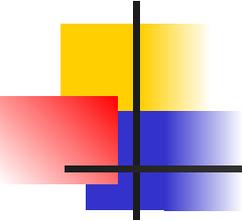


ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

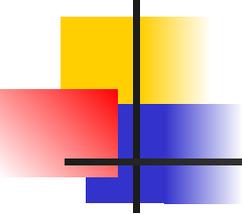
Семинар

- **Стили руководства**
- **Мотивация**
- **Управление временем**



ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

- **Короткий срок жизни продукта**
- **Предложение превышает спрос (30%) – возрастает роль сервиса**
- **Большая роль информации (о конкурентах, о применении капитала и т. д.)**
- **«Равенство» конкурентов**
- **Рост значимости интеллектуального и креативного капитала компаний**
- **Высокая скорость изменений внешних и внутренних условий**
- **Индивидуальный подход к каждому клиенту...**



ОСНОВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ:

- **Способность управлять собой.**
- **Умение ставить четкие личные цели.**
- **Упор на постоянный личный рост.**
- **Навыки решения проблем.**
- **Изобретательность и способность к инновациям.**
- **Высокая способность влиять на окружающих.**
- **Знание и использование современных управленческих подходов.**
- **Способность руководить.**
- **Умение обучать и развивать подчиненных.**

ТРИ СПОСОБА УПРАВЛЕНИЯ:

**В силу различных
внешних и внутренних
причин во всякой
организации
складывается
определенный баланс из
трех способов управления**



Три вида воздействия на сотрудника

ТРИ СПОСОБА УПРАВЛЕНИЯ:

Четкое разделение
труда, механизмы
связей между всеми
подразделениями.

Эффективна в
стабильном окружении.



Три вида воздействия на сотрудника

ТРИ СПОСОБА УПРАВЛЕНИЯ:

Взгляды и ценности,
разделяемые
большинством в компании:

цели организации,
представления
о ее будущем, традиции,
стили управления,
способы принятия
решений, нормы
поведения и т.д.



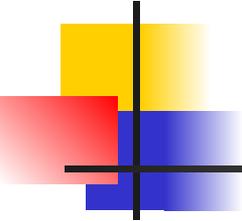
Три вида воздействия на сотрудника

ТРИ СПОСОБА УПРАВЛЕНИЯ:

10% персонала всегда будут хорошо работать.
Другие 10% будут работать плохо.
Работа остальных 80% зависит от искусства управления и стимулирования.



Три вида воздействия на сотрудника



ТРИ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

I. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СЕМЬЯ

Доминирующий вид управления персоналом –
личное воздействие
посредством устного или письменного приказа.

II. ОРГАНИЗАЦИЯ - ЖЕСТКАЯ СИСТЕМА

Доминирующий вид управления персоналом –
организационная структура
плюс личное воздействие.

III. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ

Доминирующий вид управления персоналом –
организационная структура
и корпоративная культура.

ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ?

Функции руководителя:

- **Планирование**
- **Организация**
- **Принятие решений**
- **Мотивация**
- **Контроль**

**Управление временем -
своим и подчиненных**
**Переговоры на
различных уровнях**

**Управление
персоналом**

**Стиль
руководства**

ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ?

Стиль руководства

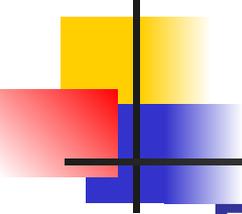
- это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы **ОКАЗАТЬ НА НИХ ВЛИЯНИЕ** и побудить их к достижению **ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Поведенческий
подход

Стиль зависит от особенностей
руководителя: поведение,
характер.

Ситуативный
подход

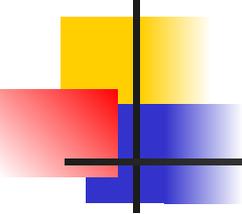
Стиль зависит от ситуации и
гибкости руководителя.



СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Поведенческий подход (исследования Курта Левина)

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Сильные стороны	Внимание к срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера



СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Поведенческий подход (исследования Д. МакГрегора)

Теория X

Люди – «лежачие камни»:
они ленивы, избегают ответственности и ждут,
чтобы ими руководили.
Для них нужен командный стиль управления.
Людей надо заставлять, принуждать,
заинтересовывать материально.

Теория Y

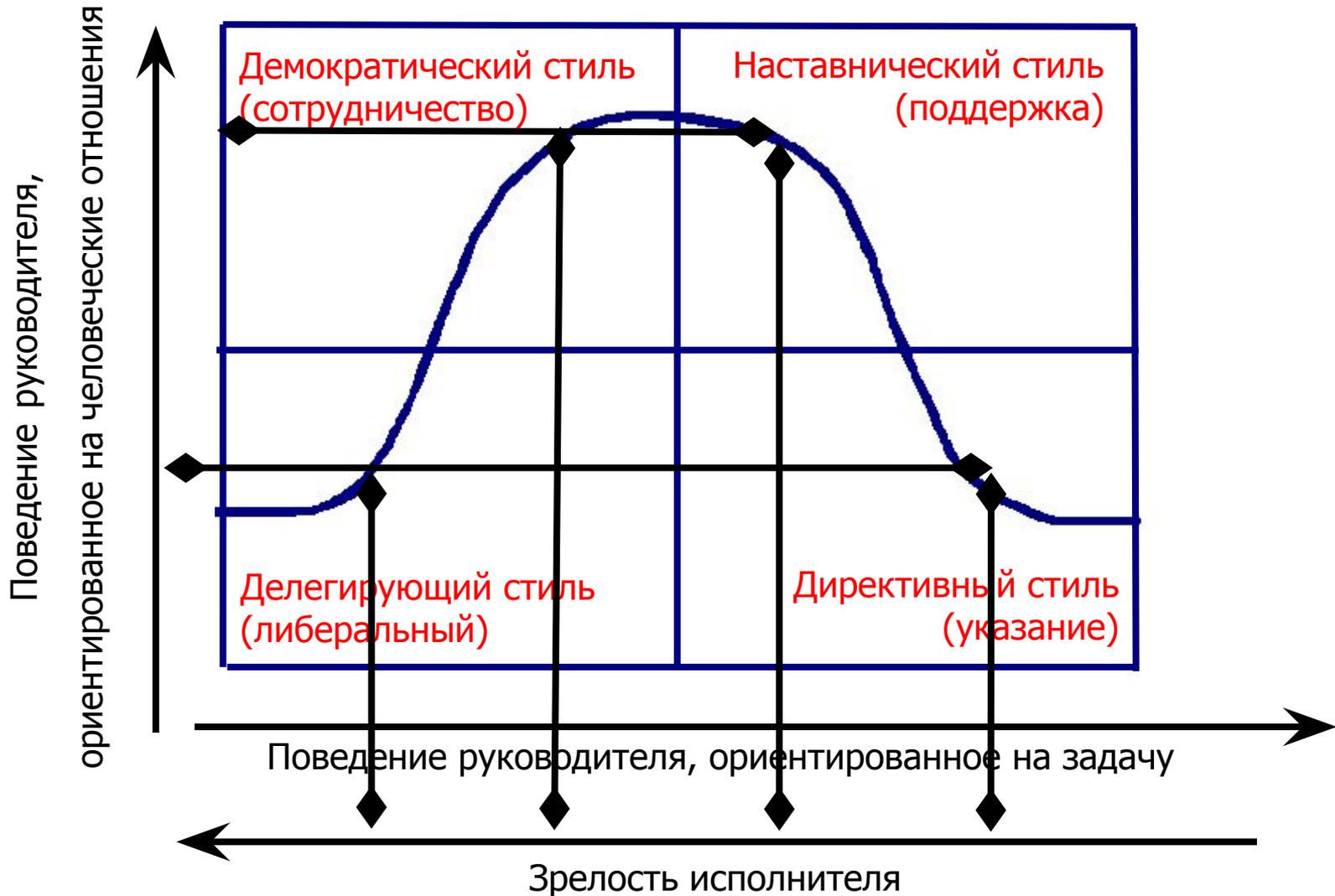
Люди любят работать. Преданны организации.
Инициативны, и материальные стимулы для них
– не главное. Поэтому для реализации
людского потенциала наиболее подходит
демократический стиль управления.

Теория Z

По У. Оучи. Человек по природе –
коллективист, жаждущий раскрыть свой
потенциал

СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Ситуативный подход (П. Херси и К. Бланшар, и др.)



УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

«Точность – вежливость королей и долг всех добрых людей» Людовик XIV

- **Хватает ли Вам времени?**
- **Что означает для Вас время?**
- **Как Вы обращаетесь со своим временем?**
- **Сколько времени у Вас осталось?**



-
- **Довольны ли Вы в целом своими ответами?**
 - **Какой вопрос произвел на Вас самое сильное впечатление?**

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ



ЦЕЛЬ



ПЛАН



ВРЕМЯ

S (Specific)	Цель должна быть конкретна
M (Measurable)	Цель должна быть измерима
A (Achievable)	Цель должна быть достижима
R (Related)	Цель должна быть взаимосвязана с другими целями
T (Time-bound)	Цель должна быть определена во времени

ПРИНЦИП ЭЙЗЕНХАУЕРА

Срочные
Важные

A

B

Важные
Несрочные

Несрочные
Неважные



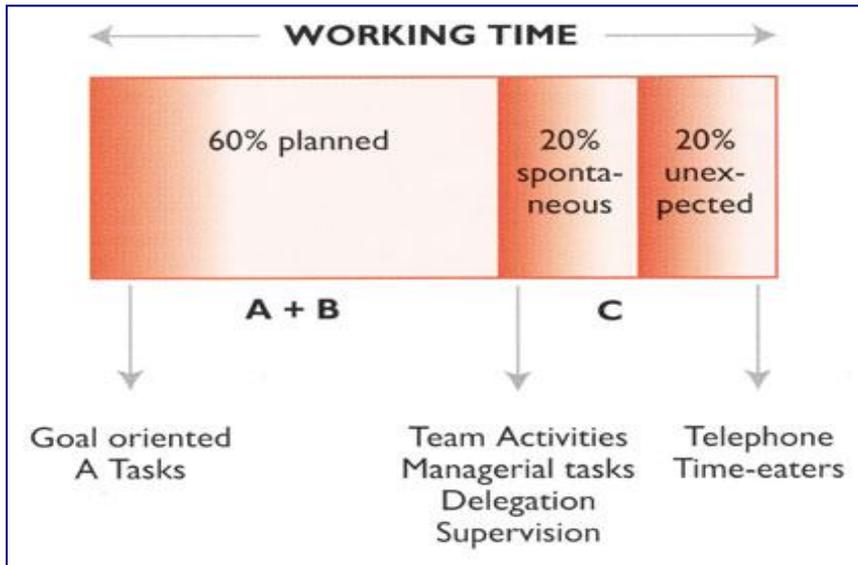
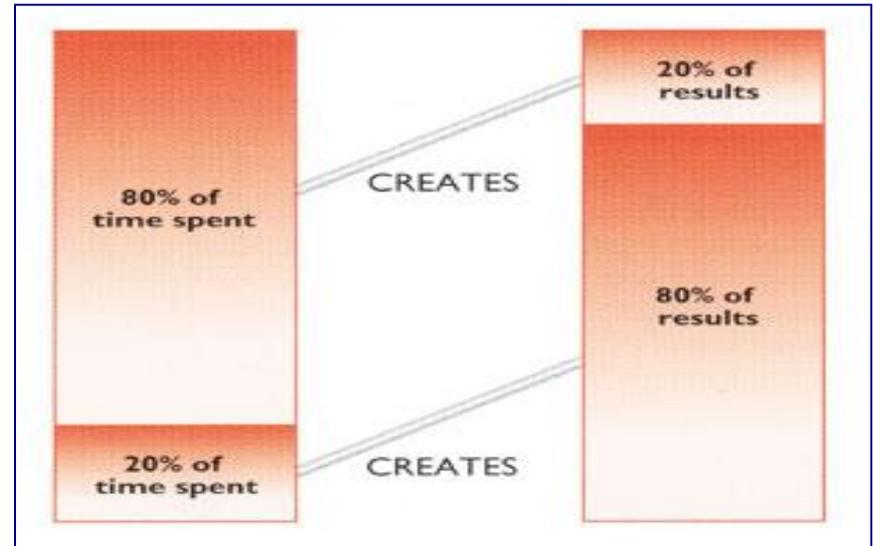
C

Срочные
Неважные

ПРИНЦИП ПАРЕТО

Мы используем 20 % информации в течении 80% времени.

А 20% клиентов обеспечивают 80% работы.



ПРАВИЛО 60:20:20

Планируем только 60%

Незапланированные события – 20%

Непредвиденные случаи (страховка) – 20%

Система Б. ФРАНКЛИНА

ПЛАН НА ДЕНЬ

КРАТКОСРОЧНЫЙ ПЛАН

ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПЛАН (НА ГОДЫ)

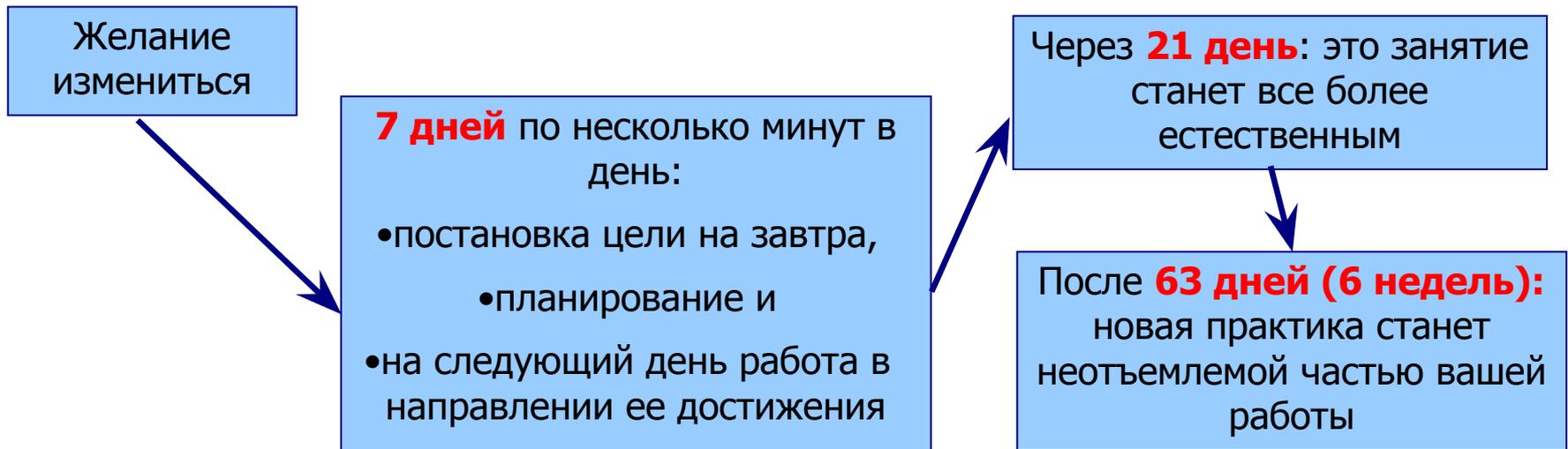
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

ГЛОБАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ

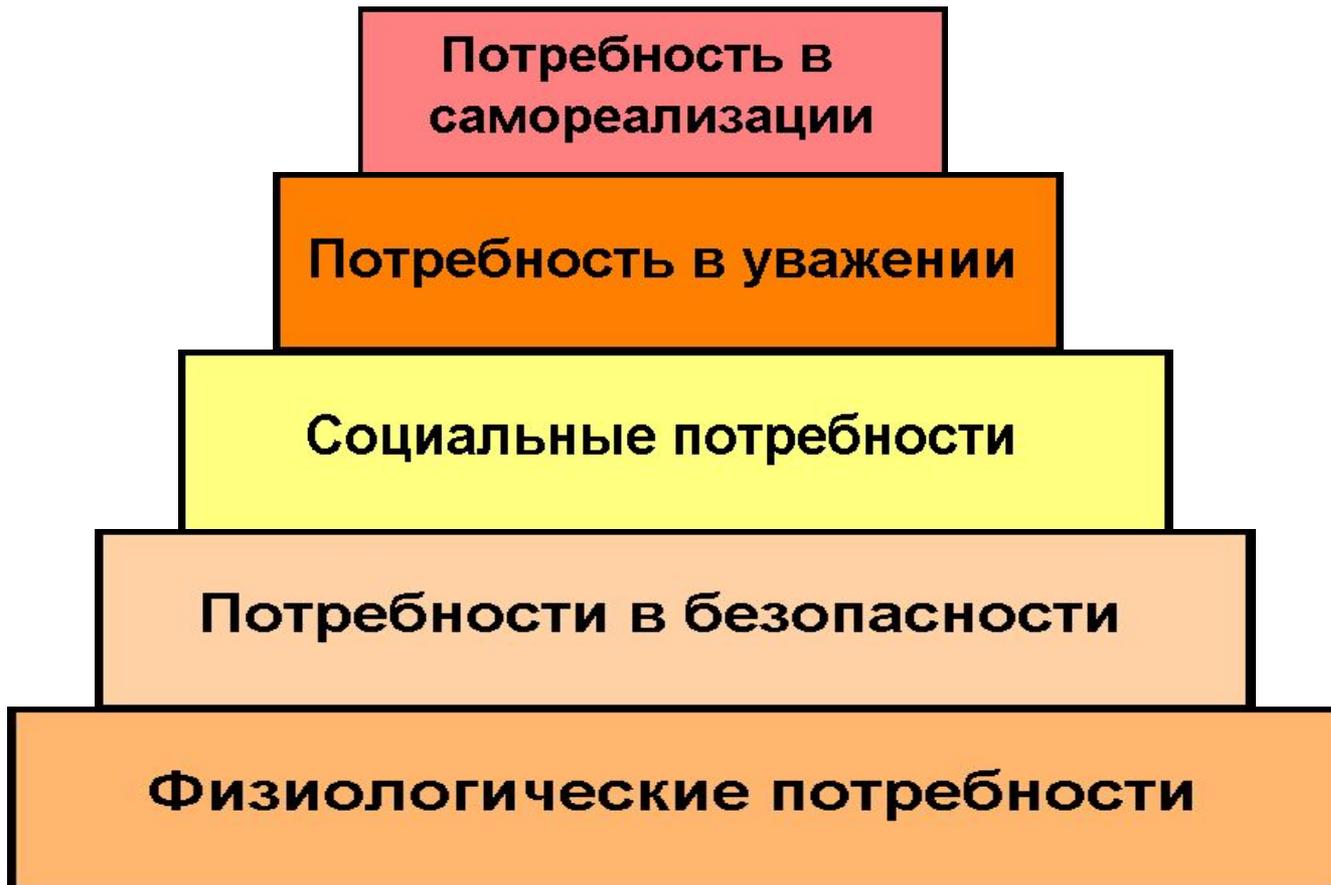
**ГЛАВНЫЕ ЖИЗНЕННЫЕ ЦЕННОСТИ ЧЕЛОВЕКА – ТО,
ЧЕГО ОН ХОЧЕТ ОТ ЖИЗНИ**

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

- Определите личные «поглотители времени» и уменьшите их влияние.
- Правильно расставляйте приоритеты.
- Группируйте похожие виды деятельности.
- Планируйте приоритетные дела на то время, когда Ваша энергия находится на пике подъема.



Иерархия потребностей А. Маслоу



МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

Содержательные теории

Теория Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

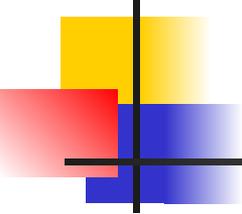
Отсутствие или недостаток развития этих факторов порождают неудовлетворенность. Но, если они удовлетворены, они не служат источником мотивации.

Отсутствие или недостаток развития этих факторов не приводят к неудовлетворенности. Но, если они удовлетворены, они побуждают к большей эффективности.

Теории ОЖИДАНИЙ И СПРАВЕДЛИВОСТИ: Виктор Врума, Л. Портер - Э. Лоулер.

Работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.

Люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками. Если люди считают, что в отношении них допущена несправедливость, их мотивация снижается и они стремятся снизить интенсивность своих усилий.



МЕНЕДЖЕР ОДНОЙ МИНУТЫ

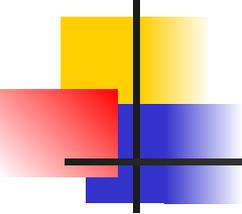
Цель «одной минуты»: **Определить проблему, т. е. установить, что необходимо получить в результате**

Похвала «одной минуты»:

Величайший принцип управления – вознаграждаемое поведение повторяется.

Критика «одной минуты»:

Если ошибку подчиненного пропустить, она будет тиражироваться.



МЕНЕДЖЕР ОДНОЙ МИНУТЫ

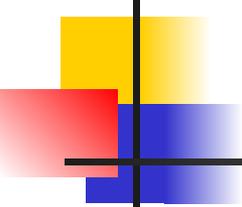
87% исполнителей после похвалы улучшают свою работу, в то время как 40-50% сотрудников после публичного разноса в течение двух-трех месяцев работают хуже.

Похвала «одной минуты»:

Величайший принцип управления – вознаграждаемое поведение повторяется.

Критика «одной минуты»:

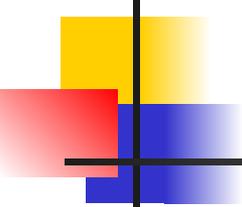
Если ошибку подчиненного пропустить, она будет тиражироваться.



МЕНЕДЖЕР ОДНОЙ МИНУТЫ

Похвала «одной минуты»:

- **Говорите сотрудникам прямо, как они справляются с работой**
- **Хвалите сотрудников немедленно.**
- **Объясните сотрудникам, что они сделали правильно, и будьте последовательны.**
- **Скажите сотрудникам, как вам приятно от того, что они сделали правильно, какая это помощь организации и другим членам коллектива.**
- **Помолчите некоторое время, чтобы дать им проникнуться тем, как вам это приятно.**
- **Поощрите их продолжать в том же духе.**
- **Пожмите руку или прикоснитесь, чтобы они почувствовали, что вы поддерживаете их успех в организации.**



МЕНЕДЖЕР ОДНОЙ МИНУТЫ

Критика «одной минуты»:

- Четко и точно объясните, что именно сотрудник сделал неправильно.
- Скажите сотруднику, какие чувства у вас возникают по этому поводу. Объясните, какие последствия для дела будет иметь его ошибочное поведение.
- Спросите сотрудника, как он хочет улучшить ситуацию, и выскажите свое мнение о его предложениях.
- Договоритесь, как вы оба будете действовать, чтобы покончить со всем этим, и обговорите сроки.
- Перейдите от критики к похвале. Скажите сотруднику, что Вы высоко цените его за прошлую работу и знаете о его большом потенциале в работе. Ссылайтесь при этом на прошлые успехи.
- Пожмите руку или прикоснитесь, чтобы оказать поддержку, дайте понять, что вы искренне за него переживаете, цените его и уверены в нем.

Спасибо за внимание

22 октября 2010 г.

Группа консультантов по работе с персоналом

Санкт-Петербург **8(904) 5166040**

Мы предлагаем Консультанты Мастерская HR-Проекты Модули проектов Тренинги Консультации Контакты

Мы предлагаем | Вход

Статьи

- [Будни администратора](#)
- [Задачи HR-отдела](#)
- [Запугивать или убеждать?](#)
- [Обучающая среда?](#)
- [Оценка или аттестация?](#)
- [О книге сотрудника](#)
- [Ситуации на обучении](#)
- [Оценка умения говорить](#)
- [Адаптация кандидата](#)
- [Азбука управления \(АВС\)](#)
- [Обучение медсестер](#)
- [Пример отчета после тренинга](#)
- [Проф.выгорание мед.персонала](#)

Основа эффективных достижений развивающейся компании – **работающая обучающая среда**. Мы предлагаем профессиональные консультационные услуги **"под ключ"** в области психологического обеспечения малого и среднего бизнеса.

Наши менеджеры могут проконсультировать руководителя по многочисленным вопросам, связанным с управлением сотрудниками или взять многие из этих вопросов "на себя": подобрать персонал, с Вашей помощью адаптировать его к должности, провести модульную программу по формированию определенных навыков, выработать критерии оценки эффективной работы сотрудников, провести оценку работы сотрудников, и в конце концов организовать систему корпоративных мероприятий. Мы рекомендуем не ограничиваться проведением разового тренинга (хотя это и возможно в случае недостаточно развитого определенного навыка), а реализовать **ПРОЕКТ**, который будет специально разработан для Вашей фирмы.

ПРОЕКТ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ

СТОМАТОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

МЕДИЦИНСКИЙ ПРОЕКТ

ОБУЧАЮЩИЕ ПРОГРАММЫ

Каждый из сотрудников "Группы HR консультантов" позиционирует себя как **независимый консультант**, который имеет постоянное место работы (директора или менеджера по персоналу, тренинг-менеджера, рекрутера или старшего администратора...) и при этом достаточно волен для того, чтобы братья за какие-то параллельные проекты, реализуя, таким образом, свой опыт и творческую энергию. Нас можно называть фрилансерами в области психологического консультирования бизнеса.

Наш консультант придет в Вашу компанию как один из постоянных сотрудников, в ограниченные сроки (2-4 месяца) поработает над решением задач, разработает процедуры и технологии, и впоследствии передаст их для воспроизведения постоянному ключевому сотруднику, которого можно будет подобрать из числа уже работающих (лучший вариант) или найдет нового.

[Посетить сайт Группы](#) Посетить сайт Группы [HR](#) Посетить сайт
Группы HR [консультантов \(г. Санкт-Петербург\)](#).

Автор: [Светлана Ершова](#), руководитель проектов, ведущий тренер-аналитик группы HR.