

РУКОВОДИТЕЛЬ, МОТИВИРОВАННЫЙ НА РАЗВИТИЕ

Спикер:

Лозовицкий Игорь Борисович

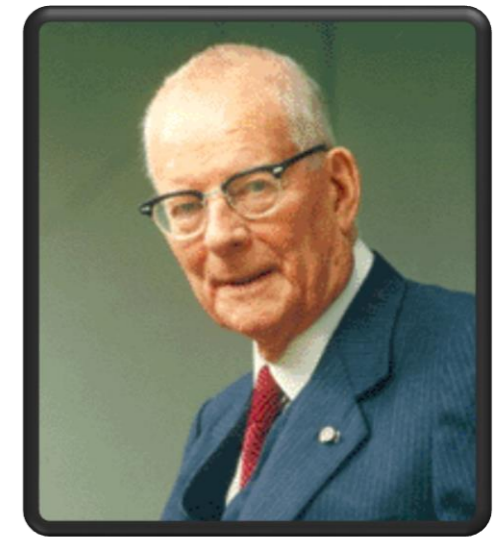
Член совета директоров, исполнительный директор
Аудиторско-консалтинговой группы «МЭФ-Аудит»

Izvmail@gmail.com



Вы можете не изменяться
Выживание не является обязанностью каждой организации

Вы напрасно ищите качество среди станков
Оно рождается в коридорах власти



Эдвард Деминг

(1900–1993 гг.)

«...успех в борьбе за качество на 94% зависит от управляющих и на 6% – от рабочих ...» **Э. ДЕМИНГ**

«...15% отклонений в качестве продукции зависят от работы как таковой. Остальные 85% определяются недостатками в организации работ администрацией» **ДЖ. ДЖУРАН**

«...96 % проблем зависит от менеджмента и только 4% – от ...исполнителей...» **Ф. КРОСБИ**

Проблема построения эффективной системы управления организацией не в том, что люди мало об этом знают, проблема в том, что им кажется, что они знают всё



Лидерство и руководство

Лидерство – искусство воздействия на других для побуждения их к достижению определенных целей
Проявляется в способности вести других за собой

Руководство - подразумевает выработку директив и мотивацию подчиненных в выполнении заданий, направленных на достижение целей работы

Различают неформальное и формальное руководство

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название **неформальное руководство**

Влияние опирается на признание другими личного превосходства лидера

Формальное руководство — это процесс влияния на людей с позиции властных полномочий, определяемых занимаемой должностью, официальным положением или ролью в организационной структуре

Не каждый лидер является руководителем, но каждый руководитель должен быть лидером!



Стили руководства

Руководитель должен знать возможные **стили руководства** и выбрать из них тот, который более всего подходит для управления его подчиненными, установления деловых отношений с заинтересованными сторонами во всех возможных ситуациях

Стиль руководства включает в себя:

- модели поведения
- методы общения
- отношение к конфликтам
- отношение к критике
- пути контроля поведения членов команды
- процессы принятия решений
- объемы и способы делегирования полномочий

***Руководитель должен формировать «образ Победы»,
мечту, к которой от ведет подчиненных***



Сравнительные характеристики различных стилей руководства

Руководитель	Лидер	Руководитель с чертами лидера	Пример
Администратор	Инноватор	Умный администратор	Давая поручение подчиненным, находит нужные слова для мотивации
Поручает	Вдохновляет	Ставит выполнимые цели	
Основа действий – план	Основа действий – видение перспективы	Основа действий – видение достижения цели	Четко указывая цель, обозначает также четкий план действий по ее достижению
Контролирует	Доверяет	Доверяет, но проверяет	Делегируя часть власти, оставляет за собой контроль
Поддерживает движение	Дает импульс	Вдохновляет личным примером	Грамотно воздействует на эмоциональный настрой подчиненных, заражая их собственным воодушевлением
Принимает решения	Превращает решения в реальность	Принимает обоснованные решения, допуская возможность альтернативы	Принимая решение, учитывает альтернативные мнения
Делает дело правильно	Делает правильное дело	Делает правильно правильное дело	



Виды лидерства

Эмоциональное

- Основано на эмоциональном интеллекте – способности осознавать свои и чужие эмоции
- Лидер – харизматик, способный воодушевить коллектив на эффективную работу

Экспертное

- Основано на знаниях, опыте, высоком уровне компетенции руководителя, чье мнение ценится в коллективе как авторитетное
- Лидер – эксперт в своей области, профессионал высокого класса

Организационное

- Основано на умении правильно организовать рабочий процесс
- Лидер – опытный управленец, который регламентирует работу коллег в совместном взаимодействии и принятии решений

Эмоциональное и экспертное лидерство формируется годами и приходит только с опытом, организационному лидерству обучают при подготовке кадрового резерва

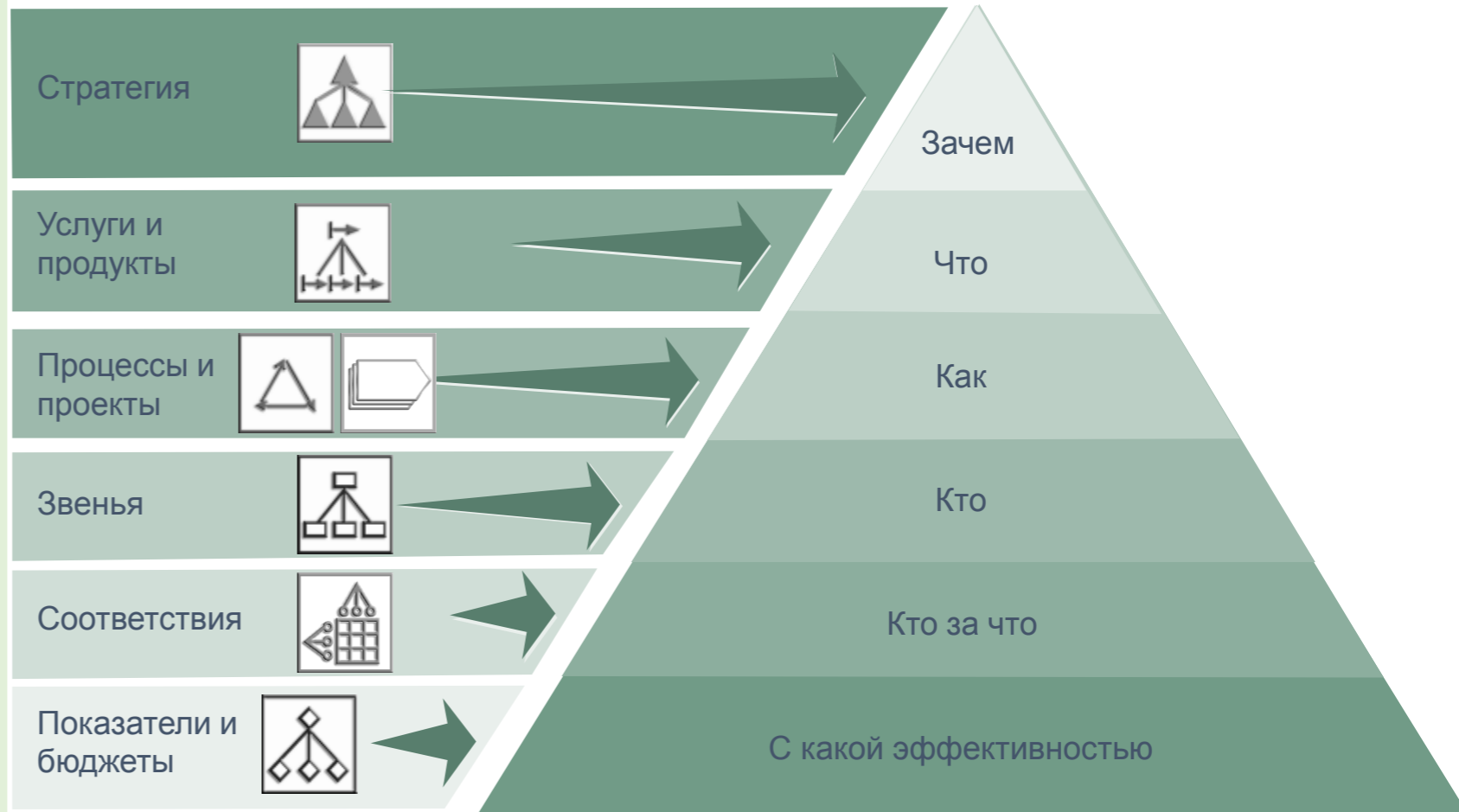


Организационное лидерство, бизнес-инжиниринг

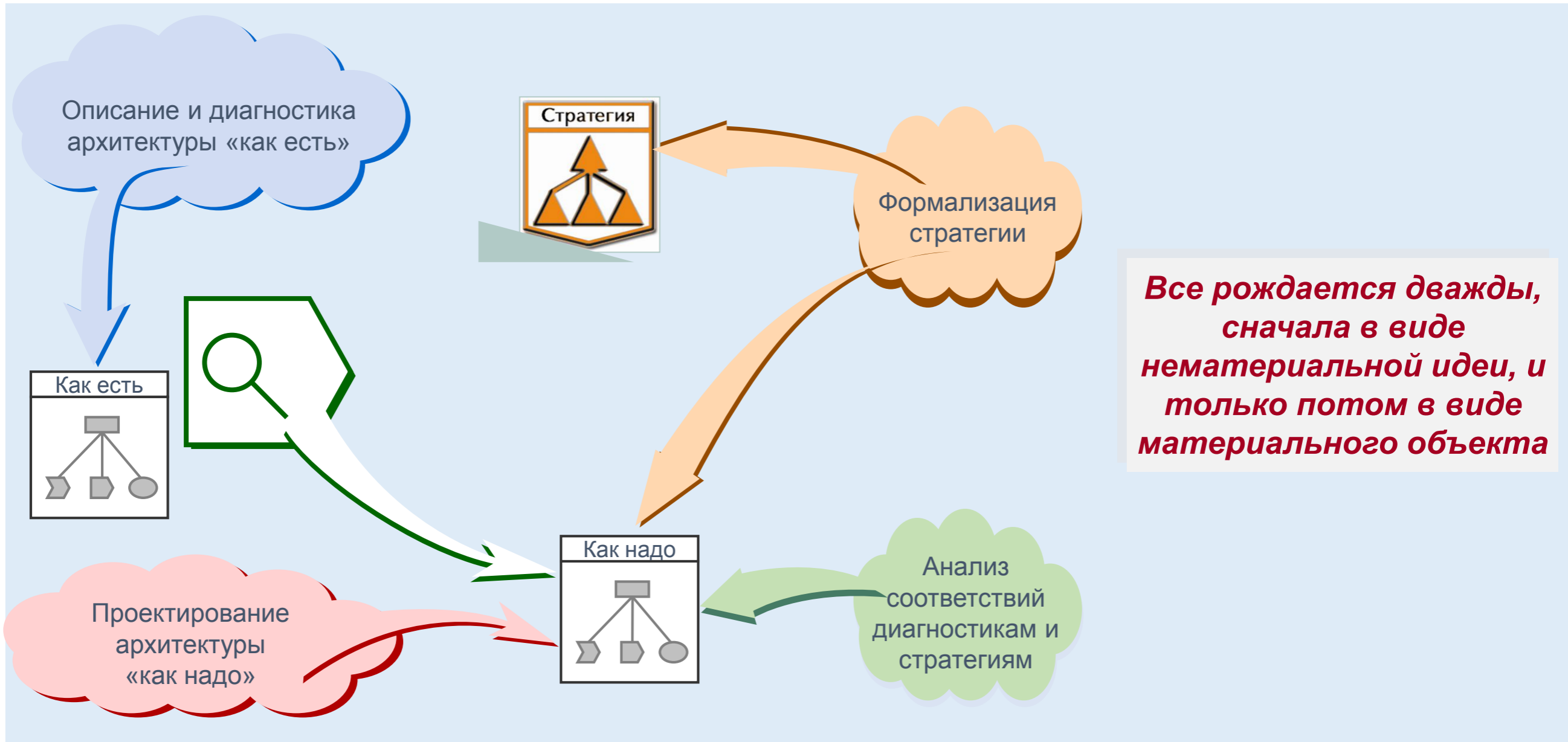
Предполагает умение эффективно организовать и регламентировать работу подчиненных в совместном взаимодействии и принятии общих решений

Разработка бизнес-моделей организации деятельности:

- Модель стратегий
- Модель системы управления
- Модель взаимодействий
- Модель бизнес-процессов
- Модель проектов
- Модель рисков
- Модель системы материального стимулирования
- Модель продуктов и услуг
- Модель организационной структуры
- Финансовая модель
- Экономическая модель
- Модель информационно-технологического обеспечения
- ...



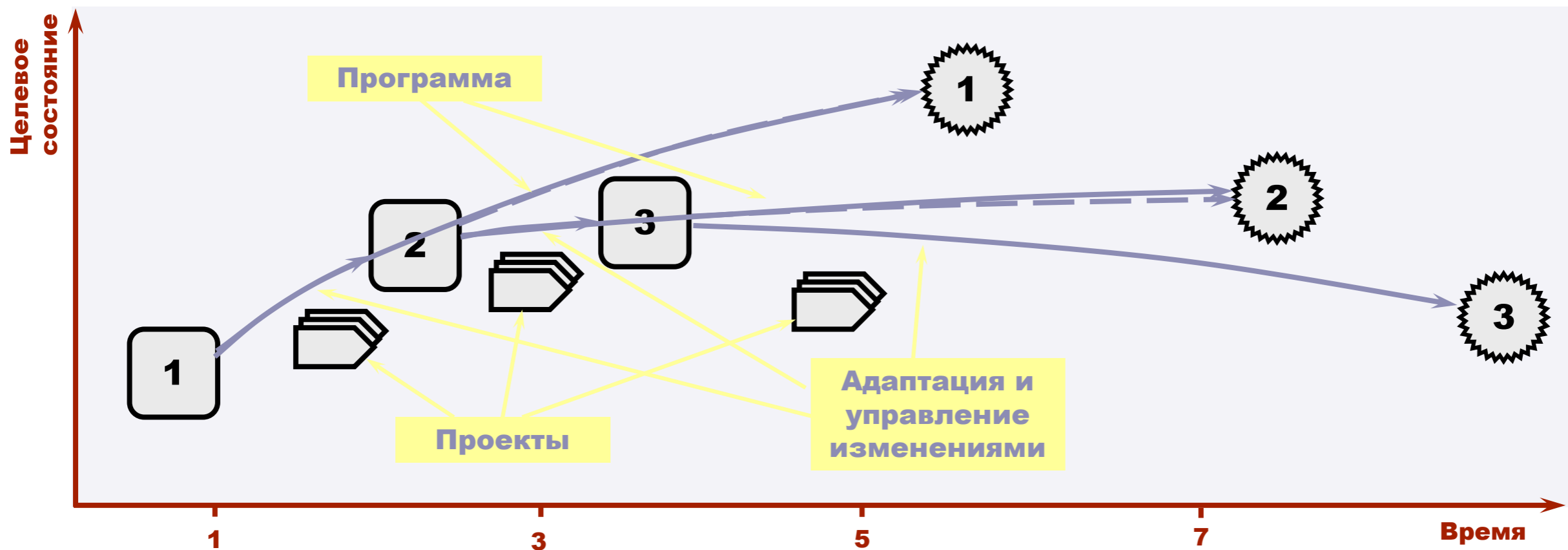
Видение, целевое состояние



Адаптивное управление

Закон развивающейся системы:

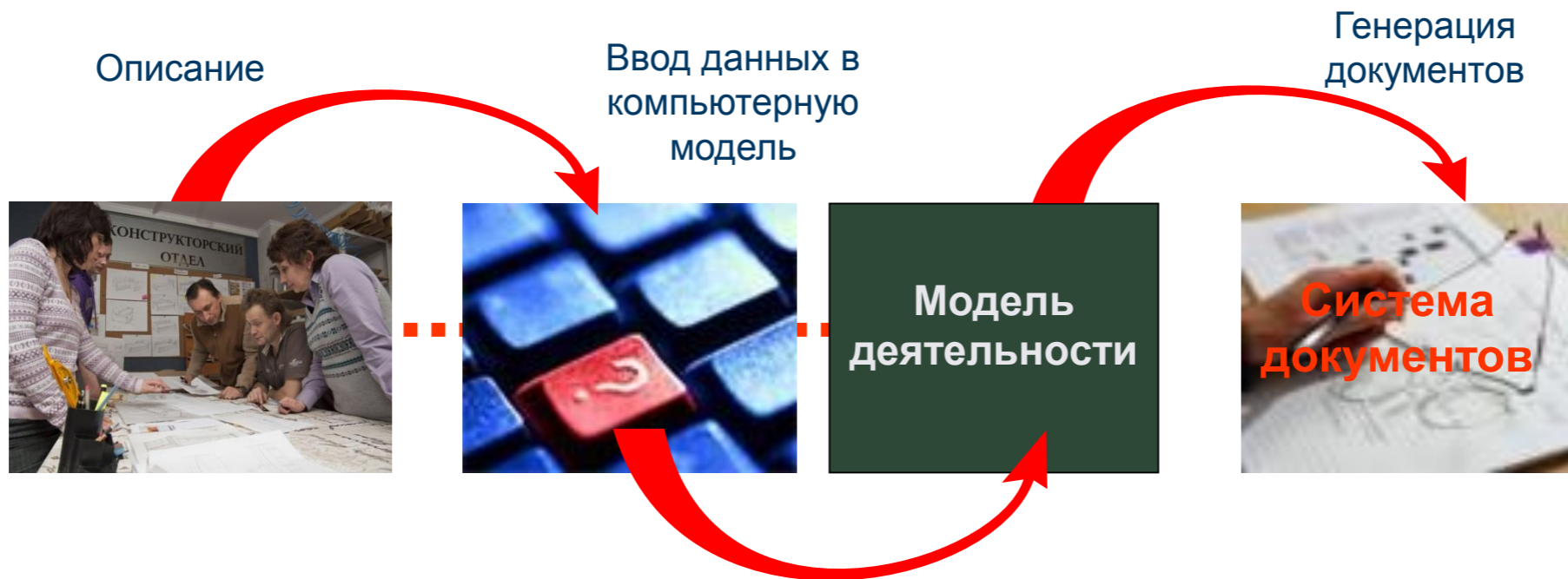
Целевое состояние меняется в зависимости от изменения внешней среды, действия конкуренции и уровня развития организации



Любая компания представляет из себя то, о чем вчера мечтал ее руководитель



Проектирование бизнес-архитектуры с применением информационных технологий



Технологии бизнес-моделирования являются эффективным способом решения задачи формирования и поддержания в актуальном состоянии организационных регламентов. Разработка электронной модели деятельности организации позволяет получать регламенты как отчеты из единой модели, управлять большим количеством работников на основании единого целеполагания.

Документ не является самоцелью, это способ передачи информации!



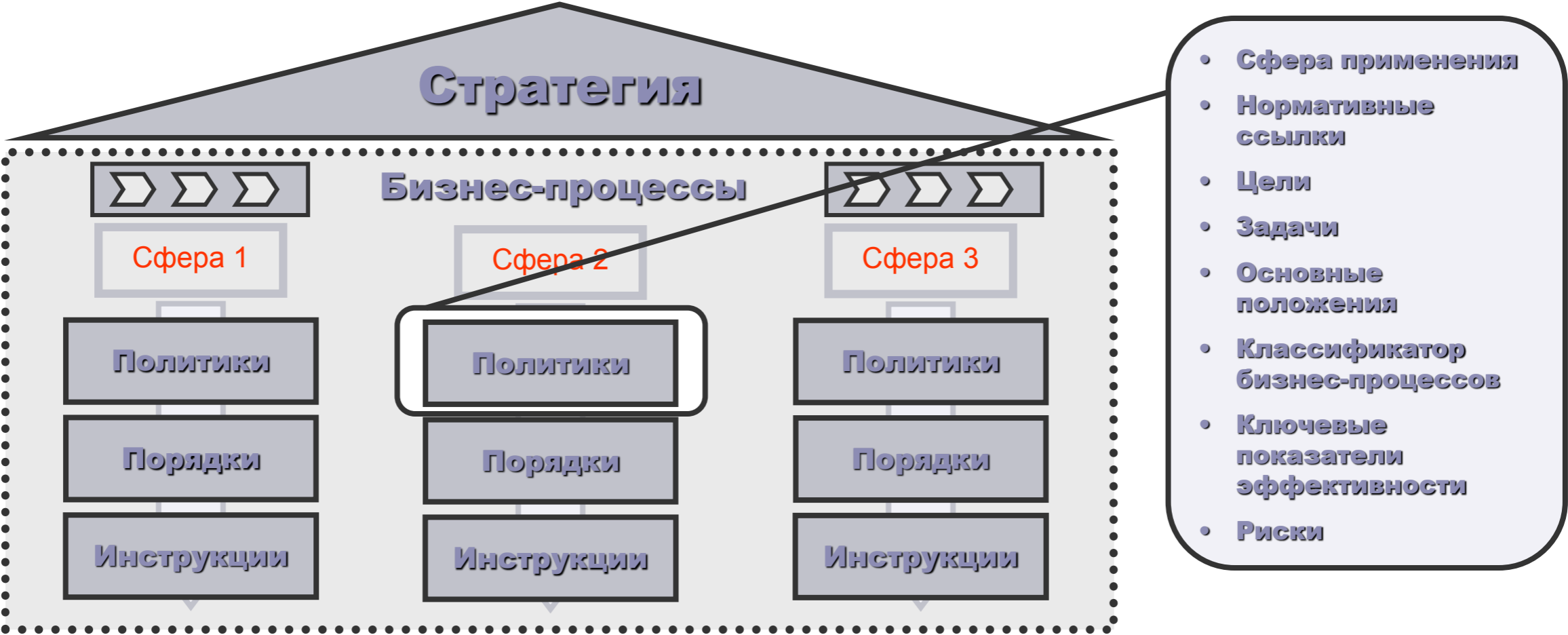
Эволюция систем управления



Управление по ценностям - это способ привнесения личных ценностей в бизнес, источник повышения персональной и командной эффективности



Политики - инструмент детализации целевых установок организации

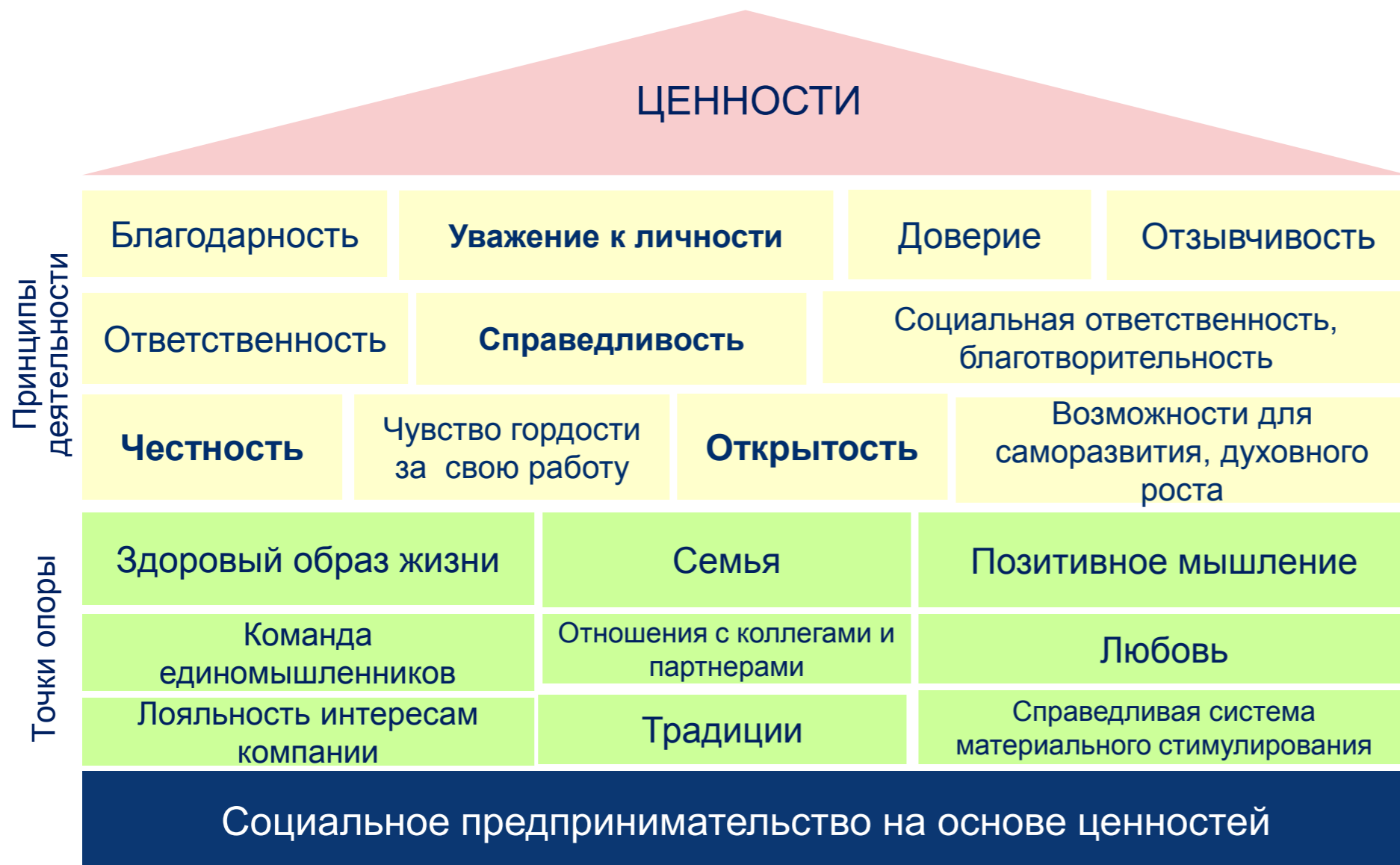


Управление по целям и показателям

- Переход от функциональных подразделений к командам процессов
- Работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой
- Требования к работникам изменяются: от контролируемого исполнителя предписанных заданий к принятию самостоятельных решений
- Изменяются требования к подготовке сотрудников: от курсов обучения к образованию
- Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда: от оценки деятельности к оценке результата
- Критерий продвижения в должности изменяется: от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу
- Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов
- Функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским
- Организационная структура меняется от иерархической к более «плоской»
- Административные функции изменяются от секретарских к лидирующим



Точки опоры



"Ценности – это то, во что мы, как компания, верим" – Джек Велч



"Ценности – это своеобразный компас для организации" – Хайнрих фон Пирер



"В конечном итоге именно наличие культуры, движимой ценностями, определяет, будете ли Вы победителем или проигравшим" – Самуэль Дж.Палмисано



Справедливость (пример ценности)

Понятие о должном, содержащее в себе требование соответствия деяния и воздаяния: в частности, соответствия прав и обязанностей, труда и вознаграждения, заслуг и их признания, преступления и наказания, соответствия роли различных социальных слоёв, групп и индивидов в жизни общества и их социального положения в нём. В экономической науке — требование равенства граждан в распределении ограниченного ресурса. Отсутствие должного соответствия между этими сущностями оценивается как несправедливость.

Справедливость – это идеал взаимоотношений человека (предмета) с системой (миром, организацией).

Справедливость – это торжество морали, мораль в действии, стремление к постоянной реализации морали в жизни. Мораль – это идеал человеческих взаимоотношений и вообще идеал мироотношения.

Каждый руководитель обязан отслеживать справедливость отношений работников в его подразделении, Организации в целом



Астрейя — богиня справедливости в греческой мифологии



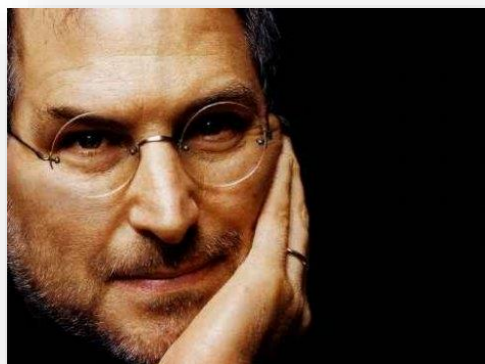
Управление по ценностям

Управление по ценностям – инструмент стратегического лидерства. Это новые компетенции руководителя

Основная цель управления по ценностям – внедрение личностных параметров в управленческое мышление, причем не только на теоретическом уровне, но и в повседневной практике

Управление по ценностям связывает важнейшие ценности организации с ее стратегическими целями развития

Управление по ценностям – наиболее эффективный инструмент управления, создания стабильной, эффективной **Корпоративной культуры**



«Единственная вещь, которая работает, — управление на основе ценностей

Найдите людей, компетентных и по-настоящему ярких, но, что еще важнее, людей, которых волнуют точно те же вопросы, что и Вас»

Стив Джобс «Apple Computer»



Генезис стратегического менеджмента

Новая парадигма концепции общего менеджмента –
организация (компания) как *открытая* система,
управление по целям и показателям, управление по ценностям

Доминирует *системный* подход к управлению

Бум управленческого *консалтинга*



ГОТОВ ОТВЕТИТЬ НА ВАШИ ВОПРОСЫ

Спикер:

Лозовицкий Игорь Борисович

Член совета директоров, исполнительный директор
Аудиторско-консалтинговой группы «МЭФ-Аудит»

Izvmail@gmail.com



Кодекс чести русского офицера (1804г.) – пример (1)

1. Не обещай, если ты не уверен, что исполнишь обещание.
2. Держи себя просто, с достоинством, без фатовства.
3. Необходимо помнить ту границу, где кончается полная достоинства вежливость и начинается низкопоклонство.
4. Не пиши необдуманых писем и рапортов сгоряча.
5. Меньше откровенничай — пожалеешь. Помни: язык мой — враг мой.
6. Не кути — лихость не докажешь, а себя скомпрометируешь.
7. Не спеши сходиться на короткую ногу с человеком, которого недостаточно узнал.
8. Избегай денежных счетов с товарищами. Деньги всегда портят отношения.
9. Не принимай на свой счет обидных замечаний, острот, насмешек, сказанных вслед. Что часто бывает на улицах и в общественных местах.
10. Если о ком-то не можешь сказать ничего хорошего, то воздержись говорить и плохое...
11. Ни чьим советом не пренебрегай — выслушай. Право же, последовать ему или нет, остается за тобой.
12. Сила офицера не в порывах, а в нерушимом спокойствии.
13. Береги репутацию доверившейся тебе женщины, кто бы она ни была.



Кодекс чести русского офицера (1804г.) - пример (2)

14. В жизни бывают положения, когда надо заставить молчать свое сердце и жить рассудком.
15. Тайна, сообщенная тобой хотя бы одному человеку, перестает быть тайной.
16. Будь всегда начеку и не распускайся.
17. На публичных маскарадах офицерам не принято танцевать.
18. Старайся, чтобы в споре слова твои были мягки, а аргументы тверды.
19. Разговаривая, избегай жестикуляции и не повышай голос.
20. Если вошел в общество, в среде которого находится человек, с которым ты в ссоре, то здороваясь со всеми, принято подать руку и ему, конечно, в том случае, если этого нельзя избежать. Не обратив внимания присутствующих или хозяев. Подача руки не подает повода к излишним разговорам, а тебя ни к чему не обязывает.
21. Ничто так не научает, как осознание своей ошибки. Это одно из главных средств самовоспитания.
22. Когда два человека ссорятся, всегда оба виноваты.
23. Авторитет приобретается знанием дела и службы. Важно, чтобы подчиненные не боялись тебя, а уважали.
24. Нет ничего хуже нерешительности. Лучше худшее решение, чем колебание или бездействие.
25. Тот, кто ничего не боится, более могуществен, чем тот, кого боятся все.
26. Душа — Богу, сердце — женщине, долг — Отечеству, честь — никому!

