



Выживание в океане бизнеса или 5 шагов предпринимательского Успеха!



Шаг 1: Личная эффективность.

Шаг 2: Финансовая эффективность.

Шаг 3: Бизнес-план.

Шаг 4: **Управление и Учет.**

Шаг 5: Продвижение и Продажи.



ШАГ 4

УПРАВЛЕНИЕ И УЧЁТ

1. Личная эффективность
2. Противоречие делегирования
3. Стили Управления
4. Мотивация и Стимулирование
5. Организационные структуры
6. Области ответственности
7. Бизнес процессы
8. Процедуры
9. Должностная инструкция
10. Компетенции
11. Поиск, оценка и отбор персонала
12. Обучение персонала
13. Учётные формы
14. Контроль и Планирование



Личная эффективность

базируется на:

- Умении ставить цели.
- Умении расставлять приоритеты.
- Оптимизации распределения работ.
- Финансовой эффективности.
- Критерии **SMART**.
- Матрица **Эйзенхауэра**.
- Закон **Парето**.
- Закон **Кийосаки**.



Критерии SMART

- “Specific” – конкретность,
- “Measurable” – измеримость,
- “Achievable” – достижимость,
- “Relevant” – уместность,
- “Timed” – согласованность по времени.



Матрица Эйзенхауэра





Закон ПАРЕТО

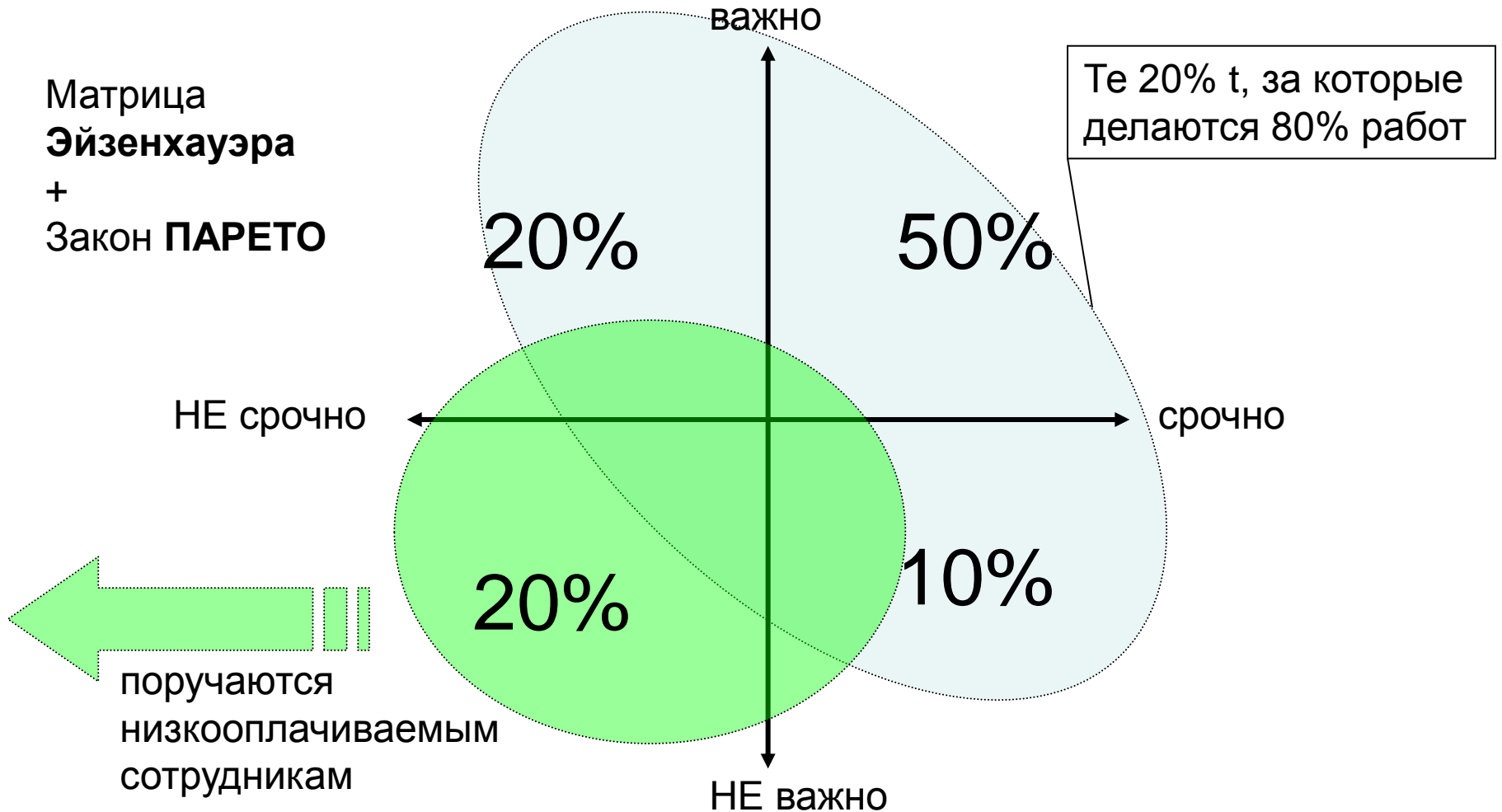
За 20% времени делается 80% работы, оставшиеся 20% работы делается за ... оставшиеся 80% времени!

ВЫВОДЫ:

1. Высокооплачиваемый персонал делает первую часть (20/80), а низкооплачиваемый – вторую часть (80/20).
2. Высокооплачиваемый персонал – контролирует низкооплачиваемый персонал (“играющие тренеры”).
3. Высокооплачиваемый персонал может эффективно вести не более (!) четырёх направлений, так как необходимо еще и время на контроль.
4. Низкооплачиваемый персонал на 80% занят в одном направлении, и как вспомогательный – в еще одном (НЕ БОЛЕЕ!)



Матрица
Эйзенхауэра
+
Закон ПАРЕТО





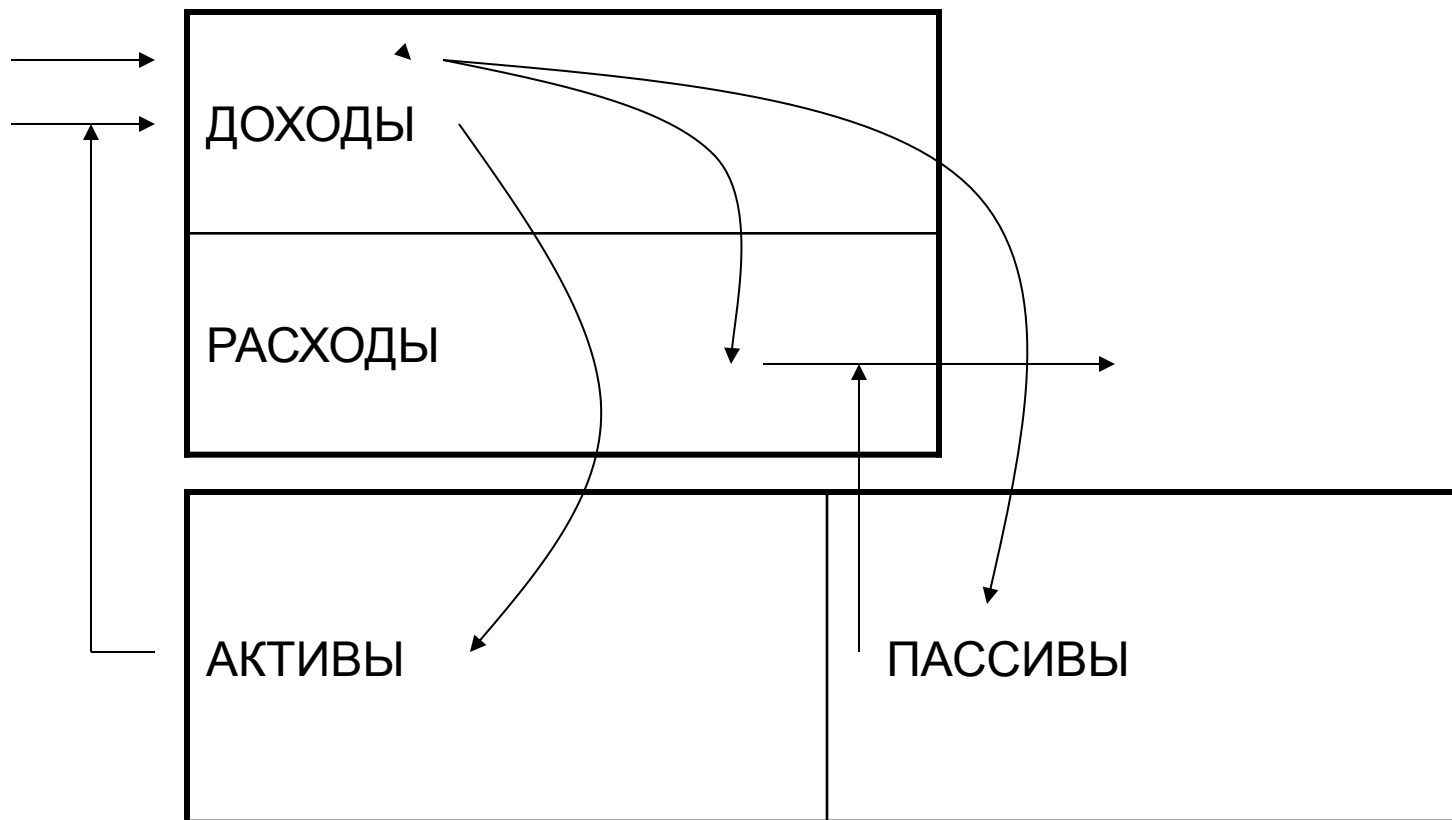
ИТАК:

1. Каждый высококлассный специалист может вести до четырёх направлений (проектов).
2. В рамках каждого направления (проекта) дела между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми специалистами распределяются по схеме “важно-срочно” с учётом закона Парето.
3. 80% времени низкооплачиваемый персонал занят на НЕважной и НЕсрочной работе, а 20% - по выбору управляющего.
4. Если высококлассный специалист ведёт 4 проекта (направления), то он:
 - 20% занимается управлением низкооплачиваемыми специалистами;
 - 50% времени занимается тем, что важно и срочно;
 - 20% времени занимается тем, что важно, но НЕсрочно;
 - 10% времени занимается тем, что Неважно, но срочно.



Закон кийосаки

ИНВЕСТИРУЙ В АКТИВЫ,
А НЕ В ПАССИВЫ!





Делегирование

Он был слишком хорошим солдатом,
поэтому так и не стал генералом!

римская поговорка

ВЫВОДЫ:

1. Делегирование полномочий,
2. а НЕ делегирование ответственности!
3. Менеджмент – это искусство достигать поставленные цели, через эффективную организацию других людей!



СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

это
обобщенные виды поведения руководителя
в отношениях с подчиненными
в процессе достижения поставленных целей.



АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

это когда

руководитель вырабатывает
директивы, команды, распоряжения,
подлежащие неукоснительному исполнению
со стороны подчиненных руководителю лиц.

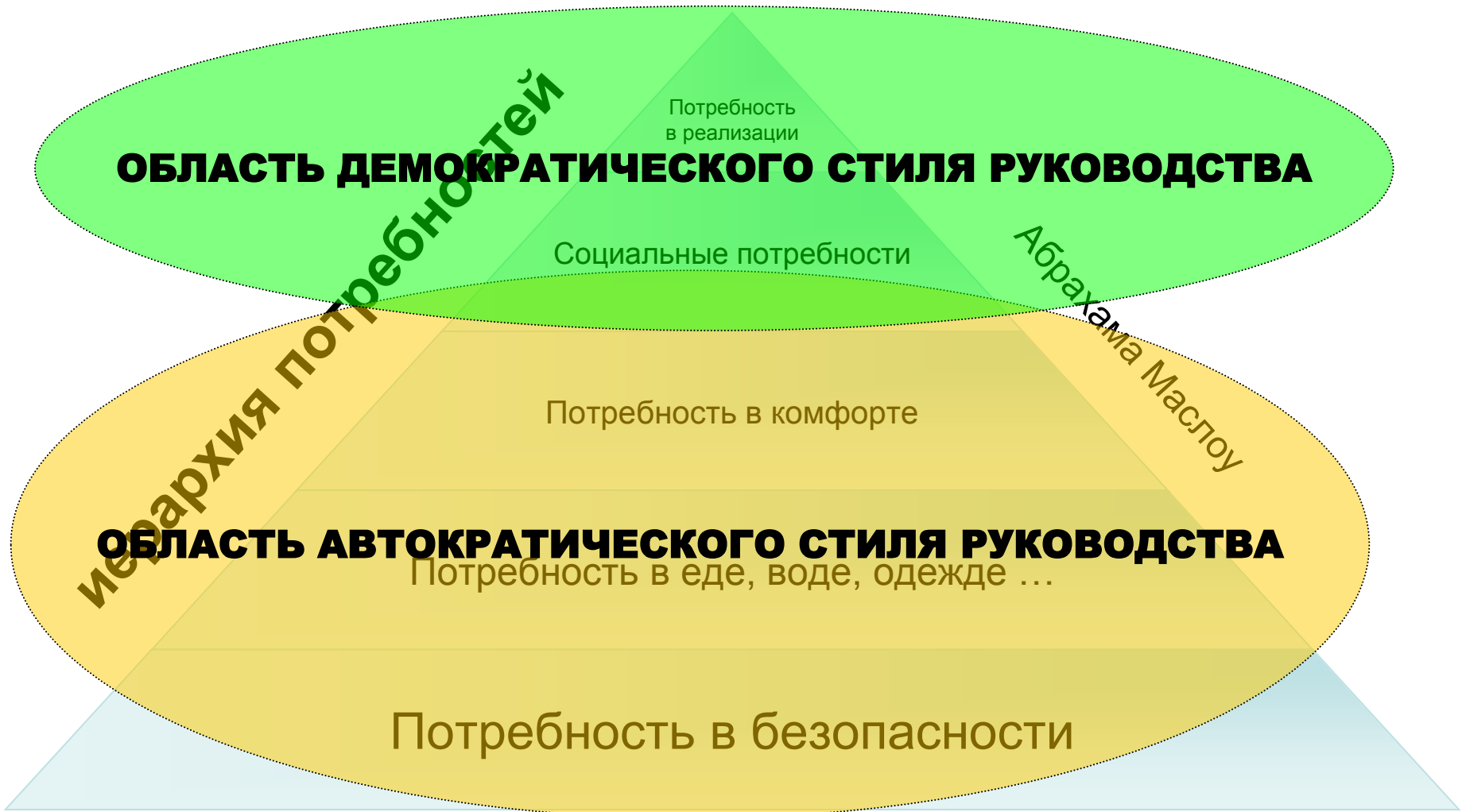
Кстати, обратите внимание на слова – **АВТОР**ИТАРНЫЙ,
АВТОКРАТИЧЕСКИЙ.



ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ стиль руководства

характеризуется предоставлением подчиненным самостоятельности в пределах выполняемых ими функций и их квалификации. Это коллегиальный стиль, который дает большую свободу деятельности подчиненным под контролем руководителя.

Кстати, обратите внимание на слово - **ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ**





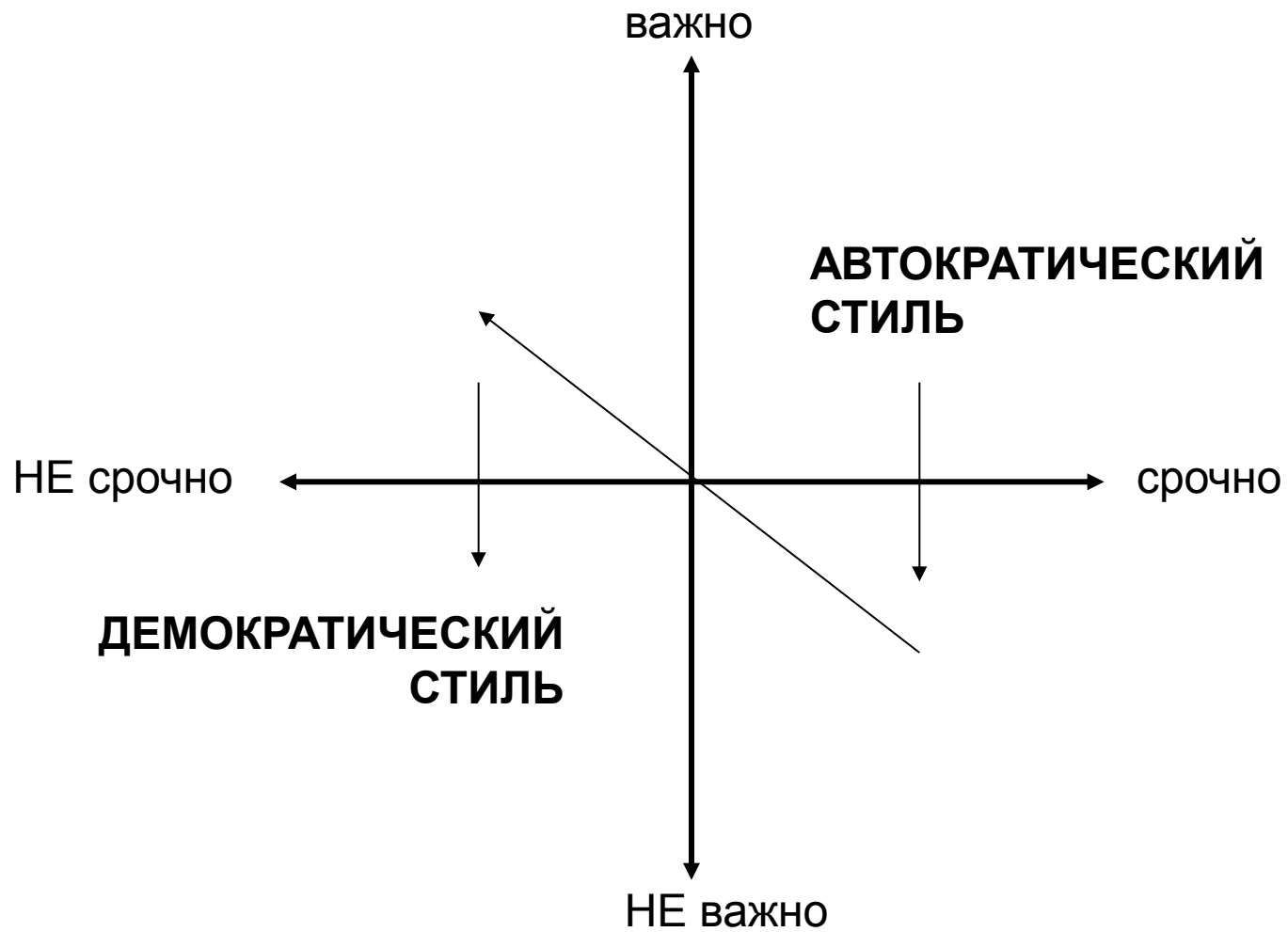
Выводы

1. Нельзя ко всем людям применять один и тот же стиль управления
2. АВТОРИТАРНЫЙ И ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛИ это две “крайности”
 - НЕТ “ПРАВИЛЬНОГО” СТИЛЯ!
 - НЕТ “ХОРОШЕГО” СТИЛЯ!
 - НЕТ “ПЛОХОГО” СТИЛЯ!
3. Между ними находится бесконечное множество стилей!
4. Есть наиболее подходящий к ситуации стиль управления!



Какой стиль избрать?

1. Какую управленческую задачу вы решаете?
2. На каком уровне “по Маслоу” находятся ваши коллеги?
3. **Каковы мотиваторы ваших сотрудников?**





пирамида потребностей



Потребность
в реализации

Социальные потребности

Потребность в комфорте

Потребность в еде, воде, одежде ...

Потребность в безопасности

Абрахама Маслоу

На каком уровне
находятся ваши
СОТРУДНИКИ?



Что
мотивирует
Ваших
СОТРУДНИКОВ?

Мотиватор	Страх
Мотиватор	Власть / Закон
Мотиватор	Экспертное мнение
Мотиватор	Поощрение
Мотиватор	Интерес



Мотивация и потребности

5 инструментов мотивации	Пирамида потребностей по Маслоу				
	безопасность	физиология	комфорт	социум	самовыражение
Пряник (мотивация Ю)					
Кнут (мотивация ОТ)					
Закон					
Экспертное мнение					
Эмоция					



ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ стиль (делегирует)

Присоединяется

Консультирует

Предлагает

Проверяет

Продаёт

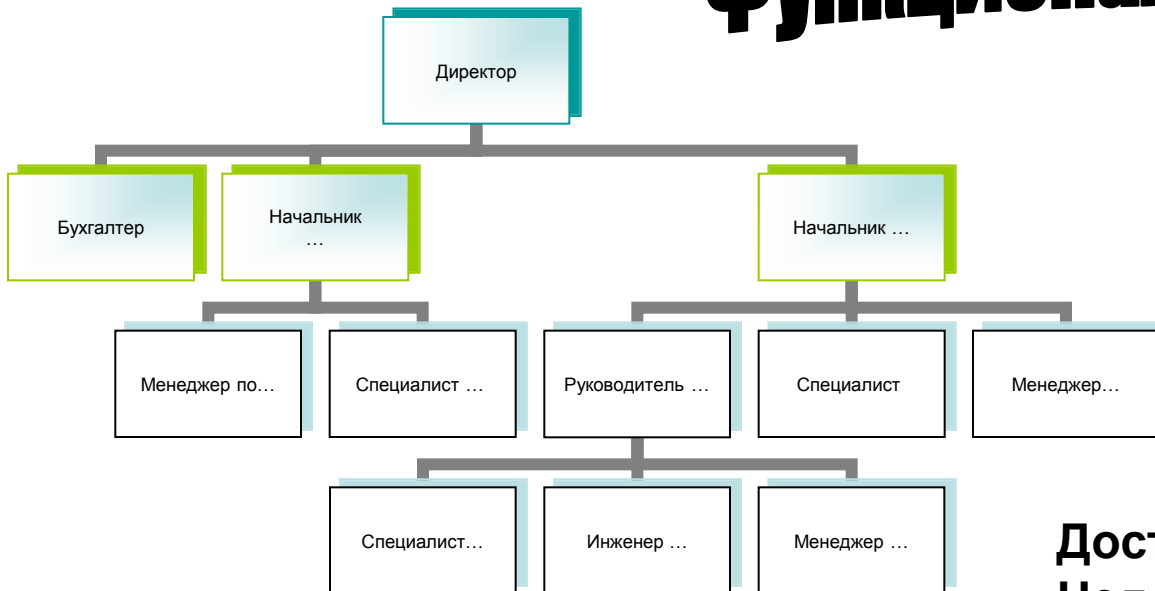
- ↑ реализация
- социум
- комфорт
- еда, одежда
- безопасность



АВТОКРАТИЧЕСКИЙ стиль (приказывает)



Функциональная структура



Достоинство – чёткая иерархия.
Недостаток – слабые горизонтальные связи.



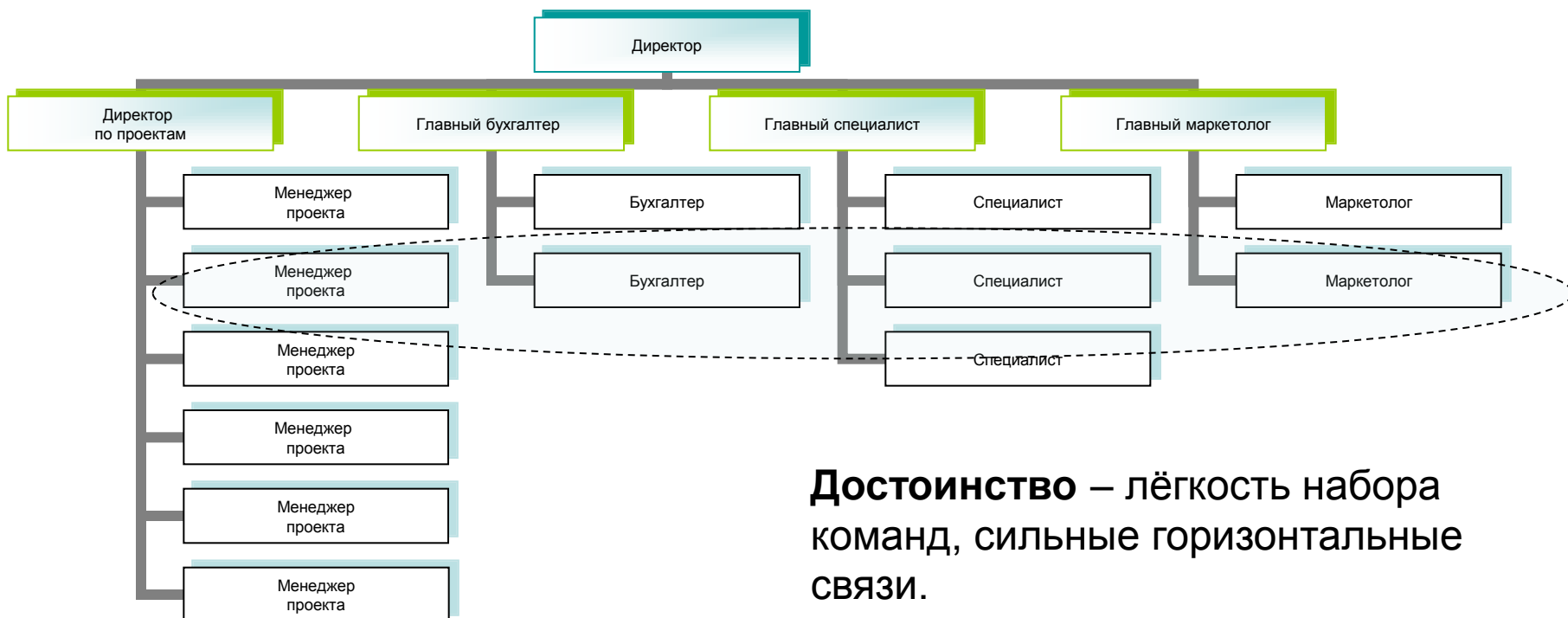
Матричная структура



Достоинство – усиление функционального контроля.
Недостаток – двойное подчинение ведущих специалистов.



Проектная структура



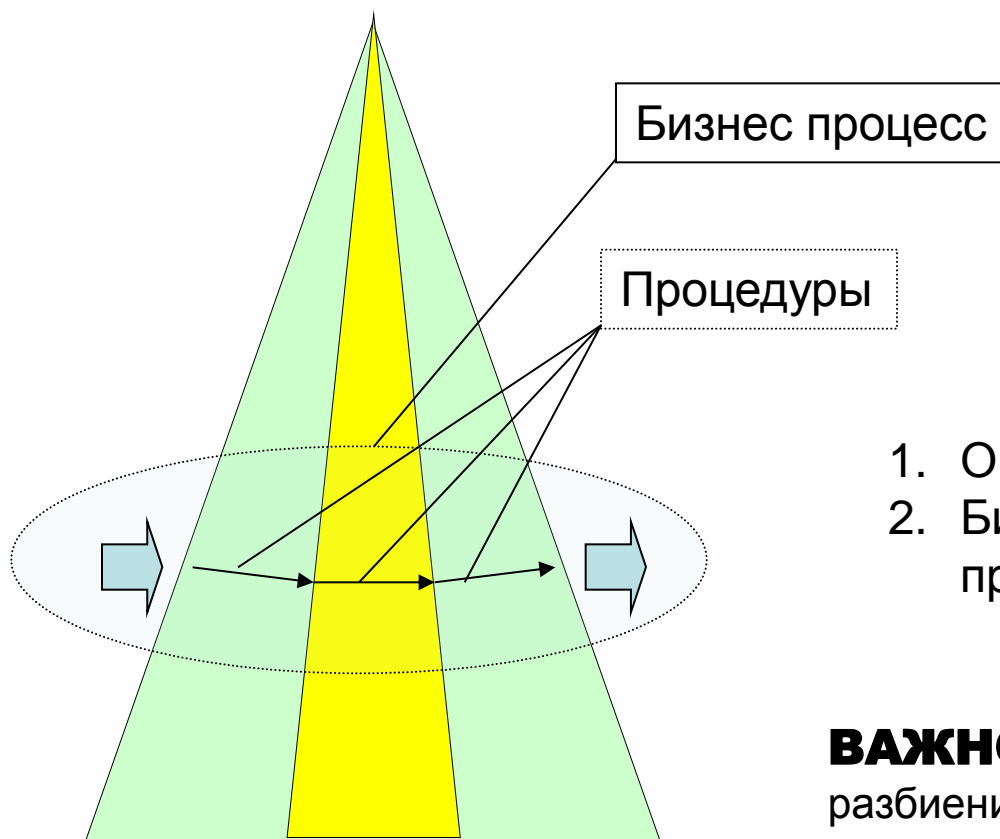
Достоинство – лёгкость набора команд, сильные горизонтальные связи.

Недостаток – “двоевластие”.



Области ответственности

Дело	Ответственные				
	Директор	Бухгалтер	Маркетолог	Продавец	Специалист
Общее управление	Планирование, Контроль	Учёт, Отчётность	Планирование маркетинга	Планирование продаж	Планирование работ
Ведение проекта	Планирование, Утверждение	Проектный учёт и отчётность	Стиль и Дизайн	-	Исполнение работ по проекту
Продажи			Рекламные материалы	Организация и ведение продаж	Помощь в разработке



Бизнес процессы и Процедуры

1. Описываются бизнес процессы
2. Бизнес процессы разбиваются на процедуры

ВАЖНО

разбиение на процедуры должно происходить с учётом оргструктуры предприятия!



Должностная инструкция

1. Подробно описывает:
 - Область ответственности сотрудника,
 - Обязанности сотрудника,
 - Полномочия сотрудника,
 - Режим работы,
 - Основные правила поведения,
 - Запреты.
2. Является официальным документом!
3. Часто является приложением к трудовому договору.



КОМПЕТЕНЦИИ

1. Это совокупность:
 - Необходимых Знаний,
 - Умений,
 - Навыков,
 - и Мотивации у сотрудников.
2. Описанные (на бумаге) компетенции нужны при:
 - Поиске и Отборе сотрудников (в данном случае они выступают, как требования),
 - Определении объёма обучения,
 - Принятии решения при переводе на другую должность.



Поиск, Оценка и Отбор

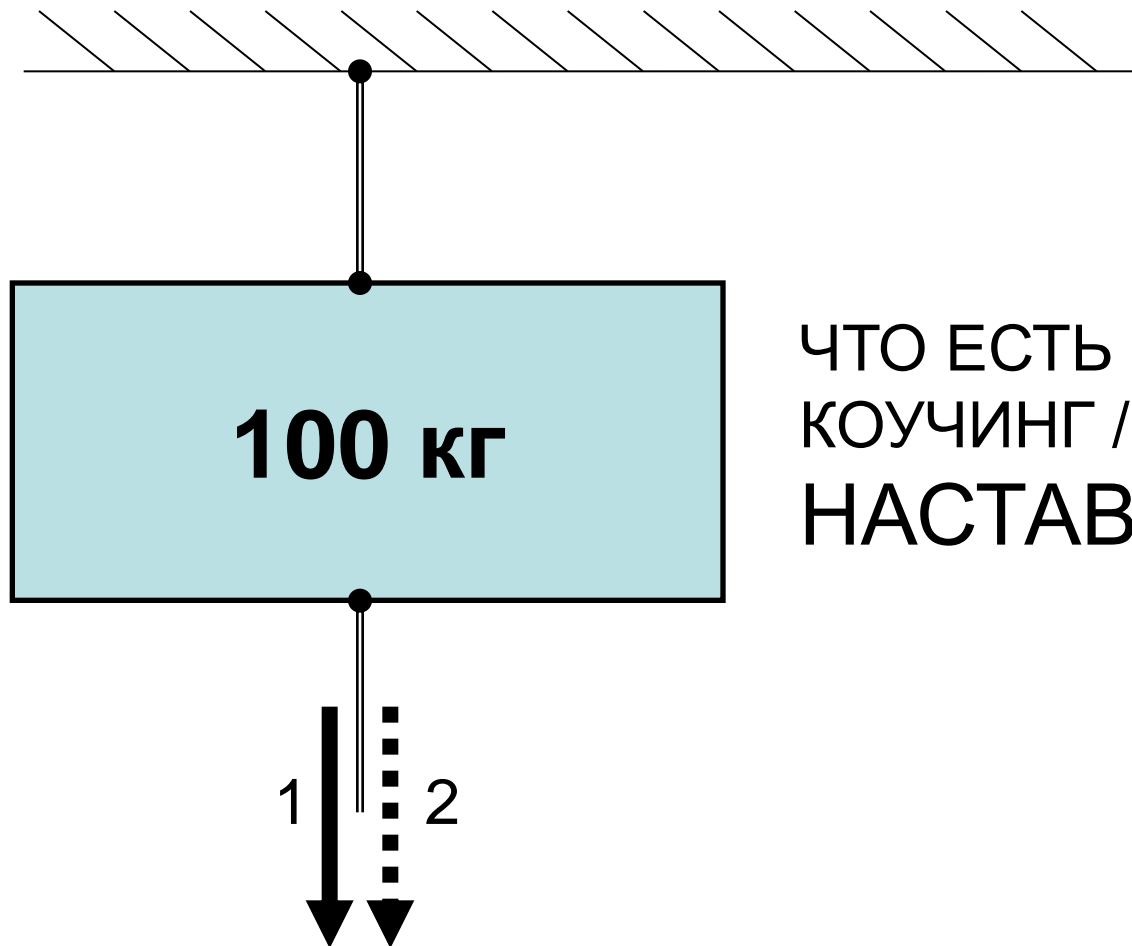
1. Поиск:
 - В сети Интернет,
 - Через службу занятости,
 - Через объявления в местной прессе,
 - По сети связей.
2. Оценка:
 - Интервью,
 - Реакция коллектива,
 - Пробные задания.
3. Отбор с обязательным испытательным сроком!



Обучение

1. Делай как я,
2. Наставничество,
3. По компетенциям,
4. В самом процессе работы!
5. Стратегическое обучение.





ЧТО ЕСТЬ
КОУЧИНГ /
НАСТАВНИЧЕСТВО?



НАСТАВНИЧЕСТВО



Наставлять,
Наставить на путь истинный,
Получить наставление,
Раскрыться в данном деле ...



	Н аблюдение	А ктивное слушание	П ассивное слушание	Я - сообщения	Ты - сообщения
Эмоция		+		+	
Знания	+		+		
Действие				+	
Результат					+



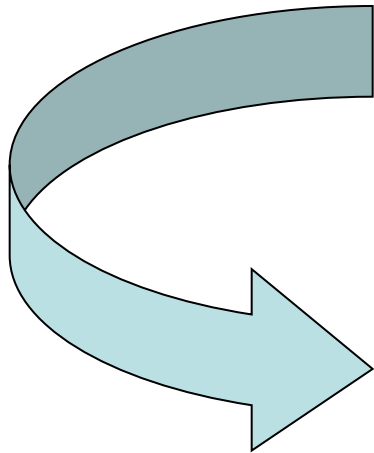
КОУЧИНГ

Коуч,
Тренер,
“Я об него думаю” ...
Отношения: Взрослый-Взрослый
Раскрыть себя



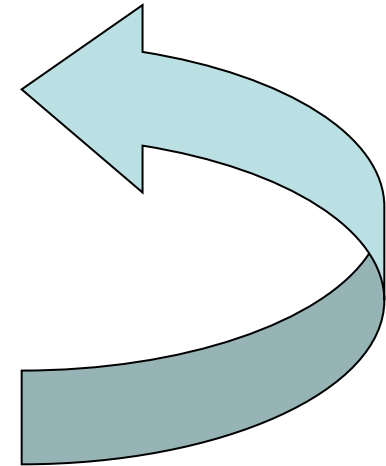


НАСТАВНИЧЕСТВО



ДЕЛО
(компания)

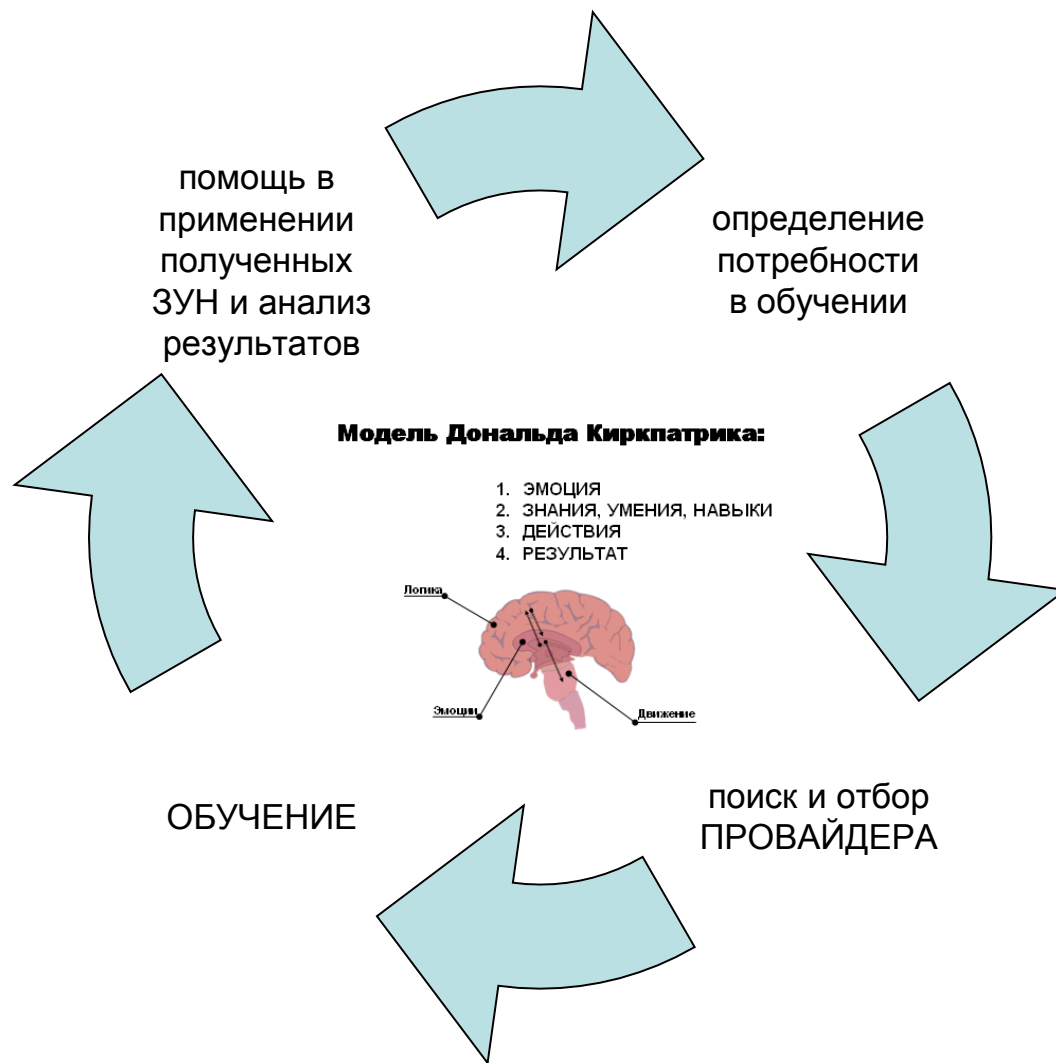
ЛИЧНОСТЬ
(человек)



КОУЧИНГ



Внешнее обучение



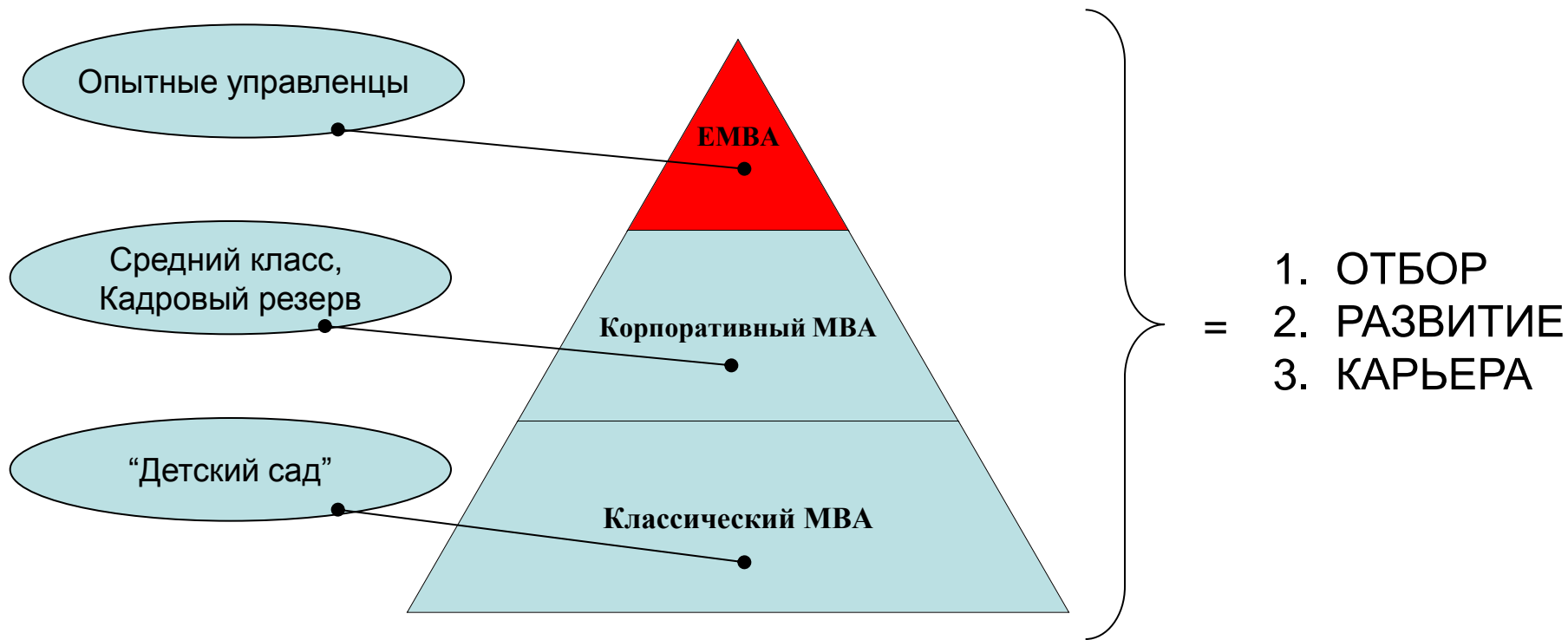


**Работа,
как способ обучения**

	Specific	Measurable	Achievable	Relevant	Timed
Эмоция			Работа должна нравиться		
Знания			Работа должна помогать осваивать новые ЗУНЫ		
Действие	Необходимо наличие “прав на ошибку” и поддерживающей обратной связи				
Результат	Имеет смысл отражать обучение в МВО (УПЦ)				



Стратегическое обучение





ИПР: индивидуальные планы развития

СОТРУДНИК	ФИО	
ЦЕЛИ	Критерии исполнения	МОТИВАЦИЯ



Учётные формы

1. Формы Бухгалтерского и Управленческого учёта и контроля.
2. Формы для планирования и координации работ.
3. Базы данных.
4. Шаблоны документов.



КОНТРОЛЬ И ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Еженедельные собрания:
 - Отчёты за прошедшую неделю,
 - Планирование предстоящей недели.
2. Летучки.
3. Квартальные собрания:
 - Отчёты за прошедший период,
 - Планирование предстоящего квартала,
 - МВО.



МВО или Управление по целям

СОТРУДНИК	<i>ФИО</i>	
РАБОТА	Критерии исполнения	Оплата



1: Что вы хотите от бизнеса?

2: Как вы используете имеющиеся ресурсы?

3: Эффективны ли вы?

Какие вы делаете выводы?