

Московский Городской Психолого-Педагогический Университет

Научный лекторий
«Проблемы современной психологии»



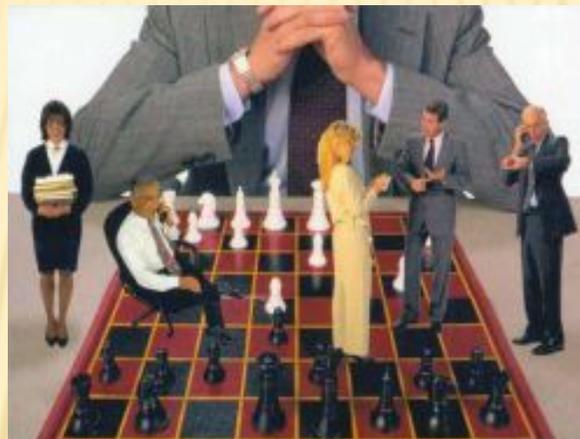
Открытый семинар **«Тренинг развития ресурсов** **руководителя»**

23 декабря 2009 г.
(Сретенка, 29, ауд.311)

18.15-21.00

Лектор: **Камалетдинова Альфира Борисовна**, кандидат филологических наук, MBA «Управление человеческими ресурсами», бизнес-тренер, доцент кафедры «Организационная и экономическая психология» факультета «Государственное и муниципальное управление» Института экстремальной психологии МГППУ

РАЗВИТИЕ РЕСУРСА РУКОВОДИТЕЛЯ



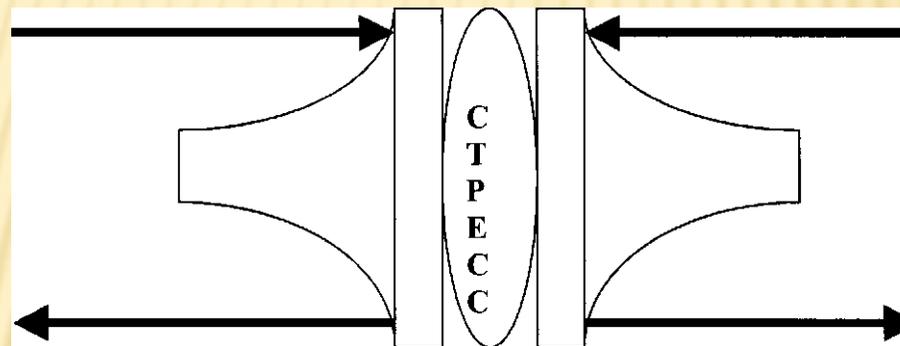
Доц. Камалетдинова А.Б.



РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ

ИНТЕРЕСЫ РУКОВОДСТВА

ИНТЕРЕСЫ ПОДЧИНЕННЫХ



ПОТРЕБНОСТИ РЫНКА

ДЕФИЦИТ ВРЕМЕНИ

Параметры оценки работы руководителя:

Результативность - уровень достижения поставленных целей.

Эффективность - уровень расхода ресурсов для достижения поставленных целей.

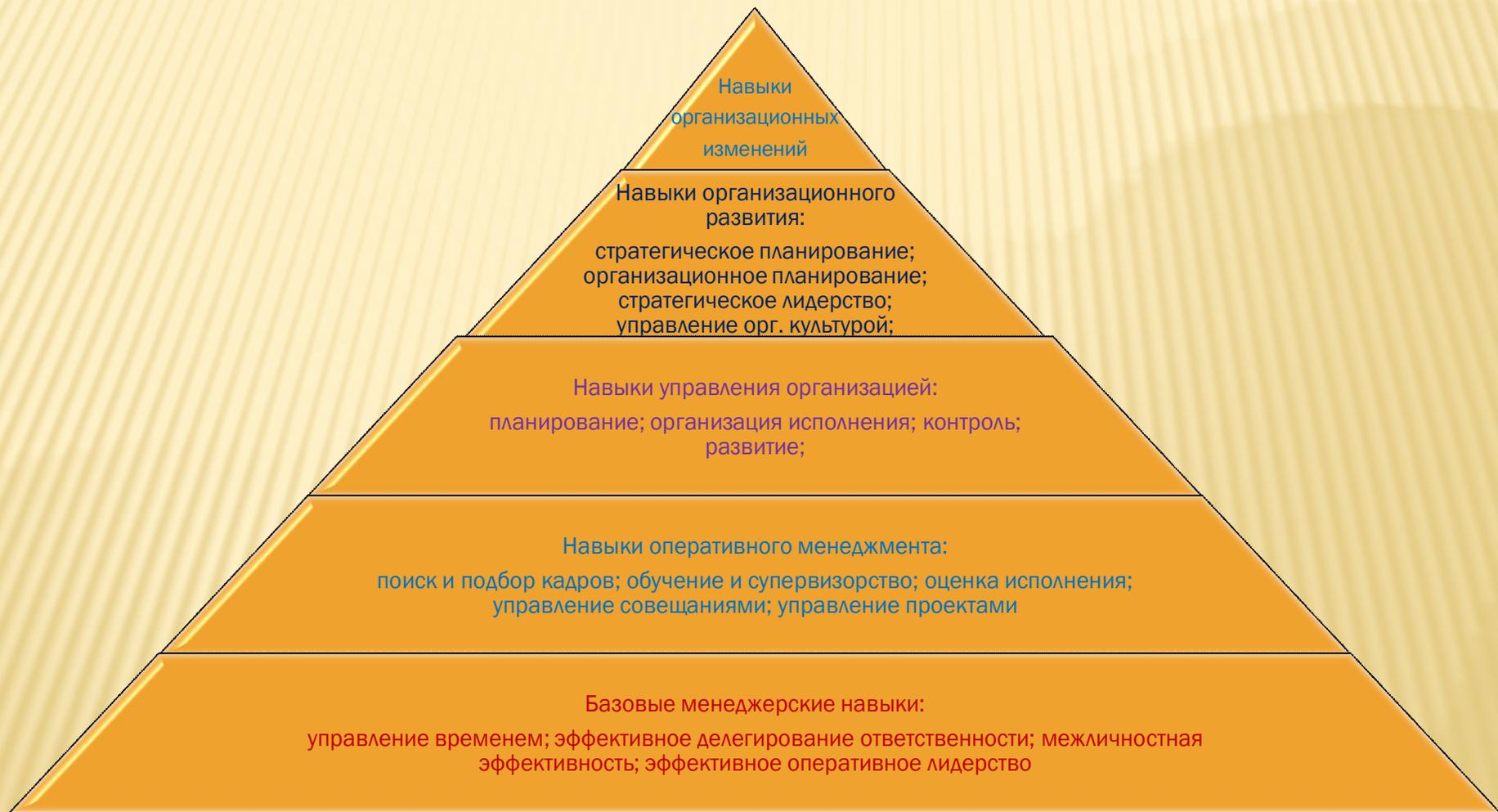


ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

| Менеджер | Лидер |
|---|---------------------------------------|
| Работает по целям, спущенным сверху | Работает по целям, поставленным лично |
| Вводит регламент, процедуры | Использует личный пример |
| Следит за дисциплиной и временем | Оказывает влияние на других |
| Основа действий – план | Основа действий - видение перспективы |
| Ставит задачи перед подчиненными | Вовлекает, ведет людей за собой |
| Полагается на структуру и имеющиеся ресурсы | Опирается на ценности |
| Анализирует, принимает решения | Превращает решения в реальность |
| Выбирает нужные стратегии | Берет ответственность за свои выборы |
| Контролирует выполнение работы | Доверяет людям |
| Профессионально компетентен | Энергичен и авторитетен |
| Уважаем сотрудниками | Вызывает доверие у сотрудников |



ПИРАМИДА РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖЕРСКИХ НАВЫКОВ



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ



ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- **Боязнь потерять авторитет.**

Многие менеджеры опасаются, что, делегируя что-либо, кроме самых незначительных заданий, они ослабят свое положение в организации. Истина заключается в том, что передача ответственных заданий, способствующих росту подчиненных, делает их более компетентными, продуктивными и заинтересованными в работе. В результате умело перераспределяющий задания менеджер пользуется в организации большим авторитетом и весом.

- **Боязнь ошибок при выполнении.**

Она обычно возникает в результате недостаточной уверенности либо в себе, либо в своих подчиненных. Ошибки будут всегда, но их риск можно значительно снизить соответствующим делегированием полномочий и тщательным контролем за ходом выполнения задания.

- **Боязнь сделаться незаметным.**

Некоторые менеджеры предпочитают прочно держаться за ключевые задания, полагая, что это обеспечивает им высокий статус в организации. Однако в связи с тем, что при этом исключается необходимая для продвижения по службе подготовка подчиненных, шансы на повышение самого менеджера также уменьшаются. Ибо в таком случае нет достаточно квалифицированных подчиненных, которые могли бы взять на себя обязанности своего менеджера.



КОГДА И ЧТО ДЕЛЕГИРОВАТЬ

Определяя задания для делегирования, следует принимать во внимание четыре основных соображения. Всегда старайтесь передавать полномочия:

1. Когда работу может хорошо выполнить кто-нибудь, кто зарабатывает меньше вас - или меньше, чем вы стремитесь получать!

Задачи, которые, как правило, должны делегировать менеджеры, включают:

- приведение в порядок документации;
- ответы на ненужные телефонные звонки;
- ремонт штепсельной вилки копировального аппарата, компьютера, настольной лампы и т.д.

2. Когда для квалифицированного выполнения задачи вам не хватает знаний, умений или опыта.

Отказывайтесь братья за такие задания. Попытка выполнить их не только отнимает много времени, но зачастую приносит настолько неудовлетворительный результат, что работу приходится исправлять специалисту.



КОГДА И ЧТО ДЕЛЕГИРОВАТЬ

3. Когда задание рутинное.

Такие работы могут отнимать ваше время понемногу: пять минут здесь, десять минут там - но общие ежедневные и еженедельные потери оказываются значительными.

Задания, которые нельзя передать кому-нибудь из персонала, часто можно поручить технике. Например, телефону, запоминаящему часто набираемые вами номера и повторяющему набор при одном нажатии кнопки. Хотя сэкономленное при одном наборе время невелико, общая экономия за год может оказаться существенной.

4. Когда задание способствует профессиональному росту подчиненных.

Такие задания бросают вызов вашим подчиненным и способствуют развитию их профессиональных навыков и приобретению большего опыта. Делегируя такую работу при малейшей возможности, вы не только экономите время, но и позволяете другим увеличить свое мастерство. Поэтому в будущем вы сможете снять со своих плеч еще больший груз.



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ -

это способ использования фактических данных об исполнении с целью корректировки и улучшения результатов работы.



ПРИНЦИПЫ КОНСТРУКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- В начале беседы установить контакт с подчиненным, добиться от него готовности вас слушать и воспринимать информацию (варианты: сохранять доброжелательность или в красках описать проблему).
- Управлять своими эмоциями, продумать объективные аргументы, подкрепить примерами.
- Обратная связь нужно давать своевременно.
- Обратная связь должна относиться непосредственно к текущей работе, рабочей ситуации, требуемым навыкам.
- Обсуждать действия, а не личность.
- Показывать, что надо изменить в рабочем поведении и требуемых навыках.
- Показать выгоду от изменений для подчиненного.
- Ссылки на групповые нормы и правила.



ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

Власть - возможность или способность человека влиять на других людей и группы.

Влияние - это процесс воздействия на мысли и/или поведение других людей.

Источники власти руководителя:

- **Связанные со служебным положением:**
 - Власть положения
 - Контроль над ресурсами
 - Контроль над информацией
- **Связанные с личностью руководителя:**
 - Экспертные или специальные знания
 - Социальные связи
 - Личная харизма



МОТИВАЦИЯ



ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ

Согласно теории потребностей А.Маслоу, какую-либо потребность можно удовлетворить только тогда, когда уже удовлетворена потребность более низкого уровня. При этом, чем выше находится потребность, тем продолжительнее процесс ее насыщения. Потребность в самовыражении не насыщаема в принципе.

Чем больше уровней потребностей удовлетворяет организация, тем больше привязанность сотрудника к ней.

| Потребности | Примеры | Что может предоставить организация? |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|
| Самовыражение | искусство, индивидуальное развитие, идеалы, культура, созидание, замыслы, рост личности, творчество | |
| Почет и уважение | статус, титулы, продвижение по службе, звания, знаки уважения, признание заслуг, восхищение, карьера, честолюбие, уверенность | |
| Социальные (в общении и обществе) | Привязанность, одобрение, чувство принадлежности к группе, ассоциации, клубу, объединению, общение с людьми и дружба | |
| Безопасность | охрана, защита от опасности, стабильность, уверенность в будущем, личная и общественная безопасность. | |
| Базовые (физиологические) | Выживание, голод, жажда, секс, сон, ощущения | |



РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ

(действуют как демотиваторы, если работники не удовлетворены)

| Рабочая среда | Вознаграждение | Безопасность |
|---|---|--|
| <p>Рабочее место</p> <p>Уровень шума</p> <p>Фоновое звучание музыки</p> <p>Столовая</p> <p>Дизайн</p> <p>Удобства</p> <p>Чистота</p> <p>Физические условия работы</p> <p>Вентиляция</p> | <p>Зарплата и прочие выплаты</p> <p>Выходные</p> <p>Дополнительные выгоды</p> <p>Медицинское страхование</p> <p>Социальные льготы</p> | <p>Риск стать лишним</p> <p>Гарантии занятости</p> <p>Ощущение принадлежности к организации</p> <p>Уважение и одобрение</p> <p>Стиль управления</p> <p>Отношения с окружающими</p> <p>Сведения о том, как в организации обращаются с работниками</p> |

Главные мотиваторы

(увеличивают заинтересованности и обеспечивают реальные достижения)

| Личное развитие | Чувство причастности | Интерес и вызов |
|---|--|---|
| <p>Ответственность</p> <p>Экспериментирование</p> <p>Новый опыт</p> <p>Возможности для обучения</p> <p>Обратная связь</p> | <p>Информирование работников</p> <p>Консультации</p> <p>Совместное принятие решений</p> <p>Коммуникации</p> <p>Представительство</p> | <p>Интересные проекты</p> <p>Развивающий опыт</p> <p>Возрастающая ответственность</p> <p>Цели</p> <p>Обратная связь с продвижением к цели</p> |



ВРЕМЯ
ВРЕМЯ



ОСНОВНЫЕ ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ

Западные специалисты провели исследование, которое помогло идентифицировать основные «поглотители» нашего времени. Вот этот список с небольшими комментариями:

- Итак, первое место удерживают телефонные звонки.
- От них не отстают посетители (коллеги и слишком долго гостящие клиенты);
- встречи (поводы для которых порой бывают совершенно незначительными);
- задания, которые вы должны были делегировать (золотое правило делегирования:
если ваш подчиненный может выполнить задание хотя бы на 80% так же хорошо, как и вы, то эту функцию следует ему передать);
- постановка нереальных, завышенных целей;



ОСНОВНЫЕ ПОГЛОТИТЕЛИ ВРЕМЕНИ

- неумение расставлять приоритеты;
- беспорядок на рабочем столе (закончив читать этот материал, взгляните на свой стол. И если увидите меньше 80% его поверхности, то у вас «стресс рабочего стола». Успешные люди работают за чистыми столами);
- неумение сказать «нет»;
- «заскакивающие на минутку». Это в равной степени относится и к «минутным» телефонным звонкам. Тут вполне к месту вспомнить афоризм, гласящий, что нет ничего более постоянного, чем временное;
- постоянное откладывание принятия важных решений;
- неумение анализировать и планировать затраты своего времени.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

