

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

ОБЩЕНИЕ – НАХОЖДЕНИЕ ОБЩЕГО



НАЗНАЧЕНИЕ КОММУНИКАЦИЙ

- Профессиональные коммуникации – это основной инструмент руководителя. Они организуют цепочки упорядоченных взаимодействий с сотрудниками, обеспечивают регулярное управление.
- Для управления рекомендуется использовать следующие виды коммуникаций:
 - Встреча
 - Собрание
 - Совещание
 - Обсуждение
 - Прием
 - Стратегический диалог
- Коммуникации организуют и направляют деятельность компании, оптимизируя количество контактов. Часто в компаниях несколько

**Практика управления – это диалоги с
сотрудниками**

ТИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ (БИЗНЕС-ПРОЦЕДУР)

ВСТРЕЧА

1:1

1 – 2 раза в неделю
30 – 90 мин.

СОБРАНИЕ

1:10

1-2 раза в неделю
30-90 мин.

ОБСУЖДЕНИЕ

1:10

по необходимости
30-90 мин.

СОВЕЩАНИЕ

1:10

1-10 раз в неделю
5 – 10 мин.

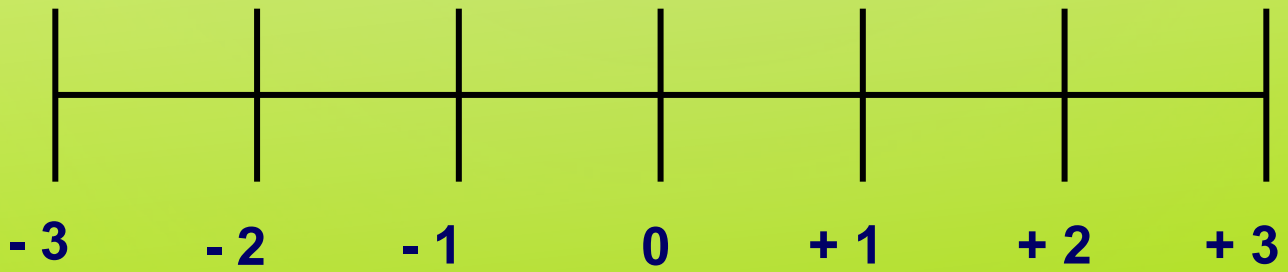
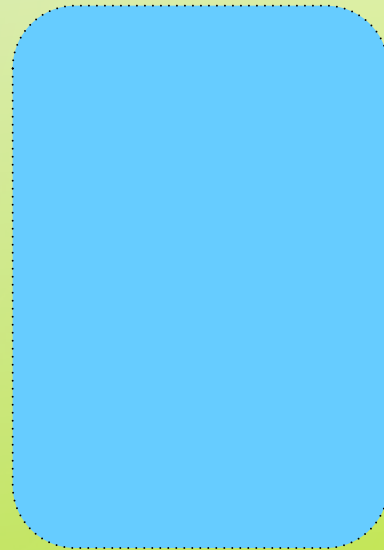
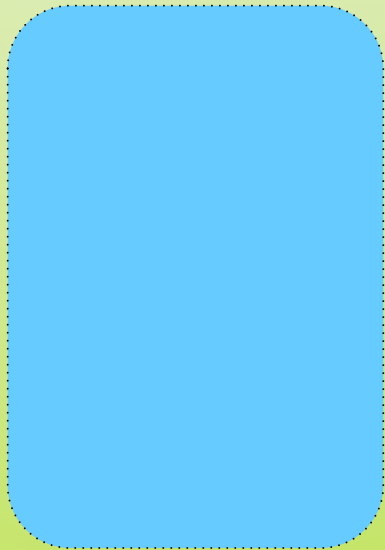
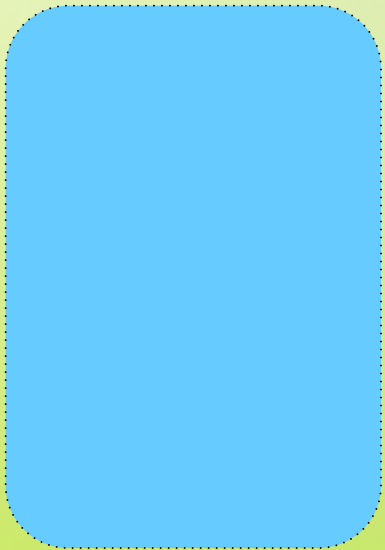
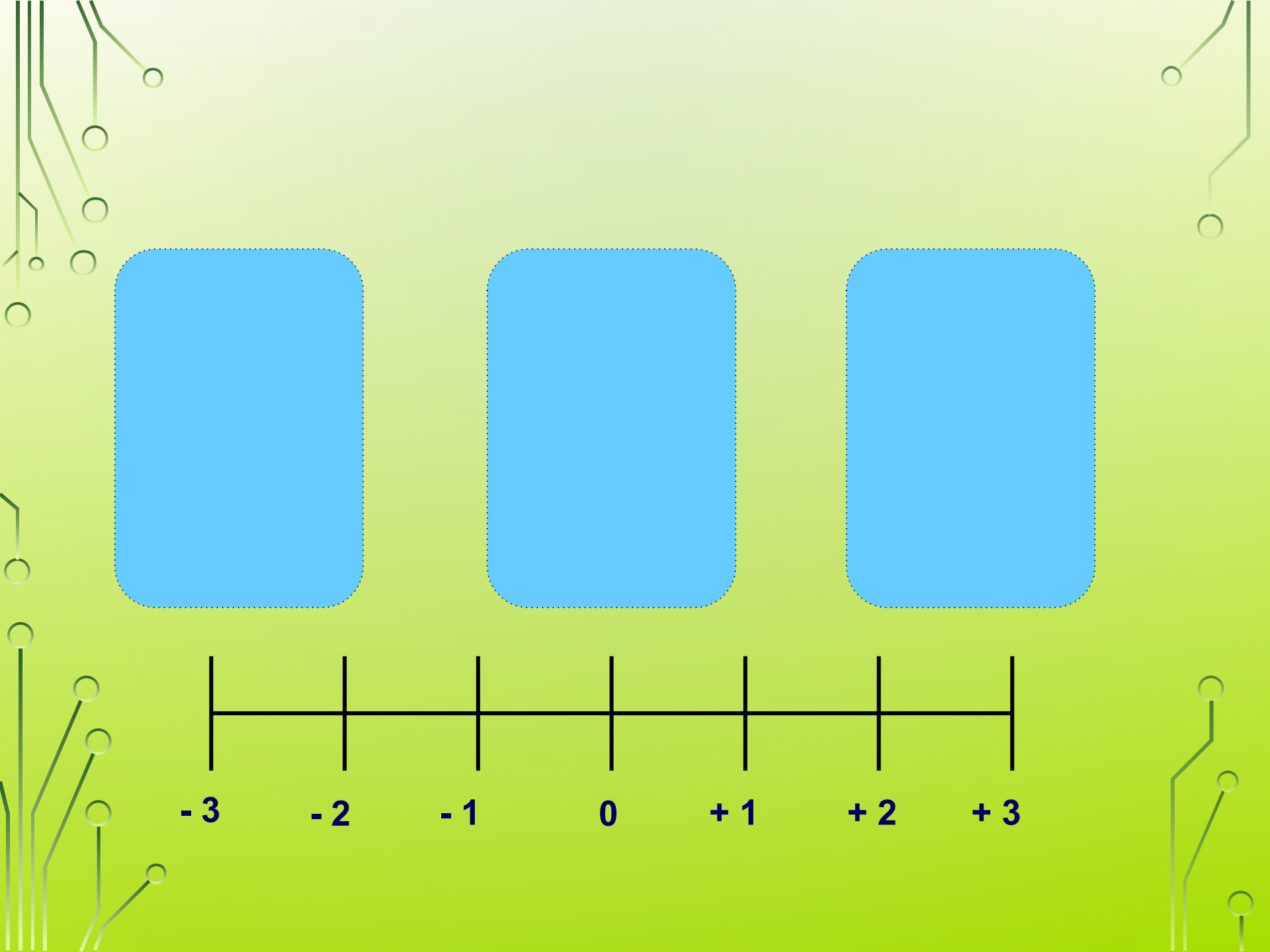
ПРИЁМ

1:1

возникает спонтанно
5 – 15 мин.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ

3-10 участников
1 – 6 раза в квартал
1 – 3 часа



1. Собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями

2. Собеседник воспроизводит высказывание партнера в сокращенном и обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное в его словах: "Вашими основными идеями, как я понял, являются ...", "Итак, ..."

3. Собеседник пытается найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют его самого

4. Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказывания партнера: "Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что ...", "Вы так считаете, видимо, потому, что ..."

ОБЩИЕ ПРАВИЛА ДЛЯ ВСЕХ БИЗНЕС-ПРОЦЕДУР

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

Я - ЗЕМЛЯ

- **Выступление босса на высоких логических уровнях (3 мин. 15 сек.)**
- **Кто мы (в городе, в стране, в мире)? – использовать ключевые слова с духовного уровня бренда компании**
- **Кто я (кто мы в нашей компании)? – использовать ключевые слова с ментального уровня бренда компании**
- **Что для нас важно? ... - использовать ключевые с социального уровня бренда компании**
- **Связать с предстоящей конкретной работой (... и вот для чего нам необходимо ...)**

АВТОР СЛОВ - ДОБРОНРАВОВ Н., **КОМПОЗИТОР - ПАХМУТОВА А.**

На душе легко и тревожно, мы достигли чудесной поры, невозможное стало возможным, нам открылись иные миры

Только б мы их пределов достичь не смогли, если б сердцем не слышали голос вдали

Я Земля.

Я своих провожаю питомцев, сыновей, дочерей.

Долетайте до самого

Солнца и домой возвращайтесь скорей.

Долетим мы до самого

Солнца и домой возвратимся скорей.

Покидаем мы Землю родную для того, чтоб до звезд и планет донести нашу правду земную и земной наш поклон и привет, для того чтобы всюду победно звучал чистый голос любви, долгожданный сигнал

Я Земля.

Я своих провожаю питомцев, сыновей, дочерей.

Долетайте до самого

Солнца и домой возвращайтесь скорей.

Долетим мы до самого

Солнца и домой возвратимся скорей.

Далеки высоки наши цели, с нами вместе на звездном пути те, что жизни своей не жалели и Земле помогли расцвести.

Пусть победно звучит и для них и для нас командирский приказ, материнский наказ.

Я Земля,

Я своих провожаю питомцев, сыновей, дочерей.

Долетайте до самого

Солнца и домой возвращайтесь скорей.

Долетим мы до самого

Солнца и домой возвратимся скорей.

«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

ТРЕНИРУЙТЕ СВОЙ ВЗГЛЯД

- Подумайте о практическом воплощении подхода "управлять, прогуливаясь повсюду", который придумал Питерс в книге "В поисках эффективного управления".
 - Это проще чем подход "управление по целям", широко распространенному в 70-е годы и который сегодня продают москвичи в России.
 - «Управлять, прогуливаясь повсюду» реализуется через профессиональные коммуникации: встречи, совещания, обсуждения, собрания, стратегические диалоги, приемы.

Управляйте своими взглядами

The background is a light green gradient. In the four corners, there are decorative elements resembling circuit board traces. These consist of thin, dark green lines that form various geometric shapes and paths, ending in small circles. The lines are more densely packed in the bottom-left and top-left corners, and more sparse in the top-right and bottom-right corners.

ПЕРСОНАЛЬНАЯ ВСТРЕЧА

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

- **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

СТРУКТУРА ВСТРЕЧИ ПО ВРЕМЕНИ

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
9							
10	Миха йлов	Смир нов		Иван ов			
11		Пет ров			Лосе в		
12							
13				Коло сов	Зайц ев		
14							
15							
16							
17							
18							

Часть 1. ОТЧЕТЫ (10%)

Часть 2. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ (10%)

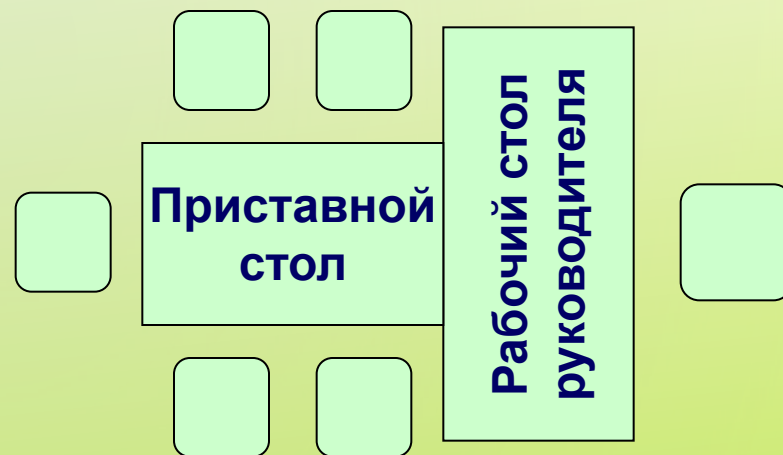
Часть 3. СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ (70%)

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

ПЛАН КАБИНЕТА РУКОВОДИТЕЛЯ



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

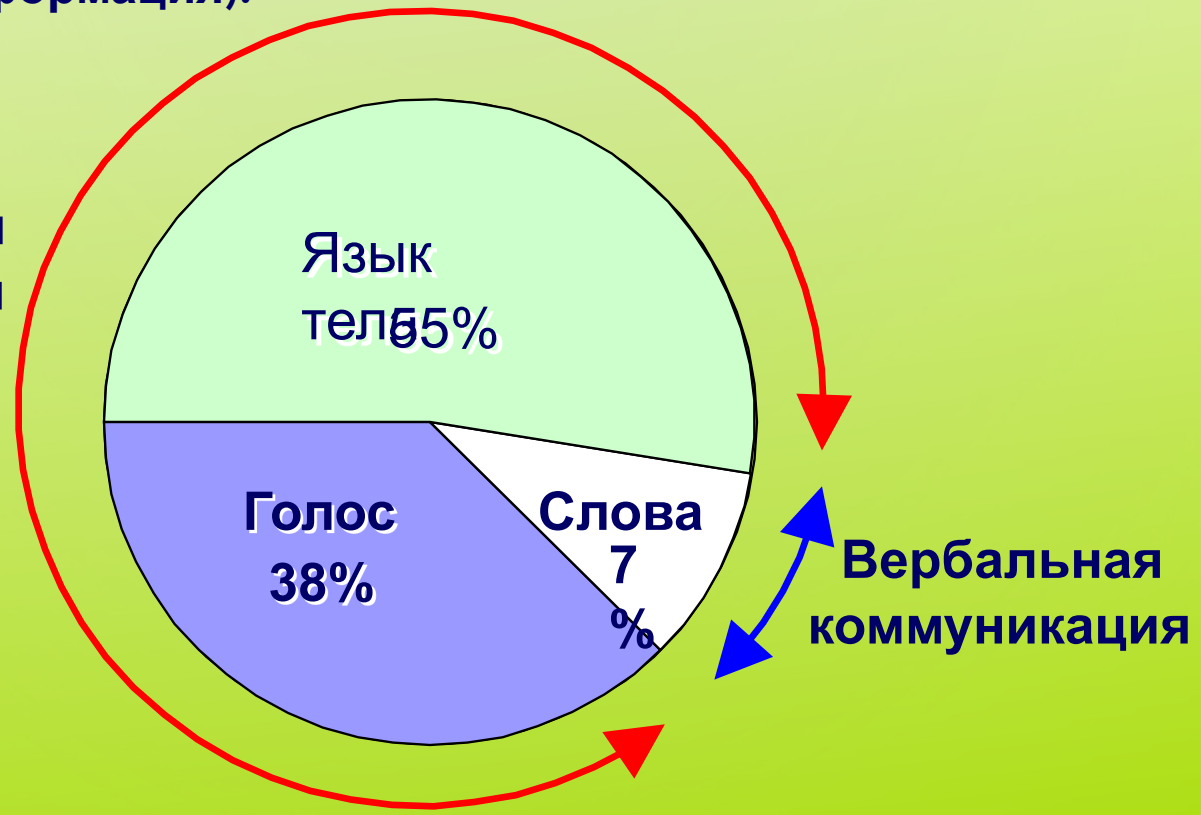
ВСТРЕЧА: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

- **Заблаговременное предоставление информации**
- **Использование стандартов
(= обсуждаются только отклонения)**
- **Отсутствие 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).

Невербальная коммуникация



ПРАКТИКУМ: «ИГРА НА ДУДОЧКЕ»

(УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ В ДИАЛОГЕ)

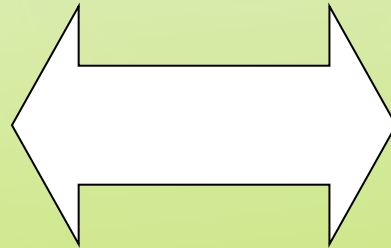
1. Когда человек говорит, он контролирует смысл сообщения. Тот, кто слушает, может контролировать говорящего
2. Ваш коллега рассказывает в течение трех минут о своих легендарных успехах в бизнесе, личной жизни или другое
3. Вы в течение одной минуты слушаете с **ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ** выражением лица, затем Вы **ПЛАВНО НАЧИНАЕТЕ МРАЧНЕТЬ**, ваша мимика должна быть неадекватной насколько это возможно
4. Получить обратную связь от говорящего о изменении его эмоций в процессе разговора

The background features a light green gradient with decorative circuit-like lines in the corners. These lines are composed of thin green lines that branch out and terminate in small white circles, resembling a printed circuit board layout.

**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

The background is a light green gradient. In the four corners, there are decorative elements resembling circuit board traces and nodes, drawn in a light green color. These elements consist of thin lines that branch out and terminate in small circles, mimicking the layout of a printed circuit board.

ОБСУЖДЕНИЕ

**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	Михайлов	Смирнов		Иванов			
11		Петров			Лосев		
12							
13				Колосов	Зайцев		
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: 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 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»
 - экспертизу идей (позиция «критика»);
 - проработку идей (позиция «реалиста»)
- Результат:
 - список идей для дальнейшего обсуждения темы

ОБСУЖДЕНИЕ: ЧАСТЬ 4. ЭКСПЕРТИЗА 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

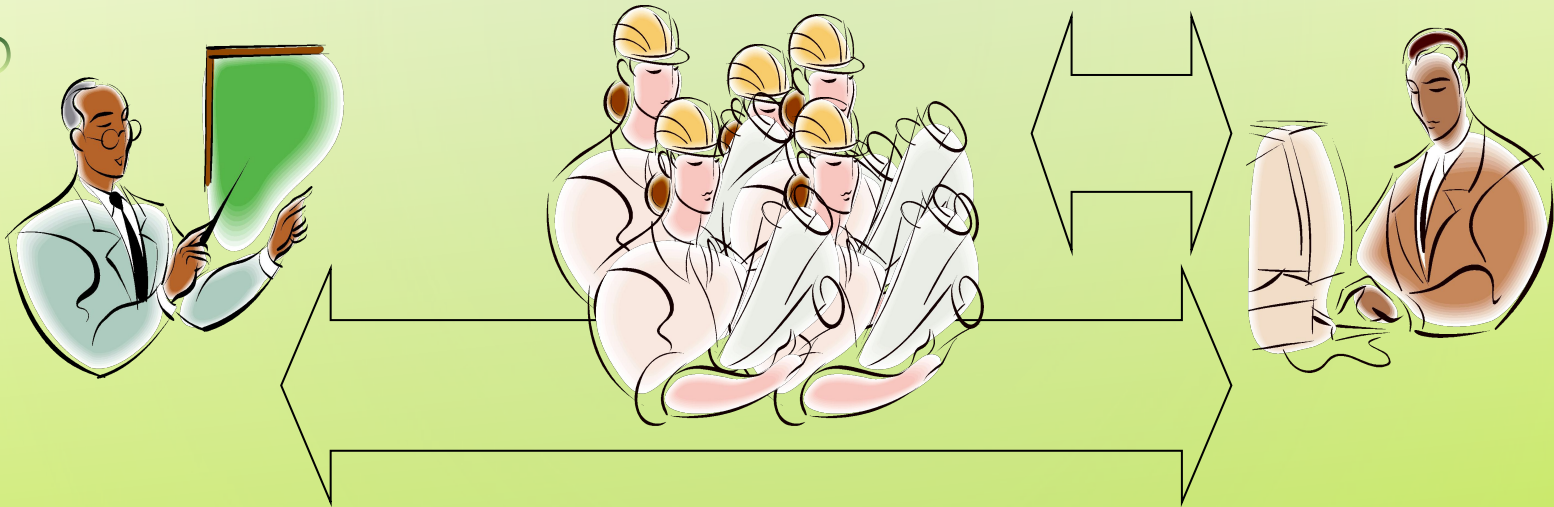
ОБСУЖДЕНИЕ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

- **Заблаговременное предоставление информации всем участникам**
- **Споры и дискуссии - исключены**
- **Критика – только конструктивная (не личностная)**
- **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**

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

The background is a light green gradient. In the four corners, there are decorative elements resembling circuit board traces and nodes, drawn in a light green color. These elements are arranged in a symmetrical pattern, with lines extending from the corners towards the center and ending in small circles.

7.2. 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	Михайлов	Смирнов		Иванов			
11		Петров			Лосев		
12							
13				Колосов	Зайцев		
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**

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**

РЕШЕНИЕ: ЭТАП 3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

- **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**

СОВЕЩАНИЯ: РАЗРЕШЕНИЯ И ЗАПРЕТЫ

- **Да** – Начинать встречу вовремя
- **Да** – Быть позитивным и поддерживающим
- **Да** – Быть организованным и следовать повестке дня
- **Да** – Помнить о «трех сестрах»
- **Да** – Прекращать встречу, как только повестка дня завершена
- **Да** – Допускать конструктивную критику (по делу, а не личности)
- **Да** – Следовать правилу «качественной информации»
- **Нет** – Допускать бесконтрольную дискуссию не по теме
- **Нет** – Допускать критику на уровне способностей человека
- **Нет** – Допускать «горячие» негативные взаимодействия

ОТЧЕТ ПО СОВЕЩАНИЯМ

Компания _____

Дата _____ Время начала _____ Время окончания _____ Место проведения _____

(планируемые)

Участники	Время прихода	Время ухода	Негативная критика	Позитивная обратная связь

Дата _____ Время начала _____ Время окончания _____ Место проведения _____

(фактические)

Комментарии: _____

Цели: _____

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ПО ОЦЕНКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Результат	Механизм	Ответственный	Время
Состояние профессиональных коммуникаций, планирование индивидуальных встреч и совещаний	Обсуждение	Координатор	15 мин - подготовка, 30 мин – обсуждение
	Совещание	Босс	5 мин - подготовка, 10 мин – совещание

РАБОТА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

- ✓ Проводится обсуждение состояния коммуникаций в компании, оформляется протокол (стр.7.1-7.2), заполняется строка в реестре файла основных результатов – **25 мин.**
- ✓ Руководитель компании объявляет о завершении обсуждения и начале совещания.
- ✓ Проводится совещание по выработке очевидных мер по улучшению коммуникаций в компании, оформляется протокол (стр.7.3), заполняется строка в реестре файла основных результатов – **10 мин.**

ПРОТОКОЛ ОБСУЖДЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Дата проведения: _____

Регистрационный номер: _____

Дата регистрации: _____

Председатель: _____

Секретарь: _____

Присутствовали: _____

Начало обсуждения: _____ Завершение обсуждения : _____

1. Слушали:

2. Провели экспертизу:

3. Решили:



ПРОТОКОЛ СОВЕЩАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Регистрационный номер:

Дата регистрации: _____

Председатель: _____

Секретарь: _____

Присутствовали: _____

Начало совещания:

Завершение совещания:

1. Слушали:

2. Выступили:

3. Решили:

Председатель: _____

Секретарь: _____

The image features a light green background with a subtle gradient. In the four corners, there are decorative elements resembling circuit board traces and nodes, drawn in a light green color. These elements consist of thin lines that branch out and terminate in small circles, mimicking the layout of a printed circuit board.

ПРИЕМ

**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)

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							
10	Михайлов	Смирнов	?	Иванов			
11		Петров			Лосев		
12	?						
13				Колосов	Зайцев		
14							
15				?			
16							
17		?					
18							

СТРУКТУРА ПРИЕМА 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 приёме сотрудника:

- Телефоны под контролем
- Бумага, ручки, карандаши
- Калькулятор

При приёме клиента:

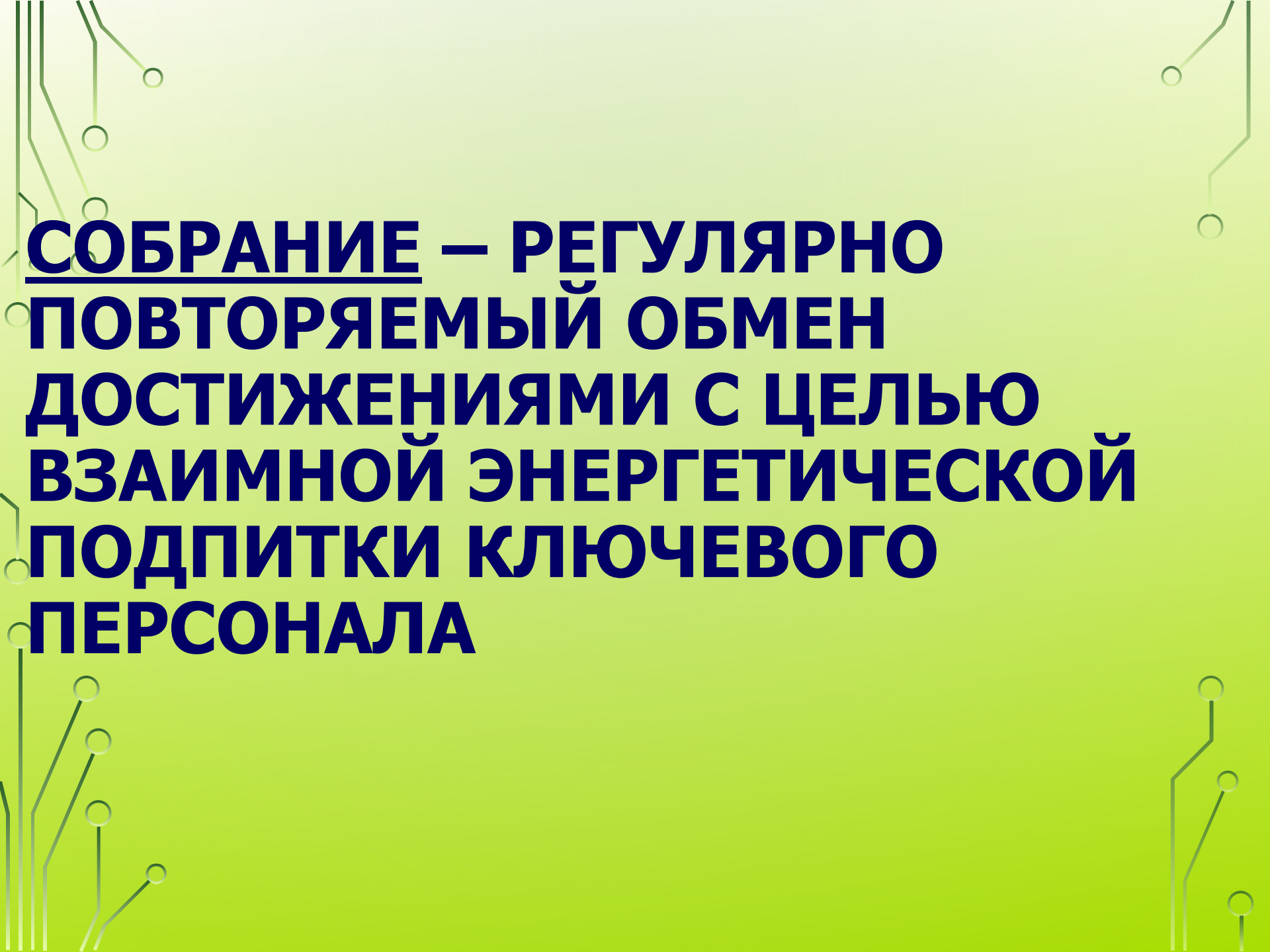
- Визитные карточки
- Рекламные материалы, образцы продукции
- Телефоны под контролем
- Бумага, ручки, карандаши
- Калькулятор
- Флип-чарт, ватман, фломастеры
- Кофе, чай, печенье

ПРАКТИКУМ: «ХОЛОДНО-ГОРЯЧО»

1. **Метасообщение** – сообщение, встроенное в другое сообщение (мимика, «ага», «угу», «гм», скорость реакции и пр.)
2. Используя метасообщения, можно подвести людей к **«открытию»**, что они согласны с вами
3. Поддерживайте человека, когда он говорит в нужном для Вас направлении (**активно слушайте, кивайте головой, поддерживайте контакт глазами**), уточняйте подробности
4. Отклонение от нужной темы надо **«гномить» на уровне метасообщений**. «Вонять» всеми способами. Дать почувствовать человеку, что он хуже, чем сам о себе думает. Но если он снова начнет говорить нужное Вам, опять проявите сильный интерес и уважение к его словам.
5. **Упражнение**. Попросите коллегу рассказать о последнем отпуске (отдыхе). Добейтесь, чтобы человек неосознанно рассказал об одной из следующих вещей:
 - О погоде этой зимой
 - О его отношении к спорту
 - О любимых животных

The background is a light green gradient. In the four corners, there are decorative elements resembling circuit board traces and nodes, drawn in a light green color. These elements consist of thin lines that branch out and terminate in small circles, mimicking the layout of a printed circuit board.

СОБРАНИЕ

The background features a light green gradient with decorative circuit-like lines in the corners. These lines are composed of thin, light green lines that branch out and terminate in small white circles, resembling a stylized PCB or network diagram.

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

- **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%)

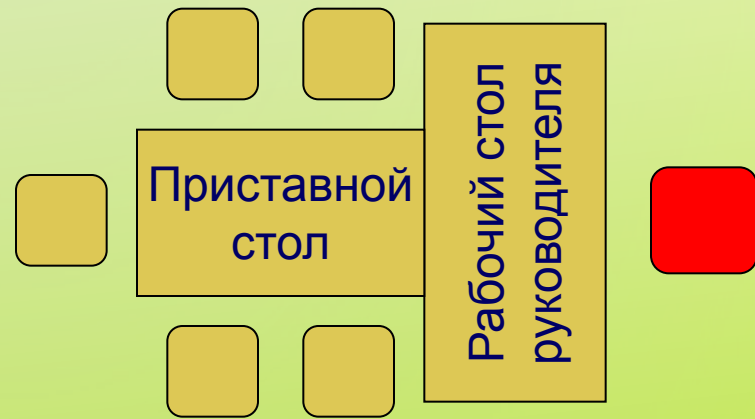
Часть 2. ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ (30%)

Часть 3. «Три сестры»

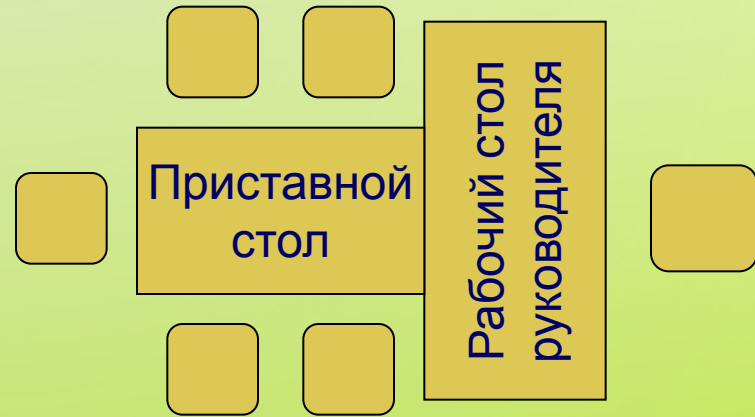
СОБРАНИЕ: РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

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

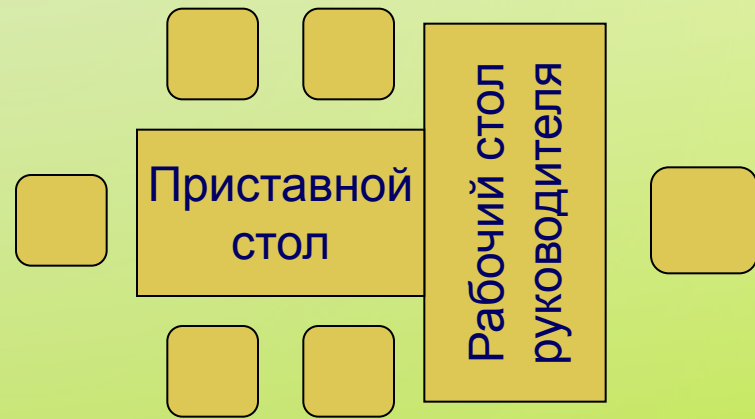
СОБРАНИЕ: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЯ М1



СОБРАНИЕ: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЕЙ М2-М3



СОБРАНИЕ: РАЗМЕЩЕНИЕ В КАБИНЕТЕ ДЛЯ УРОВНЕЙ М4-М5



ОБРАЩЕНИЕ: ЧАСТЬ 1. ОТЧЕТЫ ПОДЧИНЕННЫХ (МАКСИМУМ 60% ВРЕМЕНИ СОБРАНИЯ)

- 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 СОБРАНИЯ)

- 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:

СОБРАНИЕ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

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

НЕ допускать:

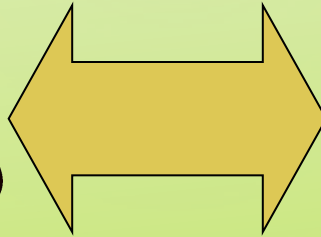
- критики;
- споров;
- перебивания выступающих;
- решения проблем;

Развивать:

- мысль выступающего;
- юмор;
- взаимную поддержку

- отвлечения на посторонние разговоры

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

СОБРАНИЕ: РАЗРЕШЕНИЯ И ЗАПРЕТЫ

- Да – Начинать встречу вовремя
- Да – Быть позитивным и поддерживающим
- Да – Быть организованным и следовать повестке дня
- Да – Помнить о «трех сестрах»
- Да – Прекращать встречу, как только повестка дня завершена
- Нет – Допускать критику или споры
- Нет – Позволять перебивать отчитывающихся
- Нет – Допускать обсуждение с целью решения проблем
- Нет – Допускать отвлечение на посторонние разговоры

РАБОТА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

- ✓ Руководитель компании проводит встречу с одним из членов ПК со специальной темой «Чаепития в офисе» – 10 мин. Ход встречи отражается на бланке из комплекта для индивидуальной работы.
- ✓ В первом приближении оформляется специальный проект по организации чая для клиентов (стр.7.4 в файле основных результатов) – 5 мин. Специальный проект заносится в реестр файла.
- ✓ Проводится совещание по определению порядка чаепитий в офисе, оформляется протокол (стр.7.5), заполняется строка в реестре файла основных результатов – 10 мин.

The background is a light green gradient. In the four corners, there are decorative elements resembling circuit board traces and nodes, drawn in a light green color. These elements consist of thin lines that branch out and terminate in small circles, mimicking the layout of a printed circuit board.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ – ОСНОВНОЙ СПОСОБ КОЛЛЕКТИВНЫХ РАЗМЫШЛЕНИЙ О БУДУЩЕМ УСПЕХЕ КОМПАНИИ

- **ЦЕЛЬ:** ВЫРАБОТКА ВИДЕНИЯ БУДУЩЕГО КОМПАНИИ
- **УЧАСТНИКИ:** руководитель + нужные люди
- **ЧАСТОТА ПРОВЕДЕНИЯ:** 1 – 6 раз в квартал
- **ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ:** от 1 до 3 часов

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ

РАБОЧЕЕ РАСПИСАНИЕ

	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
9							
10	Михайлов	Смирнов		Иванов			
11		Петров			Лосев		
12							
13				Колосов	Зайцев		
14							
15							
16							
17							
18							

СТРУКТУРА ДИАЛОГА ПО ВРЕМЕНИ

Какой будет наша компания через 1 год, через 3 года, через 5 лет?

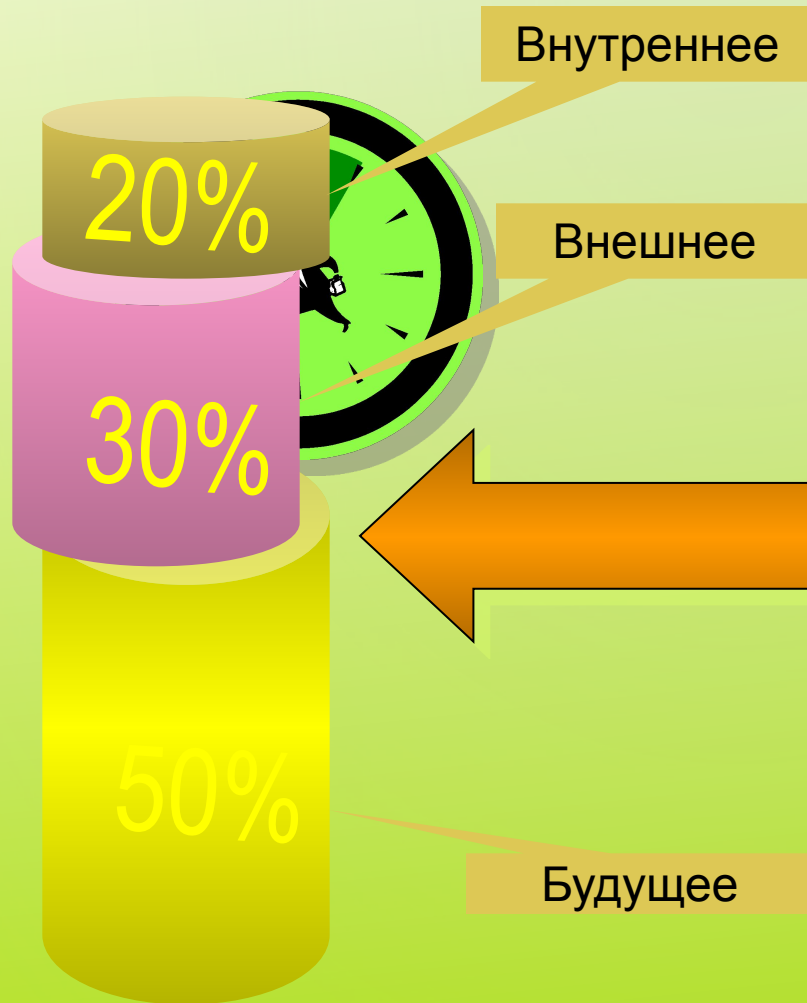
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ: РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА

- Неформальный стиль
- Демократичное общение
- Материалы прошлых стратегических диалогов
- Новая информация, собранная специально для этого случая
- Телефоны отключены
- Бумага, ручки, карандаши
- Флип-чарт, ватман, фломастеры
- Кофе, чай, напитки, легкая закуска

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ДИАЛОГ: СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА

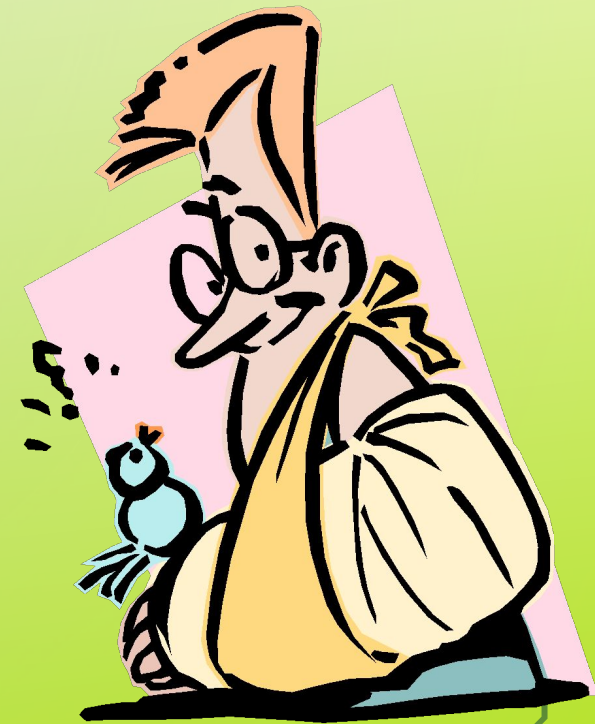
- **Теплая атмосфера**
- **Использование логических уровней**
- **Использование позиций восприятия**
- **Не допускать обсуждения оперативных вопросов**
- **Зафиксировать всё ценное**

ВРЕМЯ – КАПИТАЛ РУКОВОДИТЕЛЯ



ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ДИАЛОГА (дж. уэлш)

1. Каково положение Вашего бизнеса и конкурентов?
2. Что сделали конкуренты, чтобы изменить среду?
3. Что для этого сделали Вы?
4. Что могут конкуренты сделать в будущем, чего Вы боитесь?
5. Что Вы делаете, чтобы опередить действия конкурента?



ИЗМЕНЯТЬ МЫШЛЕНИЕ

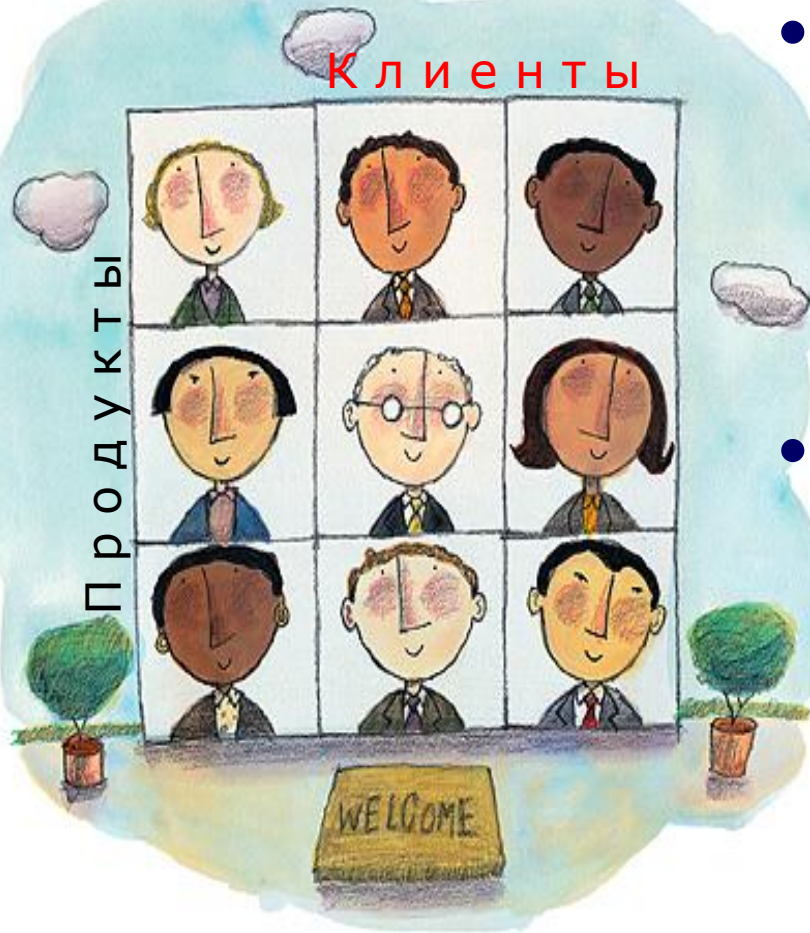
□ Хороший руководитель понимает как изменить способ мышления человека путем постановки нужных вопросов.

- Например если рынок созрел, хороший руководитель попросит дать новое определение рынку, чтобы настоящая часть составляла не более 10%, так зрелый рынок, может рассматриваться как возможность роста**

**Измени мысль и получи
новый результат**



РЫНОК ПЕРВИЧЕН



- Стратегический диалог это прежде всего работа над картой рынка (П-Р матрицей)
- Лучшие компании создают новые рынки

ЗАДАЧИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ДИАЛОГА

- Нужно построить и описать процесс, который переведет компанию из настоящего состояния в будущее.
- У Вас как у руководителей должна быть структура понимания как собирать информацию:
 - Логические уровни мышления
 - Интересы связанных с бизнесом групп людей
 - Стратегии в П-Р сегментах (лидерство, контроль, доминирование)
 - Организационный профиль компании
 - Как получать и измерять результаты

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВОПРОСЫ...

- ❑ Стратегический вопросы должны вести к долгосрочным переменам, изменению рамок бизнеса.
- ❑ Скорость изменений укорачивает время стратегического планирования.
- ❑ Стратегический вопрос должен быть обнаружен руководством, сотрудниками, всеми.
- ❑ Стратегический вопрос надо реализовать, вложив энергию, время, деньги, внимание.
- ❑ Важен диалог, а не решение. Компания должна вести внутри себя диалоги. Обязательно обсуждать вопросы бизнеса.
Стратегия облагораживается в процессе.

**Стратегический диалог – это тренировка
успешного будущего**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Сегодня	Завтра через 3-5 лет
Каких клиентов обслуживаем	Каких клиентов будем обслуживать
Каналы распределения продукции сегодня	Каналы распределения продукции завтра
Наши конкуренты сегодня	Наши конкуренты завтра
Конкурентное преимущество сегодня	Конкурентное преимущество завтра
На чем делаем основную прибыль сегодня	На чем делаем основную прибыль завтра
Навыки и способности сегодня	Навыки и способности завтра
Рынки конечных продуктов сегодня	Рынки конечных продуктов завтра

РАБОТА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

- ✓ Проводится короткий, но реальный стратегический диалог, оформляется протокол (стр.7.6-7.7), заполняется строка в реестре файла основных результатов – **25 мин.**

РАБОЧЕЕ РАСПИСАНИЕ



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

В начале каждого месяца Вам следует организовать следующую информацию:

1. Регулярные повторяющиеся встречи.

Как часто?

Как долго?

Какие существуют требования к таким встречам?

2. Повторяющиеся личные задачи.

Сколько времени в течение каждой недели или дня требуется?

Какие ресурсы, люди, деньги или подготовка персонала необходимы для этих задач?

Какие существуют требования к таким задачам?

3. Конкретные Проекты и Вопросы.

Что должно быть достигнуто в течение этого месяца по данным проектам и вопросам?

Сколько времени в неделю или в день на них требуется?

Какие ресурсы, люди, деньги или подготовка персонала необходимы для этих проектов и вопросов?

Какие существуют требования к таким проектам / вопросам?

Определитесь, кто должен быть извещен для координации или поддержки проекта и когда эти люди должны быть извещены?

Определитесь, какие ресурсы будут необходимы, от кого именно, когда, где, для чего и каким образом они могут быть получены.

4. Определите и спланируйте все известные неповторяющиеся события.

Встречи с персоналом

Встречи с людьми не из компании

Отпуск или бизнес поездки (Ваши и других людей)

Праздники, свадьбы, дни рождения и т.д.

5. Определите общие еженедельные требования к:

Времени работы офиса

Входящим (непредвиденным) обязанностям

Составлению отчетов

Ответным звонкам

Организации работы офиса

Долгосрочному планированию

Отношениям с общественностью (PR)

Развитию и оценке кадров

Личному развитию, психологическому и физическому

ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОЦЕДУРЫ

1. Регулярные повторяющиеся встречи.

Спланируйте встречи.

Известите участников встречи о времени и получите их подтверждение о возможности встретиться.

2. Повторяющиеся персональные задачи.

Спланируйте время, необходимое для успешного завершения еженедельных задач.

Известите людей, с которыми необходимо координировать эти задачи и, которые располагают нужными для выполнения задач ресурсами, включая все: «кто, что, когда, где и как».

3. Конкретные Проекты

Спланируйте время, необходимое для успешного завершения задач недели.

Известите людей, с которыми необходимо координировать эти задачи и, которые располагают нужными для выполнения задач ресурсами, включая все: «кто, что, когда, где и как».

4. Определите и назначьте даты всех известных неповторяющихся событий.

- **Спланируйте встречи с персоналом, по мере необходимости.**
- **Известите об этом людей, с которыми необходимо координировать задачи, связанные с названными событиями, и которые располагают нужными для выполнения задач ресурсами, включая «кто, что, где, когда и как».**
- **Спланируйте встречи с людьми не из компании, если нужно.**
- **Известите об этом людей, координация с которыми необходима, и которые располагают нужными для выполнения задач ресурсами, включая все: «кто, что, когда, где и как».**
- **Спланируйте важные телефонные звонки и все другие нужные контакты.**
- **Деловые поездки.**
- **Известите людей, координация с которыми необходима, и которые располагают нужными ресурсами, включая все: «кто, что, когда, где и как»**
- **Отпуск или деловые поездки (Ваши и других людей).**
- **Известите людей, координация с которыми необходима, и которые располагают нужными ресурсами.**
- **Праздники, свадьбы, дни рождения и т. д.**
- **Известите людей, координация с которыми необходима, и которые располагают нужными ресурсами.**

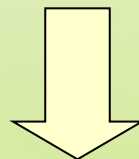
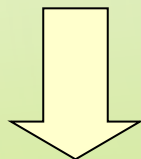
5. Спланируйте:

- *Время работы офиса*
- *Выполнение непредвиденных обязанностей*
- *Ответные звонки*
- *Организацию работы офиса*
- *Долгосрочное планирование*
- *PR (Связи с общественностью)*
- *Развитие и оценку кадров*
- *Личное развитие, психологическое и физическое*

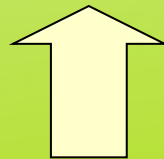
КВАДРАТ ЭФФЕКТИВНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧ ПО ВРЕМЕНИ

важное/ срочное

важное/ несрочное



1.	2.
3.	4.

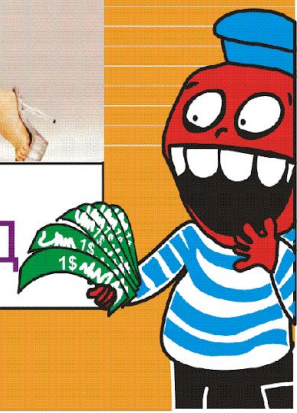
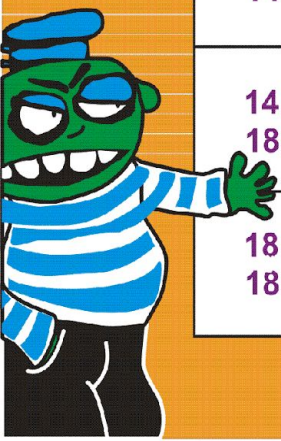


неважное/ срочное

неважное/ несрочное

График индивидуальных встреч Григорьева С. А.

	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница		
9.30 - 11.00		ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ	ОБЕД		ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ		
11.00 - 13.00			ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ				
13.00 - 13.10			ОБЕД				ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ
13.10 - 14.30							
14.30 - 18.00	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ	ОБЕД	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ	ОБЕД			
18.00 - 18.30	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ	ОБЕД	ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ	ОБЕД			



ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ПО РАЗРАБОТКЕ РАБОЧИХ РАСПИСАНИЙ

Результат	Механизм	Ответственный	Время
Рабочие расписания участников проектной команды	Формат на стр.7.72	Координатор	15 мин – работа с форматом
	Обсуждение	Координатор	15 мин - подготовка, 30 мин – обсуждение
	Совещание	Босс	5 мин - подготовка, 10 мин – совещание

РАБОТА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

- ✓ Участники проектной команды прорабатывают в своих материалах структуру индивидуальных встреч (стр.7.52) – **15 мин.**
- ✓ Проводится практикум по каскадному оформлению рабочих расписаний (от руководителя вниз) с использованием бланков из комплекта для индивидуальной работы – **20 мин.**
- ✓ Утром участники на свежую голову проводят совещание по ревизии истории, видения и бизнес-концепции компании, оформляется протокол (стр.7.8-7.13), делается запись в реестре файла основных результатов – **20 мин.**

ПРОТОКОЛ ОБСУЖДЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

Дата проведения: _____

Регистрационный номер: _____

Дата регистрации: _____

Председатель: _____

Секретарь: _____

Присутствовали: _____

Начало обсуждения: _____ Завершение обсуждения : _____

1. Представленные варианты рабочих расписаний

2. Критика предложенных вариантов:

3. РЕЗЮМЕ



ПРОТОКОЛ СОВЕЩАНИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

**Великие идеи – это
простые слова.
Говорите проще и станет
легче.**



Поллюций, 200год д.н.э.