



КУРС:
Эффективный руководитель.
Ключевые навыки
управления.

Дубровина Ольга

- Бизнес-тренер
- Конфликтолог-медиатор
- Преподаватель БШ УрФУ
- Преподаватель ТУ УГМК.

- Я - ПРАКТИК
- Я - ПРОДАЮ
- Я - ОБУЧАЮ



A man in a dark suit, light blue shirt, and red tie is pointing his right index finger towards a digital interface. The interface features a grid of semi-transparent hexagons in shades of grey and white, with some hexagons containing faint circular icons. The background is a soft, out-of-focus blue.

8

**УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
НАВЫКОВ**

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

- **Стиль руководства**
- **Постановка задач**
- **Планирование**
- **Тайм-менеджмент**
- **Контроль, инструменты контроля, система контроля**
- **Делегирование полномочий**
- **Построение эффективных коммуникаций, управление конфликтами**
- **Мотивация сотрудников**

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Изучить стили управления
2. Определить личный стиль управления
3. Разобраться в какой рабочей ситуации какой стиль управления лучше применить.



ТРИ БАЗОВЫЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

АВТОРИТАРНЫЙ

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТИЛЯ.

01 Принятие решений

02 Мотивация сотрудников

03 Контроль

04 Дисциплина

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАВИСИТ ОТ

СИТУАЦИЯ

ЧЕЛОВЕК

ЗАДАЧА





ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

МОДЕЛЬ "ВОДКИ" ЗАДАЧА ДОЛЖНА БЫТЬ:

В

ВДОХНОВЛЯЮЩАЯ

О

**ОГРАНИЧЕННАЯ
ПО ВРЕМЕНИ**

Д

ДОСТИЖИМАЯ

К

КОНКРЕТНАЯ

И

ИЗМЕРИМАЯ

МОДЕЛЬ «ВОДКИ»

	ЦЕЛЬ должна быть!	<i>Цель должна быть:</i>	<i>Вопросы</i>
В	Вдохновляющая	Мотивация	<i>Зачем? Для чего? (моя выгода, выгода компании, сотрудника)</i>
О	Ограниченная по времени	Временные рамки	<i>Когда? Начало, окончание задачи, предоставление результата</i>
Д	Дерзкой, но достижимой	Есть необходимые ресурсы	<i>Чем? Время, деньги, люди, опыт, информация</i>
К	Конкретной	<i>Что и как делать</i>	<i>Что и как? Пошаговые действия, результат</i>
И	Измеримая	<i>Показатель. Критерий оценки.</i>	<i>Как оценивать? «Сколько вешать в граммах?»</i>

ПРАВИЛА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ СОТРУДНИКА ПРИ ПОЛУЧЕНИИ ЗАДАЧИ:

В: ВДОХНОВЕНИЕ: Знаете, почему Вам поручил?

О: ОГРАНИЧЕННОСТЬ ПО ВРЕМЕНИ: Когда нужно выполнить? Когда должен быть промежуточный результат

Д: ДОСТИЖИМОСТЬ: Что Вам для этого нужно? Достаточно ли то, что есть?

К: КОНКРЕТНОСТЬ: Что будете делать? С чего начнете?

И: ИЗМЕРИМОСТЬ: Что должно получиться? В какой форме предоставите результат?

ПЛАНИРОВАНИЕ. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

**Развить практические навыки
эффективного управления
рабочим и личным временем**





- Батюшка, скажите,
а я правильно живу?
- Правильно, сын мой. Но зря.

ЗАДАЧИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ -
ИСКУССТВО
ЭФФЕКТИВНОЙ
Организации времени.**

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ -
ИСКУССТВО
ЭФФЕКТИВНОЙ
Организации времени.**

ЗАДАЧИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА



Помочь человеку организовать свое время так, чтобы с меньшими усилиями и в кратчайшие сроки достигать своих целей.

**ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ -
ИСКУССТВО
ЭФФЕКТИВНОЙ
Организации времени.**

ЗАДАЧИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА



Помочь человеку организовать свое время так, чтобы с меньшими усилиями и в кратчайшие сроки достигать своих целей.



Успевать больше, уставая меньше.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ - ИСКУССТВО ЭФФЕКТИВНОЙ Организации времени.

ЗАДАЧИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА



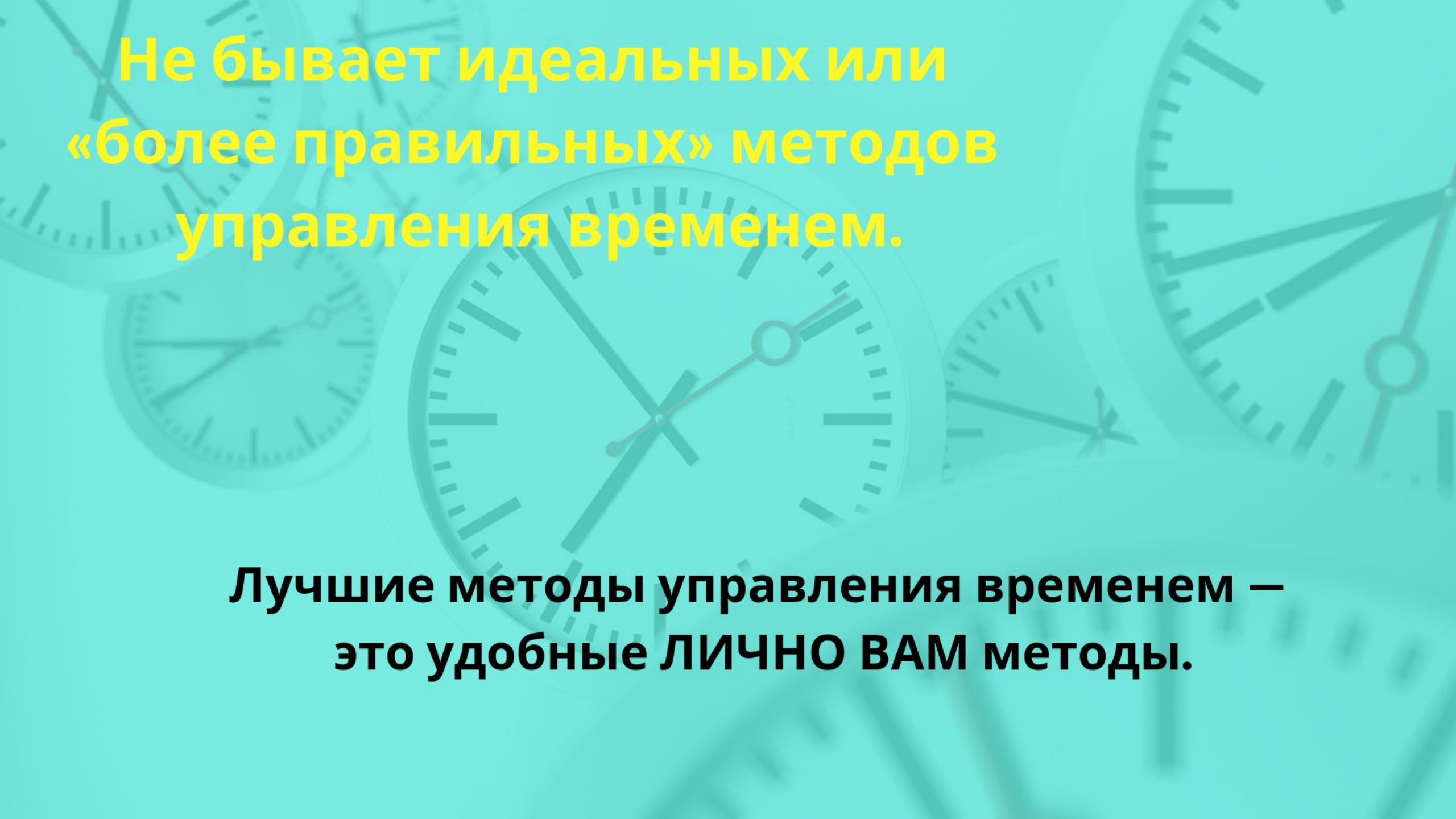
Помочь человеку организовать свое время так, чтобы с меньшими усилиями и в кратчайшие сроки достигать своих целей.



Успевать больше, уставая меньше.



Выбраться из рутины мелких и неважных дел и высвободить время для самого главного и важного в жизни.



**Не бывает идеальных или
«более правильных» методов
управления временем.**

**Лучшие методы управления временем –
это удобные ЛИЧНО ВАМ методы.**

Не бывает идеальных или «более правильных» методов управления временем.

1. Легкость и простота применения.
2. Экономичность.
3. Эффективность.
4. Естественность..
5. Положительные эмоции.

Лучшая система управления временем — это **СОБСТВЕННАЯ СИСТЕМА**
Но, чтобы это произошло, надо сначала хотя бы попробовать то, что уже изобрели до тебя!

ОСНОВЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА



ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

ПРИОРИТЕТЫ

КАЛИБРОВКА

ПЛАНИРОВАНИЕ

КАЛИБРОВКА

A hand holding a vintage pocket watch with a white face and black numbers, set against a teal background with a floral pattern. The watch face has the words 'CITY WATCH' and 'Chicago' on it. The background is a teal color with a pattern of small white flowers and leaves.

**ЧУВСТВО ВРЕМЕНИ -
«ВНУТРЕННИЕ ЧАСЫ»**

ЗНАЧЕНИЕ «Чувства времени» в практической деятельности

**Точность
планирования**

**Управление
собой во
время
работы**

**Контроль
стресса**

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ЧУВСТВА ВРЕМЕНИ



КАЛИБРОВКА

ХРОНОМЕТРАЖ



ПЛАНИРОВАНИЕ.

**Никогда не начинайте день,
если он еще не распланирован
на бумаге.**

МЕТОД АЛЬПЫ

ПОТРАТИВ ВСЕГО НЕСКОЛЬКО МИНУТ,
МОЖНО ОПТИМАЛЬНО
РАСПЛАНИРОВАТЬ ВСЕ ДЕЛА.

АЛГОРИТМ ВАШИХ ДЕЙСТВИЙ:

Шаг 1. Составление заданий – задач дня.

Шаг 2. Напротив каждой задачи поставьте приблизительное время.

Шаг 3. ПРИНЦИП 60/40 .

Шаг 4. Установить однозначные приоритеты в делах

Шаг 5. Необходимо проанализировать сделанное за день.



НАПИШИТЕ ПЛАН СВОЕГО ДНЯ ПО МЕТОДУ АЛЬПЫ

№	Задача	Длительность	Приоритет	Делегировано
	Сумма не более 60% времени в минутах			



ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ.

ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ - ЭТО

-  *Получение сведений о фактическом состоянии дел*
-  *Обратная связь задействованных в процессе субъектов*



**Контроль - это та
профессиональная услуга,
которую руководитель должен
оказывать своим сотрудникам.**

СИСТЕМА КОНТРОЛЯ

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ



КТО

КОГО

ЧТО

КАК (инструменты)

КАКИЕ результаты

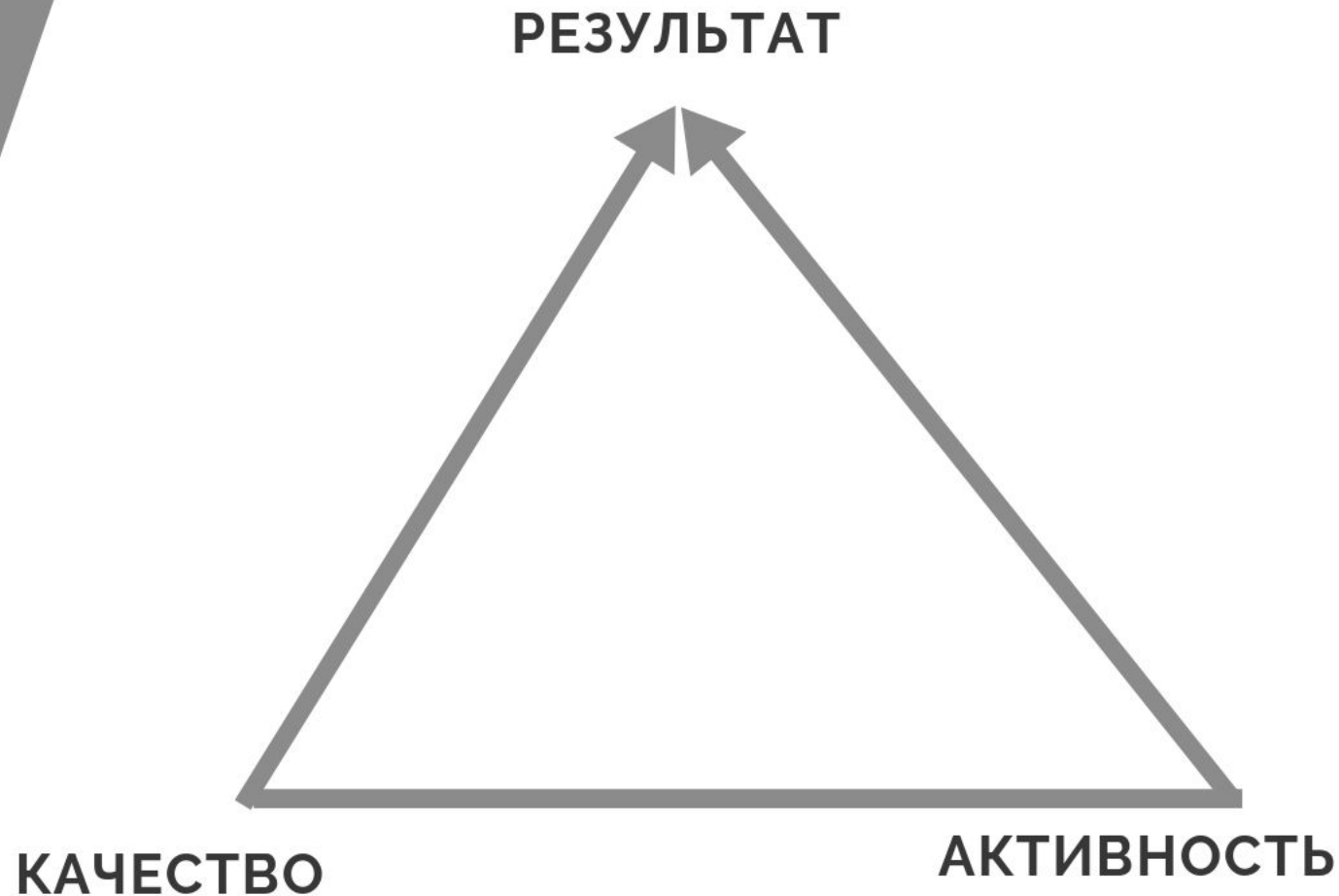
КАКИЕ критерии оценки

АНАЛИЗ – ВЫВОДЫ – КОРРЕКТИРОВКА

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

КОНТРОЛЬ

**Ключевые
показатели**



ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

ОТЧЕТЫ
ПОКАЗАТЕЛИ

ОПРОС
СОТРУДНИКОВ

ОПРОС
ПАРТНЕРОВ,
СМЕЖНИКОВ

НАБЛЮДЕНИЕ



ВИДЫ КОНТРОЛЯ



Итоговый контроль или контроль по результату.



Предварительный контроль



Пошаговый контроль или поэтапный или по ключевым результативным областям



Периодический контроль (~ отчетность, мониторинг)



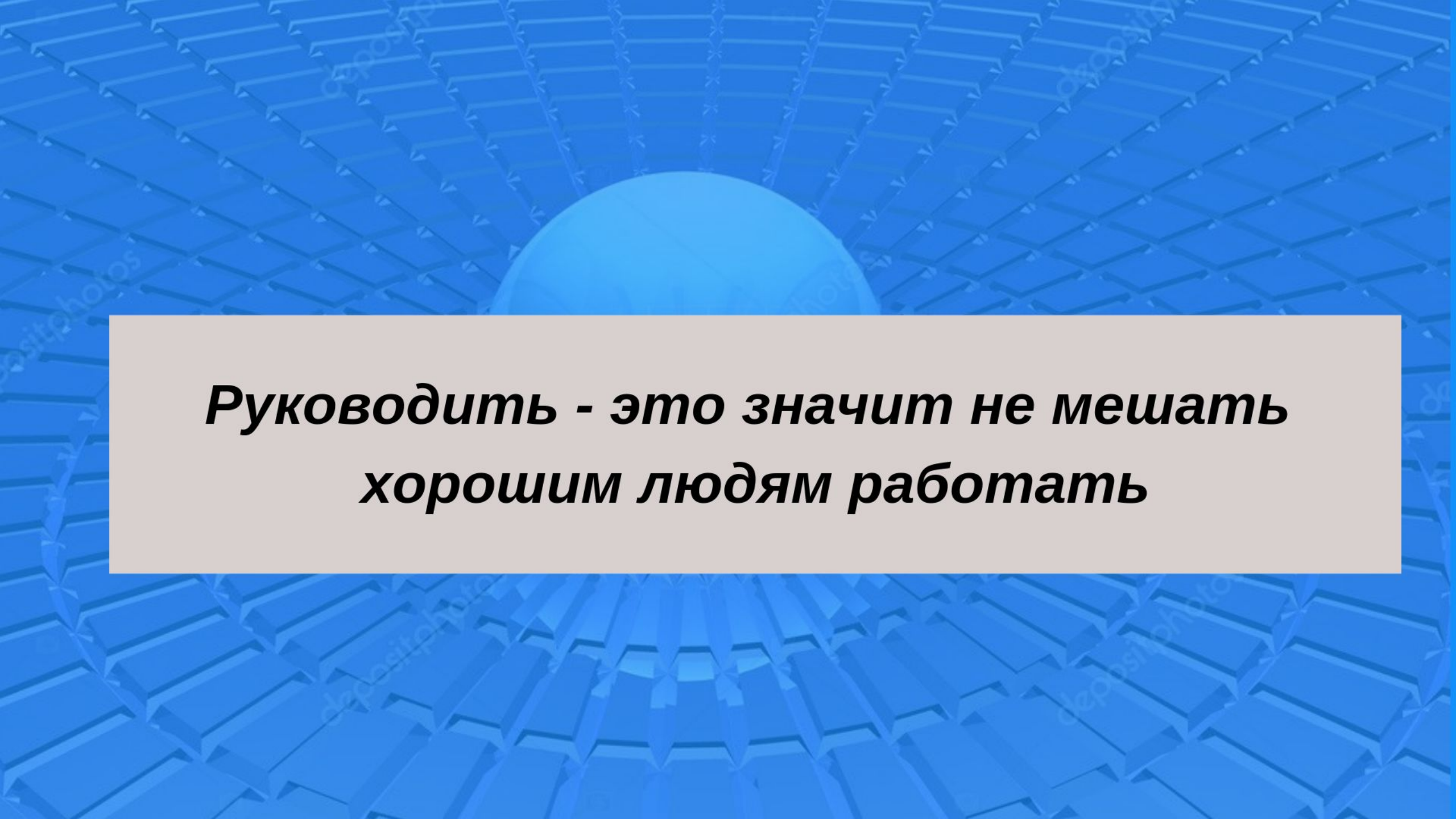
Выборочный контроль (~ аудит, полевой контроль)



Процессный контроль

ОШИБКИ КОНТРОЛЯ

- *Бессистемный контроль «от случая к случаю»*
 - *Тотальный контроль*
 - *Скрытый контроль*
 - *Формальный контроль*
 - *Контроль, как недоверие, наказание*
 - *Контроль без обратной связи*
 - *Контроль с целью найти виноватого*
 - *Контроль с необъективной оценкой*
-



***Руководить - это значит не мешать
хорошим людям работать***



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

***"Делая меньше,
достигай больше!"***

***Делать все самому, как можно лучше
ИЛИ
Организовать других сделать все, как
можно лучше.***

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ:


*Передача задач и полномочий лицу,
которое принимает на себя
ответственность за их выполнение*

Следствие делегирования:

**Расширение зоны
ответственности сотрудника.
Передача полномочий,
которых ранее у сотрудника
не было**

Следствие постановки задач:

**Выполняются новые или
текущие задачи в рамках
прежней ответственности и
прежних полномочий**

Three yellow-green birds, likely canaries, are perched on a dark branch against a solid blue background. The bird on the left is facing right. The two birds on the right are facing each other, with their heads close together. A semi-transparent white rectangular box is overlaid on the lower half of the image, containing text.

***Не для того покупают канарейку,
чтобы петь за нее.***

ЧТО МЕШАЕТ ДЕЛЕГИРОВАНИЮ?

БАРЬЕР 2

Навыки делегирования не развиты

- Неумение объяснить доступно
- Слабые навыки влияния и мотивирования

БАРЬЕР 1

Обстоятельства или неготовность сотрудников

- Высокие риски невыполнения
- Неопытные сотрудники.
- Срочная или сложная задача

БАРЬЕР 3

Установки и отношение

- Боязнь потерять власть и/или контроль за ситуацией
- Если хочешь, чтобы это было сделано хорошо, сделай это сам!

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ



Я сделаю это быстрее

Я сделаю это лучше

Мне нравится это делать самому

Я привык это делать сам

ЛОВУШКИ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ



АНАЛИЗ ПЕРЕД ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ

**ЧТО Я
ДЕЛАЮ?**

**ЗАЧЕМ Я
ДЕЛАЮ?**

**КТО ЭТО
МОЖЕТ
ДЕЛАТЬ
СЕЙЧАС?**

**КОГО
МОЖНО
НАУЧИТЬ
ДЕЛАТЬ
ЭТО?**



ЭФФЕКТИВНЫЕ ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

ЦИТАТА

**Самая главная формула успеха -
знание, как обращаться с людьми.**

Теодор Рузвельт

СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ

УМЕНИЕ ВОСПРИНИМАТЬ
КОММУНИКАТИВНЫЕ
СИГНАЛЫ

УМЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЬ
КОММУНИКАТИВНЫЕ
СИГНАЛЫ

- ВЕРБАЛЬНЫЕ
- НЕВЕРБАЛЬНЫЕ
- ПАРАВЕРБАЛЬНЫЕ

55%

ЯЗЫК ТЕЛА


38%

ГОЛОС

7%

СЛОВА





ПРАВИЛА ПОЗИТИВНОГО КОНТАКТА:

- УЛЫБКА**
- КОНТАКТ ГЛАЗАМИ**
- ПРИВЕТСТВИЕ**
- ИМЯ**
- ВЕЖЛИВАЯ**
- (ПОЗИТИВНАЯ ФРАЗА)**



ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

ЦИТАТА

**Человеку нужно два года,
чтобы научиться говорить,
и пятьдесят,
чтобы научиться молчать...**

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ - ЭТО



ИСКУССТВО ПОНИМАНИЯ

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ ВСЕМ "ТЕЛОМ"

РАСПОЛАГАЕТ К СЕБЕ СОБЕСЕДНИКА

ПОКАЗЫВАЕТ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

ЦИТАТА

**Лучший собеседник не тот,
кто умеет хорошо говорить,
а тот, кто умеет хорошо
слушать.**



УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

КОНФЛИКТ — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений, позиций людей в процессе взаимодействия.

ЦИТАТА

«Мудрый человек всегда найдёт способ, чтобы не начать войну.»

Ямамото

И.

Формула конфликта

Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций..

ЦИТАТА

**Если у вас нет конфликта,
видимо, вы умерли.**

Разрешить конфликт - это



- Устранить конфликтную ситуацию (понять и устранить причину конфликта)



- Исчерпать (не допускать) инцидент

**Конфликтная ситуация – это диагноз болезни,
имя которой «КОНФЛИКТ»**

Конфликтогены - это

слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта



Основные типы конфликтогенов:

- СТРЕМЛЕНИЕ К ПРЕВОСХОДСТВУ
- ПРОЯВЛЕНИЕ АГРЕССИВНОСТИ
- ПРОЯВЛЕНИЕ ЭГОИЗМА
- НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ И ЭТИКИ
- НЕЧЕСТНОСТЬ, НЕИСКРЕННОСТЬ
- НЕБЛАГОПРИЯТНОЕ СТЕЧЕНИЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ



ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ.

ЦИТАТА

**К каждому подбирать отмычку.
Это и есть искусство управлять людьми.
Бальтасар Грасиан**

ТЕСТ ГЕРЦБЕРГА

МОТИВАТОРЫ - ДЕМОТИВАТОРЫ

Гигиенические факторы Герцберга:

- *гигиенические факторы – просто должны быть*
- *политика фирмы и администрации;*
- *условия работы;*
- *заработок;*
- *межличностные отношения начальников с подчиненными;*
- *степень непосредственного контроля за работой.*

Мотивация по Герцбергу:

- *Наиболее распространены такие мотиваторы и их комбинации как:*
- *Карьера*
- *Статус (как уважение и положение в коллективе)*
- *Результат*
- *Коллектив (команда)*
- *Интересная работа*
- *Четкая постановка цели*
- *Признание/ Похвала / Одобрение*
- *Стабильность*

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ - МОТИВАТОРЫ

ФАКТОРЫ

НЕТ

ЕСТЬ

Гигиенические

Демотивирует

Не дает дополнительной
мотивации

Мотиваторы

Демотивирует

Мотивирует

ИНСТРУМЕНТ «ОБОСНОВАТЕЛЬ»

Два золотых вопроса...

- Ради чего?

- Какой ценой?

Затраты

- время
- усилия
- нервы
- энергия
- деньги



ВЫИГРЫШ

МОТИВАТОР СТРАХ

- **МОЩНАЯ ЭМОЦИЯ –**
- **СИЛЬНЫЙ МОТИВАТОР**
- **СТИМУЛ**
- **ВЕКТОР ПРИНУЖДЕНИЯ**

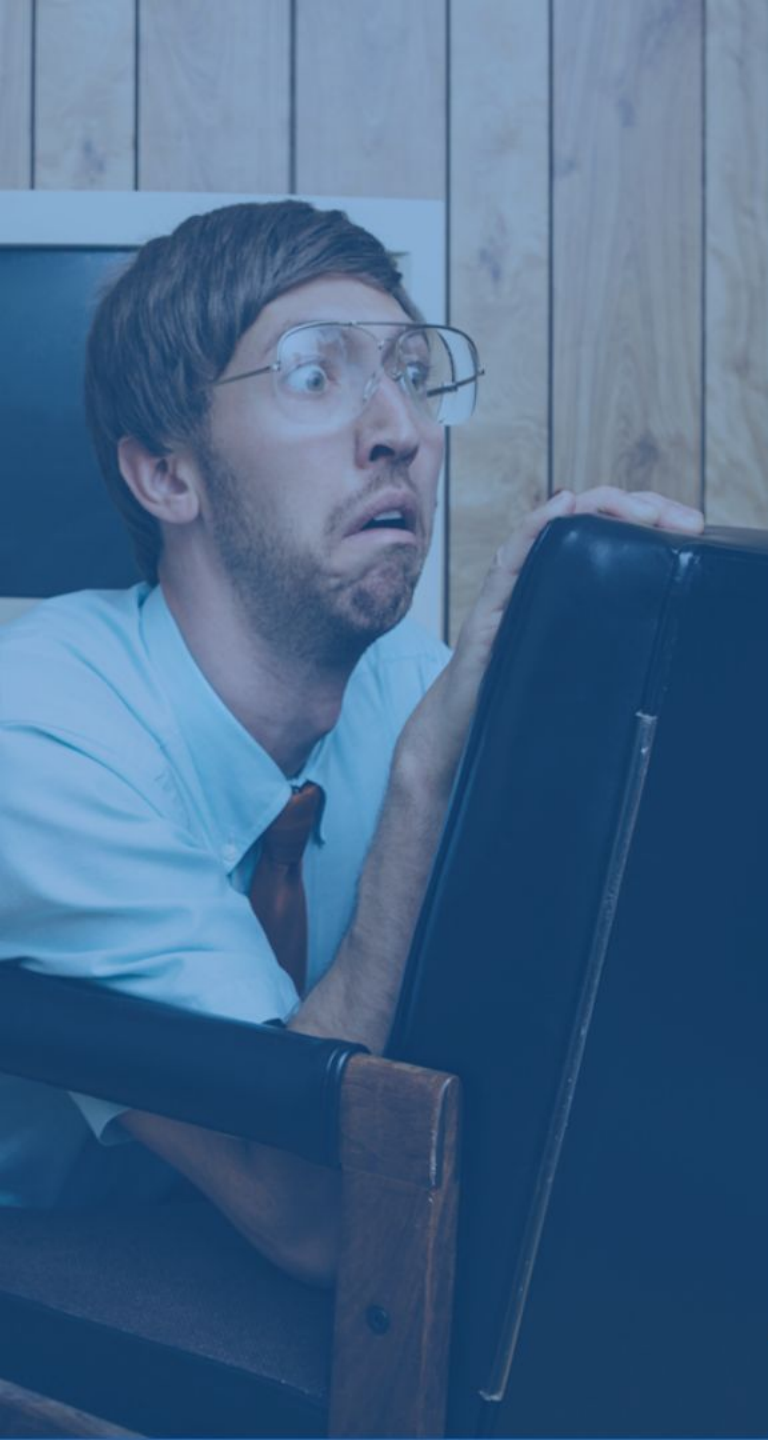
*Страх упущенной возможности:
ты пропустил встречу,
пропустил обучение,
ты упустил свой шанс заработать
больше денег
– меньше достанется твоей семье,
твоим детям*

**Руководитель должен
уметь пользоваться
инструментами
наказания.**

**СТРАХ, как инструмент наказания
можно применять, ТОЛЬКО редко,
НО уметь нужно обязательно.**

3 минуса мотиватора «Страх»:

- 1. Долго не удержать, притупляется*
- 2. Не удержать профессиональных работников*
- 3. Рабы качественно работать не могут*



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

