

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ
САТЦАЕВА ЛОРИАННА НИКОЛАЕВНА**

УТВЕРЖДЕНО

Приказом №01 от «30» августа 2023г.

Индивидуальный предприниматель

 /Сатцаева Л.Н.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

**Дополнительная общеразвивающая программа
«РАЗВИТИЕ ИНДУСТРИИ КРАСОТЫ»**

Направленность программы: социально-гуманитарная
Форма обучения: дистанционная (заочная, с применением
исключительно электронного обучения и дистанционных
образовательных технологий)
Трудоёмкость: 28 часов

Г. Москва, 2023г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	3
1.1	Нормативно-правовые основания разработки программы	3
1.2	Актуальность образовательной программы	3
1.3	Цель и задачи образовательной программы	4
1.4	Планируемые результаты освоения программы	4
1.5	Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимые для освоения программы	4
1.6	Трудоемкость обучения	4
1.7	Форма обучения	5
1.8	Документ об обучении	5
2	СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	6
2.1	Учебный план	6
2.2	Календарный учебный график	7
2.3	Рабочая программа	8
3	ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ	15
3.1	Материально-технические условия реализации программы	15
3.2	Организация образовательного процесса	15
3.3	Кадровое обеспечение образовательного процесса	16
3.4	Учебно-методическое обеспечение	17
4	ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	18
5	МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ	20

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дополнительная общеобразовательная программа - дополнительная общеразвивающая программа «Развитие индустрии красоты» (далее – программа) направлена на удовлетворение индивидуальных потребностей обучающихся в интеллектуальном развитии, создание и обеспечение необходимых условий для личностного развития, профессионального самоопределения обучающихся, создание условий для получения начальных знаний, умений, навыков в области развития индустрии красоты, удовлетворение иных образовательных потребностей и интересов обучающихся, не противоречащих законодательству Российской Федерации, осуществляемых за пределами федеральных государственных образовательных стандартов и федеральных государственных требований.

1.1. Нормативно-правовые основания разработки программы.

Настоящая дополнительная общеразвивающая программа разработана в соответствии с п.9 ст. 2, ст. 12, ст. 75 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон об образовании), приказом Минпросвещения России от 09.11.2018 № 196 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам», приказом Министерства образования и науки РФ от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении Порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

1.2. Актуальность образовательной программы.

В настоящее время индустрия красоты развивается очень активно, появляется все большее количество разнообразных услуг в бьюти-сфере. Все это приводит в том числе к высокой конкуренции между представителями индустрии красоты. В связи с чем у последних возникает необходимость иметь предметные знания не только в сфере предоставления услуг красоты (маникюр, наращивание ресниц, оформление бровей и пр.), но и в области управления бьюти-сферой.

Также настоящая образовательная программа обусловлена тенденцией к саморазвитию, как вариант полезного досуга. Также программа направлена на профессиональное самоопределение взрослых: видит ли себя обучающийся в будущем специалистом в сфере менеджмента индустрии красоты.

1.3. Цель образовательной программы: овладение обучающимися комплексом знаний и практических умений в области развития индустрии красоты.

Задачи образовательной программы:

- формирование знаний в области основ сервисного менеджмента;
- формирование умений в сфере проектирования эффективного сервисного менеджмента;
- формирование знаний в области мотивации и стимулирования персонала в сервисных организациях;
- овладение знаниями по современным концепциям лидерства;
- формирование умений по коммуникациям и принятиям управленческих решений.

1.4. Планируемые результаты освоения программы:

Обучающийся по результатам освоения программы должен:

Знать:

основные функции и принципы современной практики управления в сфере индустрии красоты;

Уметь:

осуществлять коммуникации и межличностное общение в деловой среде;
проектировать эффективный сервисный менеджмент;
принимать управленческие решения;

Владеть навыками:

обеспечения развития лидерских качеств, опираясь на концепции взаимодействия soft & hard skills;
оценки внешней и внутренней среды организации, используя современные методы диагностики организаций.

Личностные результаты:

формирование ответственного отношения к обучению, готовности и способности обучающихся к саморазвитию и самообразованию на основе мотивации к обучению и познанию;

формирование коммуникативной компетентности в общении и сотрудничестве с другими обучающимися.

1.5. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимые для освоения программы

На обучение принимаются лица старше 18 лет, без предъявления требований к уровню образования.

1.6. Трудоемкость обучения

Трудоемкость обучения по данной образовательной программе составляет 28 часов, включая все виды учебной работы обучающегося.

1.7. Форма обучения

Форма обучения – дистанционная (заочная, с применением исключительно электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

1.8. Документ об обучении

Лицу, освоившему образовательную программу, выдается документ об обучении по образцу, установленному самостоятельно организацией, осуществляющую образовательную деятельность – сертификат.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование тем	Всего часов	В том числе:			Форма промежуточной аттестации
			Лекции	Практические занятия	Промежуточная аттестация	
1	Основы сервисного менеджмента	4	2	2		
2	Эволюция управленческой мысли	4	2	2		
3	Проектирование эффективного сервисного менеджмента	4	2	2		
4	Мотивация и стимулирование персонала в сервисных организациях	4	2	2		
5	Промежуточная аттестация	2			2	Зачет
6	Необходимость осуществления контроля в организации	2	2			
7	Современные концепции лидерства	2	2			
8	Коммуникации в организации. Принятие управленческих решений	4	2	2		
9	Стратегическое развитие сервисных организаций	2	2			
	Итого	28	16	10	2	

2.2. Календарный учебный график*

№ п.п.	Наименование тем	Количество часов	Период обучения/недели
1	Основы сервисного менеджмента	4	1 неделя обучения
2	Эволюция управленческой мысли	4	2 неделя обучения
3	Проектирование эффективного сервисного менеджмента	4	3 неделя обучения
4	Мотивация и стимулирование персонала в сервисных организациях	4	4 неделя обучения
5	Промежуточная аттестация	2	5 неделя обучения
6	Необходимость осуществления контроля в организации	2	5 неделя обучения
7	Современные концепции лидерства	2	6 неделя обучения
8	Коммуникации в организации. Принятие управленческих решений	4	6-7 неделя обучения
9	Стратегическое развитие сервисных организаций	2	7 неделя обучения
10	Итого	28	7 недель обучения

* Начало обучения по мере комплектования учебных групп. Учебные группы формируются в течение всего календарного года.

2.3. Рабочая программа

1. Тема «Основы сервисного менеджмента»

Лекции

Революция услуг и смена управленческих парадигм. Парадигмы менеджмента. Сущность и содержание сервисного менеджмента. Современные ценности и перспективы сервисного менеджмента. Специальные проблемы сервисного менеджмента. Качество, производительность и доходность сервиса. Социальные проблемы сервисного менеджмента.

Практические занятия

Ответить на вопросы:

1. Сколько у вас постоянных и лояльных клиентов?
2. Сколько жалоб приходит в течение месяца?
3. Сколько людей вас рекомендует?
4. Что вообще о вас говорят клиенты?
5. Какой уровень их удовлетворённости?

Результаты необходимо оформить в сводную таблицу (в свободной форме) и сформулировать выводы по текущему состоянию клиентоориентированности в организации.

2. Тема «Эволюция управленческой мысли»

Лекции

Гимнастическое направление менеджмента (М.П.Фоллет, Ч. Барнард). Школа человеческих отношений. Концепция человеческих ресурсов (А.Маслоу и Д.МакГрегор). Бихевиористский подход. Новейшие тенденции в менеджменте. Внешняя среда организации как основной фактор ее развития. Влияние потребителей, поставщиков, конкурентов на деятельность организации.

Практические занятия

Задание:

Осуществить мониторинг продуктов / услуг конкурентов.

Спроектировать план внедрения инструментов клиентоориентированности.

Результаты необходимо оформить в презентацию.

После анализа работ практического задания педагогом проводится онлайн-консультация с предоставлением обратной связи.

3. Тема «Проектирование эффективного сервисного менеджмента»

Лекции

Функция маркетинга. Функция управления человеческими ресурсами. Методы и направления внутриорганизационной координации. Целевые задачи и действия по достижению внутриорганизационной координации. Формирование лидирующей сервисной организации. Достижение лидерства сервисной организации. Качества сервисного лидерства. Основы процесса организации работы компании. Специализация при выполнении работ. Понятие организационной структуры. Условия эффективности структур предприятия.

Практические занятия

Анализ и применение РАЕI в команде/ подразделении организации.

Результаты необходимо оформить в свободную презентацию.

После анализа работ практического задания педагогом проводится онлайн-консультация с предоставлением обратной связи.

4. Тема «Мотивация и стимулирование персонала в сервисных организациях»

Лекции

Концепция мотивации поведения. Основные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Пирамида потребностей А.Маслоу. Теория ERG. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория приобретенных потребностей Д.МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Теория Портера-Лоулера. Мотивационная теория подкрепления. Модель характеристик функциональных обязанностей.

Практические занятия

Для выполнения этого задания вам необходимо проанализировать мотивацию не менее трех сотрудников или коллег.

- Выберите не менее 3 сотрудников или коллег.
- Для каждого сотрудника определите:
 - Внешние индикаторы гигиенических и мотивирующих факторов;
 - Ведущие мотивационный и гигиенический факторы;
 - Инструменты мотивации, стимулы, мотивирующие действия в соответствии с выявленными ведущими факторами мотивации.

Результаты необходимо оформить в свободную презентацию.

После анализа работ практического задания педагогом проводится консультация с предоставлением обратной связи.

Выполнение задания будет оцениваться по следующим критериям.

1. Корректность определения мотивации.
2. Конкретность и адекватность индикаторов.
3. Адекватность подбора инструментов мотивации.
4. Конкретность инструментов мотивации.
5. Наличие всех пунктов задания: наличие не менее 3 сотрудников, заполнение всех пунктов по каждому сотруднику.

Имя	Ведущие факторы мотивации		Внешние индикаторы	Стимулы и мотивирующие действия
	Гигиенические			
	Мотивационные			
	Гигиенические			
	Мотивационные			

	Гигиенические			
	Мотивационные			

5. Промежуточная аттестация

Форма промежуточной аттестации – зачет.

Для выполнения этого задания вам необходимо фиксировать выполняемые задачи.

- Впишите дела в таблицу, их должно быть не менее 5. Старайтесь описывать задачи конкретно (например, не просто «развитие сотрудников», а «обучение нового сотрудника правилам заполнения отчета»).
- Напротив каждой задачи отметьте, относится ли эта задача к функционалу специалиста (С) или руководителя (Р).
- Отнесите управленческие дела к одному из квадратов управленческого цикла. Для этого поставьте галочку в одном из соответствующих столбцов.
- Проанализируйте баланс ваших управленческих дел.
 1. Посчитайте количество дел в каждом столбце.
 2. Вычислите процент каждого типа дел по отношению к общему количеству задач (формула под таблицей).
 3. Определите, какие дела преобладают: управленческие или исполнительские.
 4. Определите, какой квадрат цикла преобладает в **управленческих (Р)** делах.
 5. Определите, какому квадрату цикла вы уделяете меньше всего времени.
 6. Пропишите конкретные шаги по корректировке баланса управленческих дел (минимум 3).

Список дел	Деятельность специалиста или управленческая деятельность		Квадрат управления цикла			
	С	У	1	2	3	4
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
Итого						
% дел специалиста к общему количеству дел (X)						

Выполнение задания будет оцениваться по следующим критериям:

1. Полнота списка задач (не менее 5).
2. Конкретность описанных задач.
3. Корректность определения квадратов.
4. Конкретность и адекватность шагов по корректировке баланса.
5. Наличие всех пунктов задания: список задач, подсчет процентного соотношения дел, шаги по работе над корректировкой баланса.

$$X = \langle C \rangle \times 100 / \text{Общее количество дел}$$

* Считается по свойству пропорции, например:

Общее количество всех дел = 17

Количество дел специалиста «С» = 8

$$X = 8 * 100 / 17 = 47\%$$

Место для вашего расчета

X =

Итого

% управленческих дел

% дел специалиста

Преобладающий квадрат

Квадрат с наименьшим количеством дел

Шаги по корректировке баланса управленческих дел (не менее трех)

6. Тема «Необходимость осуществления контроля в организации»

Лекции

Сущность контроля в организации. Упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль над результатом. Финансовый контроль в организации. Бюрократический и децентрализованный контроль в организациях. Методы и приемы TQM. Сбалансированная система показателей как форма контроля над деятельностью предприятия. Этапы осуществления контрольных функций.

7. Тема «Современные концепции лидерства»

Лекции

Определение лидерства в организации. Руководитель и подчиненные, лидер и последователи. Источники власти лидера в организации. Основные теории лидерства. Теория черт. Характерные черты лидера.

Теория Курта Левина. Авторитарный и демократические стили управления. Поведенческие подходы. Исследования университета штата Огайо. Исследования Мичиганского университета. Управленческая решетка Блейка-Моутона. Ситуационные подходы. Теория Ф.Фидлера. Современные теории лидерства.

8. Тема «Коммуникации в организации. Принятие управленческих решений»

Лекции

Коммуникации и коммуникационный процесс. Каналы коммуникаций. Типология коммуникаций в организации. Вертикальные и горизонтальные коммуникации. Организационное решение. Типы организационных решений. Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность как основные условия процесса принятия решений. Модели принятия решений. Классическая модель. Этапы процесса принятия решений. Методы принятия решений. Влияние менеджмента на процесс принятия решений. Побуждение персонала к участию в принятии решений. Современные подходы к процессу принятия решений.

Практические занятия

1. Разработка основных положений стратегии развития организации, определение основных параметров политики организации с целью минимизации издержек.

2. Построение «Дерева решения».

9. Тема «Стратегическое развитие сервисных организаций»

Лекции

Формирование конкурентных сервисных стратегий организации. Особенности конкурентной среды услуг. Сервисная концепция как инструмент проектирования организации и разработки бизнес-стратегий. Сервисные партнерства как интегративная основа стратегического развития. Сущность и формы стратегического партнерства.

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

3.1. Материально-технические условия реализации программы

Образовательная организация располагает на законном основании материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов учебной деятельности обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Обучение осуществляется в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) через систему дистанционного обучения.

3.2. Организация образовательного процесса

Организация образовательного процесса осуществляется в соответствии с расписанием учебных занятий и календарным учебным графиком.

Режим занятий: учебная нагрузка устанавливается не более 4 часов в неделю.

Для всех видов учебных занятий 1 академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Выбор методов обучения для каждого занятия определяется педагогом в соответствии с составом и уровнем подготовленности обучающихся, степенью сложности излагаемого материала, наличием и состоянием учебного оборудования, технических средств обучения, продолжительностью проведения занятий.

Теоретические занятия проводятся с целью изучения нового учебного материала. Изложение материала необходимо вести в форме, доступной для понимания обучающихся, соблюдать единство терминологии, определений и условных обозначений. В ходе занятий педагог обязан соотносить новый материал с ранее изученным, дополнять основные положения примерами из практики, соблюдать логическую последовательность изложения.

Практические занятия проводятся с целью закрепления теоретических знаний и выработки у обучающихся основных умений и навыков работы в ситуациях, максимально имитирующих реальные производственные процессы.

Образовательная организация располагает на законном основании материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов учебной деятельности обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Материально-техническое обеспечение педагога, необходимое для реализации настоящей образовательной программы:

Беспроводная гарнитура для ПК Razer Kraken V3 Pro-1шт.,

ПК Ноутбук ASUS Vivobook X1402ZA-EB451(90NB0WP3-M00JJ0) 1 шт.,

Веб-камера Logitech HD Webcam C270 - 1 шт.,

Компьютерный стол-1шт.,

Компьютерный стул-1шт.,

Интернет – 100 мб. С.

3.3. Кадровое обеспечение образовательного процесса

К педагогу дополнительного образования предъявляются следующие требования к образованию и обучению:

Высшее образование или среднее профессиональное образование в рамках укрупненных групп специальностей и направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования «Образование и педагогические науки»

или

Высшее образование либо среднее профессиональное образование в рамках иных укрупненных групп специальностей и направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования при условии его соответствия дополнительным общеразвивающим программам, дополнительным предпрофессиональным программам, реализуемым организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и получение при необходимости после трудоустройства дополнительного профессионального образования педагогической направленности

или

Успешное прохождение обучающимися промежуточной аттестации не менее чем за два года обучения по образовательным программам высшего образования по специальностям и направлениям подготовки, соответствующим направленности дополнительных общеобразовательных программ (приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22.09.2021 № 652н).

К занятию педагогической деятельностью по дополнительным общеобразовательным программам допускаются лица, обучающиеся по образовательным программам высшего образования по специальностям и направлениям подготовки, соответствующим направленности дополнительных общеобразовательных программ, и успешно прошедшие промежуточную аттестацию не менее чем за два года обучения. Соответствие образовательной программы высшего образования направленности дополнительной общеобразовательной программы определяется работодателем (ч. 4 ст. 46 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

3.4. Учебно-методическое обеспечение:

1. Балыбердин В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. — 3-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2020. — 240 с.

2. Галицкий Е. Б., Галицкая Е. Г. - МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов - М.: Издательство Юрайт, 2019 – 570 с.

3. Большунов А.Я., Киселева Н.И., Марченко Г.И., Новиков А.В., Тюриков А.Г., Чернышова Л.И., ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018 — 338 с.

4. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999 — 288 с.

5. Магер В.Е. Управление качеством: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2010. – 255 с.

6. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2003 — 224 с.

7. Менеджмент малого бизнеса: Учебник/ Под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. — М.: Вузовский учебник, 2007 - 269 с.

8. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник — М.: ИНФРА-М, 2004 — 212 с.

9. Пыхов, С.И. Управление качеством: уч. пос. [Электронный ресурс] / С.И. Пыхов, Ж.С. Позднякова. – Челябинск: ОУ ВО «Южно-Уральский технологический университет», 2021.

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

При реализации образовательной программы оценка результатов освоения программы проводится в рамках текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации. Итоговая аттестация обучающихся не осуществляется.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся устанавливается организацией, осуществляющей образовательную деятельность.

Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе изучения соответствующих тем образовательной программы.

Текущий контроль успеваемости проводится с целью получения оперативной информации о качестве усвоения обучающимися учебного материала, управления учебным процессом и совершенствования методики проведения занятий.

Форма текущего контроля – контроль активности на образовательной платформе, анализ результатов выполненных практических заданий.

Критерии оценивания при проведении текущего контроля успеваемости: правильность ответа по содержанию занятия (учитывается количество и характер ошибок при ответе); рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели).

Промежуточная аттестация

Освоение образовательной программы сопровождается промежуточной аттестацией обучающихся, проводимой в форме, определенной учебным планом, и в порядке, установленном организацией, осуществляющей образовательную деятельность.

Промежуточная аттестация проводится после освоения отдельных тем образовательной программы в соответствии с календарным учебным графиком.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

При проведении промежуточной аттестации используются оценочные материалы, установленные рабочей программой (раздел 2.3 настоящей образовательной программы).

При проведении промежуточной аттестации применяется зачетная система оценки: «зачтено»/ «не зачтено».

Критерии оценивания промежуточной аттестации

Отметка «зачтено»

Практическая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Обучающийся работал полностью самостоятельно: подобрал необходимые для выполнения предлагаемой работы источники знаний, показали необходимые для проведения практических и самостоятельных работ теоретические знания, практические умения и навыки.

Отметка «не зачтено»

Выставляется в том случае, когда обучающийся оказался не подготовленным к выполнению этой работы. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

5.1. Методические указания по освоению программы

Вид учебных занятий	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплин по видам учебных занятий
Лекции	Конспектирование лекций, работа с конспектом
Практические занятия	Выполнение заданий практических занятий. После выполнения заданий практических занятий педагогом проводится консультация для всей учебной группы, на которой предоставляется обучающимся обратная связь по выполненным заданиям, ответы на вопросы, консультации. В случае возникновения вопросов при выполнении обучающимся заданий педагогом предоставляется обратная связь. Обратная связь, диалог, общение с обучающимися является неотъемлемой частью обучения.
Подготовка к промежуточной аттестации	Работа с конспектами лекций

5.2. Информационно-методические материалы для обучающихся

Методика решения проблем «одна за одной»

Любая проблема состоит из «видимой» и «невидимой» сторон. Видимая сторона – это проявления проблемы, а ее истинная причина, как правило, скрыта. Методика решения проблем «одна за одной» направлена на выявление первопричины несоответствий через экспериментальную проверку гипотез. Первый этап проведения методики заключается в том, что команда выдвигает гипотезы, объясняющие возникновение несоответствия, после чего создаются условия, при которых проблема может повториться, и проводятся эксперименты, направленные на определение истинности гипотезы. Затем проводится оценка результата: исчезла проблема или нет? Путем рассмотрения и проверки различных гипотез «одна за одной» определяется коренная причина проблемы.

Шесть шагов решения проблемы:

Описать проблему.

Найти коренную причину методом экспериментальной проверки гипотез последовательно «одна за одной».

Выбрать способ решения.

Внедрить корректирующие мероприятия.

Организовать контроль результата.

Создать стандарт.

Важно: для успешного применения методики важно фиксировать на листе бумаги или специальном бланке весь ход процесса построения гипотез, проведения экспериментов, выводы, сделанные по их итогам и т.д.

Преимущества методики:

Скрупuleзный процесс исследования.

Возможность проверить истинность гипотез на практике.

Диаграмма Исикавы

Диаграмма Исикавы, или причинно-следственная диаграмма, относится к одним из самых известных графических методов анализа и построения причинно-следственных связей в рамках методологии бережливого производства. Была разработана в начале 1950-х годов химиком Каорой Исикавой и названа позже его именем. Иногда ее называют диаграмма «рыбья кость» из-за внешнего сходства с рыбьим скелетом.

Первоначально методика применялась в рамках менеджмента качества для анализа проблем качества и их причин, но сегодня с ее помощью может быть решен широкий спектр конструкторских, технологических, технических, экономических, организационных, социальных, управленческих и других задач.

Суть подхода состоит в дифференцировании возможных причин проблемы по своему влиянию. Каждая из основных причин может быть в свою очередь разделена на более мелкие причины, которые соответственно могут разбиваться на еще более мелкие. Обсуждение проходит в рамках групповой (командной) работы при «мозговом штурме».

Построение диаграммы Исикавы происходит по следующему алгоритму:

1. Формулировка проблемы. Составление диаграммы начинается с внесения основных величин влияния: исходный пункт – это горизонтальная стрелка, направленная вправо, в острие которой размещают четко сформулированную проблему. К линии под наклоном стыкуют стрелки основных причин влияния на проблему.

2. Отображение факторов, влияющих на объект анализа, осуществляется следующим образом: к основной горизонтальной линии подводятся первичные стрелки-факторы, к которым, в свою очередь подводят стрелки-факторы второго порядка (влияющие на первичные) и т. д. до тех пор, пока все выявленные факторы не будут включены в диаграмму. Таким образом получают более

мелкое разветвление. Последней стрелкой среди факторов обозначают «Прочие», так как всегда могут остаться неучтенные факторы.

Одним из способов группировки факторов является «6M's+E», где к основным влияющим факторам относятся:

- Man (влияние человека).
- Machine (влияние оборудования).
- Method (влияние методов работы).
- Materials (влияние материалов, сырья, заготовок).
- Measurement (влияние измерительной системы).
- Management (влияние менеджмента).
- Environment (влияние окружающей среды).

Важно помнить, что возможные факторы не ограничиваются вышеперечисленными, могут быть и другие, более точно характеризующие объект анализа. Но эта модель дает основу для анализа и может использоваться на начальном этапе работы. В каждом конкретном случае Диаграмма Исикавы будет выглядеть по-разному.

3. Проверка полноты заполнения. Необходимо убедиться, действительно ли учтены все возможные причины. Посредством визуализации могут легко обнаружиться и другие.

4. Выбор наиболее реалистичных предположений о причинах. Не обязательно все факторы, включенные в диаграмму, будут оказывать сильное влияние на изучаемый объект. Потенциальные причины оцениваются в отношении степени их влияния на проблему. Затем устанавливается перечень причин с наибольшей реальной степенью влияния.

5. Проверка самых вероятных установленных причин на достоверность: посредством опроса специалистов в заключении анализируется, были ли выявлены истинные причины проблемы.

Важно: перед применением метода необходимо определить состав команды и ответственного за руководство и координацию работ.

При изображении Диаграммы Исикавы важно обеспечить соподчиненность и взаимозависимость факторов. Для лучшей визуализации наименование факторов рекомендуется располагать в горизонтальном положении, параллельно центральной оси, независимо от наклона каждой стрелки; целесообразно названия объекта анализа и первичных факторов (групп факторов) поместить в прямоугольник.

Директивный стиль управления: насколько оправдано держать подчиненных «в ежовых рукавицах»?

Стиль управления – это совокупность методов воздействия руководителя на коллектив, которые определяют характер его взаимоотношений с сотрудниками. Простыми словами – это то, как ведет себя начальник с подчиненными. Согласно теории лидерства, автором которой является немецкий психолог К. Левин, существует три основных стиля руководства:

Директивный (авторитарный).

Демократический (коллегиальный).

Либеральный (попустительский или анархический).

Директивное управление – это стиль руководства, при котором требовательный руководитель отдает четкие приказы и добивается их беспрекословного выполнения.

Директивный стиль подразумевает наличие следующих характерных черт:

Принцип единоначалия. Вся власть находится в руках одного управленца, который единолично принимает решения. К мнению коллектива он не прислушивается. При этом ответственность за последствия принятых решений несет тоже сам руководитель.

Жесткий диктат. Подчиненные обязаны следовать приказам. Критика в адрес руководителя неприемлема.

Отсутствие инициативы. Самостоятельность и творческий подход – наказуемы.

Четкая постановка задач. Каждый сотрудник точно знает, какую работу и в какой срок он обязан выполнить, как будет проведена оценка результата. Формализм и бюрократизм. Любое действие строго регламентировано соответствующим приказом или инструкцией.

Строгий контроль и дисциплина. Подчиненные должны постоянно отчитываться обо всех своих действиях. Руководитель всегда знает, чем они заняты в текущий момент. Крайняя мера – установка камер наблюдения, чтобы люди не расслаблялись ни на минутку.

Ориентация на результат. Все, что требуется от сотрудников – качественно выполнять свои обязанности, несмотря на свое эмоциональное состояние.

Обезличивание. Для такого начальника подчиненные – всего лишь «винтики», которые обеспечивают бесперебойную работу механизма. Он не видит в них личностей, не испытывает интереса и сопереживания.

Догматичность. Авторитарный начальник «всегда прав». Он считает свое мнение единственно верным и не способен менять свою точку зрения, проявлять гибкость.

Основной метод управления – наказания. Существует широкий спектр мер дисциплинарного воздействия: замечания, выговоры, штрафы, лишение премии. Резкий тон общения со стороны руководителя. Такой начальник обычно не церемонится с подчиненными. Он неприветлив, может накричать, указать на ошибки в самой грубой форме, оскорбить, унижить перед всем коллективом.

Важно: по выбранному стилю не стоит судить о личности руководителя. Авторитарный начальник не всегда самодур. Он вполне может вести себя дружелюбно и открыто, но при этом требовательно относиться к качеству работы. Все зависит от воспитания и культуры. Официальный характер общения и четко выраженная дистанция. Руководитель недоступен для вопросов и просьб. Общение ограничивается краткими и четкими распоряжениями.

Директивный стиль руководства был исторически первым и до недавнего времени широко применялся в компаниях. В настоящее время получил распространение личностно-ориентированный подход с акцентом на человеческие отношения внутри коллектива. Компания стремится максимально раскрыть и использовать потенциал каждого работника, поэтому жесткое директивное руководство сдает свои позиции. Возникла необходимость в новых, более гибких подходах к управлению персоналом.

Директивная система управления: преимущества и недостатки
Авторитарный стиль руководства, безусловно, имеет некоторые плюсы. Но подводных камней все же больше. Плюсы директивного стиля управления
Высокая производительность и скорость работы, нередко перевыполнение плана. Нет проблем с дисциплиной. Четкое распределение обязанностей и понятная схема работы. Нет конфликтов в коллективе – всех объединяет страх перед начальником. Подчиненным не нужно искать решение проблемы и нести ответственность за результат – за все отвечает руководитель. Минусы директивного стиля общения
Неблагоприятный психологический климат: начальника боятся, друг другу не доверяют. Высокий уровень стресса у руководителя – он единолично несет за все ответственность и разделить ее не с кем. Высокий уровень стресса у подчиненных. Ежедневная работа под гнетом строгого начальника приводит к психосоматическим заболеваниям. Дезорганизация рабочего процесса в случае болезни, отпуска или отсутствия руководителя – без него никто не решается проявить инициативу и взять на себя ответственность. Отдыхать и болеть авторитарному начальнику категорически нельзя. Неадекватный творческий потенциал и мыслительные способности работников. Безынициативность и безответственность, отсутствие заинтересованности в результатах труда. Сотрудники привыкают к роли

исполнителей чужой воли и рассуждают с позиции «наше дело маленькое». Отсутствие развития для компании: авторитарный начальник часто смотрит на ситуацию под одним углом и не видит перспектив и возможностей. Текучесть кадров. Далеко не каждый способен долгое время работать под прессингом. Компания теряет талантливых сотрудников, которые не выдерживают подобной манеры обращения со стороны руководителя. Экономические потери компании в результате ухода ценных трудовых единиц.