

Гайд по 8 базовым управленческим практикам

eBook

www.ecopsy.ru
checkup.ecopsy.ru



ЭКОПСИ

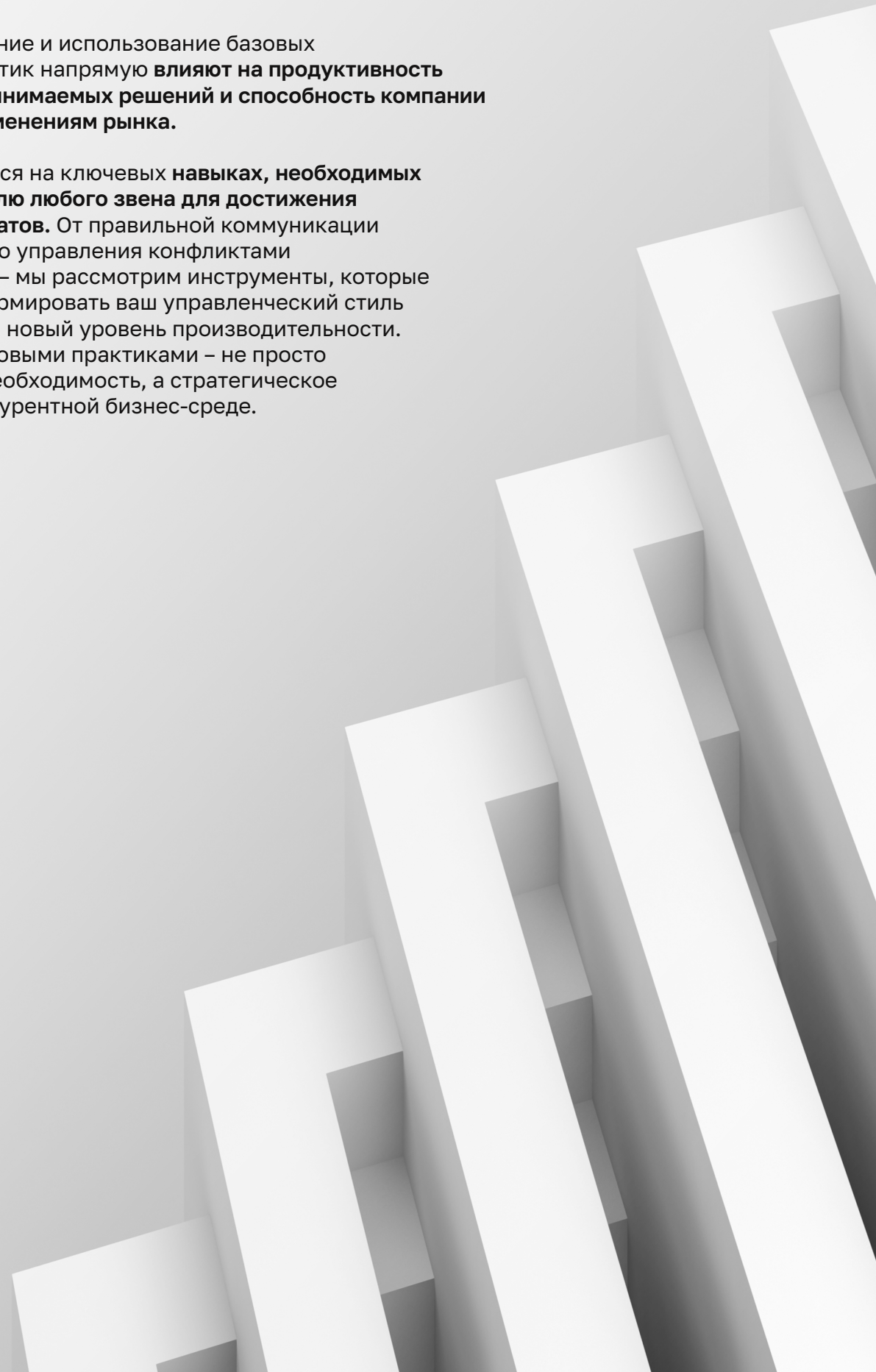
Содержание:

Введение	03
I. Цикл управления исполнением	04
1. Планирование	05
2. Делегирование	06
3. Контроль	07
4. Обратная связь	08
II. Цикл управления командой	09
1. Кадровые решения	10
2. Развитие сотрудников	11
3. Оценка эффективности и потенциала	12
Проведение совещаний	13
Как внедрить или улучшить использование управленческих практик?	14

Введение

Эффективное внедрение и использование базовых управленческих практик напрямую **влияют на продуктивность команд, качество принимаемых решений и способность компании адаптироваться к изменениям рынка.**

Этот гайд фокусируется на ключевых **навыках, необходимых каждому руководителю любого звена для достижения выдающихся результатов.** От правильной коммуникации и постановки целей до управления конфликтами и тайм-менеджмента – мы рассмотрим инструменты, которые помогут вам трансформировать ваш управленческий стиль и вывести команду на новый уровень производительности. Овладение этими базовыми практиками – не просто профессиональная необходимость, а стратегическое преимущество в конкурентной бизнес-среде.



I. Цикл управления исполнением





1. Планирование

Планирование – принятие решения о том, чего необходимо достичь и как для этого нужно действовать.

От цели:

- 01** Ставьте амбициозные цели и сопровождайте их анализом
- 02** Делайте цели измеримыми
- 03** Декомпозируйте большие цели
- 04** Ищите правильный баланс количества, качества, сроков и ресурсов
- 05** Распараллеливайте работы
- 06** Закладывайте в план буфер, если не используете подход «точно вовремя»
- 07** Устанавливайте контрольные точки

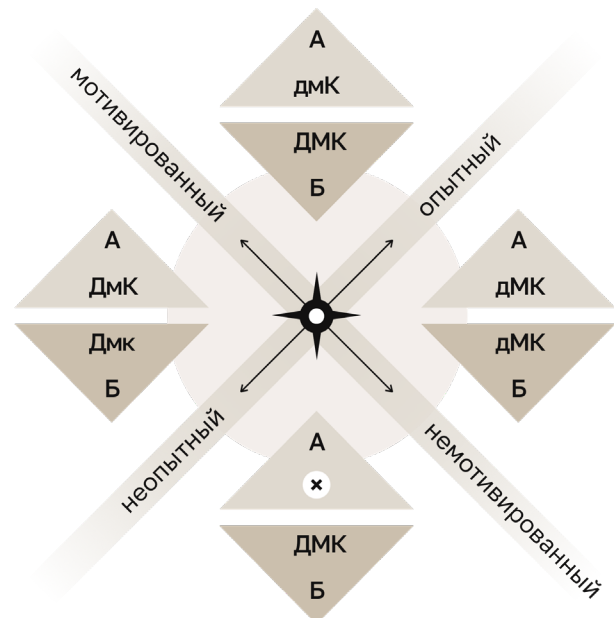
От проблемы:

- 01** Правильно формулируйте проблему: симптомы, размер отклонения, последствия и риски
- 02** Не пытайтесь решить все проблемы - расставляйте приоритеты
- 03** Докапывайтесь до корневых причин
- 04** Оценивайте варианты решения по значимым критериям, используя модель «издержки - эффект» или матрицу критериев
- 05** Объединяйте взаимодополняющие варианты решений
- 06** Используйте стандартные шаблоны для планирования



2. Делегирование

Делегирование – передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, которого необходимо достичь на этом участке.



Обозначения:

Д/д – детализация поручения, инструкции: подробно или в общем виде

М/м – мотивационная беседа: в полном объеме или минимально

К/к – контроль: промежуточный или только итоговый

Критичность работы:

А – ошибка-катастрофа

Б – ошибка допустима

01 Прежде чем делать самому, остановитесь и подумайте: «Могу ли я это делегировать?»

02 Выбирая исполнителя, оценивайте 3 фактора:

- готовность исполнителя,
- его текущую загрузку,
- критичность участка работы

03 Давайте необходимый и достаточный уровень инструкций:

- I - что нужно получить
- II - что нужно делать
- III - как это делать

04 Объясняйте, почему эта работа важна, и помогайте найти для нее время. Остальное мотивирование – по необходимости и без манипуляций

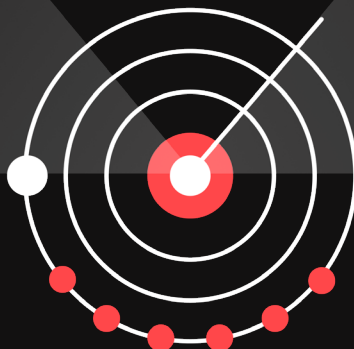


3. Контроль

Промежуточный контроль – это проверка хода работы, оценка статуса ее выполнения, предполагающая возможность обратной связи и корректировки со стороны руководителя.

Итоговый контроль – это оценка достигнутого результата.

- Используйте правильный уровень, методы и частоту контроля
- Чаще используйте уведомление, а не разрешение
- Постепенно расширяйте зону самостоятельности сотрудника
- Ошибки допустимы, а их сокрытие - нет
- О серьезных проблемах просите сообщать сразу
- Не ищите виноватых





4. Обратная связь

Обратная связь – информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия: скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата.



Корректирующая обратная связь помогает изменить поведение



Поддерживающая обратная связь помогает получателю осознать и чаще повторять действия, которые приводят его к успеху

- 01 Давайте обратную связь сразу, как можно ближе ко времени события
- 02 Обсуждайте конкретное поведение, а не личность
- 03 Фокусируйтесь: обсуждайте один аспект поведения за один раз
- 04 Поддерживайте положительный баланс обратной связи за период (принцип 80%)
- 05 Ведите диалог, а не монолог
- 06 Говорите правду



Алгоритм обратной связи:

- | | |
|---|------------------------|
| Н | 1. Наблюдение |
| О | 2. Описание |
| Р | 3. Реакция |
| Д | 4. Дальнейшие действия |

II. Цикл управления командой





1. Кадровые решения

Подбор, перемещение, увольнение, а также удержание и исправление.

Подбор:

- 01** Не делегируйте интервью с финалистами
- 02** При необходимости используйте право вето руководителя на подбор подчиненных
- 03** Планируйте достаточно времени на интервью
- 04** Определите важнейшие критерии отбора
- 05** Готовьте и задавайте полезные вопросы (биографические, поведенческие - «СТАР», практические задания)
- 06** Владейте инициативой. Не бойтесь переспрашивать, прерывать кандидата или спорить с ним
- 07** Задав вопрос, замолчите и выслушайте ответ кандидата
- 08** Вас тоже оценивают и выбирают - «продавайте» вакансию
- 09** Проверяйте рекомендации

Удержание, исправление и увольнение

- 01** Не допускайте сюрпризов
- 02** Выясняйте реальную причину желания уйти и работайте с ней
- 03** Удерживайте тех, у кого есть перспективы и кого трудно заменить
- 04** Правильно настройтесь перед исправлением или увольнением: это деловые переговоры, а не межличностный конфликт
- 05** Не путайте исправление и развитие
- 06** Выдавайте новый кредит доверия исправившимся - или расставайтесь
- 07** Помогайте найти новую работу и расставайтесь хорошо
- 08** Не затягивайте встречу по увольнению



2. Развитие сотрудников

Развитие сотрудников - изменение поведения сотрудника, имеющее устойчивый характер и приводящее к улучшению результатов его работы



- 01** Помогайте развивать один аспект поведения в один момент времени
- 02** Помогайте выбрать приоритеты развития, важные для результатов работы
- 03** Найдите баланс вызова и поддержки
- 04** Побуждайте думать самостоятельно. Задавайте больше вопросов и давайте меньше советов

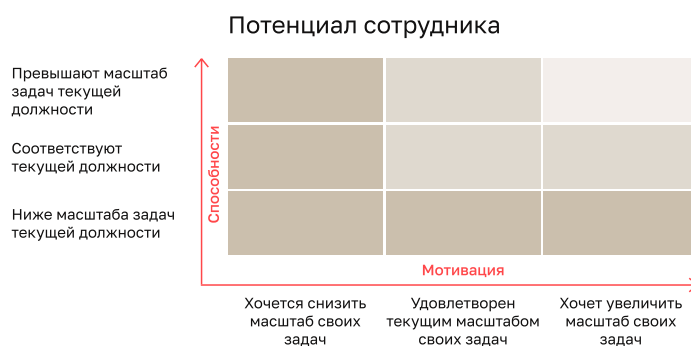
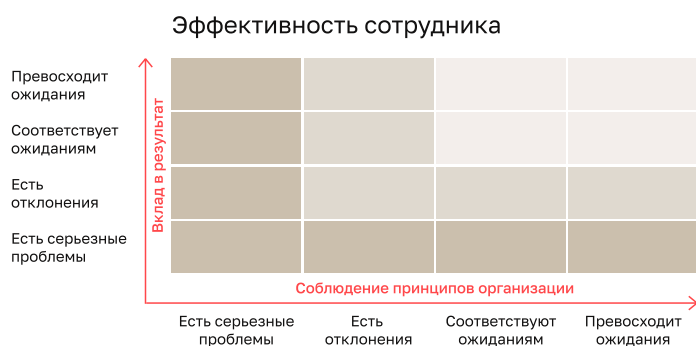
Алгоритм наставничества:

- 1. ЗАПРОС (или обратная связь)
- 2. ТЕОРИЯ
- 3. ПРАКТИКА
- 4. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ
- 5. ТРЕНИРОВКА (повторение пунктов 3 и 4)



3. Оценка эффективности и потенциала

Оценка эффективности и потенциала сотрудников проводится руководителями для принятия кадровых решений.



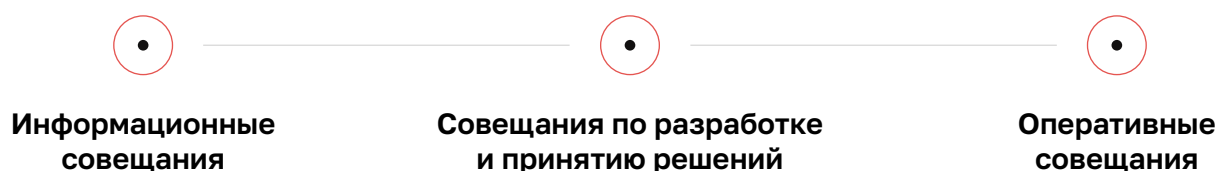
- Эффективность оценивайте интегрально, а потенциал - по самым масштабным проектам и задачам, с которыми справляется сотрудник
- Сделайте процедуру регулярной оценки прозрачной для всех участников
- Оценивайте эффективность руководителей по результатам их команд

- Выработайте единый подход к принятию кадровых решений (вариант предлагается в книге)
- Определите принцип отбора: кого обсуждать на кадровом комитете
- Используйте единую форму профиля сотрудника



Проведение совещаний

Проведение совещаний – общение группы людей, имеющее цель, повестку и результат. Совещания относятся и к циклу управления исполнением, и к циклу управления командой.



- Вносите в повестку только вопросы, требующие реального вклада участников
- Правильно планируйте состав и количество участников
- В приглашении указывайте цель и повестку, а не только тему совещания
- Приглашайте заблаговременно
- Ясно обозначайте роли: ведущий, секретарь, участники
- Начинайте и заканчивайте вовремя
- Фокусируйте дискуссию на повестке
- Уважайте участников
- В конце совещаний подводите итоги и резюмируйте договоренности
- Создавайте краткие и содержательные протоколы

Как внедрить или улучшить использование управленческих практик?

Поскольку интеграция базовых управленческих практик в повседневную работу – ключ к трансформации лидерского стиля управленцев и повышению эффективности команд, то **начните с постепенного внедрения изученных практик, фокусируясь на одной области за раз.**

Регулярно анализируйте свой прогресс и корректируйте подходы. А регулярный чекап управленческих практик от ЭКОПСИ поможет вам оценить результат до и после!

Последовательное применение базовых управленческих навыков не только **повышает вашу личную эффективность, но и создает культуру высокой производительности в организации.** Стремитесь к постоянному совершенствованию и будьте примером для своей команды.

Узнайте, какие из этих практик работают в вашей компании на отлично, а какие подходы требуют совершенствования!

Получите онлайн-консультацию от наших экспертов

[Получить консультацию](#)

www.ecopsy.ru
checkup.ecopsy.ru

+7 (495) 645-21-15
+7 (495) 645-00-40



Наталья Пульчева
Старший менеджер,
Эксперт-методолог



Роман Директович
Директор проектов