

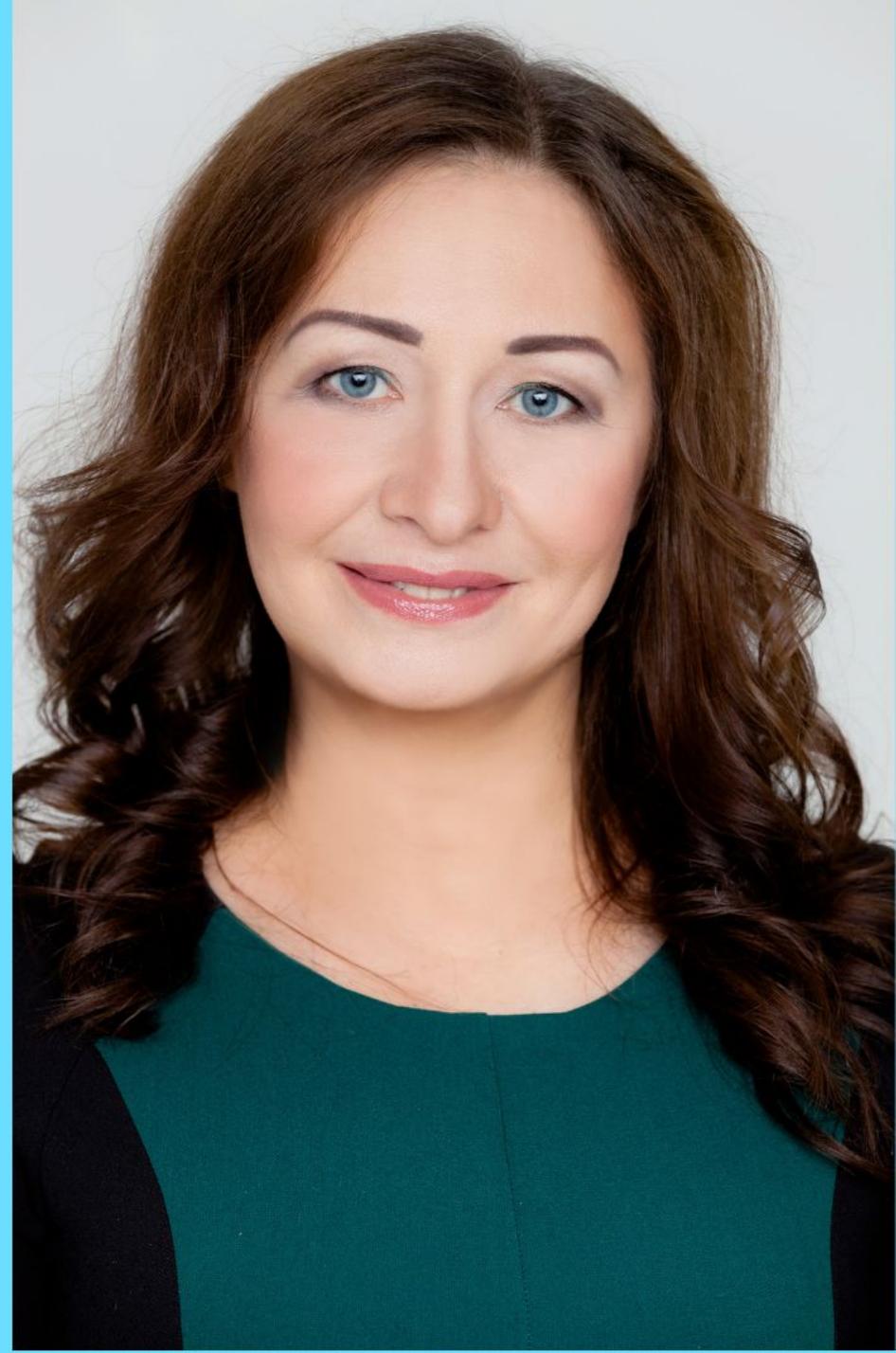


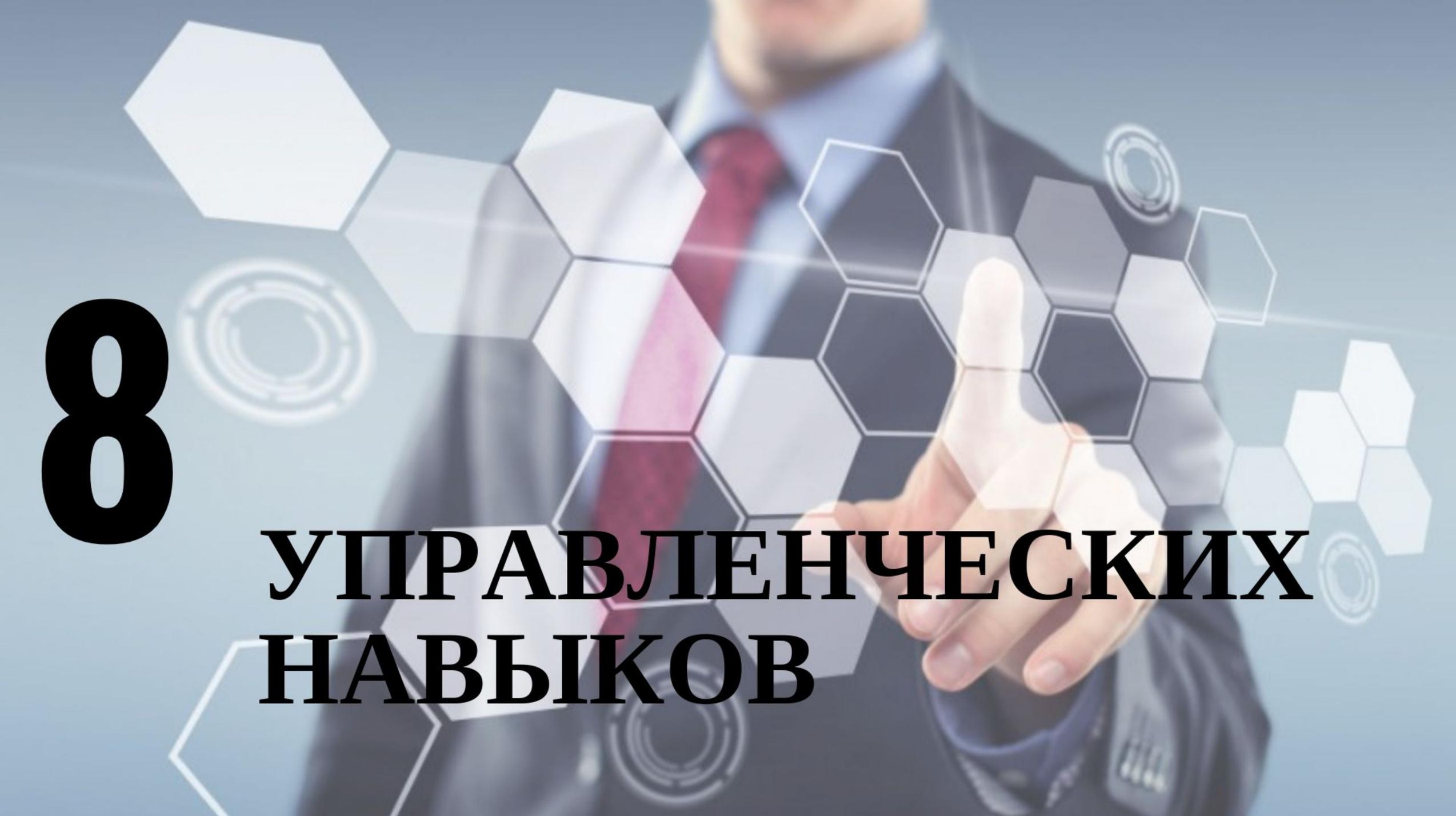
**КУРС:**  
**Эффективный руководитель.**  
**Ключевые навыки**  
**управления.**

# 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»

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



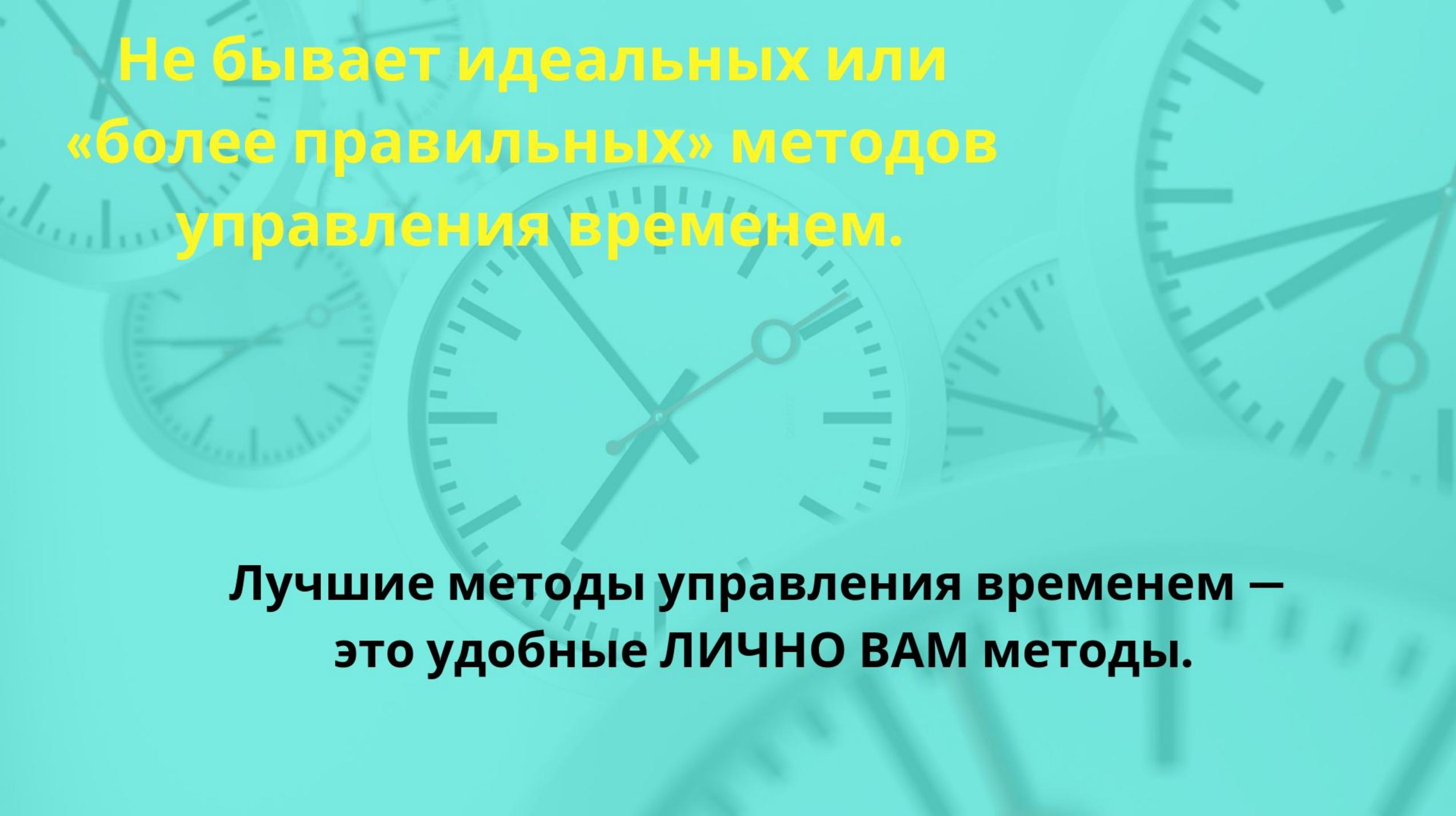
Помочь человеку организовать свое время так, чтобы с меньшими усилиями и в кратчайшие сроки достигать своих целей.



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.**

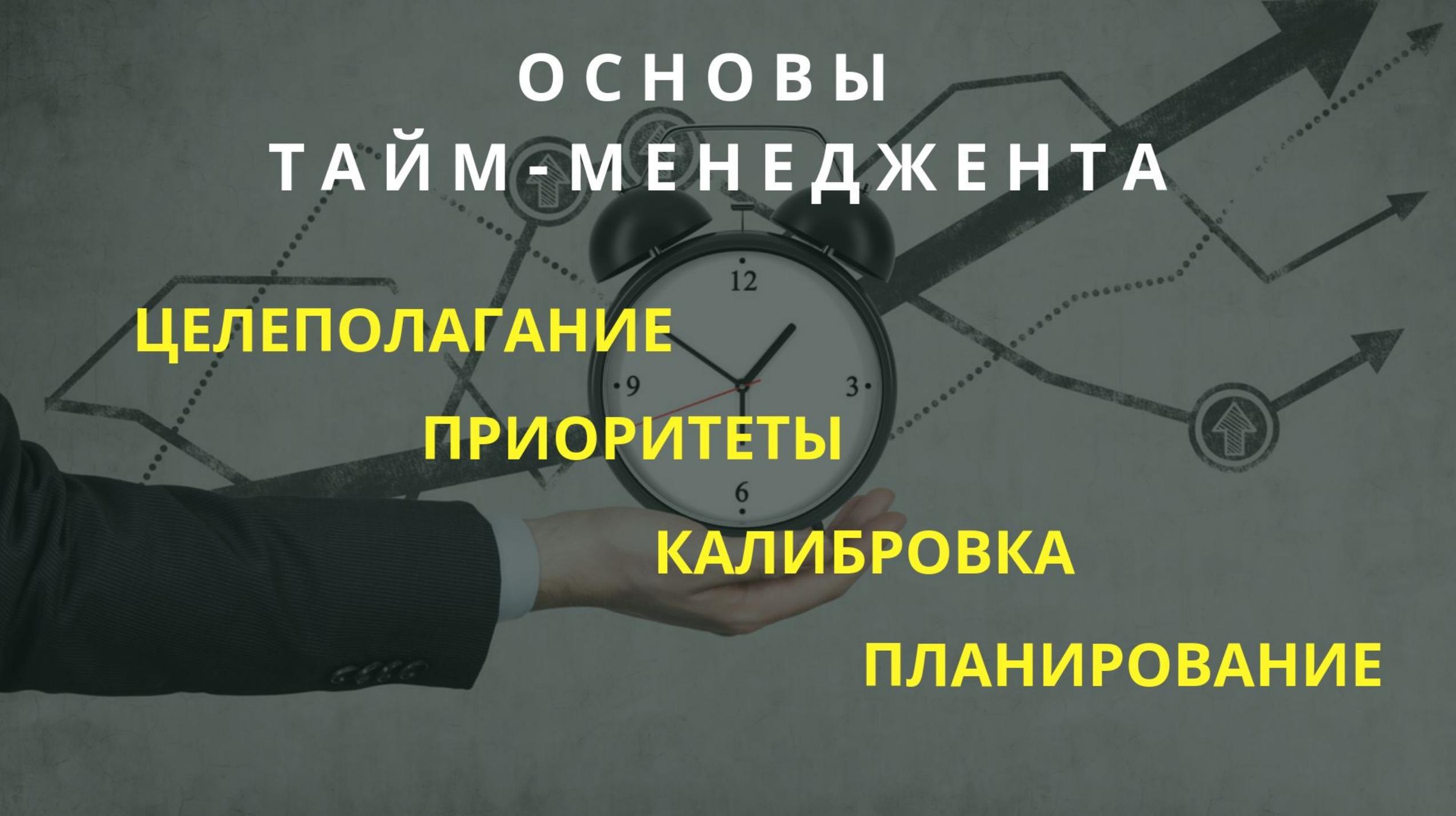
**Лучшие методы управления временем –  
это удобные ЛИЧНО ВАМ методы.**

# 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-МЕНЕДЖЕНТА



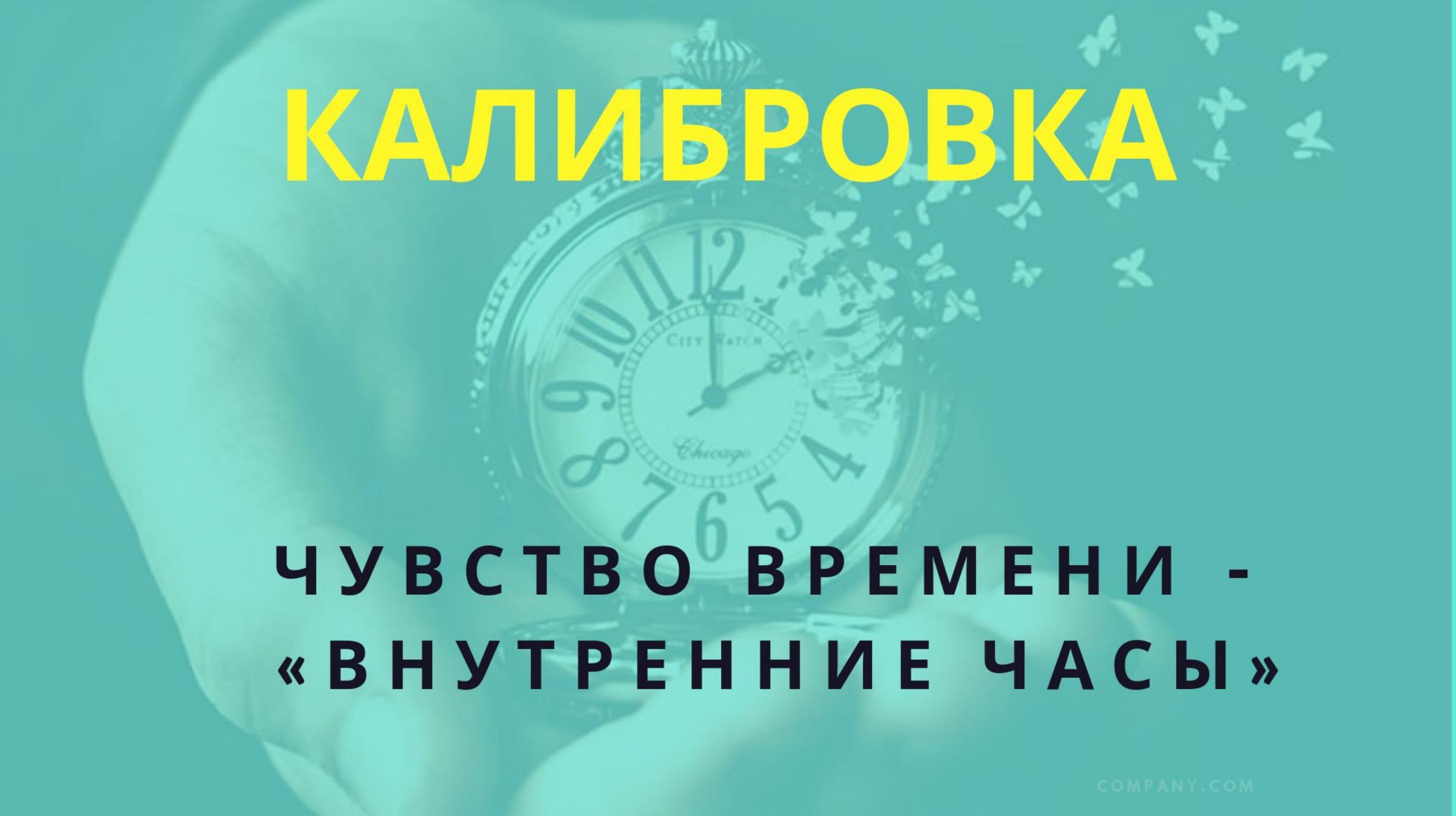
**ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ**

**ПРИОРИТЕТЫ**

**КАЛИБРОВКА**

**ПЛАНИРОВАНИЕ**

# КАЛИБРОВКА



**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
	<b>Сумма не более 60% времени в минутах</b>			



# 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**

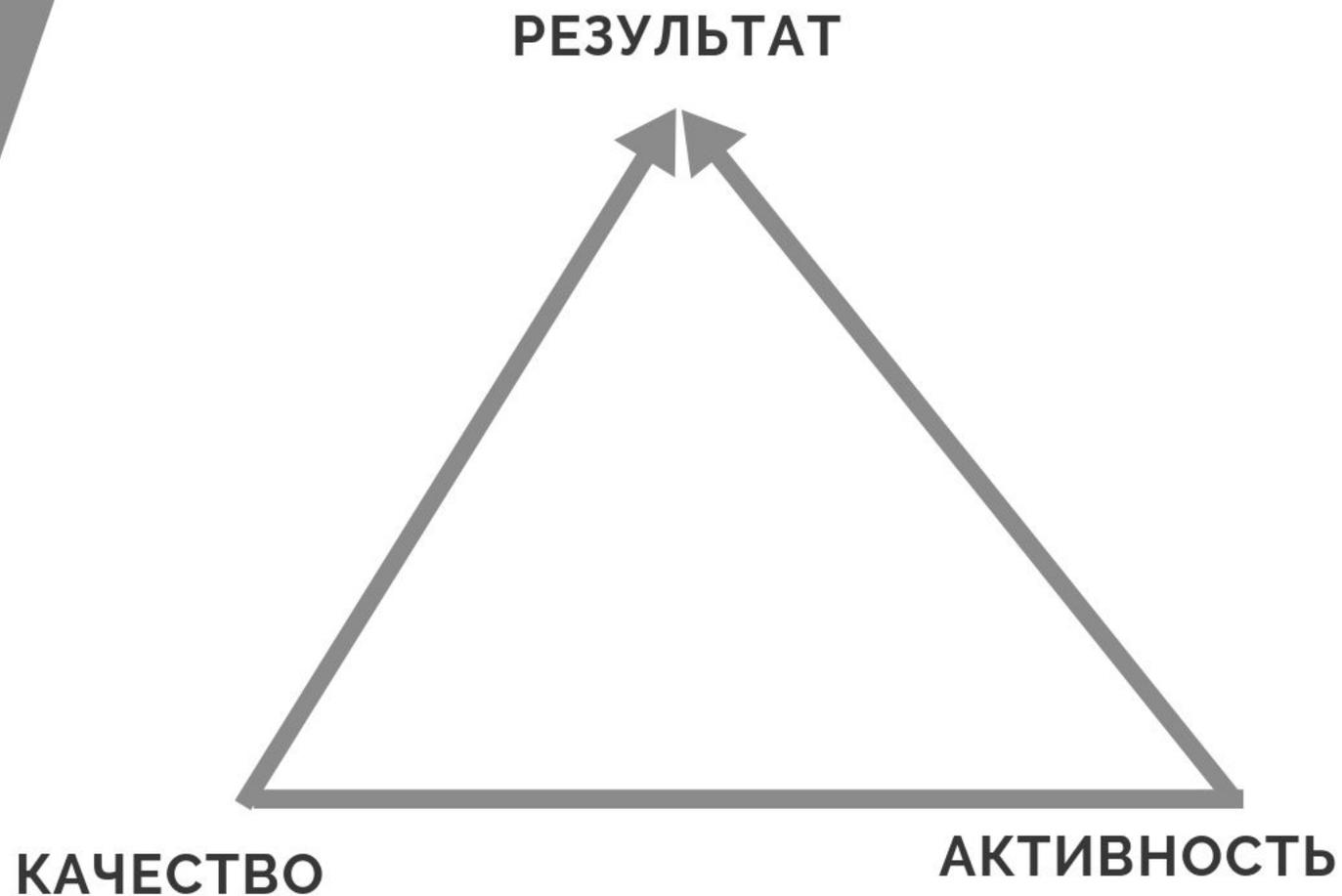
**КАКИЕ критерии оценки**

**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)



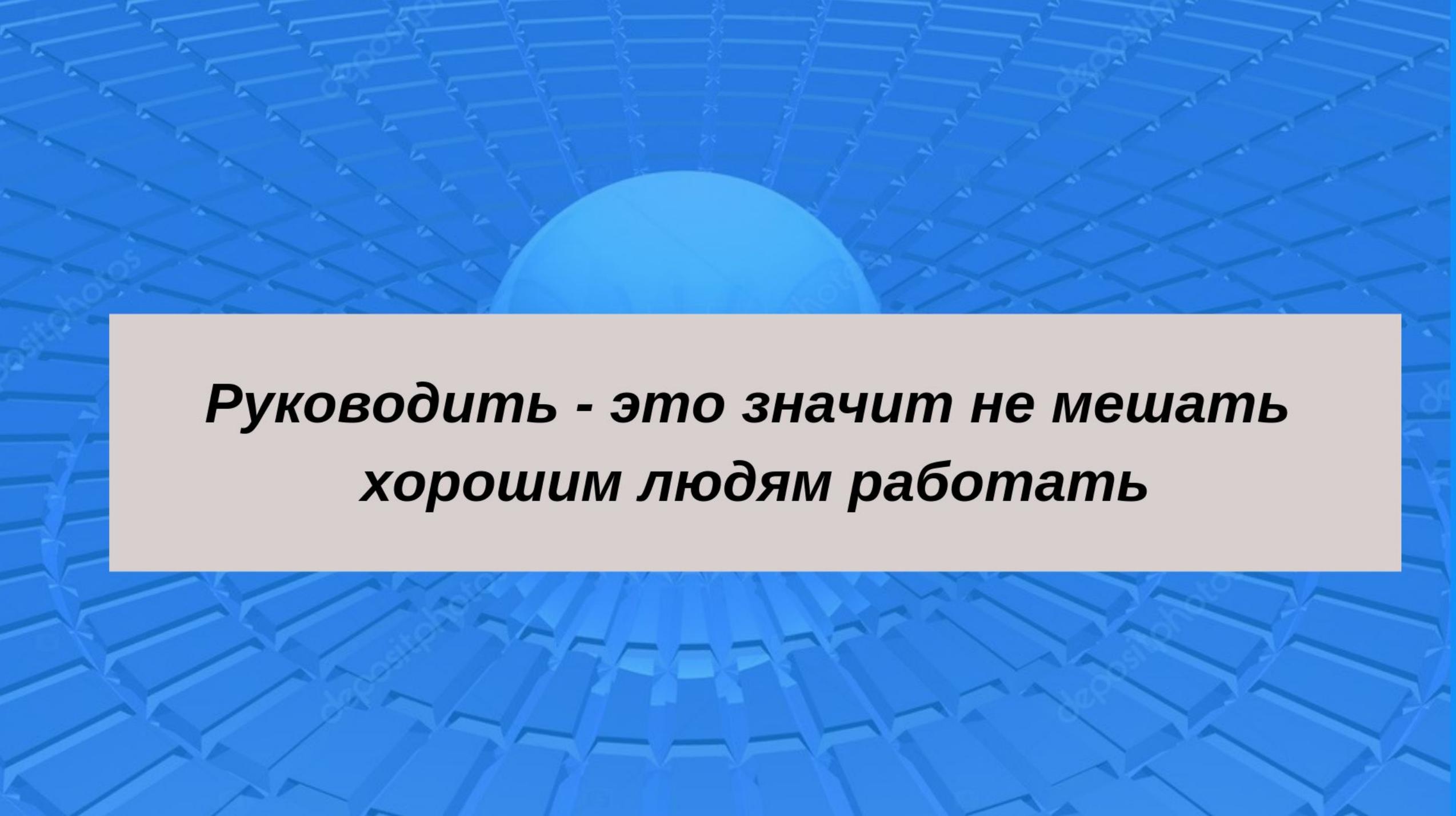
Выборочный контроль (~ аудит, полевой контроль)



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 finches are perched on a dark branch against a light blue background. The bird on the left is facing right. The two birds on the right are facing each other. 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**

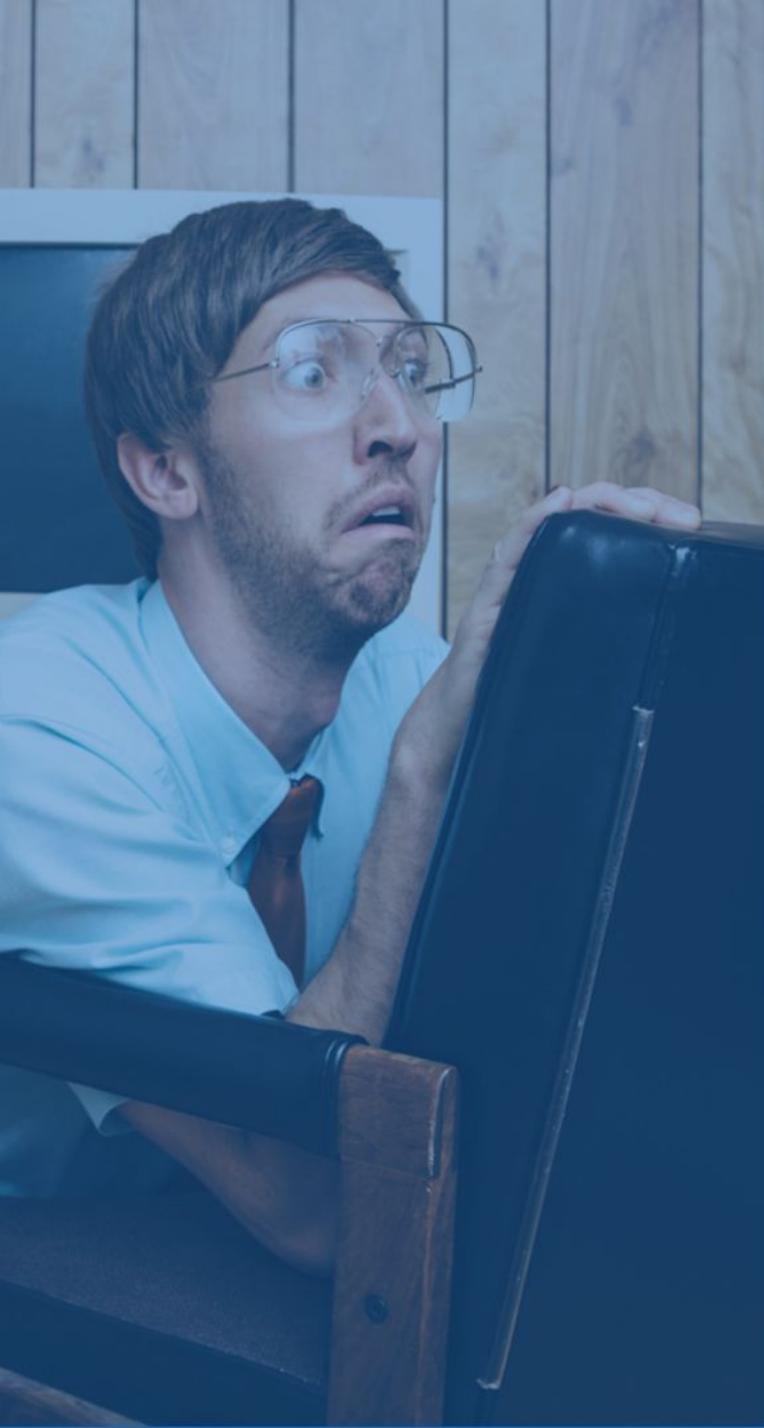
# МОТИВАТОР СТРАХ

- **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 удержат, притупляется*
- 2. Не удержат профессиональных работников*
- 3. Рабы качественно работать не могут*

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

