

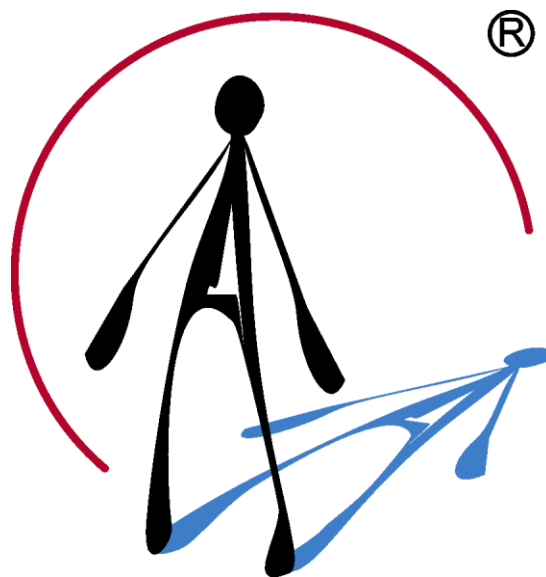


**A-Консалтинг.рф**

группа компаний

# «Управление подчинёнными 2.1*beta*»

---



**ТЕТРАДЬ-ТРЕНИНГ**

для руководителей высшего и среднего звена

**ДЕМО-ВЕРСИЯ**

© ООО «А-Консалтинг», 2012 (формат)

© ООО «А-Консалтинг», 2006-2012 (материал)





## Введение

Уважаемый коллега!

Мы рады приветствовать вас в рамках  
**тетради-тренинга «Управление подчинёнными 2.0»**  
для руководителей высшего и среднего звена.

Данная тетрадь-тренинг ориентирована на развитие ваших управленческих навыков и систематизацию знаний в области управления непосредственными подчиненными.

Тетрадь-тренинг предназначена для самостоятельного изучения тщательно собранного, отсортированного и логически выстроенного материала по теме управления непосредственными подчиненными,  
а также для выполнения ряда упражнений для развития управленческих навыков, самоанализа и планирования дальнейших шагов по развитию навыков в выбранном направлении.

**Обратите внимание, сейчас вы находитесь на страницах демо-версии тетради-тренинга!**

**Демо-версия представляет вашему вниманию несколько страниц из тетради-тренинга, посвященных разным управленческим темам, и представляющих собой разный формат страницы: информацию, проверочные страницы, домашние задания, страницы самооценки.**

**Демо-версия предназначена для того, чтобы дать вам общее представление о тетради-тренинге.**





## Содержание тетради-тренинга

1. Введение.
2. Правила обучения в рамках тетради-тренинга.
3. Основные навыки и качества руководителя.
4. Самооценка блоков управленческих навыков.
5. Управленческие ошибки руководителей.
6. Матрица расстановки приоритетов.
7. Регулярный менеджмент. Совещания. Протокол.
8. Основные типы совещаний.
9. Методика постановки задачи.
10. Технология контроля.
11. Устное стимулирование (выговор, похвала).
12. Ситуативное управление.
13. Система поддержания лояльности персонала.

Каждая из перечисленных тем подробно прорабатывается в тетради-тренинге (на каждую тему уделено от 5 до 12 страниц) и предполагает практическую отработку в упражнениях.





## Управленческие ошибки руководителей

### 2. Управленческие предубеждения.

Предубеждения – это, по сути, установки, которые есть у каждого человека (а управленец, как вы можете догадаться, тоже человек). Основа ошибок из группы предубеждений в том, что какая-то информация или ситуации априори не воспринимаются руководителем.

Ошибки этой группы могут быть очень разными, и прямо противоположными у разных руководителей, так как противоположными могут быть установки.

Примеры управленческих предубеждений:

- управление по принципу «я начальник, ты дурак»;
- «ерунда все, что нельзя посчитать» - предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки сотрудников и т.д.;
- **заниженная оценка реального потенциала** работников.

Чтобы проверить себя на наличие этой ошибки, запишите, какое слово первым возникло у вас в ассоциации со словом «подчиненные». Если это слово из разряда «бараны» (овечки), «тупицы» (детский сад) и т.п., - поздравляем, вы занижаете оценку их реального потенциала! И очень многие руководители в России считают, что подчиненные значительно глупее их, вследствие чего, например, отказываются делегировать им полномочия и тащат все на себе.

Какие еще управленческие предубеждения вы встречали?

---

---

---

Какие управленческие предубеждения есть у вас лично?

---

---

---





## Матрица расстановки приоритетов

### Приоритеты в управлении подчиненными

Один из наиболее сложных вопросов любого сотрудника в рамках организации – вопрос приоритетов.

- Какую задачу выполнять первой?
- Какая задача нужнее?
- Если поступила новая задача, за которую необходимо взяться прямо сейчас – какую из уже существующих можно отложить?

Вот только несколько из вопросов, которые возникают у ваших подчиненных.

Поэтому сейчас напишите:

**Цель бизнеса, в котором я работаю:**

---

---

---

**Цель моего подразделения:**

---

---

---

Очень важно, чтобы выполнение цели подразделения двигало весь бизнес к достижению общей цели.

**Задачи, приоритетные для моих сотрудников:**

---

---

---

---

Выполнение именно этих задач должно максимально влиять на достижение цели.





## Методика постановки задачи

**Проверьте себя. Какие из нижеприведенных пунктов есть в вашей задаче:**

1. Цель или описание актуальности (информация, которая дает понять сотруднику, что поставленную задачу действительно важно выполнить).
2. Задача (описание того, что нужно сделать).
3. Стандарты выполнения задачи (четкое и конкретное описание того, как нужно выполнять задачу, может содержать этапы выполнения, нормы выполнения и т.п.).
4. Ресурсы (описание финансовых, человеческих, информационных и других ресурсов, которые потребуются сотруднику для выполнения задачи).
5. Контроль (описание того, как, когда и кем будет проверяться выполнение поставленной задачи).
6. Мотивация (ответ на вопрос, а что сам сотрудник получит за качественное выполнение задачи).
7. Проверка понимания или обратная связь (оценка того, насколько правильно сотрудник понял, что от него требуется).

Отметьте те этапы, которых не оказалось в вашей задаче. При дальнейшей проработке обращайтесь на них особое внимание!

Задумались ли вы, в какой обстановке будете ставить задачу подчиненному?  
В каком месте это будет происходить и в какое время?

Если, формулируя задачу, вы думали об этом, - мы вас поздравляем! Как управленец, вы заработали дополнительный балл!

[переходите на следующую страницу](#)





## Устное стимулирование

Прежде чем переходить к проработке алгоритма, мы предлагаем вам немного поразмышлять и заняться самооценкой.

Для чего вы обычно используете **выговор**?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Очень часто руководители делают выговор исключительно для того, чтобы сотрудник почувствовал себя виноватым. Дело в том, что в нашей культуре до сих пор сильна установка, что чтобы человек сделал что-то правильно и хорошо, сначала он должен почувствовать себя очень плохо, и тогда он точно исправится!

И первое, действительно, работает мощно, - сотрудник чувствует себя ничемным неумехой. Но вот второе (то есть осознание, что так больше не надо делать и исправление) происходит гораздо реже, потому что в состоянии подавленности, вины и обиды человек точно не думает о том, как что-то исправить, он думает в лучшем случае о том, как бы поскорее прямо сейчас убежать из некомфортной ситуации.

[переходите на следующую страницу](#)





## Выполнить самостоятельно!

Опишите письменно не менее 3 разных вариантов выговора и 3 разных вариантов похвалы для разных подчиненных для закрепления алгоритма. Тщательно проверьте их по алгоритму устного стимулирования.

После этого не менее 3 других вариантов выговора и 3 других вариантов похвалы **наговорите на диктофон**.

Не зачитывайте ранее записанный текст, а разговаривайте, как вы разговариваете с подчиненными. Первоначально можете смотреть на алгоритм, а далее ругайте/хвалите предполагаемого подчиненного без него.

Последовательно прослушайте каждый этап, проверяя его на требования к этапам.

Как только выговоры, записанные на диктофон, станут соответствующими алгоритму, и при этом логичными и не слишком длинными, разберите 2-3 типичных нарушения (то есть тех, которые возникают регулярно, и до сих пор вы с ними не справились).

И только после этого переходите к отработке на живых людях. Сделайте выговор своему подчиненному по алгоритму (конечно, не просто так, а после нарушения или ошибки 😊) и проанализируйте результаты. Похвалите своего подчиненного по алгоритму (тоже не просто так, а за успех) и также проанализируйте результаты. Обращайтесь к алгоритму устного стимулирования до тех пор, пока это действие не станет автоматическим.

Начните вести словарик удачных слов и фраз руководителя. Записывайте туда слова и фразы, которые хорошо работают в выговоре, и слова и фразы, которые хорошо работают в похвале (больше внимания обращайтесь на последствия для бизнеса и личные эмоции).







## Система поддержания лояльности персонала

Вы как руководитель, обладаете возможностью влиять на лояльность своих подчиненных.

В каких моментах ваше влияние является прямым, в каких-то косвенным, однако оно в любом случае очень сильно.

Для того чтобы резюмировать весь материал нашего тренинга, напишите, в каких точках касания и с помощью каких техник вы можете повысить лояльность своих сотрудников к работе и компании (а, следовательно, их результативность!):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Проверьте себя.

Вы влияете на повышение лояльности и результативности своих подчиненных благодаря таким шагам и техникам, как:

- Регулярная оценка уровня своих управленческих навыков.
- Анализ собственных управленческих ошибок и их минимизация.
- Постановка целей.
- Расстановка приоритетов.
- Внедрение системы регулярного менеджмента.
- Проведение совещаний.
- Постановка задач подчиненным.
- Контроль выполнения задач.
- Выговор подчиненным за ошибки и нарушения.
- Похвала подчиненных за достижения.
- Ситуативное управление (управление каждым подчиненным исходя из его компетентности и лояльности).

Напишите, на отработке каких трех шагов вы сконцентрируетесь в ближайшее время:

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

А в качестве перспективной работы мы предлагаем вам регулярно обращаться к Матрице навыков руководителя.

Получить её вы сможете за отзыв о тетради-тренинге и результатах, которые вы достигли с её помощью.

Разместите отзыв на странице с описанием тетради-тренинга на нашем сайте [www.blog.a-consult.ru](http://www.blog.a-consult.ru) (в разделе Тренинги и семинары Для частных лиц).

Пришлите на адрес [tc@a-consult.ru](mailto:tc@a-consult.ru) ссылку на ваш отзыв.

В ответ вы получите Матрицу навыков руководителя (в формате PDF).





## Нужна ли вам тетрадь-тренинг?

Как вообще возникла такая идея, и сложился такой формат, как ТЕТРАДЬ-ТРЕНИНГ?

Идея родилась благодаря вам, нашим любимым клиентам. Ведь именно для вас вопрос собственного развития всегда актуален, а вот времени на живой тренинг (обычно 2, а то и 3 полных дня) часто не хватает. В будние дни много работы, а в выходные хочется и уделить время семье, и отдохнуть, и посетить новые интересные места. А еще у вас набралась уже целая библиотека качественных книг по управлению, но не доходят руки, чтобы их проработать, выделив самое важное и практически применимое.

Итак, тетрадь-тренинг в первую очередь необходима тем, у кого нет времени на посещение классического живого тренинга и на изучение целого шкафа управленческой литературы.

А бывает, что время у вас есть, но вот идти на открытую группу не очень хочется, ведь там придется признаваться в собственных ошибках и тренировать навыки перед другими участниками. Они, конечно, тоже не идеальны, и тоже не все делают правильно с первого раза, но вам не очень комфортно в такой обстановке. Кроме того, в группе могут случайно оказаться ваши знакомые...

То есть, тетрадь-тренинг нужна тем, кто не любит, чтобы его ошибки видели и обсуждали другие люди.

А еще случается, что вам неплохо работается в открытой группе, вам нравится делиться с людьми информацией и получать обратную связь, но в группе все происходит «галопом по европам», каждому вопросу уделяется ограниченное количество времени, а вам очень хочется проработать каждую тематику более детально, не спеша, в спокойной домашней обстановке.

Итого, тетрадь-тренинг просто необходима тем, кому комфортно развивать свои навыки не спеша, сидя в уютном кресле с чашечкой кофе.





А еще часто бывает, что, изучив ту или иную тему на тренинге, вам очень хочется прямо-таки бежать на рабочее место, чтобы начать прямо сейчас внедрять полученный алгоритм или идею в практику. Но перерыв в тренинге сделать нельзя, потому что он идет в назначенное время. Или потом придется проходить весь тренинг еще раз (а то и не раз, если после каждой темы с головой уходить в ее отработку).

То есть, тетрадь-тренинг нужна тем, кому удобнее идти последовательно и делать перерыв в обучении на то время, пока будет внедрена в практику предыдущая изученная тема, а только затем продолжать.

И скорее всего, вы посетили уже не один тренинг, посвященный развитию бизнеса, расстановке приоритетов в управлении, руководству подчиненными и другим, не менее актуальным темам. Но каждый раз, желая вернуться к материалам тренинга, вы не можете найти раздаточные материалы, которые затерялись где-то среди ваших многочисленных бумаг, или не можете толком ими воспользоваться, потому что во время тренинга пытались впихнуть всю информацию в ограниченное пространство рабочей тетради.

Итак, тетрадь-тренинг необходима тем, кому важно иметь под рукой практическую памятку по управлению подчиненными, на которую можно опереться в повседневной работе.

**ТЕТРАДЬ-ТРЕНИНГ «Управление Подчиненными 2.1 beta» позволяет самостоятельно, в удобном лично для вас формате, изучить тщательно собранный, отсортированный и логически выстроенный материал по теме управления непосредственными подчиненными.**

**Кроме того, она дает возможность выполнить ряд упражнений для развития управленческих навыков, самостоятельно проанализировать свою работу как руководителя и запланировать дальнейшие шаги по развитию в выбранном направлении.**

**Чтобы заказать тетрадь-тренинг, напишите заявку на адрес [tc@a-consult.ru](mailto:tc@a-consult.ru), в которой укажите количество тетрадей, которые вы хотите заказать, реквизиты для формирования счета и адрес/удобный способ доставки тетрадей.**

