

---

# Тактический Менеджмент

## Управление сотрудниками день за днем

# Типовые стереотипы руководителя

- Вера в то, что я все успею, не используя время подчиненных
- Вера в то, что персонал умеет читать мысли
- Вера в то, что действует объяснение с 1-го раза
- Вера в то, что «они» работают так же интенсивно как я
- Вера в то, что подчиненные такие же умные/продвинутые/прогрессивные как я.
  - Так же радеют за дело как я
- Что подчиненным видно столько же сколько и мне (величина горки)
- Вера в то, что эти же самые сотрудники будут работать вечно

# Кто такой руководитель?

- Лицо, покупающее рабочее время сотрудников и превращающее его в полезный для фирмы продукт с максимальным КПД.
- Лицо, действующее в условиях неопределенности.
- Тот, в чьи обязанности входит создание определенности для своих сотрудников в широком смысле слова.
- Человек, который помнит, что его задача – отстаивать интересы владельца, а не сотрудников.
- Человек, ответственный за бесперебойное и результативное взаимодействие с соседними отделами.
- Тот, кто регулярно требует исполнения сотрудниками их основных функций.
- Умеет делать переход между управленческими ролями (начальник, эксперт, сотрудник, «золотой унитази́к» 😊 ...).
- Умеет остановиться на целях и не ввязываться в поиск средств вместо подчиненных

Человек может быть искренне уверен, что все неправильно, что надо делать по-другому и т.д. Это не беда. Беда, если человек считает, что решение не просто ошибочное, а **нечестное**.

А. Чубайс

# Что ждут от руководителя?

- **Сверху (гендиректор, владелец...)**
  - Порядка во вверенном подразделении в широком смысле (лояльность сотрудников, качество труда, отсутствие системных ошибок и т.п.)
  - Компетентности в решении порученных вопросов.
  - Понимания интересов владельца и проведения их в своем отделе.
- **Снизу (сотрудники, линейный персонал – продавцы, грузчики, кладовщики и т.д.)**
  - Исполнения роли «профсоюзного лидера»
  - Внимания к успехам, снисходительности к «ляпам» и нарушениям трудовой дисциплины
  - Создания комфортной зоны определенности в завтрашнем дне
  - Активные сотрудники – прорисовки следующей ступеньки проф. роста.
  - «Справедливой» зарплаты.

Как увязать между собой эти ожидания?

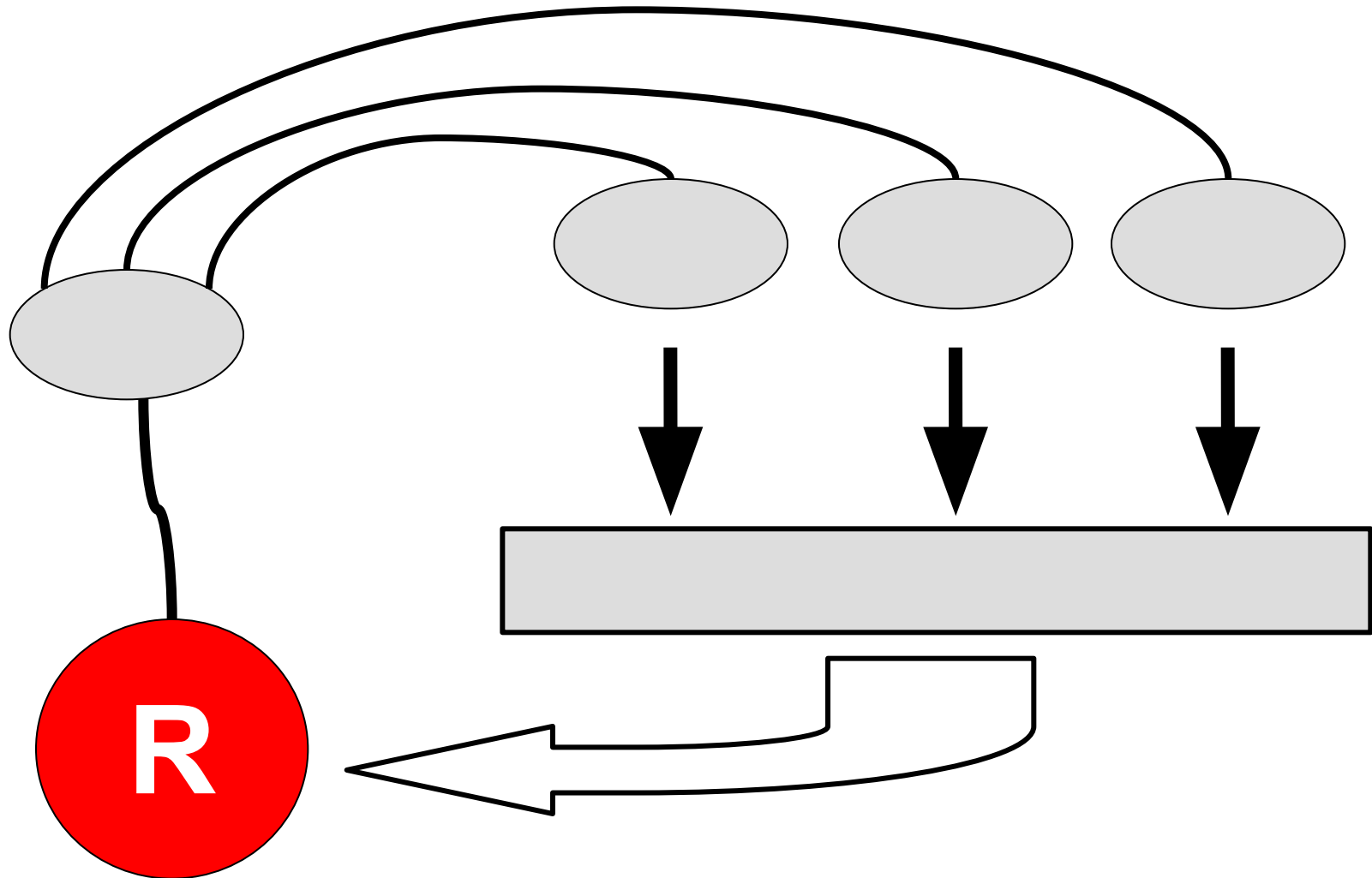
Правило настоящего дворецкого:

**Видишь как будет лучше – переубеди хозяина.  
Переубедить не смог – вспомни кто платит тебе деньги.**

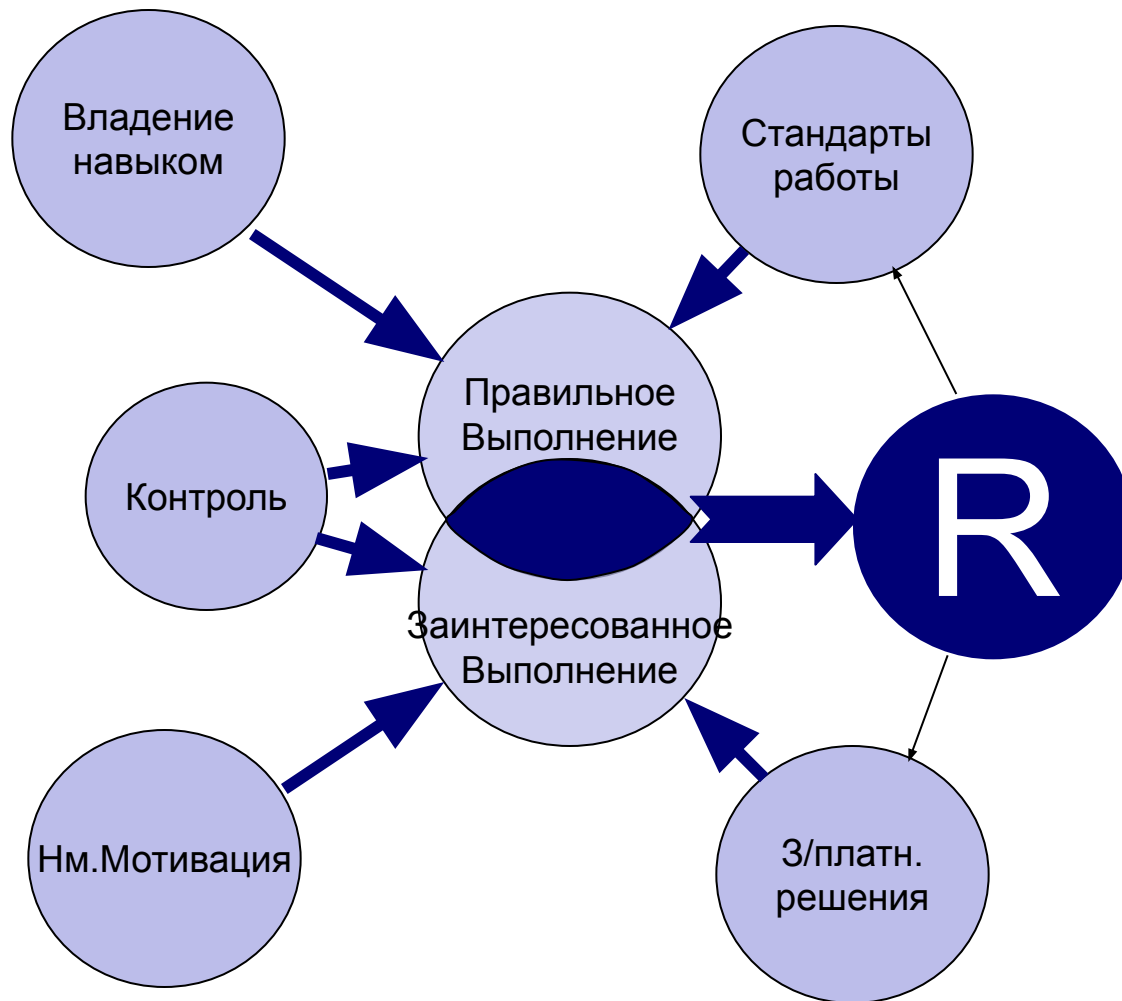
- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль

**Это не единственные функции. Это – приоритетные функции  
Они направлены на поддержание КПД сотрудника  $\geq 75\%$**

# Ключевые управленческие функции



# Ключевые контрольные точки



---

# Планирование

Управление – это игра в вовлечение.  
Либо ты вовлек сотрудников... Либо они тебя.  
*Что выбираешь?*



# Что подлежит планированию?

---

- Результаты подразделения за отчетный период
- Время сотрудников
- Время руководителя
- Затраты подразделения, затраты на проекты

# Постановка управленческих целей

- 97% людей не ставят перед собой целей  
- ??!

Цели и «хочулки»

Какой она должна быть?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

# Цели и задачи

Цели – точки, куда идем

Критерий: **ТЫ МОЖЕШЬ  
проверить –  
ДОСТИГ ТЫ ЦЕЛИ  
ИЛИ НЕТ**

Цели должны быть

1. Конкретными
2. Измеримыми
3. Зафиксированы по времени
4. Быть достижимыми (реалистичными)
5. Опираются на анализ предыдущей деятельности (важно: опираться, а не слепо его воспроизводить)

Задачи – необходимые действия

Критерий: **прочитал (или  
выслушал) – и  
ВСЕ ПОНЯТНО:**

что когда и

Примеры Цели:

**Вариант 1:**

увеличить продажи

**Вариант 2:**

увеличить продажи на 600 тыс/мес

**Вариант 3 (детализированная цель):**

- Увеличить продажи на 600 тыс/мес начиная с 11.2003 всего, их них: по продукту А 400, по Б 150, С, Д и Е – 50.
- А так же в разбивке по торговым точкам, торговым представителям и пр.

**Примеры этапных целей**

1. Увеличить объем контактной работы отдела в два раза
2. Увеличить эффективность работы менеджеров
  1. по продукту А количество покупок в 1,5 раза
  2. частоту покупок сопутствующих товаров по продуктам С, Д, Е в 1,2 раза

**Примеры Задач:**

1. **Обеспечить необходимыми ресурсами для увеличения контактной работы**
  - набрать еще 1 менеджера
  - выделить одну телефонную линию
  - выделить доп. бюджет з/пл для одного человека и для бонусов за выполнение плана
2. **Увеличить эффективность работы**
  - 2 часа в неделю посвящать разбору возражений и аргументации преимуществ продукта А
  - Количество контактов увеличить до 20 в день
  - Оперативки не один, а два раза для более четкого текущего контроля на неделю

# Постановка управленческих целей

Цель	С чего начну?	Срок

- Ставьте управленческую цель таким образом, как если бы обозначали ее незнакомому сотруднику

# Требования к постановке задачи:

- Сотрудник должен понять суть проблематики
- Должен понять что делать
- Должен понять что делать надо сейчас
- Должен захотеть это сделать

# Алгоритм постановки задачи сотруднику

- Проблематика, суть
- Почему именно он
- Что нужно в итоге ( с параметрами желаемого результата)
- Шаги (или ключевая информация)
- Ресурсы (если надо)
- Контрольные точки
- Мотиватор
- Себе контроль

# Проведение планерок

- Планерка – инструмент:
  - Сбора информации
  - Контроля
  - Мотивации
  - Организации работы
- Что отличает планерку:
  - Обязательность подготовки
  - Регулярность
  - Присутствуют только те, кому **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** надо.
  - Занимает мало времени (до 30 мин.)
  - Конкретные решения со сроками и ответственными
  - Протоколирование
  - Оперативный контроль и корректировка по необходимости
  - Позитивный эмоциональный заряд
- Когда проводить?

# Памятка по проведению планерки

- **Личная подготовка**
  1. Определить стандартный день/время проведения планерки
  2. Определить плановую продолжительность планерки
  3. Посмотреть статистику продаж/отгрузок/контактов по отделу ДО отчетов сотрудников
  4. Посмотреть записи с прошлой планерки
  5. Составить список проблемных/требующих разрешения моментов, возникших за прошедший период
  6. Подготовить «пряники» и замечания к работе за отчетный период
  7. Подготовить проекты заданий на следующий отчетный период
- **Работа с сотрудниками на планерке**
  1. Объявить регламент планерки
  2. Обозначить список вопросов, которых коснемся
  3. Заслушать отчеты сотрудников, сверить с п.3. левой половинки
  4. Оценка работы и качества отчета каждого сотрудника
  5. Раздать подготовленные «пряники» и замечания, записать и поставить себе на контроль важные моменты
  6. Поставить задачи на новый отчетный период
  7. Планерку завершить на позитивной ноте (бодрый настрой, анекдот, история, целеуказание)

Памятка разработана на семинаре Солодкой Н.Н.,  
коммерческим директором компании «Карандаш», г. Москва



# Планерка и совещание: отличия

## • Планерка

1. Время – до 30 мин
2. Основная задача: Контроль, доведение планов, мотивирующий пендаль, оперативный разбор проблем
3. Готовится руководитель, персонал готовит отчеты
4. Руководитель выполняет все роли
5. Протоколирование результатов
6. Ограничено по времени (см. п.1)

## • Совещание

1. Время до ... 1,5-2-6-8... бесконечности
2. Основная задача: выработать решение
3. Готовятся все (не отчеты, а аналитика или синтез)
4. Роли «time-keeper», руководителя совещания и руководителя, собравшего всех – разделены
5. Решения, результаты, иногда – процессы на диктофон
6. Ограничено по времени – согласно договоренности вначале

# Ключевой инструмент планирования времени

- **Главный принцип ежедневного планирования: «60/40»**

- Рабочий план на день следует составлять строго не более чем 60% рабочего времени
- Не охваченное планированием время (40% – в первом случае и 60% – во втором) резервируется под непредвиденные и не привязанные к точным срокам текущие дела.
- Подобная процедура распределения рабочего времени позволяет гарантированно выполнять до 100% намеченных в запланированное время задач (когда они имеют главный приоритет) и эффективно решать многие текущие и низкоприоритетные проблемы в «буферное» время.

Рабочий день в офисе	
Запланированное время (60%)	Непредвиденное время, т.е. временной буфер (40%)

Рабочий день вне офиса	
Запланированное время (40%)	Непредвиденное время, т.е. временной буфер (60%)

# Метод «Альпы»

- Метод «Альпы» создает:
  1. упорядочение течения дня;
  2. четкое представление о задачах дня;
  3. уменьшение стрессов и повышение мотивации.
  4. сокращение помех и нежелательных перерывов;
  5. концентрацию на наиболее существенных задачах;
  6. принятие решений об установлении приоритетов и о перепоручении.

## Этапы применения метода «Альпы»:

1. составление списка задач;
2. оценка длительности выполнения задачи;
3. резервирование времени;
4. приоритеты и делегирование;
5. контроль результатов.

# Метод «Альпы»: бланк

Задача	Длительность	Приоритет	Делегировано
Сумма не более 60% времени в минутах!			

1. составление списка задач;
2. оценка длительности выполнения задачи;
3. резервирование времени;
4. приоритеты и делегирование;
5. контроль результатов.

## Заметки:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# Ошибки при использовании метода «Альпы»

- **Нарушение последовательности шагов при использовании метода «Альпы»**
  - Следует четко соблюдать последовательность планирования по методу «Альпы». Если заполнение таблицы производить горизонтально (задача – приоритет – длительность), а не вертикально (список задач, список приоритетов, и только потом – длительность для каждой задачи) возникает предпосылка для психологической скованности: трудно составить действительно полный список дел на день, так как лимит дня окажется исчерпанным после заполнения первых же нескольких строк.
- **Исключение одного и более шагов**
  - Метод «Альпы» – это система, исключение одного из элементов которой приведет к резкому сокращению эффективности вашей деятельности. Например, отказавшись от расстановки приоритетов, вы можете потратить время на мелкие дела. Отказавшись от делегирования полномочий, вы будете заниматься тем, что лучше могли бы сделать другие, а лишив себя временного буфера, вы не успеете выполнить запланированное и в результате останетесь не удовлетворены своим рабочим днем.
- **Неразвитое чувство времени**
  - Без умения точно определять, сколько времени потребует решение той или иной задачи, вы поначалу будете полностью расходовать свой временной буфер. Возможно, иногда и его не будет хватать. Эффект от тренировки чувства времени, как и от любой тренировки, достигается количеством повторов. С каждой итерацией планирования по методу «Альпы» субъективное чувство времени будет становиться все точнее.



---

# Организация

Руководитель как «завхоз»

## Зачем нам нужна «команда»? И команда ли нам нужна?

- Команда и коллектив – в чем отличие?
- О вреде чтения мантр из переводных книжек.
- Что дает нам построение коллектива.
  - Повышение скорости управленческих решений
  - Повышение управляемости (за счет значимости сравнения)
  - Взаимозаменяемость
- ЦОЕ и Руководитель
- Умение отличать форму и содержание: корпоративная культура и коллективные ценности/нормы

# Управление коллективом

- Комфорт — как питательная среда для коллектива и как изоциренная форма эксплуатации добром :)
- Управление компанией через управление коллективом.
- Типичное ограничение мышления: изменения обязательно должны произойти быстро и с этими людьми.



# Сравнение себя с другими как основа поведения

- Диалогичность природы человека
- Референтные группы и использование их феномена в тактическом управлении.
- Люди-«шарики» и люди-«кубики»
- Что такое Хорошо и что такое Плохо

# Недостающее звено

- После дельных корпоративных мероприятий по сплочению кажется, что вот теперь уж нам точно никто не страшен, теперь мы в едином порыве всех победим и...
- Однако, после первого инцидента, в котором вам не помогли, хотя должны были бы, вы грустно понимаете, что сплочение сплочением, а жизнь – жизнью...
- Что же позволяет наладить совместное взаимодействие не только на тренингах, но и на работе?

# Управление на основании «Правила Обмена»

- Почему «добрые» руководители получают неуправляемый коллектив.
- «Тянущий» и «толкающий» принципы управления.
- Есть управление относительно задач. А есть управление субъектом решения задач – поддержание его в «рабочей форме» - как ППР.
- Где грань между жесткостью и справедливостью в управлении коллективом.
  - Степень «отрезания» элемента в интересах целого.
  - Зачем закрываются автоматические переборки на подводных лодках в момент аварии?
  - Возможен ли обратный механизм в интересах целого?

# Базовые составляющие в работе: пример

- **Определенность и правила игры**
  1. Все что оплачивается – делается
  2. Все что делается – оплачивается
  3. Каждый имеет право на ошибку
  4. Ошибки должны исправляться
  5. Обман – нелояльность, поэтому скрыть нарушение – проступок хуже чем само нарушение, даже небольшое

А для руководителя главный принцип:

**Делай то, что проповедуешь**

# Определенность

- Правила Игры
- Отношения между собой и с Другими
- Перспективы Дел и Роста

**Везде  
Ясность!**

# Суть рабочих отношений

- 1) Когда сотрудники разделяют деловое и личное, выдерживают правила взаимодействия, и в общении и решении вопросов опираются на конструктив («что делать» вместо «кто виноват», «никто никого *а priori* не подставляет») и позитив – то в отделе создаются т.н. рабочие отношения.
- 2) Правила и Привычки должны отражаться в «твердых копиях».
  - Проект: Корпоративная Конституция
  - Проект: Идеальный Сотрудник
- 3) Два режима работы сотрудников: «До принятия решения» и «После принятия решения»

# Различия форматов

- Активный, действительный залог, ответственный формат
  - Я – субъект, действующее лицо
- Пассивный, страдательный залог, безличная форма, безответственный формат
  - Я – объект
  - Действует кто-то другой (или что-то другое)
- **Оправдания = Объяснение + отсутствие результата [2]**

# Что я считаю правильным:

1. Кто хочет — ищет средства, кто не хочет — причины •
2. Каждый имеет право на ошибку. Но не более одного •  
раза на каждую 😊 •
3. Каждый труд должен быть оплачен. При условии, что труд •  
привел к требуемому •  
результату. •
4. Делай то, что «проповедуешь». •
5. Демонстрируешь Лень 1-го или •  
2-го уровня — получаешь по •  
заднице шваброй. •
6. Нет «не твоей работы». У •  
соседа тоже нет. •
7. Детский сад лечится батогами. •



# Инструкции третьего уровня

- 1 уровень – ГОСТы, ТУ, СНИПы, ТК и т.д...
- 2 уровень – корпоративные правила, ДИ, кодекс сотрудника, и т.п.
- инструкции третьего уровня (стандарты отдела)
  - Как правило, призваны регулировать уровень отношений.
  - Это живая конструктивная реакция подразделения на новую ситуацию

# Инструкции Третьего Уровня

## Что отличает Инструкцию 3-го уровня:

- Написана простым русским языком
  - Часто использует глаголы повелительного наклонения
- Исключает двойное толкование
- Четко понятен адресат
- Описывает ситуацию, а затем задает образец поведения
- В ряде случаев - описывает форму контроля за соблюдением

Инструкции 3-го уровня – это не еще один способ бюрократизации или способ «поддеть» смежника.

Это умение фиксировать договоренности и умные решения

## Области применения ИЗУ: Обслуживание клиентов

- Стандарты на разговор по телефону.
- Стандарты на приветствие.
- Стандарты на ведение диалога.
- Стандарты на расчеты
- Инструкции на поведение с постоянными Клиентами).
- Стандарты на завершение диалога/ закрытие сделки.
- Инструкции по поведению в конфликтной ситуации (рекламация, конфликт).

# Области применения ИЗУ: Взаимоотношения в коллективе

---

- Стандарты на введение в коллектив нового сотрудника.
- Стандарты на обучение/взаимообучение
- Стандарты на взаимозаменяемость сотрудников
- Стандарты на общение с коллегами в присутствии клиентов
- Стандарты на поведение в конфликтной ситуации с коллегами.
- Стандарты на отношение с подчиненными и руководителями.

# Выполнение рабочих функций

- Стандарты на планирование работы.
- Стандарты на выполнение порученной работы (обещанного).
- Стандарты на контроль промежуточных результатов.
- Стандарты на работу в чрезвычайных обстоятельствах.
- Стандарты на процедуру увольнения/передачи дел.
- Стандарты на проверку качества работы.
- Стандарты на разрешение спорных ситуаций.
- Стандарты о едином корпоративном стиле и деловой переписке.

# Примеры инструкций

## Статья 3.

### Справедливая оплата

То что делается – должно быть оплачено. То что оплачено – должно быть сделано. Условия оплаты должны быть оговорены заранее. Если условия оплаты не оговорены/не ясны и сотрудник начинает работу, он автоматически принимает, что по окончании работы решение о размерах и формах оплаты принимает руководитель и он с ними заранее согласен.

## Статья 4.

Любые изменения (в том числе и в отношении заработной платы) в компании НЕ ПРОВОДЯТСЯ ЗАДНИМ ЧИСЛОМ.

## Статья 5.

Схема оплаты труда не является чем-то неизменным и может меняться в соответствии с изменением целей и задач в компании и на рынке. В том числе могут меняться нормативы, проценты, ставки и т.д.

## Статья 6.

Сотрудник должен быть лоялен компании. Нелояльность сотрудника вызывает увольнение его из компании. Лояльность: когда четко говорится о фактах, когда не происходит подтасовок, выдавания одного за другое, сокрытия информации или распространения ложной информации, любых форм обмана. Лояльность – когда сотрудник исходит из интересов фирмы. Если он действует в интересах фирмы – он прав. В любом случае лучше сказать правду, чем солгать. Искажение информации и обман считаются нарушением гораздо большим, чем то нарушение, что было сокрыто.

# Примеры инструкций

## Статья 7.

Вопросы изменения размера или схемы оплаты труда являются рабочими вопросами и открыто обсуждаются сотрудником с непосредственным руководителем по следующей процедуре: сотрудник договаривается с руководителем о разговоре, указав, что он касается зарплаты. Затем он готовит в письменном виде описание своих функций, указывает какие функции он стал выполнять за последний период лучше, а также какие задачи или направления возьмет на себя, для обоснованного увеличения зарплаты.

Если сотрудник действует таким образом, его просьба будет гарантировано рассмотрена, а предложения, направленные на улучшение системы заработной платы, будут рассмотрены в первую очередь.

Иные способы доведения информации о заработной плате к рассмотрению не принимаются.

В ответ на свою просьбу и/или предложение, сотрудник может получить как согласие, так и отказ. И, в случае получения аргументированного отказа, обижаться считается неприличным.

## Статья 18.

Вовремя.

Любые договоренности, обязательства по срокам являются публичными действиями взрослого и ответственного человека и выполняются. В случае различных накладок передоговоренности создаются ДО окончания согласованного срока.

# Примеры инструкций

- Распоряжение № 19 От 181104

Премия за доказанную экономию для фирмы:

Если усилиями сотрудника Компания получила существенную выгоду (свыше 20%) при покупке товаров или услуг, оформлении своих бухгалтерских обязательств, по сравнению с имевшими место расходами, Сотрудник получает премию в размере 10% от суммы сэкономленных средств в течение 3-х контрактов.

Условия, при которых выдается премия:

1. Услуга должна быть востребована компанией
2. Сотрудник должен иметь сравнительные доказательства полученной выгоды

- **Стандарт на входящий звонок:**

[Приветствие по времени суток], [имя компании], [имя сотрудника], что я могу сделать для вас?

Добрый день, Проект РАЗВИТИЕ, Баринаева Татьяна, что я могу сделать для Вас?

В ответ на просьбу соединить с кем-либо:

как вас представить?

«минутку, пожалуйста!»

нажимать кнопку «mute» или аналогичную, и выяснить, хочет (может) ли тот, с кем просят соединить, разговаривать.

Если абонента нет рядом или говорить не хочет или не может:

Извините, он сейчас (перечень разрешенных фраз):

на переговорах

на встрече с партнерами

в администрации (1 раз на 9 остальных)

у него важная деловая встреча

он проводит семинар

он проводит совещание.

Оставьте, пожалуйста, ваши координаты и он при первой возможности с Вами свяжется.



# Примеры инструкций

- **Составляя инвестиционную заявку (выпрашивая у большого начальника деньги), обязательно укажи**
  1. Кто из твоего непосредственного начальства готов подписаться под этой заявкой
  2. Когда, сколько, чего и на какую сумму будет приобретаться
  3. Зачем это нужно, т.е.
    - 3.1 Что полезного (какие дополнительные доходы, сокращение расходов, долгосрочные преимущества, активы) и по какому графику мы сможем поиметь
    - 3.2 Какие негативные последствия могут быть, если денег не дадут, и когда они начнутся
  
- **Сообщая начальнику о проблемах, обязательно доложи**
  1. Какие меры уже приняты
  2. Какие варианты решений ты можешь предложить
  3. Сколько времени у начальника на размышление
    - 3.1 "бесплатного"
    - 3.2 "платного" (с какого момента включится счетчик потерь)

© IVM-Consulting

# Работа с инструкциями: внедрение

1. Объяснить, что это такое, довести информацию ДО ВСЕХ причастных к исполнению стандарта сотрудников
  - Дать расписаться в графе «ознакомлен и обязуюсь выполнять»
2. Организовать наличие условий для выполнения инструкций
  - Требуется ухоженный вид – потратитесь на зеркало и принадлежности для чистки обуви.
  - Хотите отчетность – напишите форму, которая вас устроит
3. Методично и терпеливо обращайтесь внимание сотрудников на невыполнение принятой инструкции в течение 2-4 недель (они только привыкают к нему). Затем так же спокойно и методично начинайте штрафовать.
  - Штрафы должны идти на благое и полезное дело!
  - Если кто-то из сотрудников сообщает вам, что вы не имеете права брать штрафы и т.п. по Трудовому Кодексу – 2 варианта 😊
4. Как сделать производство инструкций динамичным и дельным производством
  - Общий Файл типа «Вопросы и Ответы»
  - Вменение в должностные инструкции выдачу 1-2 проектов стандартов в неделю
  - Премия за внедренный стандарт

# Зачем нужны премии и штрафы

- **ЗАЧЕМ ЭТО (премии и штрафы) руководству, организации?**
- Функция пряника (для организации) - РАЗВИВАЮЩАЯ. Я мотивирую своих сотрудников работать хорошо затем, чтобы мой бизнес рос и развивался.
- Функция кнута - другая. СТАБИЛИЗИРУЮЩАЯ. Стабильность системе придает “удерживание фундамента” - соблюдение единых для всех правил, законов, стандартов и пр. И штрафы помогают это делать. Рассчитывать на ответственность сотрудников - это очень не надежно (как вообще не надежно рассчитывать на человеческий фактор - может да, а может, и нет). Я наказываю своих сотрудников затем, чтобы застраховать свой бизнес от “размывания фундамента”.
- Если штрафы демотивируют сотрудников, значит:
  - - либо не разработана система мотивации (грамотная з/п, в частности),
  - - либо в организации не внедрены грамотно стандарты,
  - - либо то и другое.

Источник: форум системы ТРИЗ-ШАНС

# Как взаимодействуют система Инструкций и система Штрафов

Штраф, в отличие от гнева и крика начальника - вещь

- а/ безличная,
- б/ перед которой все равны, в том числе и начальник,
- в/ дающая мне возможность понять, что мои ошибки (как и всех других) не безразличны организации - здесь надо работать хорошо или никак. Таковы правила игры.

И потому конструктивен.

- Штраф “работает” с теми, кто разделяет эти ПРАВИЛА ИГРЫ. Вот почему не систему штрафов только вводить, а для того, чтобы система штрафов работала, должны быть внедрены и работать стандарты! это необходимое условие. (Как, для человека неверующего, грех и покаяние - пустой звук, так и для сотрудника, не разделяющего этих правил игры, штрафы - бред, придуманный начальством.)

© С.В.Сычев

# Основная жалоба руководителей

- Основная жалоба руководителей – сотрудник не выполняет/выполняет некачественно/ данное ему поручение. Не выполняет → «плохой».
- Реальные причины невыполнения:
  - Поручение дано неконкретно
  - Не прозвучала форма контроля
  - Вы не обозначили приоритет поручения для вас
  - Сотрудник забыл/поленился выполнить

# Делегирование задач

- Делегирование:
  - элемент планирования собственного времени
  - элемент управления и мотивации подчиненных
    1. Это передача задания, власти, ответственности
    2. Это постановка цели и одновременно предоставление ему средств достижения и ответственности за качество результата
    3. Это не пожарное задание
    4. Это не навязывание дополнительной работы подчиненному с целью пожалеть себя, любимого

## ● Как и когда делегировать?

1. Четко определяйте уровень исполнения и требуемые действия
2. Определяйте время и форму отчетности
3. Информировать всех, на кого распространится влияние человека
4. Давайте человеку информацию по принципу «марсианина»
5. В первую очередь оценивайте сроки и качество, а не методы исполнения.

# Делегирование: трудности

---

1. Проблема «обезьян»
2. Проблема неверной оценки потенциала подчиненного
3. Проблема обучения
4. Проблема Гиперконтроля
5. Проблема Неопределенности

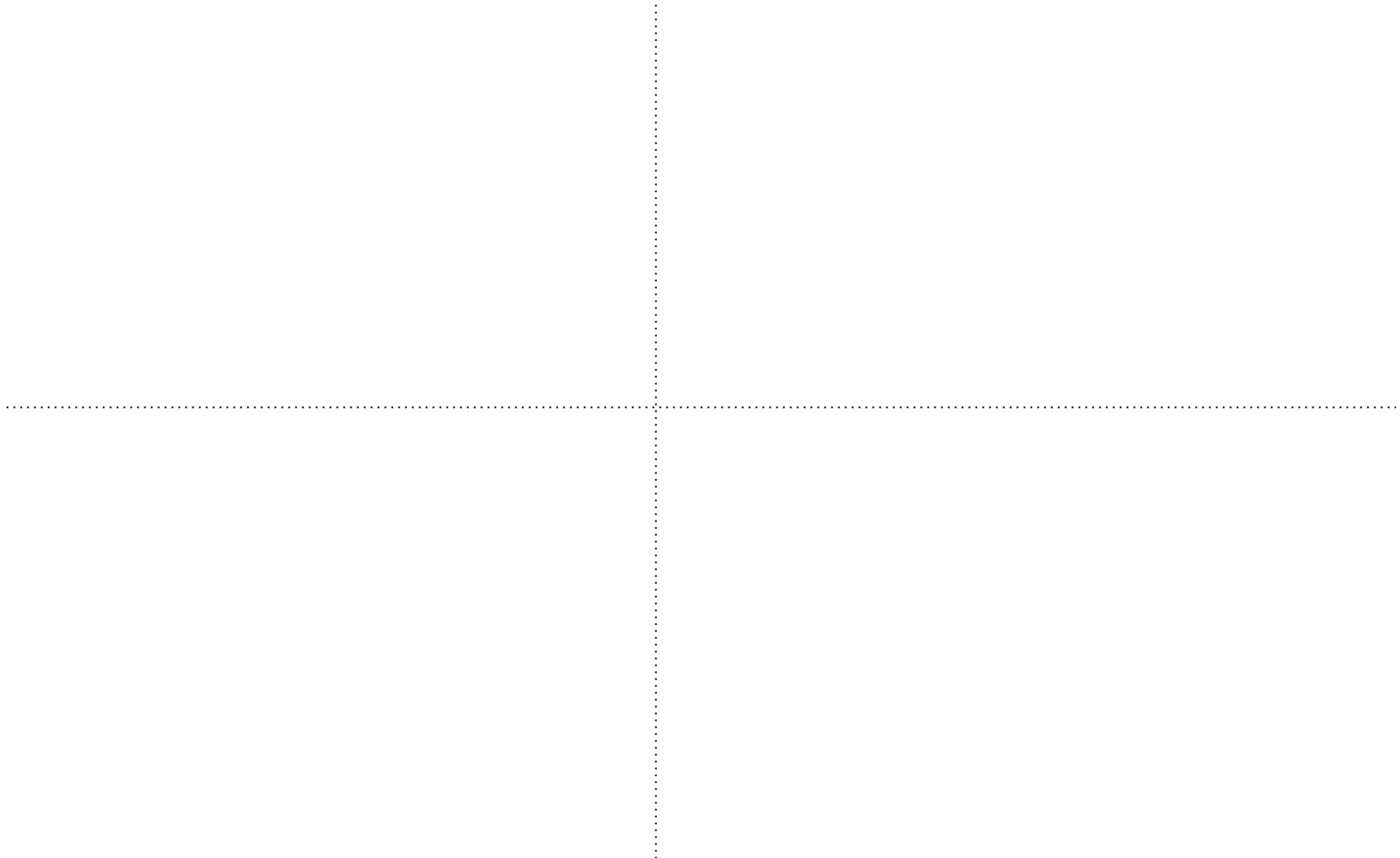
# Управление «обезьянами»

- **Алгоритм управления:**
  - 1. Описание**  
Следующие ходы конкретизируются
  - 2. Кто хозяин?**  
Обезьяна закрепляется за конкретным человеком
  - 3. Страхование обезьяны**  
Отдаем на откуп или контролируем процесс (внутреннее решение руководителя)
  - 4. Контроль**  
Договоренность о месте и времени контроля

**Обезьяна – это следующий ход  
при решении проблемы**



# Матрица оценки потенциала подчиненного



Когда требуется обучение у себя в отделе: несколько вводных замечаний:

- Прежде чем обучать сотрудников, мы должны понимать чему обучать и зачем. Для корабля без курса ни один ветер не будет попутным
- Это не случится быстро
- Любое нововведение работает лучше вместе с личным примером
- Важно использовать Принцип Итераций
- Важно заранее решить – что будет результатом вашего управленческого действия. Чтобы потом не разочаровываться в грандиозных надеждах.

# Как учится любой нормальный человек

Обучение **любому** навыку происходит в 4 этапа:

## Неосознанная некомпетентность ■

Вы не знаете, что не умеете проводить оперативки. Они идут, как идут – иногда по 2 часа. Люди спорят, ваши поручения выполняются... иногда. Вы устаете, но считаете, что так, видно и должно быть.

## Осознанная некомпетентность

Вы прослушали семинар и свои недочеты разглядели. При попытках что-то изменить, вы замечаете: Вы не стали проводить оперативки лучше или быстрее; как инструмент управления и сбора нужной вам информации они как работали, так и работают слабо. Но если раньше вы работали привычно, то сейчас дергаетесь когда замечаете:

- Что оперативка идет 15 минут, как следовало, а час;
- Что вы снова даете поручения не адресно, а режиме «надо бы». И знаете, что опять не сделают
- Что вы опять забыли зафиксировать свои поручения...

Вам может показаться, что у вас ничего не получается. На самом деле вы осваиваете второй этап, где задача – не работать лучше сразу, а начать замечать и фиксировать свои ошибки. Это самый сложный этап, так как велик соблазн вернуться в спасительное неведение первого этапа. Но немного терпения и вы переходите на третий этап -

## Осознанная компетентность

Вы уже научились замечать свои ошибки, причем, делаете это уже достаточно быстро, чтобы осталось время еще и изменить старое поведение на новое, прогрессивное. Но поначалу ваши новые действия кажутся вам, да и подчиненным, неестественными, угловатыми, замедленными.

- Настояли, чтобы оперативка закончилась в положенное время. Благое намерение – учить сотрудников точнее излагать мысли, но сейчас важный вопрос из-за этого завис.

Вы готовите перед оперативкой план – кого про что спросить, но на самой оперативке из-за наличия плана вы медленнее реагируете на неожиданные вопросы или ситуации.

Это нормально. Вы осваиваете новый способ действия и процесс освоения должен проходить именно так. Водитель новичок тоже 7 раз посмотрит на спидометр, прежде чем переключит передачу. Опытный водитель делает это не задумываясь.

## Неосознанная компетентность

Да-да! Когда делаешь, не задумываясь – это ступень профессионализма. Вы ведете собрание легко и без задержек, думаете не о том, как сформулировать поручение, а о самой задаче. Планируете не оперативку, а какие дела, как и в какой срок должны быть решены.

*Иными словами, Вы делаете все как на первом этапе, только уже на новом витке и с новым навыком – управлением*

# Обучение

1. Начальный инструктаж («курс молодого бойца»)
  - Стартовый короткий разговор – руководитель, а вот детали, и большее время – можно и перепоручить
2. Регулярное Обучение Персонала
  - Доносить понимание
  - Формировать Умения и Навыки
  - Вызывать Желание
  - Планерки – для людей! А не цифры удоев-надоев. Отчеты на планерках могут быть только фоном, носителем, поводом для обучения
3. Наставничество
  - Это когда на самом деле учатся двое, а не один
4. Взаимоопыление
  - Решается простыми организационными решениями + небольшие мотивационные бонусы
5. Обучение-**поощрение**
  - Только в этом формате рекомендуется обучение менеджеров на открытых тренингах
6. Корпоративные тренинги
  - Формат ТЗ, как и со всеми остальными внешними специалистами

Напоминалка: Работа наставника и работа руководителя – не одно и то же! Делегируйте!

# Как технологически выстроить обучение

1. Сделать обучение максимально регулярным. Для сотрудников все, что длится меньше трех раз, является блажью руководства
2. Обучение идет по схеме: занятие - домашнее задание – тренировка на неделе – проверка исполнения на следующем занятии
3. Любое занятие (кроме первого) должно начинаться с проверки заданного и завершаться домашним заданием.
4. На занятиях важно, чтобы сотрудники не слушали, а работали не менее 30% времени.
5. Вы должны выделить себе бюджет времени на неделе, чтобы иметь возможность проверять, что из услышанного на занятии сотрудник применяет в работе. Как правило, уходит на это 1-2 часа в неделю.
6. Важно устроить по окончании экзамен (лучше всего в полевых условиях), где по результатам будут названы лучшие и розданы пряники.
7. Процедуры контроля: аттестация, случайный посетитель...

---

# Мотивация

*«Многие менеджеры похожи на резные деревянные фигуры на носу корабля. Они, конечно, спереди, но вдохновляют не более чем табуретка...»*

*Это не про нас?*

# Мотивация

Мотивация начинается там, где кончается управленческая технология, определенность или в компании мало денег.

Она является лишь **ТАКТИЧЕСКИМ ИНСТРУМЕНТОМ** управления сотрудниками. Когда подчиненному неочевидно, почему эту работу надо сделать (хорошо), наступает время мотивации.

Мотивация –  
**это создание вдохновляющего видения  
сотруднику и определенности**

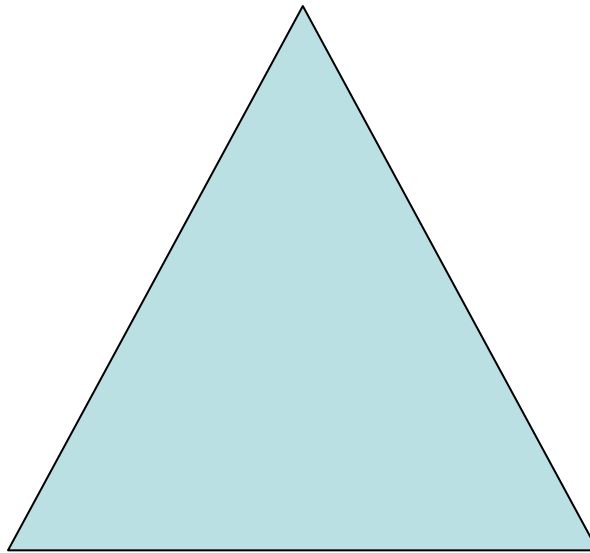
А «видение и определенность» бывают двух видов:

1. моральная мотивация.
2. материальная мотивация.



# Почему люди работают, почему у вас?

- Почему люди работают, почему у вас?
- Зачем людям деньги?



- Нематериальная сущность материальной мотивации
- Если умные сотрудники уходят от нас, это значит, что мы не умеем работать с людьми такого качества.



# Типы сотрудников

## Экономические типы сотрудников:

- 10% - способны строить и поддерживать долгосрочную мотивацию
- 10% - трудоголики
- 10% - патологические лентяи
- 70% - способны к краткосрочной мотивации

© И. Маркичев

# Как наводить в компании порядок?

- 20% сотрудников создают (обеспечивают, запускают, поддерживают существование) 80% проблем
- Остальные 80% сотрудников просто индуцируются
- Руководители не знают этого, отсюда миф о том, что никого не заставишь работать, не замотивируешь деньгами – просто индукция неверия и нежелания
- Так срабатывают социально-групповые законы, т.к. продвинутых людей мало

# Главная мысль

- Только добром управлять людьми нельзя. Они начиная получать его по умолчанию, понимают, что будут кушать его В ЛЮБОМ СЛУЧАЕ и сознательно или неосознанно начинают недорабатывать и снижать результативность.
- Другое дело, если добро они получают от человека, по поводу которого они точно знают/видели/испытали на себе, что он может жестко укусить/стребовать и спросить. Тогда получаемое добро начинают сильно ценить.
- Слабых не надо вводить в искушение.

# Как сделать так чтобы с 1 раза понимали

- 1 шаг – если что-то тебе не понравилось, что сделал сотрудник–предупреждаешь
- 2 раз – предупреждаешь – и говоришь что сделаешь «больно».
- 3 шаг – делаешь больно.
- После 5-7 циклов – сотрудник начинает понимать с первого раза.

# Мифы о мотивации

- «Относись ко всем одинаково». Как в большинстве правил, в этом заключена управленческая бомба. Это правило говорит, что любимчики – это пагубно для руководства. Но в то же время нет ничего более неравного, чем равное отношение к неравным. (по возрасту, опыту, положению...) И ваше поведение должно быть одинаковым не по отношению ко всем сотрудникам, а по отношению к одинаковым управленческим ситуациям.



# Что работает в мотивации

1. Ловите людей на хорошем. Хвалите их, как только заметите мало-мальский успех в деле. Вы показываете, что вы на стороне человека в этом деле.
2. Установите четкие и понятные правила работы с вами и придерживайтесь их. Люди очень ценят стабильность и предсказуемость руководителя. На фоне этого выговоры и замечания работают еще сильнее.
3. Наказывайте или делайте выговор сразу и неотвратимо. Почему люди не суют пальцы в розетку? Удар током неизбежен, его нельзя уговорить не бить. Таким же должно быть и наказание (как и похвала, кстати).
4. Не работайте больше – работайте умнее. Ваша задача не сделать самому, а вдохновить на это сотрудника. Если вы делаете что-то за сотрудника, то как управленец вы потерпели поражение.
5. Стимулируйте сотрудников планировать свою работу заранее и принимать самостоятельные решения в рамках своей компетентности. Не влазьте в нее.
6. Давайте сотрудникам видение следующего этапа своей карьеры.
7. Если вы допустили ошибку – признайте это. Это не только не уронит вас в глазах подчиненного, наоборот, поднимет. Только сильные люди умеют признавать свои ошибки.

# Негативная и позитивная мотивация

- Стимулирует и то, и другое. Выбор приоритетного способа стимулирования лежит в большей мере на руководителе
- Важны акценты:
  - Скорость реакции
  - Лояльность сотрудника
  - Исполнительность/Инициативность
  - Внутренний позитив «для того, чтобы»
  - Неизвестность – мотивирует негативно

# Приемы позитивной мотивации: пример

- Улучшить условия труда
- Похвалить – ты молодец за то-то!
- Грамота/ благодарственное письмо...
- Доска почета – повесить на нее
- Повысить в звании (виртуально)
- Наградить по итогам соревнования
- Дать обещание роста
- Приказ по компании
- Отпуск в лучшее время
- Благодарность в трудовую
- Благодарность «перед строем»
- Отгул, доп день
- Душевная беседа за жизнь
- Помочь решить проблему за рамками работы
- «Защитный тотем»



# Приемы негативной мотивации: пример

- Угроза депремирования
- Угроза увольнения/понижения в должности
- Снять с доски почета
- Выговор (индивидуально)
- Воспитание перед строем («сильнодействующее» средство)
- Показать последствия ошибки для других
- Замечание
- Работа над ошибками
- Лишение определенного права самостоятельных решений
- Переаттестация – соответствие должности
- Заметка в корпоративной газете
- Не отправить на корпоративное обучение

---

# Контроль

*Для менеджера важно не то, что происходит в его присутствии, а то, что происходит в его отсутствие*

# Контроль

- Почему не работает контроль?
- Что контролировать: процесс или продукт?
- Два направления контроля:
  - За правильностью выполнения
  - За заинтересованностью выполнения

**Основной принцип корректности контроля –  
ТОЛЬКО ТО, ЧТО БЫЛО ОГОВОРЕНО**

# Ключевые параметры эффективного контроля

---

- Регулярность
- Последовательность
- Внимательность к мелочам
- Понимание принципа итераций
- Вторая позиция восприятия

# Когда ставить цели, а когда делать выговор

- Делать эффективно выговор можно только в отношении хороших или опытных работников, так как в конце выговора мы можем сказать: «вы один из моих лучших сотрудников и то, что вы делаете в последнее время, очень непохоже на вас.»
- Никогда не ругайте новичков. Иначе они вообще перестанут что-либо делать, испытывая крайнюю неуверенность в себе.
- Если ошибку допускает новичок, вместо выговора следует вернуться к постановке целей.

# Метод Альпы как инструмент контроля

Задача	Длительность	Приоритет	Результат
Сумма не более 60% времени в минутах!			

1. составление списка задач;
2. оценка длительности выполнения задачи;
3. резервирование времени;
4. приоритеты и делегирование;
5. контроль результатов.

## Заметки:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

# Найм персонала

# Кто такой эффективный работник?

- «Общечеловеческие вещи»
  - 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
- Поведение
  - 1.
  - 2.
  - 3.
- Профессиональные требования
  - 2.
  - 3.
  - 4.



# Каких людей хочется видеть?

Что хочется видеть	Нв. или Спб.	Объективизатор	Важность

# Кто нужен?

---

- Критерии для найма.
- Как критерии связаны с текущей деятельностью
- Как критерии связаны с текущим коллективом
- Как будет выстроен испытательный срок

# Что стоит оценивать?

---

- Интеллект
- Умение находить общий язык
- Профессиональная компетентность
- Адекватность, амбиции
- Мотивация к работе
- Лояльность
- Ресурсная зона
- Проблемная зона

# Не поленитесь сделать:

1. Напишите на бумаге, какие навыки, качества вам требуются от кандидата
  - Затем с правильным формализмом проверьте, обладает ли кандидат ими.
  - Просите приносить фото. Чем выше поток кандидатов, тем труднее запомнить человека.
2. Формальная анкета.
  - Опыт работы, где, какие задачи ему приходилось решать. С чем он справлялся, с чем нет.
3. По возможности, ведите собеседование вдвоем
  - Один вопросы задает, второй наблюдает за ответами (для этого рекрутерам нужен опыт слаженной работы)
  - Вы должны договориться о ролях!
4. Используйте «неудобные вопросы»
5. Протоколируйте ответы!!!
6. Режим записей «ресурсная зона» - «проблемная зона»

# «Вредные» вопросы

- Что вам нравилось на прошлом месте работы?
- Почему вы ушли с прошлого места?
- Чем вам нравился ваш бывший начальник?
- Что вы не любите делать?
- Если мы договоримся, с чего вы начнете свою работу?
- Кем вы видите себя через 3 года?
- Что вы сделаете, если у вас не сложатся отношения с коллективом?
- Если бы вы находились на моем месте, что бы вы спросили еще?
- Назовите три ваших отрицательных качества.  
Положительных качества

# Чем дополнить собеседование

- Очный конкурс между кандидатами
  - Башня из спичек
- Практические проверки
  - «Продай ручку»!
  - Скорость набора
  - «Выдели в тексте главное»
  - Учебная задача
- Звонок бывшему руководителю (если вы не переманили сотрудника 😊)

# Адаптация

- Даже грузчику стоит рассказывать историю вашей компании. На 2-3 минуты вполне достаточно.
- Познакомьте новичка со всеми смежниками. Просто пройдите с ним по рабочим местам.
- Закрепите над ним «шефа» из числа тех, кто опытен, лоялен и умеет понятно объяснять. Пусть шефство будет оплачиваемо. Это позволит вам требовать от «шефа» реального, а не формального наставничества.
- Воспитательные беседы через неделю, две, месяц.
- Право подходить к начальнику отдела с любыми вопросами в первый месяц.
- Если сотрудник приходит на место увольняемого – то передача контактов, тонкостей обязательна в письменном виде и под неусыпным взором руководителя!
- Если есть фирменные стандарты – новичок должен с ними ознакомиться по принципу «пять вопросов».

# Вывод новичков на плановую мощность

- Создаем Книгу Новичка.
- Делаем план обучения:
  - Знания
  - Принципиальные взаимодействия между отделами
  - Умения (определить достаточный уровень)
- По каждому пункту набор методов обучения, ответственные исполнители и критерии оценки.
- Создаем квалификационные категории



# Варианты обучения

---

- Индивидуальные задания (чтение книг, просмотр фильмов).
- Наставничество на рабочем месте (делай как я!).
- Фиксация подвигов с оплатой за передаваемость технологии.

# Толковая литература

- Одноминутный менеджер. **Кеннет Бланшар и Спенсер Джонсон**
- Сила простоты. Джек Траут
- Одноминутный менеджер и Обезьяны. Спенсер Джонсон, Хэлл Берроуз, Уильям Онкен
- Можно ли управлять продажами. А. Макаров// журнал «Управление Продажами» , декабрь 2003 или сайт [www.razvitie.su](http://www.razvitie.su)
- Статья «Корпоративная Конституция» В.А. Жандаров, сайт [www.razvitie.su](http://www.razvitie.su)
- 17 мгновений успеха. Николай Козлов
- Одноминутный Менеджер и Ситуационное Руководство Кеннет Бланшар, Патриция Зигарми, Дреа Зигарми
- Бизнес в стиле фанк. Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале.
- Цель и Цель-2 Элия М. Голдратт.



# Наши разработки по теме семинара:

1. Разработка корпоративных стандартов для подразделений – от 30 000 руб.
2. Система оплаты труда: для должности (от 15 000 руб.) и для подразделения (от 30 000 руб.)
3. Система регулярной квалификационной оценки персонала – от 15 000 руб. за должность.
  - Указана ориентировочная стоимость. Для точной оценки стоимости работ обратитесь, пожалуйста, к нашим менеджерам. (8422) 67-50-94, [sales@razvitie.su](mailto:sales@razvitie.su)



# Страничка «контрольных точек»

•Что я услышал полезного?

•Что я с первого рабочего  
•дня внедряю в свою работу?

• 1.

• 1.

