

1 Курс – «треугольник»

«Управление точностью результатов»:

как получить то, что вам нужно, вместо того, что они захотели и сумели

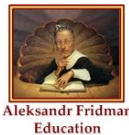
3 семинара x 8 академических часов

На что жалуется? Больше всего недовольства руководители высказывают в адрес работы подчинённых. Подчинённые эти делают не то, не так, нарушают назначенные им сроки, забывают про поручения вообще, оправдываются слишком большим количеством работы и недостатком времени, не проявляют инициативы, грузят руководителя множеством вопросов, которые должны были бы решать самостоятельно. Да, ещё всегда не вовремя просят повышения заработной платы и не выказывают лояльности компании, в которой им выпала честь работать. В общем, список, наверное, можно было бы продолжить;

Где взять «хороших» подчинённых? Тех, которые бы вели себя с «точностью до наоборот», как минимум? Вопрос, коллеги, изначально бессмысленный. Ибо: качество работы сотрудников зависит от... качества вашего управления и только от него. Поэтому 95% примерно процентов жалоб можно было бы адресовать к себе. Повысить отдачу от затрат на персонал мы сможем – в первую очередь – не путём улучшения методов поиска «хороших» сотрудников, а через повышение качества управления. Нашего управления ими.

Бытие или сознание? Часто улучшение работы подчинённых пытаются начать именно с сознания. И думают о том, как бы их получше замотивировать. Или: как их сплотить в команду, чтобы повысить их лояльность. Вопросы, в общем, абсолютно правильные. Но – несвоевременные. Так как это всё – к «сознанию». Проблема же в том, что до тех пор, пока «бытие» не отстроено с уместной точностью, полировка сознания пользы не приносит никакой, и это ещё минимальное зло. Задам вам один лишь вопрос: бывало ли так, что ваши подчинённые не хотели... зарабатывать деньги? То есть: отказывались напрячься даже тогда, когда относительно небольшие усилия позволяли бы им существенно улучшить свой доход. Неужели вы готовы зависеть от того, насколько «им» нужны деньги? Почему так? Потому что начинать надо не с «сознания», а «бытия». С обеспечения должного уровня исполнительской дисциплины. А уже потом – на следующей фазе – переходить к «сознанию». Как? Вот этому и посвящён мой курс - интенсив.

Содержание курса: состоит из трёх семинаров. Я выделяю 14 управленческих компетенций, но 3 из них являются «базовыми», так как образуют «треугольник execution». Термин же **execution** я перевожу как **«Технология управления достижением запланированных результатов»**. Эти компетенции мы с вами и будем изучать.



Семинар №1

«Вы или ХАОС: профессиональное планирование для регулярного менеджмента»

Технология управленческого планирования, комплексного управления временем и другими ресурсами, выполнением поручений, делами, информацией, контактами (встречи-звонки-почта)

Употреблять: Собственники: ДА, Первые Лица: ДА, ТОПы: ДА, Мидл: ДА;

Предпосылки к обучению

Где взять время??! Большинство руководителей убеждены: у них слишком много работы и слишком мало времени. Его катастрофически не хватает, а то бы, конечно На это же жалуются ваши подчинённые. Основная причина невыполнения порученной вами работы: не успели, не было времени, всё сразу навалилось. Причины вроде бы объективные? Компания в цейтноте? Должно ли быть именно так? И возможно ли это изменить в реальном мире?

Успеваем ли мы делать то, что действительно нужно? Раз за разом мы обнаруживаем, что на самое важное - то времени и не хватило. Приходится делать не то что важно, а то, что навязывают обстоятельства. Остаётся вечер, но обычно мы так устаём, что с трудом способны кое-как расписать информацию. И напрасно надеемся, что завтра всё будет по-другому.

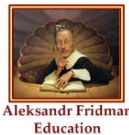
Что входит в обязанности руководителя? Получить, сохранить и проанализировать информацию? Обеспечить взаимодействие с внешними контрагентами, подчинёнными, коллегами и/или руководителем? Принять необходимые и оптимальные решения Обдумать предложения, подготовленные подчинёнными? Обеспечить разработку перспективных проектов и планирование действий по их реализации? Делегировать и контролировать? Заложить резерв времени на непредвиденные события? Правильно включить это всё в свой график? А личное?

Обычно мы перегружаем себя работой, так как вынуждены сами делать то, что не можем обеспечить, управляя работой подчинённых. Возникает «воронка хаоса»: больше работы - меньше управления - больше работы. И несбыточная мечта об «инициативных подчинённых».

Умеем ли мы сохранять выбранное направление? Жизнь постоянно подбрасывает новые «вводные». Нельзя не реагировать на телефон, почту, документы, подчинённых, коллег, руководителей и/или партнёров. Но нельзя и работать как диспетчер МЧС. Нужно уметь правильно совмещать "план" и "хаос", с уместной регулярностью оценивая спланированный «маршрут» и внося необходимые коррекции. Получается ли это? Или – всё «расставляет» жизнь?

Вы получаете:

1. Технологию обретения власти над своим временем;
2. Основу для продуктивного делегирования и эффективного контроля;
3. Инструменты для оптимизации уровня исполнительской дисциплины;
4. Методы расстановки приоритетов;
5. Алгоритм эффективного совмещения запланированной работы и новых вводных;
6. Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления;



Программа семинара

«Вы или ХАОС: профессиональное планирование для регулярного менеджмента»

- 1. Ключевые задачи оперативного планирования:** функции, которые необходимо правильно реализовать для того чтобы структура достигла стратегических целей;
- 2. Процедура «Материализация хаоса»:** методы сбора и систематизации той разнородной информации, которая обычно рассована по различным «закулям», а интегрируется в голову, не имеющей необходимых для того узлов – что, в том числе и вызывает пресловутый **повседневный хаос**, вызывающий постоянный стресс;
- 3. Процедура «Формирование карты боя»:** методы создания своеобразного диспетчерского пульта - удобного пространства для группировки всех идей, задач, проектов, фактов, поручений и обязательств, которые – потенциально – предполагаются интересными для обеспечения возможности их осмысливания и объективного анализа;
- 4. Процедура «Обустройство кабинета»:** методы настройки «инструментов» для подготовки информации к удобному и энергетически наполненному процессу выработки управленческих решений;
- 5. Процедура «Формулировка целей»:** методы формализации адекватных, точно сформулированных, реальных и сбалансированно - синергичных целей, позволяющих связать стратегические и оперативные планы в понятном подчинённом формате;
- 6. Процедура «Декомпозиция»:** целесообразная детализация проектов, позволяющая уместно точно оценить время и другие ресурсы, необходимые для качественного выполнения и устранить разногласия «возможно-невозможно»;
- 7. Процедура «Расстановка приоритетов»:** методы выбора наиболее срочных и важных работ с учётом всех ведущихся проектов, а также техники позволяющие провести рациональный выбор сроков оптимального начала не взятых в категорию «делаем прямо сейчас»;
- 8. Процедура «Визуализация выполнения работ»:** методы определения оптимальной последовательности выполнения связанных и несвязанных работ, рационального выбора критериев «срок», «цена», «качество», планирования «точек» решения, коррекции и контроля;
- 9. Процедура «Прошивка календаря»:** методы эффективного совмещения работы и дня/часа выполнения, оптимального распределения времени между собственной работой и управлением и рационального выбора «окон хаоса» для обеспечения реакции на входящие события;
- 10. Процедура «Капитанский мостик»:** методы аудита результатов прошедшего периода, учёта и анализа вновь поступившей информации, возможной переустановки приоритетов и оптимальной «прошивки» следующего периода;



Aleksandr Fridman
Education

Продолжительность: 1 день, 8 академических часов;

Семинар №2

"Делегирование: результат руками сотрудников"

Технология эффективной передачи заданий для качественного выполнения

Употреблять: Собственники: ДА, Первые Лица: ДА, ТОПы: ДА, Мидл: ДА;

Предпосылки к обучению

Теория и жизнь: почему так – знаем, что надо, но не делегируем? Не надо стесняться слова «используем» из заголовка семинара. Это наша работа. Все руководители знают, как важно делегировать работу и полномочия подчинённым вообще и как важно делать это правильно. На деле же множество работ, вполне уместных к делегированию, выполняется самим руководителем. Причин тому множество, но насколько от этого легче?

Кто виноват в отсутствии нужных результатов? Обычно мы привыкли винить подчинённых, но зачастую все начинается с неправильного делегирования. Это приводит к самым разным казусам и в дальнейшем мнение о бесполезности/невозможности делегирования уже удерживает руководителя от новых попыток «испытать счастье».

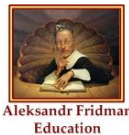
Стоит ли экономить время на делегировании? Довольно часто руководители склонны минимизировать формат делегирования, ограничиваясь весьма тезисным обсуждением, да ещё и «на ходу». За этим стоят, как неосознанное стремление сделать всё быстрее, так и избыточные ожидания от рвения подчинённых. Итоги, увы, печальны: нет времени на правильный подход, но есть время на исправление.

Хочешь, чтобы было сделано хорошо - сделай сам? Известнейший управленческий апокриф – ложное по сути утверждение - отражает не столько самостоятельность и решительность, сколько управленческое неумение и гарантированно превращает руководителя в «бутылочное горлышко» для производительности структуры.

Можно ли делать работу за подчинённых? Часто приходится слышать: мол, мне проще сделать самому, чем объяснять, контролировать и т.д. Проще – не значит правильно. Все, что может быть делегировано, должно быть делегировано. Руководитель, выполняющий - без форс-мажора - работу за подчинённого, совершает должностное преступление.

Вы получаете:

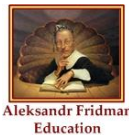
1. Технологию существенного повышения отдачи от подчинённых;
2. Принципы высвобождения времени для своевременного решения концептуальных вопросов;
3. Возможности для оправданного развития квалификации подчинённых в процессе выполнения поручений;
4. Методы профилактики и нейтрализации практики "возврата" подчинёнными уже полученных от Вас заданий;
5. Алгоритм передачи подчинённым той работы, которую Вы сейчас выполняете за них;



6. Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления;

Программа семинара "Делегирование: результат руками сотрудников"

- 1. Делегирование:** роль компетенции в технологии *execution*, принципы совмещения с другими управленческими компетенциями, типичные и неверные управленческие парадигмы и к каким ошибкам это приводит;
- 2. Почему руководители не делегируют работу подчинённым:** анализ неверных подходов и стереотипов, последствия для структуры и способы «перепрошивки»;
- 3. «Уровни» делегирования:** как и зачем готовиться к делегированию, к чему приводит неправильная оценка квалификации и мотивации подчинённых при делегировании рабочих заданий, как избежать этой ошибки и что учесть при использовании повышения уровня делегирования для развития квалификации сотрудника;
- 4. Сопротивление делегированию:** почему возникает в принципе, какие факторы могут усиливать базовый уровень, явные и скрытые формы сопротивления, типичные ошибки руководителя при возникновении сопротивления, как диагностировать, профилактировать и нейтрализовать;
- 5. «Обратное делегирование»:** почему уже порученная работа возвращается к руководителю, как приучить подчинённых самостоятельно решать то, что входит в их обязанности и как сформировать правильную культуру отношения к работе;
- 6. Правила организации встречи для эффективного делегирования:** где и почему нельзя делегировать и принимать информацию, что учесть при расчёте оптимального времени, индивидуальный или коллективный формат, как и что можно делегировать на собраниях и совещаниях;
- 7. Важнейшие аспекты делегирования:** сроки, критерии, виды информации, полномочия, как учесть при выборе и как правильно предоставить;
- 8. Что должен сделать подчинённый по завершению делегирования:** цель, векторы и методы анализа полученного задания и правила организации обратной связи с руководителем;
- 9. Как и зачем проверять умозаключения подчинённого по поводу полученного задания:** учёт возможных «подводных камней» и технология «пальпирующих» вопросов;
- 10. Если Ваш подчинённый – руководитель:** как отследить, поддержать и проконтролировать правильную ретрансляцию работы вниз по иерархии;



Aleksandr Fridman
Education

Продолжительность: 1 день, 8 академических часов;
Семинар №3

"Контроль и координирование:

как обеспечить выполнение делегированной работы"

Технологии эффективного сопровождения действий подчинённых

Употреблять: Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**, Мидл:**ДА**;

Предпосылки к обучению

Обеспечит ли нужный результат филигранное делегирование? Нет. Это необходимо, но - недостаточно. Ни один план - и, следовательно - ни одно **делегирование** как инструмент передачи работы на исполнение - не может учесть всего. В процессе работы всегда возникнут новые вводные или дополнительные вопросы.

Должен ли руководитель тратить время на "мелочи" и детально вникать в процесс выполнения? Нет. При условии, подчинённые профессиональны, мотивированы и располагают полномочиями для решения возникших неучтённых вопросов. В ином же случае нельзя вести себя так, как будто искомое уже произошло в надежде, что это его приблизит. Методы управления должны быть адекватны сегодняшнему уровню сотрудников.

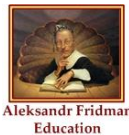
Устраивает ли Вас квалификация подчинённых? Если задание поручено недостаточно профессиональному исполнителю, то проблемы неизбежны. Ответственность - за руководителем. Некорректно: "Они не умеют". Правильно: "Я не обеспечил обучение и внедрение".

Почему вместо результатов руководитель часто находит нечто иное? Проблема в отсутствии должного режима координации и контроля, а вовсе не в "плохих" сотрудниках. Не выделяйте время на *координирование и контроль*? Займитесь доработкой и/или исправлением.

Контроль или доверие? Не следует выбирать между разными "координатными осями". Контроль - бесконтрольность, доверие - недоверие. Правильно: доверие и контроль. Подчинённые обижаются на контроль? Либо что-то не так разъяснено, либо они не признают легитимность Вашей власти. Вы боитесь их обидеть контролем? Возможно, что и Вами и подчинёнными неправильно понята «система координат».

Вы получаете:

1. **Возможности выбора для оптимального режима координации хода работы;**
2. **Принципы «бескровного» укрепления исполнительской дисциплины;**
3. **Технологию кратного увеличения качества выполнения поручений;**
4. **Методы повышения уровня ответственности подчинённых;**



5. Алгоритмы своевременной коррекции порученной работы;
6. Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления;

Программа семинара
**"Контроль и координирование:
как обеспечить выполнение делегированной работы"**

1.Контроль: роль компетенции в технологии *execution* , принципы совмещения с другими управленческими компетенциями, избыточные ожидания и правильные подходы;

2.Типичные сложности в применении контроля: негативные эмоции подчинённых, смущение руководителей, игры в «верю/не верю», смешивание управленческих «жанров»;

3.Ошибки в применении контроля: неверные управленческие шаблоны как «естественные» причины возникновения ошибок, что и почему никогда нельзя делать, а что, наоборот, нужно для обеспечения наиболее эффективного влияния компетенции;

4.Виды контроля: цели, различия, точки применения, типичные ошибки в использовании и рациональные подходы к выбору форматов в зависимости от вида работы и ТТХ подчинённого;

5.О выборе «точек контроля»: перебдеть или недобдеть, в каких моментах и на каких участках наиболее целесообразно контролировать работу сотрудников, как оптимизировать затраты на управление и не упустить результат;

6.Координирование: роль компетенции в технологии *execution* , совмещение с другими управленческими компетенциями, что происходит после «старта»: типичные сложности процесса выполнения делегированных работ, негативные стороны корпоративных культур, ошибки руководителя и последствия для результатов;

7.Обратная связь в управлении подчинёнными: типичные ошибки в применении, неверные управленческие шаблоны как «естественные» источники ошибок базовые правила, необходимые для обеспечения максимально эффективного восприятия;

8.Карта местности: что и почему необходимо знать и помнить подчинённому для активно спокойной, целеустремлённой работы, почему нарушается информационное поле и как ему обеспечить этот поддерживающий ресурс;

9.Как развивать квалификацию подчинённых в процессе координации: различные форматы *обратной связи*, их сознательный выбор в зависимости от реальной ситуации и применение для повышения профессионализма сотрудников;

10.Побочные эффекты от развития квалификации сотрудников: причины возникновения, последствия и методы профилактики и нейтрализации;



Aleksandr Fridman
Education

Продолжительность: 1 день, 8 академических часов;