

Владимир Зима

ИНСТРУМЕНТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

ПОНИМАЙ ЛЮДЕЙ, УПРАВЛЯЙ ЛЮДЬМИ

3-е издание



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2025

Оглавление

Предисловие к третьему изданию	7
Благодарности	8
Как читать эту книгу	10
Зачем нужны руководители	12
Глава 1. Профессия	14
Профессия «руководитель»	14
Чем занимаются руководители	15
Области управления	18
Куда направлено внимание	20
Идеальный вариант	21
Организационная реальность	23
Как быть малому бизнесу?	24
Создаем нужные модели мышления	25
Как делать карьеру и не надорваться	27
Вопросы для самопроверки	28
Глава 2. Инструменты развития.	
Личность руководителя	29
Каждый ли может руководить?	29
Убить в себе исполнителя	30
Насколько помогут способности	31
Что должно измениться	32
Как заработать авторитет	37
Стили управления	38
Уместное управление	43
Знания и умения руководителя	44
Как адаптировать материал этой книги к ежедневной работе	47
Вопросы для самопроверки	48
Глава 3. Инструменты объективности.	
Индикаторный подход	49
Мышление руководителя	49
Дисциплинируйте свое мышление	50
Модели мышления	51
Малый бизнес, внимание!	52
Как думать о людях	52
Научитесь работать со своими стереотипами ...	53
Основа для решений	56
Индикаторный подход	57
Поведенческие индикаторы	59
Реагировать ли на эмоции	61
И еще немного об индикаторном подходе	62
Вопросы для самопроверки	64

Глава 4. Инструменты понимания.

Что нужно знать о человеке	65
Восприятие информации и способность убеждаться	65
Горизонт планирования	68
Ориентация на риски и возможности	70
<i>Вопросы для самопроверки</i>	72

Глава 5. Инструменты эффективности.

Что еще нужно знать о человеке	73
Психологические типы	73
Особенности мышления	74
Основные типы	78
Взаимодействие людей, обладающих различными психотипами	84
Распределяйте работу правильно	86
На практике	87
Миф о тайном знании	87
Используйте по полной	87
О стереотипах	88
Техника безопасности	89
Сводная таблица	90
Случаи из практики	90
<i>Вопросы для самопроверки</i>	94

Глава 6. Инструменты управления. Мотивация 95

Не толкайте комбайн. Научитесь пользоваться и заведите мотор	95
Такая простая мотивация	96
Откуда берется мотивация	99
Немного о терминологии	101
Что нас мотивирует	101
Использование мотивации достижения и избегания	102
Мотивация и демотивация	104
Как исчезает мотивация	105
Как лишить себя инструмента мотивации	106
Мотивационные факторы и мотиваторы	107
Осознанность мотивационных факторов	110
Очень важные правила	110
<i>Вопросы для самопроверки</i>	115

Глава 7. Инструменты определения мотивации.

Как увидеть потребности	116
Потребности	116
Модель А. Маслоу	117
Потребности и окружение	129
Как сместить мотивацию	130
Модель четырех потребностей	132

Наблюдайте внимательно, определяя потребности	136
Примеры проявления потребностей	137
Ведущие потребности	138
Распространенные пары потребностей	140
Не заикивайтесь на потребности в достижении	146
Как создать полное описание мотивации сотрудника	146
Напоследок	148
Вопросы для самопроверки	148

Глава 8. Инструменты целеполагания.

Поставить задачу	150
Правильные задачи — двигатель карьеры	150
SMART	151
Как сохранить нервы, делегируя задачу	163
Магия вопросов	164
Диалоги на тренинге	166
Вам никто ничего не должен!	167
Итоговая таблица	172
Вопросы для самопроверки	173

Глава 9. Инструменты изменений.

Управление людьми в сложные периоды ..	174
Руководитель и организационные изменения ...	174
В период изменений	176
Важное замечание	183
Изменение мотивации в период изменений	184
Группы участников изменений	185
Не путайте участников изменений	190
Управляйте не изменениями, а сотрудниками ..	192
Вопросы для самопроверки	192

Глава 10. Работа с сотрудниками

Причины некачественной работы	193
Планирование работы с сотрудниками	203
Вопросы для самопроверки	206

Глава 11. Инструмент коррекции трудового

поведения — обратная связь	207
Трудно сказать об ошибке	207
Сделать самому или исправить сотрудника?	208
Что такое хорошо и что такое плохо	209
Готовим почву	209
Правильный переход	210
Сообщаем об ошибке	211
Объясняем последствия	212
Вырабатываем новый вариант исполнения	213

Закрепляем результат обратной связи (мотивируем на исполнение)	214
Резюмируем	214
В результате	215
Кстати	215
Пользуйтесь «на людях»	216
Структура обратной связи	216
Вопросы для самопроверки	218
Глава 12. Нюансы управления	219
Удаленная работа	219
Как я перешел на удаленку в начале двухтысячных	220
Почему руководителям сложно управлять удаленно	221
Что чувствуют исполнители, оказавшиеся на удаленке	222
Удаленное управление — это обычное управление	223
Как решать проблемы	223
Чего не стоит делать	226
Адаптация	228
Вопросы для самопроверки	233
Глава 13. Ситуации	234
Сотрудники значительно старше руководителя .	234
Сотрудники намного младше руководителя	236
У сотрудника конфликт с коллегами	238
Психологические игры с руководителем	242
Не играйте в игры	246
Вопросы для самопроверки	247
Глава 14. Увольнение	248
Если человек должен быть уволен, то он должен быть уволен	248
Подготовиться к увольнению сотрудника	251
Как уволить сотрудника	251
Никогда не увольняйте людей в эмоциональном состоянии	252
Не обсуждайте личность человека. Только факты его трудового поведения и ситуацию	252
Сообщайте об увольнении прямо	253
Не пытайтесь смягчить ситуацию шутками	253
Обсудите процедуру и закройте все вопросы	253
И еще	254
Вопросы для самопроверки	254
Заключение	255
Литература	256