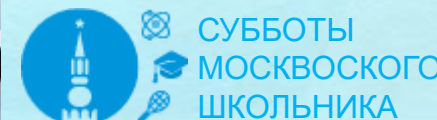
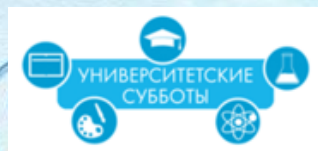




Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Проект Департамента Образования и Науки г. Москвы «Университетские субботы»



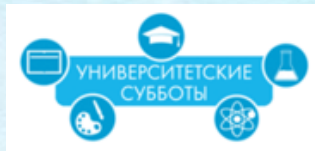
**Просто об управлении!
Главные управленческие навыки
эффективного руководителя**

Москва – МГРИ-РГГРУ - 2020 г.



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Проект Департамента Образования и Науки г. Москвы «Университетские субботы»



ДЕПАРТАМЕНТ
ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ
ГОРОДА МОСКВЫ



СУББОТЫ
МОСКОВСКОГО
ШКОЛЬНИКА

УПРАВЛЕНИЕ ЭТО ПРОСТО! ГЛАВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Москва – МГРИ-РГГРУ - 2020 г.



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)



МГРИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ



Университет
Правительства
Москвы
им. Ю.М. Лужкова



Соколов Николай Николаевич

E-mail: [Nikolai.Sokolow \[at\] mail.ru](mailto:Nikolai.Sokolow@mail.ru)

научный руководитель лаборатории-музея "Занимательная физика", дипл. инженер-физик (МИФИ), сотрудник кафедры общей-физики МГРИ, канд. социол. наук, доцент кафедры Государственного управления и политических технологий ГУУ (Государственного университета управления), почет. профессор МГА, чл.-корр. РАЕН, член Экспертного Совета по вопросам профессиональных стандартов и независимой оценки квалификации Комитета по труду, социальной политике и делам ветеранов Государственной Думы ФС РФ

**Музей-лаборатория
«Занимательная физика»
им. проф. Н.Н. Соколова
www.SokolovNN.narod.ru**

www.iguip.narod.ru/sokolov.html

[www.Facebook.com/Nikolai.Sokolow](https://www.facebook.com/Nikolai.Sokolow)

Скачать данную презентацию: http://sokolovnn.narod.ru/index_files/Univer_subbota_Presentation_Upravlencheskie_navyki.pdf



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Факультет экономики и управления



Экономический факультет был образован в 1994 году на базе кафедры экономики. Однако история факультета берет начало с экономического отделения (факультета) МГРИ, образованного в 1930 году. В состав факультета тогда входили кафедры экономической политики, политической экономики, теории советского хозяйства, экономики горной промышленности, организации и планирования геологоразведочной службы, экономики.

За время существования факультета подготовлено более 3000 высококлассных специалистов в области экономики, менеджмента и управления персоналом для организаций горно-геологического профиля.

Направления подготовки:

Бакалавриат:

38.03.01 «Экономика» «Экономика предприятия (по отраслям)»

38.03.02 «Менеджмент» «Производственный менеджмент»

38.03.03 «Управление персоналом» «Управление персоналом организации»

Магистратура:

38.04.01 «Экономика» программа подготовки: «Экономика предприятия и отраслевых рынков»

38.04.02 «Менеджмент» программа подготовки: «Управление проектами и программами»

Аспирантура:

38.06.01 «Экономика» направленность: «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность»



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Характерная черта современного управленца - **ПРОактивность**





Примеры мотивационного мировоззрения



- **Андрей Кривенко (Вкус Вилл):**

<https://www.youtube.com/watch?v=2VDKQZXQDDM>

- **Игорь Рыбаков (Рыбаков фонд):**

<https://www.youtube.com/watch?v=Y7HV-DHYjqo&t=2151s>

- **Оскар Хартманн – "Атланты":**

<https://www.youtube.com/watch?v=-5DWh2cfLhE>

- **Стив Джобс -** <https://www.youtube.com/watch?v=Kc5xspiv8tg>

- **Виталий Сундаков:** <https://www.youtube.com/watch?v=E7IyrYxMz4o>

- **Андрей Калетин:** <https://www.youtube.com/watch?v=5E8xBGzZSXU>

- **Общие рекомендуемые факультативные материалы для личного развития и расширения кругозора:**

[http://iguip.narod.ru/sokolov/Fakultativnie knigi dlya krugozora UR.pdf](http://iguip.narod.ru/sokolov/Fakultativnie_knigi_dlya_krugozora_UR.pdf)

- **Книга "Мартин Иден" - Джек Лондон**

- **Книга "Клибе" – Вадим Зеланд**

- **ТВ Успех / Синергия-ТВ /**

- **Библиотека Г. Грефа / 10knig.com**



Альфа-лидер

α-лидеры
α-генераторы
α-”делатели”

- ✓ Ощущает проблему / потенц. возможность
- ✓ Ставит Цель / Задачу
- ✓ Генерит варианты
- ✓ Планирует
- ✓ Сразу Действует
- ✓ Отвечает за результат



вероятность
достижения

Результат

Реальность

природный навык ≈ 3-5% людей





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

природный навык \approx 3-5% людей

Реальность

*95-97% людей – в зоне комфорта
(нет проактивности и прохождения «лишней мили»)*

**Хорошая
НОВОСТЬ**


**Любой
человек**

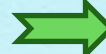


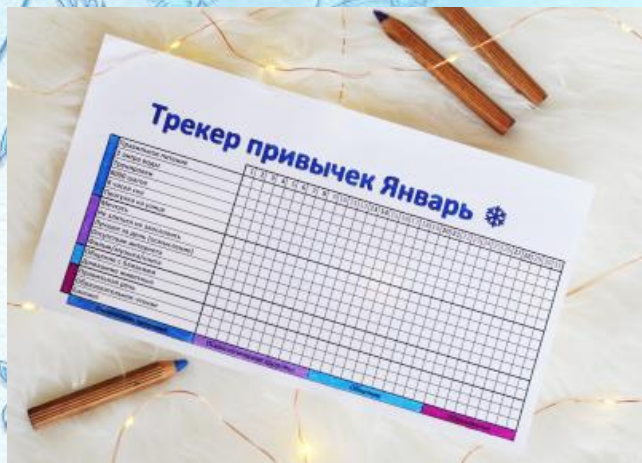
**Через трекер
привычек
перевести
себя в режим**

**ПроАктивного β -лидера
или псевдо" α -лидера**

~ Минимум ~

для студентов  **"1" мероприятие / в неделю**

для взрослых  **"1" мероприятие / в месяц**





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)



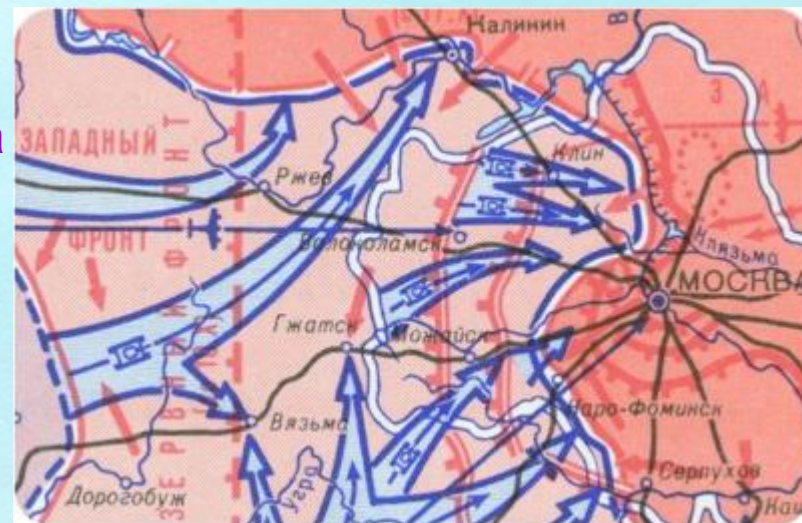
Книга по стратегическому управлению

Александр Бек
“Волоколамское шоссе”

Герой Советского Союза
Баурджан Момыш-улы



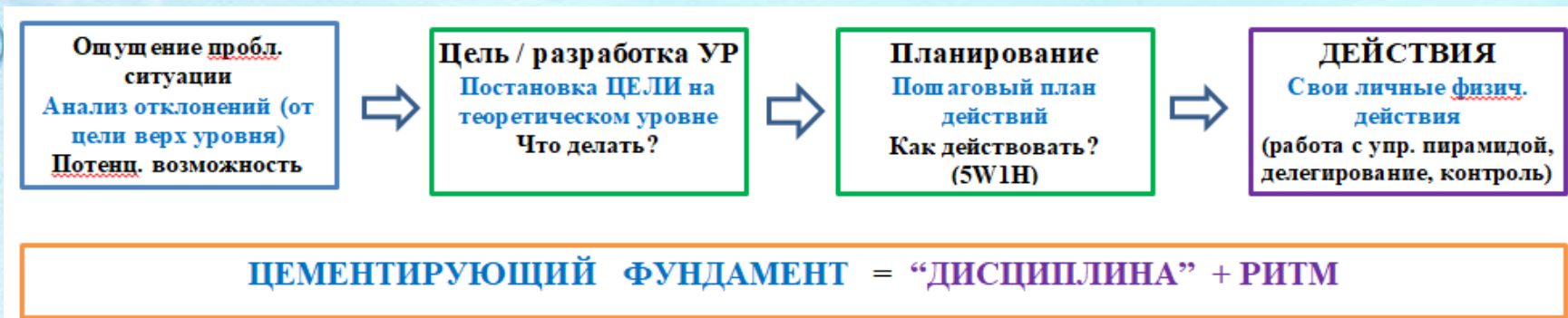
Герой Советского Союза
Генерал
**Панфилов
Иван Васильевич**
(1892-1941)





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Системный подход к разработке Управленческих Решений





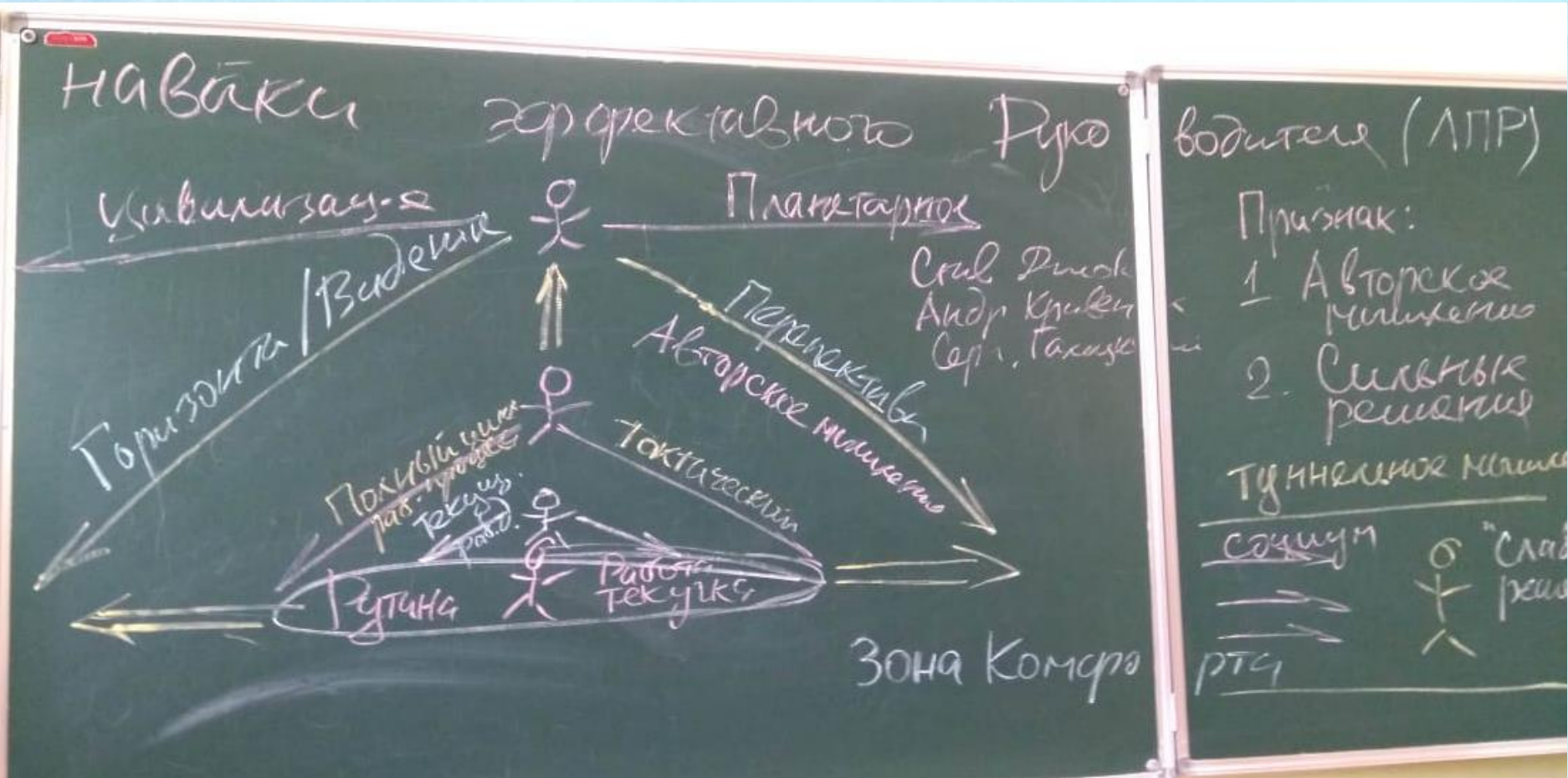
1й навык – “Подняться над процессом”



Видение "новых горизонтов" при выходе из привычного круга рутины и текущих дел

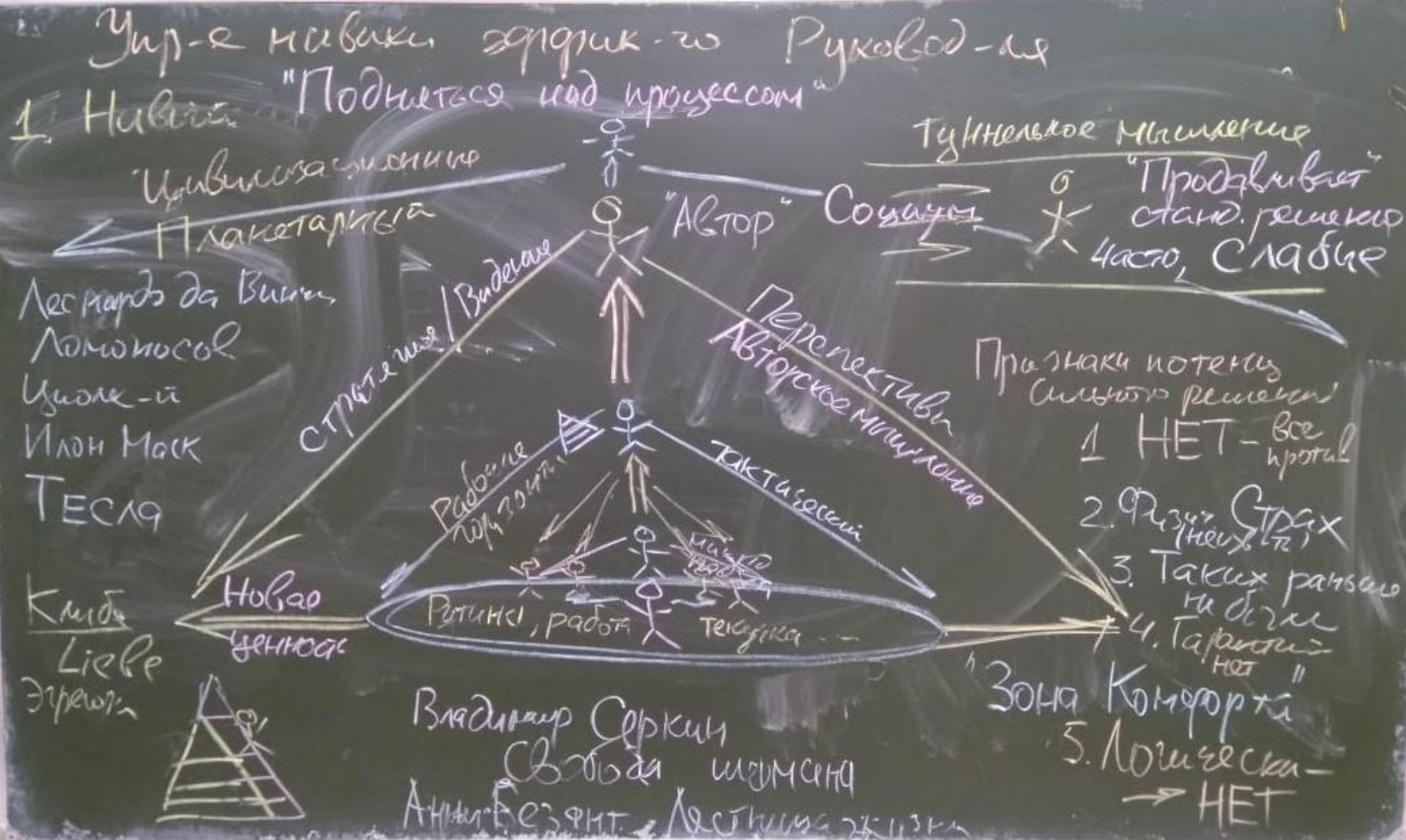


Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

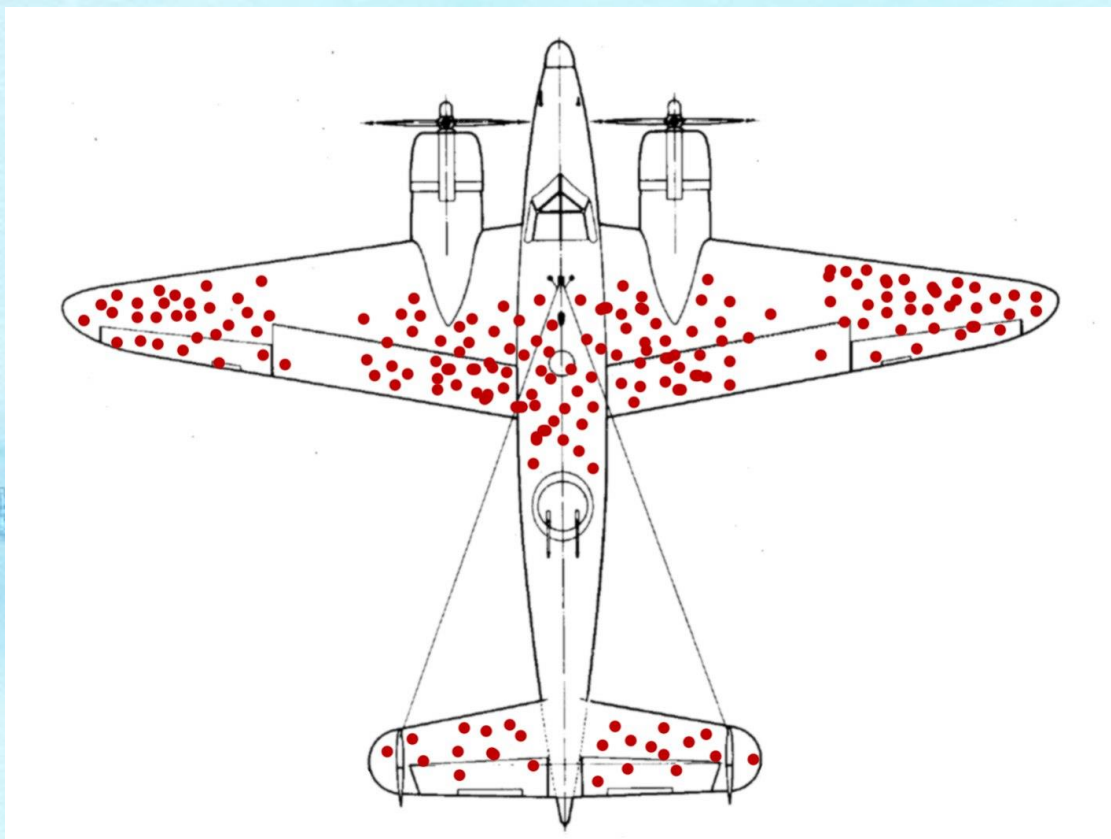
Классика ТРИЗ - систематическая ошибка выжившего



WW2 - Математик Абрахам Вальд



Множество пробоин на крыльях, стабилизаторах, фюзеляже





Обычная логика

По статистике больше всего вражеским огнем были поражены крылья, стабилизаторы и фюзеляж, меньше всего пробоин приходилось на кабину пилота, двигатели и топливную систему



укреплять нужно именно те места, которые получили больше всего повреждений



Абрахам Вальд – на самом деле – наоборот!

- Сам факт того, что самолет смог вернуться с такими повреждениями на базу говорит о том, что они **не являются критическими.**

- **Укреплять нужно как раз те части корпуса, которые остались целыми.**

(самолеты вернулись именно потому, что не было пробоин в этих местах – двигатель, топливная система, кабина пилота)



Системная ошибка

- **Всю статистическую информацию о повреждениях инженеры собирали с вернувшихся самолетов**
- **а информации о повреждениях на утерянных машинах не было**



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Вывод подтвердился после окончания войны, когда из лесов и болот стали поднимать подбитые самолеты



У упавшего самолета, преимущественно, есть иные повреждения, чем у дотянувших до аэродрома



2й навык – "Чистое" критическое мышление с уменьшением доли ограничивающих убеждений



Задача: постепенно скорректировать/заменить фундамент мировоззрения от власти "ложных кирпичиков"



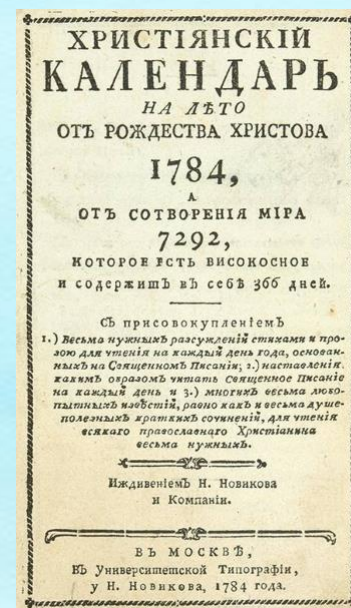
Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

- Мы не видим свои ограничивающие убеждения и находимся в плену рукотворных преград - собственных иллюзий и застывших представлений.
- С детства формируется наше мировосприятие суждениями и убеждениями из окружающего мира/социума - от родителей, воспитателей, учителей, друзей, коллег, ТВ, радио, интернета и др. источников.
- С большой долей вероятности (фактически, 100% 😊) можно гарантировать, что у абсолютно любого человека - часть убеждений по поводу истинного положения вещей и происходящих в окружающем мире процессов будут искаженными, неверно понимаемыми, неполными или даже ложными.
- Задача человека на этом этапе - преодолеть свое невежество, незнание, непонимание истинной природы вещей.



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Примеры ограничивающих убеждений



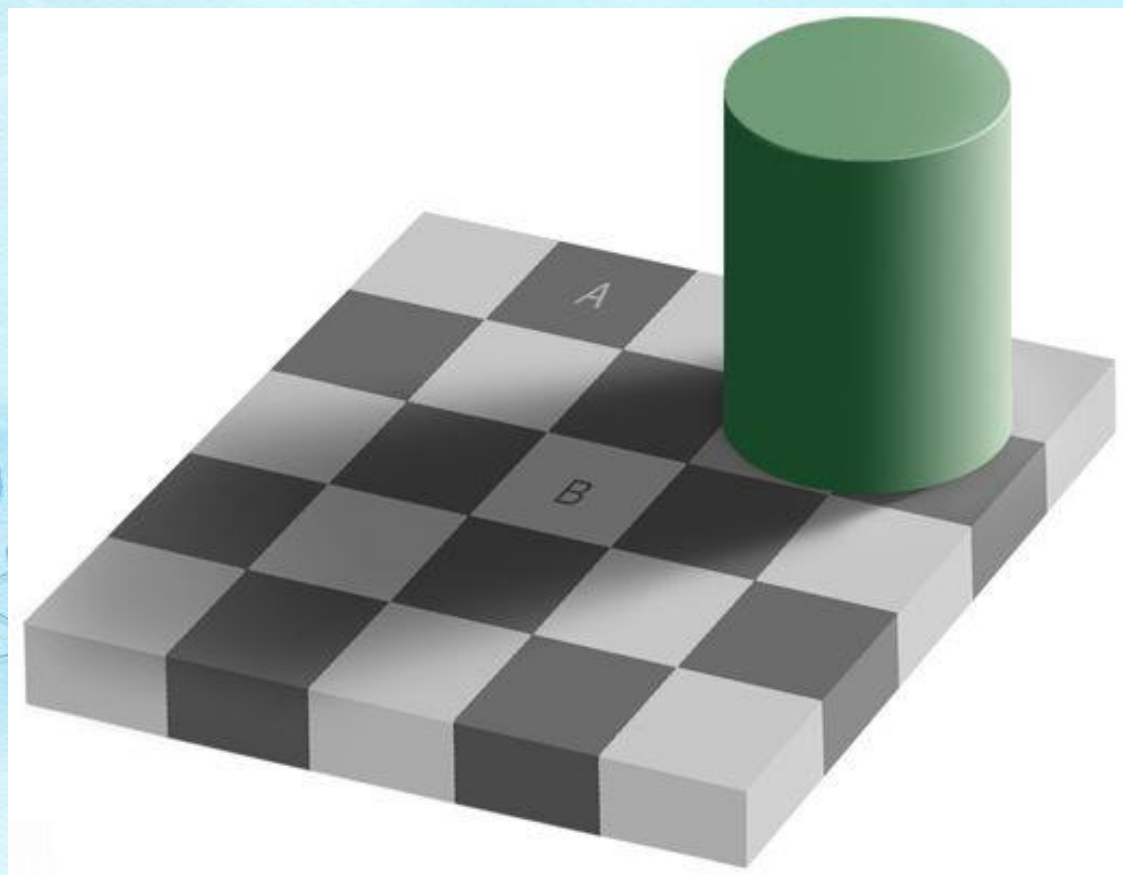
С.М.З.Х.



Лодыгин Александр Николаевич



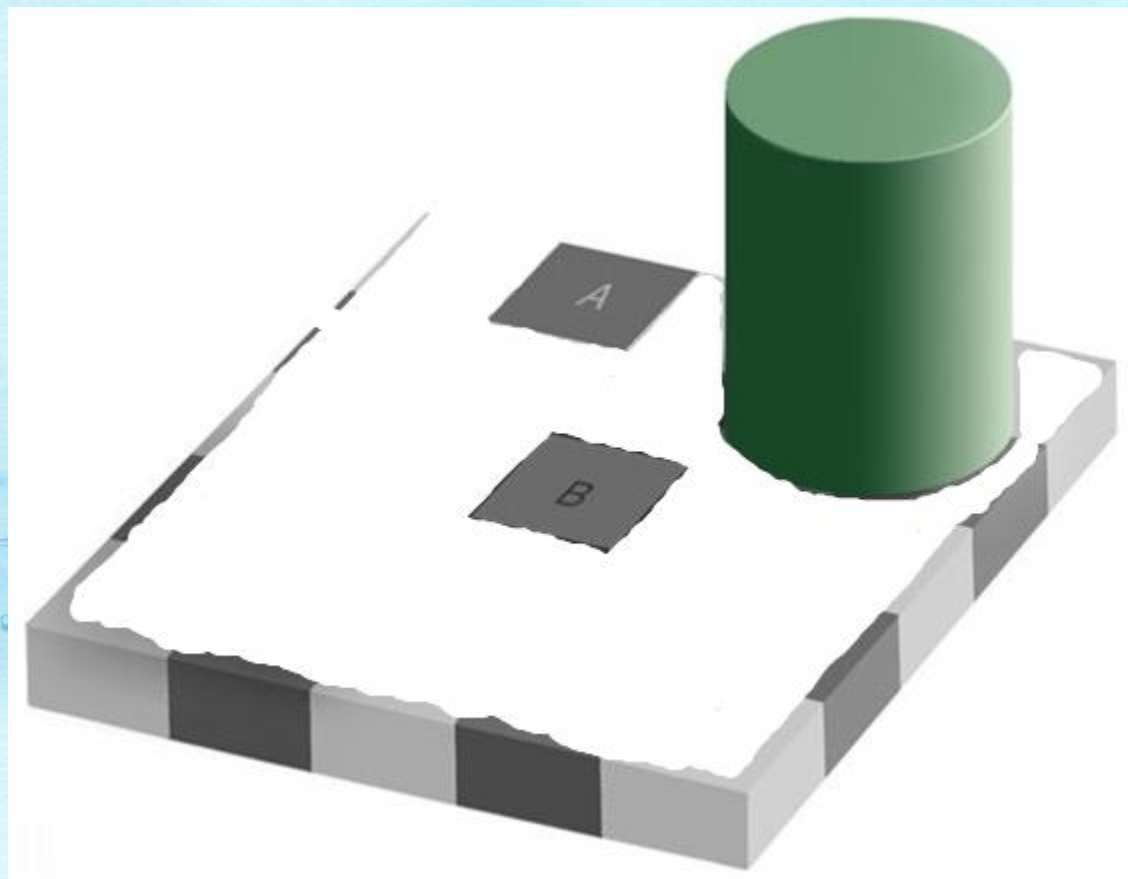
Классический пример ограниченности/предубеждения восприятия



*Эксперимент кафедры психологии МГУ
Клетки "А" и "В" - одного цвета (это не шахматная доска!)*



Закрываем “иллюзию” нашего мышления о “шахматной” доске



*Эксперимент кафедры психологии МГУ
Клетки "А" и "В" - одного цвета (это не шахматная доска!)*



Наша задача

- заменить/скорректировать фундамент мировоззрения - обнаруживать, осознавать, понимать и постепенно вытаскивать наружу и заменять ложные кирпичики фальшивой системы представлений на соответствующие объективному и реальному положению вещей.
- т.е. постепенно заменять те "застывшие" и ограничивающие убеждения, которые мешают нам свободно, позитивно и активно развиваться в выбранном нами направлении.
- в качестве практического совета по этой теме можно порекомендовать тренинг **Александра Любимова "Изменение убеждений"**: www.Trenings.ru.

<http://trenings.ru/treningi/opisaniya-treningov/838-trening-izmenenie-ubezhdenij.html>



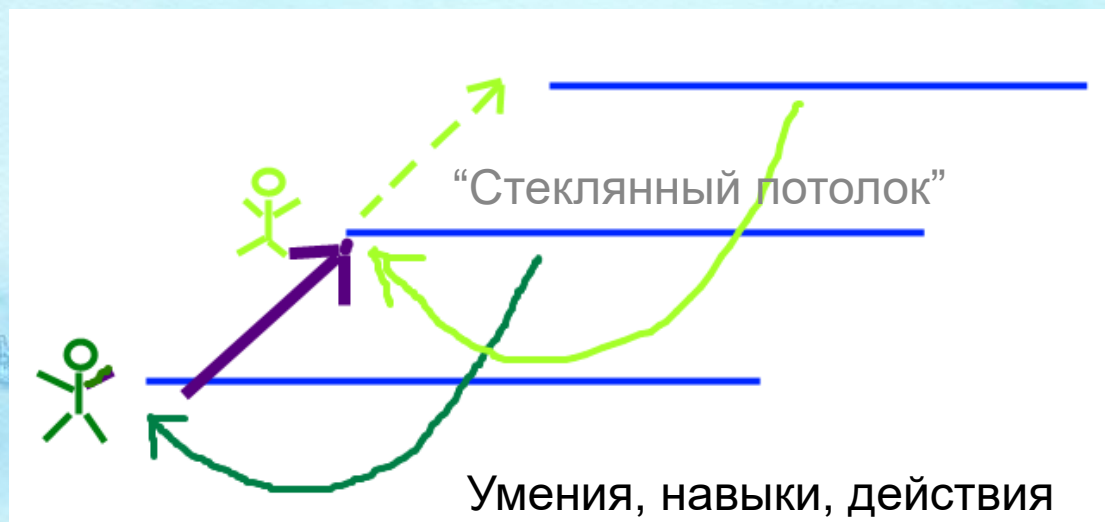
Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

• Показательными сопутствующими качествами этого навыка являются личностные характеристики руководителя - спокойствие, уравновешенность, полный самоконтроль при принятии решений

• в ключевой точке принятия решений эмоции должны быть сведены к минимуму или, в случае эмоционального возбуждения, имеет смысл вообще отказаться на этот момент от какого-либо принятия решений до полного успокоения, "чистой и холодной головы"



3й навык – Расширение своих представлений, навыков и инструментов на другом качественном уровне вместо проецирования привычных из старой ниши



Умения, навыки, действия
с **качественно** более верхнего уровня

Задача преодолеть “стеклянный потолок” = обладать умениями, навыками, действиями более высокого качественного уровня



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

3^я Упр-я навык Расширение своих представл-й и инструментов
на др. качественном уровне (вместо проецирование представл-й
"старой школы")

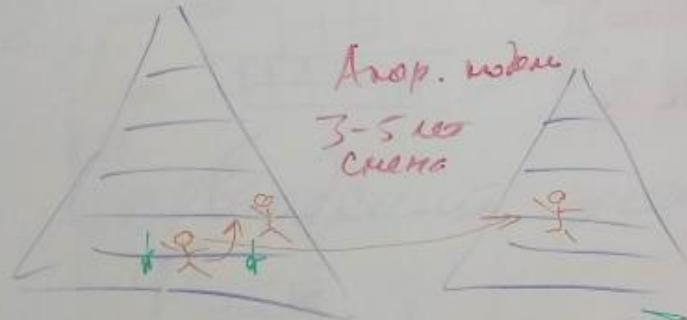
Объемы



→ 1-2 раза

Oscar Hartmann → 100 раз
Парадокс...
Славя Куримол → 800 раз

Апор. уровн
3-5 лет
смена



1
Пройти
миссию
милл
Бесслать



Стелканный
исток

Σ

Значимы
навыки
влия

Limit
Block

обладать

Знавшие навыки влияют

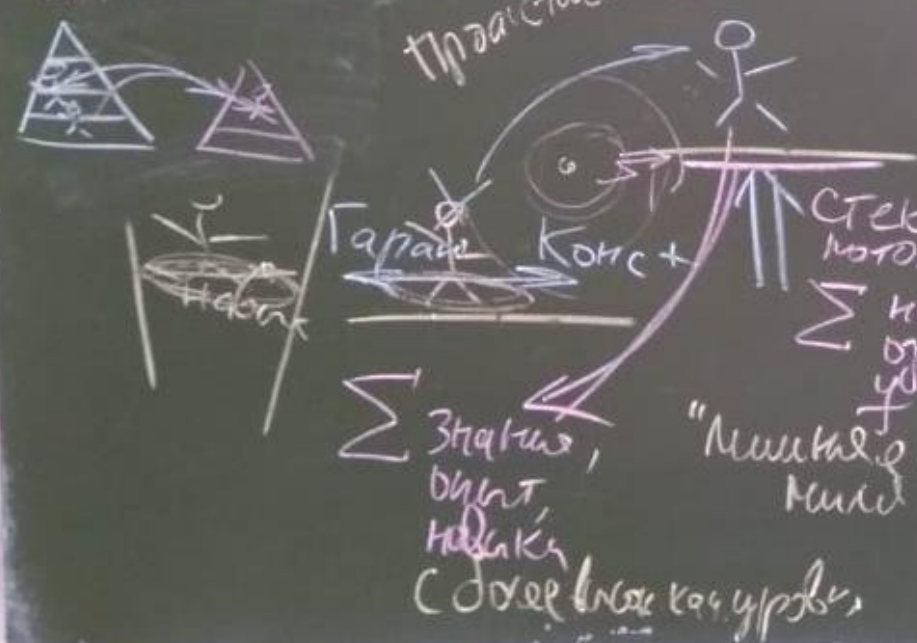




Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

3^й наблик **Переход на др. качество уровня** сирим-ем
 качеств-х наблик и инстр. в с этого ур-ия (а не из
 старой мысли)

19.11-9³⁰ **Вел. деляте больше, чем** Авалити-Битнос-Пай
 треб-ся, сами и бесна Рити-Карадон
 ЭкоПол-котсава Роман 2дек 17-21⁰⁰
 Биснес-коктейль Авдеев



Диагн - + /
 Триади - X +
 Тупиковые мысли
 Соприк о чаше
 сладке
 решают

- Признаки сильного решения
1. Всё против - **НЕТ**
 2. Никто не одобряет.
 3. Генерально Автор Мысли
 4. Действует
 5. Физич. Стремлю
 6. Нет Гарантий/Риска



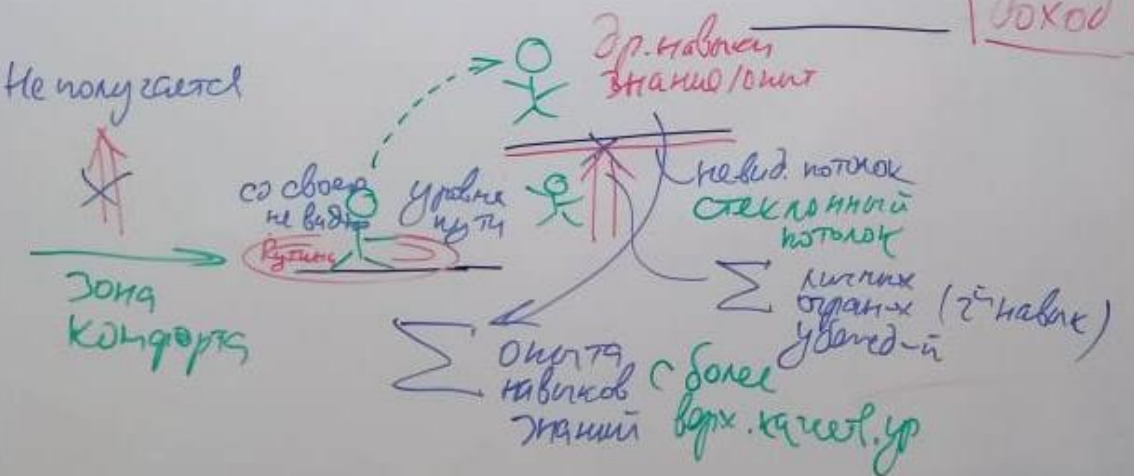
Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

3^й упр. навик зррр. Руководителе (ЛПР)

Расширение своих представл-й и инструментов на зр. качеств. уровне
Вместо проецирование привлекших из старой ниши

Критерий управления для 3^{го} навикс ⇒ **ЭТО меня Развивает?**
Расширяет

\sum наших оград. убед-й = **СТЕКА ПОТОЛОК**



- При знаки слабого Рен-о
1. **НЕТ** = не получается
- нет ресурсов
- нет навыков
 2. Физик. страх
 3. Гарантий НЕТ
 4. Логически - НЕРАЗУМНО
⇒ следовало интуицией
 5. Окружающие не одобряют



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

• **Парадоксальная ситуация** - чтобы перейти на другой качественно более высокий уровень управления, уже необходимо обладать навыками и действовать на своем уровне так, как будто Вы уже являетесь той личностью с теми навыками и действиями, что соответствует тому уровню выше.

• Т.е. человек, работающий на уровне исполнителя, подчиненного и, желающий двигаться по карьерной лестнице вверх, должен уже на своем более низком уровне действовать и вести себя так, как будто он уже является личностью с того верхнего уровня с соответствующими знаниями, навыками, менталитетом, действиями, ответственностью и реакцией на окружающие процессы, обстоятельства и взаимодействия с людьми.



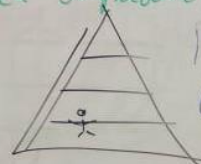
Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Переход на др. качественный уровень
с применением инстр.-в и навыков с этого
качеств. уровня (а не из старой парадигмы)

ТРИЗ → Техника
→ Управление

Методика выработки сильных решений

R&D
НИОКР



Пересборка себя
в поле опыта
др. людей



Σ Навыки
Этапы
Опыт с верх.
уровня

Замкнутой цепи
Разорвать "невозможное"

- **ИЕТ**
- Внешней мотивации нет
- Физ. страх
- Коэртивный ИЕТ



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

TED

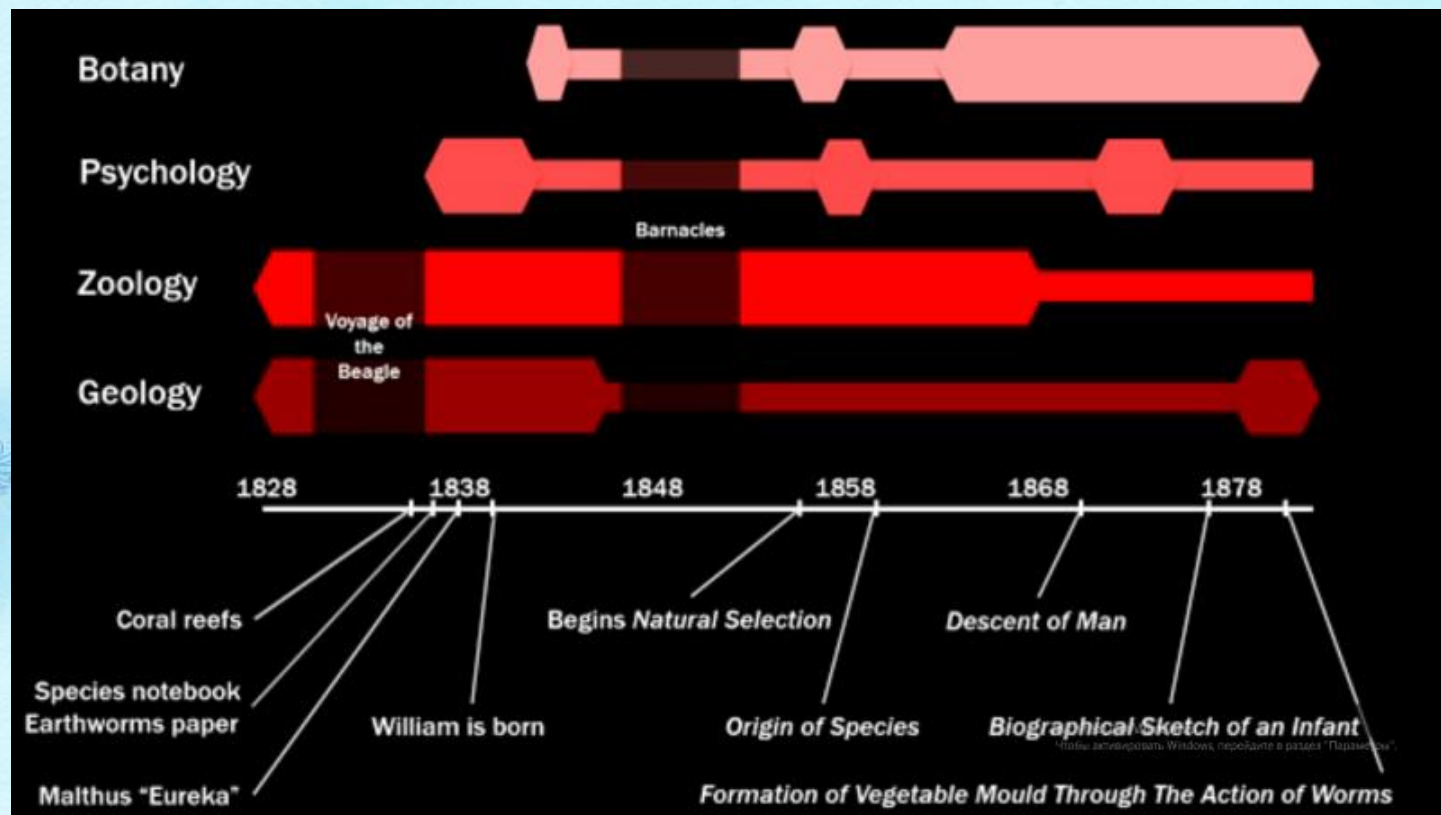
Ideas worth spreading

Тим Харфорд «A powerful way to unleash your natural creativity» на TED Talk (Darmstadt, Germany)



Чарльз Дарвин

«Происхождение видов путём естественного отбора, или сохранение благоприятствуемых пород в борьбе за жизнь»



https://www.ted.com/talks/tim_harford_a_powerful_way_to_unleash_your_natural_creativity/transcript



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

TED

Ideas worth spreading

Emilie Wapnick на TEDx Talk

«**Why some of us don't have one true calling**»

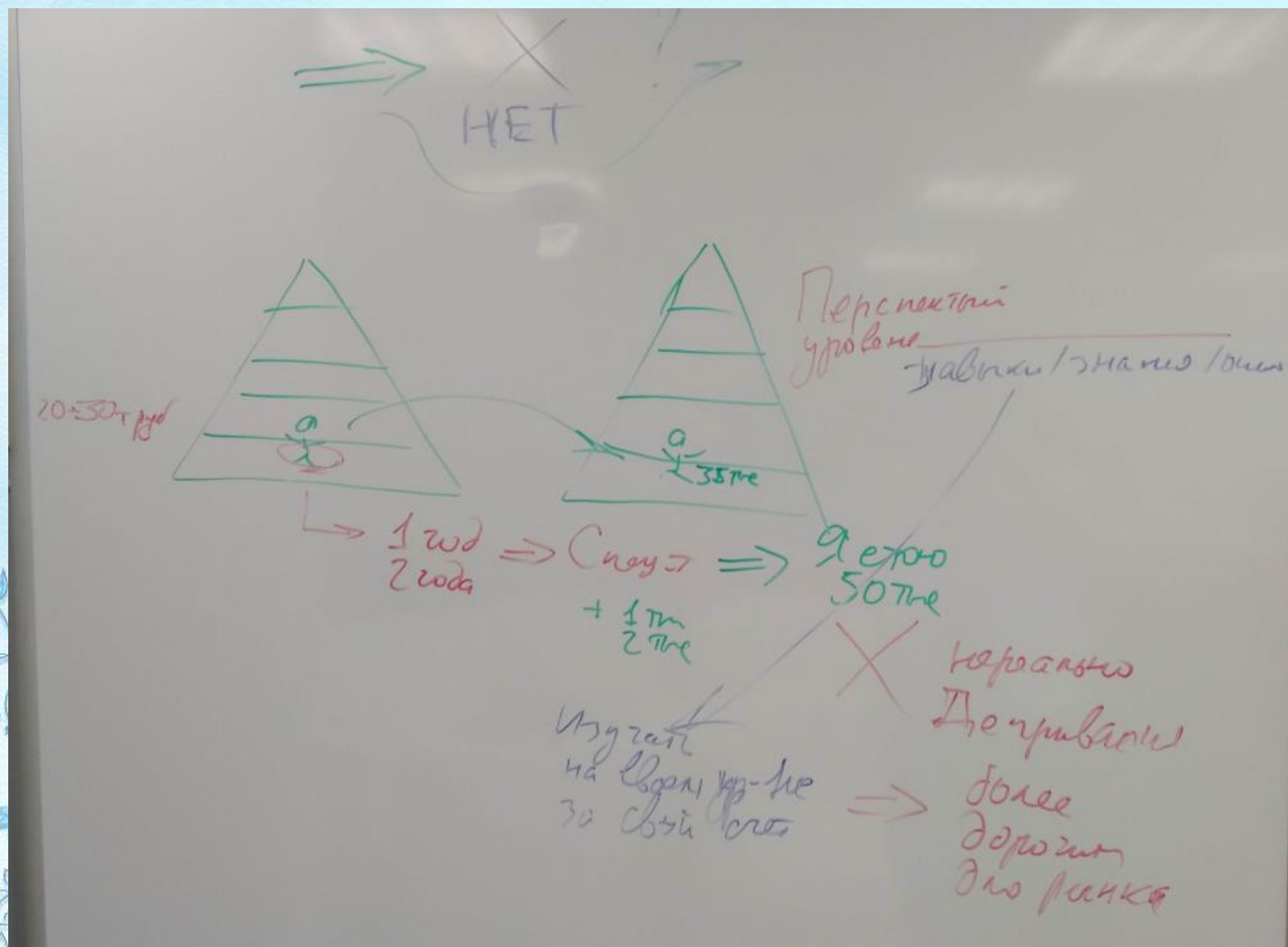
«Почему не у всех есть одно истинное призвание»



https://www.ted.com/talks/emilie_wapnick_why_some_of_us_don_t_have_one_true_calling



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Пример из жизни



*многие научились водить машину (на простом уровне)
еще до практики по управлению автомобилем в автошколе
и сдачи экзаменов на получение прав*



Альберт Эйнштейн имел в виду похожий подход, когда говорил о понимании разрабатываемой им теории относительности:

"Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привёл вас к этой проблеме".



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

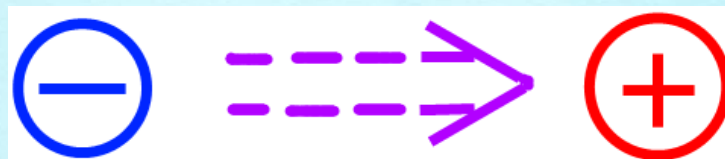
- По сути, этот навык расширения своих "представлений и инструментов" на другом качественном уровне вместо проецирования привычных из старой ниши является отражением более глобального диалектического закона природы - Перехода количества в качество.
- Т.е. обучаясь, получая информацию и навыки, развивающие Вас, применяя их на практике и действуя на своем уровне - Вы накапливаете "критическую массу" функциональных свойств своей личности и в какой-то момент совершите качественный скачок-переход на более высокий уровень - по аналогии с электроном в атоме, которые перескакивает с более низкой орбиты на более высокую при получении порции энергии.



Возможно выделение и других важных навыков

Например:

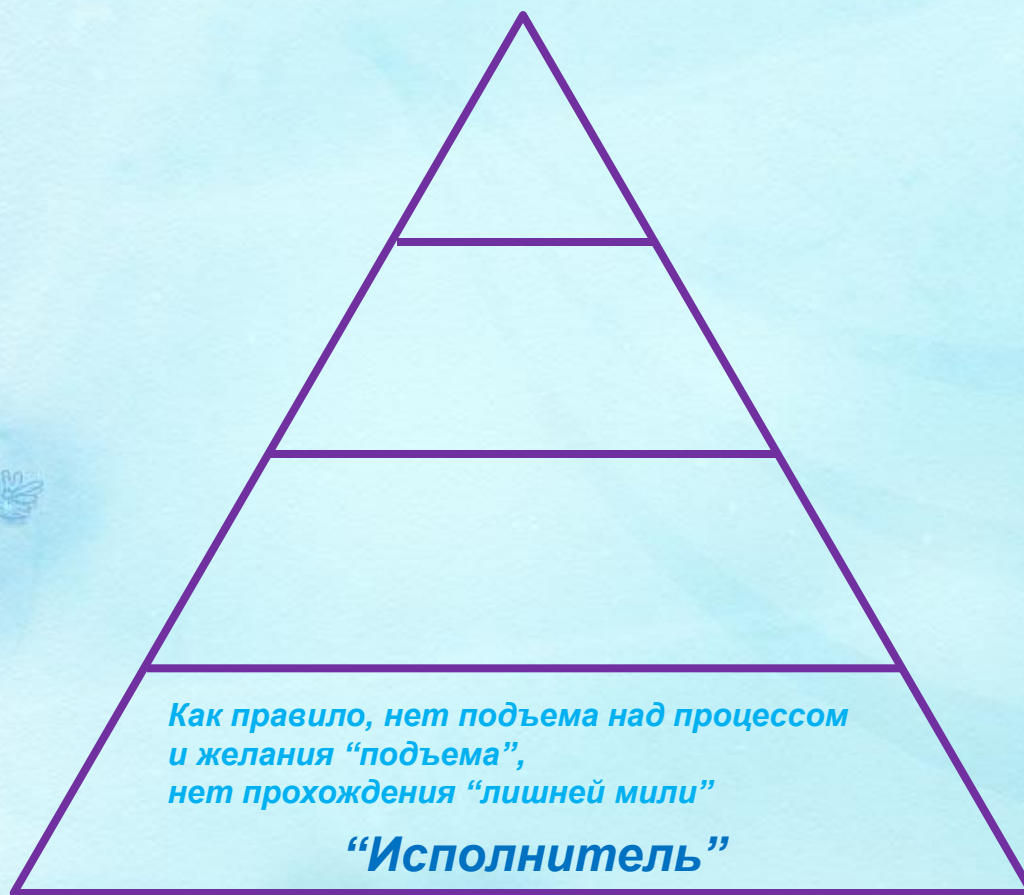
4й навык: Трансформирование отталкивающей, но необходимой работы в мотивирующие действия



5й навык: Быстрая обработка больших объемов информации в сжатые сроки (некая корреляция с Big Data). Фокусировка на “оптимально-взвешенной” информации с дальнейшими быстрыми действиями по реализации проекта на её базе



4 уровня управленческого мышления



ЭГО – цели
ЭГО-интересы
“Внешний Мир” должен
мне дать
Нет сильных решений,
действий, дисциплины
и контроля

Часто ожидает задачи
от других людей
Часто не хочет
генерить авторские
идеи / мысли

Сотрудник / менеджер

Нет стратегии, нет тактики, нет четких целей, нет плана по достижению, жизнь “по течению”



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

4 уровня управленческого мышления

*Взаимодействие с внешним миром, коммуникация, НЛП, контроль эмоций, сложные переговоры
Умение делиться, поддерживать доведение проектов до конца
Есть тактика, четкие цели, план по достижению*

*ЭГО – цели
ЭГО-интересы
“Внешний Мир” должен мне дать
Нет сильных решений, действий, дисциплины и контроля*



Проактивность / подъем над процессом / прохождение “лишней мили”

*Генерация авторских мыслей, сильных решений
Цель – план – действия – контроль*

Взятие ответственности на себя (можно услышать – “Моя ошибка”, “моя недоработка”, “сегодня сделаю” и т.д.)

*Часто ожидает задачи от других людей
Часто не хочет генерить авторские идеи / мысли*

Нет стратегии, нет тактики, нет четких целей, нет плана по достижению, жизнь “по течению”



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

4 уровня управленческого мышления

*Я меняю Внешний мир! Генерит новые направления во внешней среде
По природе – “предприниматель”,
Хороший коммуникатор, переговорщик,
умеет публично выступать, договариваться,
НЛП, контроль эмоций, думает над проблемами других людей и т.д.*

*Взаимодействие с внешним миром,
коммуникация, НЛП, контроль эмоций,
сложные переговоры
Умение делиться, поддерживать
доведение проектов до конца*

*Есть тактика, четкие цели,
план по достижению*

*ЭГО – цели
ЭГО-интересы
“Внешний Мир” должен
мне дать
Нет сильных решений,
действий, дисциплины
и контроля*



*Есть Стратегия /Перспективы / Видение
Я веду и отвечаю полностью
за всё Направление / Дело
Всегда Проактивность / “лишняя миля” /
Подъем над процессом / ясное, острое и
чистое критическое мышление / ТРИЗ
Гибкость / легкость на подъем / быстрое
изучение нового, перестройка себя, адаптация*

*Проактивность / подъем над процессом
/ прохождение “лишней мили”*

*Генерация авторских мыслей,
сильных решений*

*Цель – план – действия –
мотивация других - контроль
Взятие ответственности на
себя (можно услышать – “Моя
ошибка”, “моя недоработка”,
“сегодня сделаю” и т.д.)*

*Часто ожидает задачи
от других людей
Часто не хочет
генерить авторские
идеи / мысли*

Сотрудник / менеджер

Нет стратегии, нет тактики, нет четких целей, нет плана по достижению, жизнь “по течению”



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

4 уровня управленческого мышления

Глобальное понимание закономерностей функционирования и развития жизни на Земле, Меценатство, спонсорство, Фонды, сильные психологи, понимание поведения людей, тонко чувствующие острые мыслители, мощная логика и интуиция

*Я меняю Внешний мир! Генерит новые направления во внешней среде
По природе – “предприниматель”,
Хороший коммуникатор, переговорщик, умеет публично выступать, договариваться, НЛП, контроль эмоций, думает над проблемами других людей и т.д.*

Взаимодействие с внешним миром, коммуникация, НЛП, контроль эмоций, сложные переговоры

Умение делиться, поддерживать доведение проектов до конца

Есть тактика, четкие цели, план по достижению

*ЭГО – цели
ЭГО-интересы
“Внешний Мир” должен мне дать
Нет сильных решений, действий, дисциплины и контроля*

*Планетарное мышление / Ноосферное видение
Глобальные проекты, ищет “Собственников Дела”
Часто продвигает глобальные социально значимые проекты*

*Есть Стратегия / Перспективы / Видение
Я веду и отвечаю полностью за всё Направление / Дело
Всегда Проактивность / “лишняя миля” /
Подъем над процессом / ясное, острое и чистое критическое мышление / ТРИЗ
Гибкость / легкость на подъем / быстрое изучение нового, перестройка себя, адаптация
Проактивность / подъем над процессом / прохождение “лишней мили”*

Генерация авторских мыслей, сильных решений

*Цель – план – действия – мотивация других - контроль
Взятие ответственности на себя (можно услышать – “Моя ошибка”, “моя недоработка”, “сегодня сделаю” и т.д.)*

*Часто ожидает задачи от других людей
Часто не хочет генерить авторские идеи / мысли*



с “0” - от линейного менеджера – руководителя проектов (Agile) до

“Руководитель”

Как правило, нет подъема над процессом и желания “подъема”, нет прохождения “лишней мили”

“Исполнитель”

Сотрудник / менеджер

Нет стратегии, нет тактики, нет четких целей, нет плана по достижению, жизнь “по течению”



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

4 уровня управленческого мышления

Глобальное понимание закономерностей функционирования и развития жизни на Земле, Меценатство, спонсорство, Фонды, сильные психологи, понимание поведения людей, тонко чувствующие острые мыслители, мощная логика и интуиция

Я меняю Внешний мир! Генерит новые направления во внешней среде
По природе – “предприниматель”,
Хороший коммуникатор, переговорщик, умеет публично выступать, договариваться, НЛП, контроль эмоций, думает над проблемами других людей и т.д.

Взаимодействие с внешним миром, коммуникация, НЛП, контроль эмоций, сложные переговоры
Умение делиться, поддерживать доведение проектов до конца
Есть тактика, четкие цели, план по достижению

ЭГО – цели
ЭГО-интересы
“Внешний Мир” должен мне дать
Нет сильных решений, действий, дисциплины и контроля

Нет стратегии, нет тактики, нет четких целей, нет плана по достижению, жизнь “по течению”

“Наставник”

Делится философией, знаниями, опытом, навыками

*Планетарное мышление / Ноосферное видение
Глобальные проекты, ищет “Собственников Дела”, Часто продвигает глобальные социально значимые проекты*

“Инвестор”

Есть Стратегия / Перспективы / Видение
Я веду и отвечаю полностью за всё Направление / Дело
Всегда Проактивность / “лишняя миля” / Подъем над процессом / ясное, острое и чистое критическое мышление / ТРИЗ
Гибкость / легкость на подъем / быстрое изучение нового, перестройка себя, адаптация
Проактивность / подъем над процессом / прохождение “лишней мили”

“Собственник своего Дела”

с “0” - от линейного менеджера – руководителя проектов (Agile) до



“Руководитель”

Как правило, нет подъема над процессом и желания “подъема”, нет прохождения “лишней мили”

Генерация авторских мыслей, сильных решений
Цель – план – действия – мотивация других - контроль
Взятие ответственности на себя (можно услышать – “Моя ошибка”, “моя недоработка”, “сегодня сделаю” и т.д.)

“Исполнитель”

Сотрудник / менеджер

Часто ожидает задачи от других людей
Часто не хочет генерить авторские идеи / мысли



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

4 уровня управленческого мышления

Глобальное понимание закономерностей функционирования и развития жизни на Земле, Меценатство, спонсорство, Фонды, сильные психологи, понимание поведения людей, тонко чувствующие острые мыслители, мощная логика

Я меняю Внешний мир! Генерит новые направления во внешней среде
По природе – “предприниматель”,
Хороший коммуникатор, переговорщик, умеет публично выступать, договариваться, НЛП, контроль эмоций, думает над проблемами других людей и т.д.

Взаимодействие с внешним миром, коммуникация, НЛП, контроль эмоций, сложные переговоры
Умение делиться, поддерживать доведение проектов до конца
Есть тактика, четкие цели, план по достижению

ЭГО – цели
ЭГО-интересы
“Внешний Мир” должен мне дать
Нет сильных решений, действий, дисциплины и контроля

Нет стратегии, нет тактики, нет четких целей, нет плана по достижению, жизнь “по течению”

Планетарное мышление / Ноосферное видение
Глобальные проекты, ищет “Собственников Дела”, Часто продвигает глобальные социально значимые проекты

“Наставник”
Делится философией, знаниями, опытом, навыками

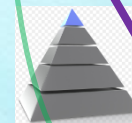
Есть Стратегия / Перспективы / Видение
Я веду и отвечаю полностью за всё Направление / Дело
Всегда Проактивность / “лишняя миля” / Подъем над процессом / ясное, острое и чистое критическое мышление / ТРИЗ
Гибкость / легкость на подъем / быстрое изучение нового, перестройка себя, адаптация

“Инвестор”

Проактивность / подъем над процессом / прохождение “лишней мили”

“Собственник своего Дела”

с “0” - от линейного менеджера – руководителя проектов (Agile) до



Генерация авторских мыслей, сильных решений

“Руководитель”

Как правило, нет подъема над процессом и желания “подъема”, нет прохождения “лишней мили”

Цель – план – действия – мотивация других - контроль
Взятие ответственности на себя (можно услышать – “Моя ошибка”, “моя недоработка”, “сегодня сделаю” и т.д.)

“Исполнитель”

Сотрудник / менеджер

Часто ожидает задачи от других людей
Часто не хочет генерить авторские идеи / мысли



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

4 подхода к управленческому мышлению

Наставник

Инвестор

Собственник

Руководитель

Сотрудник
исполнитель

- реализует Глоб. проекты
ищет Собств. - в
Психологию / ИТЛП

"Делай" / Проекты
Видение движения / направления

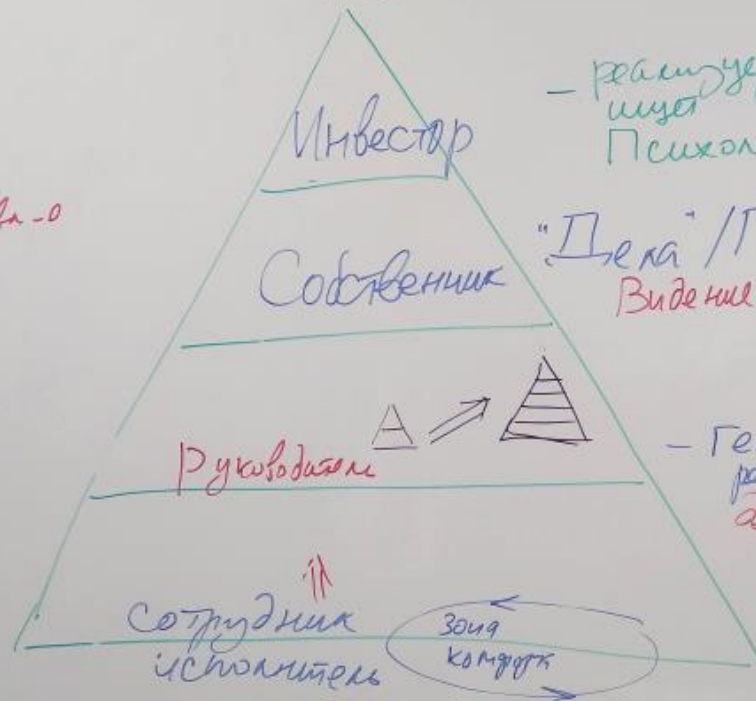
Умение действовать
- Генерация вариантов
решений + берет ответствен-ть
держит "удар"

Ожидают задания
от др. людей
(Эго-цели)

3-5% - лидеры
95-97% - Исполнители

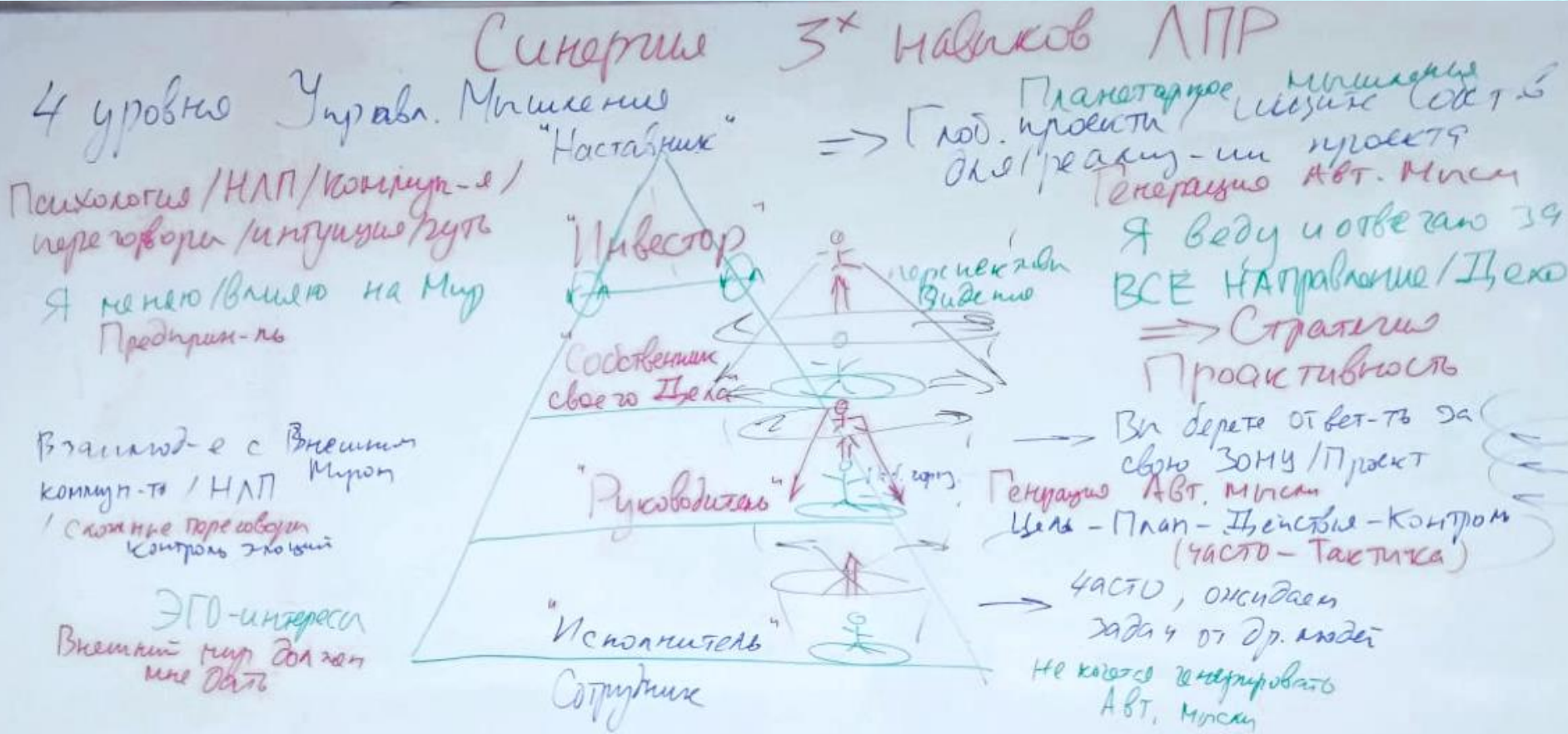
Генерить новые направления
во внешней среде

Воздействуете
на внешний мир
Пройти "лишнюю милю"
Внешний мир
должен дать



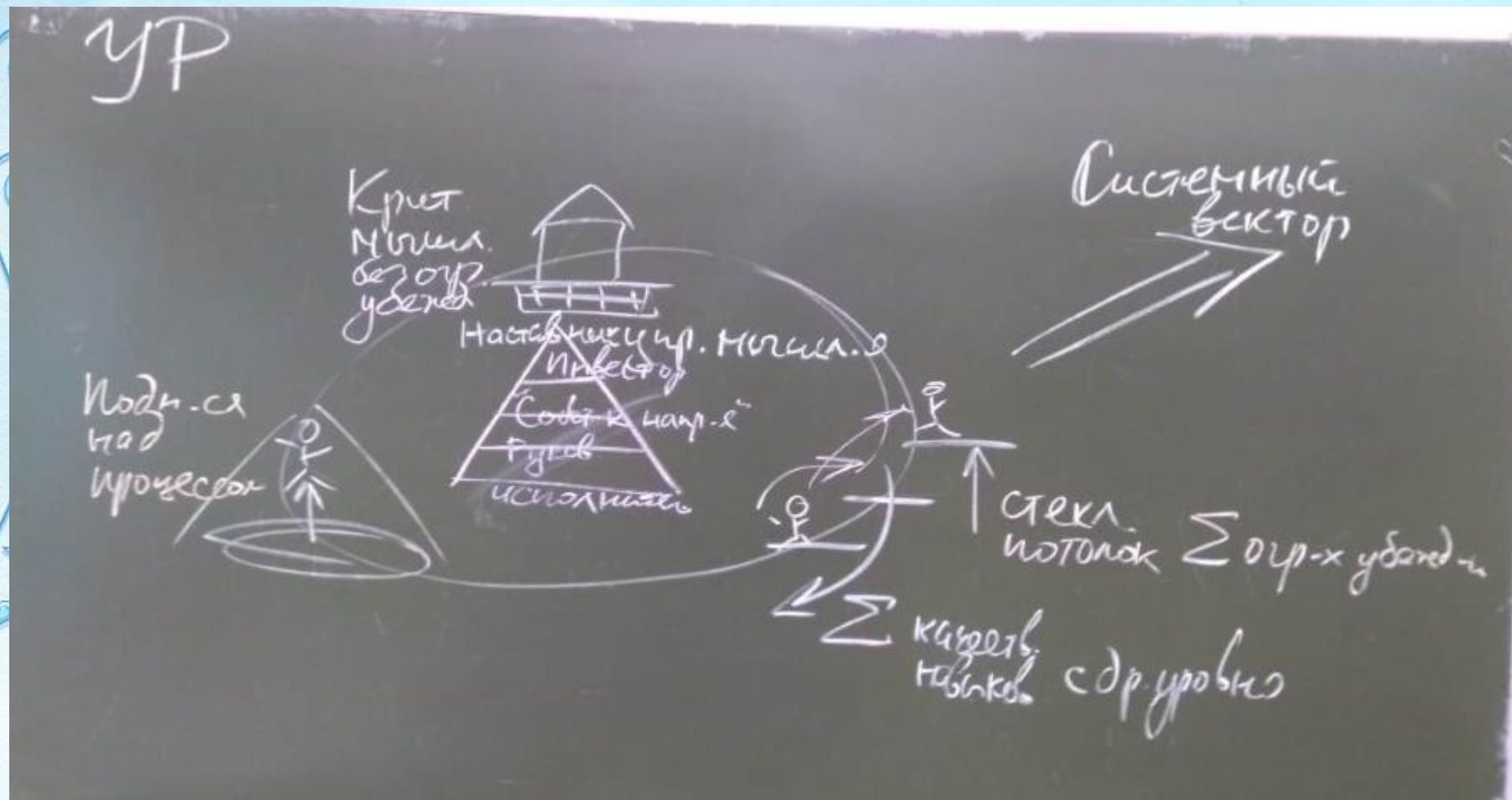


Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)



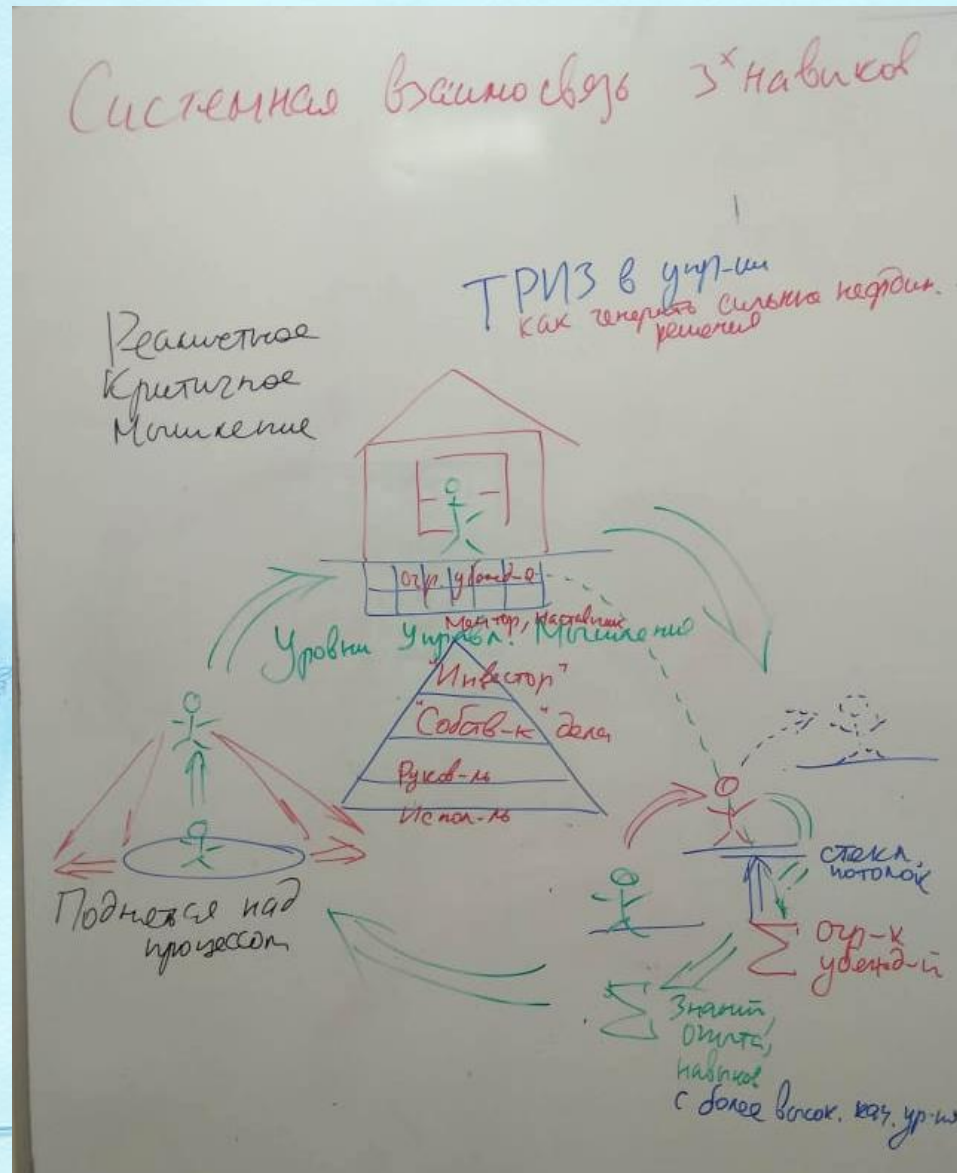


Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

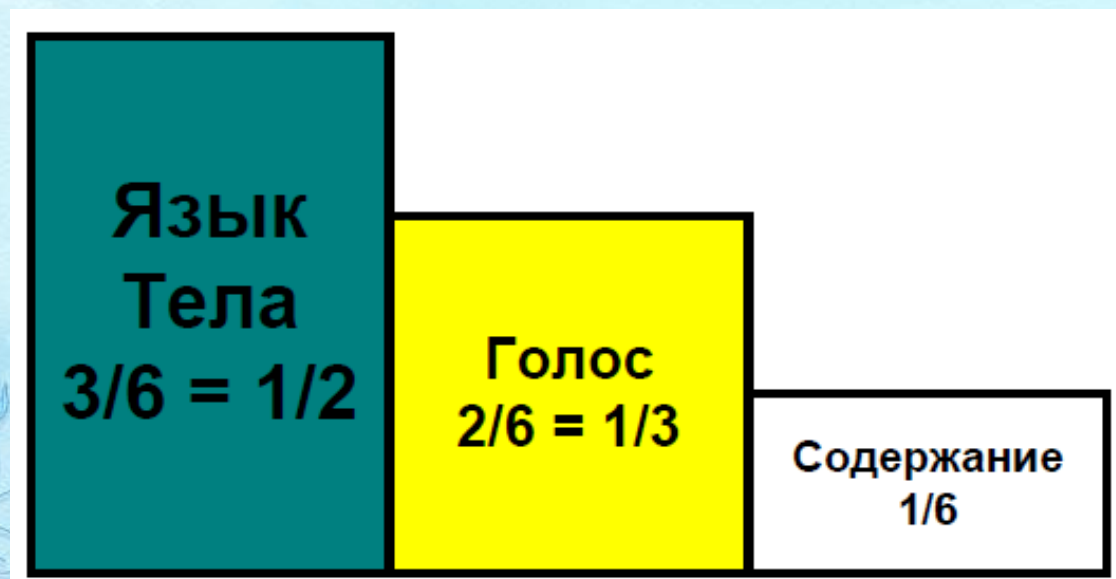
Социально-психологические основы коммуникации



<https://trenings.ru/treningi/opisaniya-treningov/832-trening-masterstvo-kommunikatsii.html>



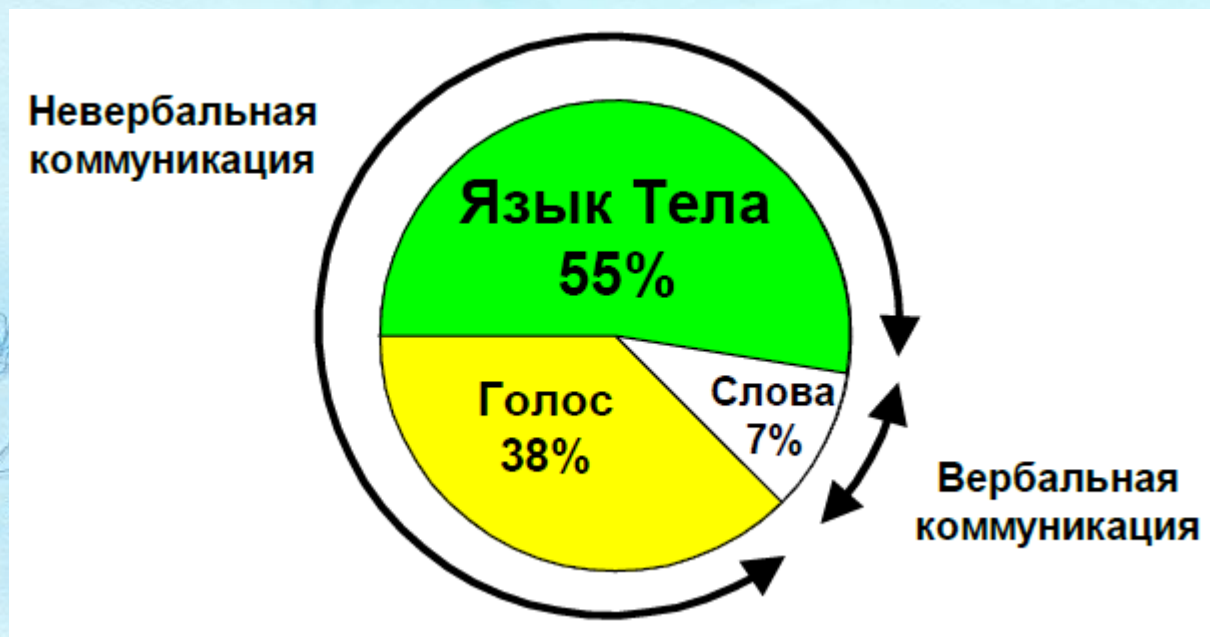
Социально-психологические основы коммуникации



Распределение информационной нагрузки в коммуникации



Соотношение при влиянии (воздействии) на других людей





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Предвыборные дебаты в США: Джон Кеннеди – Ричард Никсон





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Предвыборные дебаты в США: Джон Кеннеди – Ричард Никсон





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Первый подход - с точки зрения организации психики личности **4 основных типа темперамента**

Флегматик - неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

Холерик - быстрый, страстный, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвника. Холерик, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

Сангвник - живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвники обладают выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого, если же работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Меланхолик - человек легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он не может сдерживать усилием воли, он повышенно впечатлителен, легко эмоционально раним.



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Второй подход исходит из индивидуальных особенностей каждого человека по восприятию, оценке и передаче информации.

4 основных информационных канала

- **визуальный** - то, что человек воспринимает зрительно, глазами (самая быстрая дистанционная скорость передачи информации);
- **аудиальный** - то, что мы слышим и передается звуками (средняя скорость дистанционной передачи информации);
- **кинестетический** - то, что чувствуем - тактильные, осязательные, контактные ощущения (самый медленный "контактный" канал передачи информации);
- **дигитальный** (или, по-русски, проще - мыслительный, аналитический канал) - продумывание, промысливание поступающей информации.



Системная структура коммуникации



СКАИ – Стереоканальная информация - невербальная информация, которая может передаваться правой и левой сторонами человека (соответственно левым и правым полушарием):

движения рук, ног, искривленная поза (в одну сторону), наклон головы, несимметричность улыбки, большое напряжение мышц только с одной стороны и др.

МКАИ – Моноканальная аналоговая информация - невербальная информация, которую человек может передать всем телом:

- Дыхание
- Поза
- Голос
- Моргание веками
- Покраснение
- Пот
- Электрическое сопротивление



ABC-анализ

ABC-анализ - ранжирование задач происходит по правилу Парето согласно приоритету, важности, срочности, параметру, значению или ценности ресурса. Принцип, открытый в 1897 г. итальянским экономистом Вильфредо Парето, гласит: при 34

фокусировке на 20% существенных значениях ресурса - получаем 80% результата. И, соответственно, наоборот - при фокусировке на 80% неважных сторон ресурса получим всего лишь 20% от потенциально возможного результата.

ABC-анализ представляет собой системный подход, который применим к любым ресурсам и исследуемым сторонам, в частности, к управлению делами/проектами. "А" - обозначают как важный, часто срочный проект, "В" - средней важности, где возможна спокойная реализация и планирование и "С" - неважные, мелкие дела, рутина (часто их коротко обозначают - "текучка", оргвопросы).



XYZ-анализ

Если параллельно еще необходимо анализировать и прогнозировать по частоте стабильность / сезонность тех или иных управленческих процессов, объектов, ресурсов, то можно использовать еще и, так называемый, **XYZ-анализ**, где выделение идет по прогнозируемости/частоте ресурса.

Где "X" - стабильно прогнозируемая частота ресурса,

"Y" - ресурс, имеющий сезонные колебания,

"Z" - нестабильный, труднопредсказуемый ресурс/параметр.



Совмещенная матрица ресурсов/частоты ABC/XYZ AX

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ
CX	CY	CZ

При совмещении данных 2-х методов возникает синергетический эффект, когда мы можем выделить наиболее востребованные и частые проекты. В табличке мы видим безусловного лидера - группу AX и фокус-группу AX, AY, BX, BY - на которых имеет смысл сконцентрироваться и добиваться полного выполнения. Выполнение других проектов приведет только к 20% результата, поэтому контроль за ними можно перепоручить и делегировать помощникам или подчиненным или вообще отказаться.

Таким образом, сочетание методов ABC и XYZ-анализа позволяет выявлять лидеров и фокус-группу в проводимых проектах/делах, что приведет к существенной экономии времени и ресурсов и, в целом, повышению эффективности работы.



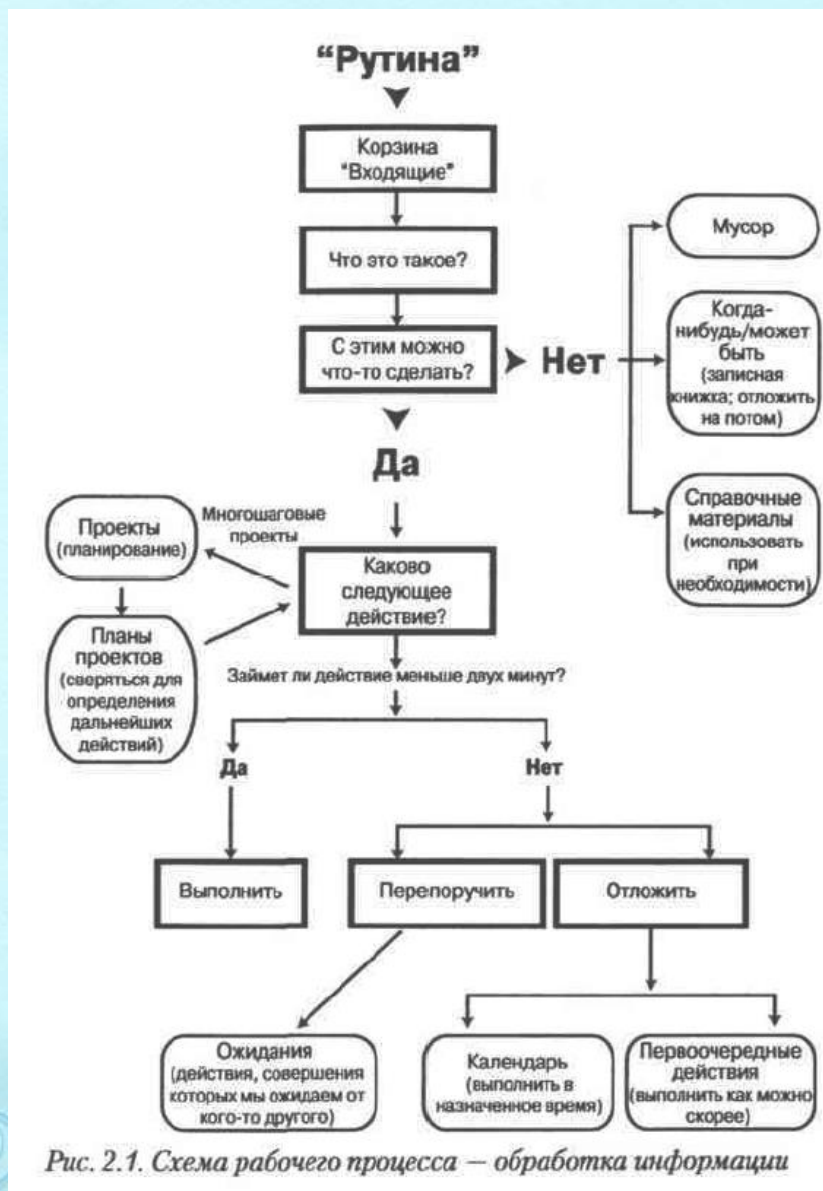
Матрица Эйзенхауэра

<i>Ранжирование по приоритету/времени</i>	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
ВАЖНЫЕ	<u>Квадрант 1.</u> <u>НЕ ДОПУСКАТЬ</u> "Горящие дела"/проекты, кризисные ситуации Руководитель = пассивный исполнитель "горящих", срочных дел	<u>Квадрант 2.</u> <u>ДЕЛАТЬ</u> Спокойное выполнение важных дел/проектов, работа на перспективу, планирование, разработка управленческих решений
НЕВАЖНЫЕ	<u>Квадрант 3.</u> <u>ДЕЛЕГИРОВАТЬ</u> "Текучка"/ Оргвопросы, навязываемые "чужие дела", нецелевые проекты (не в фокус-группе Ваших дел)	<u>Квадрант 4.</u> <u>НЕ ДЕЛАТЬ</u> Посторонние, "пустые" дела, "пожиратели/воры" времени (хронофаги), отвлечение на соц. сети, праздное времяпровождение и т.д.



Метод планирования дел GTD

Getting Things Done





Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

- Чёткое определение для своей команды ценностей, набора целей и общего вектора действий/направления работы;
- Делегирование полномочий и контроль выполнения заданий (ОС и оценка KPI);
- Организация и эффективное управление своими делами и временем: time-management, ранжирование дел с весовыми коэффициентами, распределение задач по методу ABC/XYZ, матрица Эйзенхауэра, доведение дел до завершения по методу GTD;
- Коммуникация / поддержка подчиненных / мотивация (личным примером). Информационный обмен, искусство общения (темперамент, НЛП, подстройка, противодействие манипуляциям);
- Формирование (новой) / построение (старой) эффективной команды (+ создание уютной рабочей атмосферы и корпоративной культуры);
- Выстраивание системы поощрений/наказаний KPI (соглашение по целям, матрица KPI);
- Разрешение конфликтов. Оценка, наем на работу, удержание и признание сотрудников;
- Имидж руководителя / харизма / собственный стиль (поведение, одежда) / ответственность ("почвенность", self-made - свой стиль);
- Эффективное проведение совещаний - как в качестве участника, так и модератора совещания;
- Искусство переговоров + Навыки успешной презентации.



Профессиональные черты современного лидера-управленца

- авторитарно-демократический стиль управления, когда руководитель после обсуждения со всеми сторонами директивно берет принятие решения и ответственность за него на себя;
- открытость, сотрудничество, незашоренный взгляд без ограничивающих убеждений, фильтров, мыслей-вирусов, т.е. выход за пределы общепринятых ограничивающих убеждений;
- Оптимистический настрой, любознательность;
- Умение делиться и духовно и материально;
- Готовность работать из того места и с теми данными, которые есть на настоящий момент (без отговорок и требований - нужно еще то-то, то-то,... не хватает того-то...);
- Стрессоустойчивость.



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)



МГРИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ



Университет
Правительства
Москвы
им. Ю.М. Лужкова



Соколов Николай Николаевич

E-mail: Nikolai.Sokolov [at] mail.ru

Мобил. тел.: (916) 249-60три-восемь

научный руководитель лаборатории-музея "Занимательная физика", дипл. инженер-физик (МИФИ), сотрудник кафедры общей-физики МГРИ, канд. социол. наук, доцент кафедры Государственного управления и политических технологий ГУУ (Государственного университета управления), почет. профессор МГА, чл.-корр. РАЕН, член Экспертного Совета по вопросам профессиональных стандартов и независимой оценки квалификации Комитета по труду, социальной политике и делам ветеранов Государственной Думы ФС РФ

**Музей-лаборатория
«Занимательная физика»
им. проф. Н.Н. Соколова
www.SokolovNN.narod.ru**

www.iguip.narod.ru/sokolov.html

[www.Facebook.com/Nikolai.Sokolov](https://www.facebook.com/Nikolai.Sokolov)

Скачать данную презентацию:

http://sokolovnn.narod.ru/index_files/Univer_subbota_Presentation_Upravlencheskie_navyki.pdf



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Рекомендуемые факультативные книги и видео-материалы для личного развития и расширения кругозора

Книги по реальному управленческому опыту

Б. М. Шпотов. Генри Форд: жизнь и бизнес. Изд-во: КДУ, 2005.

Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. Минск: Изд-во: Попурри, 2011.

Ли Якокка. Карьера менеджера. Изд-во: Попурри, 2012.

Акио Морита. SONY. Сделано в Японии. Изд-во: [Альпина Паблишер](#), 2009.

Дж. Коттер. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века. М.: Альпина Паблишерз, 2011.

Рэй Крок. McDonald's: Как создавалась империя. Изд-во: [Альпина Паблишер](#), 2008.

Леннарт Дальгрэн. Вопреки абсурду. Как я покорял Россию, а она - меня. Изд-во: [Юнайтед Пресс](#), 2010.

[Бертил Торекюль](#). Сага об ИКЕА. Издательство: [Астрель](#), 2006.

Олег Тиньков. Я такой как все. Издательство: [Эксмо](#), 2010.

[Надежда Копытина](#). Не сдаваться! Не сдаваться! Не сдаваться! Как достичь успеха в бизнесе и личной жизни. Издательство: [Альпина Паблишер](#), 2010.

[Александр Кравцов](#). Бизнес как экспедиция. Честные истории для героев и волшебниц. Издательство: [МФЮА](#), 2011.

В.К. Тарасов. Технология жизни. Книга для героев. М.: Изд-во "Добрая книга", 2013.

Ли Куан Ю. «Из третьего мира в первый. История Сингапура» // М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2018.

Щепин Е. ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая все не так // М.: Альпина Паблишер, 2019.

Безручко П. Практики регулярного менеджмента: Управление исполнением, управление командой // М.: Альпина Паблишер, 2019.

Игорь Рыбаков. «Жажда» // Изд-ая группа «точка», 2019.



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Книги по мотивации, коммуникации и личностному росту

Оскар Хартманн «Просто делай! Делай просто!» // Изд-во «Бомбора», 2019.

Джек Кэнфилд, Марк Виктор Хансен, Лес Хьюитт. Сила фокуса. Изд-во: Питер, 2005.

Стивен Кови. «7 навыков высокоэффективных людей» // Изд-во «Альпина Паблишер», 2019.

Юрий Мороз. Бизнес. Пособие для гениев. Издательство: Феникс, 2003.

Джим Рон. 7 стратегий для достижения богатства и счастья. Изд-во: ФАИР, 2010.

Наполеон Хилл. Думай и богатей. Изд-во: Попурри, 2009.

Андрей Парабеллум. Бизнес и Жизнь. Правда, о которой не говорят. Изд-во: Феникс, 2012.

Бодо Шефер, Борис Грундль. Простое лидерство. Изд-во: Попурри, 2009.

Александр Любимов. Мастерство коммуникации. Изд-во: КСП+, 2002.

Аллан Пиз, Барбара Пиз. Язык телодвижений. Изд-во: Эксмо, 2012.

Аллан Пиз, Барбара Пиз. Язык взаимоотношений мужчина-женщина. Изд-во: Эксмо-Пресс, 2010.

Игорь Манн. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Ричард Брэнсон. К черту все! Берись и делай! Изд-во: Юнайтед Пресс, 2011.

Ирина Хакамада. Дао жизни. Мастер-класс от убежденного индивидуалиста. Изд-во: Альпина Паблишер, 2012.

Николай Мрочковский. Правила успеха. 50 необходимых навыков. Изд-во: Питер, 2012.

Рэнди Гэйдж. Почему вы глупы, больны и бедны... И как стать умным, здоровым и богатым! Изд-во: Диля, 2012.

Джек Кэнфилд. Правила. Реальные и четко сформулированные законы достижения успеха. Изд-во: Эксмо, 2012.

Джо Витале. Руководство к жизни, которое вам забыли выдать при рождении. Изд-во: София, 2012.

А. Парабеллум, Н. Мрочковский, А. Толкачев, О. Горячо. Прорыв! 11 лучших тренингов по личностному росту. Изд-во Питер, 2012.

Уильям Уокер Аткинсон. Закон притяжения и сила мысли. М.: Изд-во "София", 2012.



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Художественные книги

Джек Лондон. Мартин Иден. Издательство: Азбука, 2011.
Теодор Драйзер. Финансист - Титан - Стоик. Издательство: Эксмо, 2011.
И.А. Гончаров. Обыкновенная история. Издательство: Азбука, 2012.
Владимир Серкин. Свобода шамана. Изд-во: АСТ, 2017.
Александр Бек. Волоколамское шоссе. Изд-во Республика, 1995.

Видео-материалы личному развитию и управленческим навыкам

1. Тематический телевизионный канал "Успех". В интернете <http://uspeh-tv.ru> , <http://www.youtube.com/user/uspehtv>, Яндекс ТВ: <https://www.yandex.ru/uspeh>
2. Бизнес-секреты с Олегом Тиньковым: <http://tinkov.com/bizsekrety>, <http://www.youtube.com/user/BiZSekrety>.
3. Интернет-канал «Синергия ТВ»: <https://synergytv.ru>
4. ТВ-канал «PRO Business»: <https://www.yandex.ru/probusiness>

Другие источники (журналы, книги, мероприятия)

Библиотека «ЭкоПси-Консалтинг». Журнал «HR-Times»: <https://www.ecopsy.ru/about/library>
Подборка лучших книг деловой литературы по категориям «10 лучших книг»: <http://www.10knig.com>
Самая большая подборка по Soft Skills: <https://vc.ru/education/101011-samaya-bolshaya-podboroka-po-prokachke-soft-skills-hvatit-na-vsyu-zhizn>
Материалы по мастерству коммуникации и коммуникативным навыкам тренингового центра Александра Любимова: <https://trenings.ru/materialy.html>



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

Дополнительно

Развивающие видео интервью / выступления сильных управленцев

1. Оскар Хартманн

Выступление на форуме «Атланты»: <https://www.youtube.com/watch?v=pDI-gSzvD08>

10 правил Оскара Хартманна: <https://www.youtube.com/watch?v=CvRI8y4S9O0>

Канал Оскара Хартманна: <https://www.youtube.com/channel/UCFJnZHIusOIHr-pbYVHmr-A>

2. Михаил Кучмент (Hoff)

Интервью с «Трансформатором»: https://youtu.be/kvD7ncnj6_I

С Оскаром Хартманном: <https://www.youtube.com/watch?v=zu0duuGX620>

3. Игорь Рыбаков

интервью с Максимом Спиридоновым: <https://www.youtube.com/watch?v=Y7HV-DHYjqo>

День с Рыбаковым: <https://www.youtube.com/watch?v=Phh2iCsSX90>

Отношения с детьми (займы): <https://www.youtube.com/watch?v=83MxEwgVm4>

Канал Игоря Рыбакова: <https://www.youtube.com/channel/UCdOUvNFp8y6KTkswzeu7naQ>

4. Сергей Гордеев (группа «ПИК»)

Интервью Олега Тинькова: https://www.youtube.com/watch?v=ai9qV_8GGQc

5. Сергей Галицкий (экс «Магнит»)

Интервью Олега Тинькова: <https://www.youtube.com/watch?v=9pq9DzQOpKk>

6. Знаменитое выступление Стива Джобса в Стенфорде: <https://www.youtube.com/watch?v=Kc5xspiv8tg>

7. Олег Тиньков

Один день из жизни Олега Тинькова: <https://www.youtube.com/watch?v=TOElgwFgVqM>

В программе РБК ТВ «Попутчики»: <https://www.youtube.com/watch?v=nWttyVB7JC4>

Канал Олега Тинькова «Бизнес-секреты»: <https://www.youtube.com/user/BiZSekrety>



Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (МГРИ)

8. Уникальные подходы к школьному образованию выдающегося педагога Михаила Щетинина (школа Щетинина признана ЮНЕСКО одной из лучших педагогических систем мира).

"Загадка Светопада»: <https://www.youtube.com/watch?v=eQzGwSHYTt0>

Статья: <https://poleznoeznanie.ru/3817.htm>

9. Андрей Кривенко (Вкусвилл): <https://youtu.be/2VDKQZXQDDM>

10. Ричард Брэнсон. Интервью с Олегом Тиньковым: <https://www.youtube.com/watch?v=5H7FCbMEG3o>

11. БМ – встреча с Владимиром Тарасовым: <https://www.youtube.com/watch?v=NshVMC-1Ajs>