



НАВЫКИ СИТУАТИВНОГО РУКОВОДСТВА ПО МОДЕЛИ ХЕРШИ-БЛАНШАРДА



Люди хотят и могут
развиваться

Лидерство – это
партнерство

Люди
стремятся быть
вовлеченными и
информированными

Руководство

это процесс
влияния, то есть
это работа вместе
с людьми для
достижения
их целей и целей
организации



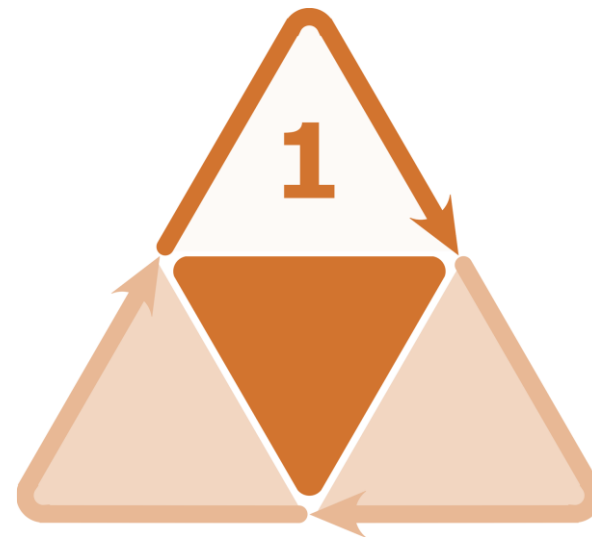


В лидерстве
важно не то,
что происходит,
когда вы на месте,
а то, что происходит,
когда вас там нет!

ТРИ НАВЫКА РУКОВОДИТЕЛЯ



НАВЫК 1 ОЦЕНКА





Оценка

это желание и способность
руководителя
рассмотреть каждую
конкретную ситуацию

УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ РАБОТНИКА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ 2-МЯ ПАРАМЕТРАМИ

1 2 3 4

Компетентность

Общие знания,
навыки и опыт
+
Узкоспециальные
знания, навыки
и опыт, необходимые
для выполнения задачи

Настрой

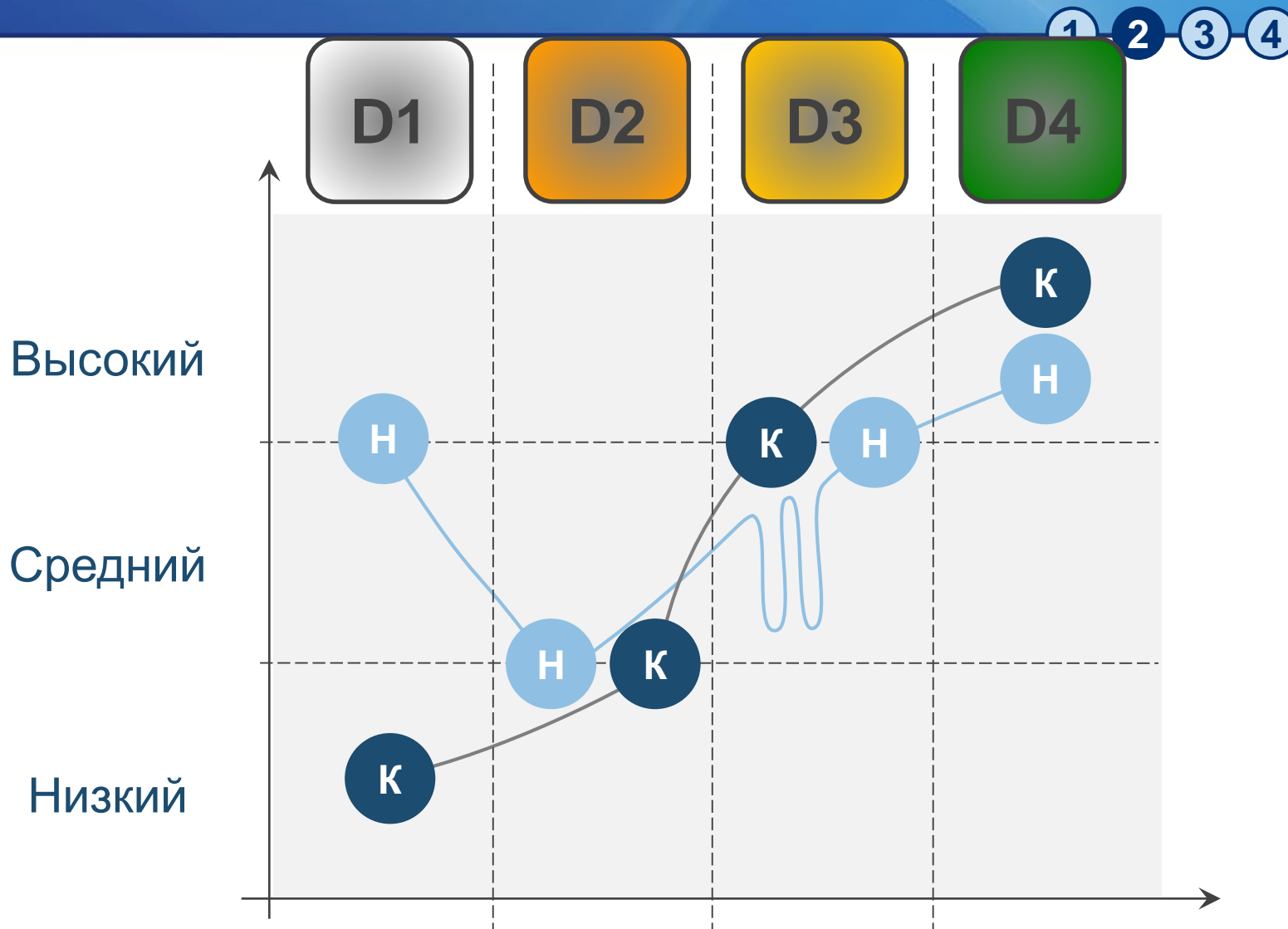
Мотивация
на задачу
+
Уверенность
в выполнении задачи

СУЩЕСТВУЕТ 4 УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ

1 2 3 4

	Компетентность	Настрой
D1	Низкая	Средний/высокий
D2	Низкая/средняя	Низкий/средний
D3	Средняя/высокая	Средний/высокий
D4	Высокая	Высокий

СУЩЕСТВУЕТ 4 УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ





- Признание энтузиазма
- Четкие цели
- Стандарты выполнения работы
- Информация, необходимая для выполнения задачи
- Указания, как, что и когда делать
- Расстановка приоритетов
- Ограничения по полномочиям
- Постановка сроков выполнения работы

D2

- Четкие цели
- Похвала за прогресс
- Право на ошибку
- Объяснения «Почему?»
- Возможность обсудить сомнения
- Вовлечение в принятие решений и решение проблем
- Ободрение и поддержка



D3

- Поддержка и ободрение
- Возможность выразить сомнения
- Участие в принятии решений
- Уверенность в своих силах
- Потребность быть услышанным
- Поощрение и похвала
- Интересная задача
- Возможность разрабатывать план действий самостоятельно



D4

- Сложные и разнообразные задачи
- Автономность работы
- Полномочия для решения задач и принятия решений
- Признание
- Доверие

СУЩЕСТВУЕТ ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ

1 2 3 4

В чем заключается **задача/цель**?

Компетентность

Насколько выражены **общие** навыки работника?

Насколько выражены **узкоспециальные** навыки работника?

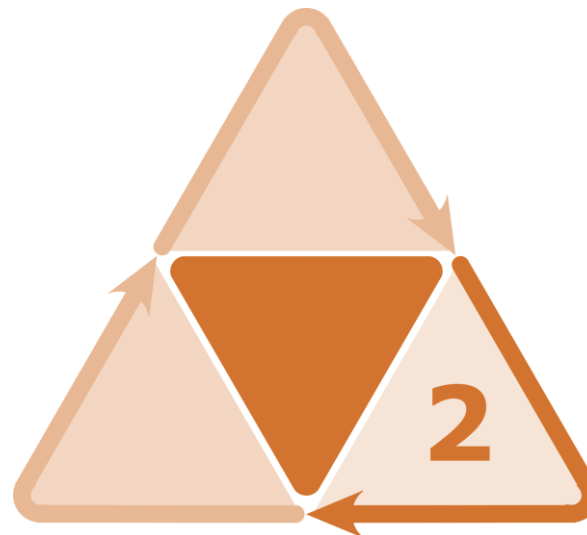
Настрой

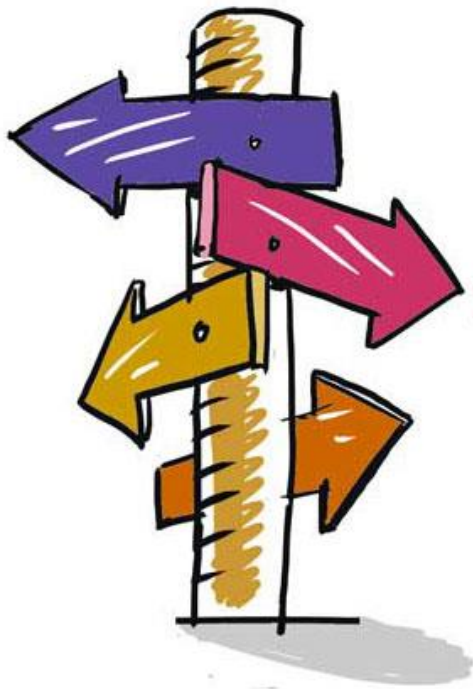
Насколько высока **мотивация** работника выполнить задачу?

Насколько работник **уверен**, что выполнит задачу?



НАВЫК 2 ГИБКОСТЬ





Гибкость

это способность
комфортно
использовать
различные
Стили Лидерства



Стиль Руководства

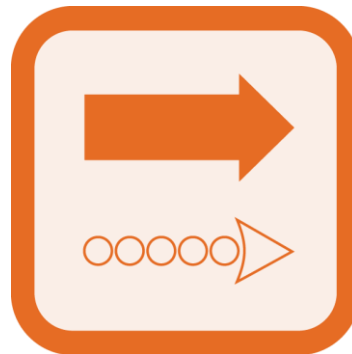
то, как выглядит
ваше поведение
при влиянии
на людей,
в глазах
окружающих

Структурирование

Организация

Обучение

Контроль



РУКОВОДИТЕЛЬ

Говорит, что, когда и как надо сделать

Четко определяет роль сотрудника

Планирует и организует работу

Устанавливает приоритеты и сроки

Учит сотрудника, как выполнять работу

Определяет метод оценки работы

Осуществляет постоянный контроль

РУКОВОДИТЕЛЬ

Ободрение

Объяснение

Способность
слушать

Умение задать
вопросы



Поддерживает
двухстороннюю
коммуникацию

Слушает, поддерживает
и ободряет

Вовлекает сотрудника
в процесс принятия
решений

Поощряет самостоятельное
решение проблем

Спрашивает мнение
работника

Предоставляет
необходимую информацию

Дает объяснения

Поощряет командную
работу

СУЩЕСТВУЕТ 4 СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

- 1
- 2
- 3
- 4



СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ В ПОВЕДЕНИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В РАЗНЫХ СТИЛЯХ

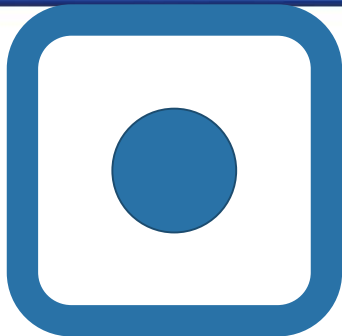
1 2 3 4

СХОДСТВА –
во всех стилях
руководитель...

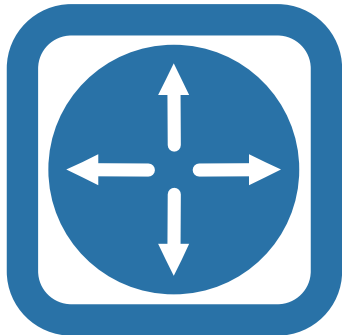
- Ставит **цели**
- Задает **стандарты** работы
- Осуществляет **контроль**
- Дает **обратную связь**

РАЗЛИЧИЯ –
от стиля к стилю
меняется...

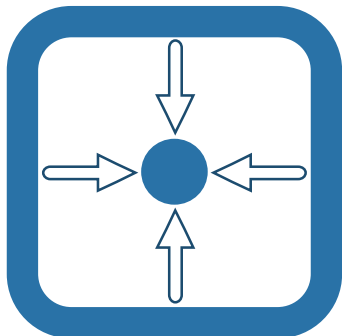
- Количество **директив**
- Объем **контроля**
- Степень вовлечения сотрудника в **процесс**



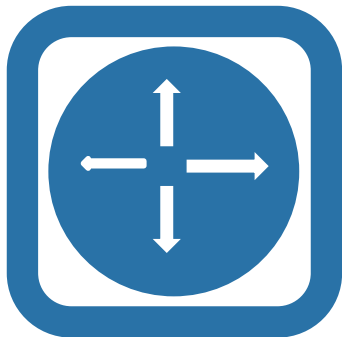
Правильный Стиль Лидерства



Чрезмерное руководство



Недостаточное руководство

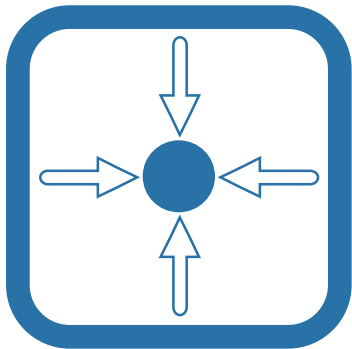


Работники во всем зависят от
руководителя

Отсутствие инициативы

Отсутствие
профессионального роста

Работники чувствуют злость и
обиду

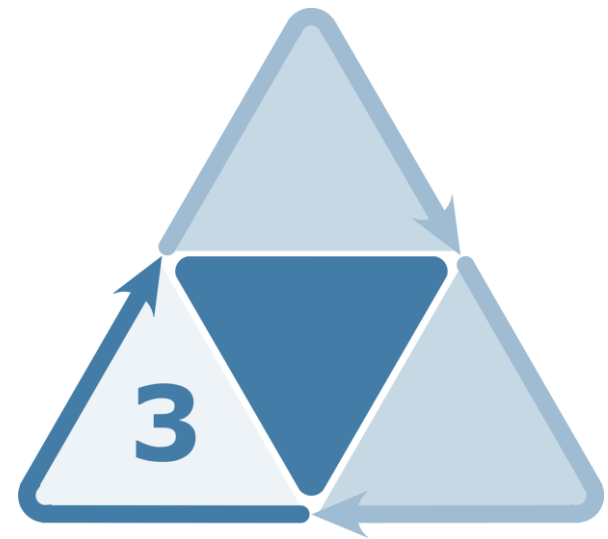


Работники не уверены в себе, чувствуют себя брошенными

Работа не выполняется так, как хочет руководитель

Работники чувствуют разочарование и обиду

НАВЫК 3 ПАРТНЕРСТВО





Партнерство

это соглашение с каждым работником по каждой цели, процессу работы и оценке результата, то есть это управление индивидуальной продуктивностью работника

ТРИ ШАГА УПРАВЛЕНИЯ ПРОДУКТИВНОСТЬЮ



1

Постановка
цели

2

Мониторинг
работы и
мотивации

3

Оценка
результата



АЛГОРИТМ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ СОСТОИТ ИЗ 4-Х ШАГОВ

1 2 3 4

1 2 3

1 Поставьте **цель**, используя SMART

2 Оцените **уровень зрелости** работника и **ситуацию**, в которой вы находитесь

3 Выберите **Стиль Лидерства** и сформулируйте **цель**

4 Обоснуйте частоту контроля

5 Убедитесь, что:

- Работник **понял** цель
- Ему **нравится** цель
- Он **знает** критерии оценки (КПЭ) и методы контроля

ЧТО ТАКОЕ SMART?

1 2 3 4

S

Specific

Конкретна

M

Measurable

Измерима

A

Achievable

Достижима

R

Relevant

Относится к делу

T

Time Bound

Ограничена во времени

ОСОБЕННОСТИ SMART ЦЕЛЕЙ

1 2 3 4

1

Продуктивность должна измеряться **качественно** и **количественно**

2

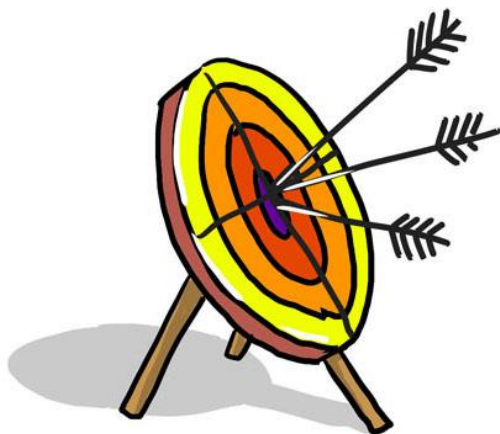
Индивидуальные цели должны быть **взаимосвязаны** с целями компании

3

Одновременно может ставиться **не более 5-ти целей**

4

Каждая цель должна иметь **согласованный план действий** по ее достижению



АЛГОРИТМ МОНИТОРИНГА РАБОТЫ И МОТИВАЦИИ СОСТОИТ ИЗ 6-ТИ ШАГОВ

1 2 3 4

1

2

3

1 Отслеживайте процесс выполнения работы (частота от S1 до S4)

2 Давайте обратную связь по процессу

3 Отслеживайте уровень мотивации работника на данную задачу

4 Давайте обратную связь по мотивации

5 Контролируйте уровень компетентности

6 Хвалите, давайте советы и делитесь информацией



- **Объективная**
- **Сбалансированная**
- **Конкретная**
- **Своевременная**



Позитивная обратная связь



СТАР

СТ – **С**итуация или **Т**рудность

А – **А**ктивные действия

Р – **Р**езультат



СТАР/АР

СТ – **С**итуация или **Т**рудность

А – **А**ктивные действия

Р – **Р**езультат

А – **А**льтернативные действия

Р – Улучшенный **Р**езультат

(к которому могут привести альтернативные действия)

АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА СОСТОИТ ИЗ 4-Х ШАГОВ



1 Проверьте результат

2 Обсудите процесс его достижения

3 Дайте обратную связь по результату

4а Похвалите и обсудите планы развития, если цель была достигнута

4б Используйте алгоритм управления продуктивностью, если цель не была достигнута

Алгоритм встречи с работником



1 2 3 4

НАЧНИТЕ встречу

ПРОЯСНИТЕ позицию

РАСКРОЙТЕ свою позицию

ПРИДИТЕ к соглашению

ЗАВЕРШИТЕ встречу





Качественная работа
начинается с грамотно
поставленных целей



СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!
ДО НОВЫХ ВСТРЕЧ!

Виктория Шухат

www.victoria-training.ru