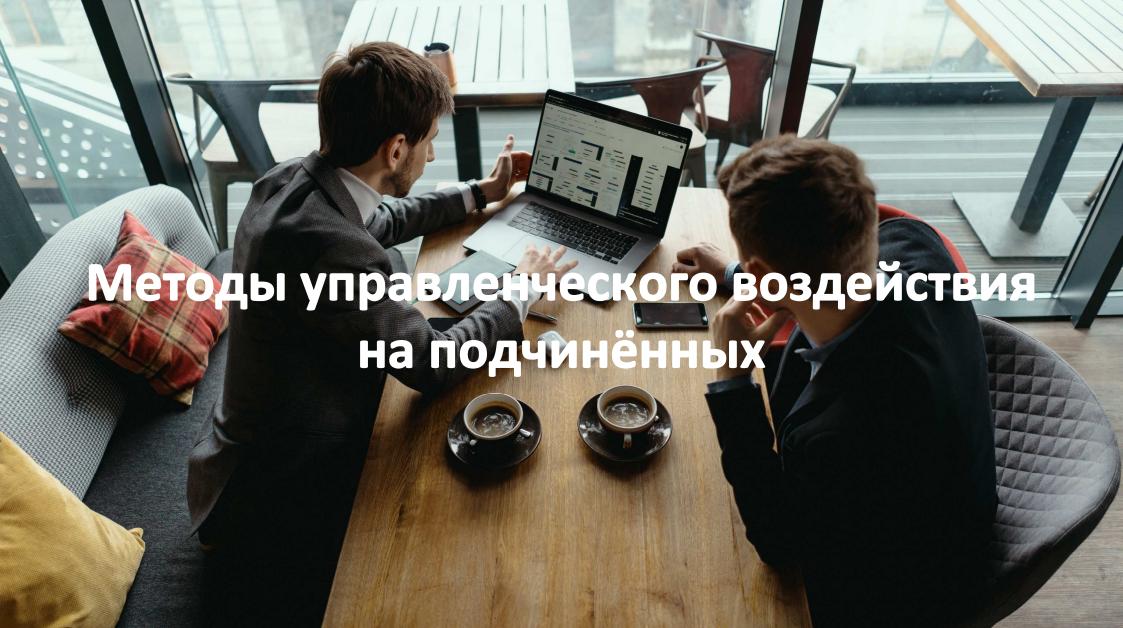
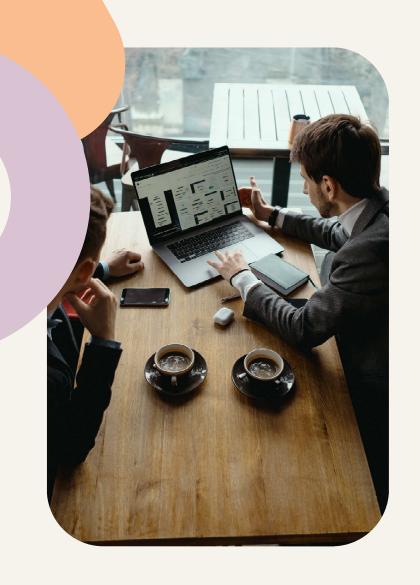
Тема 8.2. Методы управленческого воздействия на подчинённых. Принципы и задачи трансляции поведенческих стандартов подчиненным. Управление по ценностям

Составитель: студентка 44 группы Игнатьева С. И.

## Разделы

- Методы управленческого воздействия на подчинённых.
- <u>Принципы и задачи трансляции поведенческих стандартов</u> подчиненным. Управление по ценностям





## **Традиционные методы управления персоналом**

Методы управления персоналом система мотивации сотрудников организации, которая направлена на работоспособности повышение их результативности. Для управления персоналом руководители и отдел кадров используют 3 группы методов, которые помогают настроить трудовой коллектив на нужный темп и качество работы.

## Административные методы управления

Реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных. Такое воздействие может осуществляться:

- на основе заключенных договоров
- через административные приказы и распоряжения, различные положения, правила, нормативы и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц, их четкую работу, обеспечивающие надлежащую дисциплину и ответственность.

## Экономические методы управления

Сущность состоит в том, чтобы путем воздействия на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов и иных экономических рычагов создать эффективный механизм работы.

Данные методы основываются на использовании экономических стимулов, предусматривающих заинтересованность и ответственность управленческих работников за последствия принимаемых решений и побуждающих работников добиваться инициативного осуществления поставленных задач без специальных на то распоряжений.

## Социально-психологические методы управления

Сущность социально-психологических методов состоит в том, чтобы путем воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы.

Социально-психологические методы воздействуют на потребности и интересы человека и группы, их иерархию, активизируют творческую или исполнительскую деятельность, общение.

## Методы воздействия В.И. Кнорринга

Метод Сократа Метод трех раундов

Метод Штирлица

Метод "лягушка в сметане"

## Метод Сократа

Его метод заключался в умении так строить логическую цепочку умозаключений, что оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога.

Главная ценность метода Сократа - в четком понимании цели, точно построенной логической цепочки умозаключений и доводов, умении заставить оппонента уйти с позиций конфронтации, спора и в итоге добиться поставленной цели.

## Метод трех раундов

В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего собеседника, вызывая, таким образом, его положительные реакции.



Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой.



И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что названный вами вариант - лучший, нужно согласиться с ним

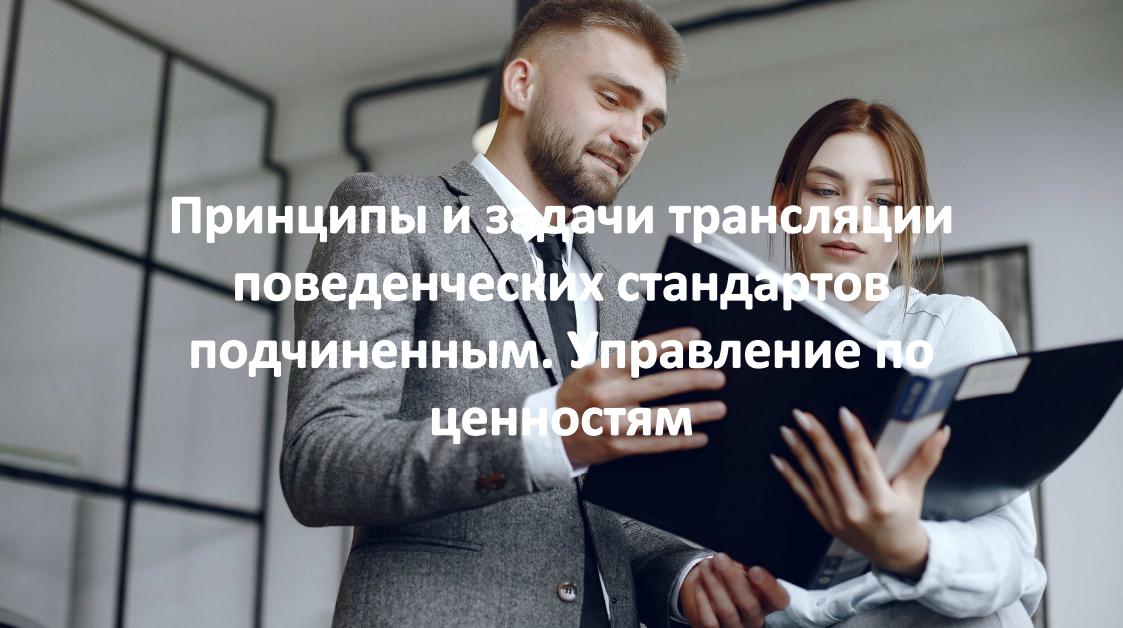
## Метод Штирлица

Это прием, позволяющий навязать, "протолкнуть" свою идею, свой план вышестоящему руководителю или коллективу, условно называемый "методом Штирлица". Суть этого метода: во время приватного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть" ее. Если руководитель умен, то он сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит как свою, расширив ее, уточнив и конкретизировав.

## Метод "лягушка в сметане"

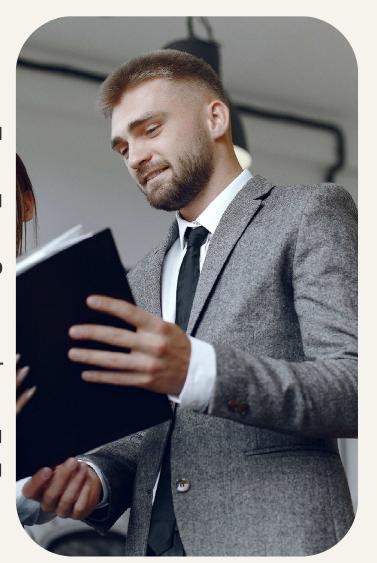
Этот метод применяется при поиске нестандартного решения (обычно в экстремальной ситуации) под названием "мозговой штурм", или "метод мозговой атаки". Метод стимулирует интуицию, нетривиальный взгляд на ситуацию, коллективное творчество.

Созывается совещание компетентных специалистов, знакомых с проблемой, и предлагается высказывать любые идеи, способствующие решению поставленной задачи. Специально запрещается всякая критика выдвигаемых идей, так как цель совещания не качество, а количество выдвигаемых предложений. Результат работы такой группы оказывается чаще более плодотворным, чем размышления над проблемой тех же специалистов, работающих порознь, вследствие того, что идея одного может вызвать разумные ассоциации у другого.



# Поведенческие особенности руководителей

- Используемые руководителем методы оценки и контроля.
- Реагирование на возникновение в организации проблем или критических ситуаций.
- Реализуемую ролевую модель, побуждающую работников к подражанию.
- Критерии распределения ресурсов организации.
- Критерии, по которым руководитель определяет уровень вознаграждения и статус работника
- Критерии, которые использует руководитель при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников.



## Аспекты управления организационным поведением

Стиль общения в коллективе

Форма одежды, ее особенности

Тенденции совместного корпоративного отдыха

Элементы формального и неформального общения

Корпоративная культура

Интерактивная корпоративная культура

### Принципы управления персоналом

#### Целенаправленность управления.

- Подразумевает чёткую постановку целей внутри организации, её структурных единиц.
- Основная цель определяется, исходя из миссии компании.

#### Системность.

• В соответствии с данным принципом любая компания представляет собой единую систему

#### Разделение труда

- Основан на разделении уровней управления, специализации работников.
- На каждом уровне решаются собственные задачи.

#### Ответственность

- Базируется на внедрении системы поощрений и наказаний за невыполненные задания.
- Меры наказания выбирают в соответствии с уровнем полномочий сотрудника.

## Принципы управления персоналом

#### Компетентность

• Руководитель должен хорошо разбираться в сфере деятельности компании, которой он управляет.

#### Дисциплина

- Важнейший принцип управления персоналом, который должен присутствовать в любых компаниях.
- Это чёткое исполнение служебных обязанностей, приказов руководства или требований директивной документации.

#### Стимулирование

- Мотивация сотрудников при помощи материальных, моральных ресурсов.
- Работник должен быть экономически заинтересован в результатах труда, получать от своей деятельности психологическое и эмоциональное удовлетворение.

#### **Иерархичность**.

- Представляет собой вертикальное разделение труда, в котором низшие звенья подчиняются высшим.
- Данный принцип используется при построении структуры управления организацией.

## Задачи трансляции поведенческих стандартов подчиненным включают в себя следующее:

- 1. Обучение: Обеспечение подчиненных информацией о поведенческих стандартах, их значимости и преимуществах для организации. Это может включать проведение тренингов, семинаров, и обучающих материалов.
- 2. Коммуникация: Предоставление ясной, прозрачной и двусторонней коммуникации о стандартах поведения, ожиданиях и ценностях организации.
- 3. Мотивация: Создание мотивации и понимания целей, связанных с соблюдением поведенческих стандартов, и показ преимуществ и вознаграждений, связанных с их выполнением.

## Задачи трансляции поведенческих стандартов подчиненным включают в себя следующее:

- 4. Пример лидера: Демонстрация руководящими работниками способов и стандартов поведения в ежедневной практике, чтобы служить образцом для подражания.
- 5. Обратная связь: Предоставление регулярной обратной связи и конструктивной критики, помогающей подчиненным соответствовать установленным стандартам.
- 6. Поддержка и развитие: Обеспечение поддержки и ресурсов для развития навыков и способностей, необходимых для соблюдения стандартов поведения.

## Управление по ценностям

Управление по ценностям — технология, позволяющая вовлекать сотрудников в процессы развития компании. Где возникает инициатива со стороны конкретного человека, где он чувствует свою ответственность за общее дело и получает возможность реализации своих начинаний на рабочем месте, — там управление по ценностям актуально.

Вовлечение сотрудников, делегирование им принятия решений означает замену жесткого контроля на доверие.

## Корпоративные ценности

Корпоративные ценности ЭТО добровольно воспринимаемые и разделяемые убеждения И сотрудниками принципы взаимоотношений, реализуемые в правилах, общения нормах, языке при функционировании организации. Они служат критерием норм и правил поведения человека организации, и являются условием совместного эффективного труда.



## От корпоративной культуры к корпоративной идеологии.

**Идеология** — это система взглядов и идей, определяющая ценности компании, её корпоративную культуру, видение и концепцию развития. Идеология сознательно создается руководством как инструмент управления и развития организации. Посмотрите на цели компании, под ними всегда можно отыскать ценности.

Сформировавшаяся стихийно корпоративная культура на определенном этапе развития организации, скорее всего, способствует успеху на рынке (иначе компания уже давно бы умерла). Однако как долго это будет продолжаться, никто не скажет — внешняя среда изменчива и непредсказуема.

# Чтобы понизить стресс от нововведений и повысить шансы на то, что новая идеология приживется, необходимо:

осознание коллективом необходимости и неизбежности перемен. Среди сотрудников должно превалировать настроение «так дальше жить нельзя»;

участие в выработке новой идеологии ключевых людей компании, по возможности;

учет уникальности компании, её истории, сильных сторон, рыночной ситуации при создании новой идеологии;

формирование широкой коалиции перемен;

последовательность и конгруэнтность действий лидеров изменений.

## Этапы внедрения идеологии

Диагностика корпоративной культуры организации.



Обсуждение сделанных выводов с первым лицом компании, идеологическое моделирование.



Формирование ядра команды изменений.



Ценностный аудит, формулирование идеологии компании.



Закрепление системных эффектов и создание механизмов самообновления.



Внедрение корпоративной идеологии через системные организационные преобразования



Создание коалиции перемен.