



ПРОМЫШЛЕННО -
МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ХОЛДИНГ

ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ



комплексная программа подготовки

Семинар

Ресурсы руководителя

Делегирование. Принятие решений



Программа подготовки руководителей
с использованием активных форм обучения.
Разработана и апробирована
Кашинцевым Сергеем Анатольевичем

ООО «Нордекс» г. Санкт – Петербург, ул Тухачевского,
дом 27/2 офис 1465 тел. 8 (812) 374-56-60



Введение



Эффективное обеспечение достижения целей и решения управленческих задач невозможно без грамотного управления ресурсами предприятия и личными ресурсами руководителя.

Руководителю важно знать имеющиеся в его распоряжении ресурсы, а также уметь их правильно планировать и использовать. Особо важными в управленческой деятельности являются адекватная оценка личных ресурсов руководителя и умение их пополнять и рационально использовать.

В рамках данного семинара, мы рассмотрим ресурсы руководителя и поговорим о том, каким образом правильно использовать собственные ресурсы. Также, мы поговорим о таком важном ресурсе, как право принимать решения и право делегировать свои полномочия; и о том, как правильно использовать данные ресурсы.



В программе семинара:

- Общие определение понятия «ресурсы».
- Виды ресурсов руководителя.
- Пополняемые и не пополняемые ресурсы.
- Административные и экономические ресурсы.
- Социально-психологические ресурсы.
- Власть и авторитет как особый вид ресурсов.
- Знания, умения и навыки как особый вид ресурсов.
- Делегирование полномочий. Правила делегирования и особенности данной деятельности.
- Управленческие решения как один из видов ресурсов руководителя.



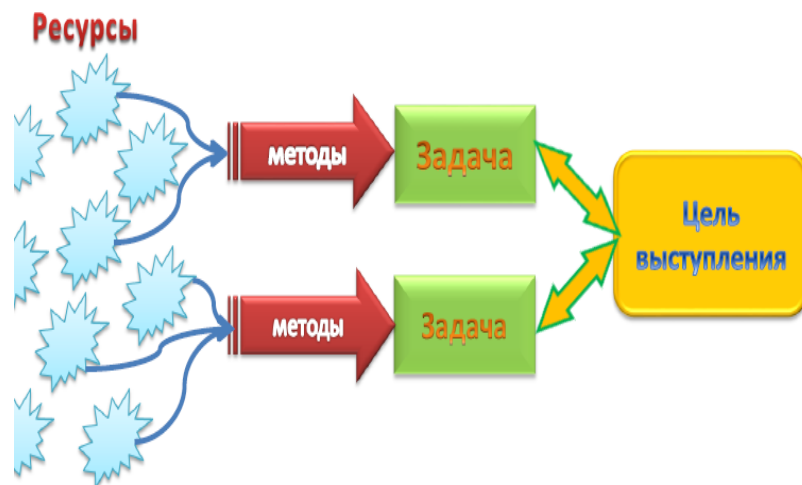
Общее понятие ресурсов



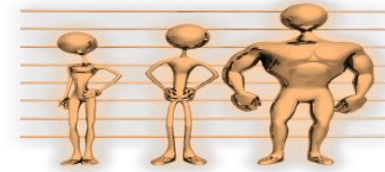
Ресурсы — (от франц. *ressource* вспомогательное средство). Любые средства, которые мы можем использовать для достижения результата: физиология, состояния, мысли, стратегии, переживания, люди, события или материальные ценности и тому подобное (Краткий толковый психолого-психиатрический словарь).

Для того, чтобы достичь целей, которые ставит перед собой человек, он использует различные ресурсы. При всем многообразии ресурсов, условно их можно разделить на несколько групп: природные и индивидуально психологические, материальные, социальные и управленческие.

Комбинация необходимых ресурсов, в первую очередь, определяется целью, которую перед собой ставит человек. Именно сформулированная цель дает возможность оценить необходимые ресурсы и определить степень их достаточности для достижения результатов.



Ресурсы руководителя



В общих чертах, все ресурсы руководителя можно разделить на три условные группы:

- **Административные ресурсы** (организационные ресурсы, системные ресурсы)
- **Профессиональные ресурсы** (профессиональные знания, умения, навыки)
- **Психологические ресурсы** (социальные, психологические, личностные ресурсы. Специфические знания, умения и навыки влияния и управления)

Административный ресурс руководителя



Административные ресурсы – данные ресурсы предоставляются руководителю подразделения самим предприятием в рамках построения системы управления предприятием. Основным административным ресурсом является определенный уровень полномочий и прав, направленных на управление людьми.

Именно право руководить, переданное данному работнику, и является:

во-первых, ресурсом менеджера, потому что именно оно дает законные основания руководить;

во-вторых, его личным ресурсом, поскольку он передается конкретному менеджеру в личное использование на время исполнения им конкретных должностных обязанностей.

Право управлять — важнейший ресурс менеджера. Уникальность его состоит в том, что наличие права управлять легитимизирует деятельность менеджера, то есть делает ее законной.

Объем полномочий, предоставляемых менеджеру, является количественной характеристикой этого ресурса

Профессиональный ресурс руководителя

Профессиональные ресурсы (знания, умения и навыки руководителя) – накапливаются каждым руководителем годами непосредственной управленческой деятельности и в процессе обучения. Данный ресурс напрямую зависит от индивидуальных особенностей руководителя и от разнообразия видов деятельности.

Условно можно считать, что профессиональные ресурсы руководителя содержат три составляющие:

Управленческая составляющая включает знания, умения и практические навыки, непосредственно применяемые при управлении людьми;

Технологическая составляющая включает знания из области технологии управляемых производственных процессов;

Специальная составляющая может включать в себя весьма разнообразный багаж опыта и знаний, состоящий из делопроизводства, документооборота, проведения совещаний, организации переговоров, знания иностранных языков, умения управлять автомобилем и многого другого.



Психологический ресурс руководителя

Психологические ресурсы образуются как совокупность индивидуальных характеристик руководителя, которые заложены в процессе становления его личности и развития его индивидуальности.

Под психологическими ресурсами руководителя понимают систему психологических характеристик личности, которые устойчиво проявляются не только в стиле поведения, но и в стиле мышления, в индивидуальных особенностях принятия и реализации решений.

Условно, психологические ресурсы руководителя можно разделить на три основные группы:

Общие человеческие и деловые характеристики;

Специфические управленческие характеристики;

Дополнительные характеристики, которые определяются особенностями компании и положением руководителя в данной компании.



Пополняемые и не пополняемые ресурсы

Не пополняемые ресурсы

Здоровье и Время

Основной задачей по управлению не пополняемыми ресурсами является их сбережение и эффективное использование.

Каждый человек осознает невозможность вернуть потраченное время и полностью восстановить здоровье, но далеко немногие пытаются бережно и эффективно использовать данные ресурсы. В деятельности руководителя сохранение данных ресурсов имеет особое значение.

Пополняемые ресурсы

Власть

**Материальные ресурсы
Профессиональные знания, умения
и навыки и другое**

Основными задачами при управлении данными ресурсами является правильная оценка имеющихся ресурсов, рациональное их использование и планирование деятельности по их пополнению.

Не менее важным является сбережение и разумное накопление ресурсов, которые могут понадобиться в перспективе.

Анализ ресурсов

Анализ ресурсов необходим как в повседневной деятельности, так и в ситуации планирования решения не свойственных задач (ситуационный анализ).

Опора, при проведении анализа ресурсов, делается на исполняемую работу и те задачи, которые необходимо решить, то есть именно цель и задача определяет, какие ресурсы и в каком количестве необходимы для достижения целей.

Важнейшим аспектом в анализе ресурсов является нормирование и экономическое обоснование необходимости ресурса.

Основные этапы анализа:

1. Определение ключевых и вспомогательных видов деятельности.
2. Определение методов выполнения работ и необходимых ресурсов для реализации данных методов.
3. Оценка имеющихся ресурсов, сравнение их с необходимыми для выполнения работ.
4. Формирование мероприятий по пополнению недостающих ресурсов.



Власть как ресурс руководителя

Диапазон власти конкретного лица определяется его возможностями в формальных и неформальных отношениях, которые в обобщенном виде называют влиянием.

Власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации.

В условиях неэффективного сотрудничества руководителя с персоналом, власть и влияние становятся для руководителя единственными средствами управления.

Согласно общепринятой классификации, власть может принимать следующие формы:

1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх).
2. Власть, основанная на вознаграждении (влияние через подкрепление).
3. Власть примера (влияние с помощью харизмы. Внушение, заражение, другие виды психологического влияния).
4. Власть эксперта (влияние через разумную веру и авторитет).
5. Традиционная власть (влияние через веру и чувство долга подчинённых).



Основные виды власти в организации



1. Вознаграждение.
2. Наказание.
3. Деловой авторитет руководителя. Экспертная власть.
4. Информация. Власть, основанная на контроле за знаниями, информацией и средствами их распространения.
5. Легитимизация. Власть основывается на должностном авторитете.
6. Убеждение.
7. Идентификация (стремление к подражанию, уподоблению руководителю).
8. Привычка к подчинению.
9. Организационная экология – власть через изменение рабочей среды и организации рабочего места.

Авторитет как ресурс руководителя



Авторитет - это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.

Авторитет подразделяется на следующие виды:

1. **Должностной**, или формальный, базирующийся на организационных нормах и структурах, уважении к руководящим инстанциям, признании права их представителей командовать, убежденности в необходимости поддержать порядок и подчиняться руководству.

2. **Деловой**, предполагающий высокую профессиональную компетентность руководителя, его способность лучше других решать организационные задачи и добиваться успеха.

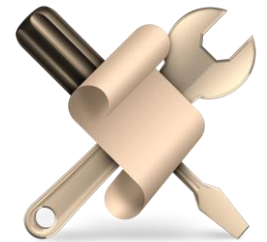
3. **Личный** (персональный), формирующийся на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных с должностными обязанностями. Это такие качества, как порядочность в общении, забота о людях, ум, коммуникабельность, скромность образа жизни и иные способности.

Трудовые ресурсы руководителя

Трудовые ресурсы руководителя – персонал подразделения, который по своим физическим качествам и по приобретенному образованию обладает определенным уровнем квалификации и способен заниматься общественно-полезной деятельностью под управлением руководства подразделения.

Эффективность использования человеческих ресурсов оценивается следующими показателями:

- 1) объемом производства, (прибылью) на одного работника;
- 2) производительностью труда за единицу времени в натуральном и стоимостном выражении;
- 3) затрачиваемым временем на производство единицы продукции;
- 4) текучестью кадров;
- 5) показателем потери рабочего времени;
- 6) потерянной производительностью ;
- 7) внутренней мобильностью;
- 8) долями издержек на всех работников и на одного работника (в среднем);
- 9) издержками на оплату труда за один производственный час.



Делегирование



Делегирование полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав своим компетентным сотрудникам.

Делегирование полномочий будет эффективно, если:

- подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им;
- сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить;
- подчиненный не будет получать "ценных указаний" от другого начальника, через голову своего непосредственного руководителя;
- исполнитель знает свои права и обязанности без каких-либо неопределенностей, осознает ответственность;
- исполнитель свободен в своих действиях;
- исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и в праве совершения ошибок;
- исполнителю будут установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;
- исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но и обязан применить его, в случае необходимости.

Принятие и реализация решения

Принятие решения — это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Следовательно, процесс принятия решения — это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Данный процесс — это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств, направленная на разрешение управленческой ситуации путем формирования, а затем реализации воздействия на объект управления.

В организационном аспекте, данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом в определенной временной и логической последовательности этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи.



Методы принятия решения

Выбор метода и подхода зависит от управленческой ситуации и от навыков, которыми обладает руководитель.

Основные методы:

Коллективный – с привлечением в принятие решения лиц, которые будут участвовать в реализации решения, или чье мнение имеет значение в принятии данного решения.

Индивидуальный – принятие решения самим руководителем с опорой на свои полномочия, опыт, знания, умения и навыки.

При выборе метода, руководитель должен ориентироваться на ожидаемые последствия реализации данного решения и необходимость оперативности в принятии решения. Индивидуальные методы принятия решения более оперативны, но не учитывают мнение людей и всегда принимаются в условиях дефицита информации. Коллективные методы возможно охарактеризовать как более длительные, но они всегда повышают степень вовлеченности персонала в реализацию данного решения.



Подходы к принятию решения

Современные подходы к принятию решения не отрицают накопленный опыт, но предлагают более системный вариант данного процесса.



Некоторые из основных подходов:

Системный подход – предполагает совокупность взаимосвязанных компонентов.

Функциональный подход – рассматривается как совокупность функций, которые требуется осуществлять для достижения цели.

Нормативный подход – состоит в установлении и следовании нормам по всем системам, в том числе и по принятию решения.

Ситуационный подход – предполагает ориентацию на текущие задачи без особого внимания на прошлое и будущее.

Существует множество и других подходов к принятию решения. Каждый из них обладает своими преимуществами и недостатками.

Общий алгоритм

Общий алгоритм принятия и реализации решения включает в себя следующие этапы:

1. Сбор информации и оценка ее достоверности.
2. Комплексный анализ информации и ситуации.
3. Разработка возможных вариантов решения.
4. Оценка возможности реализации и прогнозирование последствий каждого из вариантов.
5. Выбор оптимального варианта решений с опорой на последствия и имеющиеся ресурсы.
6. Разработка плана реализации решения с закреплением ответственных исполнителей, сроков и способов.
7. Сбор и анализ информации в процессе реализации решения.
8. Корректировка решения и методов его реализации, при необходимости.



Продолжительность каждого из этапов зависит от степени значимости реализуемого решения и длительности его реализации.

Факторы, влияющие на принятие решения

Выбор управленческого решения неоднозначен, и во многом зависит от влияния различных факторов на этот процесс.

Рассмотрим некоторые из них:

- Значимость решения.
- Взаимозависимость решений.
- Временные ограничения.
- Личностные оценки руководителя.
- Давление среды и руководства.
- Ситуация принятия решения.
- Информационные ограничения.
- Перспективность решения.

Существуют и другие факторы, которые могут существенно влиять на процесс принятия решения и его реализацию.



Ошибки в принятии решения



Каждый руководитель в своей практике принимал решение, о котором сожалел. Некоторые из ошибок возможно исправить на фазе реализации решения, но могут быть и непоправимые ошибки.

Рассмотрим наиболее распространенные ошибки, которые совершаются при принятии решений:

1. Опора на прошлый опыт (шаблонные решения).
2. Абстрактная выработка решения (не привязанные к жизни).
3. Решение только легких задач (уход от сложных задач).
4. Откладывание решения (отсрочка в принятии решения).
5. Поспешность в решении (непроработанные решения).
6. Трата излишней энергии (необоснованность затрат на решение).
7. Игнорирование последствий (отсутствие ориентации на будущее)

Методы реализации решений



Не менее важным является реализация решения. Решение, не воплощенное в жизнь, ничего не стоит, и не приносит никакой пользы. После принятия решения руководитель должен разработать программу воплощения данного решения в жизнь.

Программа должна давать ответы на следующие вопросы:

- **Что?** – Какая деятельность будет осуществляться для реализации решения в жизнь?
- **Кто?** – Кто будет привлечен к реализации данного решения, и с какими функциями (основной, вспомогательный, ответственный персонал)?
- **Как?** – Какие процессы должны быть реализованы для достижения запланированного результата?
- **Когда?** – Сколько времени необходимо для реализации данного решения (как по отдельным этапам, так и в целом)?
- **Чем?** – Какие ресурсы необходимы для реализации данного решения в жизнь (распределение ресурсов по времени. Источники пополнения ресурсов)?
- **Какой?** – Каков ожидаемый результат реализации данного решения? (планируемый результат всего процесса и отдельных этапов деятельности)?

Развитие навыков управления ресурсами

В совершенствовании навыков управления ресурсами важнейшим аспектом является заинтересованность и мотивированность управленца осуществлять эту деятельность. Осуществляя эту деятельность, необходимо обращать внимание на следующее:


- Системный и постоянный контроль имеющихся ресурсов.
- Рациональность использования имеющихся ресурсов.
- Прогнозирование необходимых ресурсов, с опорой на стратегические планы компании и личные планы развития себя и своей карьеры.
- Совершенствование видов деятельности, способствующих как сохранению, так и более эффективному использованию ресурсов.
- Обмен опытом с коллегами и руководителями по вопросам ресурсосбережения.






Контактная информация



 195067, Россия, г. Санкт-Петербург.
Ул. Маршала Тухачевского 27/2, офис 1465.

 www.NordEx.info

 8 (812) 374 56 60

 info@nordex.info

*Спасибо за внимание!
До новых встреч!*