

2 Курс – «треугольник»

## «Управление с оптимальной нагрузкой»:

как перейти от мануала к автомату

3 семинара X 8 академических часов

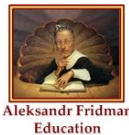
**Как оптимизировать уровень диспетчирования?** Увы, но руководитель часто вынужден вникать в то, что – по его разумению – должны были бы решить его подчинённые. Сами. У них для этого – вроде бы - есть всё, что требуется. Необходимость постоянно отвечать на «срочные» вопросы, снова и снова подтверждать ранее отданные распоряжения, напоминать про сроки заданий и содержание действующих регламентов превращает рабочий день в череду непрерывного реагирования на вновь и вновь возникающие «точки согласования». Вместо полноценного управления он, скорее, занимается разрешением чрезвычайных ситуаций. Поэтому мечта о «более самостоятельных сотрудниках» кажется вполне оправданной. Но – в этом ли проблема?

**Легко ли управлять «самостоятельными» сотрудниками?** К сожалению, самостоятельность далеко не всегда используется «во благо». Так, самостоятельный сотрудник может проявлять элементарную строптивость, что вызывает необходимость не просто учитывать его характер, а буквально «обтанцовывать» или «обцеловывать» его при обсуждении самого что ни на есть рядового вопроса. Самостоятельный подчинённый, руководствуясь своим мнением о ситуации, может спокойно проигнорировать мнение или даже прямое распоряжение руководителя, что приводит к негативным результатам и сбоям в рабочих процессах;

**Почему мы вынуждены постоянно то «газовать», то «тормозить»?** Проблема в том, что – как правило – в компании отсутствуют чёткие и понятные формулировки «можно – нельзя», «добро – зло», «хорошо – плохо» и «как надо – как не надо». Поэтому одних надо постоянно толкать, других же постоянно одёргивать. На многие вопросы ответы есть, но – есть они исключительно в голове руководителя. На другие же вопросы руководитель отвечает «по ситуации»: с учётом личности участников, своего к ним отношения, настроения и дня недели. В итоге «сбивается мушка» и они – на всякий случай, по поводу и без – обращаются к мудрости шефа. Как говорить: во избежание. Кому охота огрести неприятностей? Лучше и проще спросить...

**Можно ли изменить ситуацию?** Да, если параллельно поиску «селективно самостоятельных» подчинённых использовать нужные управленческие инструменты: «Управление властью», «Регламентирование» и «Парадигмы». Власть, без всякой мистики, обеспечивает – подробнее об этом в программе - правильное отношение к работе и руководителю. Власть есть у каждого руководителя, но каждый ли умеет ей правильно пользоваться? Регламенты описывают: что, кому, как и когда следует делать без специальных указаний. Но регламенты нужно **правильно** разработать и **правильно** внедрить, в этом секрет того, что часто сетуют на то, что «регламенты не работают». Парадигмы же – концептуальные правила – чётко описывают ключевые моменты взаимодействия и подходов к выполнению рабочих заданий.

**Предупреждение:** на семинарах будут принципы, технологии и инструменты для повышения точности управления. Волшебных артефактов, универсальных таблеток



и чудодейственных заклинаний раздавать не предполагается, поэтому любителям подобной атрибутики лучше «не беспокоиться и не беспокоить».

Семинар №1

## **"Власть и субординация: основа для профессиональной эксплуатации"**

*Технологии укрепления, точной настройки и применения в управлении подчиненными*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**, Мидл: **можно если нужно**;

### **Предпосылки к обучению**

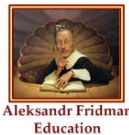
**Материальна ли власть?** Ею обладает каждый руководитель, но многие ли умеют её использовать? Да и как использовать то, что, вроде бы, неощутимо? Власть окружает руководителя как некая субстанция. В ней можно плавать, если, конечно, умеешь, а можно и утонуть, как в трясине. Необходима ли власть для обеспечения точности и результативности управления? Несомненно, что да. Стоит ли полагаться исключительно на интуицию и возможные природные способности, или лучше обзавестись профессиональными методиками?

**Можно ли укрепить власть?** В кругу друзей упомяните, что собираетесь заняться укреплением власти. Реакция, наверное, будет неоднозначной. Недостаточно сильная власть создаёт питательную среду для безответственности и небрежности. Вместо того чтобы бороться с последствиями, стоит убрать причину. Проявить жёсткость и строгость? Оттолкнём профессионалов, от покладистых же дилетантов пользы мало. Заняться морализаторством и увещеваниями? Очевидно, бесполезно: можно потерять авторитет.

**Почему нарушается субординация?** В основе – набор неверных предпосылок о причинах проблем и способов их устранения. Действуя, казалось бы, во благо, мы разрушаем основы регулярного менеджмента, лишая власти своих подчинённых – над их подчинёнными. «Трансмиссия» начинает давать сбои и возникает петля отрицательной обратной связи: руководитель, оказавшись в окружении как бы бесполезных сотрудников, вынужден многое делать и контролировать сам.

### **Вы получаете:**

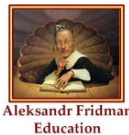
1. Чёткое понимание функций власти и её роли в системе управления;
2. Методы аудита конфигурации "поля" власти и системы субординации в подчинённой структуре;
3. Технологии для осмысленной, целенаправленной и управляемой



- настройки «поля»;
4. **Возможности для своевременной диагностики и устранения ключевых причин негативных симптомов в поведении подчинённых;**
  5. **Техники использования принципов субординации для эффективного делегирования полномочий и ответственности без утраты контроля;**
  6. **Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления;**

**Программа семинара "Власть и субординация:  
основа для профессиональной эксплуатации"**

1. **Власть в системе корпоративного управления:** роль, сочетание, влияние на другие элементы системы и последствия неправильной конфигурации «поля»;
2. **Анализ типичных проблем освоения власти:** базовые условия успешного применения, совмещение с характером, действительно ли власть портит человека, моральность и аморальность использования в повседневной практике;
3. **Власть реальная и номинальная:** отличия, признаки, причины возникновения, возможности взаимопревращений, проблемы самозахватов, аудит слабых участков;
4. **Функции власти:** от чего зависит конфигурация «поля» и чем, в том числе, должен заниматься руководитель на уместно регулярной основе для обеспечения бесперебойного функционирования системы корпоративного управления;
5. **Сила и слабость власти:** признаки сильной и слабой власти с анализом причин формирования ситуации;
6. **Возможные источники власти:** анализ ресурсов для улучшения осознанного использования источников и планирования целенаправленных действий по укреплению «поля» власти;
7. **Власть личности и власть регламентов:** признаки и последствия возможных сочетаний, анализ показаний к рациональному вектору изменения ситуации;
8. **Укрепление власти:** признаки целесообразности, возможные режимы и принципы выбора наиболее оптимального, методы профилактики и нейтрализации сопротивления подчинённых, обязательные условия успешности начинаний;
9. **Субординация в системе управления:** роль, сочетание, влияние на другие элементы системы и последствия нарушения базовых принципов;
10. **Принципы субординации:** что и почему можно, а чего нельзя – даже если очень хочется - делать руководителю, последствия нарушения каждого из принципов;



**11. Почему нарушаются принципы субординации:** анализ типичных «объективных» причин, признаки их существования и ложные, хотя и направленные во благо, предположения руководителей;

**12. Чем можно компенсировать негативные симптомы, приводящие к «оправданному» нарушению принципов субординации:** рекомендации по настройке необходимых элементов системы корпоративного управления и управленческих компетенций;

Продолжительность: 1 день, 8 академических часов;

Семинар №2

**"Регламентирование: как оптимизировать рабочие процессы"**

*Технология разработки и внедрения работающих «правил игры»*

*Употреблять: Собственники: можно, если нужно, Первые Лица: ДА, ТОПы: ДА, Мидл: ДА;*

### **Предпосылки к обучению**

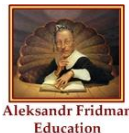
**Насколько необходимы регламенты?** Не научившись использовать регламенты в качестве своеобразных "усилителей" и "арматуры", вы рискуете погрязнуть в текучке, ценных указаниях инструктивного уровня и сверхплотном контроле. Ключевые аспекты работы надо формализовать, обеспечить единообразное понимание и отсутствие возможности для противоречивых толкований.

**В чём сложность использования регламентов?** Регламенты часто не соответствуют реальности, их не соблюдают и даже не изучают, сотрудники норовят импровизировать или "срезают углы", а то и, наоборот, показательно «тупят», начинают работать формально и в оправдание ссылаются на регламенты.

**Чем мешают территориальные традиции?** Мы исторически привыкли к «три пишем, два в уме». Многие правила противоречивы, но мы ожидаем, что подчинённые компенсируют это чутьём и сметкой. Регламенты не соблюдают сами руководители, что снижает и так невысокий уровень исполнительской дисциплины.

**Будут ли подчинённые соблюдать правильно разработанные и внедрённые регламенты?** Нет, если в дополнение к этому система управления не будет контролировать их соблюдение, руководитель не будет проявлять должный уровень требовательности, а нарушители не будут наказываться так, чтобы ни у кого не возникало желания повторить нарушение.

**Не убьют ли регламенты инициативу?** Нет, если мы не будем превращать подчинённых в рабов регламентов, но сделаем их творцами



правил. В регулярном менеджменте *инициатива* является полезным дополнительным ресурсом, а не главной движущей силой развития бизнеса.

### **Вы получаете:**

1. Технологии полноценного использования регламентов в системе управления;
2. Принципы уместной "автоматизации" повторяющихся работ;
3. Возможности повышения стандартизации бизнес-процессов;
4. Методы нейтрализации сопротивления подчинённых регламентированию;
5. Алгоритм вовлечения подчинённых в процесс регламентации;
6. Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления

### **Программа семинара**

#### **"Регламентирование: как оптимизировать рабочие процессы"**

1. **Регламентирование:** роль компетенции в *execution*, принципы совмещения с другими управленческими компетенциями, условия эффективного применения и типичные ошибки руководителей;
2. **Задачи, которые можно и нужно решать с помощью регламентирования:** содействие позитивно настроенным, форматирование негативно настроенных, выявление деструктивно настроенных, снижение персонализированности - что, почему и как;
3. **Типичные ошибки в использовании регламентов:** изначальные причины возникновения, возможное влияние на систему управления, последствия для подчинённых, симптомы для диагностики;
4. **Иерархия и виды корпоративных регламентов:** как определить, что регламентировать, а что не стоит, какими ресурсами и в какой пропорции следует получать результаты на конкретном участке, обеспечить стандарты для регулярных работ и не «задушить» компанию;
5. **Координация кросс - процессов:** методы определения приоритетов регламентации, как исключить «чёрные дыры» и дублирование функций при взаимодействии различных подразделений во время выполнения регулярных задач;
6. **Сопротивление регламентированию:** базовые причины возникновения и дополнительные «катализаторы», различные виды и симптомы для диагностики;
7. **Как предусмотреть возможные источники сопротивления:** методы предварительной оценки «поля процесса» и выявления возможных очагов и форм, методы профилактики и условия возможного положительного эффекта;



Aleksandr Fridman  
Education

8. **Как снизить сопротивление при внедрении:** последовательность процедур, позволяющих относительно безболезненно вовлечь сотрудников в процесс принятия решения;
9. **Как обеспечить долгосрочную эффективность регламентов:** виды поддержки, различные цели применения и ключевые принципы рационального обновления;
10. **Кто отвечает за регламентирование:** возможные варианты для компаний и департаментов в зависимости от размеров, этапа организационного развития, кто, за что, как и с помощью каких ресурсов должен обеспечить эффективное использование регламентов;

**Продолжительность обучения:** 1 день, 8 академических часов  
Семинар №3

**"Управление выбором подчинённых:  
синхронизация ключевых парадигм"**

*Технологии формирования единой точки зрения по концептуальным,  
для обеспечения качественной работы, вопросам*

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

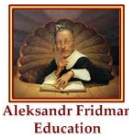
**Предпосылки к обучению**

**Что такое – хорошо, а что такое - плохо?** Мы часто недовольны тем, как подчинённые действуют в тех или иных ситуациях. Чтобы каждый раз не вступать в очевидно малосодержательные дискуссии и ограничить выбор сущностей, нужно установить единое понимание базовых для качественной работы подходов. «Парадигма»: концептуальное воззрение на какую – либо область бытия.

**Что влияет на выбор поступков?** Как в жизненных, так и в рабочих ситуациях человек делает мгновенный выбор из некоего перечня возможных поступков. Например, сотрудник может выбрать, как отнестись к вашему поручению: постараться выполнить его как можно лучше или продумать прекрасно аргументированное оправдание невозможности достижения интересующих Вас результатов. Если одной из парадигм является что-нибудь вроде «От работы пусть кони дохнут», то несложно предсказать результат его выбора.

**Парадигмы или - регламенты?** Единая аксиоматическая база не отменяет необходимости регламентации рабочих процессов, но избавляет от необходимости выхода на уровень избыточно детализированных инструкций. Сотрудники могут действовать достаточно гибко, но при этом вы можете быть уверены, что в концептуальных вопросах расхождений не будет.





Aleksandr Fridman  
Education

**Кто виноват и - что делать?** Каждый руководитель заслуживает своих подчинённых. Всё, что происходит в Вашей компании, является либо результатом Ваших действий, либо - следствием Вашего же попустительства. Хотите, чтобы Ваши сотрудники правильно мыслили? Научите их этому.

### **Вы получаете:**

1. **Одинаковую с подчинёнными «аксиоматическую базу» по наиболее важным - с точки зрения качественного подхода к работе - вопросам;**
2. **Повышение точности и эффективности системы управления;**
3. **Повышение уровня самомотивации подчинённых;**
4. **Снижение нагрузки на компетенцию «контроль» без снижения качества работы;**
5. **Эффективный инструмент для быстрой и точной оценки целесообразности пребывания сотрудника в компании;**
6. **Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления;**

### **Программа семинара**

#### **«Управление выбором подчинённых: синхронизация ключевых парадигм»**

1. **Парадигма №1:** О необходимости предварительного анализа порученной работы и методах его проведения;
2. **Парадигма №2:** Об обязательности 100% - в рамках ТЗ - выполнения порученной работы и важных практических нюансах этого очевидного;
3. **Парадигма №3:** Как – в случае их возникновения - обходиться с препятствиями и угрозами к выполнению порученной работы;
4. **Парадигма №4:** Проблема или решение, и - какую информацию должен предоставлять руководителю профессиональный подчинённый;
5. **Парадигма №5:** Что разрешено, а что запрещено, и - как отучить подчинённых от расширительного истолкования поручений;
6. **Парадигма №6:** Почему не надо играть с руководителем в «верю-не верю», что должен узнавать руководитель от подчинённого и как «повысить конструктивность дискуссий и совещаний»;



Aleksandr Fridman  
Education

7. **Парадигма №7:** О том, что и как можно и чего нельзя делать подчинённым в случае их несогласия с теми или иными условиями выполнения работы;
8. **Как начинать новую жизнь:** методы «вирусного заражения» компании единообразными парадигмами, а также анализ и профилактика возможных препятствий;

**Продолжительность:** 1 день, 8 академических часов