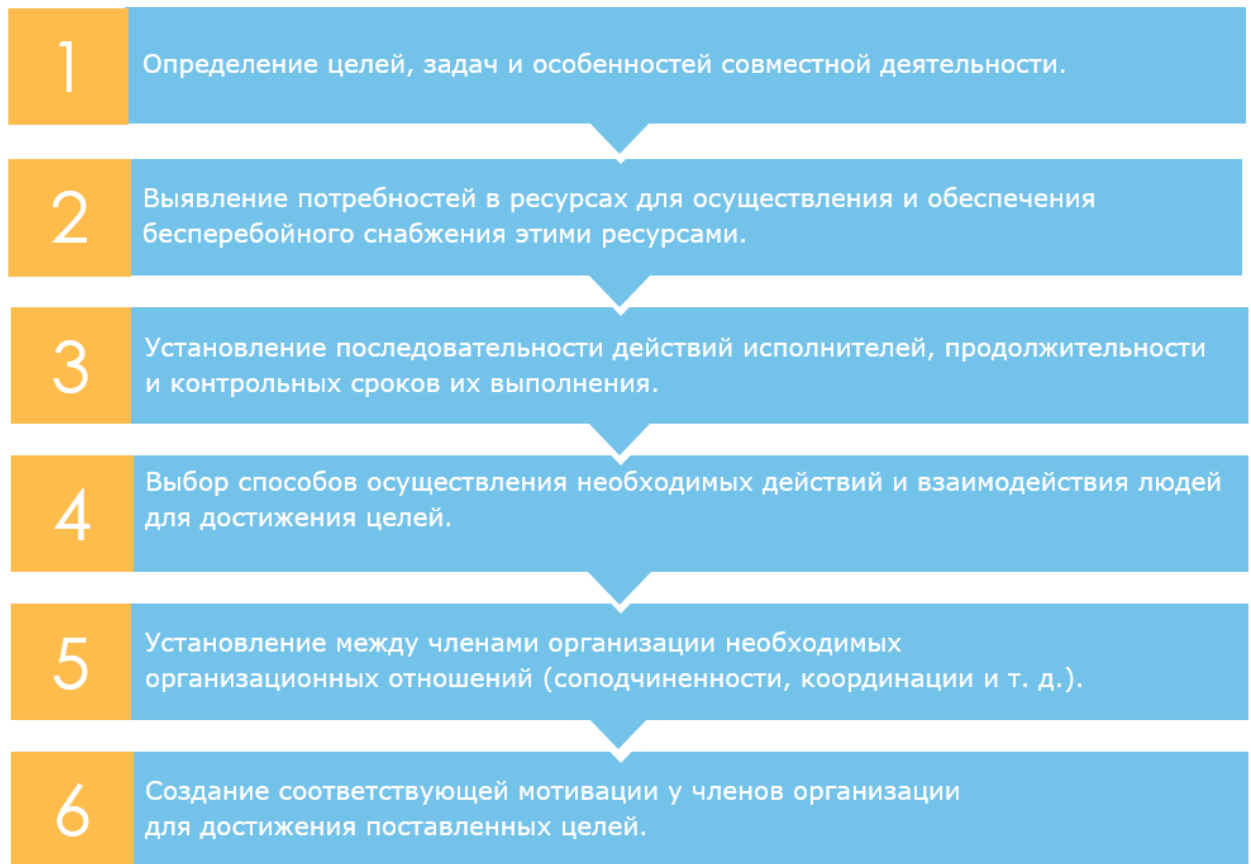


Алгоритм осуществления функции организации



Координация

Цель координации – обеспечить согласованность всех звеньев организации. Необходимо, чтобы их деятельность дополняла друг друга и вела к единой цели организации. Это может быть достигнуто путем установления связей (коммуникаций) между звеньями.

Большое значение в осуществлении этой управленческой функции играет оптимальная и своевременная организация информационных потоков.

Координация деятельности требует создания собственных формальных механизмов. Одним из них является формулирование и сообщение всем сотрудникам целей организации в целом, а также каждого из ее подразделений в связи с этими общими целями.

Коммуникации – связующий процесс, обеспечивающий бесперебойность и непрерывность управленческой деятельности.

Формы коммуникаций, координирующих управленческую деятельность

Подготовка документов, координирующих управленческую деятельность

Проведение собраний, интервьюирования, анкетирования и пр.

Установление неформальных связей

Одним из основных механизмов координации в компании является совещание.

Основные	Дополнительные
Информационно-оперативный метод обмена информацией.	Круглый стол – общение между равноправными членами коллектива с целью выяснения позиций и обмена информацией.
Консультационно-оперативный метод принятия решения с использованием знаний, опыта и инициативы сотрудников по обсуждаемой проблеме.	Мозговой штурм – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать возможно большее количество вариантов решения.
Производственно-оперативный метод для получения информации с целью контроля и передачи управленческих решений	

ВАЖНО

Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: «Что я делаю для обеспечения координации труда внутри организации?»

Делегирование

Цели делегирования

- Разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от «текучки» и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления.
- Повысить дееспособность нижестоящих звеньев.
- Активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников многочисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Выполнение всех задач лично руководителем невозможно из-за ограниченности ресурсов.

Что можно делегировать:

- руководство специализированными направлениями, в которых исполнители разбираются не хуже или даже лучше руководителя;
- выполнение первичных, подготовительных работ - сбор и анализ данных, первичный анализ, подготовка отчетов, статистики;
- посещение мероприятий информационного характера — тематические выставки, конференции, круглые столы.

Что не стоит делегировать:

- задачи, решение которых связано с высокими рисками для компании (переговоры с VIP-клиентами, заключение ключевых договоров, определение стратегии и т. д.);
- принятие решений в критических случаях (финансовые вопросы, кадровые перестановки и т. д.);
- подбор и мотивацию команды, оценку результатов других сотрудников.

Правила делегирования

- Выбирать сотрудника, у которого есть желание и способности справиться с заданием. Прежде всего, не привлекать к таким делам неподготовленных сотрудников, которые не владеют ситуацией, особенно если это не предусмотрено политикой компании.
- Объяснять исполнителю, какой результат необходимо получить, а при необходимости – предложить способы выполнения задания.
- Утвердить график сдачи отчетов о состоянии выполняемой работы.
- Определить приоритетность порученного задания с учетом того, как его выполнение будет влиять на основную работу сотрудника.
- Убедиться, что работник, принимающий поручение, имеет соответствующие полномочия и может нести за него ответственность.
- Помнить, что важно не только четко объяснить, какой нужен результат. Выдвигая требования, обязательно необходимо дать понять сотруднику, что он может рассчитывать на поддержку своего руководителя.

- Регулярно проводить анализ хода выполнения работы и обсуждение всех проблем, возникающих в процессе, особенно если руководитель обучает сотрудников новым умениям.

ПОДУМАЙТЕ

Оцените свой подход к делегированию по пятибалльной шкале:

1. Когда я делегирую работу, я поручаю ее тому сотруднику, который наиболее доступен.
2. Я думаю, что утверждение "Если вы хотите, чтобы работа была выполнена хорошо, сделайте ее сами" является верным.
3. Если я делегирую какое-то задание, это означает, что сотрудник должен уже справиться с ним самостоятельно, без моей помощи.

Чем меньшее количество баллов вы набрали, тем более развито ваше умение делегировать полномочия.

Мотивирование

Мотивирование – это функция, связанная с использованием влияния для побуждения (мотивации) работников на продуктивное выполнение своих обязанностей.

Основные направления мотивирования

Обеспечение интересной работой

Первым шагом в построении высокомотивированной команды является предоставление интересной работы, которая хорошо организована и может удовлетворить потребности подчиненных.

Создание эффективных целей

Грамотное целеполагание имеет большое значение для мотивирования сотрудников. Личные цели должны быть совместимы с командными, организационными целями.

Понимание индивидуальных различий в мотивации

Методы мотивации должны опираться на сильные стороны личности и свести к минимуму слабые. Важно понимать, какие мотивирующие факторы, индивидуальные потребности существуют у каждого сотрудника.

Предоставление награды и признание

Важно создать эффективную систему вознаграждения и признания. Вознаграждение должно быть воспринято как справедливое распределение в соответствии с четкими руководящими принципами.

ВАЖНО

Обеспечение обратной связи на регулярной основе является очень мощной стратегией. Необходимо показывать и рассказывать подчиненным, как ценен их вклад в деятельность организации. Причем делать это нужно не один или два раза в году, а регулярно, отмечая текущие достижения, иначе все скатится к формализму.

ПОДУМАЙТЕ

Оцените свой подход к мотивированию сотрудников и к самомотивации по пятибалльной шкале:

1. Я стараюсь мотивировать сотрудников, приспособив свой подход к мотивированию в соответствии с индивидуальными потребностями каждого сотрудника.
2. Когда я вижу хорошую работу, я немедленно отмечаю это, хвалю сотрудника.
3. Я обращаю особое внимание на то, чтобы каждый сотрудник понимал цели своей деятельности.
4. Я регулярно определяю свои цели и задачи для достижения видения моей жизни.
5. Я уверен в своей способности достигать цели, которые я определил для себя.

Японский и американский подходы к мотивированию

	США	Япония
«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
«Трудовой рынок»	На первом месте – внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте – внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные задания	Подразумеваемые контракты по найму Внутренние стимулы Групповая ориентация

Контроль

Контроль – это деятельность по формированию стандартов, проверке и оценке их исполнения, выработке корректирующих шагов.

Функция контроля, учета и анализа деятельности осуществляется посредством взаимодействия различных членов организации в интересах определения степени

совпадения групповых и индивидуальных целей с достигнутыми результатами, а также установления соответствия частных и общих усилий заданным параметрам и нормам.