

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

```
graph TD; A[Цели] --> B[Долгосрочные]; A --> C[Краткосрочные]; A --> D[Корпоративные]; A --> E[Функциональные];
```

- 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**

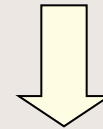
Важно различать:

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



SMART-ЦЕЛИ

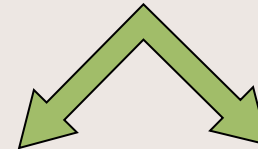
Проблемы
(неаддитивность)



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?

```
graph TD; A[Как добиться большей стабильности в кадрах?] --> B[Формирование и поддержание корпоративной культуры]; A --> C[Работа с мотивацией персонала]; A --> D[Повышение лояльности сотрудников];
```

Формирование и поддержание корпоративной культуры

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

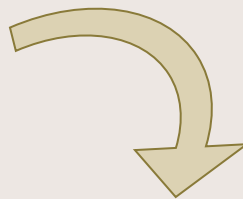
- В группе (при свидетелях) растет результативность индивидов, чья профессиональная компетентность выше среднего.
- Падает результативность индивидов с профессиональной компетентностью ниже среднего.
- В группе возрастает точность выполнения простых заданий.
- При свидетелях падает точность выполнения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

Важно:

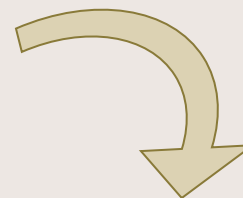
**В организации
функционирует
грамотно построенная
система обучения и
развития персонала**

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

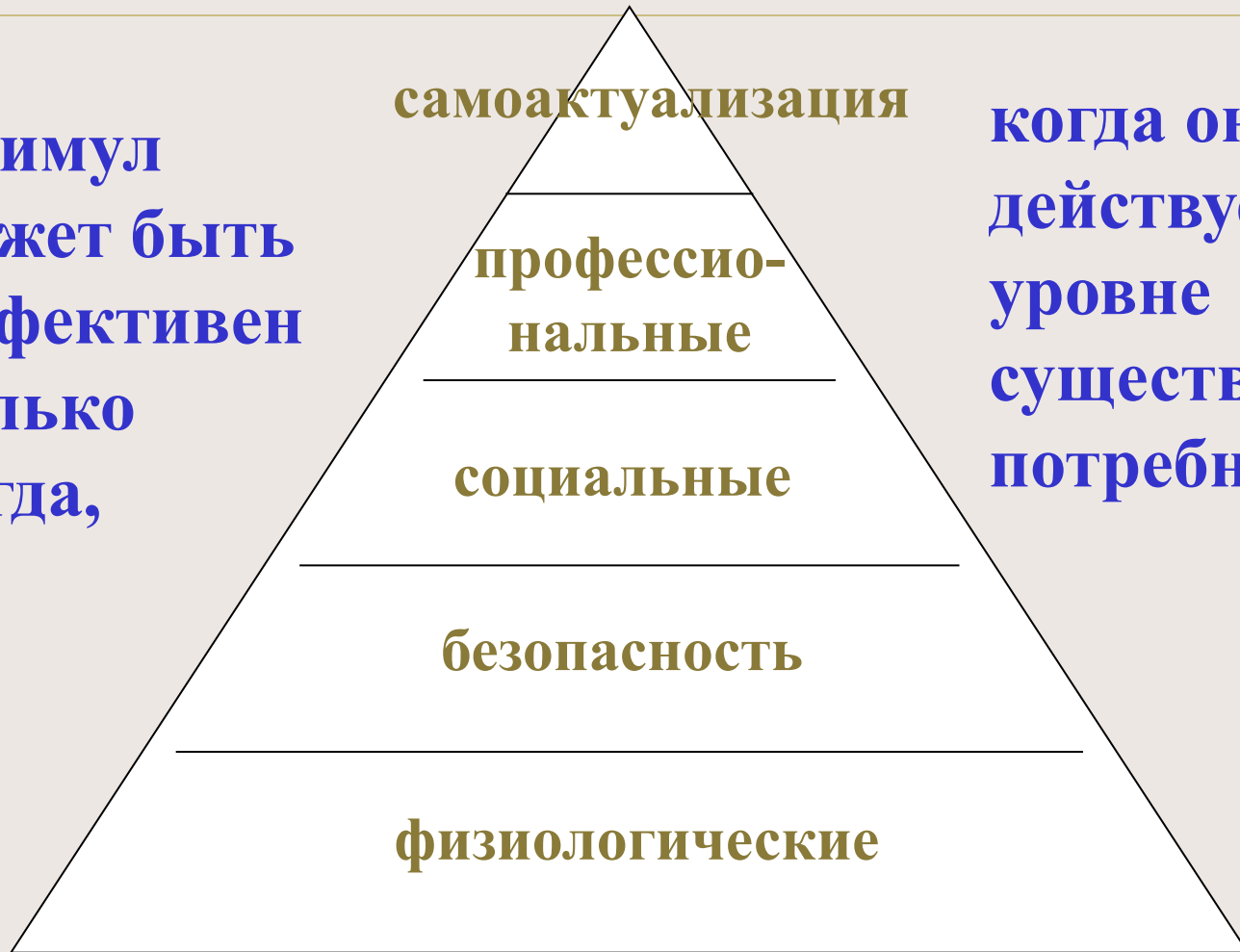
Потребность – это психологическое состояние человека, характеризующееся ощущением недостатка в чем-либо.

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

Потребности
работников

Мотивы труда

Фактическая
деятельность
работников

**СИСТЕМА
СТИМУЛИРОВАНИЯ**

Цели
предприятия

Задачи

=

Желательная
деятельность
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 ЛЮБЯЩНОСТИ

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

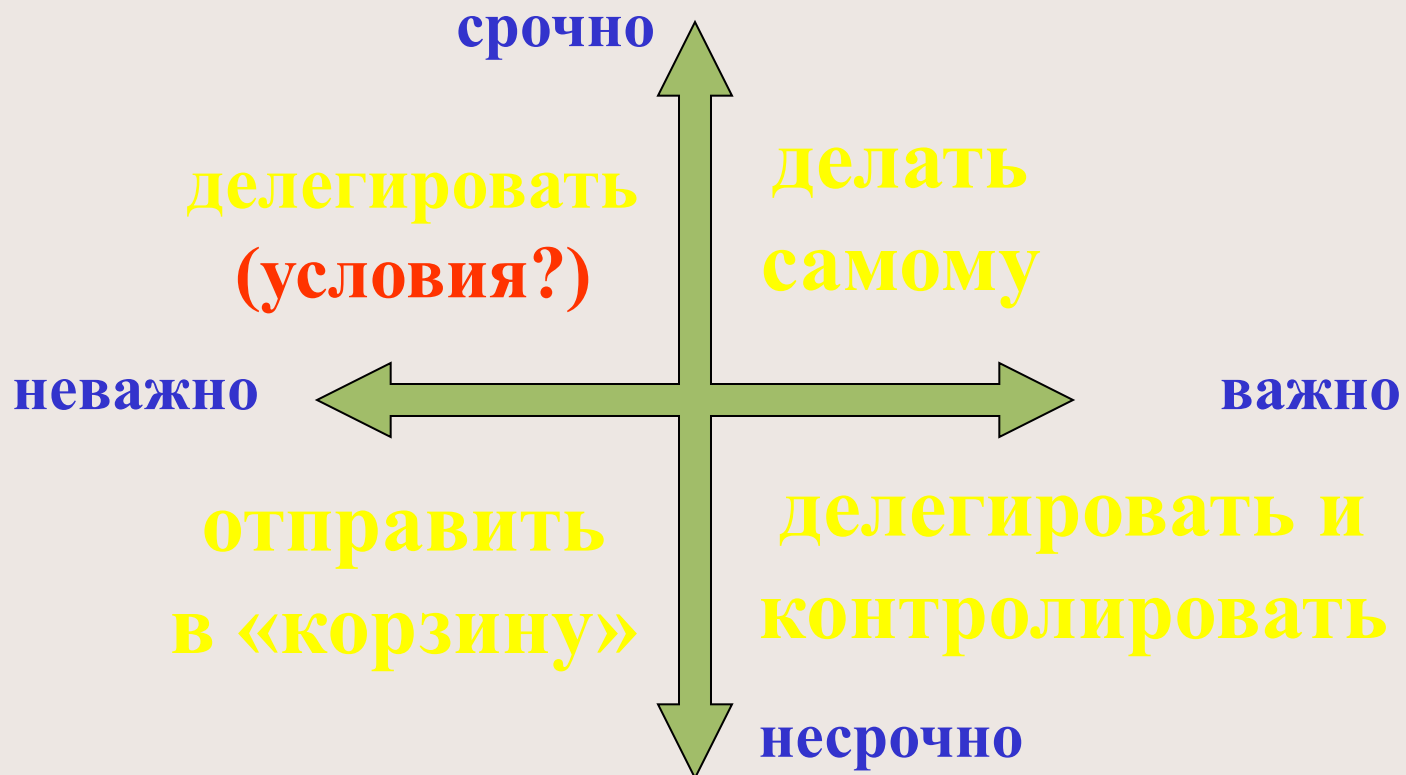
Чтобы организовать себя и успешно распоряжаться своим временем, необходимо знать три вещи:

- **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 **ABC** !!!

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



Завершение конфликта

Самостоятельно оппонентами

Вмешательство третьих лиц

Затухание конфликта

Разрешение конфликта

Урегулирование конфликта

Устранение конфликта

Потеря мотива к борьбе

Переориентация мотива

Истощение ресурсов, сил

Переговоры

Сотрудничество

Компромисс

Уступки одной из сторон

Перерастание в другой конфликт

Перевод одного или обоих оппонентов на другое место работы (увольнение)

Изъятие объекта конфликта

Устранение дефицита 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 противоборстве 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 мало важная
- дальнейшее развитие отношений мало важно
- 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 white page and a brown cover. The spiral binding is on the left side. The text is written in a bold, red, serif font. A thin horizontal line is drawn across the page, positioned above the first line of text.

**БЛАГОДАРЮ
ЗА
ВНИМАНИЕ!**