

# Программа обучения линейного персонала

## «МАСТЕР ПРОИЗВОДСТВА»



**Владимир  
НЬЕВИЧ**

**ГЛУШАКОВ  
КОУЧ**

**Моб.: (029) 623-94-51**

**E-mail: [ispecnaz@mail.ru](mailto:ispecnaz@mail.ru)**

# Стиль руководства и технология лидерства



**Стиль управления** – это принципы, методы и приемы моего влияния на рабочих для достижения поставленных целей.

**Принципы:** «Делай как я», «Делай как я сказал», «Опыт – сильнее логики».

**Методы:** «Делегирования полномочий и ответственности», «Направленной самостоятельности», «Поощрения и наказания».

**Приемы:** «Личный пример», «Поручить и проконтролировать», «Коллективно проанализировать ошибки».

**ВОПРОС:**

Какие из этих принципов, методов и приемов используете Вы чаще всего и почему?

# Стили управления и их эффективность.

## **Авторитарный**

– являющийся следствием  
5 ошибок руководителя.

## **Либеральный**

- реализующий принцип  
«направленной самостоятельности».

## **Демократический**

– вовлекающий персонал в процесс управления.

## **Анархический (попустительский)**

– когда функции организации, координации и контроля реализуются крайне слабо.

## **Ситуативный (адаптивный)**

– когда руководитель принимает решения с учетом специфики сложившейся ситуации.

## 6 форм власти и влияния руководителя:

- 1 – формальная власть и власть должности
- 2 – власть поощрять и наказывать
- 3 – власть личного авторитета
- 4 – экспертная власть
- 5 – власть с позиции информации
- 6 – харизматическая власть

### **ВОПРОС:**

Какие из этих 6 форм власти более эффективны и почему?

Чем руководитель-лидер  
отличается просто от руководителя?

Мой вариант ответа на этот вопрос:

- уважением его как человека и профессионала;
- доверием к нему;
- лидер руководит не подчиненными, а преданными и профессиональными сотрудниками

ВОПРОС:

Во всех ли ситуациях необходимо  
придерживаться выбранного стиля  
руководства?

Специалисты в области психологии доказали, что для успешной работы руководителя важнее не IQ – коэффициент интеллектуального развития, а EQ – показатель эмоциональной развитости интеллекта.

EQ – проявляется в эмпатии – способности сопереживать другим, соучаствовать в решении их проблем, по простому говоря – в отзывчивости.

Люди дольше помнят не то, какую вы им начислили премию, а то какие слова (добрые или обидные) сказали при других. Не забывайте что самая крепкая память

В Афганистан за 40 дней до конца ВОЙНЫ в батальон прислали недоученный молодняк.

Комбат, воевавший уже 3-й год подряд и которого бойцы звали «Кощей бессмертный», построил всех на плацу и сказал: «Нам прислали необученных пацанов. Это бегающие мишени. Кто хочет груз 200 сопровождать? Так вот, спрашиваю у всех: добровольцы есть вместо них на боевые ходить? Скоро выход – конец войне, мужики.»

И через несколько секунд звенящей тишины, обе шеренги сделали шаг вперед. На месте остались только двое. Их никто не осудил – тяжкая у них была ситуация в семьях. Из тех, кто шагнул вперед, трое не увидели матерей, жен, детей. Они погибли за молодых, присланных необученными ...

Думаю, что высший класс руководитель показывает тогда, когда отдает команду «Делай как я», а не тогда, когда орет «Делай как Я сказал».

Достигнув уровня «**Делай как я**», руководитель может «примерить» на себя следующий стиль руководства – **либеральный**. Он предполагает большую степень свободы для подчиненных в выборе целей и средств их достижения с одновременной высокой степенью их ответственности за конечный результат и качество работы.

Если ответственность подчиненных низкая, а руководитель ослабеваает контроль - в коллективе начинает царствовать **анархический стиль**, где люди принцип «разрешено все, что не запрещено»

Оптимальным может считаться тот стиль руководства, который учитывает специфику каждой ситуации и позволяет получить наилучшие результаты для заказчика, трудового коллектива и деловых партнеров.

# ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РАЗЛИЧНЫМИ КОМАНДАМИ

## 4 уровня компетентности специалистов



ру. И тут незадачливый грабитель понял, что

пакет, в котором тот пытался вынести

деньги из ка...  
пюры разле...  
по мокрому...  
фальту, а в...  
у налетчика...  
лась лишь м...  
кая горстка...  
этом неприя...  
не закончили...  
рывающая машин...  
сломал ключ...  
том, пытаюсь...  
нуть заклин...  
дверь, случай...  
жал на курок...  
лета и прост...  
себе ногу.

Следующая

84

**Бессознательная  
некомпетентность**

**Осознанная  
некомпетентность**

**Осознанная  
компетентность**

**Бессознательная  
компетентность**

# 8 принципов формирования команд



**I – Общей  
СИЛЬНОЙ  
цели**

**© В. Глушаков**

**II-Выбора  
СРЕДСТВ  
достижения  
цели**



© В.



### **III – Распределения РОЛЕЙ в команде**

**© В. Глушаков**



## **IV – Психологической СОВМЕСТИМОСТИ**

**© В. Глушаков**



## **У– Профессиональной СОВМЕСТИМОСТИ**

**© В. Глушаков**

## **6-8 АНТИКРИЗИСНЫЕ ПРИНЦИПЫ**



**У1 – Добровольного  
ВХОДА  
в команду**

**© В. Глушаков**

**УШ –**

**ГОЛОСОВАНИЯ**



**© В. Глушаков**



**УШ –**

**ВЫХОДА  
ИЗ КОМАНДЫ**

**© В. Глушаков**

## 7 принципов Управления «долгоиграющими» командами

1. **МЫ** – больше отдельного «Я».
2. Бизнес – **эстафета**, а не марафон.
3. **Взаимомотивация** в стиле **ЭКШН** (действия).
4. **Формировать взгляд лягушки.**
5. Развиваться от **видения** к стратегии.
6. Разрешать конфликты с помощью **эмпатии.**
7. Грамотно использовать ключевые ресурсы - **время, информацию, компетенции, потенциал друг друга, деньги и деловые связи.**



**Мы ничего не можем сделать с прошлым,  
его возможно только принять,  
а также с настоящим – оно как песок, текущий сквозь  
пальцы.**

**Мы можем изменить только наше будущее ...**

# АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ «МАХ» К СОВРЕМЕННЫМ УСЛОВИЯМ ПРОИЗВОДСТВА



А - первостепенные маховые перья крепятся на костях кисти и имеют ассиметричное сечение - внутренне больше, чем наружное.

Б - второстепенные маховые перья крепятся на локтевой кости и увеличивают площадь несущей поверхности крыла, поэтому их гораздо больше у крупных птиц.

В - крылышко, которое коротких маховых перьев выдвигается вперед при посадке. Прототип - обтекатель у самолета.

Г - кроющие крыла закрывают щель между основанием второстепенных и первостепенных маховых перьев.

Д - фактурное оперение служит для терморегуляции.

Е - длинные хвостовые перья, с помощью которых птица "рулит".

# МАХ

система мотивации персонала,  
стимулирующая профессиональный  
и карьерный рост сотрудников.

В её основе лежит комплекс  
взаимосвязанных факторов оценки  
стоимости сотрудников, команд  
и всего предприятия.

# Результаты внедрения МАХ в различных компаниях:

- 1,5 – 2 –й рост эффективности труда
- взрывной рост числа рацпредложений
- значительное снижение всех издержек
- тотальное повышение качества работы
- прирост числа постоянных клиентов
- формирование точек роста прибыли  
во всех подразделениях

Переход от мотивации  
к самомотивации персонала.

# КЛЮЧЕВЫЕ «МОЖНО» И «НЕЛЬЗЯ» В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ «МАХ»



# МАХ

## критерии начисления пикселей:

- 1- системность и точность в работе
- 2 - креативность (творчество)
- 3 - способность к критической самооценке
- 4 - качество работы
- 5 - усердие
- 6 - новаторство
- 7- порядок на рабочем месте
- 8 - способность к работе в команде

- 9 - интерес к повышению квалификации
- 10 - участие в командных совещаниях
- 11 - соблюдение концепции команды
- 12 - лояльность команде и компании –
- 13 - самостоятельность в работе
- 14 - интуиция
- 15 - целеустремленность
- 16 - надежность
- 17 - пунктуальность
- 18 - качество обслуживания клиентов
- 19 - здоровье
- 20 - индекс массы тела
- 21 – отсутствие на работе

**Выдающиеся достижения нуждаются  
в квалифицированных кадрах.**

**А талантливых работников можно увлечь  
только интересными проектами, которые  
стоят того, чтобы над ними работать.**

**Если вы не найдете ключ к восторгу ваших  
сотрудников, двери к росту их мотивации  
для вас будут закрыты.**

**«Я сам за себя в ответе или путь обретения  
вдохновения, эффективности и  
уникальности»**

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И ВРЕМЕНЕМ

## Планирование работы

- это ответ на следующие 7 вопросов:

- 1 – ЧТО необходимо сделать? (задание)
- 2 – К КАКОМУ СРОКУ сделать? (время исполнения)
- 3 – КТО это может сделать? (потенц-е исполнители)
- 4 – ЧТО СЛУЧИТЬСЯ если это сделаю не я? (риски)
- 5 – КОМУ поручить эту работу? (цена исполнения)

*Сначала я растратил время, теперь время растрчивает меня.*

## **Король Ричард «Львиное сердце».**

Без прогноза того, какие ресурсы мне нужны, чтобы справиться с задачей руководства, планирование будет напоминать ситуацию из игры «Что, Где, Когда».

Знатоки получив от телезрителя вопрос: «На каких 3-х китах стоит русский человек» впятером подняли большой палец вверх, что означало – у всей команды есть досрочный ответ. И ответ этот оказался правильным – **Авось, Небось и Как-нибудь**.

Но высокотехнологичное производство разгильдяйства не терпит. В работе по планированию работы нет мелочей. Точнее – каждая «мелочь» может вылезти боком и не тем, каким надо.

Планирование мастером работы коллектива в первую очередь означает освоение правил «самоменеджмента», т.е. искусства управлять своей собственной эффективностью.

Для этого можно использовать знаменитый и проверенный жизнью принцип Парето 80/20. Он означает, что 80 % времени, усилий и ресурсов люди тратят на достижение 20 % конечного результата и наоборот.

Чтобы было наоборот необходимо из общего количества дел выбрать 20 % приоритетных и сконцентрироваться на них. Тогда Вы сможете «упираться» на 20 %, а на выходе получать 80 % того, что хотели получить.

**ВОПРОС:**

**Какие 20 % работников приносят Вам  
80 % проблем?**

# **Чтобы выстроить работу по приоритетам ее целесообразно разделить на три группы:**

**1 – срочные и важные дела.** К ним относятся постановка задачи, чтобы работа закрутилась, предупреждение проблем, чтобы не возник пожар во всех смыслах, срочный ответ руководству, чтобы из маленькой мухи не возникло слона, внедрение рацпредложения, чтобы сделать работу более эффективной;

**2 – не срочные, но важные дела,** такие как планирование, координация работы, стимулирование сотрудников, контроль за выполнением поставленных задач;

**3 – не срочные и не важные дела** – текущие вопросы, оформление не срочных документов, не срочные звонки и встречи, переговоры, которые можно перенести на потом, обсуждение рабочих вопросов с подчиненным, анализ различных ситуаций.

Внутренний клиентинг (ММЗ)

Система JIT – точно и в срок (Тойота)

Производственная логистика (X на 0 = 0)

**Анализ организации труда.  
Работаю ли я по приоритетам?**

**ВОПРОС:**

**«ЧТО и ДЛЯ ЧЕГО я делал каждые полчаса?»**

Интервалы времени

Ответ на вопрос

08.30-09.00

.....

**Итого: Что я могу скорректировать в своей работе, чтобы повысить КПД?**

*«Мы продаем друг другу не свою квалификацию и труд, - сказал как-то мне начальник смены на Жлобинском БМЗ, - а **время своей жизни!**» И когда мы научимся ценить чужое время, не просто как рабочее, а как время жизни, тогда брака и дафинизма станет меньше».*

**Организация рабочего времени руководителя  
– это 3 последовательных этапа работ:**

**1-й этап** - упорядочение работ из общего количества

**2-й этап** - планирование деятельности по приоритетам

**3-й этап** - концентрация на отношениях и результатах

**Первый этап** – используя ежедневник, различные памятки и записки **я упорядочиваю свои действия.**

Коррективы вношу утром после планерок и знакомства с ситуацией в подразделении.

**Второй этап** - используя компьютерные календари и органайзеры на мобильных, **я планирую рациональное использование рабочего времени.**



**Третий этап** базируется на принципе «**Ухаживание за корнями – приносит плоды**» и характеризуется концентрацией усилий руководителя на развитии отношений и на достижении результатов.



**ВОПРОС:** *Какие 3*

*Вы можете делать*  
**ОДНОВРЕМЕННО**  
*для повышения КПД*  
*работы*

# Принципы и приемы современного

## тайм-менеджмента, используемые в планировании работы

1. **Делегируйте полномочия и ответственность, чтобы .....**
2. **Не будьте собственником.** Вы не единственный и не лучший человек, который может справиться с этой работой.
3. **Контролируйте свое время.** Планируйте точное время деловых встреч и их продолжительность. Научитесь твердо говорить «нет», что сэкономит массу времени.
4. **Не паникуйте.** Очень мало дел, которые нельзя было бы отложить на час или более.

**5. Делайте один раз.** Работа, которую приходится переделывать – это преступная трата времени.

**6. Готовьте информацию.** Распорядитесь, чтобы ваши подчиненные сразу передавали информацию в удобном для вас виде.

**7. Не скупитесь на похвалу.** Вы обнаружите, что работаете среди довольных и продуктивных людей, если будете хвалить их щедро и искренне.

**8. Отвечайте эффективно.** Говорите кратко – 8-10 слов во фразе со скоростью не более 90 слов в минуту. Тогда вас не смогут не понять.

**9. Используйте правила быстрого чтения.** Ведите ручкой по строкам – это увеличит скорость чтения на 50 %.

Читайте только ключевые моменты документов по диагонали – это поможет понять степень их важности изучения документа в данный момент времени.

**10. Выясняйте источники затрат времени:** а) регулярные проблемы, как, например, спешка в конце отчетного периода, которую можно уменьшить, применяя последовательные меры в течение всего периода; б) контроль по целям и результатам вместо текущего; в) приглашайте на совещание только профессионалов.

**11. Заинтересовывайте.** Исполнители должны носить вам не проблемы, а предлагать варианты их решения.

**12. Заменяйте.** Задавайте чаще вопрос: «Необходимо ли мое личное присутствие в конкретных ситуациях?»

# Технология инструктирования и постановки задач.

Какие 5 главных задач решает инструктор?

- 1 – постановка задачи на выполнение работ
- 2 – организация взаимодействия участников
- 3 – разъяснение мер по технике безопасности
- 4 - делегирование полномочий и ответственности
- 5 - мотивация: конкретно – за что людей и как поощряют или же накажут

# Делегирование ответственности

Для чего делегировать полномочия и ответственность подчинённым?

- 1 – Чтобы высвободить время для более важной работы.
- 2 – Чтобы задействовать потенциал каждого работника для решения усложняющихся задач
- 3 - Чтобы мотивировать людей, вовлекая их в процесс управления.
- 4 – Чтобы сформировать систему здоровой конкуренции в коллективе.
- 5 - Чтобы подготовить себе квалифицированную замену.

## 4 проблемных категории работников

1. ЛЕНИВЫЕ ТУПИЦЫ – Емеля на печи
2. ТУПИЦЫ – Инициативные дураки
3. ЛЕНИВЫЕ УМНИКИ – Талантливые лентяи
4. ТРУДОЛЮБИВЫЕ УМНИКИ – «Колхозные кони»

### ЗАДАНИЕ:

Какие работники приносят наибольший вред и их целесообразно уволить?

Какую категорию работников лучше готовить себе в преемники?

На какой конкретно работе лучше использовать каждую из двух оставшихся категорий?

# Технология контроля деятельности персонала

Для чего необходим контроль работы подчиненных?

- 1 – Чтобы внести своевременные и необходимые коррективы в выполнение работы.
- 2 - Чтобы работа была выполнена в срок и качественно.
- 3 - Чтобы проанализировать процесс выполнения работы и подумать как его улучшить?

# ФОРМЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ КОНТРОЛЯ

1. Контроль по целям, которые надо достичь.
2. Контроль по промежуточным результатам.
3. Контроль по ключевым показателям.
4. Текущий контроль.

Какая форма контроля более эффективна и почему?





УДАЧИ!

[ISPECNAZ@MAIL.RU](mailto:ISPECNAZ@MAIL.RU)

+37529 623-94-51 Welcome