

АО «АВТОВАЗ»  
Управление развития компетенций дилеров  
«ЛАДА-Академия»

# РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

«Подбор и управление персоналом»

Участник: .....

Тренер: .....

Тел.: ..... E-mail: .....

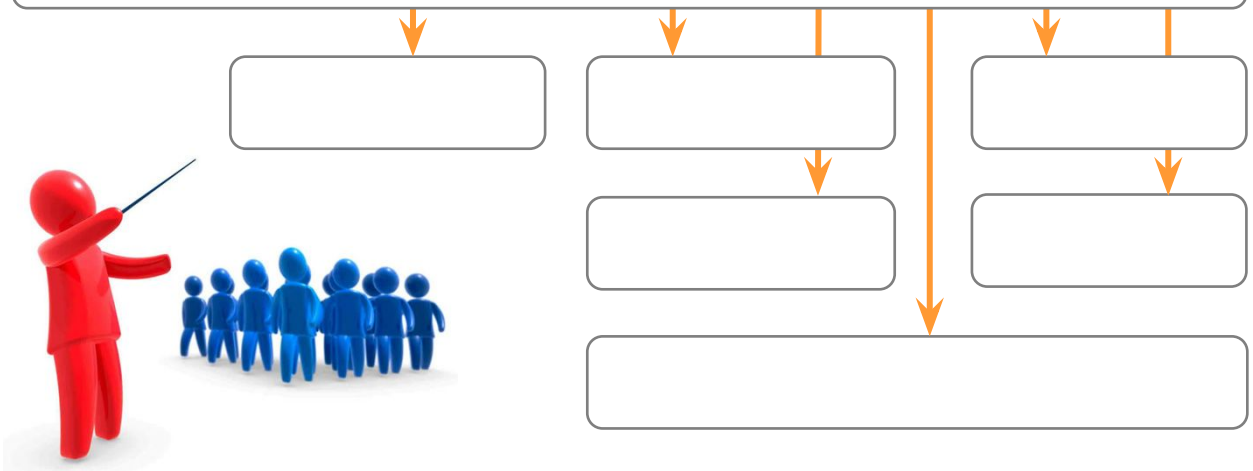
Дата: ..... Город .....



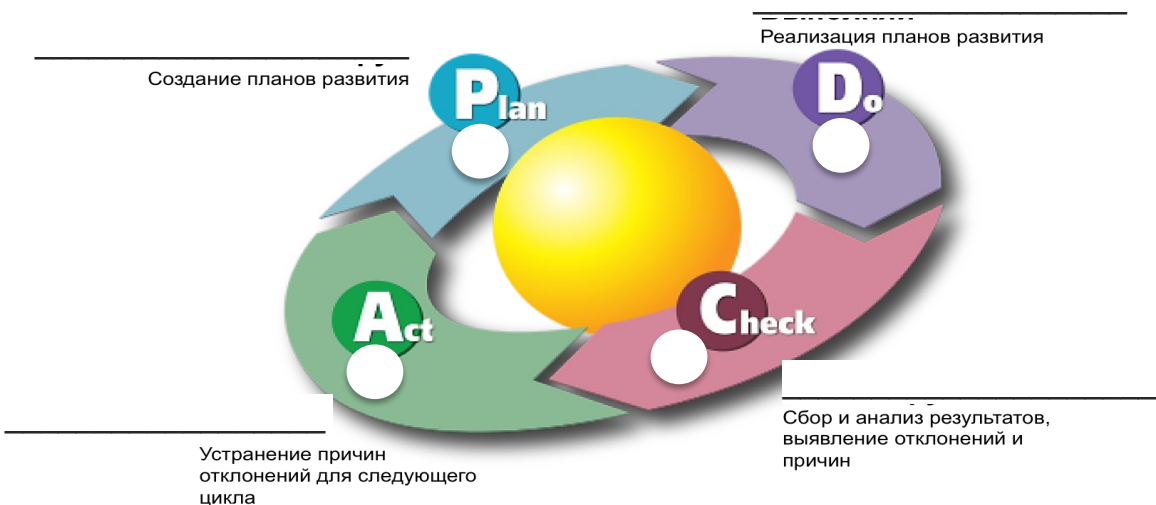
\_\_\_\_\_ – это категория работников, действующие на основании законов и / или нормативных актов, которые вправе принимать решения по управленческим вопросам с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива.

\_\_\_\_\_ - это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей

## ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ



## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЦИКЛ РАЗВИТИЯ ДЕМИНГА – ШУХАРТА (PDSA)





\_\_\_\_\_ – это целенаправленное и организационное воздействие на людей, для достижения поставленных целей и задач организации

\_\_\_\_\_ – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников (сотрудников), а также работающих собственников, учредителей и совладельцев

### **Основные признаки «персонала»:**

- наличие действующего трудового договора /контракта
- обладание определенными качественными характеристиками, которые необходимые сотруднику для полноценного выполнения своих должностных обязанностей в рамках трудового договора
- утвержденная система оплаты труда/мотивации за выполненную им работу



### **ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

\_\_\_\_\_ (лат. - начало, основа) – это объективно существующее условие, которое нельзя нарушать в практической деятельности во избежание проявления нежелательных последствий, а именно:

- у каждого исполнителя есть только один руководитель (иерархия)
- каждое управленческое решение законно и подкреплено документально
- каждое действие должно иметь ясную и определенную (измеримую) цель
- каждое поручение соответствует возможностям и полномочиям исполнителя
- замещение отсутствующих должно решаться автоматически
- у каждого поручения есть ответственный
- любое поручение имеет систему мотивации и точку контроля

## **КТО УПРАВЛЯЕТ ИЛИ КТО ИМЕЕТ ПРАВО УПРАВЛЯТЬ ПЕРСОНАЛОМ**

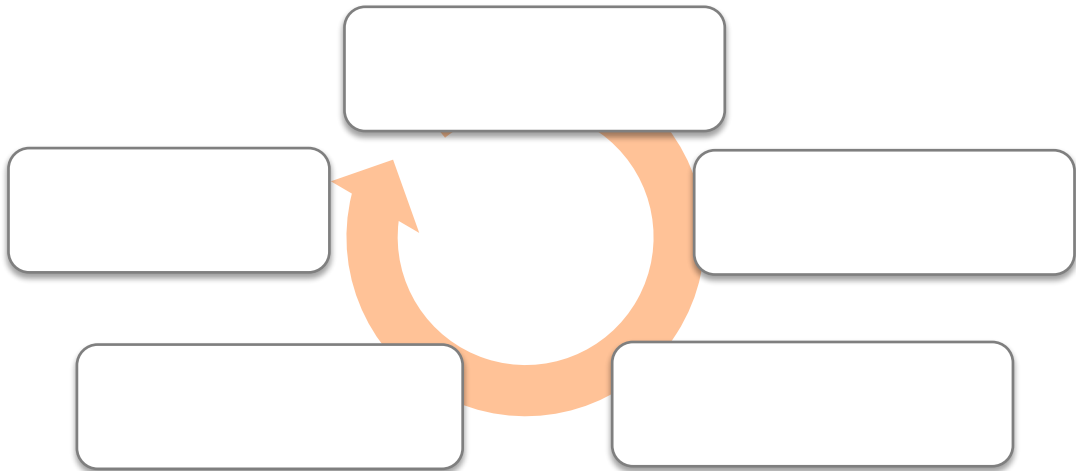


Стратегия (др.-греч. *στρατηγία* — «искусство полководца») — общий и недетализированный план действий, определяющий сроки, приоритеты, ресурсы и последовательность шагов по достижению поставленной цели организации

Тактика — это способы или инструменты реализации стратегии, которые подчинены основной цели организации

Вариант стратегии	ДОСТОИНСТВА 😊	НЕДОСТАТКИ ☹️
Стратегия продвижения «Только свои кадры»		
Стратегия удержания «Ротация кадров»		
Стратегия найма «Переманиваем лучших»		
Стратегия «Возраст / Опыт имеет значение»		

## КЛАССИЧЕСКИЙ ЦИКЛ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКА ВНУТРИ КОМПАНИИ



\_\_\_\_\_ = ( \_\_\_\_\_?) = квалификация, т.е. знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных и профессиональных обязанностей

\_\_\_\_\_ = ( \_\_\_\_\_?) – это эффективная и ожидаемая работодателем модель поведения сотрудника (навыки, способности), которую он регулярно демонстрирует на своем рабочем месте

*Уровень компетенций (профессионализм) сотрудника должен соответствовать установленным в Компании стандартам и нормам*

### При оценке уровня компетенции кандидата/сотрудника не учитываются:

- знания, которыми он обладает, но не использует в работе
- имеющиеся навыки, которые не проявляются в процессе деятельности

**МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ** – это полный набор критериев / компетенций и поведенческих индикаторов для каждой целевой группы сотрудников:

1. « \_\_\_\_\_ » – это компетенции, которые охватывают общие стандарты поведения для всех сотрудников Компании независимо от занимаемой должности
2. « \_\_\_\_\_ » – это ключевые /минимально необходимые компетенции, которые отражают специфику деятельности, относящейся к функциональным особенностям группы должностей
3. « \_\_\_\_\_ » – это компетенции, которые включают в себя конкретные знания и навыки, необходимые для эффективной работы на конкретной должности



\_\_\_\_\_ – это стандарты поведения (умения и навыки), которые проявляются в действиях сотрудника здесь и сейчас,

Каждая компетенция – это набор родственных поведенческих индикаторов

Комп-ция	Описание компетенции	Поведенческие индикаторы
<b>ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ</b>	<p>Умение ставить амбициозные цели и достигать запланированных результатов в установленные сроки.</p> <p>Настойчивость и энергичность в достижении результата.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко формулирует видение запланированного результата, критерии его достижения.</li> <li>• Действует целенаправленно.</li> <li>• Подчиняет свои действия работе на результат, самостоятельно их контролирует и корректирует.</li> <li>• Настойчив. Преодолевает возникающие трудности.</li> <li>• Проявляет инициативу, необходимую для получения результата.</li> <li>• Оценивает свою эффективность по достигнутому результату, а не по количеству затраченных усилий.</li> <li>• Берет на себя ответственность за неуспех.</li> <li>• Стремится к выдающимся результатам в работе. Ставит амбициозные цели перед собой.</li> </ul>

### **АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Компетенция	Критерии	Метод	Сравнение

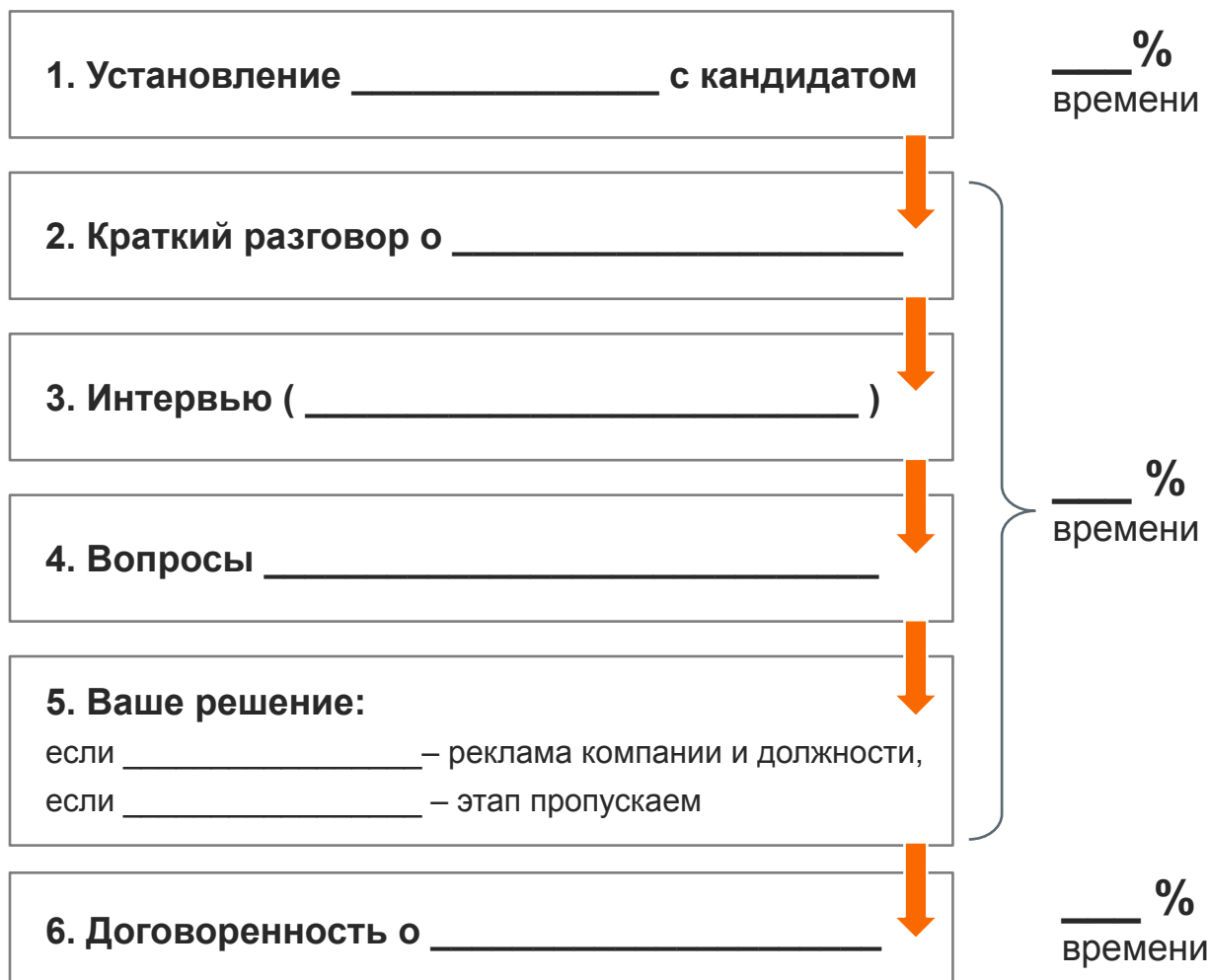
***Важно! Одинаковые условия, единый стандарт для всех кандидатов!***

Метод	Достоверность, %	
Ситуационные задания		
Профессиональные тесты		
Тесты когнитивных (психологических) способностей		
Оценка эффективности работы (KPI)		
Современные личностные опросники		
Биографические данные. Резюме		
Рекомендации		
Интервью (традиционное собеседование)		

## МЕТОД ПРОВЕДЕНИЯ СТАНДАРТНОГО ИНТЕРВЬЮ

<b>C</b> ontent	Выяснить _____ ситуации <i>что? где? когда? почему? действующие лица?</i>
<b>A</b> ction	Выяснить _____ кандидата <i>этапы? с чего начали? развитие событий? ... а что было дальше? процедура?</i>
<b>R</b> ole	Оценка кандидатом _____, сложностей <i>личный вклад? самое трудное? какие выводы сделали?</i>
<b>E</b> ffect	Выяснить _____ результат <i>удалось завершить? последствия для компании? отзывы других действующих лиц?</i>

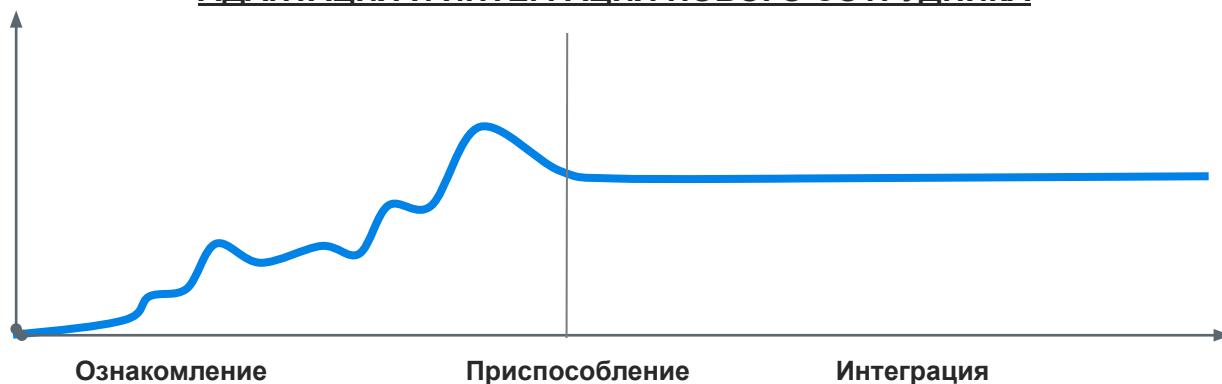
## СТРУКТУРА ПРОВЕДЕНИЯ СТАНДАРТНОГО ИНТЕРВЬЮ



## ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ДЛЯ ТРУДОУСТРОЙСТВА

- Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность (свидетельство о рождении, паспорт своей страны и разрешение на пребывание в России для выходцев из других государств и т. п.).
- Трудовая книжка (если это 1-е трудоустройство, оформляет работодатель)
- Страховое свидетельство пенсионного страхования (СНИЛС).
- Документы воинского учёта (для военнообязанных или призывников).
- Диплом об образовании (если работа требует спец.подготовки и знаний).
- Медицинская справка (в случае принятия на работу несовершеннолетних или если это работа в сфере общепита).
- Свидетельство о присвоении ИНН.

## АДАПТАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ НОВОГО СОТРУДНИКА



## ШАБЛОН ПЛАНА «АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА»

<b>ВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ,</b>	<b>СПЕЦИФИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ:</b>	<b>НЕВАЖНАЯ ИНФОРМАЦИЯ</b>
При отсутствии которой работа невозможна или существенно затруднена	Способы действий, работа в системах, рабочие принципы взаимодействия	Мнения, незначимые истории, условно «неправильные» способы, тривиальная информация



## ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ПОДЧИНЁННОГО



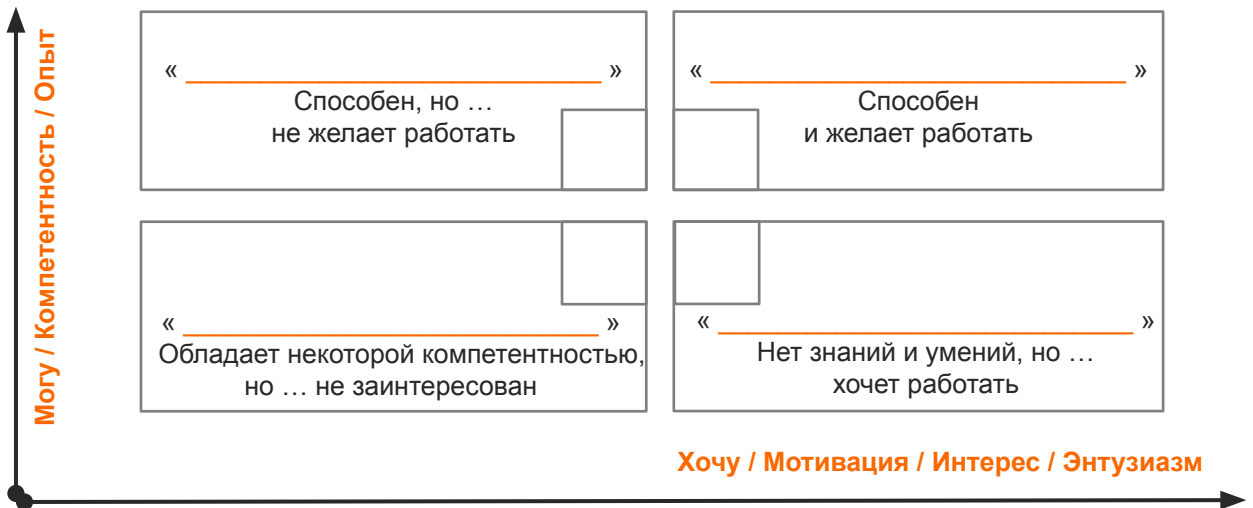
### КВАЛИФИКАЦИЯ ( \_\_\_\_\_ ):

- \_\_\_\_\_ – достаточные для выполнения задачи
- \_\_\_\_\_ = часта выполнения похожей задачи
- \_\_\_\_\_ – «техническая» готовность к выполнению задачи

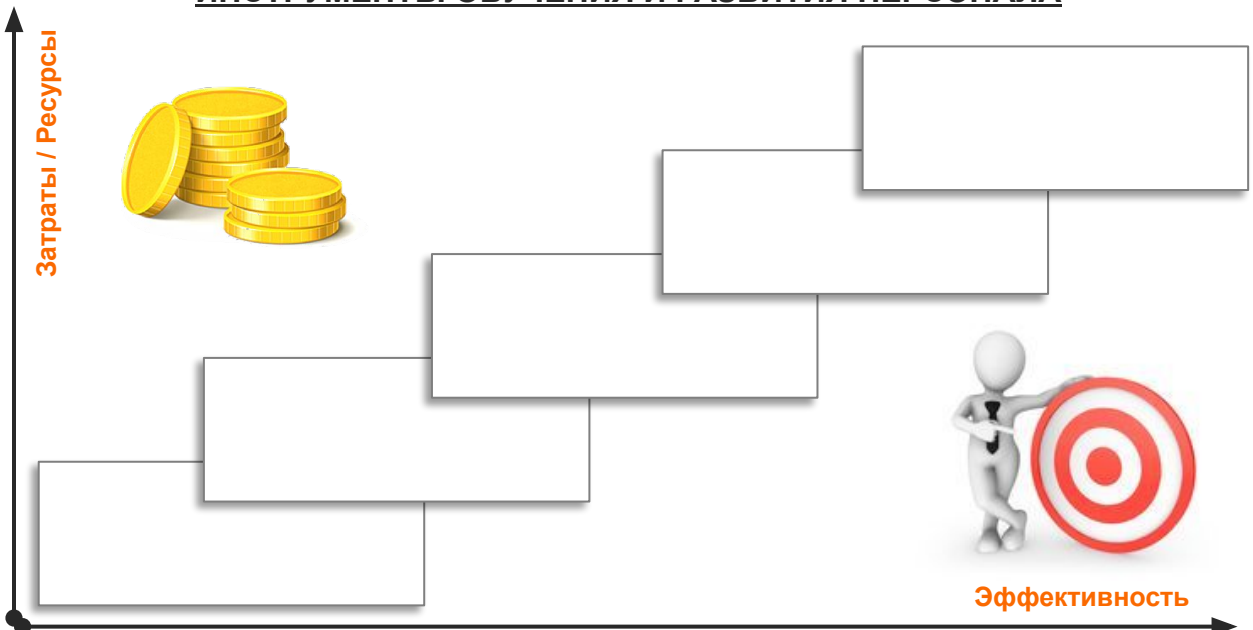
### ЖЕЛАНИЕ ( \_\_\_\_\_ ):

- Личная \_\_\_\_\_ на результат
- \_\_\_\_\_ в своих силах / страх
- \_\_\_\_\_ в процесс

## СТАДИИ ЗРЕЛОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ, Р – (performer, исполнитель)



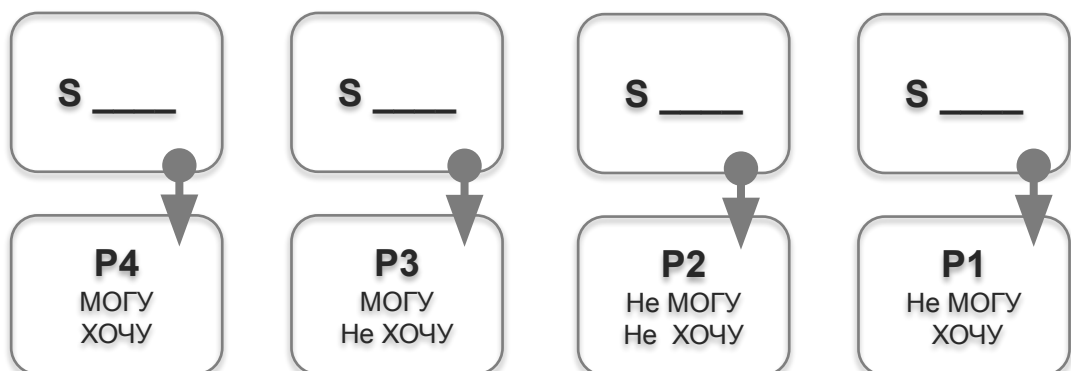
## ИНСТРУМЕНТЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА



## СТИЛИ СИТУАЦИОННОГО РУКОВОДСТВА, S – (Leadership style)

Ориентация на людей ↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>«ВДОХНОВИТЕЛЬ»:</b> поддержка сотрудников, мотивирование</li> <li>- сам активно участвует в процессе (часть команды)</li> <li>- делится идеями и выступает в роли фасилитатора / модератора</li> <li>- чаще соглашается с предложениями сотрудников</li> <li>- решения принимаются руководителем на основе рекомендаций или вариантов предложенных подчиненными</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>«НАСТАВНИК / ПОМОЩНИК»</b></li> <li>- подводит к решению и дает возможность для прояснения, запрашивает идеи и предложения от сотрудника</li> <li>- коучинговые сессии</li> <li>- окончательные решения принимаются руководителем, но они обсуждаются, подробно объясняются и разжевываются</li> <li>- общение всегда двустороннее</li> </ul>
	« _____ » <b>S3</b>	<b>S2</b> « _____ »
	« _____ » <b>S4</b>	<b>S1</b> « _____ »
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>«ДАРЯЩИЙ СВОБОДУ»</b></li> <li>- лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды</li> <li>- предоставляет подчиненным практически полную свободу как в принятии отдельных решений, так и в выборе способов достижения результатов</li> <li>- объяснения и разъяснение задач минимальны</li> <li>- максимальное доверие исполнителям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>«НАДЗИРАТЕЛЬ»:</b> лидер постоянно и пошагово контролирует сотрудника и сам процесс</li> <li>- лидер все решения принимает сам</li> <li>- лично определяет роли и задачи для сотрудников</li> <li>- задачи ставятся без объяснений и мотивации (инструкции)</li> <li>- общение в основном одностороннее: Босс говорит, остальные слушают</li> <li>- *при этом часть работы делает сам!!!</li> </ul>
	Ориентация на задачу →	

### «МАТРИЦА ПОДБОРА» СТИЛЯ СИТУАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ





(от лат. *move* — побуждение к действию, *moveo* – двигать)

\_\_\_\_\_ – это материальный предмет или явление, которое имеет в данной ситуации особое значение для сотрудника и активизирует его поведение в силу выгоды обладания (потери) им для достижения цели

\_\_\_\_\_ – это динамический процесс побуждения сотрудников к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации

<b>ПЛЮСЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Работает долго и даже в отсутствие Босса</li> <li>- Улучшает общий климат в команде</li> <li>- Способствует росту результативности</li> <li>- Способствует ускоренному обучению и развитию</li> <li>- Способствует инициативе в принятии ответственности</li> </ul>
<b>МИНУСЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Требуется время, на установление доверительных отношений</li> <li>- Персональный подход к выбору мотиваторов</li> <li>- Дорого (деньги+ время)</li> </ul>
<b>Когда и Для чего применять?</b>	- ВСЕГДА!!!
<b>Что делать, чтобы работало ВСЕГДА?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ввести измеримые критерии результата (KPI)</li> <li>- Вовлечь исполнителя в разработку и формулировку (KPI)</li> <li>- Всегда измерять результат и давать обратную связь исполнителю + публичная огласка достижений</li> <li>- Персональный подход</li> </ul>

**Цель: Показать ценность сотрудника и достигнутого им результата**

<b>ПЛЮСЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Быстро и Дешево</li> <li>- Действенно (при наличии власти и авторитета*)</li> <li>- Решает проблему неисполнения</li> </ul>
<b>МИНУСЫ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкая результативность</li> <li>- Высокая текучесть кадров / Нездоровый климат в коллективе</li> <li>- Приписки - Необходимость постоянного контроля</li> <li>- Несамостоятельность исполнителей</li> </ul>
<b>Когда и Для чего применять?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нарушение правил и дисциплины</li> <li>- Халатное отношения к работе</li> <li>- Угроза «безопасности» / срыва сроков</li> </ul>
<b>Что делать, чтобы работало ВСЕГДА?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ввести измеримые критерии результата (KPI)</li> <li>- Вовлечь исполнителя в разработку и формулировку (KPI)</li> <li>- Критерий неизбежности наказания (живые примеры!)</li> <li>- Всегда измерять результат и давать обратную связь исполнителю + конфиденциальное наказание</li> </ul>

**Цель: Показать последствия для сотрудника, если результат не будет достигнут**

## СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (мотиваторы)

	<b>Плюсы</b>	<b>Минусы</b>
« — — — —»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Универсально, просто, удобно</li> <li>– Сотрудники могут распоряжаться деньгами сразу и полностью</li> <li>– Прозрачная система начисления + прописано в договоре при найме на работу</li> <li>– Позволяет учитывать личный вклад и квалификацию сотрудников.</li> <li>– При сдельной системе оплаты, чаще всего увеличивается объем продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Со временем происходит привыкание</li> <li>– Каждый раз сума поощрения повышается</li> <li>– Дополнительная налоговая нагрузка на предприятие</li> <li>– возможен поиск альтернативного работодателя</li> <li>– Надбавки не всегда понятны сотруднику (спонтанные премии и начисления)</li> <li>– Ограниченные ресурсы (ФОТ/Бюджет)</li> </ul>
« — — —»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сплочение коллектива</li> <li>– Позитивная атмосфера в организации</li> <li>– Чувство сопричастности сотрудников к общему делу</li> <li>– Не требует больших материальных затрат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Долгое ожидание эффекта</li> <li>– Сложно подобрать инструменты</li> <li>– Нет универсального способа</li> <li>– Сложно измерить силу воздействия</li> </ul>

## МЕТОДЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### КРИТЕРИИ МОТИВИРУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА:

«\_\_\_\_\_» – сотрудник должен иметь возможность самостоятельно посчитать свою зарплату

«\_\_\_\_\_» – сотрудник должен иметь возможность управлять зарплатой, влиять на каждый показатель

«\_\_\_\_\_» – сотрудник должен знать, откуда берутся данные и то, что они объективны

«\_\_\_\_\_» – она не должна меняться задним числом и вызывать доверие

«\_\_\_\_\_» – она должна зависеть от личных достижений сотрудника и достижений его отдела

# ТИПЫ МОТИВАЦИОННЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ СОТРУДНИКОВ

(методика профессора В.И. Герчикова)

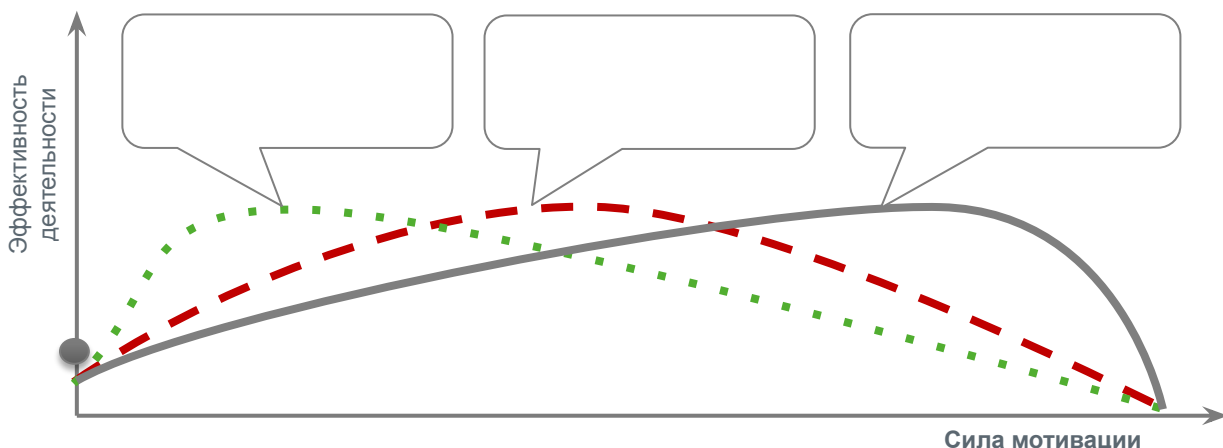
<p><b>M1</b> « _____ »</p> <p>основной мотив/стимул для сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обеспечение его экономической безопасности</li> <li>- все поступки продиктованы экономической целесообразностью</li> <li>- время – деньги</li> </ul> <p>инструмент влияния руководителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- материальное вознаграждение!!!</li> <li>- угроза материальному благополучию</li> <li>- Штрафы</li> </ul>	<p><b>M2</b> « _____ »</p> <p>основной мотив/стимул для сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- чувство принадлежности к группе, которую он считает значимой для себя</li> <li>- уважение, симпатия, признание его авторитета и профессионализма</li> </ul> <p>инструмент влияния руководителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование командного духа и позитивных отношений в коллективе</li> <li>- возможность приобрести /сохранить ценные для него отношения в группе</li> </ul>
<p><b>M4</b> « _____ »</p> <p>основной мотив/стимул для сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация его интеллектуального, профессионального потенциала</li> <li>- возможность приобретать новые знания и профессиональный опыт</li> <li>- карьерные перспективы</li> </ul> <p>инструмент влияния руководителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- создание условий, для реализации потенциала</li> <li>- обеспечивать профессиональный рост</li> </ul>	<p><b>M3</b> « _____ »</p> <p>основной мотив/стимул для сотрудника:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- четкое понимание смысла и значимости профессиональной деятельности</li> <li>- ему необходимо знать, что он вносит вклад в реализацию достойных целей</li> <li>- принципиально важно самостоятельно принимать решения и обеспечить свободу действий</li> </ul> <p>инструмент влияния руководителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вовлекать в процесс принятия решений</li> <li>- давать возможность самостоятельно принимать решения + ответственность</li> </ul>

## МАТРИЦА ПРИМЕНЯЕМОСТИ МОТИВАТОРОВ

Виды мотивационного воздействия	« М _____ »	« М _____ »	« М _____ »	« М _____ »
<b>Негативные</b> (наказания, угрозы)	Применимы в денежной форме	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Запрещены
<b>Денежные</b>	Основные	Не работают	Применимы	Применимы
<b>Натуральные</b> (покупка или аренда жилья, автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы при целевой договоренности
<b>Моральные</b>	Запрещены	Основные	Не работают	Применимы
<b>Патернализм</b> (забота о работнике)	Запрещены	Применимы	Запрещены	Запрещены
<b>Организационные</b> (содержание, условия и организация работы)	Не работают	Не работают	Применимы	Основные
<b>Карьера, развитие</b>	Применимы	Не работают	Применимы	Основные
<b>Участие в управлении</b>	Не работают	Применимы	Основные	Применимы

## ЗАКОН «ОПТИМУМА МОТИВАЦИИ» = для наилучших результатов наиболее благоприятен средний уровень мотивации

Роберт Йеркс и Джон Додсон, 1908 г.



### ПРИМЕР РЕЙТИНГА МОТИВАТОРОВ:

Мнение руководителей	Ваше мнение	Мнение сотрудников
1. Хорошая зарплата		
2. Надежность рабочего места		
3. Возможность развития и карьерного роста		
4. Хорошие условия работы		
5. Интересная работа		
6. Личная симпатия руководителей к сотрудникам		
7. Тактичный подход к дисциплинарным вопросам		
8. Высокая оценка выполненной работы		
9. Систематическая помощь в решении личных проблем		
10. Чувство причастности ко всему происходящему		

### ВЫВОДЫ. ПАРАДОКСЫ МОТИВАЦИИ



- удовлетворенная потребность не является \_\_\_\_\_ мотивации
- источники удовлетворенности и неудовлетворенности \_\_\_\_\_
- есть несколько способов удовлетворить \_\_\_\_\_ потребность
- между \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ нет однозначной зависимости
- \_\_\_\_\_ всегда получает то, за что награждает самые сильные мотиваторы часто очень простые и почти ничего не стоят
- разговор о мотивации \_\_\_\_\_ !



\_\_\_\_\_ – это конкретный (однозначный) и всегда четко описанный желаемый результат, на который преднамеренно направлен весь процесс

Цель всегда лежит за пределами \_\_\_\_\_, т.е. процесса ее достижения

**SPECIFIC** ( \_\_\_\_\_ ):

Что? Для кого? Как? В каком виде? Шаблон /образец ...

**MEASURABLE** ( \_\_\_\_\_ ):

Сколько? Система, шкала оценки + единицы измерения...

**AGREED** ( \_\_\_\_\_ ):

Зачем это надо для участника? Мотивация. Продажа идеи ...

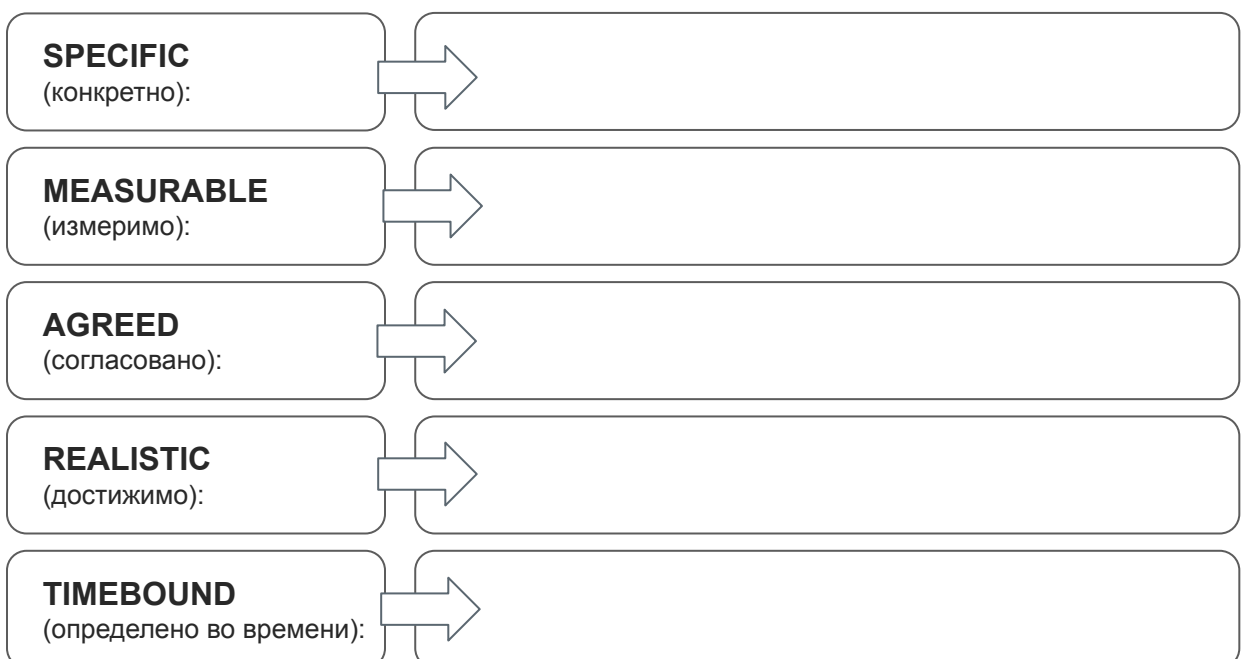
**REALISTIC** ( \_\_\_\_\_ ):

Кто? (люди / участники процесса, их знания, квалификация и полномочия).  
Ресурсы (оборудование, время, деньги) ...

**TIMEBOUND** ( \_\_\_\_\_ ):

Когда? Продолжительность, срок наступления результата, учет рисков (запас времени, если что-то изменится?) ...

## ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ SMART



## ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ (#1):

### ИТОГОВЫЙ ПО РЕЗУЛЬТАТУ»



плюсы	минусы	применение
<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительная экономия времени</li> <li>– стимул развития самостоятельности подчиненного</li> <li>– высокий уровень мотивации подчиненного</li> <li>– простота и четкость определения контрольных точек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– риск не выполнения задачи</li> <li>– риск появления ошибок (дисциплина, квалификация сотрудника)</li> <li>– риск ошибки из-за некорректно поставленной задачи (SMART)</li> <li>– сотрудник боится спросить и тормозит процесс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цели не выше средней сложности или сложные цели при низком уровне рисков</li> <li>– повторные /шаблонные задачи</li> <li>– подчиненный лоялен и замотивирован</li> <li>– достаточный уровень квалификации подчиненного</li> </ul>

### «ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ»



плюсы	минусы	применение
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сохраняются все плюсы контроль «по результату»</li> <li>– Возможность корректировки движения к цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Несколько больше временные затраты</li> <li>– Невозможность корректировки при значительном отклонении от направления достижения цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Универсальный и цель может быть любой при соблюдении всех условий предыдущего пункта</li> </ul>

### «ПО КЛЮЧЕВЫМ ТОЧКАМ»



плюсы	минусы	применение
<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность корректировки</li> <li>– четкость контроля</li> <li>– тщательное наблюдение за работой подчиненного</li> <li>– Возможность одновременного наставничества</li> <li>– возможности анализа эффективности процессов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– больше временные затраты</li> <li>– Необходимо определять ключевые результативные точки, что не всегда легко сделать однозначно</li> <li>– Не поощряется высокая степень самостоятельности подчиненного</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– четко структурированные цели, разделенные на подзадачи</li> <li>– при недостаточном профессиональном уровне или уровне дисциплины подчиненного</li> <li>– если необходимо обнаружить сбой в бизнес-процессах</li> <li>– оценка потребности в обучении</li> <li>– при коучинге (наставничестве)</li> </ul>



## ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ (#2)

### «ПЕРИОДИЧЕСКИЙ»



плюсы	минусы	применение
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Легкость корректировки</li> <li>– Четкость контроля, более тщательное наблюдение за работой подчиненного</li> <li>– Возможность одновременного частичного наставничества</li> <li>– Хорошие возможности для анализа эффективности процессов и их составных частей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Больше временные затраты</li> <li>– Необходимо определять ключевые результативные точки, что не всегда легко сделать однозначно</li> <li>– Не поощряется высокая степень самостоятельности подчиненного</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Все что выше +</li> <li>– В случае однородности и прогнозируемости процесса работы</li> </ul>

### «ВЫБОРОЧНЫЙ»



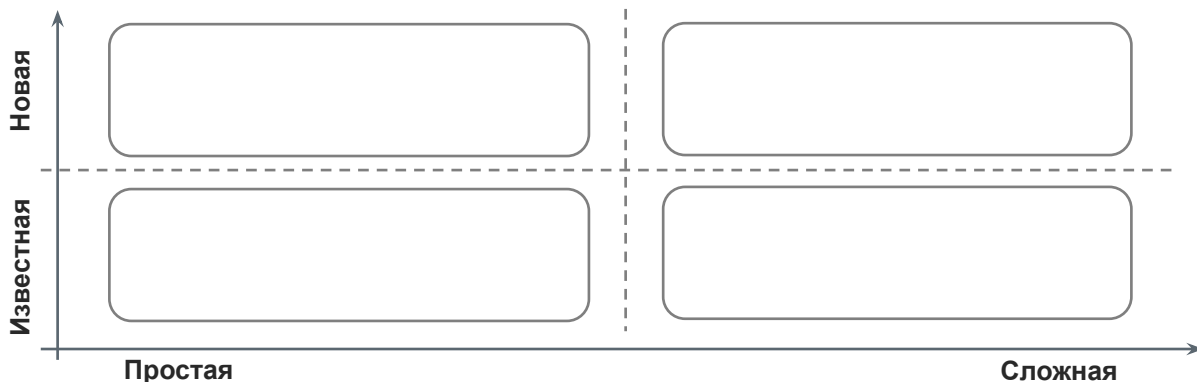
плюсы	минусы	применение
<ul style="list-style-type: none"> <li>– получение неподготовленного/ объективного результата</li> <li>– хороший уровень подконтрольности сотрудников</li> <li>– возможность контроля соблюдения технологий и рациональности использования рабочего времени</li> <li>– простота выбора контрольных точек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демотивация сотрудников, (недоверие)</li> <li>– ошибки выборки результатов не вполне объективную картина текущей ситуации</li> <li>– иногда требуется дополнительный ресурс (контролеры, которых не знают в лицо)</li> <li>– этические спорные моменты (например, при организации прослушивания)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необходимость «держать людей в тонусе»</li> <li>– неуверенность в профессионализме или дисциплинированности сотрудников</li> <li>– подготовка к процессу обучения, выявление проблемных зон</li> <li>– используется при контроле за работой персонала рядового уровня</li> </ul>

### «ПРОЦЕССНЫЙ» «ПОСТОЯННЫЙ»



плюсы	минусы	применение
<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность в полном объеме оценить навыки сотрудника</li> <li>– возможность контроля соблюдения технологий</li> <li>– возможность точного определения необходимого объема последующего обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительные временные затраты</li> <li>– может восприниматься сотрудником как недоверие</li> <li>– может провоцировать несамостоятельность и уход от личной ответственности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необходимость обучения, коучинга</li> <li>– необходимость найти слабое место в процессе</li> <li>– сомнения в квалификации сотрудника</li> <li>– необходимо очень четко и грамотно строить сценарий подобных ситуаций, если предполагается процессный контроль работы с клиентом</li> </ul>

## КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВЫХ ЗАДАЧ. (T - Task, Target)



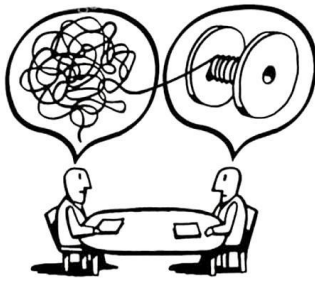
### ПРИМЕНИМОСТЬ МЕТОДИК КОНТРОЛЯ

Сотрудник	Тип задачи	№ вида контроля (ваше мнение)	№ вида контроля (рекомендация)
<b>P1</b> Не МОГУ ХОЧУ	(T1) простая известная		
	(T2) простая новая		
	(T3) сложная известная		
	(T4) сложная новая		
<b>P2</b> Не МОГУ Не ХОЧУ	(T1) простая известная		
	(T2) простая новая		
	(T3) сложная известная		
	(T4) сложная новая		
<b>P3</b> МОГУ Не ХОЧУ	(T1) простая известная		
	(T2) простая новая		
	(T3) сложная известная		
	(T4) сложная новая		
<b>P4</b> МОГУ ХОЧУ	(T1) простая известная		
	(T2) простая новая		
	(T3) сложная известная		
	(T4) сложная новая		

### ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ КОНТРОЛЯ:



- \_\_\_\_\_ контроля
- Выбрана \_\_\_\_\_ техника контроля
- Контроль \_\_\_\_\_ «инцидентам»
- Контроль только \_\_\_\_\_ участка работ
- Контроль ради \_\_\_\_\_
- Контроль из-за \_\_\_\_\_ к сотруднику
- \_\_\_\_\_ контроль всех и всего!



\_\_\_\_\_ (О.С.) — от англ. *feedback* («фидбэк», «обратная подача») форма коммуникации с сотрудником в виде отзыва, комментария на произошедшее действие или событие

**О.С.** — это оценка поведения человека в прошлом с целью изменения его поведения в будущем

*!!! Не путайте О.С. с \_\_\_\_\_ или \_\_\_\_\_ т.е. эмоциональной оценкой личности человека независимо от результатов его работы*

**«ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ / ПОЗИТИВНАЯ  
О.С.»**

*всегда прилюдно!!!*

**«КОНСТРУКТИВНАЯ /  
РАЗВИВАЮЩАЯ О.С.»**

*всегда наедине и только тогда,  
когда эмоции уже погашены!!!*

### **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ:**

- \_\_\_\_\_ – основанная на конкретных примерах и фактах
- \_\_\_\_\_ и своевременная – всегда после завершения действия
- \_\_\_\_\_ – предлагает варианты поведения / работы, которые Вы хотите видеть в будущем
- \_\_\_\_\_ на последствиях поведения, как они влияют на других, на рабочий процесс в целом
- \_\_\_\_\_ – не высказывайте суждений и оценивайте не человека, а специалиста и выполненную им работу/задание
- \_\_\_\_\_ – Я думаю, Я чувствую...

## АЛГОРИТМ ПОДАЧИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1. Попросите сотрудника \_\_\_\_\_ результаты своей работы:

2. Обозначьте \_\_\_\_\_ действия сотрудника:

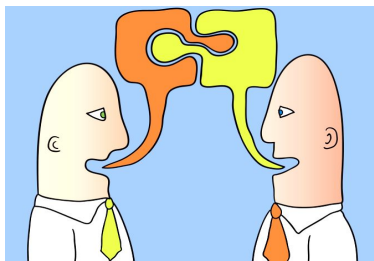
3. Объясните, в чем именно есть \_\_\_\_\_ :

4. Уточните у него \_\_\_\_\_ исправления\*  
ситуации.

5. \*Если нет варианта, то предложите свой по \_\_\_\_\_ :

6. Обязательно \_\_\_\_\_ плана действий:

**Всегда начинайте и заканчивайте встречу на позитивной ноте!**



### КАК ПРИНИМАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

- Будьте позитивно настроены
- Избегайте оборонительной позиции
- Внимательно слушайте, а лучше записывайте
- Задавайте вопросы для четкого понимания
- Просите привести примеры
- Суммируйте полученную информацию
- Скажите «СПАСИБО»
- Подумайте что и как можно улучшить

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение качественно и в оговоренные сроки.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** – это передача подчиненному ответственности и полномочий для выполнения задачи, не входящей в круг его должностных обязанностей.

*«Прямое делегирование» – это процесс передачи и приема полномочий от руководителя к подчинённому.*

*«Обратное делегирование» – возврат поставленной задачи руководителю в случае угрозы ее не выполнения.*

### МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА



**Важно:**

**Срочно:**

### ЧТО МОЖНО И ЧТО НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ?

***Это делегируют всегда:***

***Делегировать не стоит:***

## АЛГОРИТМ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

1
2
3
4
5

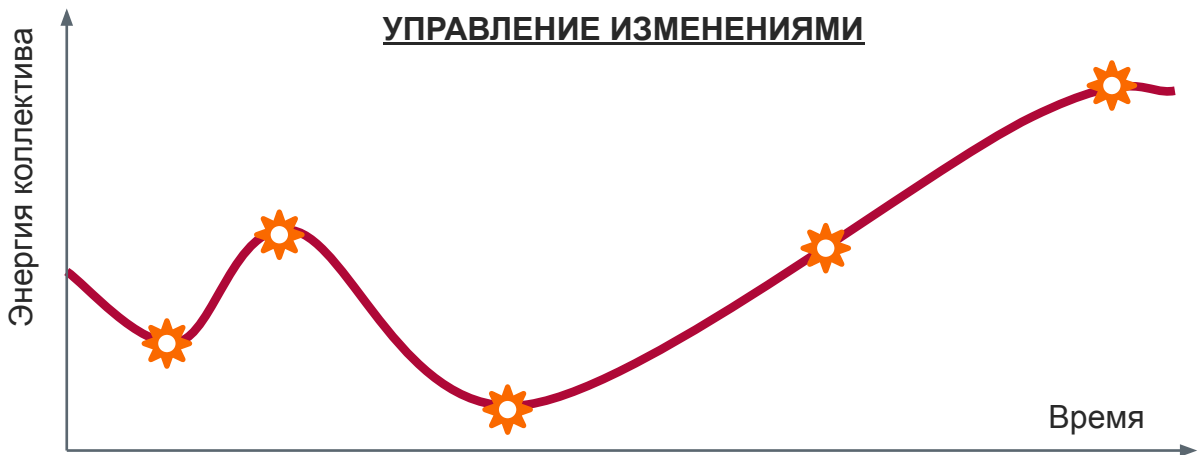
### ЧТО ДАЕТ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ? «ЗА» / «ПРОТИВ»

<i>Сотрудник:</i>	<i>Руководитель:</i>

### УСЛОВИЯ УСПЕХА ПРОЦЕССА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

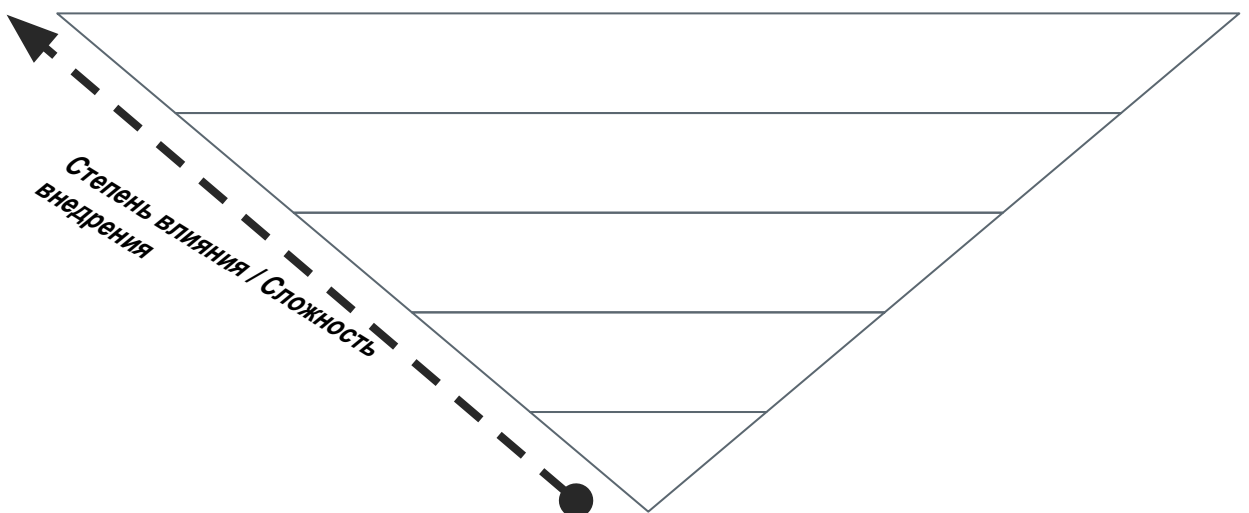
- Стороны готовы к процессу передачи и приема полномочий разделения ответственности за результат;
- Лучше дать «цельное» и персональное одному сотруднику человеку, чем разбивать его на несколько частей разным исполнителям;
- Процесс делегирования это всегда SMART;
- Исполнитель обязательно имеет две составляющих успеха: полномочия и четкая зона ответственности;
- Делегируйте только те вопросы, которые заведомо имеют решение.

## УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ



Предчувствия, обеспокоенность	Шок, страх	Сопротивление, неприятие	Рациональное принятие, раздражение	Эмоциональное принятие, печаль	Открытость и вовлеченность
Что необходимо поменять...	Предоставить информацию и факты	Вытерпеть проявление гнева	Настоять на необратимости изменений	Уверенно проводить изменения и перестановки	Обдумывать возможные сценарии развития
Открытая и четкая информация о необходимости изменений	Открытое обсуждение возражения	Не приукрашивать изменения	Дать возможность сравнения	Взвешенно внедрять проверенные и подтвержденные решения	Поддерживать развитие и обучение
Поддержка не формального обсуждения	Определить ориентиры	Предложить изменения в перспективе	Обратить внимание, не игнорируя	Не критиковать предыдущие решения и процессы	Дать возможность ошибки
Определение причин беспокойства и серьезное отношение к ним	Предоставить возможность участия	Поощрять сотрудников брать на себя ответственность	Создать возможность для выхода эмоций	Дать возможность ухода	Организовать поддержку и совет
	Организовать обсуждения			Смотреть в бедующие	Подтверждать достигнутые успехи
	Проводить обсуждения регулярно				

## ПРИНЦИПЫ / АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ



## ВАШ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА (ТЕСТ)

*Вашему вниманию представлены различные ситуации и варианты того, как поступить в них. Ваша задача – прочитать их и отметить тот вариант, который Вы выбрали бы в реальной жизни.*

*Помните, что Вы можете отметить только один вариант ответа.*

1. **В последнее время у вас появились проблемы с одним из ваших подчиненных. Вы поставили перед ним новую, важную задачу. Ранее он не сталкивался с подобной работой. Он жалуется на сложность задания и различные обстоятельства, мешающие ему выполнить работу, выражает неуверенность в своей способности – справиться с этой работой.**
  - A. *Четко скажете, что именно, как и когда он должен делать и будете детально контролировать его работу над заданием.*
  - B. *Скажете о важности задания, выслушаете его опасения и предложения + объясните, что именно и как необходимо делать.*
  - C. *Попытаетесь вызвать его на откровенный разговор, чтобы понять, в чем причина его неуверенности при выполнении этого задания. Внимательно выслушайте его опасения и постарайтесь его подбодрить.*
  - D. *Дадите ему понять, что это очень важное задание, и попросите его обращаться к вам, если у него возникнут вопросы или проблемы*
  
2. **Проектная группа, которой вы руководите, работает над завершением отчета. В группе появляется новый сотрудник, который к следующей неделе должен заполнить часть отчета, предоставив несколько важных цифр от своего отдела. Он ничего не знает ни о требованиях проектной группы, ни о формате отчета. Тем не менее, он очень рад возможности научиться чему-то и узнать больше о его роли в группе.**
  - A. *Скажете, что конкретно от него требуется, поставите точные сроки и тщательно проследите за выполнением.*
  - B. *Уточните формат отчета и требования к предоставляемой информации, а также выслушаете его идеи и предложения, отметите его энтузиазм.*
  - C. *Спросите, чем вы можете ему помочь, и поддержите его стремление быть полезным.*
  - D. *Представите другим членам команды, сказав о стоящих перед ним задачах.*
  
3. **Поскольку Вашему отделу было предложено пересмотреть бюджет в сторону его уменьшения, необходимо сделать отчет по потраченному за период. Вы попросили очень опытную сотрудницу взять на себя это задание. Она разбирается во всех сферах работы отдела. Однако, несмотря на ее способность справиться с заданием, она явно не чувствует важности порученного ей.**
  - A. *Определите способы выполнения задачи, выслушав ее предложения.*
  - B. *Обсудите с ней ситуацию. Попросите ее выполнить эту задачу, ссылаясь на ее подходящий опыт и отличные навыки. Скажете о своей уверенности в том, что она справится.*
  - C. *Предоставите возможность самой решать, как ее завершить.*
  - D. *Дадите ей конкретные инструкции, что сделать. Четко проследите выполнение.*



4. **Вы хотите внести изменения в рабочий график. У Вас есть подчиненный, который успешно занимался планированием работы на своей предыдущей должности. Он полон энтузиазма – составить и опробовать новый график работы.**
- A. *Позволите ему участвовать в разработке нового расписания и поддержите его предложения.*
  - B. *Позволите ему самостоятельно разработать и опробовать.*
  - C. *Зададите ключевые параметры нового графика, вовлекая подчиненного в обсуждение своих задач.*
  - D. *Точно укажете, как должен выглядеть новый график и пристально проследите за его внедрением.*
5. **Вы приехали на собрание, проводимое Вашими подчиненными и посвященное решению важной проблемы. Прибыв, вы обнаружили, что заседание еще не началось. Вы выяснили, что большинство сотрудников не были настроены обсуждать сложившуюся ситуацию, поскольку не видят важности проблемы и вообще – не знают, как к ней «подступиться».**
- A. *Позволите им действовать без вашего вмешательства до тех пор, пока они не попросят вас об участии.*
  - B. *Будете направлять их общение друг с другом, добиваясь завершения проблемы, и одновременно предложите обсудить возникшие трудности и непонимание.*
  - C. *Будете направлять и контролировать действия группы четко объясните, что именно необходимо сделать для решения проблемы.*
  - D. *Выслушаете их сомнения, выразите уверенность в том, что группа справится с проблемой.*
6. **Вы попросили одного из ваших старших сотрудников взять на себя новую работу. Выполняя свои предыдущие обязанности, он прекрасно справлялся при небольшой поддержке с вашей стороны. Работа, которую Вы поручили ему, исключительно важна для будущего вашего отдела. Он очень доволен предоставленной ему возможностью проявить себя, но не знает с чего начать, так как задание – абсолютно новое для него.**
- A. *Обсудите с ним новую работу, подчеркивая его способность справиться с ней. Отметите его отличную работу в прошлом.*
  - B. *Дадите ему задание и предоставите возможность самому определять, как необходимо действовать.*
  - C. *Опишите, какие действия он должен предпринять для успешного завершения задачи, и будьте регулярно проверять ход работы.*
  - D. *Уточните, что необходимо предпринимать, но выслушаете и учтете его идеи и пожелания.*

7. **Опытный подчиненный обратился к вам за помощью в выполнении задания. Он привык решать подобные задачи самостоятельно, но, в последнее время, возникли некоторые рабочие проблемы, и он чувствует неуверенность в своей способности справиться с ними.**
- A. *Проанализируете проблему и рекомендуете конкретный план действий*
  - B. *Определите проблему и способы ее решения, постаравшись выслушать и учесть его взгляды*
  - C. *Предложите ей продолжить решать эту проблему самостоятельно.*
  - D. *Обсудите проблему с ним и поддержите его попытки выработать подходящее решение выразив уверенность в его способностях.*
8. **Сотрудник вашего отдела замечательно работает, достигая отличных результатов, не нуждаясь в указаниях и приказах. На этот год ему поручено выполнение нескольких сходных задач, и вы должны решить, как осуществлять лидерство данным сотрудником.**
- A. *Разрешите ему полную самостоятельность в выполнении задач.*
  - B. *Поговорите с ним, установив для него цели и задачи, и учтете его предложения.*
  - C. *Подчеркнете необходимость своевременного исполнения заданий и детально опишите его функции и задачи.*
  - D. *Выразите уверенность в его способности справиться с задачей, предложите обращаться за помощью.*
9. **Одна из ваших подчиненных не желает выполнять возложенную на нее задачу. У нее совсем мало опыта в той сфере, в которой, по вашему мнению, она должна работать.**
- A. *Объясните ей, что она должна делать и как. Спросите и выслушаете причины, по которым она не желает выполнять данное поручение.*
  - B. *Воодушевите ее еще раз попробовать и постараетесь «внушить» уверенность в своих силах*
  - C. *Позволите ей самой определить наилучший способ выполнения задачи.*
  - D. *Расскажете ей, что конкретно должно быть сделано, и будете часто проверять ее работу.*
10. **Недавно вы приняли на работу нового сотрудника, который будет выполнять важную задачу. Несмотря на то, что опыта у него маловато, он горит желанием начать работу, и уверен, что обязательно справится.**
- A. *Позволите ему самому определить, что включает в себя работа и как ее выполнять.*
  - B. *Расскажете, каковы его обязанности, и спросите, какие идеи и предложения у него есть.*
  - C. *Расскажете ему, что конкретно включает в себя работа, что вы ожидаете от него, и постоянно будете отслеживать его работу.*
  - D. *Поддержите его энтузиазм и похвалите его за стремление, а также спросите, как бы он взялся за работу.*

- 11. Один из ваших сотрудников чувствует неуверенность по поводу выполнения задания, которое вы ему поручили. Он высоко квалифицированный работник, и вы прекрасно знаете, что он обладает всем необходимым, чтобы успешно справиться с поручением.**
- A. Выслушаете его опасения и дадите ему понять, что вы уверены в его способностях справиться с задачей.*
  - B. Скажете ему, что конкретно нужно делать, и будете ежедневно проверять его работу.*
  - C. Сформулируете задание так, чтобы оно было абсолютно понятно, выслушав и приняв во внимание его предложения.*
  - D. Позволите ему самостоятельно решить, как выполнять задание.*
- 12. Вы хотите внедрить новую процедуру. В прошлом, одна из Ваших сотрудниц не раз предлагала и внедряла отличные идеи. Вы знаете, что ей нравится заниматься новыми, нестандартными задачами.**
- A. Будете направлять ее действия по внедрению, объясните что, и как надо сделать.*
  - B. Организуете внедрение, включив ее предложения.*
  - C. Обсудите предложение с ней, поддержите ее усилия по выполнению.*
  - D. Дадите ей полную самостоятельность относительно внедрения процедуры.*

## РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

ТАБЛИЦА 1					
Ваш любимый стиль					
	S1	S2	S3	S4	Тип сотрудничества
1	A	B	C	D	P1
2	A	B	C	D	P2
3	D	A	B	C	P3
4	D	C	A	B	P4
5	C	B	D	A	P1
6	C	D	A	B	P2
7	A	B	D	C	P3
8	C	B	D	A	P4
9	D	A	B	C	P1
10	C	B	D	A	P2
11	B	C	A	D	P3
12	A	B	C	D	P4

С  
И  
Т  
У  
А  
Ц  
И  
И

ТАБЛИЦА 2					
Ваша способность к абалтации					
1	D	C	B	A	
2	D	C	A	B	
3	D	C	A	B	
4	D	C	A	B	
5	A	D	B	C	
6	B	A	C	D	
7	A	C	B	D	
8	C	B	D	A	
9	C	B	A	D	
10	A	D	C	B	
11	B	D	C	A	
12	A	B	C	D	

Умножить на					
0	1	2	3		
(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)

=

Итого	
-------	--