



# «Управленческие навыки. Продвинутый уровень»

1. Специфика управленческой деятельности.
2. Разъяснение целей и задач подчиненным и объяснение их значимости.
3. Принятие управленческих решений.
4. Планирование и распределение ресурсов.
5. Организация или реализация управленческого решения.
6. Контроль и осуществление регулярной обратной связи.
7. Мотивация менеджеров, поощрение и вознаграждение подчиненных.

# Основы функциональной теории менеджмента по И. Адизесу

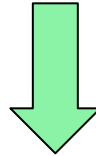


## Что такое менеджмент?

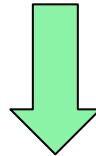
**Менеджмент –**  
процесс, который помогает  
организации быть  
результативной и эффективной  
в краткосрочной и долгосрочной  
перспективе



**Результативность**



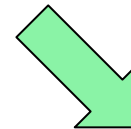
**«Делать правильные  
вещи»**



Удовлетворять потребности  
КЛИЕНТОВ



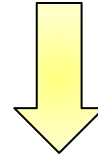
**ВНЕШНИЕ**



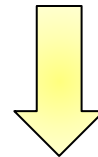
**Внутренние**



**Эффективность**



**«Делать вещи правильно»**



**Минимальные затраты  
времени, энергии, денег и  
других ресурсов**

# Хорошо управляемая организация



(P) Обеспечивает потребности клиентов — Функциональна — Результативна

(A) Администрирует — Системна — Эффективна

Краткосрочный  
период

(E) Предпринимает — Проактивна — Результативна

(I) Интегрирует — Органична — Эффективна

Долгосрочный  
период

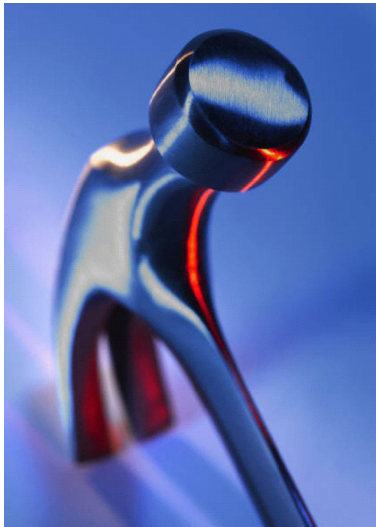
Producing results...



# Результаты

Результативность в  
краткосрочном периоде

Р



Обеспечение  
результатов,

ради которых существует  
компания  
(подразделение),

удовлетворение  
потребностей клиентов.



# Administration

# Администрирование

Эффективность в  
краткосрочном периоде

## А



Систематизация,  
определение рутин и  
процедур;

определение когда, где и  
кто;

построение эффективной  
системы.



# Entrepreneurship Предпринимательство

Результативность в  
долгосрочном периоде

Е



Инициация изменений в  
организации и  
приспособление к новым  
угрозам и  
ВОЗМОЖНОСТЯМ.



# Integration Интеграция

Эффективность в  
долгосрочном периоде



Обеспечение того, чтобы  
в организации

не было незаменимых  
людей,

создание командного  
взаимодействия,  
сотрудничества.



# РАЕІ роли

|                | результативность | эффективность |
|----------------|------------------|---------------|
| Кратко-срочная | <b>Р</b>         | <b>А</b>      |
| Долго-срочная  | <b>Е</b>         | <b>І</b>      |

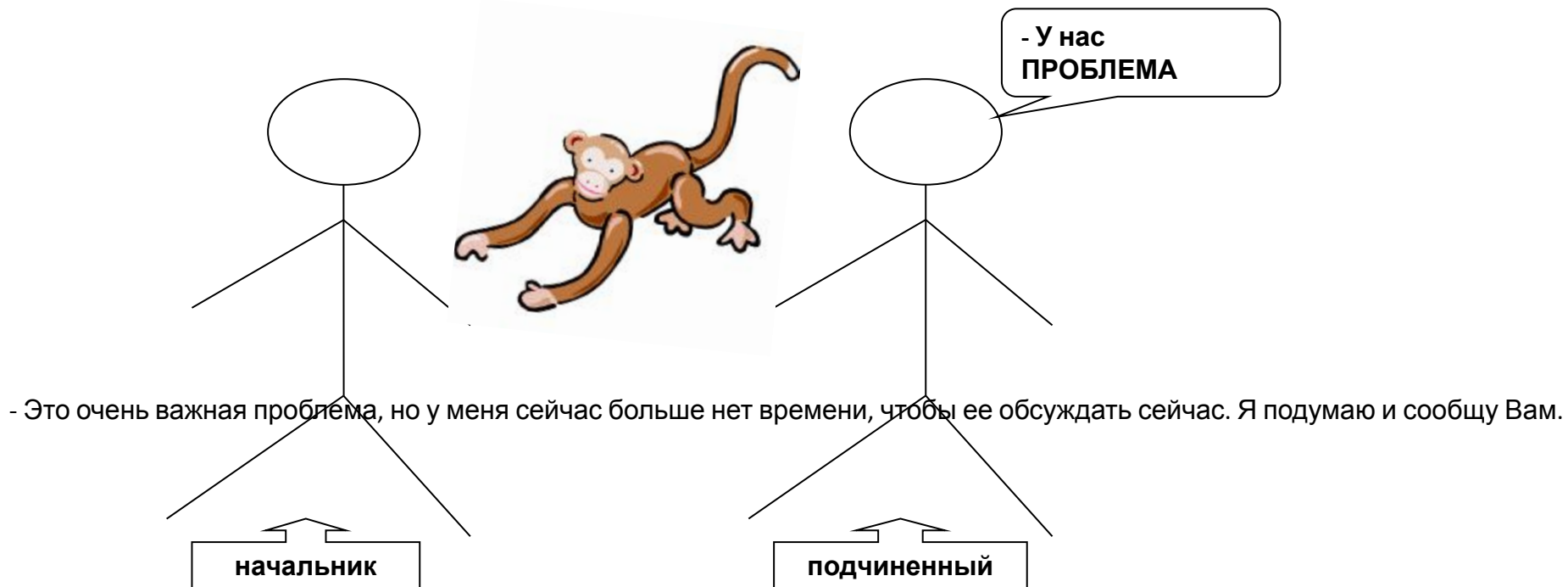


# Стили менеджмента

| наименование    | РАЕІ - код |
|-----------------|------------|
| Производитель   | Рaeі       |
| Администратор   | рAeі       |
| Генератор идей  | paEi       |
| Предприниматель | PaEi       |
| Интегратор      | rael       |



# Правила управления обезьянами



Проблема требует внимания, но НЕ достаточно информации, чтобы принять решение

Начальник не делает ту работу, которую собирался сделать

Проблема начальника засасывает, так как решение проблем – его предназначение



# Результат:

1. Начальник снял ответственность за решение проблемы с подчиненного и взвалил ее на себя
2. Начальник пообещал подчиненному доложить об исполнении



# Ответственность - инициативность





# Рекомендации

I.

II. *Лучший способ развить  
чувство ответственности  
в людях – наделить их ответственностью*

***Не вмешивайтесь  
по мере возможности***

***И вмешивайтесь  
по мере необходимости***



# ВЫДАЧА ЗАДАНИЙ

- Задание должно выдаваться в соответствии с правилами постановки целей
- Другие люди не росли в вашей семье
- Здравый смысл не такой же уж здравый
- Работу заканчивают за день до того как она должна быть закончена



# Правила делегирования

- **Шаг 1:** Определение цели (что я хочу получить в результате) и задачи (что конкретно для этого должно быть сделано).  
Желательно также предварительно определить «цену вопроса» — количество ресурсов, которое я должен/согласен инвестировать.
- **Шаг 2:** Определение исполнителя — того, кто сможет справиться с задачей.
- **Шаг 3:** Постановка задачи перед исполнителем, в том числе — определение способов, формы и сроков отчетности.



# Постановка задачи перед исполнителем (шаг 3)

## ***Задача должна быть:***

- Четко и позитивно описана
- Измеримая (как должен быть выражен результат?)
- Определенная по времени (дата выполнения)
- Достижимая (должны быть выданы ресурсы)
- Желанная (мотивация подчиненного)
- Экологичная (не противоречить другим заданиям, личным целям исполнителя и пр.)



# Правила делегирования

- **Шаг 4:** Получение от исполнителя подтверждения того, что задача, степень ее важности и приоритетности, требования к результату поняты правильно.

**Низкий уровень:** что будешь делать? в какой последовательности?

**Средний уровень:** с чего начнешь?

*Если есть сомнения: а потом?*

**Высокий уровень:** когда сможешь сделать?



# Правила делегирования

- **Шаг 5:** Мониторинг/контроль промежуточных результатов (иногда, если требуется — контроль процесса).
- **Шаг 6:** Если требуется — коучинг/обучение исполнителя либо помощь в исполнении. В исключительных случаях — сдвиг (заблаговременный) сроков завершения задачи либо корректировка требований к результату.



# Правила делегирования

- **Шаг 7:** Измерение окончательного результата.
- **Шаг 8:** Предоставление исполнителю обратной связи.
  - а)** Совместное определение причин несоответствия результата требованиям-ожиданиям, анализ сложностей в процессе выполнения, определение факторов, которые мешали или помогали в процессе. Совместное определение того, что будет делаться иначе (и как именно) в следующий раз.
  - б)** Поощрение исполнителя за соответствие требованиям/ожиданиям.



# Похвала

хорошо воздействует, когда вы:

1. Говорите людям в лицо, что вы собираетесь высказать свое мнение об их работе.
2. Хвалите людей, не откладывая.
3. Конкретно говорите людям, что они сделали правильно.
4. Говорите людям, как вам приятно то, что они сделали правильно, как это поможет организации и всем работающим в ней.
5. Делаете паузу, чтобы дать им почувствовать, как вам приятно.
6. Побуждайте их добиваться еще больших успехов.
7. Пожимаете руки или иным образом устанавливаете контакт, чтобы стало ясно, что вы поддерживаете их работу в организации.

***Очень хорошо, если это будет публично!!!***



# Критика

хорошо воздействует, когда вы:

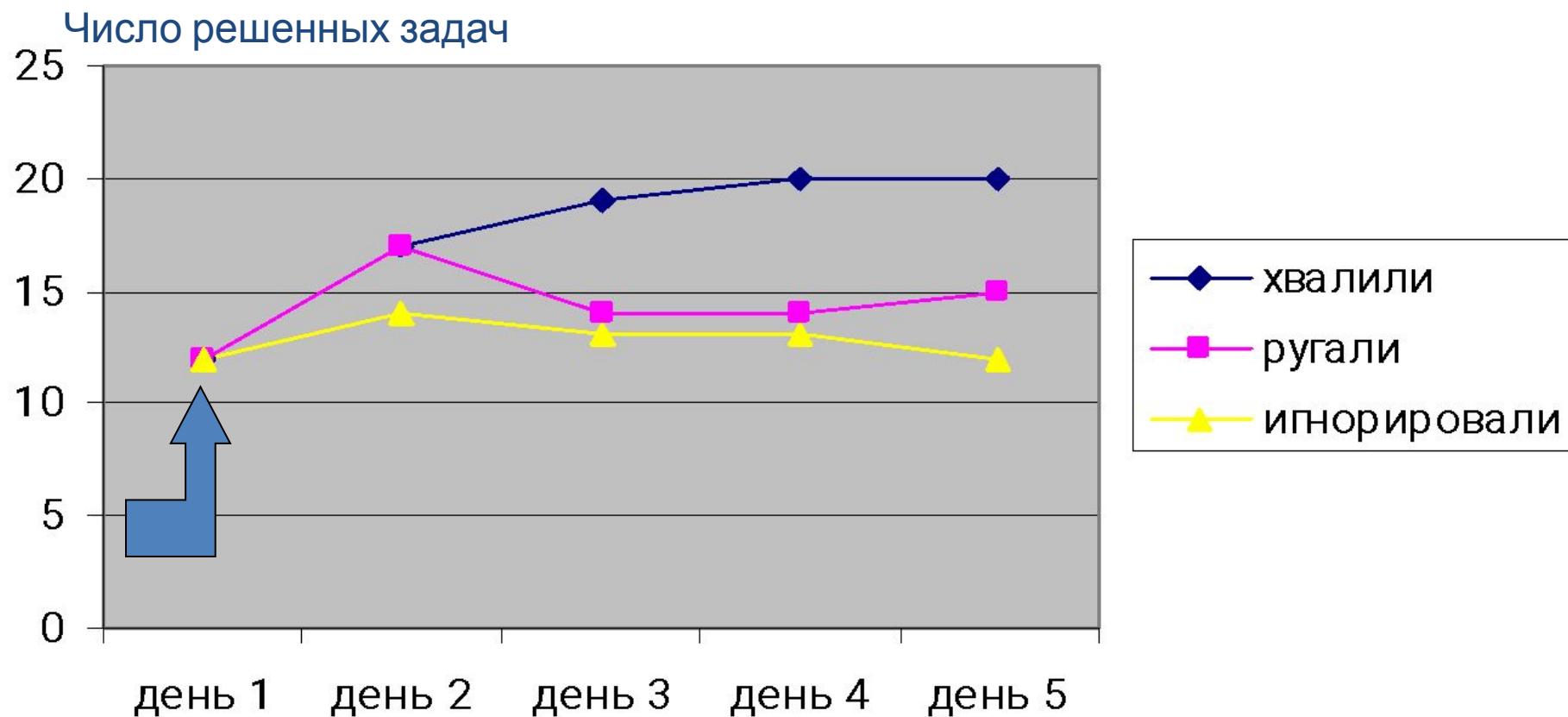
1. Говорите людям в лицо, что вы собираетесь высказать свое мнение об их работе..
2. Выговариваете людям сразу же после допущенной ими ошибки.
3. Говорите им, что конкретно они сделали неправильно.
4. Недвусмысленно говорите им, что вы чувствуете по поводу их ошибки.
5. На несколько секунд замолкаете, добиваясь полной и гнетущей тишины, чтобы они прочувствовали то, что испытываете вы.
6. Пожимаете руки или иным образом даете понять, что вы на самом деле на их стороне.
7. Напоминаете им, как высоко вы цените их.
8. Подтверждаете, что вы хорошо относитесь к ним, но не к их работе в данной ситуации.
9. Понимаете, что, когда выговор завершен, он завершен **НАВСЕГДА!**.

Курдюмова Т.В. <http://toktrening.ru/>

***И всегда делаете это наедине!!!***

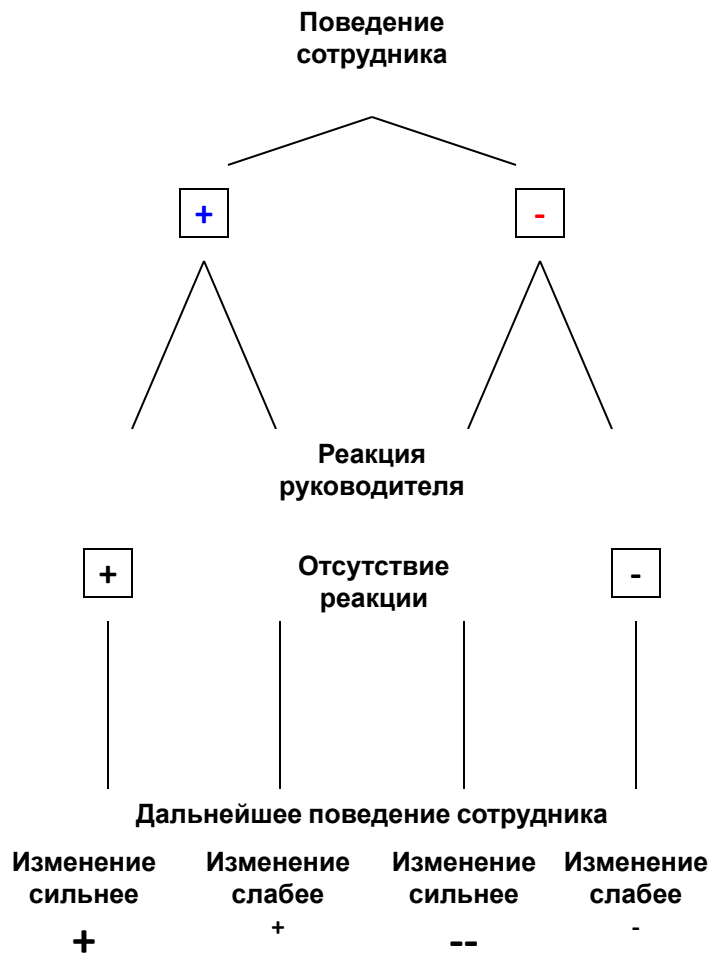


# Влияние похвалы и критики на эффективность работы





# Обратная связь



- **Игнорировать желательное поведение – значит ослаблять его, игнорировать нежелательное поведение – значит его поощрять**
- **Обратная связь – это процесс, а не событие**
- **Чтобы давать отрицательную обратную связь, вовсе не обязательно выходить из себя**
- **Я здесь не для того, чтобы наказывать, а для того, чтобы решать проблемы**