



Цели



**ДУХОВНЫЙ
УРОВЕНЬ**

“Касается восприятия
глобальной или локальной
ответственности”

**МЕНТАЛЬНЫЙ
УРОВЕНЬ**

“Касается способности
оказывать конкретному человеку
ментальную поддержку”

**СОЦИАЛЬНЫЙ
УРОВЕНЬ**

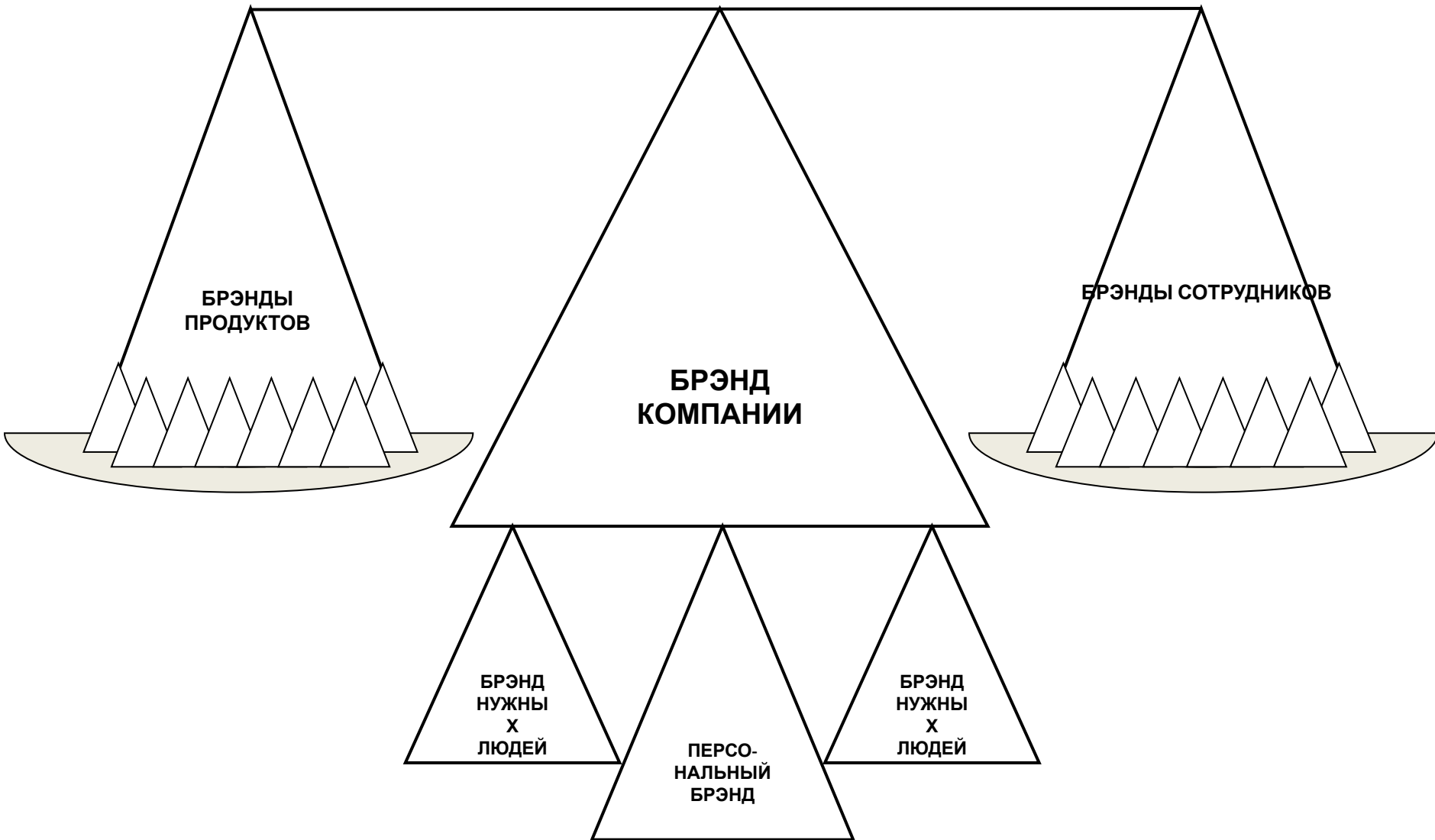
“Касается способности
идентифицировать себя с группой”

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ
УРОВЕНЬ**

“Касается восприятия полезности
продукта или услуги, ассоциируемых с брендом”



БРЭНД – РЫНОЧНАЯ ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА



СТРУКТУРА УРОВНЕЙ УНИКАЛЬНОСТИ ИКЕА

ДУХОВНЫЙ
УРОВЕНЬ

“ИКЕА способствует развитию демократических процессов в мире как методами своей работы, так и давая людям возможность самим улучшать свой быт”

МЕНТАЛЬНЫЙ
УРОВЕНЬ

“ИКЕА заставляет меня кое-что делать самому, а еще я прихожу сюда за вдохновением и идеями”

СОЦИАЛЬНЫЙ
УРОВЕНЬ

“Покупать в ИКЕА - значит быть хозяйственным. Люди понимают, что я люблю качественные вещи и хороший современный дизайн, и это добавляет мне солидности”

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ
УРОВЕНЬ

“Вещи в ИКЕА отличаются приятным современным дизайном, функциональностью и отличным качеством для такой цены”

ДЛЯ ЧЕГО ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЭНД?

- Жить с намерениями и целями, а не от случая к случаю, и всегда делать сознательный выбор.
- Установить свои реальные жизненные приоритеты и создать перспективу своей жизни.
- Определить свои реальные цели жизни и лучше реализовать их.
- Иметь собственные эффективные стратегии мышления.
- Усилить свою харизму.
- Сэкономить личную энергию.
- Найти свою уникальность.
- Быть четким и ясным.
- Быстро принимать решения.
- Быть гармоничным, уравновешенным и ... счастливым.

ДЛЯ ЧЕГО ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЭНД?

**Я привлекателен
и харизматичен**

Вы наполните свою жизнь драйвом
→ и вдохновением

Я уникален

Вы найдете свою уникальность,
→ свое собственное «Я», будете жить
с намерениями и целями

Я эффективен

Вы станете эффективными, и при
→ минимальных усилиях будете
зарабатывать максимальные деньги

Функциональный уровень

Эта часть Вашего личного бренда может быть самой традиционной частью Вашей личности. Она обычно связана с более или менее осязаемыми навыками, и определенно связана с Вашей способностью **приносить пользу другим людям**, Вашей семье, Вашему партнеру, Вашей компании, и Вашим сотрудникам, если Вы – предприниматель, и т.д.

Функциональный уровень отвечает на вопрос: каким образом Вы можете оказаться полезным для себя и для других людей?

И конечно же, он означает то, как Вас могут **воспринимать в качестве приносящего пользу человека**, и не обязательно ту пользу, которую Вы действительно приносите.

Помните, что мы здесь говорим о Вас как о бренде, как о **воспринимаемой** реальности, не обязательно о действительной реальности того, кем Вы действительно являетесь, и того, что Вы действительно делаете.

Вы можете считать, что в Вашей личности есть скрытые сильные стороны, но если Вы не способны донести до других этот образ Вашей личности с точки зрения личностного брендинга, эти сильные стороны для окружающих просто не существуют.

Функциональная сторона Вашей воспринимаемой личности связана с Вашими внешними способностями и навыками. Они, конечно, могут быть основаны на полученном Вами формальном образовании и обучении. Однако, они могут быть основаны и на Вашем исключительно практическом опыте.

Главным словом при описании функционального уровня человека является **компетентность**, привлекательное соединение знания и опыта. Функциональное измерение также характеризуется **производительностью** в экономическом смысле. Что представляет из себя Ваш продукт, какую пользу Вы можете принести компании, партнеру или другу?

Функциональный уровень характеризуется Вашей **результативностью** как человека, в основном, в работе, но в равной степени, и в других видах деятельности, например, что Вы приносите в качестве бренда имени Вашего гольф-клуба, либо Вашей семье, либо любой другой организации. И здесь важен не социальный аспект, а сугубо функциональный.

Типичным описанием функционального уровня могло быть следующее: «Мне нравится Томас, потому что он отлично аналитически мыслит и может простыми словами представить очень сложные вопросы.»

Среди людей с сильно развитым функциональным уровнем мы находим профессионалов-адвокатов, врачей и специалистов по информационным технологиям, тех, кто очевидным образом представляют ценность для всех в личном и в корпоративном плане.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ



Формальные навыки и компетентность, осязаемое...

Насколько полезны Вы для других?

Социальный уровень

В личностном брендинге социальный уровень связан с Вашими социальными навыками, Вашей способностью **устанавливать личный контакт** с другими людьми. Это также то, что привлекает других людей к общению с Вами, а также связано с Вашей способностью **организовывать и вести за собой** людей.

Четким показателем того, что у Вас сильно развит социальный уровень, является то, что **другие люди упоминают Ваше имя**.

Чрезвычайно успешный человек, обладающий **харизмой**, подобно хорошему корпоративному бренду, способен создать нечто вроде «культы». Популярным словом в описании социального уровня является слово «лидерство», но лидерство – более сложное понятие, хороший лидер должен также обладать сильно развитыми функциональным и ментальным уровнями. Обладать сильно развитым социальным уровнем значит быть **от природы общительным** человеком: человеком, которого иногда приглашают просто для того, чтобы поднять людям настроение, интересным, приятным и веселым, человеком, которым восхищаются другие люди.

Типичный вид деятельности для человека с доминирующим социальным уровнем – руководитель группы в организации или менеджер по продажам. Без этих людей не начинаются совещания и ... вечеринки.

СОЦИАЛЬНОЕ



Социальная компетентность,
быть "клеем" или центром
группы людей...или просто...

Ваша способность
взаимодействовать с другими
людьми

Ментальный уровень

Этот уровень связан с **ментальным развитием собственной личности**, и в качестве следующего шага, со способностью помогать другим развивать свою личность.

Он связан со способностью **давать людям проницательные советы** и помогать им трансформировать себя. Он, несомненно, во многом связан со способностью **вдохновлять** других людей.

Типичными олицетворениями данного уровня являются наставник, учитель, тренер или, в крайнем варианте, – гуру.

Ментальный уровень связан со способностью **трансформировать** других людей, помочь им лично развиваться в результате общения с Вами. Основой этого является то, что Вы смогли трансформировать себя (возможно, в результате общения с другим человеком, обладающим хорошо развитым ментальным уровнем). У Вас есть, видимо, своего рода внутренняя устойчивость, убежденность – даже **просветленность**.

Обладать в восприятии других людей сильным ментальным уровнем означает, что у Вас есть талант устанавливать контакт с другими людьми, и, вероятно, Вы проявляете эмпатию, способность легко ставить себя на место других. Вы являетесь своего рода философом. Фраза вроде: «Мне нравится Анетт, потому что она по-настоящему слушает меня и дает мне глубокие, проницательные советы», может служить типичным примером описания ментального уровня. Среди типичных профессиональных ролей, связанных с личным брэндом с развитым ментальным уровнем: старшие должностные лица корпораций и всякого рода терапевты, консультанты и наставники. Люди, которых считают «мудрыми», например, очень талантливые консультанты в области менеджмента также могут входить в эту категорию.

МЕНТАЛЬНОЕ



**Развивать себя
ментально, затем
стать ментором...**

**Предоставлять идеи
и стать тренером
для других в их
само-развитии...**

Духовный уровень

Духовный уровень основан на связи с жизнью во всей ее **тотальности**.

Это поначалу может прозвучать немного странно, и это, может быть, одно из самых трудных для понимания измерений.

Почти все из нас ищут для себя определенной миссии, **роли в обществе**. Поэтому то, что некоторые из нас инстинктивно берут на себя **ответственность** за нечто большее, чем мы сами, или даже за компанию или организацию, в которой мы работаем, абсолютно естественно и важно для нашего самоуважения и самосознания.

Духовный уровень связан со служением более высоким целям, чем те, которым служит традиционный профессионал. Он включает в себя способность человека внести вклад в повышение всеобщего благополучия и в развитие общества в целом.

У некоторых людей есть для этого большие способности и желание. Конечно, у Вас может быть соответствующая профессия, как у социальных работников, священников, художников и экологов. Однако, многие люди способны вносить такого рода вклад в рамках своей работы или в своей частной жизни.

Каждая община, а также каждая компания нуждается в этих идеалистах, которые являются важным фактором успеха, большей частью, потому что у них **более широкий взгляд**; они видят перспективу и двигают общины и компании в будущее.

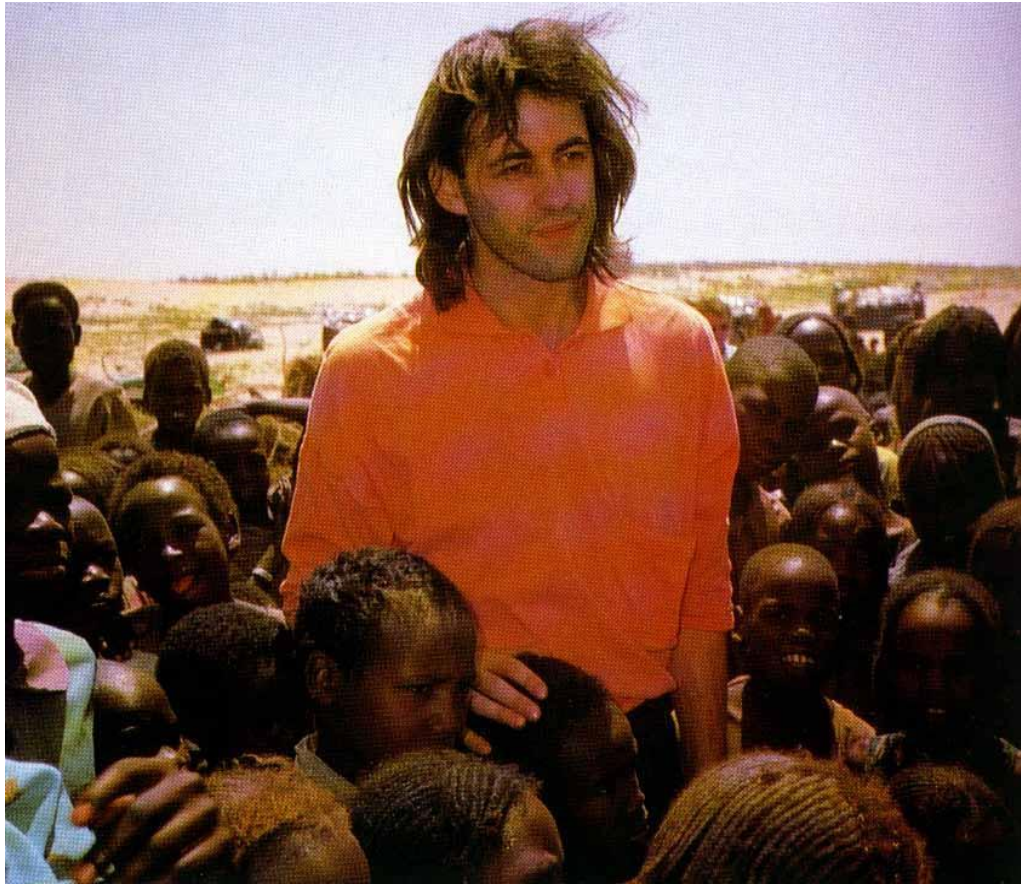
Чтобы определить Ваш потенциал духовного уровня, Вам надо спросить себя, что приносит Вам в жизни наибольшее удовлетворение. Если ответ связан с социальной ответственностью или ответственностью за положение дел в местном масштабе, тогда у Вас имеется хороший духовный уровень, который Вы можете использовать.

Типичной фразой для описания духовного уровня может быть что-то вроде: 'Мне нравится в Стивене его страстное стремление разработать более простую и лучшую инфраструктуру ИТ в интересах всех сотрудников и клиентов компании'. Духовный уровень может быть связан с **эстетикой**: дизайном, живописью и созданием прекрасного. В философском плане красота очень важна для нас, человеческих существ. Конечной целью дизайна является соединение красоты и функциональности. То же самое относится и к людям.

Высшей личностью является тот, кому удается соединить, например, инженерные или научные умения с истинным чувством красоты.

Во многих культурах, например, японской, всегда очень высоко ценился такого рода баланс между практической, функциональной стороной вещей и поэтической и эстетической стороной. Исторически такое сочетание в конкретной личности считалось очень важным. Леонардо да Винчи, нашедший равновесие между наукой и искусством, был идеалом личности для людей своего времени. И может быть в наше время мы станем свидетелями возвращения человека Возрождения.

ДУХОВНОЕ



Видеть вещи в более широкой перспективе, чувствовать себя частью всего целого в жизни...

Иметь роль в обществе или миссию (убеждения)

...

БРЭНДИНГ - ЭТО КАК ДРУЖБА



- Общие ценности
- Взаимный интерес
- Делать друг другу сюрпризы
- Делать вместе/делать друг для друга
- Создавать лояльность

ВАШИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

Представьте, что все заинтересованные в Вас стороны одновременно находятся в аудитории*

какую роль Вы сейчас играете?

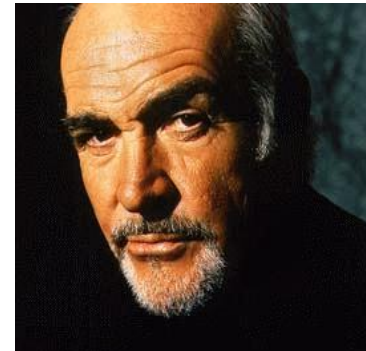
*семья, спутник жизни, коллеги по работе, друзья

конгруэнтность –

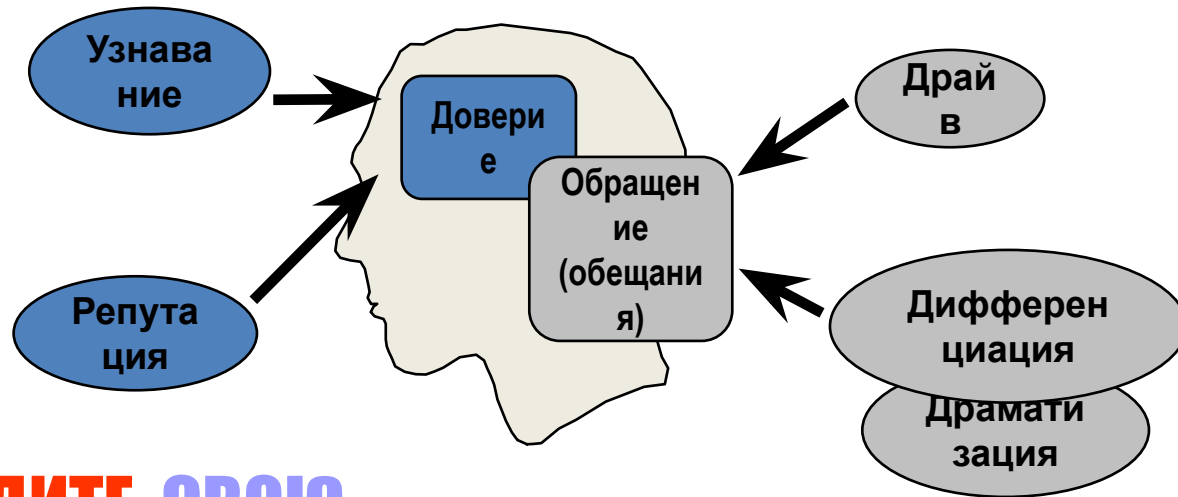
УСИЛЬТЕ СВОЮ ХАРИЗМУ

означает, что все Ваши части включены в то, что Вы делаете сейчас.

Не только словесная коммуникация – но вся тотальная коммуникация должна быть синхронизирована и на физическом уровне и на ментальном – Вы чувствуете это.



СИЛЬНЫЙ ЛИЧНЫЙ БРЭНД



НАЙДИТЕ СВОЮ ДУХОВНОСТЬ/ТЕМУ

- ...иметь собственную духовность или тему, или страсть
- ...обрести контроль над своей жизнью
- ...найти свою духовность в работе или частной жизни
- ...делать в жизни правильные вещи



ТРИ КРУГА ВАШЕЙ БИЗНЕС-КОНЦЕПЦИИ



Bygg OLE





О нас



Я – реальный человек со своей историей. Прожитой, осмысленно выраженной. Из бизнеса. Из большого города. Активно поработавший внутри нашей необъятной. С необычной, яркой и по-своему, ужасающе красивой семейной историей. Со своим пониманием Жизни и активно в ней действующий.

На моем столе для переговоров модные бизнес-награды типа: Лидер года, Человек года, Лучший в отрасли и т.д. Бизнес стал группой компаний. Я с удовольствием рисую. Моя живопись многим нравится. Мой спорт — двуручный меч. Живу в центре большого города в квартире с дровяным камином и витражами. В моей спальне висят гигантские гонги, а на окне растут алое. Дети взрослые. Друзья стали семьей. Семья стала большой. Любовь к Жизни и радость Жить стали мерилем успеха Жизни. Оказывается так бывает.

И в этой моей комфортной жизни, на заднем сидении где-то несущегося по срочным делам авто, залитого бархатными звуками дипхауса, меня посетила мысль о том, что как раз комфорта можно было бы и добавить. И мне, и детям, и друзьям не хватает выразительных и удобных.

Товар - продукт



Профиль продукта

Стиль

**Тактильная
фееричность**

ь

Свобода

движения

Цена



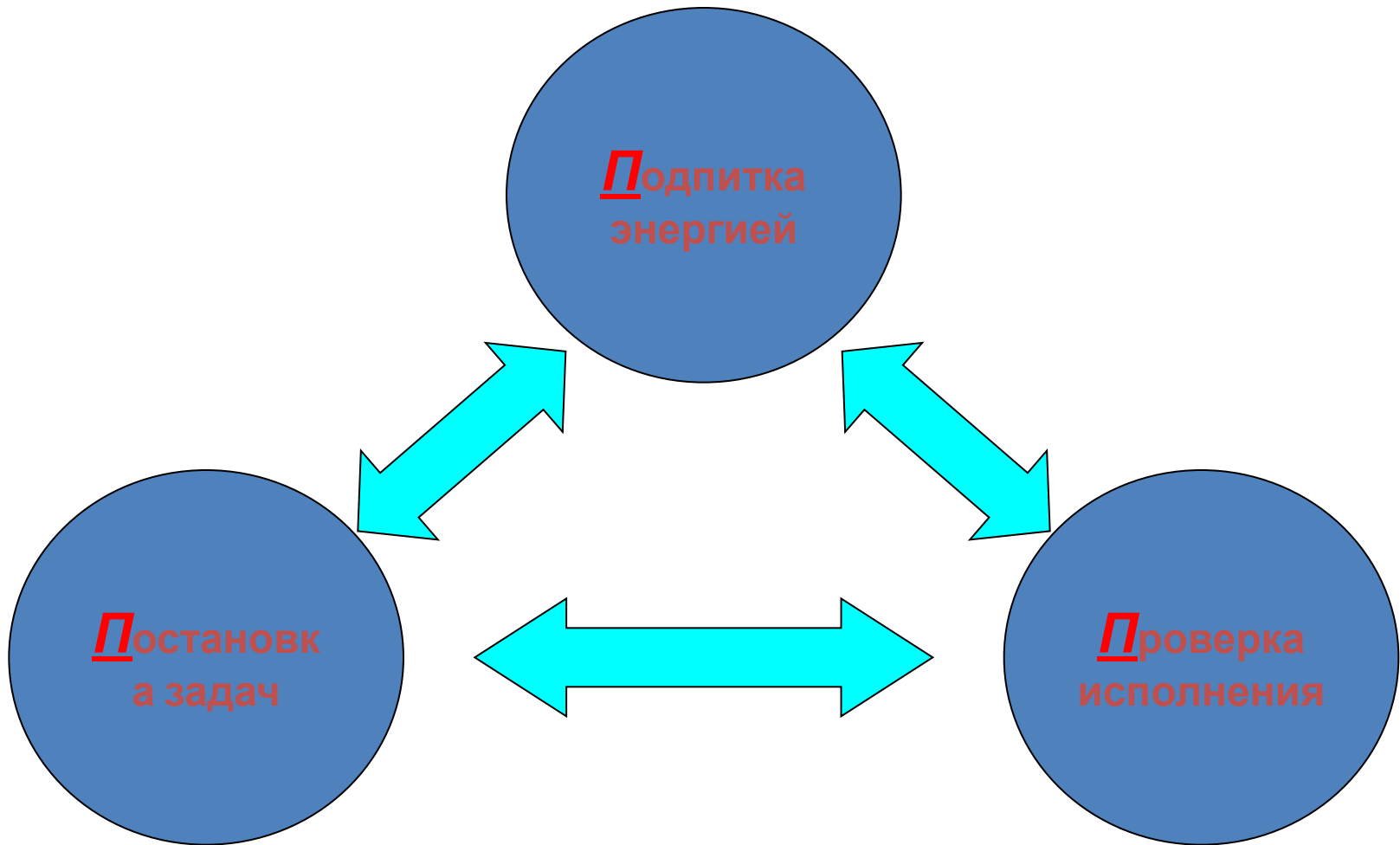
Продуктово рыночная М



Моцарт и



Принцип трех «П» в управлении



ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ

<p>ВСТРЕЧА</p> <p>1:1</p> <p>1 – 2 раза в неделю</p> <p>30 – 90 мин.</p>	<p>СОБРАНИЕ</p> <p>1:10</p> <p>1-2 раза в неделю</p> <p>30-90 мин.</p>	<p>ОБСУЖДЕНИЕ</p> <p>1:10</p> <p>по необходимости</p> <p>30-90 мин.</p>
<p>СОВЕЩАНИЕ</p> <p>1:10</p> <p>1-10 раз в неделю</p> <p>5 – 10 мин.</p>	<p>ПРИЁМ</p> <p>1:1</p> <p>возникает спонтанно</p> <p>5 – 15 мин.</p>	<p>СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ</p> <p>3-10 участников</p> <p>1 – 6 раза в квартал</p> <p>1 – 3 часа</p>

ОБЩИЕ ПРАВИЛА ДЛЯ ВСЕХ БИЗНЕС-ПРОЦЕДУР

- Начинать и заканчивать вовремя
- Держать темп
- Соблюдать «9:1»
- БЫТЬ ПОЗИТИВНЫМ
- БЫТЬ КОНКРЕТНЫМ
- Документировать результат

«ТРИ СЕСТРЫ»

- Вера:

- общая информация о компании и рынках, которая может оказаться полезной или интересной

- Надежда:

- простые указания, которые ранее не обсуждались

- Любовь:

- одна-две конкретных похвалы по поводу выполненных задач

- **ЦЕЛЬ:** ОРГАНИЗАЦИЯ, КОНТРОЛЬ И РАЗВИТИЕ КАЖДОГО ПОДЧИНЕННОГО
- **УЧАСТНИКИ:** руководитель + подчиненный
- **ЧАСТОТА ПРОВЕДЕНИЯ:** 1 – 2 раза в неделю
- **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:** от 30 минут до 1,5 часов

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- **Специальный проект:**

- объединенный одной целью набор задач (обычно для нескольких сотрудников) с единым графиком, а также просчитанными и выделенными ресурсами; для отслеживания специального проекта как единого целого назначается координатор

- **Специальная тема:**

- тема, для обсуждения которой назначено специальное время и дано задание заранее собрать необходимую информацию; для подготовки коллективного обсуждения специальной темы назначается эксперт

**ВСТРЕЧА – РЕГУЛЯРНО
ПОВТОРЯЕМАЯ РАБОТА
РУКОВОДИТЕЛЯ С
ПОДЧИНЕННЫМ «ОДИН НА
ОДИН» ПО ЗАРАНЕЕ
ИЗВЕСТНОМУ ГРАФИКУ**

ВСТРЕЧА

- **ЦЕЛЬ:** ОРГАНИЗАЦИЯ, КОНТРОЛЬ И РАЗВИТИЕ КАЖДОГО ПОДЧИНЕННОГО
- **УЧАСТНИКИ:** руководитель + подчиненный
- **ЧАСТОТА ПРОВЕДЕНИЯ:** 1 – 2 раза в неделю
- **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:** от 30 минут до 1,5 часов

ВСТРЕЧА

РАБОЧЕЕ РАСПИСАНИЕ

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
9							
10	Михай лов	Смирн ов		Ивано в			
11		Петро в			Лосев		
12							
13				Колос ов	Зайце в		
14							
15							
16							
17							
18							

СТРУКТУРА ВСТРЕЧИ ПО ВРЕМЕНИ

Часть 1. ОТЧЕТЫ (10%)

Часть 2. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ (10%)

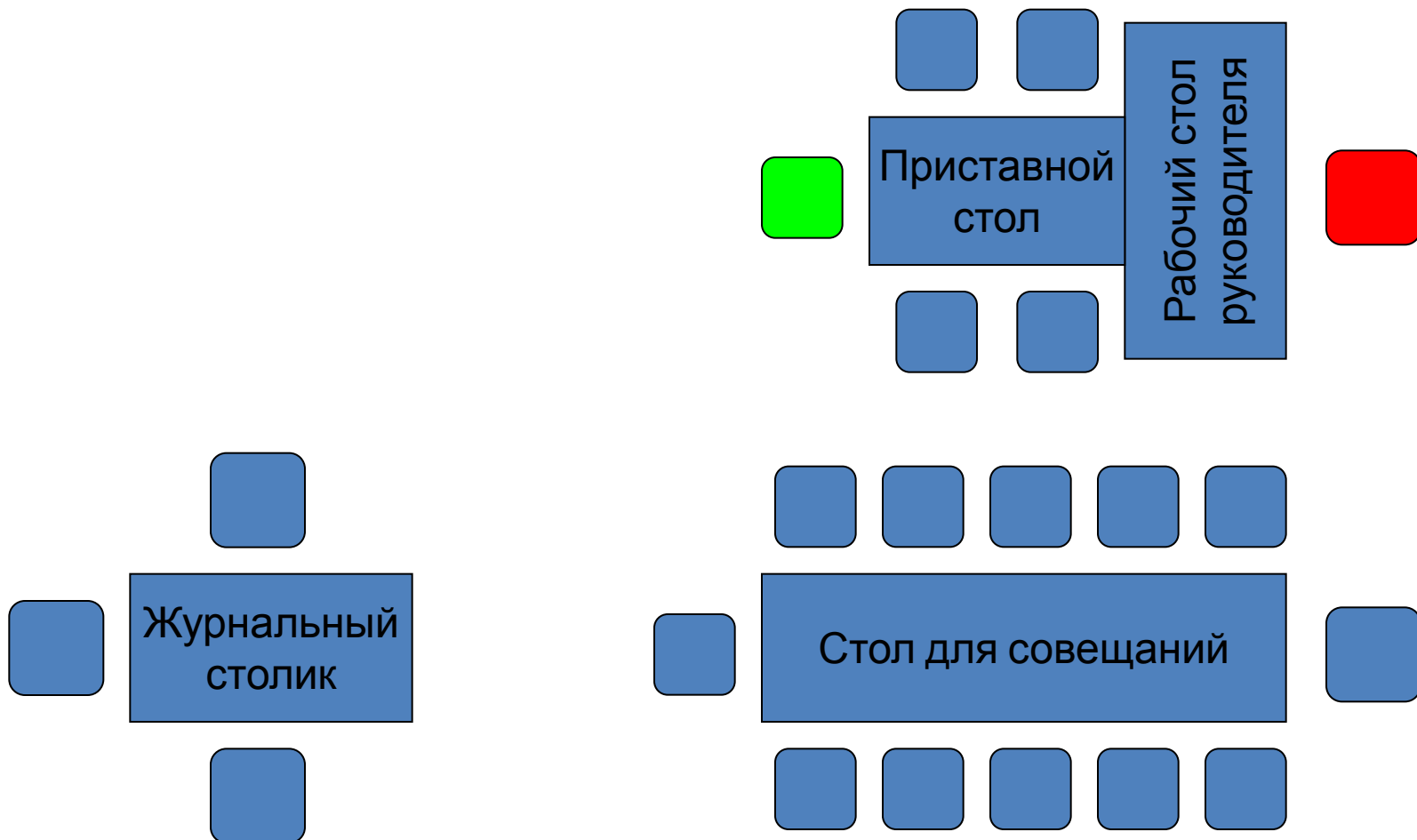
Часть 3. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ (70%)

Часть 4. «Три сестры»

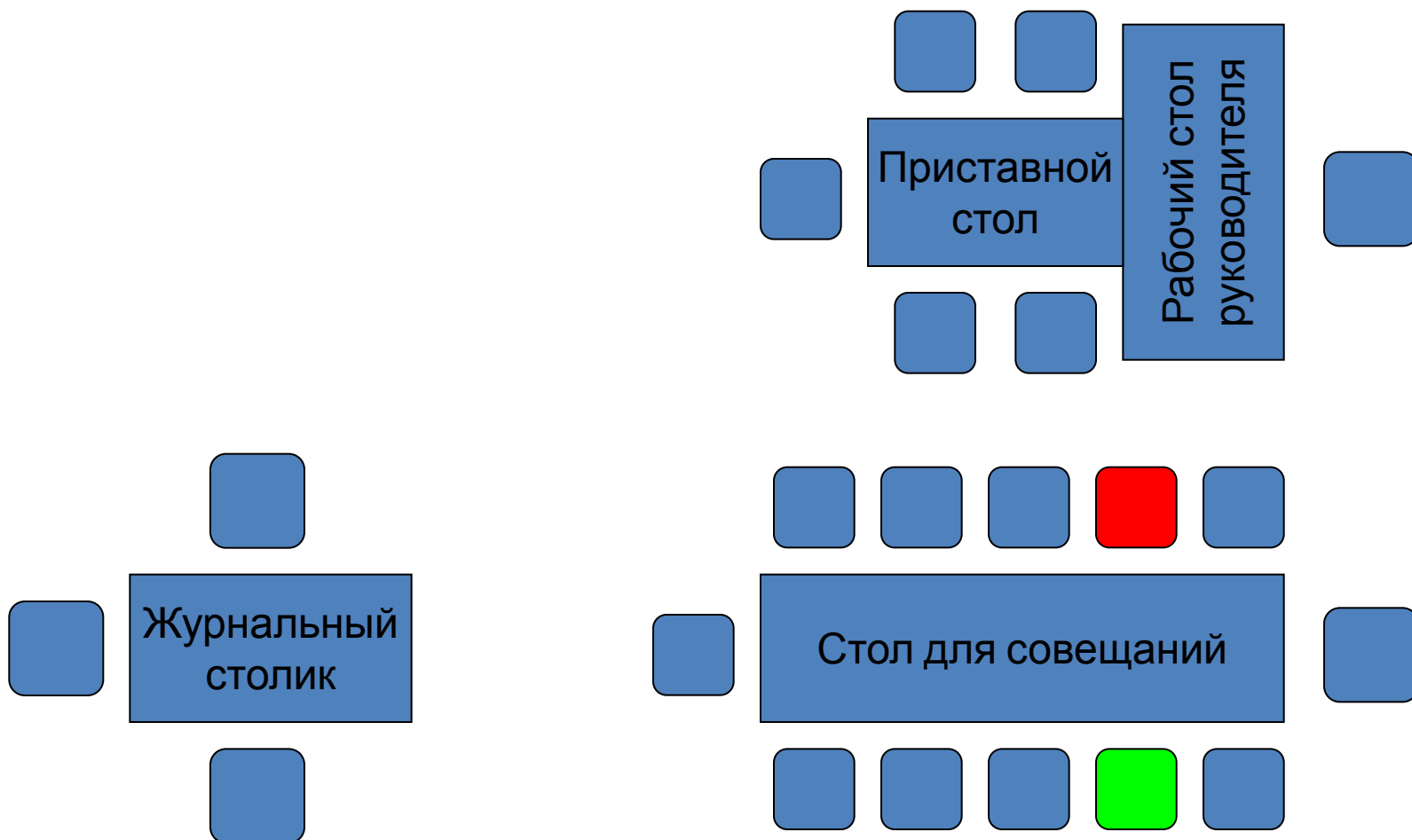
ВСТРЕЧА: РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

- Материалы, подготовленные к встрече
- Телефоны под контролем
- Бумага, ручки, карандаши
- Калькулятор
- Флип-чарт, ватман, фломастеры
- Кофе, чай, печенье
- Желательно, персональный компьютер

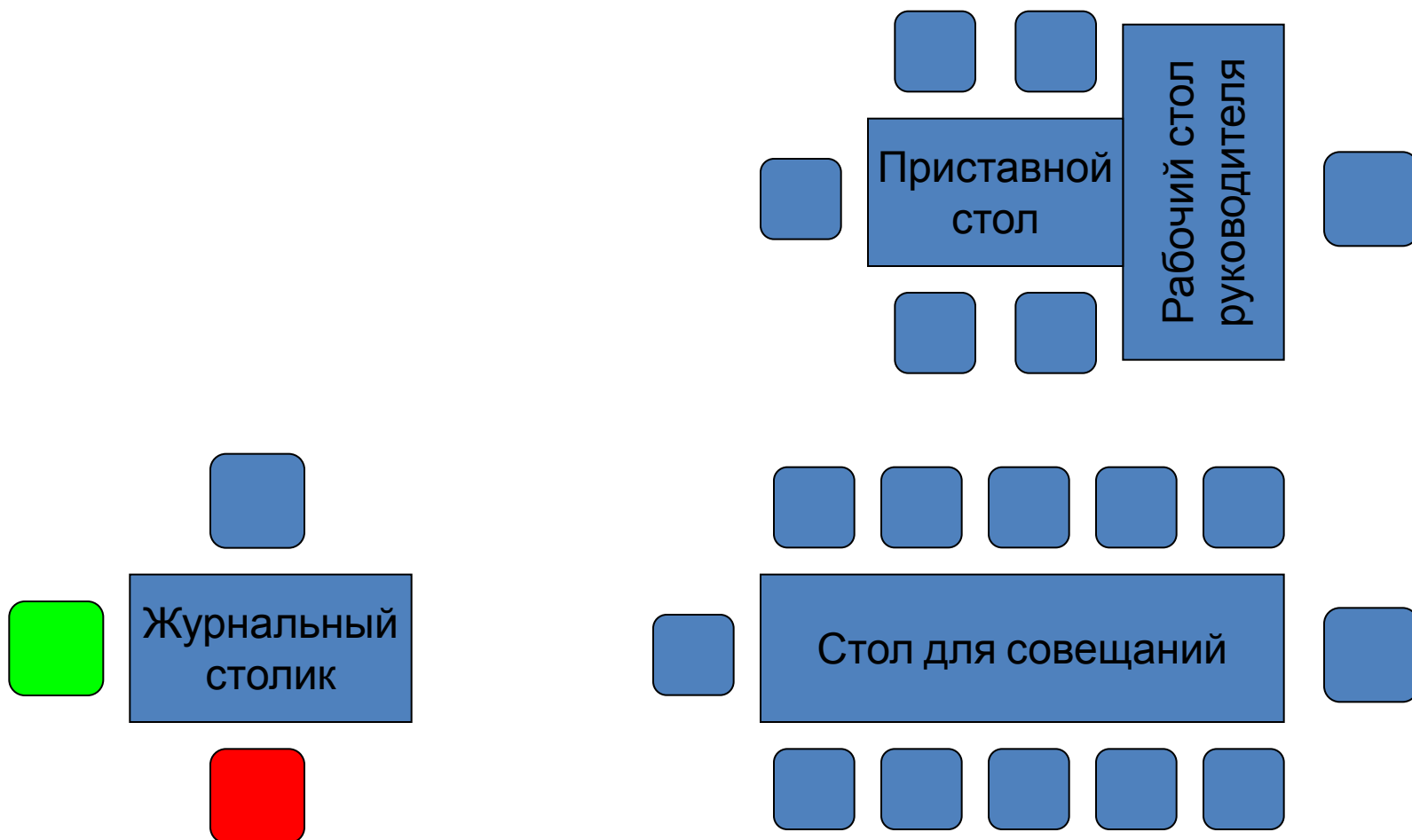
ВСТРЕЧА: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЯ m1



ВСТРЕЧА: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЕЙ m2-m3



ВСТРЕЧА: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЕЙ m4-m5



ВСТРЕЧА: ЧАСТЬ 1. ОТЧЕТЫ

(максимум 10% времени встречи)

- Руководитель только слушает
- Подчиненный пробегает по своим задачам, фиксируя отклонения (от графика, регламента и т.п.)
 - примечание: в число задач включены пункты специальных проектов, за которые отвечает данный сотрудник
- Обычно 25-35 задач (подзадач)
- Результат:
 - одобрение руководителем действий и результатов подчиненного;
 - назначение обсуждения специальной темы

ВСТРЕЧА: ЧАСТЬ 2.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ

(максимум 10% времени встречи)

- Руководитель только слушает
- Подчиненный пробегает по проектам, в которых он принимает участие, фиксируя отклонения (от цели, от согласованности, от графика, от регламента и т.п.)
 - примечание: более подробный отчет по проектам, в которых сотрудник играет роль координатора
- Результат:
 - одобрение руководителем действий и результатов подчиненного;
 - назначение обсуждения специальной темы

ВСТРЕЧА: ЧАСТЬ 3.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ

(70% времени встречи)

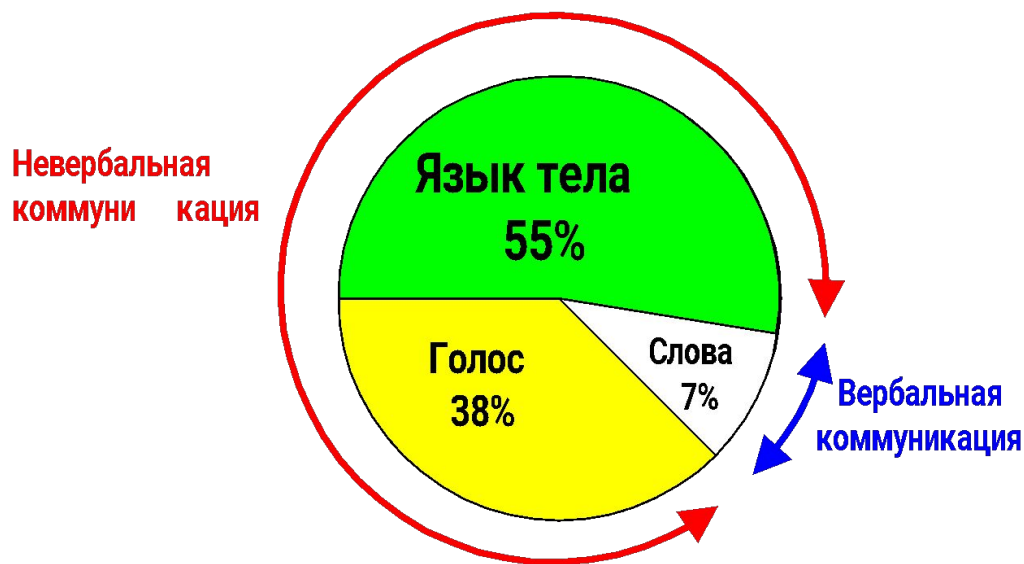
- Отсутствие сюрпризов (тщательная документальная подготовка)
- Максимум 3 темы (лучше 1 или 2 темы)
- Результат:
 - постановка задачи;
 - принятое решение (утвержденный документ);
 - назначение обсуждения (коррекция плана обсуждений);
 - запуск специального проекта (формулировка + координатор + сроки подготовки проекта);
 - передача обсуждения на другой уровень

ВСТРЕЧА: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

- **Заблаговременное предоставление информации**
- **Использование стандартов**
(= обсуждаются только отклонения)
- **Отсутствии неприятных сюрпризов**
- **Наблюдательность**
(невербальные коммуникации)

ВСТРЕЧА: невербальные коммуникации

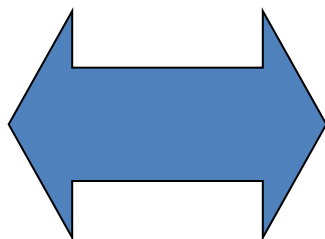
Вербальная, осознаваемая словесная информация в общении составляет 1/6 (открытая информация), а язык поз, интонаций, дыхания и ритма – несловесная информация (неосознаваемая) – 5/6 (скрытая информация).



**РАБОТАТЬ
ТОЛЬКО
ПО ТЕМАМ, ПО КОТОРЫМ
СОБРАНА
ВСЯ НЕОБХОДИМАЯ
ИНФОРМАЦИЯ !**

**РАБОТАТЬ
ТОЛЬКО
С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ
ОЗНАКОМЛЕННЫ
СО ВСЕЙ
НЕОБХОДИМОЙ
ИНФОРМАЦИЕЙ !**

ВСТРЕЧА: ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ



Подчиненный:

1. Готовит необходимые материалы к встрече
2. Накануне встречи передает копии материалов руководителю

Руководитель:

1. Перед встречей просматривает полученные материалы
2. Во время встречи держит полученные материалы перед собой

**СОБРАНИЕ – РЕГУЛЯРНО
ПОВТОРЯЕМЫЙ ОБМЕН
ДОСТИЖЕНИЯМИ С ЦЕЛЬЮ
ВЗАИМНОЙ
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ
ПОДПИТКИ КЛЮЧЕВОГО
ПЕРСОНАЛА**

СОБРАНИЕ

- **ЦЕЛЬ:** ВЗАИМНАЯ КООРДИНАЦИЯ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ ЗАРЯДКА ПОДЧИНЕННЫХ
- **УЧАСТНИКИ:** руководитель + подчиненные (максимум, 12 человек)
- **ЧАСТОТА ПРОВЕДЕНИЯ:** 1 – 2 раза в неделю
- **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:** от 30 минут до 1,5 часов

СОБРАНИЕ

РАБОЧЕЕ РАСПИСАНИЕ

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
9							
10	Михай лов	Смирн ов		Ивано в			
11		Петро в			Лосев		
12							
13				Колос ов	Зайце в		
14							
15							
16							
17							
18							

СТРУКТУРА СОБРАНИЯ ПО ВРЕМЕНИ

Часть 1. ОТЧЕТЫ ПОДЧИНЕННЫХ (60%)

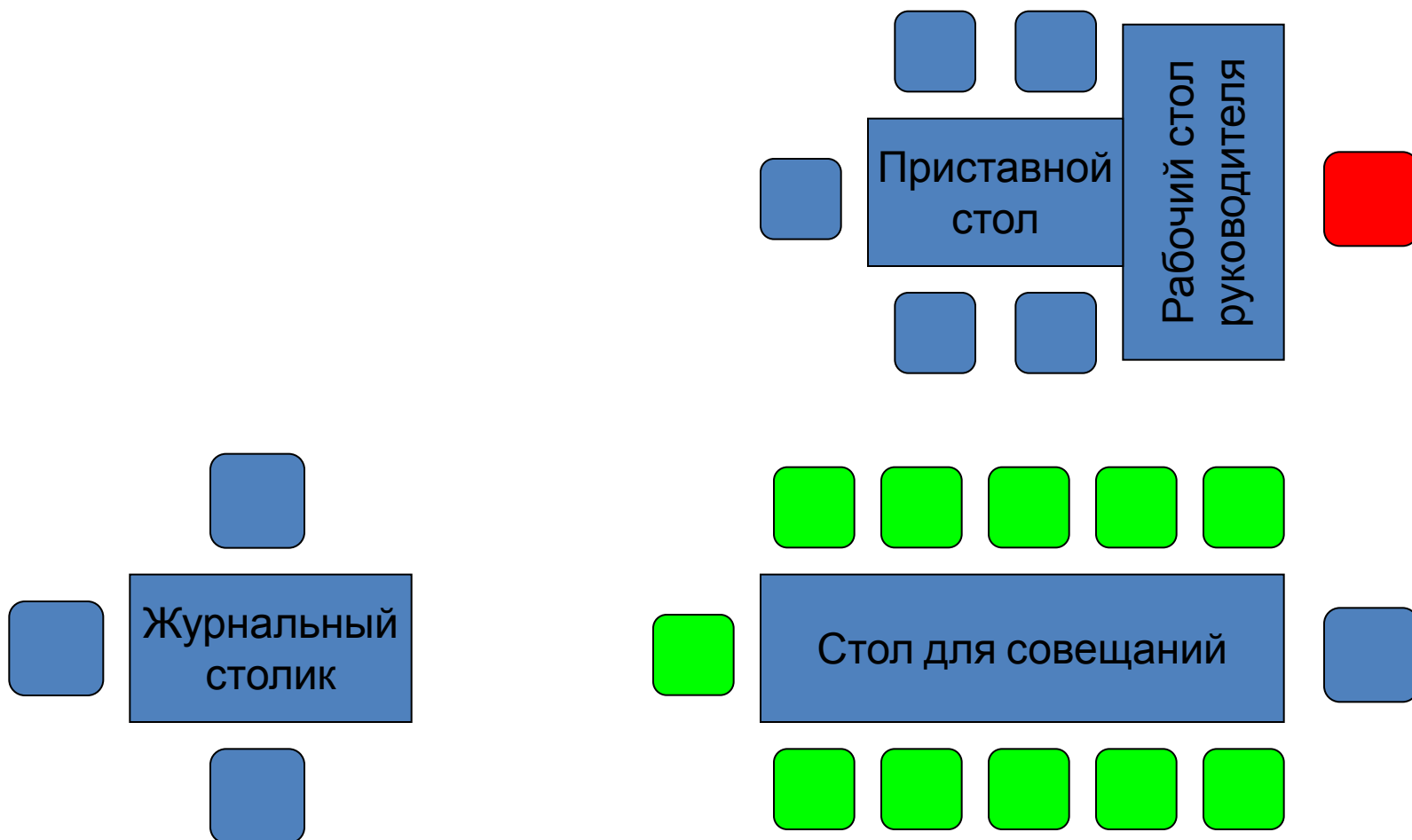
Часть 2. ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ (30%)

Часть 3. «Три сестры»

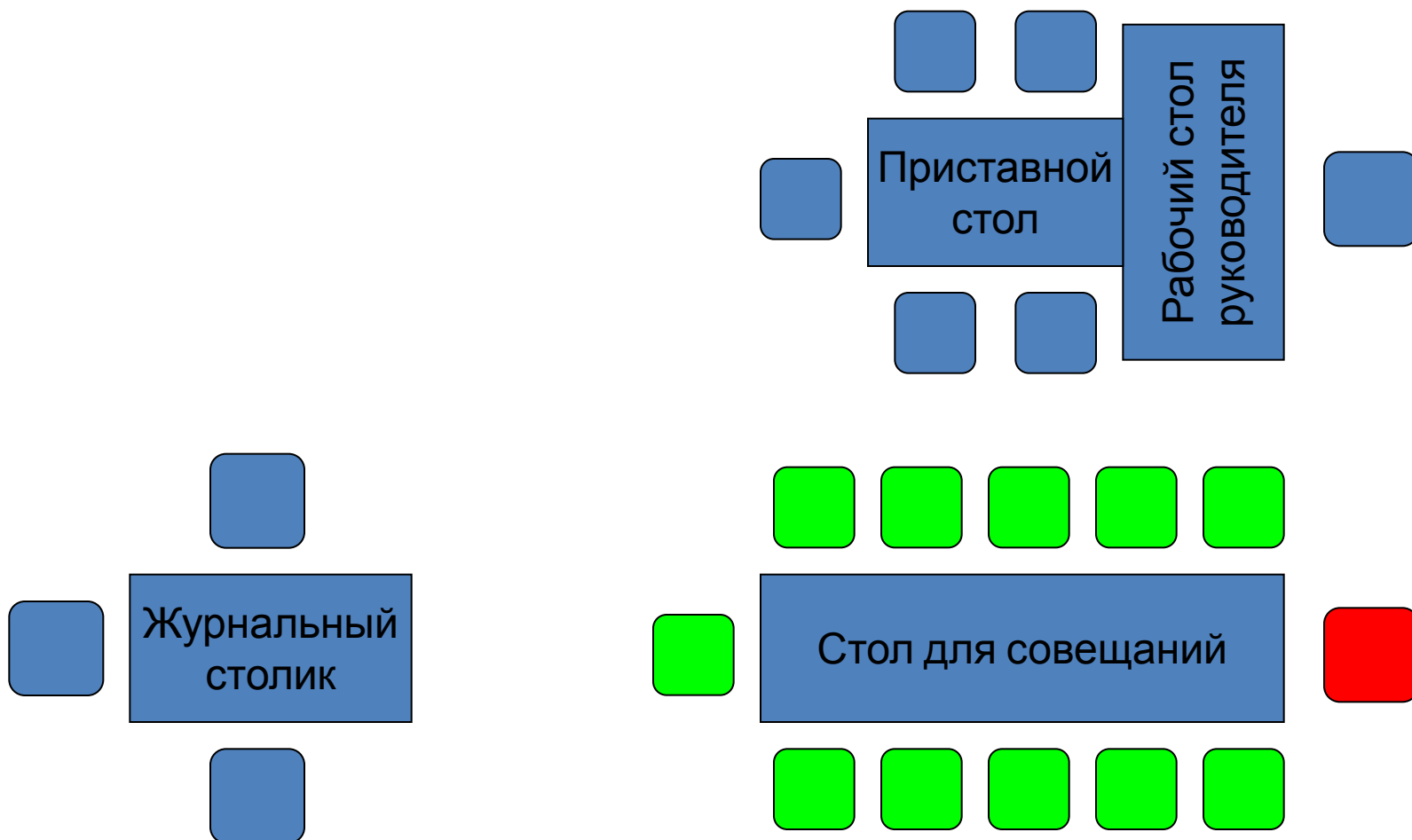
СОБРАНИЕ: РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

- Списки достижений, подготовленные к собранию
- Телефоны отключены
- Бумага, ручки, карандаши
- Калькулятор
- Флип-чарт, ватман, фломастеры
- Кофе, чай, печенье
- Желательно, персональный компьютер

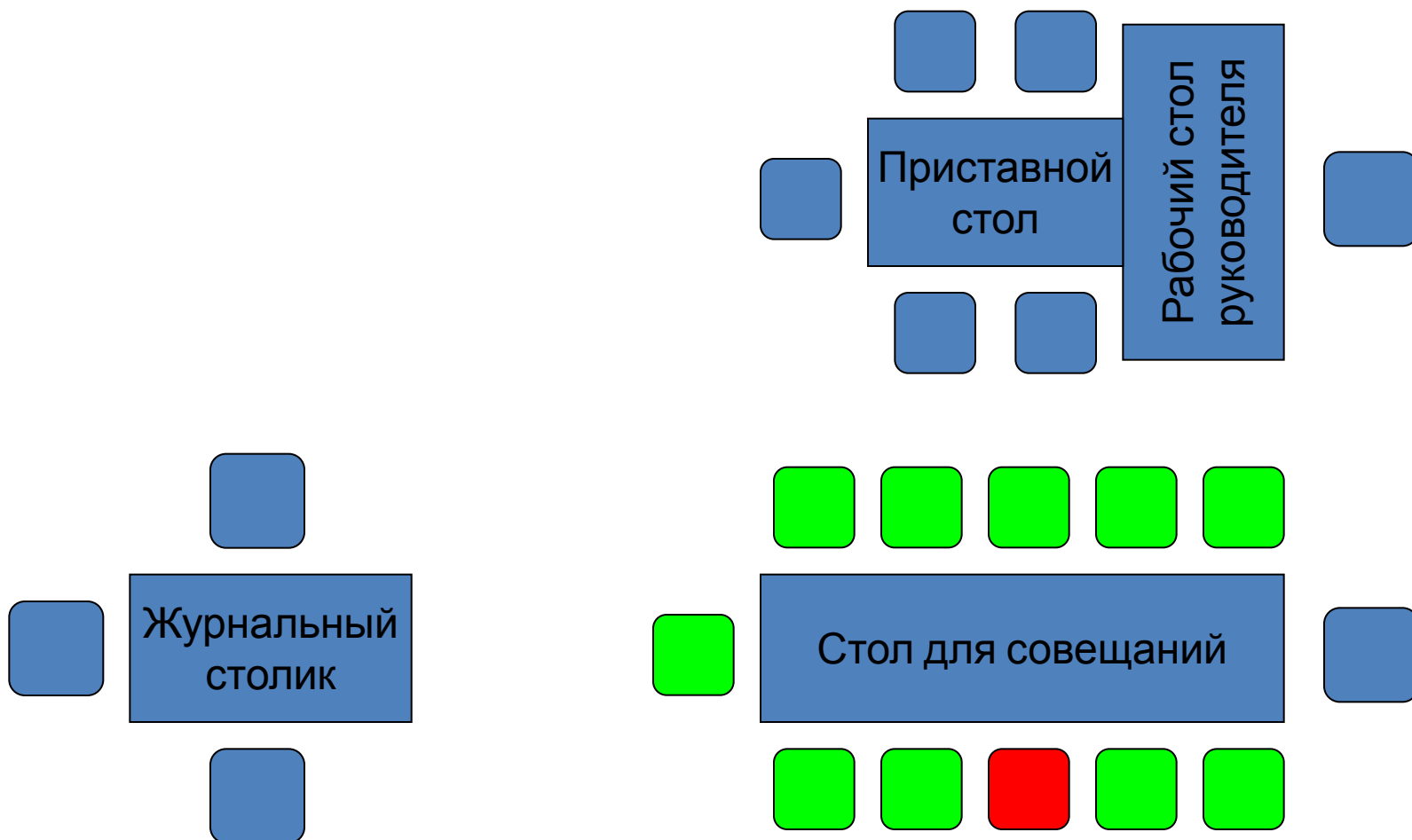
СОБРАНИЕ: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЯ m1



СОБРАНИЕ: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЕЙ m2-m3



СОБРАНИЕ: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЕЙ m4-m5



СОБРАНИЕ: ЧАСТЬ 1. ОТЧЕТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

(максимум 60% времени совещания)

- Каждый подчиненный отвечает на три основных вопроса (на все 5-7 минут)
 - какие успехи достигнуты мною (моим подразделением) со времени прошлого собрания;
 - какие успехи других сотрудников (подразделений) были наиболее заметны со времени прошлого собрания;
 - над чем я (мое подразделение) будут работать дальше
- Можно задавать дополнительные вопросы и комментировать со следующими целями (на все 2-3 минуты)
 - уточнить важную информацию;
 - предложить помощь, ресурсы или дать рекомендации
- Результат:
 - краткие письменные отчеты об успехах

СОБРАНИЕ: ЧАСТЬ 2.

ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

(30% времени совещания)

- Отвечает на три основных вопроса (на все 5-7 минут)
 - какие успехи достигнуты мною лично (моим подразделением или организацией в целом) со времени прошлого собрания;
 - какие успехи других сотрудников (подразделений) были наиболее заметны со времени прошлого собрания;
 - над чем я лично буду работать дальше
- Можно задавать дополнительные вопросы и комментировать со следующими целями (на все 2-3 минуты)
 - уточнить важную информацию;
 - предложить помощь, ресурсы или дать рекомендации
- Результат:
 - краткие письменные отчеты об успехах

СОБРАНИЕ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

- **Быть позитивным и поддерживающим**
- **После собрания вывесить информацию об успехах для всеобщего сведения**

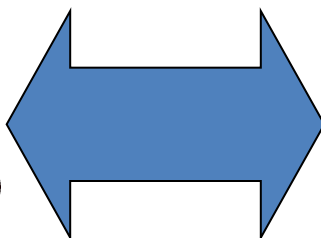
• **НЕ допускать:**

- ~~– критики;~~
- ~~– споров;~~
- ~~– перебивания выступающих;~~
- ~~– решения проблем;~~
- ~~– отвлечения на посторонние разговоры~~

Развивать:

- **мысль выступающего;**
- **юмор;**
- **взаимную поддержку**

СОБРАНИЕ: ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ



Подчиненные:

1. Готовят краткие письменные отчеты об успехах
2. Перед выступлением на собрании передают отчеты руководителю

Руководитель:

1. Контролирует адекватность письменного отчета, делает пометки
2. После собрания анализирует отчеты и пометки, намечает специальные темы, готовит пресс-релиз

**ОБСУЖДЕНИЕ – МЕХАНИЗМ
ТВОРЧЕСКОГО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДЛЯ
ВЫРАБОТКИ ЛУЧШИХ
РЕШЕНИЙ ПО ТЕМАМ, ЗАРАНЕЕ
ВЫБРАННЫМ И ТЩАТЕЛЬНО
ПОДГОТОВЛЕННЫМ ДЛЯ
РАССМОТРЕНИЯ**

ОБСУЖДЕНИЕ

- **ЦЕЛЬ:** ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ПРИНЯТИЕ КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЙ, ОЦЕНКА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ
- **УЧАСТНИКИ:** руководитель + все, кто находится в теме и может быть полезен, максимум 12 человек
- **ЧАСТОТА ПРОВЕДЕНИЯ:** по необходимости, но не чаще 1 – 2 раз в неделю
- **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:** от 30 минут до 1,5 часов (при необходимости назначается продолжение рассмотрения темы)

ОБСУЖДЕНИЕ

РАБОЧЕЕ РАСПИСАНИЕ

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
9							
10	Михай лов	Смирн ов		Ивано в			
11		Петро в			Лосев		
12							
13				Колос ов	Зайце в		
14							
15							
16							
17							
18							

СТРУКТУРА ОБСУЖДЕНИЯ ПО ВРЕМЕНИ

Часть 1. СООБЩЕНИЕ ПО ТЕМЕ (10%)

Часть 2. ОЦЕНКА ИНФОРМАЦИИ (10%)

Часть 3. СБОР ИДЕЙ (20%)

Часть 4. КРИТИКА ИДЕЙ (20%)

Часть 5. ПРОРАБОТКА ИДЕЙ (20%)

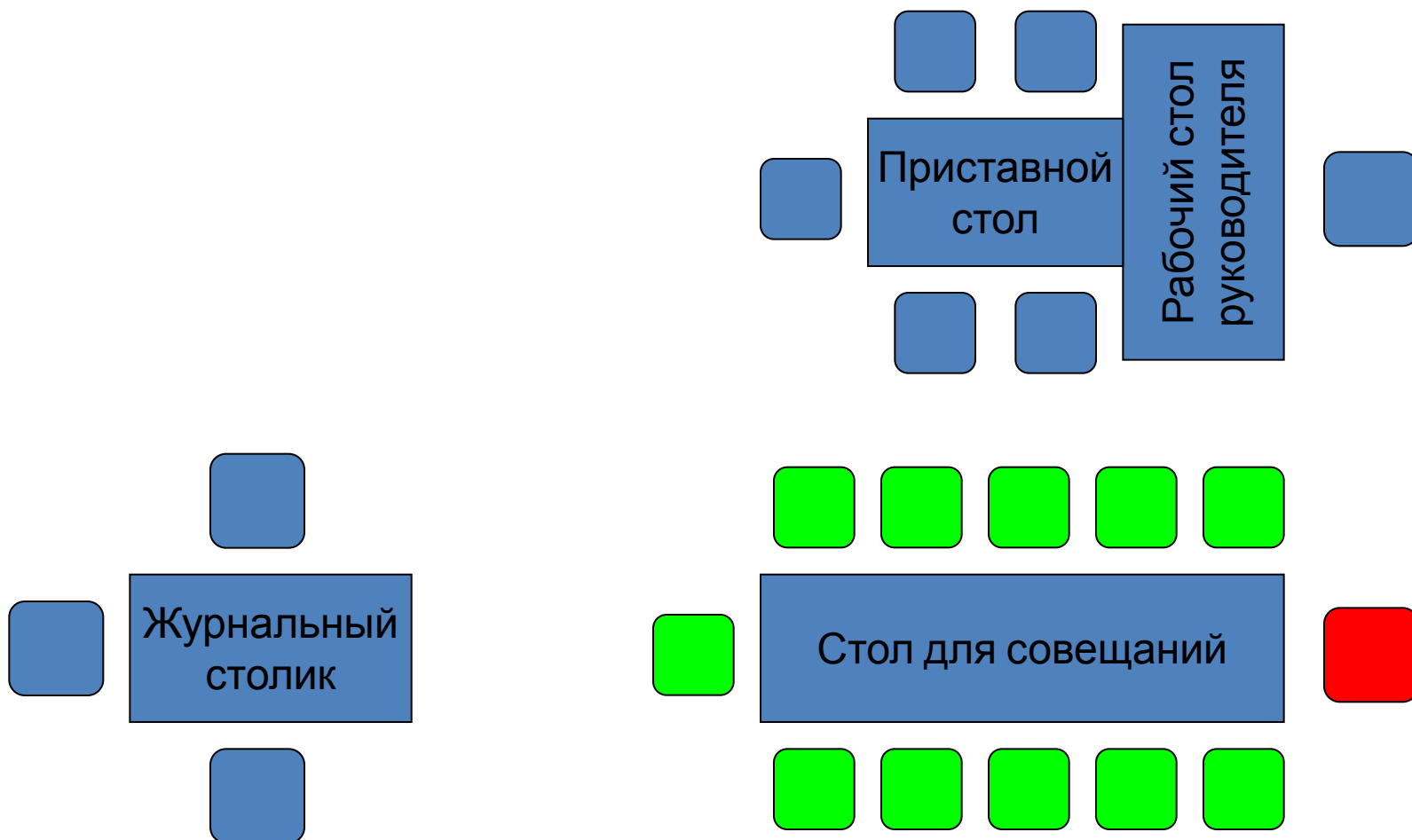
Часть 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ (10%)

Часть 7. «Три сестры»

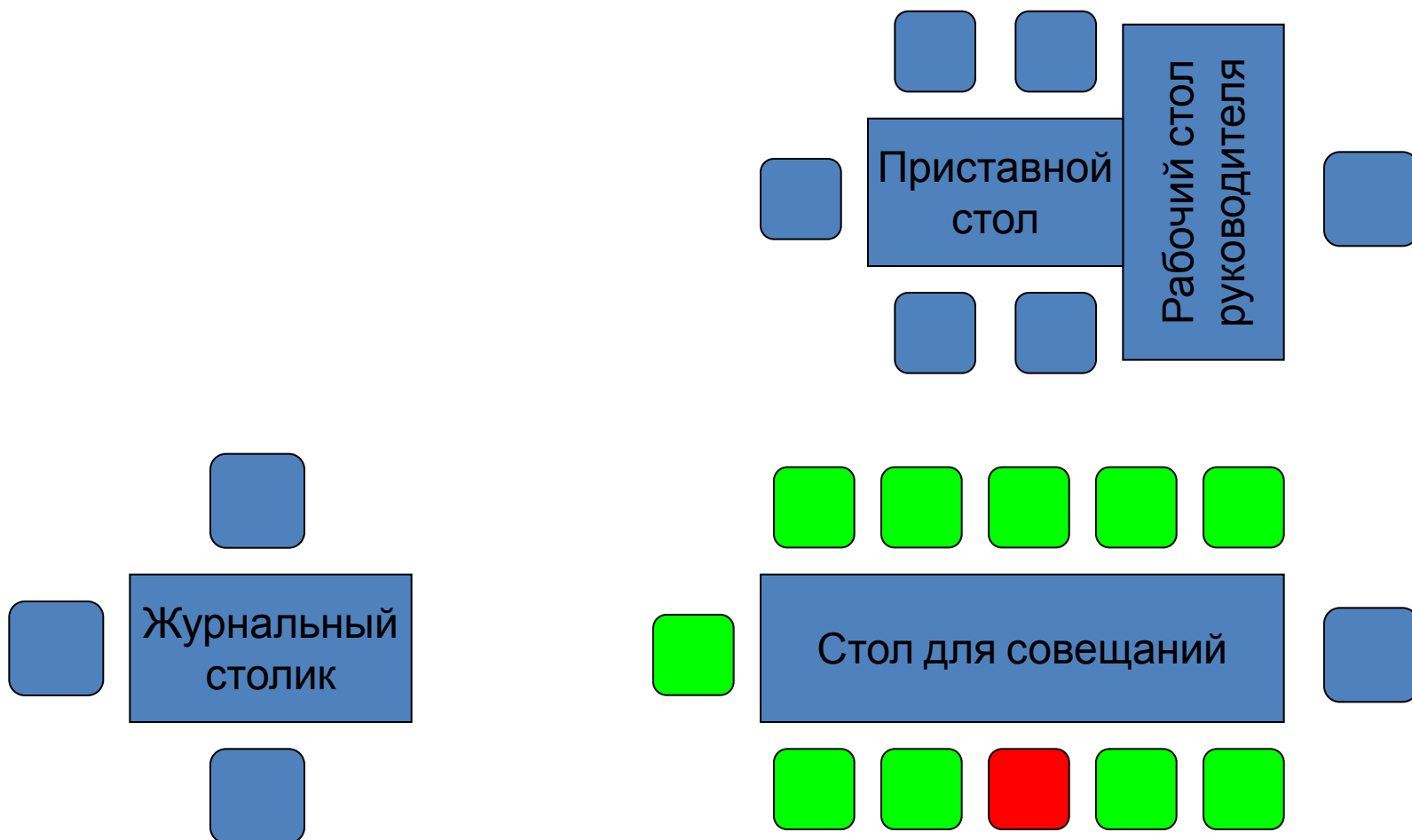
ОБСУЖДЕНИЕ: РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

- Материалы, подготовленные к обсуждению
- Телефоны отключены
- Бумага, ручки, карандаши
- Калькулятор
- Флип-чарт, ватман, фломастеры
- Кофе, чай, печенье
- Желательно, персональный компьютер

ОБСУЖДЕНИЕ: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЕЙ m2-m3



ОБСУЖДЕНИЕ: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЕЙ m4-m5



ОБСУЖДЕНИЕ: ЧАСТЬ 1.

СООБЩЕНИЕ ПО ТЕМЕ

(максимум 10% времени обсуждения одной темы)

- Эксперт (сотрудник, назначенный для подготовки обсуждения) делает краткое сообщение по теме:
 - почему данную тему необходимо обсудить (симптомы);
 - какова предыстория вопроса (причины)
 - к чему необходимо прийти в процессе обсуждения (результат);
 - какая информация собрана для обсуждения (ресурсы);
 - что получит компания, если тема будет закрыта (эффекты)
- Эксперт обязан отразить все точки зрения, имеющиеся в компании по данной теме:
- Возможны вопросы с целью:
 - уточнить собранную для обсуждения информацию;
 - указать на альтернативные точки зрения, не попавшие в сообщение эксперта
- Результат:
 - готовность участников совещания к обсуждению темы

ОБСУЖДЕНИЕ: ЧАСТЬ 2. ОЦЕНКА ИНФОРМАЦИИ

(максимум 10% времени обсуждения одной темы)

- Каждый участник обсуждения отвечает на два вопроса:
 - достаточно ли собранной информации для обсуждения вопроса;
 - доверяет ли он всей собранной информации
- В дальнейшем обсуждении вопроса используется только та информация, которой все доверяют:
 - Если собранной информации недостаточно, вопрос снимается с обсуждения, вскрываются причины, при необходимости применяются санкции
 - Если выявлено недоверие к большому объему информации, вопрос снимается с обсуждения, вскрываются причины
- Результат:
 - информация, пригодная для обсуждения вопроса по существу;
 - задачи по сбору информации для следующего обсуждения

ОБСУЖДЕНИЕ: ЧАСТЬ 3. СБОР ИДЕЙ

(максимум 20% времени обсуждения одной темы)

- Участники обсуждения «набрасывают идеи» (позиция «фантазера»)
- Отложить «на потом»
 - критику идей (позиция «критика»);
 - проработку идей (позиция «реалиста»)
- Результат:
 - список идей для дальнейшего обсуждения темы

ОБСУЖДЕНИЕ: ЧАСТЬ 4. КРИТИКА ИДЕЙ

(максимум 20% времени обсуждения одной темы)

- Участники обсуждения вскрывают негативные стороны и «подводные камни» выдвинутых идей
- Отложить «на потом» проработку идей (позиция «реалиста»)
- Требовать опираться на факты (принятую всеми исходную информацию)
- Результат:
 - список из трех идей для дальнейшего обсуждения темы

ОБСУЖДЕНИЕ: ЧАСТЬ 5. ПРОРАБОТКА ИДЕЙ

(максимум 20% времени обсуждения одной темы)

- Участники обсуждения отсеивают идеи, явно не выдерживающие критики
- Затем участники детально прорабатывают остальные идеи
- Допускается оценка и дальнейшее отсеивание идей;
- Требовать опираться на факты (принятую всеми исходную информацию)
- Результат:
 - от одного до трех вариантов решения

ОБСУЖДЕНИЕ: ЧАСТЬ 6.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

(максимум 10% времени обсуждения одной темы)

- Руководитель предлагает участникам обсуждения дать оценку сформированным вариантам решения
- Руководитель принимает решение «здесь и сейчас»
- При необходимости составляется список критериев и шкала оценок
- Требовать опираться на факты (принятую всеми исходную информацию)
- Результат:
 - утвержденное руководителем решение
 - назначенное продолжение обсуждения

ОБСУЖДЕНИЕ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

- **Заблаговременное предоставление информации всем участникам**
- **Споры и критика – только конструктивные (не личностные)**
- **Требовать фактов**
- **При необходимости сначала принимается временное решение (с одновременным назначением обсуждения по постоянному решению)**
- **Использовать четыре шага принятия решения**

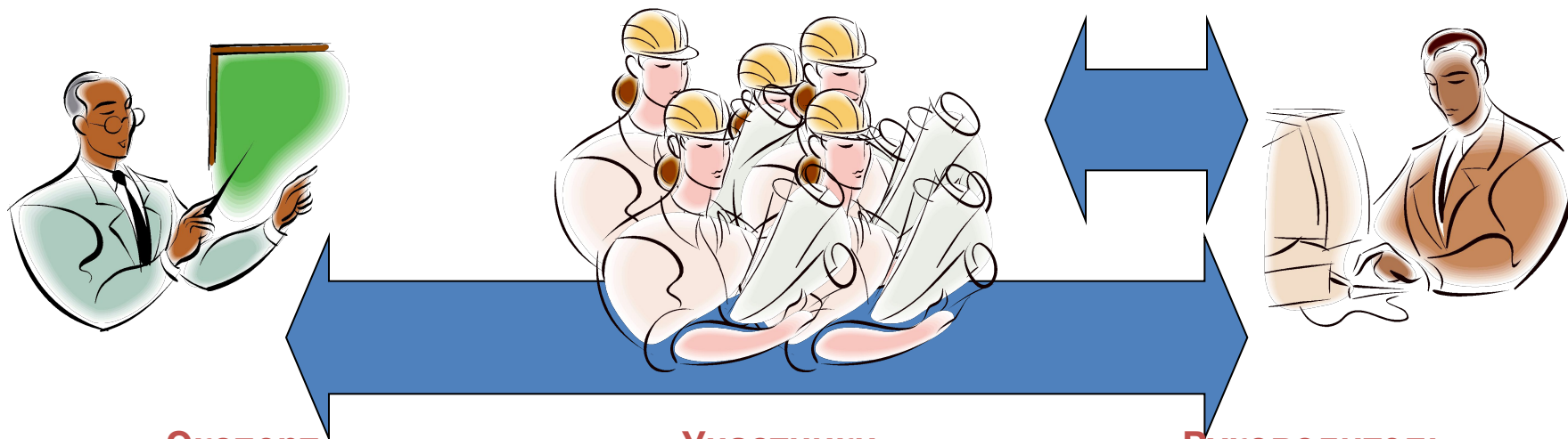
ЧЕТЫРЕ ШАГА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

1. Предварительная оценка темы (интересна ли тема «в принципе»?)
2. Оценка полноты собранной информации
3. Решение о детальной проработке (создании специального проекта)
4. Решение о реализации разработанного проекта

**РАБОТАТЬ
ТОЛЬКО
ПО ТЕМАМ, ПО КОТОРЫМ
СОБРАНА
ВСЯ НЕОБХОДИМАЯ
ИНФОРМАЦИЯ !**

**РАБОТАТЬ
ТОЛЬКО
С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ
ОЗНАКОМЛЕННЫ
СО ВСЕЙ
НЕОБХОДИМОЙ
ИНФОРМАЦИЕЙ !**

ОБСУЖДЕНИЕ: ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ



Эксперт:

1. Готовит необходимые материалы по теме
2. За два дня до обсуждения передает материалы руководителю

Участники:

1. Знакомятся с полученными материалами
2. При обсуждении оценивают полноту собранной информации, затем выступают по существу вопроса

Руководитель:

1. Просматривает материалы, определяет их полноту
2. Накануне обсуждения копирует материалы для всех участников

**СОВЕЩАНИЕ – КОРОТКИЙ
ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ ДЛЯ
УТВЕРЖДЕНИЯ
КРАТКОСРОЧНОГО ПЛАНА
ДЕЙСТВИЙ, СОЗДАНИЯ
УВЕРЕННОСТИ И НАКАЧКИ
ЭНЕРГЕТИКИ**

СОВЕЩАНИЕ

- **ЦЕЛЬ:** ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА КОРОТКИЙ ПРОМЕЖУТОК ВРЕМЕНИ
- **УЧАСТНИКИ:** руководитель + непосредственные подчиненные + некоторые особо важные работники, максимум 12 человек
- **ЧАСТОТА ПРОВЕДЕНИЯ:** 1 – 10 раз в неделю
- **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:** от 5 до 10 минут

СОВЕЩАНИЕ

РАБОЧЕЕ РАСПИСАНИЕ

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
9							
10	Михай лов	Смирн ов		Ивано в			
11		Петро в			Лосев		
12							
13				Колос ов	Зайце в		
14							
15							
16							
17							
18							

СТРУКТУРА СОВЕЩАНИЯ ПО ВРЕМЕНИ

Часть 1. УКАЗАНИЯ (доминирует на уровне m1, исчезает на уровне m4)

Часть 2. ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

Часть 3. УСТРАНЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Часть 4. «Три сестры»

СОВЕЩАНИЕ: РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

- Возможно место проведения, приближенное к рабочему процессу
- Телефоны под контролем
- Рабочие тетради, блокноты
- Калькулятор

СОВЕЩАНИЕ: ЧАСТЬ 1. УКАЗАНИЯ

- Руководитель определяет задачи и проекты, актуальные на период обсуждения
- Руководитель задает основные приоритеты
- Руководитель выделяет дефицитные ресурсы
- Занимает основное время на уровне развития m_1 и много времени на уровне m_2

СОВЕЩАНИЕ: ЧАСТЬ 2. ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

- Руководитель проверяет, что подчиненные понимают свои краткосрочные задачи и эти задачи согласованы между собой
- Занимает много времени на уровнях развития m1-m2 и меньше – на более высоких уровнях

СОВЕЩАНИЕ: ЧАСТЬ 3. УСТРАНЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

- Выявление конфликтов
- Экспресс-разработка вариантов решения
- Экспресс-обсуждение вариантов решения
- Принятие решения руководителем

СОВЕЩАНИЕ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

- **Скорость (контроль времени)**
- **Конкретность**
- **Позитивность**
- **Ровный тон**
- **Не поддаваться на
обсуждение**

**ПРИЁМ –
НЕЗАПЛАНИРОВАННАЯ
ВСТРЕЧА РУКОВОДИТЕЛЯ С
ПОДЧИНЕННЫМ (ПО ЕГО
ИНИЦИАТИВЕ) ИЛИ С
КЛИЕНТОМ
(ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ
КЛИЕНТОМ)**

ПРИЁМ СОТРУДНИКА КОМПАНИИ

- **ЦЕЛЬ:** РАЗРЕШЕНИЕ СРОЧНОГО, НО НЕСЛОЖНОГО ВОПРОСА, ДОГОВОРЕННОСТЬ О ПОРЯДКЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
- **УЧАСТНИКИ:** руководитель + подчиненный
- **ЧАСТОТА ПРОВЕДЕНИЯ:** по необходимости
- **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:** от 5 до 15 минут (лучше 5 минут)

ПРИЁМ СОТРУДНИКА КОМПАНИИ: САМОЕ ТЕХНОЛОГИЧНОЕ РЕШЕНИЕ

поменять как можно большее
количество контактов с сотрудниками
на обмен письменными сообщениями

- на бумажном бланке
- по E-mail

ВМЕСТО ПРИЁМА СОТРУДНИКА КОМПАНИИ: БЛАНК СЛУЖЕБНОЙ ЗАПИСКИ

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА		
Дата составления	От кого	Кому
1. Симптомы		
2. Причины		
3. Результаты		
4. Ресурсы		
5. Эффекты		
Подпись автора	Переадресация:	
	Подпись руководителя	

обратная сторона служебной записки – место для сбора информации, резолюций и окончательного ответа

ПРИЁМ КЛИЕНТА (ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА) КОМПАНИИ

- **ЦЕЛЬ:** НАЗНАЧИТЬ СЛЕДУЮЩУЮ ВСТРЕЧУ ИЛИ ПЕРЕАДРЕСОВАТЬ КОМПЕТЕНТНОМУ СОТРУДНИКУ КОМПАНИИ
- **УЧАСТНИКИ:** руководитель + клиент
- **ЧАСТОТА ПРОВЕДЕНИЯ:** по необходимости
- **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:** от 10 до 15 минут

ПРИЁМ

РАБОЧЕЕ РАСПИСАНИЕ

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
9	[Red bar]						
10	Михай лов	Смирн ов	?	Иван ов			
11		Петро в	?		Лосев		
12	?						
13				Колос ов	Зайце в		
14	[Yellow box]		[Orange box]				
15			[Orange box]	?			
16		?					
17							
18							

СТРУКТУРА ПРИЁМА ПО ВРЕМЕНИ

Часть 1. ОЦЕНКА (определить, надо ли Вам вникать в этот вопрос)

Часть 2. ВЫБОР (решить, что необходимо сделать, кому переадресовать, когда встретиться в следующий раз и т.п.)

Часть 3. ДЕЙСТВИЕ (попрощаться, возможно, проводить, зафиксировать полученную информацию, дать ход принятому решению)

ПРИЁМ: РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

При приеме сотрудника:

Телефоны под контролем

- Бумага, ручки, карандаши
- Калькулятор

При приеме клиента:

- Визитные карточки
- Рекламные материалы, образцы продукции
- Телефоны под контролем
- Бумага, ручки, карандаши
- Калькулятор
- Флип-чарт, ватман, фломастеры
- Кофе, чай, печенье

ПРИЁМ СОТРУДНИКА: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ

