему исполнению**.

Для достижения максимального эффекта от планирования, следует выполнять 1-2 дела из группы «А»; иначе, вы можете не справиться с большим количеством дел высшего приоритета. Подобная ситуация грозит ошибками и перенапряжением.

Несмотря на то, что данные дела требуют вашего **непосредственного внимания**, а **вклад** их в достижение цели **составляет около 65%**, потратить на выполнение этих дел **потребуется лишь около 15% времени!**

Таким образом, за небольшой отрезок времени вы достигните значительного прогресса.

Группа В: дела, не имеющие критического значения в текущий момент, но имеющие существенное значение для достижения цели (по матрице Эйзенхауэра - «несрочные, но важные дела»). **Их доля** в структуре дел, необходимых для достижения цели, **составляет 20%**.

Существенным отличием дел из данной группы является то, что большая часть задач из этого списка **могут быть делегированы вашим сотрудникам**.

Время, которое требуется для выполнения дел из группы В, **составляет также около 20%** от общего объема.



- **ГРУППА С** – ДЕЛА, КОТОРЫЕ КЛАССИФИЦИРУЮТСЯ КАК «ТЕКУЧКА». ПО МАТРИЦЕ ЭЙЗЕНХАУЭРА ОНИ ОТНОСЯТСЯ К «НЕВАЖНЫМ И СРОЧНЫМ» И «НЕВАЖНЫМ И НЕСРОЧНЫМ». ЭТО – **ПОЖИРАТЕЛИ ВРЕМЕНИ**. НА НИХ УХОДИТ ОКОЛО **65% ВРЕМЕНИ**. ИХ ДОЛЯ В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛИ ЛИШЬ 15 - **20%**. С ЗАДАЧАМИ ИЗ СПИСКА С МОГУТ СПРАВИТЬСЯ СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ НЕ ОБЛАДАЮТ ВЫСОКОЙ КВАЛИФИКАЦИЕЙ.
- **ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ДЕЛ ИЗ ГРУППЫ С.**

ПРАВИЛО ПАРЕТО

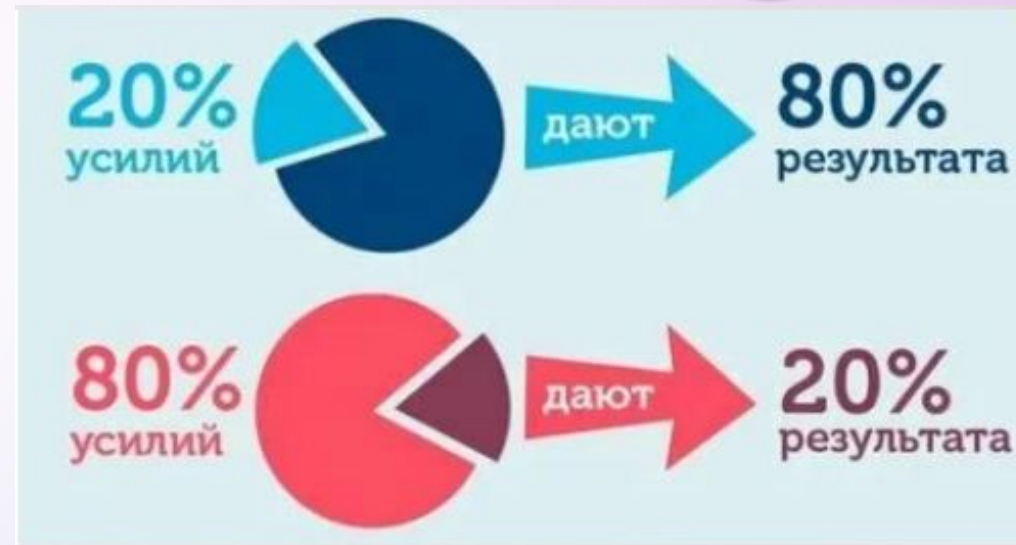
В 1895 году итальянский экономист и социолог

Вильфредо Парето сформулировал принцип:

20% усилий дают 80% результата, а остальные

80% усилий — только 20% результата. Работает во всех

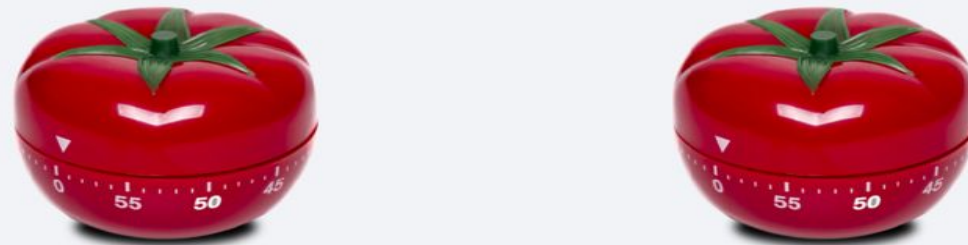
сферах. Например, 20% товарных позиций в магазинах приносят 80% выручки.



- НАМ СВОЙСТВЕННО ОТКЛАДЫВАТЬ 20% САМЫХ ВАЖНЫХ ДЕЛ, А 80% МЕНЕЕ ЦЕННЫХ ЗАДАЧ МЫ ВЫПОЛНЯЕМ С УДОВОЛЬСТВИЕМ. «ВЫ ДОЛЖНЫ ТВЁРДО ПРОТИВОСТОЯТЬ СТРЕМЛЕНИЮ ЗАНЯТЬСЯ ДЕЛАМИ ИЗ „НИЖНИХ“ 80%, ПОКА ВАМ ЕСТЬ ЧЕМ ЗАНЯТЬСЯ В 20% „ВЕРХНИХ“», - ПРИЗЫВАЕТ ОН.
- ЕСЛИ НАЧИНАТЬ ДЕНЬ С МЕЛКИХ НЕВАЖНЫХ ЗАДАЧ, ЭТО СТАНЕТ ПРИВЫЧКОЙ, ЧТО СНИЗИТ ПРОДУКТИВНОСТЬ. МЕЛКИЕ НЕСЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ ПОЖИРАЮТ ВРЕМЯ, НО ОНИ НЕ ПРИНОСЯТ НИ РЕЗУЛЬТАТА, НИ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ, НИ ГОРДОСТИ.
- ВАЖНО ВЫДЕЛИТЬ ТЕ 20 % ЗАДАЧ, КОТОРЫЕ ДАЮТ 80 % РЕЗУЛЬТАТА

МЕТОД ПОМИДОРА — ЭТО СИСТЕМА, ПРИ КОТОРОЙ ВЫ РАБОТАЕТЕ ПО ГРАФИКУ 25 НА 5:

25 МИНУТ НА РАБОТУ И 5 МИНУТ НА ОТДЫХ, А НА КАЖДЫЙ ПЯТЫЙ РАЗ УСТРАИВАЕТЕ СЕБЕ ПЕРЕРЫВ В 30 МИНУТ



Два помидора = 60 минут

ФОРМУЛА «10 – 3 – 2 – 1 – 0» - ФОРМУЛА ХОРОШЕГО САМОЧУВСТВИЯ И ПРОДУКТИВНОГО ДНЯ

- **КРЕЙГ БАЛЛАНТАЙН - СЕКРЕТ ПРОДУКТИВНОГО УТРА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В РАННЕМ ПРОБУЖДЕНИИ И РЕШЕНИИ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ. :**
- **10: ЗА 10 ЧАСОВ ДО СНА — НИКАКОГО КОФЕЙНА**
- **3: ЗА 3 ЧАСА ДО СНА — НИКАКОЙ ЕДЫ И АЛКОГОЛЯ**
- **2: ЗА 2 ЧАСА ДО СНА — НИКАКОЙ РАБОТЫ**
- **1: ЗА 1 ЧАС ДО СНА — НИКАКИХ ЭКРАНОВ**
- **0: ВСТАВАЙТЕ С ПОСТЕЛИ ПО ПЕРВОМУ ЗВОНКУ БУДИЛЬНИКА (0 НАЖАТИЙ НА КНОПКУ**

Методы управления временем

1 Отдых: как не превратиться в «загнанную лошадь»



Методы управления временем

2 Планируйте и расставляйте приоритеты



3 Контролируйте себя!



Конечно, удобно наклеивать на монитор стикеры – напоминки о том, что нужно сделать срочно. Неудобно, что клей слабый, через полгода они отклеиваются.

4 Работайте всегда и везде!



- 1 Время в транспорте
- 2 Время в командировках
- 3 Технические форс-мажоры

Методы управления временем

5 Умейте говорить «Нет»!



Методы управления временем

6 Мотивация



«Якоря» для эффективного включения в работу



Раскочка при выполнении сложных задач



Уничтожение мелких неприятных дел



Личные награды и наказания



ТЕМА 4. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ИСПОЛНЕНИЕ

- *ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА;*
- *SWOT-АНАЛИЗ;*
- *МОТИВАЦИЯ*

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- ПОИСК ПУТЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ
- ЭТО ПРОЦЕСС ОБОСНОВАНИЯ НАПРАВЛЕНИЙ И ПАРАМЕТРОВ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, СПОСОБОВ ДОСТИЖЕНИЯ ЭТИХ ПАРАМЕТРОВ С УЧЕТОМ ВНУТРЕННИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ/ЛИЧНОСТИ И ЕЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ.

СОДЕРЖАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

- **ОБОСНОВАНИЕ МИССИИ И ВЫРАБОТКА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ;** КОНКРЕТИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ДЛЯ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПЛАНОВЫЙ ПЕРИОД;
- **ПОСТАНОВКА КОНКРЕТНЫХ ЗАДАЧ** для достижения целей;
- **ОБОСНОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ ДОСТИЖЕНИЯ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ,** СИСТЕМЫ ОГРАНИЧЕНИЙ: ЭКОНОМИЧЕСКИХ, СОЦИАЛЬНЫХ, ПРАВОВЫХ, ЭКОЛОГИЧЕСКИХ;
- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ, СРОКОВ И СПОСОБОВ РЕШЕНИЯ ЗАДАЧ;**
- **ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РЕСУРСАХ.**

ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

- ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (ДО ОДНОГО ГОДА);
- ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (ОТ 1 ДО 5 ЛЕТ);
- СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (ОТ 5 И БОЛЕЕ ЛЕТ)

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ** (ОГРАНИЧЕНЫ)
- **АДАПТАЦИЯ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ** (К ОПАСНОСТЯМ И ВОЗМОЖНОСТЯМ)
- **ВНУТРЕННЯЯ КООРДИНАЦИЯ** (ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ СИЛЬНЫХ И УЧЕТ СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)
- **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕДВИДЕНИЕ** (ПРОГНОЗИРОВАНИЕ)

ТРЕБОВАНИЯ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНУ



- ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫЖИВАНИЯ, СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И УСПЕХА
- ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГИБКОСТИ И АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ;
- ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИЛЬНЫХ СТОРОН И ВОЗМОЖНОСТЕЙ И НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СЛАБЫХ СТОРОН И УГРОЗ

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

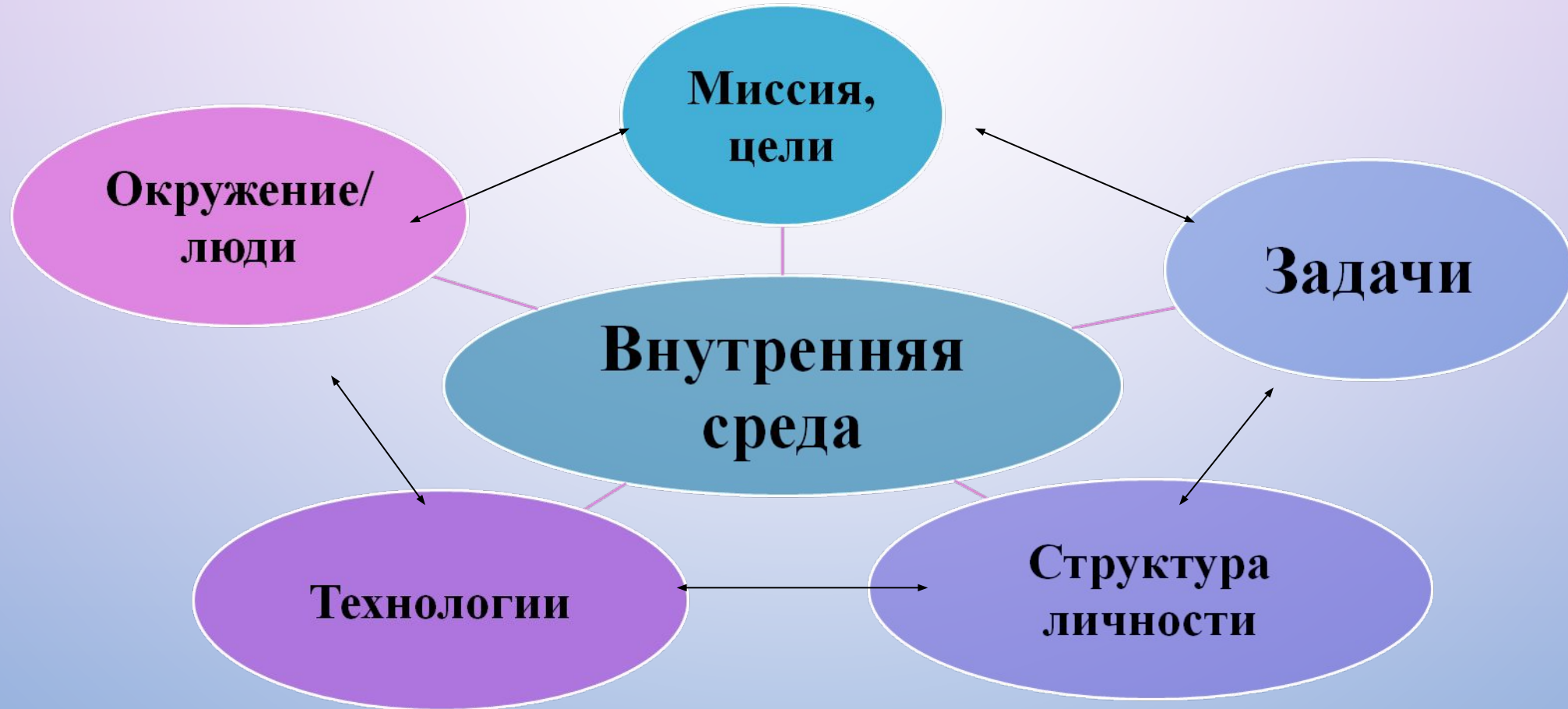
- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ;**
- **ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ;**
- **ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ;**
- **ОЦЕНКА И АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН;**
- **ФОРМУЛИРОВКА ВОЗМОЖНЫХ СТРАТЕГИЙ;**
- **ВЫБОР СТРАТЕГИИ;**
- **РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ;**
- **АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ**

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ/ **ЛИЧНОСТИ ЧЕЛОВЕКА** КАК К ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЕ

Управляющее
воздействие



ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА – СОСТАВЛЯЮЩИЕ
ОРГАНИЗАЦИИ/ЛИЧНОСТИ ЧЕЛОВЕКА (ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ)
– ЭТО СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ ВНУТРИ
ОРГАНИЗАЦИИ/ЛИЧНОСТИ



МИССИЯ

МИССИЯ - ЧЕТКО ВЫРАЖЕННАЯ ПРИЧИНА СУЩЕСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВО ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ, ФОРМУЛИРУЕТСЯ В ВИДЕ ОСНОВНОЙ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

НАПРИМЕР, МИССИЯ БФУ ИМ. И. КАНТА – ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ; МИССИЯ МАГАЗИНА «РУТА» - ПРОИЗВОДСТВО КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ; МИССИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ «АНЮТА» - ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ...

ЦЕЛЬ - ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ИЛИ ЖЕЛАЕМОЕ
КОНЕЧНОЕ СОСТОЯНИЕ.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЦЕЛЕЙ:

- **КОНКРЕТНОСТЬ (КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ПАРАМЕТРЫ);**
- **ДОСТИЖИМОСТЬ И РЕАЛЬНОСТЬ (ВЫПОЛНИМОСТЬ);**
- **ПРОСТОТА**

РАЗЛИЧИЕ В ЦЕЛЯХ

- **ПО ВИДУ ОРГАНИЗАЦИЙ:**

- *ЦЕЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ – МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ;*

- *ЦЕЛЬ НЕКОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ – УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ СВОИХ ЧЛЕНОВ*

- **ПО ТИПУ ОРГАНИЗАЦИИ**

- *БИЗНЕС – ПРИБЫЛЬНОСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.*

- *ГОС. ОРГАНЫ – СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ, СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.*

- *КРУПНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ – КОМПЛЕКС ЦЕЛЕЙ*

- **ПО УРОВНЮ ОРГАНИЗАЦИИ:**

- *ЦЕЛИ ВСЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ (ДОЛГОСРОЧНЫЕ, ОБЪЕМНЫЕ);*

- *ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ*

- **ЦЕЛИ ОДИНАКОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В РАЗНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ПОХОЖИ. УЧЕТ ПРОТИВОРЕЧИЙ В ЦЕЛЯХ РАЗНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ (ФИНАНСЫ – МАРКЕТИНГ, КАДРЫ – ОТДЕЛ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ).**

ЗАДАЧА - ПРЕДПИСАННАЯ РАБОТА ИЛИ ЕЕ ЧАСТЬ, КОТОРАЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ВЫПОЛНЕНА ОПРЕДЕЛЕННЫМ ОГОВОРЕННЫМ СПОСОБОМ В ОПРЕДЕЛЕННЫЕ СРОКИ

- ЗАДАЧИ ПРЕДПИСЫВАЮТСЯ КОНКРЕТНОЙ **ДОЛЖНОСТИ, А НЕ СОТРУДНИКУ**
- ЗАДАЧИ МОЖНО КЛАССИФИЦИРОВАТЬ КАК **РАБОТУ С ПРЕДМЕТАМИ, ЛЮДЬМИ, ИНФОРМАЦИЕЙ.**
- **ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАДАЧ – ЧАСТОТА ВЫПОЛНЕНИЯ И СРОКИ (ПЕРИОДИЧНОСТЬ)**
- **ВСЛЕДСТВИЕ ТЕСНЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЗАДАЧЕЙ И ТЕХНОЛОГИЕЙ, СУЩЕСТВУЕТ ТЕНДЕНЦИЯ СО ВРЕМЕН ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ ДЕЛАТЬ ВСЕ ЗАДАЧИ КАК МОЖНО БОЛЕЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫМИ**

Цели и задачи тесно взаимосвязаны, задачи носят текущий характер и их совокупность приводит к достижению целей. Разрабатывается **дерево-целей**, где отражается иерархия целей организации до уровня конкретных задач



ПРИМЕР ДЕРЕВА-ЦЕЛЕЙ

Увеличение прибыли
в 2020 г. на 50 %

Увеличение объемов
производства продукции
на 35 %

Открытие нового
филиала в Советске

Увеличение
ассортимента продукции

Закупка нового
оборудования

Ценовая
политика

Цели
второго
уровня

Цели
второго
уровня

Цели
второго
уровня

Цели
второго
уровня

...

Поиск
поставщиков

Поиск фин.
средств

задачи

задачи

задачи

задачи

задачи

задачи

задачи

....

....

.....

задачи

задачи

задачи

СТРУКТУРА - СПОСОБ ПОСТРОЕНИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ УРОВНЕМ УПРАВЛЕНИЯ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ОБЛАСТЯМИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ ОПТИМАЛЬНОЕ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ВСЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ САМЫХ МАЛЕНЬКИХ, РАЗДЕЛЕНА НА **ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ И ВЕРТИКАЛЬНЫЕ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ**. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ ЛОГИЧЕСКИМ СООТНОШЕНИЕМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗОН И УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

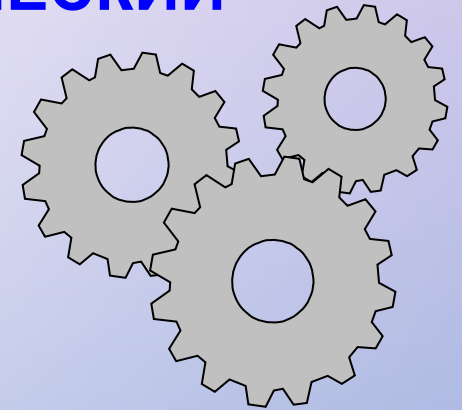
ТЕХНОЛОГИИ - СПОСОБ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ
ИСХОДНЫХ РЕСУРСОВ В КОНЕЧНУЮ ПРОДУКЦИЮ, УСЛУГИ,
ИНФОРМАЦИЮ

ТЕХНОЛОГИИ ОХВАТЫВАЮТ МАШИНЫ, МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ,
НАВЫКИ И ЗНАНИЯ, ОПЫТ И КВАЛИФИКАЦИЮ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ПРОЦЕСС.

ТЕХНОЛОГИИ ТЕСНО СВЯЗАНЫ С ЗАДАЧАМИ.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕХНОЛОГИЙ:

- ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ.
- СТАНДАРТИЗАЦИЯ И МЕХАНИЗАЦИЯ– ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТАНДАРТНЫХ ВЗАИМОЗАМЕНЯЕМЫХ КОМПОНЕНТОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ
- КОНВЕЙЕР – СНАЧАЛА ДВИГАЛИСЬ РАБОЧИЕ, ЗАТЕМ – САМА СБОРОЧНАЯ ЛИНИЯ, ЧРЕЗВЫЧАЙНО УЗКАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ.



ЛЮДИ (ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР) - ПОВЕДЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ В ГРУППАХ, ХАРАКТЕР ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, ЛИДЕРА, ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ГРУППЫ

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Индивидуальные характеристики

- Способности
- Предрасположенность
- Потребности
- Ожидания
- Восприятие
- Отношения
- Ценности



Внешняя среда индивида

1. Группы
2. Нормы
3. Ценности
4. Установки
5. Лидеры

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ

- **СПОСОБНОСТИ**, ВАЖНОСТЬ ОТОБРАТЬ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ГОДИТСЯ НА ЭТУ ДОЛЖНОСТЬ
- **ОДАРЕННОСТЬ**, ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ – ИМЕЮЩИЙСЯ ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА
- **ПОТРЕБНОСТИ** – ВНУТРЕННЕЕ ОЩУЩЕНИЕ НЕХВАТКИ ЧЕГО-ЛИБО.
ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ, ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
- **ОЖИДАНИЯ** – ПО ПОВОДУ РЕЗУЛЬТАТОВ СВОЕГО ПОВЕДЕНИЯ
- **ВОСПРИЯТИЕ** – ВНУТРЕННЕЕ ОСОЗНАНИЕ СТИМУЛОВ
- **ЦЕННОСТИ** – ОБЩИЕ УБЕЖДЕНИЯ ПО ПОВОДУ ТОГО, ЧТО ПЛОХО И ХОРОШО
- **ОТНОШЕНИЯ** - НЕОБЪЕКТИВНОЕ ВОСПРИЯТИЕ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, ТОЧКА ЗРЕНИЯ

ВНЕШНЯЯ СРЕДА ЛИЧНОСТИ ЧЕЛОВЕКА



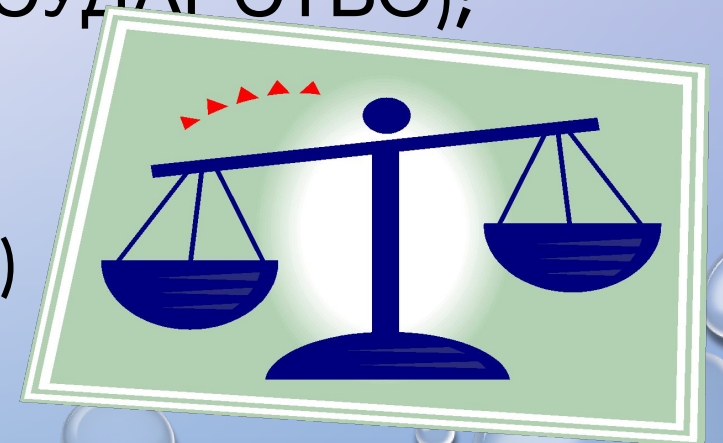
*ВКЛЮЧАЕТ ТЕ
ЯВЛЕНИЯ/ПРОЦЕССЫ/ЭЛЕМЕНТЫ ЖИЗНИ,
КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ЧЕЛОВЕКА, ЕГО
НАСТРОЕНИЕ, ЗДОРОВЬЕ,
РАБОТОСПОСОБНОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ И
ПОСЛЕДСТВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА,
НО НЕ ОТНОСЯТСЯ К ВНУТРЕННИМ
ПЕРЕМЕННЫМ ДАННОГО ЧЕЛОВЕКА*

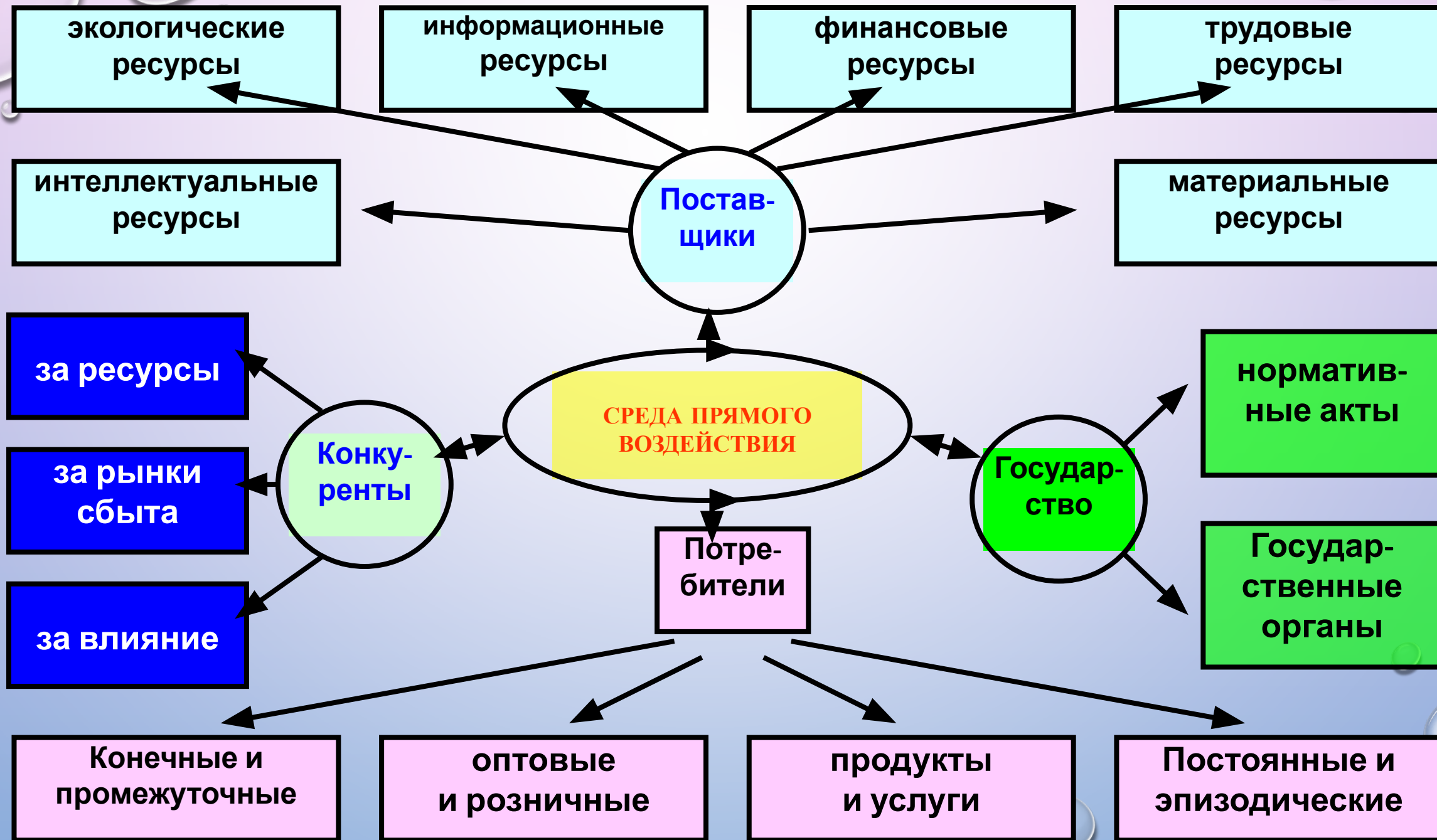


СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО ВЛИЯЮТ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ, НО НЕ ОТНОСЯТСЯ К ЕЕ ВНУТРЕННИМ ПЕРЕМЕННЫМ:

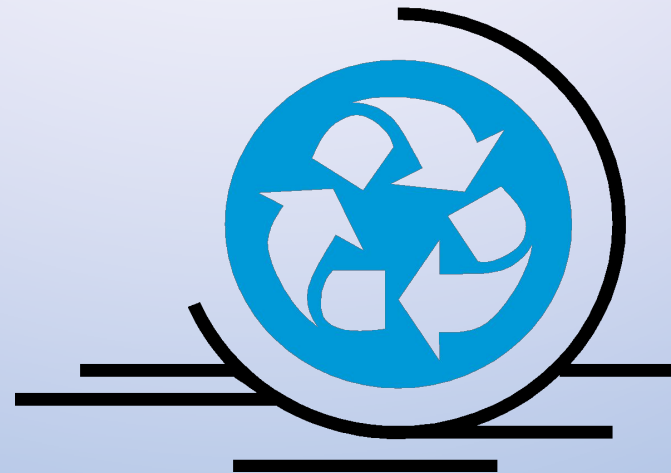
- ПОСТАВЩИКИ (СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, СОСТОЯНИЕ ЭКОНОМИКИ, КНИГИ, СМИ, СЕМЬЯ.....);
- ПОТРЕБИТЕЛИ (СЕМЬЯ, ОБЩЕСТВО, ГОСУДАРСТВО);
- КОНКУРЕНТЫ;
- ГОСУДАРСТВО (ЗАКОНЫ, ИНСТИТУТЫ...)



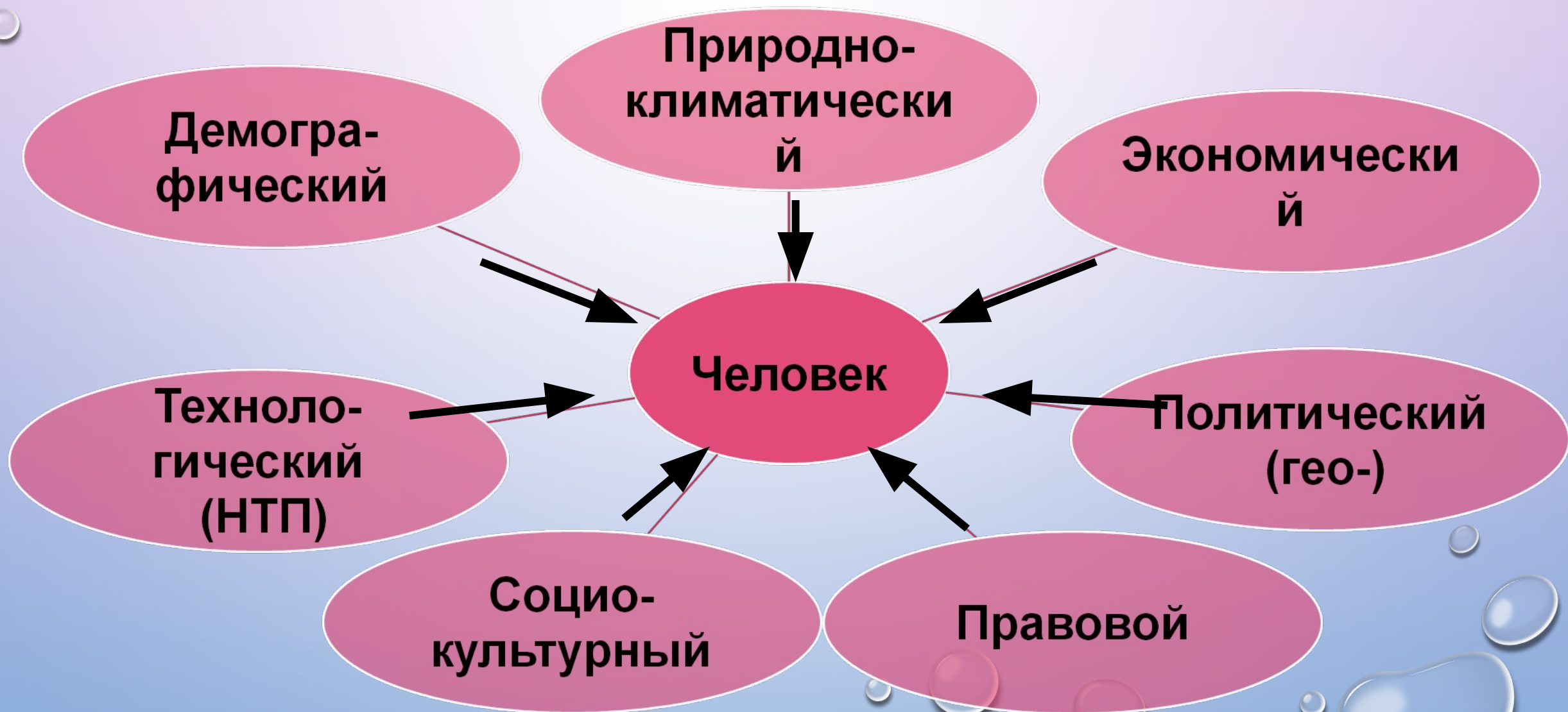


ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО НЕ ДЕЙСТВУЮТ НА ОРГАНИЗАЦИЮ, НО
ОКАЗЫВАЮТ ВЛИЯНИЕ НА ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



ФАКТОРЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



Экономический потенциал системы

наличие и использование ресурсов, численность населения

Общие характеристики экономической системы

Состояние экономики

Общие условия развития предпринимательства

Конкретное состояние системы

денежная система, валютное положение, отраслевая структура экономики, параметры внутреннего рынка, объем, структура и география экспорта и импорта, доходы населения, уровень зарплат

темпы инфляции, безработицы, ставки налогов и банковских кредитов

характеристика эк. стабильности, наличие рыночной инфраструктуры, инвестиционный климат, уровень гос. регулирования экономики

SWOT-АНАЛИЗ (**S**TRENGTHS, **W**EAKNESSES, **O**PPORTUNITIES, **T**HREATS - СИЛЫ, СЛАБОСТИ, ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ ДЛЯ КОМПАНИИ) – МЕТОД СОПОСТАВЛЕНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ДЛЯ УЧЕТА ВСЕХ ФАКТОРОВ СТРОЯТ **SWOT-МАТРИЦУ**

	Внешние возможности (O)	Внешние угрозы (T)
Внутренние сильные стороны (S)	Основные стратегии	Нивелирование угроз
Внутренние слабые стороны (W)	Использование возможностей	Избегание

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ:

- *СОСТАВИТЬ SWOT-АНАЛИЗ ЛЮБОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ЛЮБОГО ЗНАМЕНИТОГО ЧЕЛОВЕКА, РЕГИОНА, ЛЮБОГО ПРОЦЕССА, ЯВЛЕНИЯ, СЕБЯ....*

ТЕХНИКИ И ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

РАЗЛИЧАЮТ:

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (НОВЫЙ ПЛАН СОСТАВЛЯЕТСЯ ПО ИСТЕЧЕНИИ СРОКА ДЕЙСТВИЯ ПРЕДЫДУЩЕГО)

СКОЛЬЗЯЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (ПО ИСТЕЧЕНИИ ЧАСТИ СРОКА ДЕЙСТВИЯ ПРЕДЫДУЩЕГО ПЛАНА ПРОИЗВОДИТСЯ ЕГО РЕВИЗИЯ НА ОСТАВШИЙСЯ ПЕРИОД И СОСТАВЛЯЕТСЯ НОВЫЙ НА ПЕРИОД ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ВСЕГО СРОКА ПРЕДЫДУЩЕГО И Т.Д.)

ЖЕСТКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (КОНКРЕТНО УКАЗЫВАЮТСЯ ВСЕ ЦЕЛИ И МЕРОПРИЯТИЯ)

ГИБКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (УЧИТЫВАЕТСЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВОЗНИКНОВЕНИЯ НЕОДНОЗНАЧНЫХ УСЛОВИЙ И ПЕРЕСМОТРА ПЛАНА С ИХ УЧЕТОМ)

ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

- **ТАКТИКА** - ЭТО КРАТКОСРОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ, НАПРАВЛЕННАЯ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ДОЛГОСРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ.
- РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ТАКТИКИ:
 - ПРОЯВЛЯЮТСЯ БЫСТРЕЕ;
 - ПОЗВОЛЯЮТ СКОРРЕКТИРОВАТЬ СТРАТЕГИЮ;
 - ДОЛЖНЫ ОБЕСПЕЧИВАТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ.
- **ПОЛИТИКА** - ЭТО СИСТЕМА ЦЕННОСТНЫХ УСТАНОВОК, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВОЕ ПОЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ/ЛИЧНОСТИ, СРЕДУ, (ОБЩЕЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ДЕЙСТВИЙ) .

ПРИМЕР ПОЛИТИКА ПОЗИЦИОННОГО ЦАЙМА ПЕРСОНАЛА

ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

- **ПРОЦЕДУРЫ** - ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ, КОТОРЫЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ВЫПОЛНЯТЬ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ СИТУАЦИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.
 - «+»: МОЖНО НЕ «ИЗОБРЕТАТЬ ВЕЛОСИПЕД», ПРЕДВИДЕТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕДУРЫ; ПОВЕДЕНИЕ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ; РЕАКЦИЮ СВОЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ
 - ПРИМЕР: РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ, НАЙМ ПЕРСОНАЛА
- **ПРАВИЛА** ОДНОЗНАЧНО ОПРЕДЕЛЯЮТ, ЧТО

МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

1. **РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТОВ** – ЭФФЕКТИВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЗАДАЧ И ЦЕЛЕЙ. СВЯЗАНО С КОЛИЧЕСТВЕННЫМ ОПРЕДЕЛЕНИЕМ РЕСУРСОВ И ЦЕЛЕЙ.
2. **УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ** – ПРОЦЕСС, СОСТОЯЩИЙ ИЗ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ И ВЗАИМОЗАВИСИМЫХ ЭТАПОВ:
 - ВЫРАБОТКА ЧЕТКИХ, КРАТКИХ И КОНКРЕТНЫХ ФОРМУЛИРОВОК ЦЕЛЕЙ.
 - РАЗРАБОТКА РЕАЛИСТИЧНЫХ ПЛАНОВ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ (ПРОГРАММЫ ДЕЙСТВИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ).
 - СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ, ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА РАБОТЫ И РЕЗУЛЬТАТОВ.
 - КОРРЕКТИРУЮЩИЕ МЕРЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ



ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

• ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ ПРОВОДИТСЯ ПУТЕМ СРАВНЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ С ЦЕЛЯМИ И ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В КАЧЕСТВЕ МЕХАНИЗМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ДЛЯ КОРРЕКТИРОВКИ СТРАТЕГИИ. ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОЦЕНКА ДОЛЖНА ПРОВОДИТЬСЯ СИСТЕМНО И НЕПРЕРЫВНО. НАДЛЕЖАЩИМ ОБРАЗОМ РАЗРАБОТАННЫЙ ПРОЦЕСС ДОЛЖЕН ОХВАТЫВАТЬ ВСЕ УРОВНИ — СВЕРХУ ВНИЗ. ПРИ ОЦЕНКЕ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СЛЕДУЕТ ОТВЕТИТЬ НА ПЯТЬ ВОПРОСОВ:

1. *ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ СТРАТЕГИЯ ВНУТРЕННЕ СОВМЕСТИМОЙ С ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЛИЧНОСТИ?*
2. *ПРЕДПОЛАГАЕТ ЛИ СТРАТЕГИЯ ДОПУСТИМУЮ СТЕПЕНЬ РИСКА?*
3. *ОБЛАДАЕТ ЛИ ЧЕЛОВЕК ДОСТАТОЧНЫМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ?*
4. *УЧИТЫВАЕТ ЛИ СТРАТЕГИЯ ВНЕШНИЕ ОПАСНОСТИ И ВОЗМОЖНОСТИ?*
5. *ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ЭТА СТРАТЕГИЯ ЛУЧШИМ СПОСОБОМ ПРИМЕНЕНИЯ*

ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Количественные	Качественные
<ul style="list-style-type: none">• Доля рынка• Рост объема продаж• Уровень затрат и эффективности производства и сбыта• Текучесть кадров• Чистая прибыль• Курс акций, норма дивидендов• Выплаты по ценным бумагам• Невыходы на работу• Удовлетворенность работников	<ul style="list-style-type: none">• Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров• Расширение объема услуг клиентам• Углубление знания рынка• Снижение количества опасностей• Использование возможностей• Улучшение имиджа

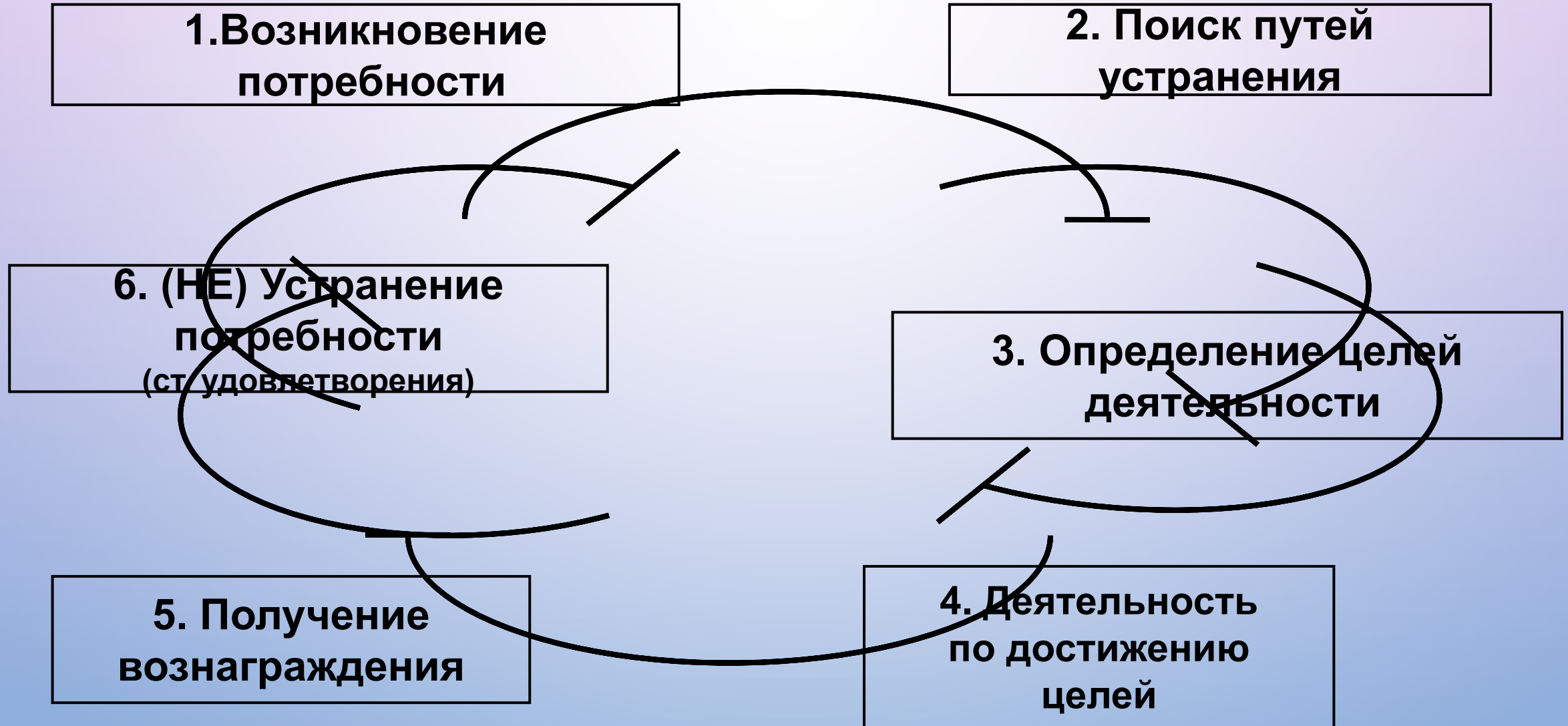
МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

-

ЭТО ПРОЦЕСС ПОБУЖДЕНИЯ СЕБЯ И ДРУГИХ ЛЮДЕЙ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ДВИЖУЩИХ СИЛ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.



МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС – ПРОЦЕСС ВОЗНИКНОВЕНИЯ И УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТИ



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ – ТО, ЧТО ЧЕЛОВЕК СЧИТАЕТ ЦЕННЫМ И ЗНАЧИМЫМ ДЛЯ СЕБЯ В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

• **ВНУТРЕННЕЕ** – ЕГО ДАЕТ
САМА РАБОТА: ЧУВСТВО
ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТА,
ЗНАЧИМОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ
РАБОТЫ, УДОВЛЕТВОРЕНИЕ
ОТ РАБОТЫ

• **ВНЕШНЕЕ** – ЕГО ДАЕТ
ОРГАНИЗАЦИЯ В ВИДЕ
ЗАРПЛАТЫ, ПРЕМИЙ,
ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ,
ПОХВАЛА,
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОТПУСК,
СЛУЖЕБНЫЙ
АВТОМОБИЛЬ...

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

- **МАТЕРИАЛЬНОЕ:**

В ВИДЕ ДЕНЕЖНЫХ
ВЫПЛАТ, БОНУСОВ,
ПРЕМИЙ, БЕСПЛАТНЫХ
ПУТЕВОК НА ОТДЫХ,
АБОНЕМЕНТОВ В
СПОРТЗАЛ...

- **МОРАЛЬНОЕ:**

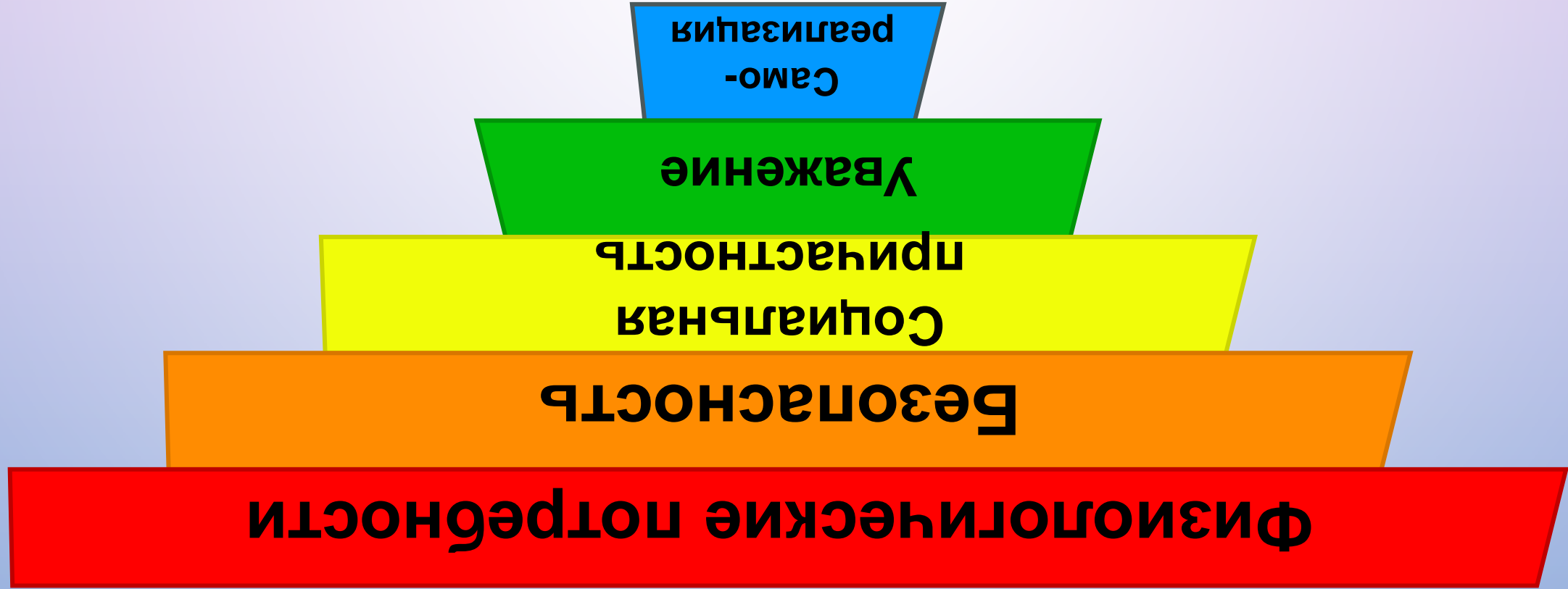
В ВИДЕ ПОХВАЛЫ,
УЛЫБКИ МЕНЕДЖЕРА,
ФОТОГРАФИИ НА ДОСКЕ
ПОЧЕТА,
ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ,
ПРЕСТИЖНОЕ МЕСТО
ДЛЯ ПАРКОВКИ
АВТОМОБИЛЯ, УЧАСТИЕ
В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ...

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ -

АНАЛИЗИРУЮТ СОДЕРЖАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ, А ТАКЖЕ ИХ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКОВ

- ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ А.МАСЛОУ
- ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ Ф.ГЕРЦБЕРГА
- ТЕОРИЯ Д.МАККЛЕЛЛАНДА
- ТЕОРИЯ К. АЛЬДЕРФЕРА

ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ



МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШИХ УРОВНЕЙ

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды
3. Проводите с подчиненными периодические совещания
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

Потребности в уважения

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу
2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице"
7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШИХ УРОВНЕЙ

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

ТЕОРИЯ К. АЛЬДЕРФЕРА

- **СУЩЕСТВОВАНИЯ** ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ И ПОТРЕБНОСТИ БЕЗОПАСНОСТИ
- **СВЯЗИ** ПРИЧАСТНОСТИ И ПРИНАДЛЕЖНОСТИ
- **РОСТА** САМОВЫРАЖЕНИЯ

УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ИДЕТ НЕ ТОЛЬКО ПО ВОСХОДЯЩЕЙ – ОТ НИЗШЕГО РОВНЯ К ВЫСШЕМУ, НО И СВЕРХУ ВНИЗ. ПРИ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБНОСТЕЙ ВЫСШЕГО УРОВНЯ АКТИВИЗИРУЕТСЯ ЗНАЧИМОСТЬ ПОТРЕБНОСТЕЙ БОЛЕЕ НИЗКОГО УРОВНЯ

ТЕОРИЯ Д. МАККЛЕЛЛАНДА

- **ВЫДЕЛЯЕТ ПОТРЕБНОСТИ *ДОСТИЖЕНИЯ, СОУЧАСТИЯ И ВЛАСТВОВАНИЯ***

УДЕЛЯЕТ ВНИМАНИЕ ПОТРЕБНОСТЯМ ВЫСШЕГО УРОВНЯ, КОТОРЫЕ ПРИОБРЕТЕННЫ ЧЕЛОВЕКОМ ПОД ВЛИЯНИЕМ ОБУЧЕНИЯ, ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОПЫТА, ЖИЗНЕННЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ

ПОЯСНЕНИЯ К ТЕОРИИ Д. МАККЛЕЛЛАНДА

- **ПОТРЕБНОСТЬ ВЛАСТИ** ВЫРАЖАЕТСЯ КАК ЖЕЛАНИЕ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ДРУГИХ ЛЮДЕЙ. ЛЮДИ С ПОТРЕБНОСТЬЮ ВЛАСТИ ЧАЩЕ ВСЕГО ПРОЯВЛЯЮТ СЕБЯ КАК ОТКРОВЕННЫЕ И ЭНЕРГИЧНЫЕ ЛЮДИ, НЕ БОЯЩИЕСЯ КОНФРОНТАЦИИ И СТРЕМЯЩИЕСЯ ОТСТАИВАТЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ.. УПРАВЛЕНИЕ ОЧЕНЬ ЧАСТО ПРИВЛЕКАЕТ ЛЮДЕЙ С ПОТРЕБНОСТЬЮ ВЛАСТИ, ПОСКОЛЬКУ ОНО ДАЕТ МНОГО ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПРОЯВИТЬ И РЕАЛИЗОВАТЬ ЕЕ.
- **ПОТРЕБНОСТЬ УСПЕХА** ПРОЦЕССОМ ДОВЕДЕНИЯ РАБОТЫ ДО УСПЕШНОГО ЗАВЕРШЕНИЯ. ЛЮДИ С ВЫСОКОРАЗВИТОЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ УСПЕХА РИСКУЮТ УМЕРЕННО, ЛЮБЯТ СИТУАЦИИ, В КОТОРЫХ ОНИ МОГУТ ВЗЯТЬ НА СЕБЯ ЛИЧНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОИСК РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ И ХОТЯТ, ЧТОБЫ ДОСТИГНУТЫЕ ИМИ РЕЗУЛЬТАТЫ ПООЩРЯЛИСЬ ВПОЛНЕ КОНКРЕТНО. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ С ПОТРЕБНОСТЬЮ УСПЕХА, ВЫ ДОЛЖНЫ СТАВИТЬ ПЕРЕД НИМИ ЗАДАЧИ С УМЕРЕННОЙ СТЕПЕНЬЮ РИСКА, ДЕЛЕГИРОВАТЬ ИМ ДОСТАТОЧНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ РАЗВЯЗАТЬ ИНИЦИАТИВУ В РЕШЕНИИ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ, РЕГУЛЯРНО И КОНКРЕТНО ПООЩРЯТЬ ИХ В СООТВЕТСТВИИ С ДОСТИГНУТЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ.
- МОТИВАЦИЯ НА ОСНОВАНИИ **ПОТРЕБНОСТИ В ПРИЧАСТНОСТИ** ПО МАККЛЕЛЛАНДУ - ЛЮДИ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В КОМПАНИИ ЗНАКОМЫХ, НАЛАЖИВАНИИ ДРУЖЕСКИХ ОТНОШЕНИИ, ОКАЗАНИИ ПОМОЩИ ДРУГИМ. ЛЮДИ С РАЗВИТОЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ ПРИЧАСТНОСТИ БУДУТ ПРИВЛЕЧЕНЫ ТАКОЙ РАБОТОЙ, КОТОРАЯ БУДЕТ ДАВАТЬ ИМ ОБШИРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ СОЦИАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ. ИХ РУКОВОДИТЕЛИ ДОЛЖНЫ СОХРАНЯТЬ

ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ Ф.ГЕРЦБЕРГА

- **ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ**

– СВЯЗАНЫ С ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ (1-3 В Т. А.МАСЛОУ),

- **ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ** – СВЯЗАНЫ

С СУЩНОСТЬЮ САМОЙ РАБОТЫ (4-5)

ПОЯСНЕНИЯ ТЕОРИИ ГЕРЦБЕРГА

• **ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** СВЯЗАНЫ С ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ, В КОТОРОЙ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ РАБОТА. СОГЛАСНО ГЕРЦБЕРГУ, ПРИ ОТСУТСТВИИ ИЛИ НЕДОСТАТОЧНОЙ СТЕПЕНИ ПРИСУТСТВИЯ ГИГИЕНИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ У ЧЕЛОВЕКА ВОЗНИКАЕТ НЕУДОВЛЕТВОРЕНИЕ РАБОТОЙ. К ГИГИЕНИЧЕСКИМ ФАКТОРАМ МОЖНО ОТНЕСТИ:

- ПОЛИТИКА ФИРМЫ И АДМИНИСТРАЦИИ
- УСЛОВИЯ РАБОТЫ
- ЗАРАБОТОК
- МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С НАЧАЛЬНИКАМИ, КОЛЛЕГАМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ
- СТЕПЕНЬ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ ЗА РАБОТОЙ



ПОЯСНЕНИЯ ТЕОРИИ ГЕРЦБЕРГА

- **ФАКТОР МОТИВАЦИИ** СВЯЗАН С САМИМ ХАРАКТЕРОМ И СУЩНОСТЬЮ РАБОТЫ. К ДАННОМУ ФАКТОРУ МОЖНО ОТНЕСТИ:
- УСПЕХ
- ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ
- ПРИЗНАНИЕ И ОДОБРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ
- ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ
- ВОЗМОЖНОСТИ ТВОРЧЕСКОГО И ДЕЛОВОГО РОСТА



ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

- ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВРУМА
- ТЕОРИЯ **СПРАВЕДЛИВОСТИ**
- ТЕОРИЯ Л.ПОРТЕРА - Э.ЛОУЛERA

СУЩНОСТЬ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ

- АНАЛИЗИРУЕТСЯ **ВЛИЯНИЕ** НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТНИКА РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ, И В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ - РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ПРИ ЭТОМ ИССЛЕДУЕТСЯ САМ **ПРОЦЕСС ВЛИЯНИЯ** С ВЫДЕЛЕНИЕМ ЕГО **ЭТАПОВ**

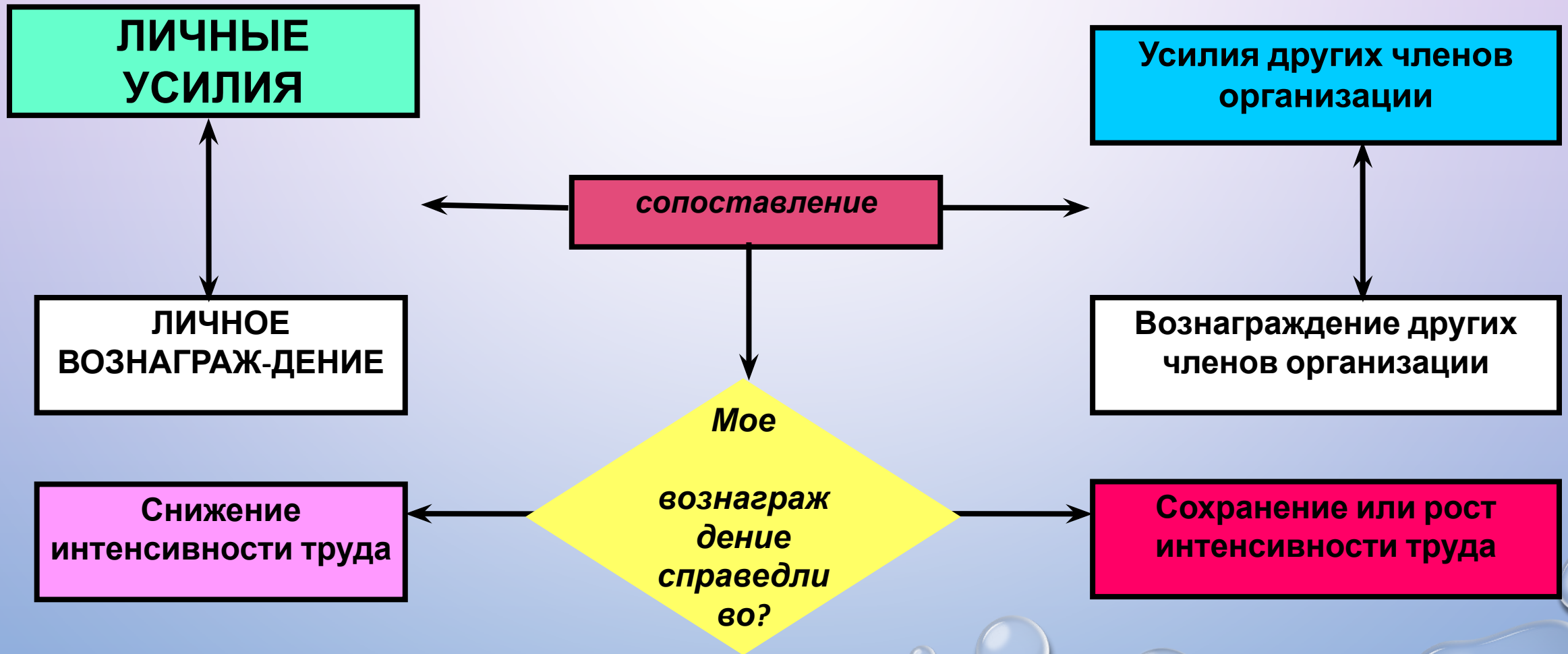
ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ В.ВРУМА

- **УСИЛИЯ РАБОТНИКА И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.** ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ: УСЛОВИЯ ТРУДА, КАЧЕСТВО МАТЕРИАЛОВ И ОБОРУДОВАНИЯ. ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ: КВАЛИФИКАЦИЯ ИСПОЛНИТЕЛЯ, НАСТРОЕНИЕ, СОСТОЯНИЕ ЗДОРОВЬЯ И Т.Д.;
- **ДОСТИГНУТЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОЖИДАЕМОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ;**
- **ПОЛУЧЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ - ОЖИДАЕМАЯ ЕГО ЦЕННОСТЬ (ВАЛЕНТНОСТЬ), СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ АКТИВНОЙ ПОТРЕБНОСТИ.**

МОТИВАЦИЯ = З-Р X Р-В X ВА

- **ГДЕ: З-Р ЗАТРАТЫ – РЕЗУЛЬТАТ**
- **Р-В РЕЗУЛЬТАТ - ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**
- **ВА ВАЛЕНТНОСТЬ ИЛИ ЦЕННОСТЬ
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ**

МОДЕЛЬ ТЕОРИИ СПРАВЕДЛИВОСТИ



ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ

- **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ:** «+» - ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ПРЕМИИ, БОНУСЫ, СОЦ. ПАКЕТ; «-» – САНКЦИИ – ШТРАФЫ, ВЫЧЕТЫ.
- **СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ:** СОЦИАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ, СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ, НЕФОРМАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ, БЛАГОДАРНОСТИ И ДРУГИЕ.
- **ОРГАНИЗАЦИОННО – РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ:** РЕЖИМ РАБОТЫ, ОБЪЕМ ПОЛНОМОЧИЙ, СТЕПЕНЬ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ЗАДАЧ, ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ МЕРЫ, УКАЗАНИЯ, ИНСТРУКТАЖ, РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ

КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА -

**ЭТО ПРОЦЕСС ИЗМЕРЕНИЯ, ОЦЕНКИ
ФАКТИЧЕСКОЙ ТРАЕКТОРИИ
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И
СОПОСТАВЛЕНИЯ ЕЕ С ПЛАНОВОЙ
ТРАЕКТОРИЕЙ, ПОЗВОЛЯЮЩЕЙ
ДОСТИЧЬ ЦЕЛИ.**

ЭТАПЫ КОНТРОЛЯ

Этап.1. Установление
нормативных показателей

Этап 2. Сопоставление фактических
показателей с нормативными

Этап 3. Действия
по итогам сопоставления

3.1 Изменение
нормативов

3.2. Изменение действий
по достижению

3.3. Ничего не
делать

ТИПЫ КОНТРОЛЯ

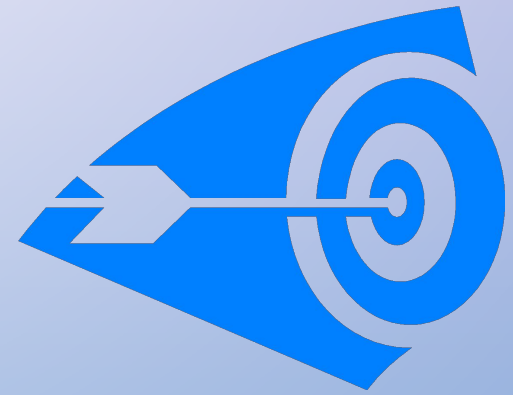
- **ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ** – ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НА ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ
- **ТЕКУЩИЙ** – ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ В ПРОЦЕССЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
- **ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ** – ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

ВИДЫ КОНТРОЛЯ

- ПО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЮ: ВНУТРЕННИЙ И ВНЕШНИЙ;
- ПО ОБЪЕКТУ: ЗА ОБЪЕКТОМ, ЗА РЕШЕНИЯМИ, ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ;
- ПО РЕГУЛЯРНОСТИ: РЕГУЛЯРНЫЙ, НЕРЕГУЛЯРНЫЙ, СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОВЕРКИ;
- ПО ОСНОВАНИЮ ОБЯЗАННОСТИ: ДОБРОВОЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ, СОГЛАСНО УСТАВУ, СОГЛАСНО ЗАКОНУ

КОНТРОЛЬ НЕОБХОДИМ ДЛЯ:

- ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ И РАЗЛИЧНЫХ ПРОБЛЕМ;
- ПРЕОДОЛЕНИЯ ФАКТОРА НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ (ИЗМЕНЕНИЙ ЗАКОНОВ, ОБЫЧАЕВ, ПОТРЕБНОСТЕЙ...);
- ПОДДЕРЖАНИЯ УСПЕХА



ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЯ:

НА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМ ЭТАПЕ:

1. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ (АНАЛИЗ КВАЛИФИКАЦИИ, СТАЖА, ПРОВЕРКА ДОКУМЕНТОВ...).
2. МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ (ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ, ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ПРОВЕРКА ЗАКУПЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ, ЕЕ СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ ПО КАЧЕСТВУ...).
3. ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ
4. ФАКТОР ВРЕМЕНИ

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

- СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ КОНТРОЛЯ;
- ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ
- СООТВЕТСТВИЕ ДЕЛУ
- СВОЕВРЕМЕННОСТЬ КОНТРОЛЯ
- ГИБКОСТЬ КОНТРОЛЯ
- ПРОСТОТА КОНТРОЛЯ
- ЭКОНОМИЧНОСТЬ КОНТРОЛЯ