

The image shows the cover of a spiral-bound notebook. The cover is a light beige or tan color with a fine, woven texture. On the left side, there is a silver-colored metal spiral binding. The text is centered on the cover and consists of four lines. The first line is 'Психология' in red, the second is 'деловых' in blue, the third is 'отношений' in blue, and the fourth is 'для руководителя' in red. All text is in a bold, sans-serif font.

Психология
деловых
отношений
для руководителя

Сегодня руководитель должен быть одновременно



Функции руководителя:

□ ■ Планирование

□ Организация

□ Стимулирование

□ Контроль

Планирование

Установление целей, сроков и способов их достижения

Цели должны носить конкретный характер и быть привязаны к сроку реализации

Цели

- Долгосрочные
- Краткосрочные
- Корпоративные
- Функциональные

Процесс построения системы целей организации:

- **Выявление и анализ тенденций во внешней среде фирмы**
- **Установление целей для организации в целом**
- **Построение иерархии целей**
 - **Установление задач – цели доводятся до уровня отдельного работника**

Важно различать:

```
graph TD; A[Важно различать:] --> B[Задачи  
(аддитивность, т.е. их можно разбить на части)]; A --> C[Проблемы  
(неаддитивность)]; B --> D[SMART-ЦЕЛИ]; C --> E[ЦЕННОСТИ  
(см. Миссию компании)]; E -- "+" --> F[Создают конкурентные преимущества]; E -- "-" --> G[Складывается ситуация неопределенности];
```

Задачи
(аддитивность,
т.е. их можно
разбить на
части)

SMART-ЦЕЛИ

Проблемы
(неаддитивность)

ЦЕННОСТИ
(см. Миссию компании)

+

Создают
конкурентные
преимущества

-

Складывается
ситуация
неопределенности

SMART-принцип:

Цели и задачи должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- согласованными (Agreeable);
- достижимыми (Realistic);
- ограниченными во времени (Timebounded)

Важно:

**При отсутствии
планирования вступает
в действие психология
работы в условиях
неопределенности**

Длительная работа в ситуации неопределенности – путь к стрессу

Значительная часть людей сопротивляется стрессу тем, что не совершает никаких действий, а **активность** они готовы проявлять только в ситуации с гарантированным результатом

Важно:

**Достижение целей
должно обеспечиваться
определенной
структурой !**

Важно:

**Руководитель должен
просчитать,
соответствуют ли
сотрудники
стратегическим целям
организации**

□ Какая часть сотрудников соответствует новой цели?

□ Могут ли «несоответствующие» переквалифицироваться внутри предприятия (затраты на это).

□ Как и когда следует набирать новых сотрудников?

**(Наибольшая прибыль от
ОПТИМАЛЬНОГО, а не от максимального
объема сотрудников)**

Важно:

**Планирование развития =>
планирование персонала:**
первая проблема, с которой
сталкивается компания при
быстром росте – **потеря
управляемости**



**Успешный бизнес
склонен иметь
более
стабильные
кадры**

Как добиться большей стабильности в кадрах?



Формирование и
поддержание
корпоративной
культуры

The diagram consists of three olive-green rectangular boxes with white text. Three green arrows originate from a single point above the boxes and point downwards to each of them. The first arrow points to the top-left box, the second to the bottom-center box, and the third to the bottom-right box.

Работа с
мотивацией
персонала

Повышение
лояльности
сотрудников

Корпоративная культура

Корпоративные ценности - фундамент для построения системы мотивирования сотрудников.

Чем ближе собственная система целей и ценностей руководителя по своему содержанию корпоративной, тем более полно и эффективно реализуется лидерский потенциал.

Культура и субкультура

Социализация и адаптация

Паттерны поведения

В обществе выживает не самый сильный или умный, а тот, кто лучше всего адаптируется к среде

Какие механизмы необходимо запустить?

- Идентификация
- Референтная группа
- Социальные стереотипы

Типичные стереотипы:

- Ошибка атрибуции
- Людям свойственно повторять не успешные стратегии, а те, в которых успех был близок
- Игнорирование части информации
- Преувеличение своих профессиональных качеств и способности объективной оценки ситуации
- Переоценка вероятности желательных событий и недооценка нежелательных
- «Ловушка вклада»
- Иллюзия контроля над ситуацией и вера в собственную интуицию

Социальная фасилитация

- В группе (при свидетелях) растет результативность индивидов, чья профессиональная компетентность выше среднего.
- Падает результативность индивидов с профессиональной компетентностью ниже среднего.
- В группе возрастает точность выполнения простых заданий.
- При свидетелях падает точность выполнения сложных заданий.
- Внутренняя ответственность за развитие событий падает прямо пропорционально количеству присутствующих людей.
- Соответственно изменяется психологическая готовность оказать помощь окружающим.

Важно:

В организации
функционирует
грамотно построенная
система обучения и
развития персонала

Потребности компании в обучении сотрудников:

Стратегические цели
предприятия

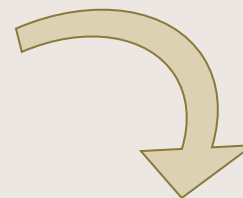
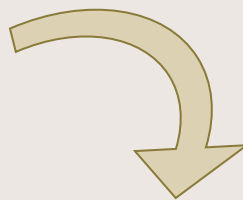
Кадровая политика

Потребность в обучении

Ориентация на
будущие потребности

(соответствие модели
профессиональной
компетенции)

Формирование
конкурентных
преимуществ



ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

**Способность учиться быстрее,
чем Ваши конкуренты, может
быть, единственное
заслуживающее поддержки
конкурентное преимущество**

Де Геус

Стимулирование

Система стимулирования персонала – это организованная совокупность воздействий на сотрудников, побуждающая их выполнять свою работу наилучшим для предприятия образом

Механизм стимулирования:

Потребность + стимул = мотив □ действие

Воздействие на потребности персонала

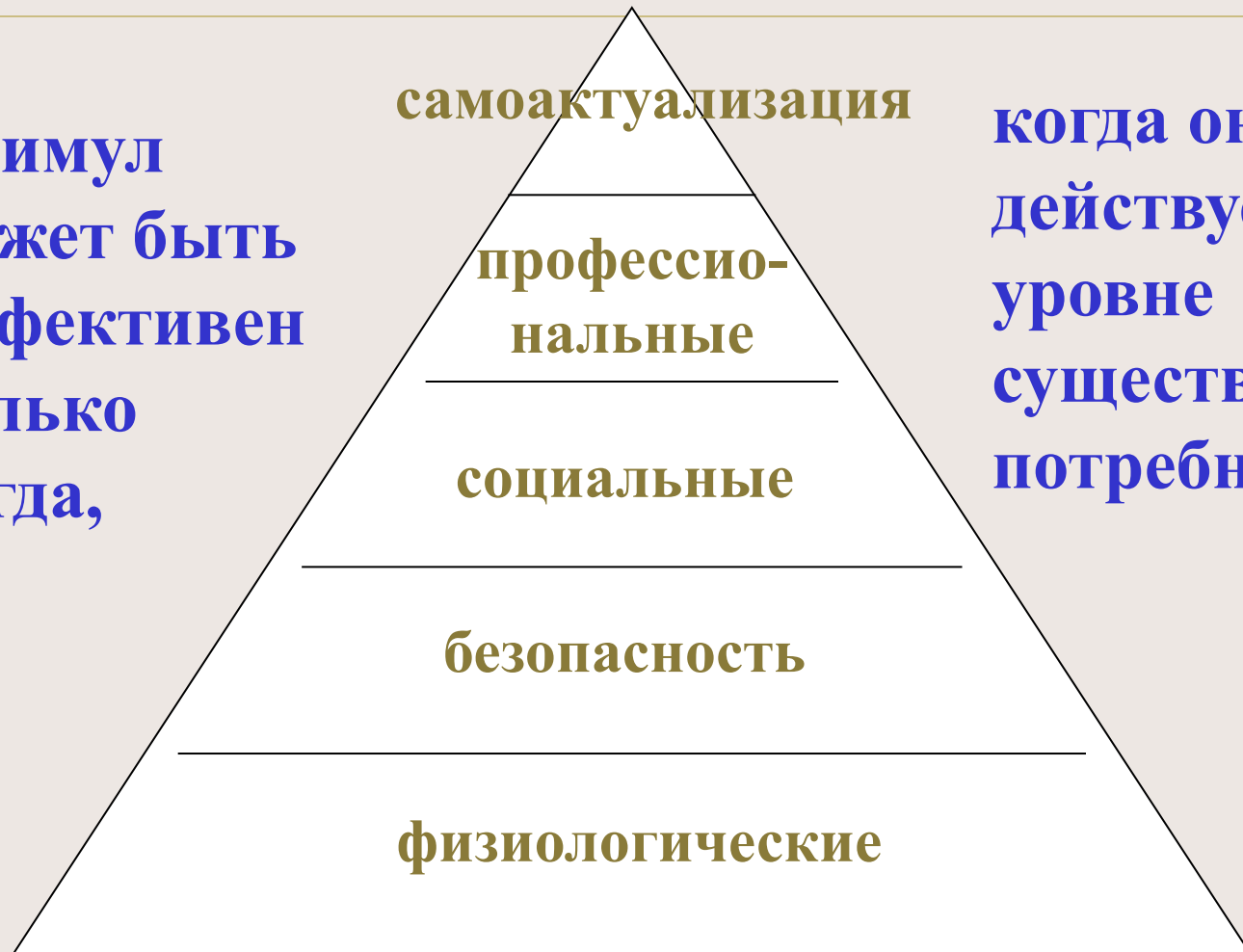
Потребность – это психологическое состояние человека, характеризующееся ощущением недостатка в чем-либо.

Мотив – внутреннее побуждение человека к действию.

Стимул – внешнее обстоятельство, которое, затрагивая основные потребности человека, побуждает его к деятельности, то есть становится мотивом.

Пирамида А.Маслоу

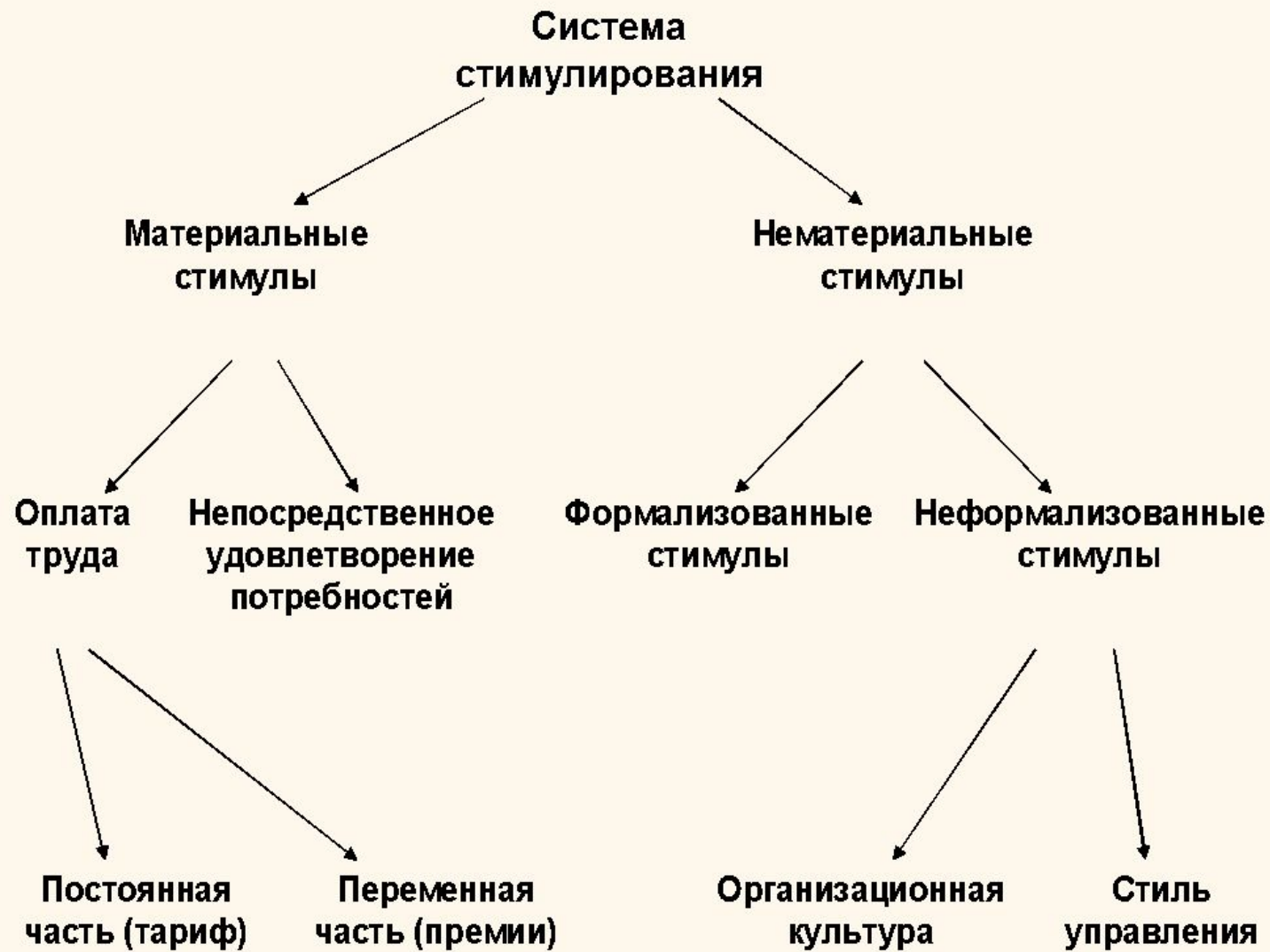
Стимул
может быть
эффективен
только
тогда,



когда он
действует на
уровне
существующей
потребности

Вывод:

**Принятие на работу
человека — это лишь
малая часть процесса
«создания» эффективного
сотрудника**



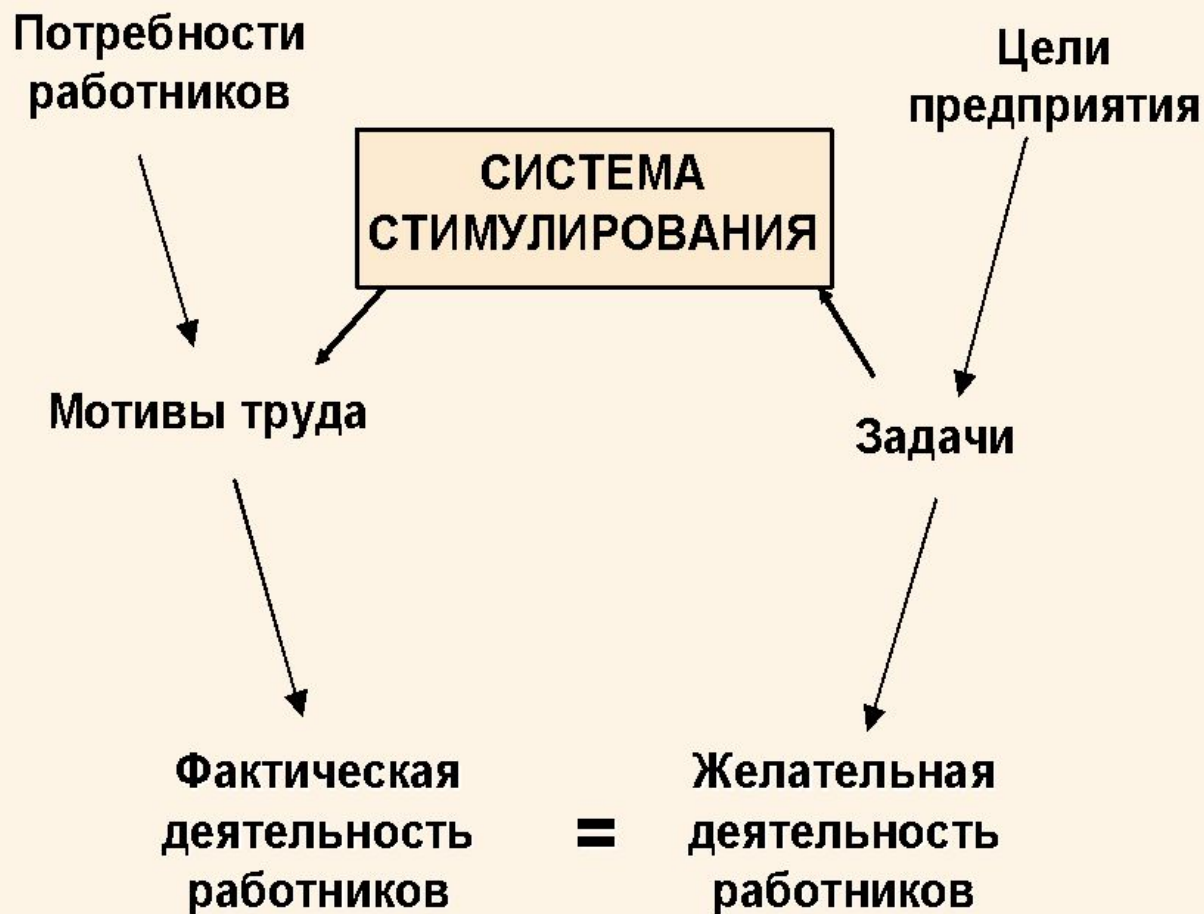
Закон уменьшающейся отдачи

По мере роста дохода его
стимулирующая роль
снижается, и для работника
более значимым становится
самовыражение в процессе
трудовой деятельности

**Фактическая деятельность
любого человека направлена
на удовлетворение только
собственных потребностей**

**Необходимо, чтобы человек
работал «на предприятие», в
соответствии с потребностями
предприятия**

Интересы работников



Интересы предприятия

ВАЖНО:

**Потребности разных
людей всегда отличаются
друг от друга**

**Потребности людей в группах
в определенной мере
совпадают**

**Какой тип мотивации
предпочтительнее?**

Внутренняя

Внешняя

Мотивация в широком смысле
должна решать не только задачу
повышения результативности и
эффективности работы, но и
удержания сотрудников в
организации, обеспечения
приверженности сотрудников
данной компании.

ЛОЯЛЬНОСТЬ

**Высокий уровень текучести
кадров – основной
показатель низкой
лояльности**

**ЛОЯЛЬНОСТЬ ЯВЛЯЕТСЯ
УПРАВЛЯЕМЫМ ПАРАМЕТРОМ**

Качество жизни как фактор лояльности

Баланс между
состояниями:

«Я» на работе

«Я» вне работы

Факторы снижения качества жизни

1) Стресс

а. Стратегия отложенной жизни

б. Организационная алексетимия

в. Агедония

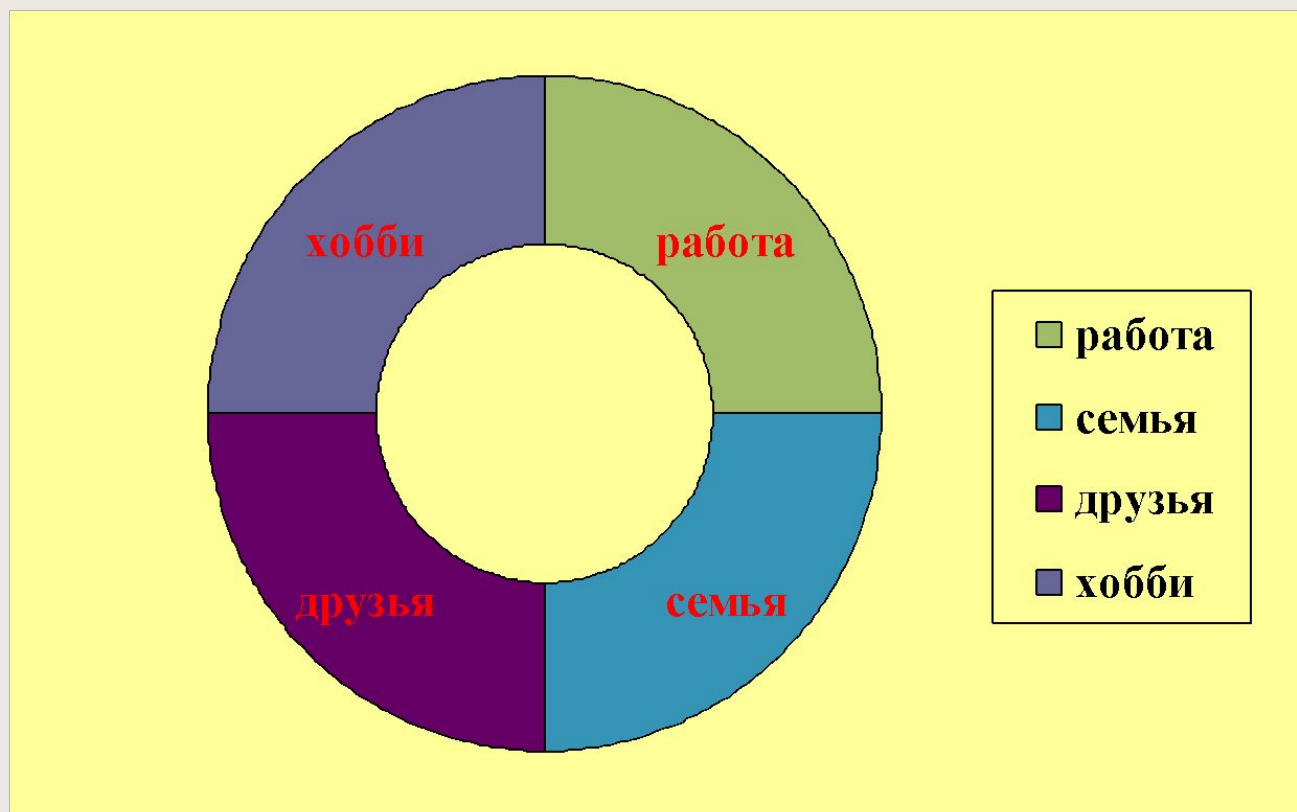
синдромы

2) Неспособность контролировать собственную жизнь

3) Ограниченные возможности профессионального и личностного развития

4) Отсутствие возможности рефлексии

Где должен быть баланс?



Кому принадлежит «контрольный пакет» корпорации «Вы»?

**Качество жизни является одним
из важных стратегических
ресурсов компании, напрямую
связанным с мотивационной
составляющей организационного
поведения.**

**Руководитель – это человек, который
платит за качество жизни ее
количеством.**

А какой выход?

Хорошая организация труда
— залог успеха в борьбе за
время. Необходимо подумать
о том, как стать
организованным и сохранить
это качество навсегда.

Важно помнить:

*Время – это единственный
невосполнимый ресурс в жизни
каждого человека*

“Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным”.

Ален Маккензи

А как Вы воспринимаете время?

ПОЛЕЗНЫЙ СОВЕТ

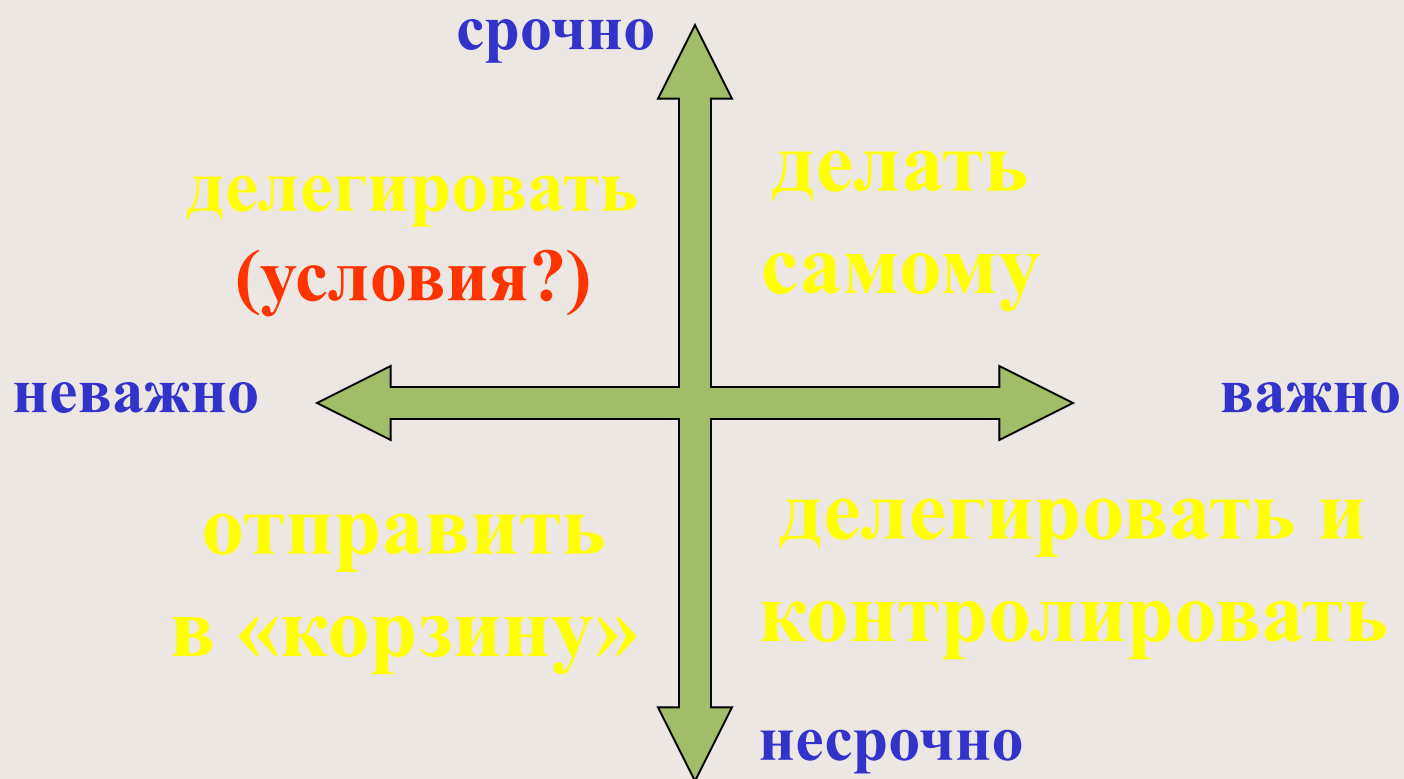
Чтобы организовать себя и успешно распоряжаться своим временем, необходимо знать три вещи:

- **ЦЕЛИ (ЛИЧНЫЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ), КОТОРЫХ ВЫ ХОТИТЕ ДОСТИЧЬ**
- **КАК ВЫ СЕЙЧАС РАСХОДУЕТЕ СВОЕ ВРЕМЯ**
- **КАК НЕОБХОДИМО РАСХОДОВАТЬ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ДОСТИЧЬ ВАШИХ ЦЕЛЕЙ**

Цели и тайм-менеджмент

Без целей невозможно применять многие методы тайм-менеджмента

(напр. метод «Важно-срочно»)



Попробуйте метод **АВС** !!!

Все дела рассортируйте в три папки -
А, В и С

Папка А - самые
срочные и важные
дела.

• **Папка В** - важные, но
не срочные дела.

• **Папка С** - несрочные
и неважные дела.

Критерий для
распределения
– степень
соответствия
целям

Знакомы ли Вам такие ситуации?

- Мне не хватает времени и взять его неоткуда.
- Мои друзья и родные хотят, чтобы я уделял им больше внимания, но как я могу это сделать, если я верчусь, как белка в колесе? У меня и на себя-то времени не хватает.
- У меня нет времени, потому что я всегда все откладываю до последнего, а откладывать приходится, потому что мне не хватает времени.
- Я не могу добиться баланса между личной жизнью и работой. Создается впечатление, что я всегда одно делаю за счет другого, а это только усугубляет ситуацию.
- Стресс просто невыносимый! Дальше так жить невозможно!
- У меня много дел, и все дела важные. Как выбрать главное?

Типичные ошибки , которые совершают люди, пытаясь выиграть время...

- используют обеденный перерыв

НО: большинство работ, сделанных во время перерыва, приходится переделывать, так как физические и умственные силы в это время снижены.

- увеличивают рабочий день

НО: от работы сверх нормы больше вреда, чем пользы. После 8 часов работы производительность резко падает. Человек устает, допускает ошибки, нервничает, и качество работы снижается.

- берут работу на дом

НО: они лишают себя полноценного отдыха, и разрушают свою личную жизнь, а это - дополнительный стресс.

Где искать резервы для повышения эффективности использования рабочего времени?

1) На индивидуальном уровне

- Выделение времени для планирования и осуществление планирования с учетом индивидуального графика работоспособности.
- Следование разработанному плану.
- Развитие умения расставлять приоритеты и делегировать полномочия.
- Развитие навыков самоконтроля
- Развитие умения говорить “нет”.
- Более широкое использование современных технических средств.
- Улучшение организации рабочего места.
- Подготовка ко всем предстоящим переговорам.

Где искать резервы для повышения эффективности использования рабочего времени?

2) На групповом уровне

- Осуществление месячного и квартального планирования с систематическим контролем.
- Выделение приоритетов и информирование об этом сотрудников.
- Повышение профессиональной компетентности сотрудников.
- Учет индивидуальных особенностей сотрудников при постановке задач (правильное распределение ресурсов в подразделении).

Где искать резервы для повышения эффективности использования рабочего времени?

3) На организационном уровне

- Формализация максимально возможного количества процессов.
- Совершенствование системы контроля.
- Определение индикаторов и критериев оценки деятельности.
- Проведение учета реального времени, требуемого для выполнения того или иного вида работы.
- Планирование совещаний и встреч заранее.
- Повышение эффективности проведения совещаний (оповещать о цели, осуществлять подготовку).
- Разработка внутрифирменных стандартов использования рабочего времени.

Самый удобный
механизм
«инвентаризации»
рабочего времени –
хронометраж

Что включать в хронометраж?

**учитывается любое
переключение внимания
длительностью более
3–5 минут**

Продолжительность – 1-2 недели

Зачем нужен хронометраж?

Хронометраж позволяет
выявить главные
поглотители времени,
действующие в
организации

Работайте одновременно не более, чем над 2-3 «поглотителями» времени

Например:

- **плохо налажена система сбора, обработки и хранения информации (кто-то из сотрудников занят поиском информации, которой уже располагает другой работник этой организации)**
- **беспорядок на рабочих местах (потеря времени на поиск нужных документов)**
- **личная неорганизованность**

Важно: тайм-менеджмент — не
самоцель

**Принцип оптимального
уровня порядка:**

**необходимо ровно столько
порядка, сколько нужно для
наиболее эффективной
работы**

Важно: выносите больше информации на бумагу

Принцип материализации информации:

чем меньше информации вы будете держать в голове, тем больше места освободится для новых мыслей

Важно: навязчивые беспокойства
– один из поглотителей времени

для многих менеджеров типичен стресс,
вызванный постоянными мыслями
типа “не забыть бы сделать...”

Принцип картотечности:
каждой единице информации – свой
материальный носитель

Сколько стоит Ваше время?

- Человек меняет свое время на деньги, но можно поменять и деньги на время.
- Считайте стоимость вашего рабочего часа, чтобы знать стоимость дел, которые вы делаете, и отказываться от того, что дешевле, чем стоимость времени, которое вы потратите.
- Покупайте услуги тех людей, чье время стоит меньше Вашего и делайте то, что приносит больше денег или то, что вам нравится.

Повышение эффективности самоменеджмента

- ❖ НЕ БРАТЬСЯ ЗА МНОЖЕСТВО ДЕЛ В ТЕЧЕНИЕ ОДНОГО ДНЯ
- ❖ НА ТЕКУЩИЙ ДЕНЬ ПЛАНИРОВАТЬ 2 – 3 ПЕРВООЧЕРЕДНЫХ И 4 – 5 МЕНЕЕ ВАЖНЫХ ДЕЛ
- ❖ НАЧИНАТЬ ДЕНЬ С БОЛЕЕ СЛОЖНЫХ, ВАЖНЫХ И МЕНЕЕ ПРИЯТНЫХ, А ЗАКАНЧИВАТЬ – БОЛЕЕ ПРОСТЫМИ И ПРИЯТНЫМИ
- ❖ ЕЖЕДНЕВНО ОСТАВЛЯТЬ ВРЕМЕННОЙ ЗАПАС 20 – 30% ДЛЯ НЕПРЕДВИДЕННЫХ ЗАРАНЕЕ ДЕЛ
- ❖ НЕ ДЕЛАТЬ ЗАДАНИЕ САМОМУ, ЕСЛИ ЕГО МОЖНО КОМУ-ЛИБО ПОРУЧИТЬ
- ❖ НЕ БРАТЬСЯ ЗА НОВОЕ ДЕЛО, НЕ ЗАВЕРШИВ РАНЕЕ НАЧАТОЕ

Разрешение конфликтов

70-80% деятельности
руководителя проходит при
скрытых или явных
противоречиях и
противостояниях

Что такое конфликт?

“Conflictus” – лат. столкновение

Конфликт – это отношения
противодействия личностей и групп
из-за рассогласования существенно
значимых для них целей, интересов,
ценностей, влекущие практическую
деятельность по преодолению этих
противоречий.

Элементы конфликта

Субъекты конфликта – участники конфликта

- *Оппоненты*
- *Заинтересованные стороны*
- *Вовлеченные стороны*

Объекты конфликта - неравный (дефицитный) ресурс, который приобретает свойство неделимости либо как физический объект, либо в результате притязаний участников конфликта

Предмет конфликта - объективно существующая или воображаемая проблема, служащая причиной разногласия между сторонами

Стадии конфликта

Конфликт протекает в несколько этапов

- **Скрытая стадия (латентная).** На этой стадии противоречия не осознаются участниками конфликта. Существует лишь явное или неявное недовольство ситуацией.
- **Формирование конфликта.** На этой стадии происходит формирование противоречий, выдвижение требований (формальные лидеры, конфликтная группа).
- **Инцидент.** Событие, активизирующее действия участников конфликта.
- **Активные действия сторон.**
- **Завершение конфликта.** Это процесс, результат которого зависит от усилий всех участников конфликта.

Формы завершения конфликтов

(**Завершение конфликта** - *окончание конфликта по любым причинам*)

Формы

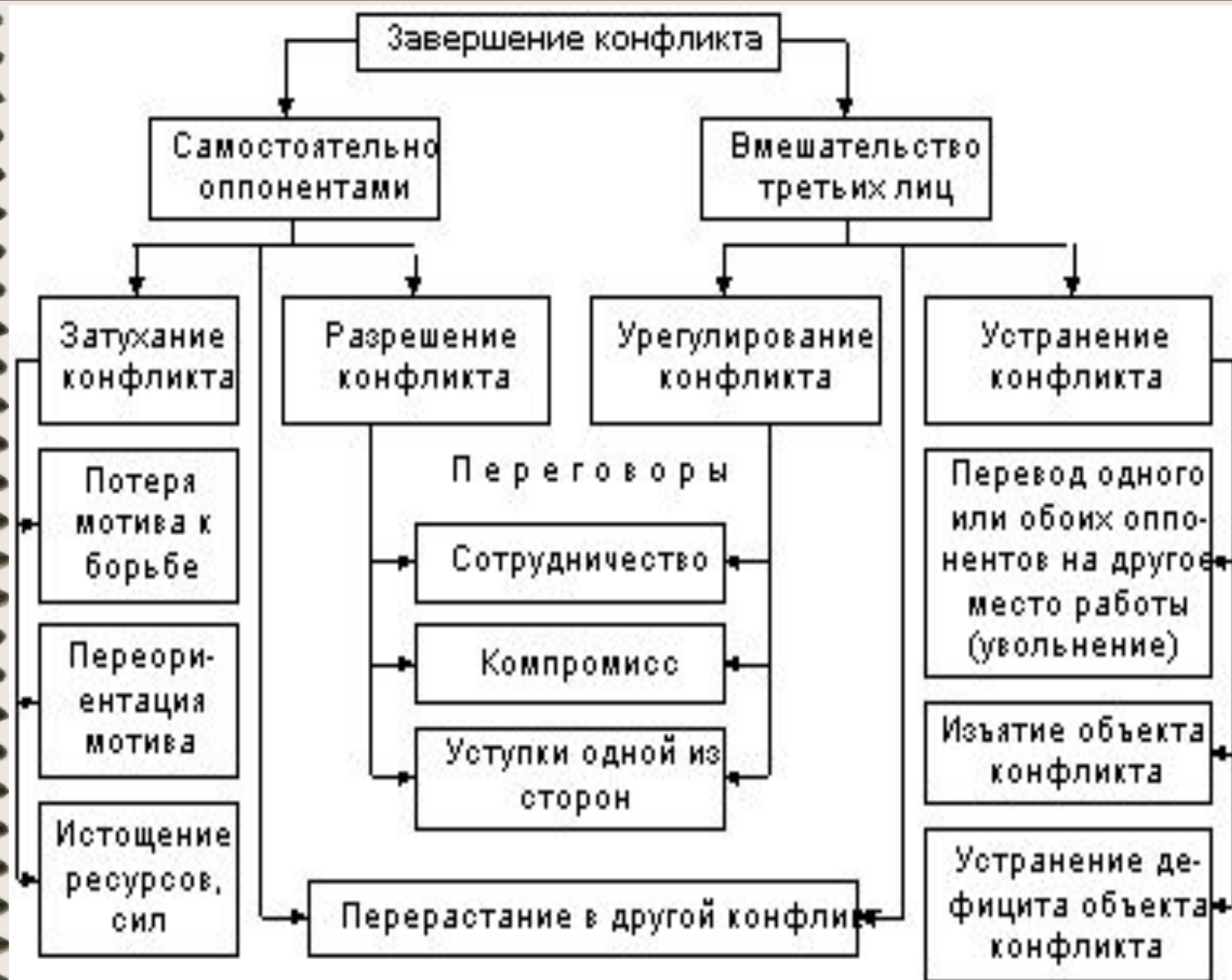
Разрешение - это совместная деятельность участников конфликта, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению.

Урегулирование - в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона

Затухание - временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: противоречий и напряженных отношений

Устранение - воздействие на конфликт, в результате которого ликвидируются основные его структурные элементы

Перерастание в другой конфликт - в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта



Модели завершения конфликта:

1. выигрыш - проигрыш
2. выигрыш - выигрыш
3. проигрыш - проигрыш

Зависит от
стратегии
поведения в
конфликте

«Только та победа является истинной,
где никто не чувствует себя
побежденным»

(Будда)

Стратегии поведения в конфликте (по К.Томасу)

- » Конкуренция
- » Избегание
- » Компромисс
- » Сотрудничество
- » Приспособление

Эффективность стратегий поведения в конфликте

**Ориентация
на свои
интересы**



**Ориентация на
интересы оппонента**

Факторы выбора стратегии

- **личностные особенности оппонента,**
- **уровень нанесенного оппоненту ущерба**
- **уровень собственного ущерба,**
- **наличие ресурсов,**
- **статус оппонента,**
- **возможные последствия,**
- **значимость решаемой проблемы,**
- **длительность конфликта и др.**

ВАЖНО:

**80% конфликтов
возникают
помимо желания
их участников!**

Конфликтогены – слова, действие или бездействие, которые могут привести к конфликту

- 1) демонстрация стремления к превосходству
- 2) проявления агрессивности
- 3) проявления эгоизма
- 4) нарушения правил
- 5) неблагоприятные стечения обстоятельств

Функции конфликтов:

Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)
Сплочение коллектива организации при противостоянии с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах

Стратегия	Уместность применения	Неуместность применения
соперничество	ЕСЛИ: ☐ критическая ситуация ☐ Вы уверены в своей правоте и правота значит для Вас больше, чем развитие отношений ☐ Вы имеете заведомо более сильные позиции, чем Ваши оппоненты ☐ дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно кончится	ЕСЛИ: ☐ попытки сотрудничества ещё не были предприняты ☐ важно участие других и развитие отношений ☐ слишком часто применяется ☐ в результате этого оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе

**Стра
теги
я**

**Уместность
применения**

**Неуместность
применения**

сотрудничество

- ☐ сама проблема также важна, как и отношения
- ☐ важно участие и сотрудничество
- ☐ необходим творческий выход из положения
- ☐ есть время и энергия на обсуждения
- ☐ есть надежда удовлетворить все требования

- ☐ недостаточно времени
- ☐ проблема маловажная
- ☐ ситуация перегружена «разбирательствами»
- ☐ стремления другой стороны неоправданны

Стра
теги
я

**Уместность
применения**

**Неуместность
применения**

компромисс

- ☐ участие других важно, но времени недостаточно
- ☐ хоть какое-то решение предпочтительней полного застоя
- ☐ попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор

- ☐ творческий выход из положения совершенно необходим
- ☐ последствия компромисса для Вас неприемлем

Стратегия

Уместность применения

Неуместность применения

избегание

- ☐ проблема маловажная
- ☐ дальнейшее развитие отношений маловажно
- ☐ времени недостаточно и решения необязательны
- ☐ Вы не располагаете реальной властью, но все равно хотите предотвратить действия Вашего оппонента

- ☐ и само дело, и развитие отношений для вас важны
- ☐ оно применяется по привычке по отношению к большинству проблем (ибо ведет к взрывам или замораживанию отношений)
- ☐ результатом может стать неприятный осадок как следствие отрицательных эмоций
- ☐ люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу

Стра
теги
я

**Уместность
применения**

**Неуместность
применения**

приспособление

- ☐ дело Вас практически не трогает
- ☐ Вы бессильны и не хотите предотвратить действия Вашего оппонента

- ☐ в результате Вы затаите ненависть
- ☐ этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других

КОМАНДА

(НЕ ПУТАТЬ РОЛИ И ФУНКЦИИ)

A spiral-bound notebook with a brown cover and a white page. The spiral binding is on the left side. The text is written in a large, bold, red serif font.

**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ!**