Ситуативное руководство
Контроль сотрудников

КОДЕКС ТЕХЭКСПЕРТ

Контроль

- Предварительный

Когда: до начала выполнения задачи,

Цель: проверка готовности сотрудника, достаточности ресурсов

- Промежуточный (по процессу)

Когда: в процессе выполнения задачи,

Цель: оценка правильности выполнения задачи, необходимости коррекции ДАННОЙ работы сотрудника

- Итоговый (по результату)

Когда: после выполнения задачи

Цель: оценка результата, необходимости коррекции аналогичных задач

Контроль – ваш пример?

1) Предварительный

Когда: до начала выполнения задачи,

Цель: проверка готовности сотрудника, достаточности ресурсов

2) Промежуточный (по процессу)

Когда: в процессе выполнения задачи,

Цель: оценка правильности выполнения задачи, необходимости коррекции ДАННОЙ работы сотрудника

3) Итоговый (по результату)

Когда: после выполнения задачи

Цель: оценка результата, необходимости коррекции аналогичных задач

Контроль – к каким сотрудникам применим?

- Предварительный

Когда: до начала выполнения задачи,

Цель: проверка готовности сотрудника, достаточности ресурсов

- Промежуточный (по процессу)

Когда: в процессе выполнения задачи,

Цель: оценка правильности выполнения задачи, необходимости коррекции ДАННОЙ работы сотрудника

- Итоговый (по результату)

Когда: после выполнения задачи

Цель: оценка результата, необходимости коррекции аналогичных задач

Правила эффективного контроля:

- Применяется с учетом уровня сотрудника
- Применяем открыто
- Завершается предоставлением обратной связи сотруднику (по участкам работы!!!)
- В случае обнаружения невыполнения – сначала выясняем причины

- Это необходимое условие развития сотрудников!!!!

Постановка задач сотрудникам

	По проблеме	По результату (контрольные параметры)	По алгоритму (инструкция)
СОДЕРЖАНИЕ БЕСЕДЫ			Описывается последовательность действий по выполнению задачи и конкретные шаги
ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЬ - СОТРУДНИК			**Р > П**
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ			**Руководитель:** За все **Сотрудник:** ??????
КОНТРОЛЬ			По выполненным шагам и их последовательности
КОГДА ЭФФЕКТИВНО			

Постановка задач сотрудникам

	По проблеме	По результату (контрольные параметры)	По алгоритму (инструкция)
СОДЕРЖАНИЕ БЕСЕДЫ			Описывается последовательность действий по выполнению задачи и конкретные шаги
ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЬ - СОТРУДНИК			**Р > П**
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ			**Руководитель:** За все **Сотрудник:** За выполнение конкретных шагов
КОНТРОЛЬ			По выполненным шагам и их последовательности
КОГДА ЭФФЕКТИВНО			Задача простая, нет времени на согласование результата, задача требует жесткого технологического решения, если сотрудник – новичок, **Д1, Д2**

Постановка задач сотрудникам

	По проблеме	По результату (контрольные параметры)	По алгоритму (инструкция)
СОДЕРЖАНИЕ БЕСЕДЫ		Описывается то, что должно получиться в результате действий, какие параметры и как должны измениться	Описывается последовательность действий по выполнению задачи и конкретные шаги
ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЬ - СОТРУДНИК		**Р = П**	**Р > П**
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ		**Руководитель:** За формулировку результата и его параметров **Сотрудник:** За выбор способа достижения результата	**Руководитель:** За все **Сотрудник:** За выполнение конкретных шагов
КОНТРОЛЬ		По конечному результату и его параметрам	По выполненным шагам и их последовательности
КОГДА ЭФФЕКТИВНО			Задача простая, нет времени на согласование результата, задача требует жесткого технологического решения, если сотрудник – новичок, **Д1, Д2**

Постановка задач сотрудникам

	По проблеме	По результату (контрольные параметры)	По алгоритму (инструкция)
СОДЕРЖАНИЕ БЕСЕДЫ	Формулируется только проблема, руководитель может высказать свое отношение к ней	Описывается то, что должно получиться в результате действий, какие параметры и как должны измениться	Описывается последовательность действий по выполнению задачи и конкретные шаги
ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЬ - СОТРУДНИК	**Р ≤ П**	**Р = П**	**Р > П**
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	**Руководитель:** ????????? **Сотрудник:** За решение проблемы	**Руководитель:** За формулировку результата и его параметров **Сотрудник:** За выбор способа достижения результата	**Руководитель:** За все **Сотрудник:** За выполнение конкретных шагов
КОНТРОЛЬ	По факту отсутствия проблемы	По конечному результату и его параметрам	По выполненным шагам и их последовательности
КОГДА ЭФФЕКТИВНО	Задача не имеет однозначного решения, высокий уровень компетенции подчиненного, **Д4**	Задача имеет несколько решений, есть время на согласование результата, мы хотим увеличить значимость сотрудника и осмысленность его деятельности, **Д3, Д4**	Задача простая, нет времени на согласование результата, задача требует жесткого технологического решения, если сотрудник – новичок, **Д1, Д2**

Постановка задач сотрудникам

	По проблеме	По результату (контрольные параметры)	По алгоритму (инструкция)
СОДЕРЖАНИЕ БЕСЕДЫ	Формулируется только проблема, руководитель может высказать свое отношение к ней	Описывается то, что должно получиться в результате действий, какие параметры и как должны измениться	Описывается последовательность действий по выполнению задачи и конкретные шаги
ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЬ - СОТРУДНИК	**Р ≤ П**	**Р = П**	**Р > П**
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	**Руководитель:** За выбор подчиненного **Сотрудник:** За решение проблемы	**Руководитель:** За формулировку результата и его параметров **Сотрудник:** За выбор способа достижения результата	**Руководитель:** За все **Сотрудник:** За выполнение конкретных шагов
КОНТРОЛЬ	По факту отсутствия проблемы	По конечному результату и его параметрам	По выполненным шагам и их последовательности
КОГДА ЭФФЕКТИВНО	Задача не имеет однозначного решения, высокий уровень компетенции подчиненного, **Д4**	Задача имеет несколько решений, есть время на согласование результата, мы хотим увеличить значимость сотрудника и осмысленность его деятельности, **Д3, Д4**	Задача простая, нет времени на согласование результата, задача требует жесткого технологического решения, если сотрудник – новичок, **Д1, Д2**

Стили руководства

Директивный (инструктирующий). Этот стиль руководства, характеризующийся высоким уровнем контроля начальника за подчиненными, четкой постановкой приказов, высоким уровнем наказания сотрудника за ошибку. Данный стиль эффективен при решении кризисных задач, требующих быстрых и однозначных действий, хорошо применим к неуживчивым работникам.

Разъясняющий стиль предполагает предоставление возможности сотрудникам проявить инициативу и высказать свои мысли. Руководитель проводит постоянные совещания с сотрудниками, помогает и наставляет при решении сложных задач. Уровень контроля высокий. Стиль хорош в отношении инициативных молодых сотрудников, готовых развиваться в профессии.

Поддерживающий (развивающий) стиль руководства нацелен на помощь сотруднику, степень контроля минимальная. Эффективен как ситуационный подход к руководству в сочетании с другими стилями. «Метод кнута и пряника» - сочетание дружеского и авторитарного стилей.

Делегирующий (эталонный) стиль предполагает полную свободу решения задач сотруднику, вся ответственность за выполнение также лежит на подчиненном. Этот стиль руководства применим только к высококвалифицированному персоналу с большой долей мотивации.

Инструктирующий стиль управления (S1)

« Нужно ….. **КАК** это сделать. /
Что будешь делать – повтори. /
Промежуточные точки контроля. /
(Почему? – У нас так принято.)»

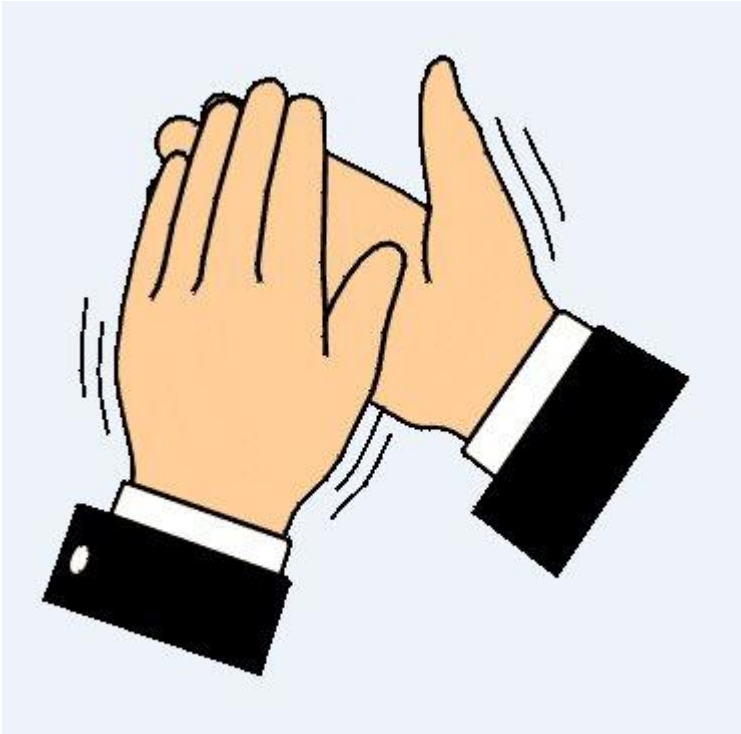
Убеждающий / разъясняющий стиль управления (S2)

«Нужно …. / **для** …… / Как будешь делать? / Контроль по крупным промежуточным точкам.»

Развивающий стиль управления (S3)

«Нужно …. / **Какие есть вопросы? Справишься? /** сделаешь – позвони.»

Делегирующий стиль управления (S4)

« Нужно …. + **новая часть задачи**. / Поможешь? Потом расскажи как прошло»

Спасибо за внимание!!!