

# Тьюториал 1

## «Управление организацией и персоналом»

14 мая 2016 г.



# Содержание курса



1. Чем занимаются менеджеры?
2. **Общение и управление коммуникацией**
3. Решение проблем и принятие решений
4. Планирование и контроль
5. Управление информацией
6. Понимание людей на работе
7. Работа в группах и командах
8. Найм и отбор персонала
9. Управление деятельностью
10. Управление системами аттестации
11. Обучение и развитие на работе
12. Организационная культура
13. Организация и внешнее окружение
14. Управление изменениями

# Курс «Управление организацией и персоналом»

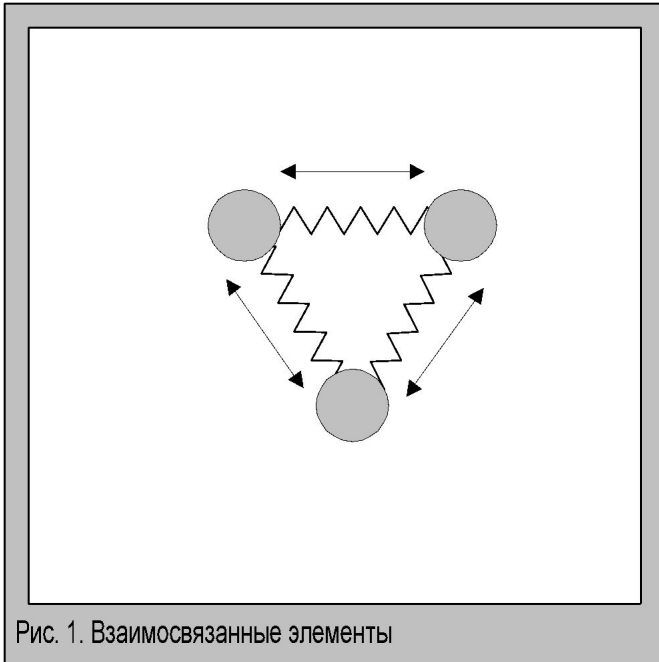
**Двухединая цель курса:** исследовать концептуальные подходы к менеджменту и побудить Вас исследовать, оценивать и совершенствовать собственную практику управления.

## **Ключи к успеху на этом курсе:**

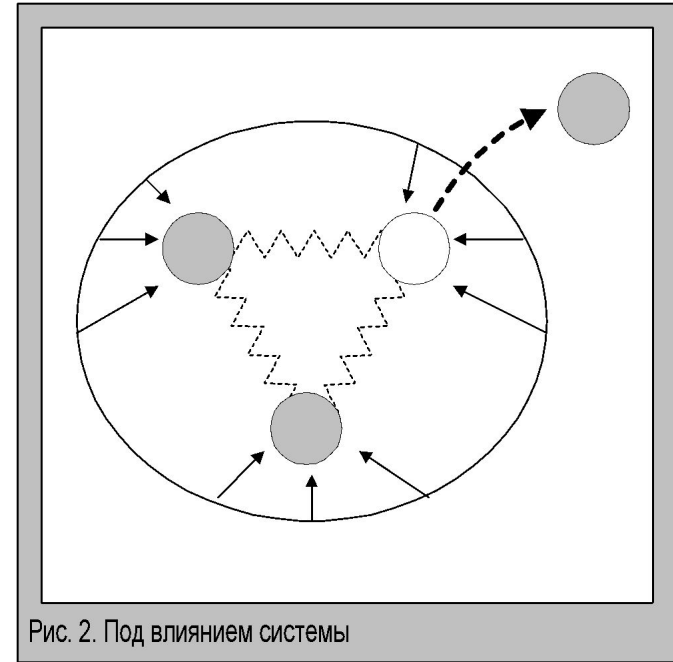
1. Ваша способность понять взаимосвязь теории и практики
2. Ваша заинтересованность в собственном развитии как менеджера
3. Взаимодействие с другими студентами, имеющими разнообразный опыт и организационные условия
4. Выполнение заданий курса (Недельный практикум, ТМА, ЕСА) в соответствии с графиком
5. Участие в тьюториалах, использование группы ВК
6. Успешное написание заключительной работы ЕСА

# Системное мышление

## Определение и понятия системы:

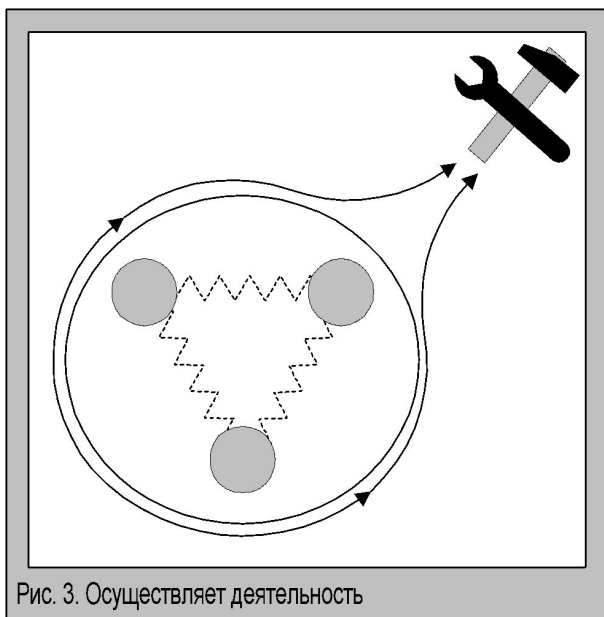


**Система это  
совокупность  
компонентов,  
объединенных  
упорядоченным образом**

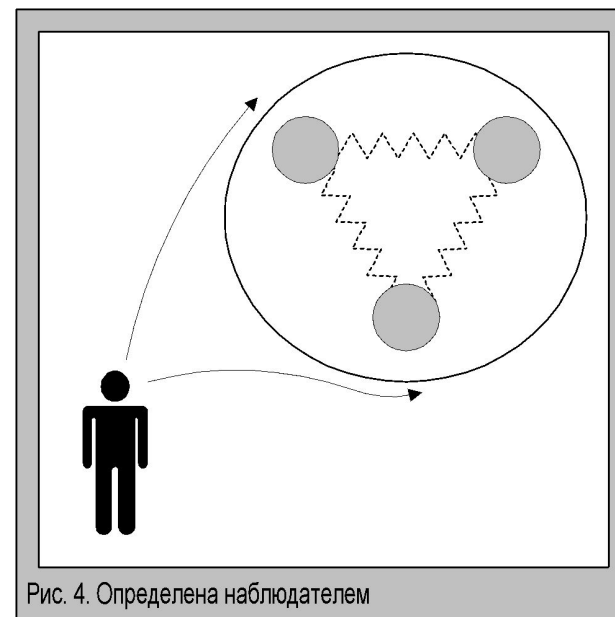


**Компоненты находятся под  
влиянием объединяющей  
их системы, а поведение  
самой системы изменяется  
при исключении любого из  
компонента**

## Определение и понятия системы:



**Система осуществляет  
деятельность**



**Эта совокупность определена  
с позиции некоторого  
заинтересованного субъекта**

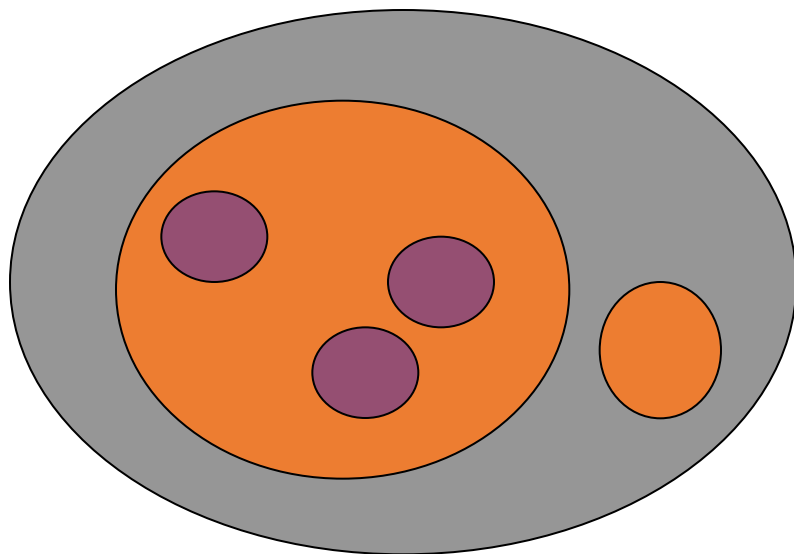
## Важно определить:

1. Границы и окружающую среду системы
2. Иерархию, подсистемы и более широкие системы
3. Цель и предназначение системы
4. Обратить внимание на ключевые выходы системы, как «замыкается контур» обратной связи, когда выходы отличаются от целевых

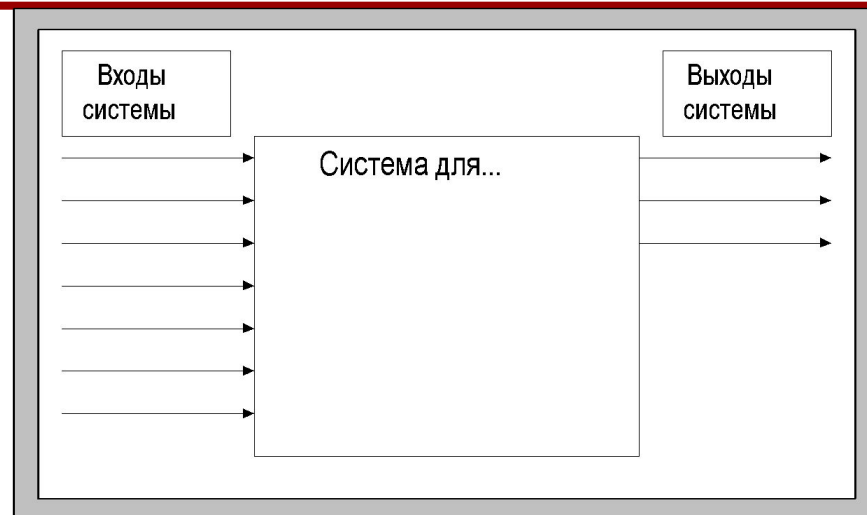
## Нужно учитывать:

1. Принцип эквифинальности - цель может быть достигнута разными средствами
2. Принцип множественной причинности

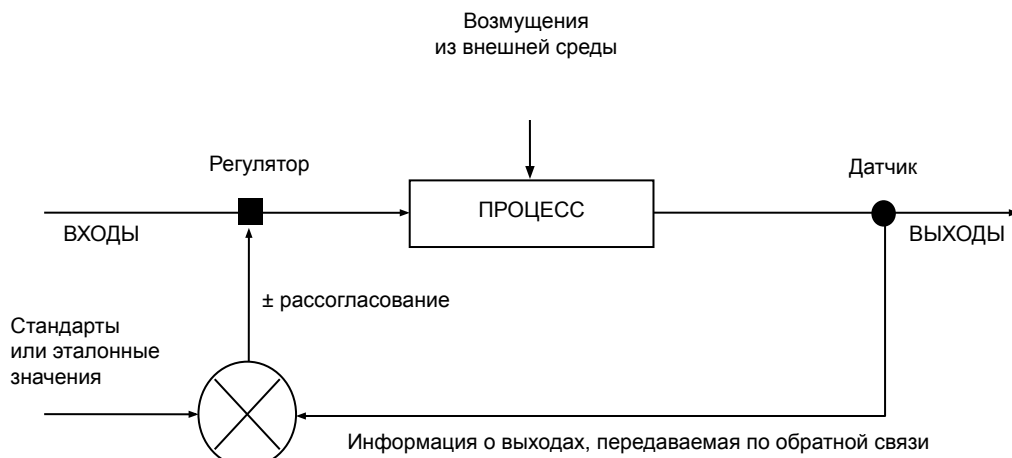
# Полезные инструменты для описания и анализа систем управления:



Системная карта



Модель входов и выходов



Простой контур управления

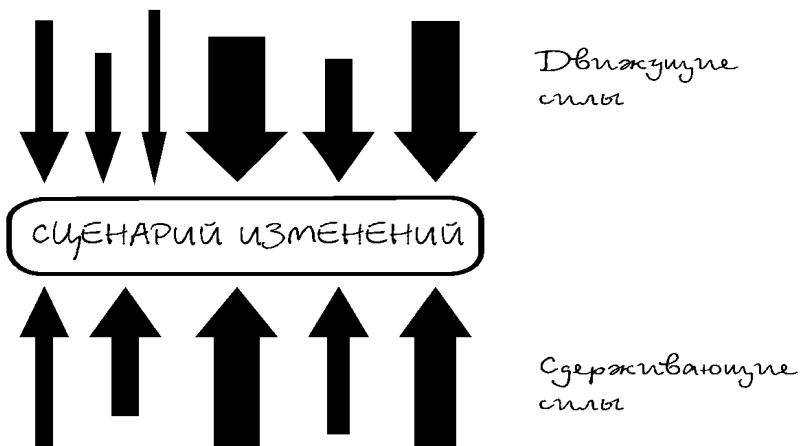


Схема поля сил

## «Карта памяти»

### Назначение

- Представить структуру аргументации
- Сделать заметки относительно взаимосвязи структуры содержания

### Элементы

- Слова
- Замкнутые линии (овалы), выделяющие фрагменты содержания
- Линии, обозначающие связи и принадлежности



## Системная карта

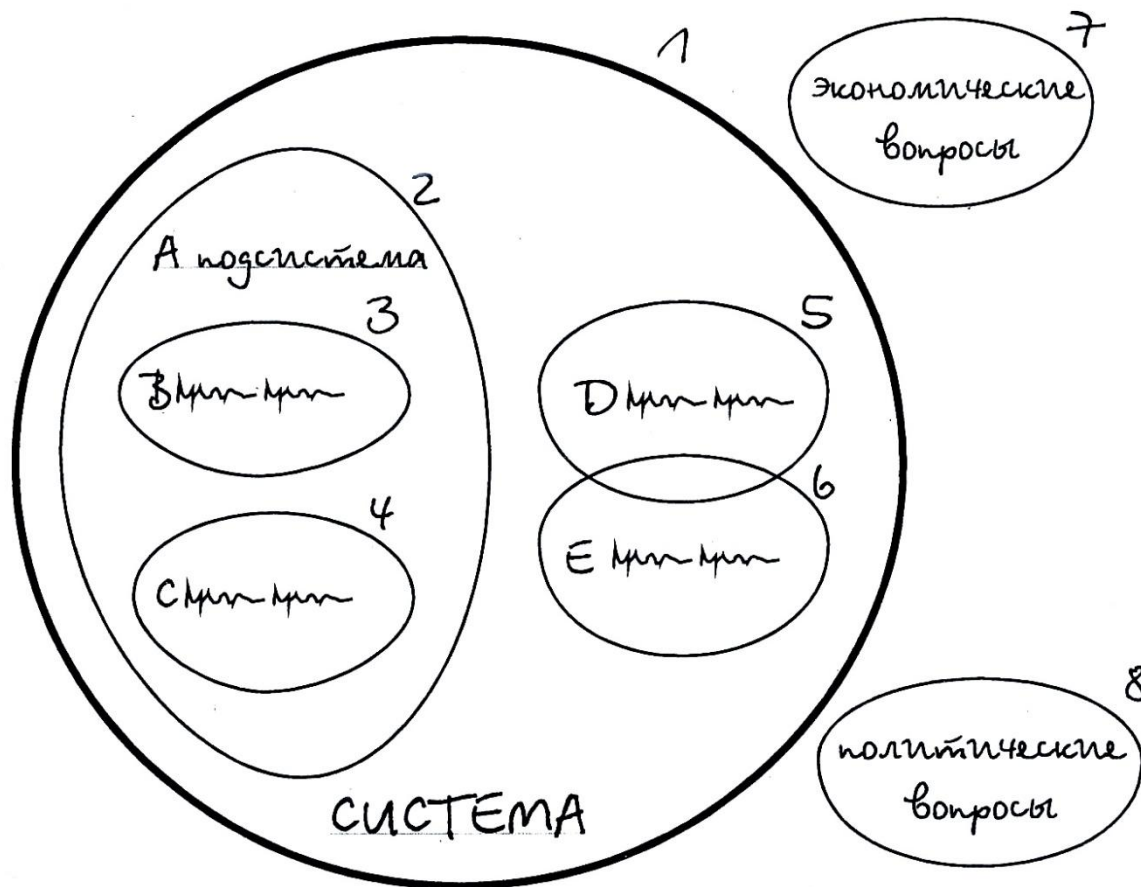
### Назначение

Моментальный фотоснимок для:

- структурирования ситуации
- передаче информации об исследуемой системе

### Элементы

- Округлые контуры
- Слова



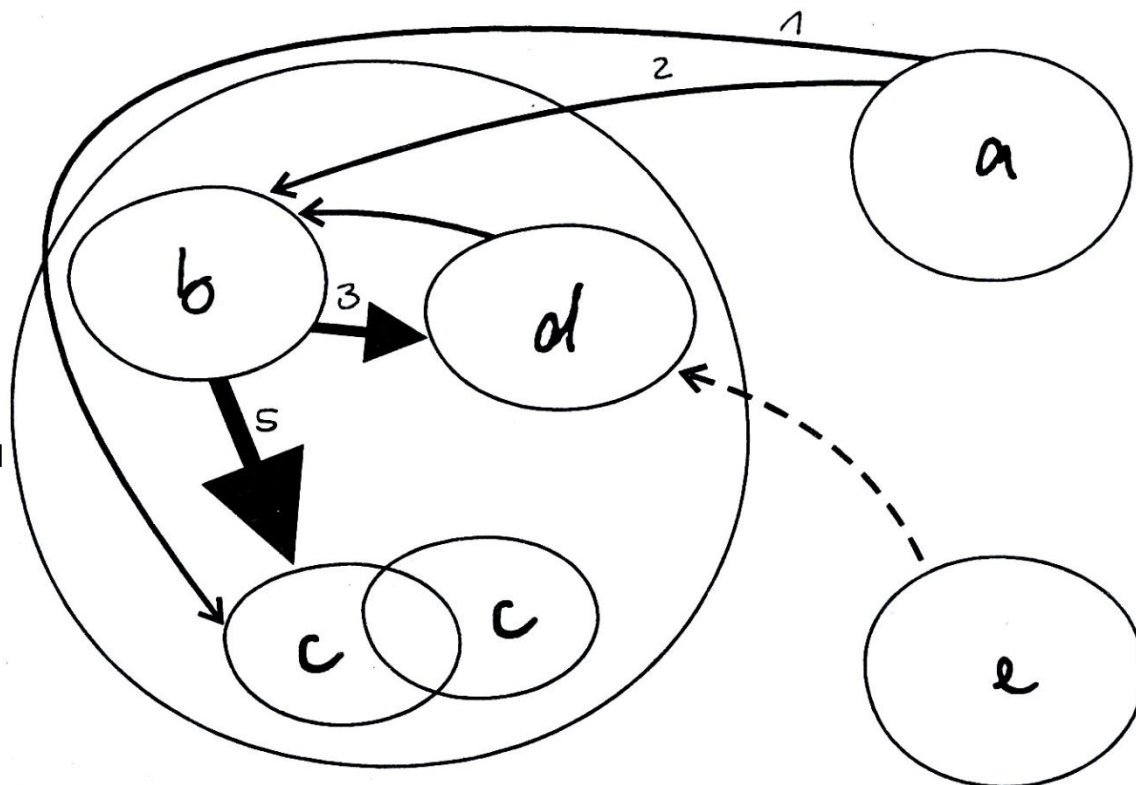
## Схема влияния

### Назначение

-показать основные структурные характеристики и значимые отношения между ними

### Элементы

- Округлые контуры
- Стрелки для изображения степени влияния



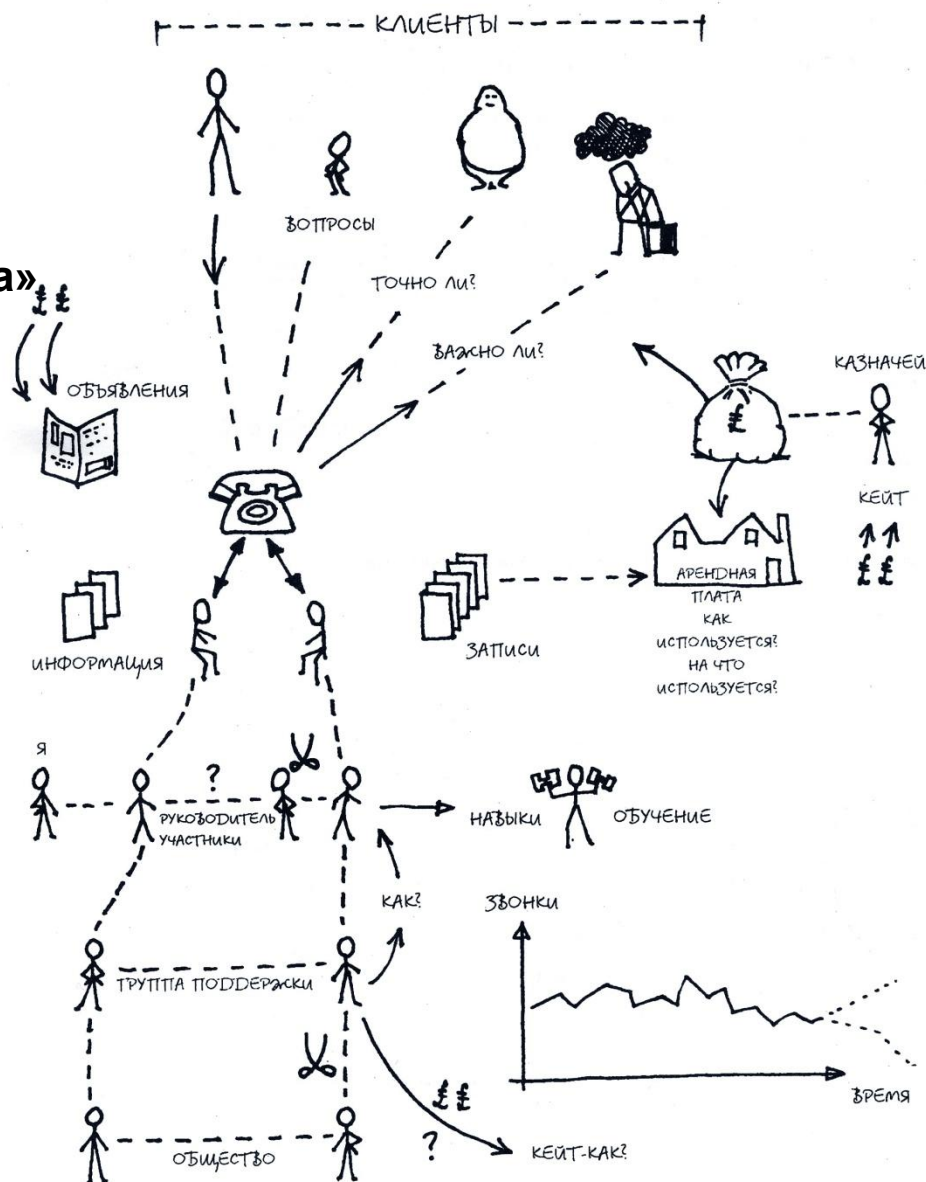
## «Содержательная картинка»

### Назначение

- на этапе, предшествующем анализу
- как сводка информации о ситуации

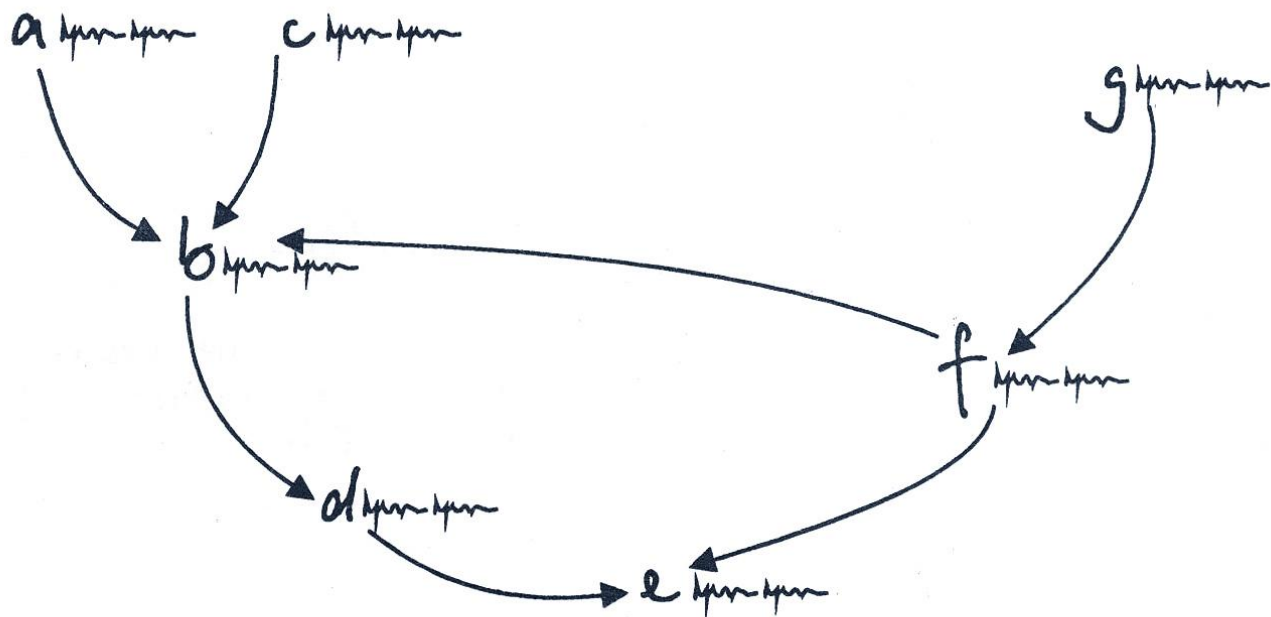
### Элементы

- обозначения - рисунки
- ключевые слова
- наброски





**Схема «входа-выхода»**



## Причинно-следственная диаграмма

### Назначение

- Сосредоточиться на проявлениях проблем
- Проанализировать и определить цепочки причинно-следственных связей, приводящих к данным проявлениям
- Выявить контуры с положительными и отрицательными обратными связями

### Элементы

- Среди прочих - четкое название, определяющее предмет исследования на данной схеме

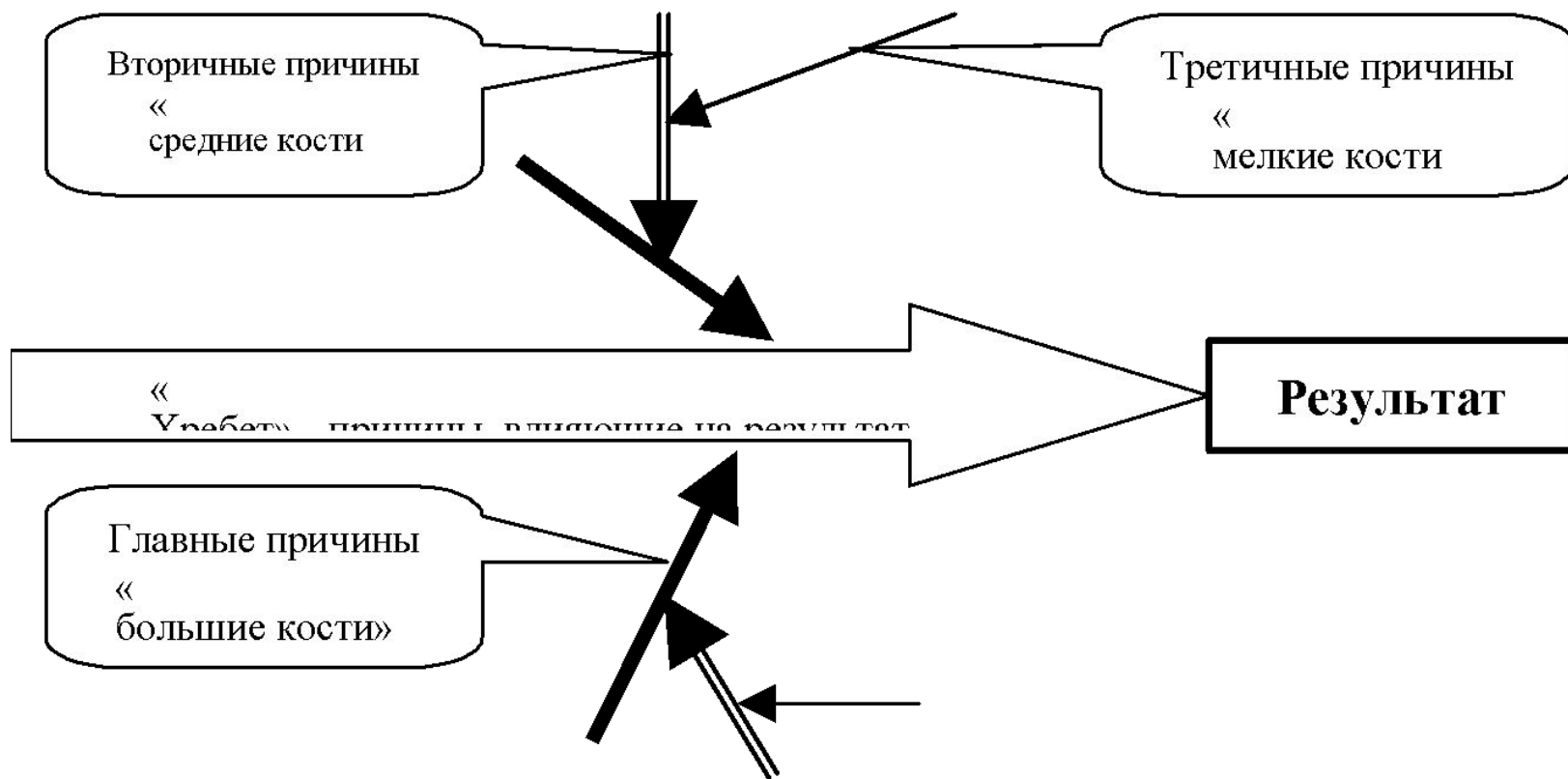


Диаграмма Исикавы

# Проблемно-ориентированный подход

# Проблемно-ориентированный подход



«Решением всякой  
проблемы  
служит новая  
проблема»  
(Гете)

«Мир полон решений,  
ищущих  
проблемы  
(Р.  
Эванс)

# Проблемно-ориентированный подход

Приближение обучения к интересам студента, обучение на основе **опыта и деятельности**

Сложные проблемы, **не** имеющие **однозначного** решения – двигатель учебного процесса

# **Проблемно-ориентированный подход (problem-based approach (РВА))**

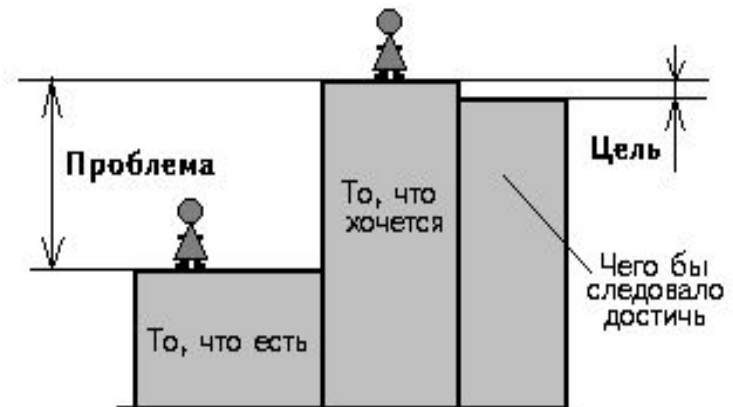
РВА – это подход к обучению, основанный на разных формах погружения студентов в ситуации, которые:

- могут встретиться в их повседневной практике (то есть, знакомы по контексту);**
- требуют анализа и управленческого вмешательства (то есть, являются проблемными);**
- вызывают затруднения в поиске решения (то есть, не имеют однозначного ответа)**



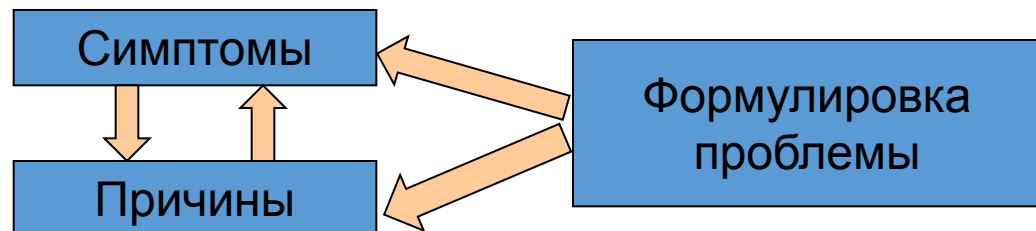
# Проблемно ориентированные ситуации

- Проблема - **беспокойство**
- Проблема - **большая задача**
- Проблема - **источник развития**
- Проблема - **разница между существующей ситуацией и желаемой**



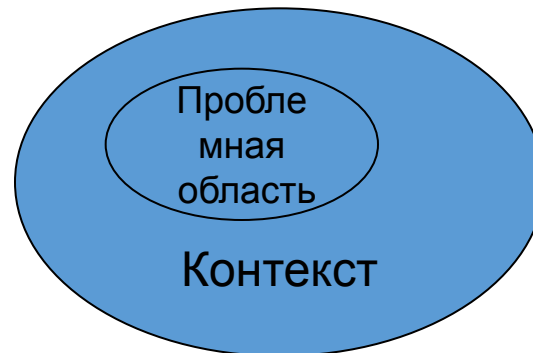
# Применение РВА в обучении студентов должно развивать

- Умение выделить основную проблему в практических ситуациях и сформулировать ее. Формулировка проблемы на начальном этапе предполагает максимально полное и точное описание симптомов, сопровождающееся гипотезой о возможных причинах проблемы.
- Умение отделять симптомы от причин:



# Применение РВА в обучении должно развивать:

- Умение применить одни и те же теоретические модели в разных контекстах;
- Умение анализировать причинно-следственные связи;
- Определять границы проблемной ситуации:

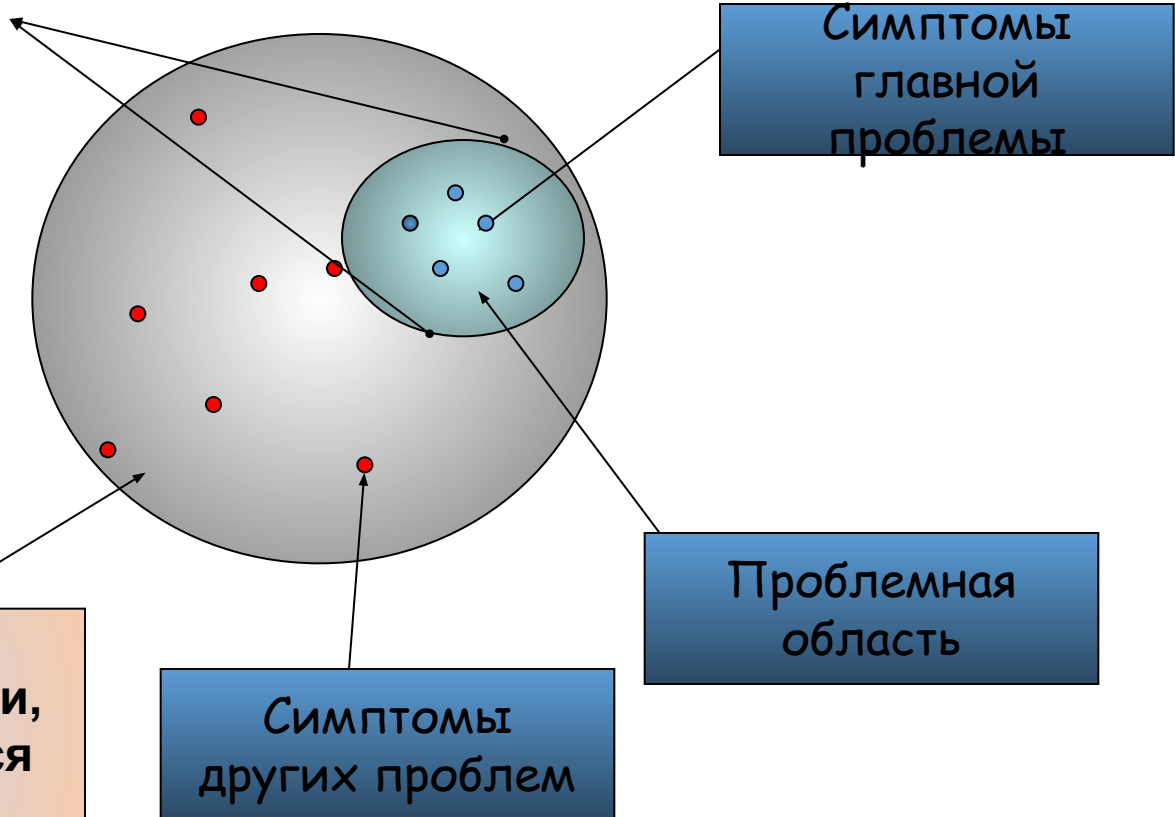


# Что такое первичная формулировка проблемы?

**«Проблема в том, что ...»**

Необходимо определить границы проблемы, сделать неограниченную проблему ограниченной по ключевым симптомам.

Определив, обозначив проблемную область, переводим ее в проблему.



**Симптомы  
главной  
проблемы**

**Проблемная  
область**

**Симптомы  
других проблем**

**Текст  
с описанием ситуации,  
в которой опознаются  
проблемы**

# Определения понятий

---

**Симптом** – внешний признак какого-либо явления, свидетельствующий о наличии отклонения от нормального течения какого-либо процесса

**Симптомы проблемы** - это совокупность фактов реальной ситуации, которые свидетельствуют о недостижении желаемого (заданного) функционирования системы или результата ее деятельности.

**Проблема** – противоречие, формулировка разрыва, когда желаемое (что требуется) отличается от действительного (что происходит).

**Причина** – явление, вызывающее, обуславливающее возникновение другого явления

**Причины управленческой проблемы** связаны, как правило, с неадекватной (относительно текущей ситуации) настройкой элементов управленческой деятельности менеджера (менеджеров).

# Этапы работы с проблемой

**1 этап.** Сформулировать проблему и выдвинуть гипотезу.

**2 этап.** Проанализировать проблему с помощью концепций курса, чтобы выявить причины.

**3 этап.** Сделать выводы.

**4 этап.** Предложить изменения (дать рекомендации по устранению выявленных причин).

**5 этап.** Оценить последствия предложенных изменений.



# 1 этап. Формулировка проблемы

**1 этап.** Сформулировать проблему и выдвинуть гипотезу.

Описать ситуацию

Перечислить симптомы, если нужно, структурировать их по признакам

Выделить проблемную область

Перечислить симптомы главной проблемы

Сформулировать проблему: «Проблема в том, что...»

Определить масштаб проблемы, ЗС (для кого она важна), интенсивность

Определено – что мы надеемся достичь

Выявлены возможные сложности

Выдвинуты предположения (*уместные предположения, которые Вам необходимо было сделать, для того, чтобы проблема стала более ограниченной*).

## 2 этап. Анализ проблемы

Проанализировать выявленную проблему с помощью концепций курса, чтобы выявить ее причины.

- *Применение концепций курса в анализе*
- *Достаточные примеры применения, поясняющие, что студент понимает использованные концепции.*
- *Использование адаптированных диаграмм там, где это уместно.*
- *Демонстрация навыков исследования ситуации и выявления ключевых причин проблемы.*
- *Использование тем курса там, где это уместно.*



## 3 этап. Выводы из анализа

### Что значит сделать выводы?

- *Общая картина, которую Вы получили в результате анализа*
- *Более и менее важные характеристики анализа*
- *Разрывы или слабые места анализа*

### Важно!!!

- Выводы логично вытекают из анализа
- Четко сформулированы
- Охватывают ВСЕ аспекты проблемы

# 4 этап. Рекомендации

**Что значит** «предложить изменения -дать рекомендации по устранению выявленных причин?».

*Предложения конкретных действий, соответствующих проблеме/анализу/выводам и контексту, 2-3 из них отвечают SMART*

*Есть критерии решения, рекомендации отвечают этим критериям*

*Использование концепций курса, креативность*

## **Важно!!!**

- Рекомендации отвечают критериям SMART
- Следуют из сформулированных выводов
- Возможна критическая оценка организационных ограничений

# Критерии SMART

- Конкретные *(Specific)*
- Измеримые *(Measurable)*
- Согласованные *(Agreed)*
- Реалистичные *(Realistic)*
- Определенные по времени *(Timed)*

## 5 этап. Оценка последствий предложенных изменений

*Что значит оценить последствия? Рекомендации оцениваются с точки зрения пригодности для достижения результатов: с точки зрения затрат и возможности привлечения ресурсов, а также факторов неопределенности и уровня риска.*

Выявлены преимущества и недостатки рекомендаций

Определены любые последствия и способы смягчения негативных последствий

Предложены пути нейтрализации или смягчения недостатков

### Важно!!!

Предложения отвечают критериям SMART

Присутствуют рассуждения об организационных ограничениях