

Олег Афанасьев

РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Девять шагов
к вершинам
мастерства



08/31/2023

Школа Управления Бизнесом
Олега Афанасьева

Содержание



Управление как искусство «дожимать»	3
Менеджмент-коучинг №1. Анализ	8
Менеджмент-коучинг №2. Цель	11
Менеджмент-коучинг №3. Стратегия	19
Менеджмент-коучинг №4. План	24
Менеджмент-коучинг №5. Делегирование	27
Менеджмент-коучинг №6. Мониторинг	32
Менеджмент-коучинг №7. Коррекция	39
Менеджмент-коучинг №8. Результат	43
Менеджмент-коучинг №9. Решение	46
Завершение разговора	48

Управление как искусство «дожимать»



- Руководитель-это профессия, успех в которой чаще всего обусловлен осознанным или неосознанным учётом в деятельности определённых закономерностей.
- Познавать эти закономерности можно всю жизнь на собственном опыте.
- Вопрос только в том, что при большом накоплении ошибок можно быстро утратить доверие работодателей.
- А при утрате такового больше никогда не получить возможность совершенствования в профессии.
- Именно поэтому менеджменту необходимо учиться ещё до того, как он превратится в череду мучительных неудач и поражений, масштаб которых увеличивается с каждым уровнем ответственности многократно.
- Закономерностям в управлении посвящена эта книга. Всё, что в ней написано, отражает мой собственный опыт, а также опыт моих друзей и знакомых - как позитивный, так и негативный.
- Я приглашаю читателя к совместному размышлению над вопросами повышения эффективности работы руководителя путём обмена личными открытиями и проверки их на практике.



- Одно из самых важных качеств руководителя – умение «дожимать» подчинённых до полного достижения намеченного Результата.
- В этом неблагоприятном процессе приходится сталкиваться с множеством «подводных камней», которые, чаще всего, кроются в представлениях подчинённых о том, что им позволено или не позволено.
- В любой организации существуют «неписанные правила», которые неосознанно транслируют сами руководители.
- Умение «дожимать» - это профессиональный навык, который очень трудно освоить на практике в силу разных причин.
- Одна из них – незнание, как это сделать правильно, чтобы «не перегнуть палку».
- Управленческий Цикл – хороший инструмент для выполнения этой задачи. Он, с одной стороны, не даёт сотруднику уклониться от выполнения поставленной цели, с другой - помогает руководителю добиваться своего спокойно и уверенно.
- Книга является своеобразным пособием по применению ряда управленческих техник, которыми может легко овладеть как начинающий руководитель, так и опытный.

Цикл управления



- Если управление превратить в Игру, то на поле появится 9 основных станций, пройдя через которые руководитель может гарантированно добиться достижения результата от своих подчинённых.
- Последовательность этих станций мы и называем **Циклом Управления**.
- Нарушение последовательности прохождения этих станций, как правило, создаёт стандартные проблемы, которые превращают жизнь руководителя в ад.
- Руководитель же, страдающий от «несовершенства» подчинённых, вынужден превратиться или в садиста, насаждающего свою волю другим или в филантропа, прощающего подчинённым их прегрешения.
- Ни то и ни другое не развивает и не продвигает вперёд ни самого руководителя ни его подопечных. Более того, избыток стрессов чаще всего приводит или к увольнению подчинённых или к увольнению самого босса.

Станции Цикла Управления



Ловушки и Эффекты

№	Станции Управленческ ого Цикла	Ловушки пропуска	Эффекты соответствия
1	Анализ	<input type="checkbox"/> Нет понимания реальной ситуации	<input type="checkbox"/> Есть понимание реальной ситуации
2	Цель	<input type="checkbox"/> Не сформулирован конечный результат	<input type="checkbox"/> Сформулирован конечный результат
3	Стратегия	<input type="checkbox"/> Не найден оптимальный способ достижения цели	<input type="checkbox"/> Найден оптимальный способ достижения цели
4	План	<input type="checkbox"/> Работа не расписана по шагам выполнения	<input type="checkbox"/> Работа расписана по шагам выполнения
5	Делегирование	<input type="checkbox"/> Не поставлены задачи подчинённым	<input type="checkbox"/> Поставлены задачи подчинённым
6	Мониторинг	<input type="checkbox"/> Не видны отставания от запланированного	<input type="checkbox"/> Видны отставания от запланированного
7	Коррекция	<input type="checkbox"/> Не исправлены вовремя ошибки исполнения	<input type="checkbox"/> Исправлены вовремя ошибки исполнения
8	Результат	<input type="checkbox"/> Результат не достигнут	<input type="checkbox"/> Результат достигнут
9	Решение	<input type="checkbox"/> Работа не эффективна	<input type="checkbox"/> Работа эффективна

Менеджмент-коучинг №1.

АНАЛИЗ



- Команда подчинённых – это некий социальный организм, призванный производить определённый результат.
- Прежде, чем сформулировать желаемый результат, руководитель должен проанализировать ситуацию, из которой данный результат может возникнуть.
- Для этого ему необходимо ответить на несколько важных вопросов.
- Поиск ответов на эти вопросы помогут проанализировать ситуацию наиболее полно для того, чтобы увидеть актуальность следующего шага и сформулировать задачи следующего периода в логической последовательности.
- Из полученной информации появится возможность обнаружить самое узкое место в работе команды и сформулировать конкретную Цель следующего периода.

1/ Анализ итогов

работы команды за период

№	Вопросы	Информация	Выводы
1	Каков результат работы команды в предыдущем периоде?		
2	Кто перевыполнил цель?		
3	Кто выполнил цель на 100%?		
4	Кто не выполнил цель?		
5	Каковы причины невыполнения целей сотрудниками?		
6	Есть ли тенденции(повторяемость фактов) в причинах невыполнения?		
7	В чём суть этих тенденций?		
8	Каковы причины перевыполнения целей сотрудниками?		
9	Есть ли тенденции(повторяемость фактов) в причинах перевыполнения?		
10	В чём суть этих тенденций?		

2/ Анализ информации для планирования следующего периода

№

Вопросы

1. Какого результата должна добиться команда в следующем периоде?

2. Какие ресурсы понадобятся привлечь дополнительно?

3. Что может помешать гарантированному достижению результата?

4. Какое препятствие или ограничение является самым сложным?

5. Что необходимо сделать руководителю для того, чтобы устранить вероятность риска?

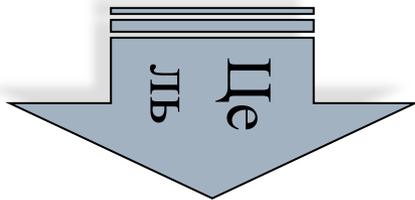
Менеджмент-коучинг №2.

ЦЕЛЬ



- Чем точнее руководитель сформулировал Цель, тем легче подчинённому её выполнить.
- Цель-это Заказ на требуемый Результат.
- Именно поэтому Результат должен быть описан точно, как Техническое задание в строительстве.
- Иначе исполнитель сам решит, какой Результат нужен и принесёт то, что понял. Не факт, что ЭТО понравится руководителю.
- Для того, чтобы Цель была сформулирована точно она должна соответствовать критериям SMART и превратиться в Распоряжение/Приказ по подразделению.

Цель-SMART



S (specific) – конкретна по результату

M (measurable)- измерима

A (achievable)- достижима

R (relevant)- соответствует уровню подготовки сотрудника

T (timed)- определены дата и время отчёта о выполнении



Шаблон «Формулирование Цели»



Что?

Сколько?

Кто?

Когда?

Стандарт «Распоряжение»

Сотруднику

Обеспечить

В количестве

К

(число, месяц, год, время)

Подпись руководителя



Стандарт «Структура Книги Приказов»



- **Титульный лист**
(Название предприятия, дата начала/дата окончания)
- **Введение**
(Для чего создана Книга Приказов по предприятию)
- **Содержание**
(Перечень Приказов, страницы)
- **Приказы**
(Формулировки Приказов, Приложения)
- **Заключение**
(Выводы о качестве, регулярности ведения Книги Приказов и состоянии дисциплины на предприятии в прошедшем году)

Шаблон (с разъяснениями) «Структура страницы Книги Приказов»

Приказ № _____

(Дата) « _____ » _____ 200_

(Название) « _____ »

(Преамбула-Причина, по которой возникла необходимость издать Приказ)

Приказываю:

(Что нужно сделать? С каким результатом? Когда? Кто отвечает?)

1. _____

2. _____

Подпись руководителя _____ (_____)

ФИО

С Приказом ознакомлены:

1. (ФИО сотрудника) _____ (Подпись) _____

2. (ФИО сотрудника) _____ (Подпись) _____

3. (ФИО сотрудника) _____ (Подпись) _____

Шаблон «Приложение к Приказу»

К Приказу № _____

Приложение № _____

(Название документа)

(Содержание документа)

Подпись разработчика _____ (_____)
Фамилия, инициалы

Менеджмент-коучинг №3.

СТРАТЕГИЯ



- Когда Цель сформулирована, очень важно найти Оптимальную Стратегию её достижения.
- Стратегия – это **способ** достижения Цели, который можно сформулировать очень кратко, буквально 2-3 словами.
- Оптимальная Стратегия – это наилучший из возможных способов достижения Цели, учитывающий основные ограничения настоящего момента.
- Выбор Оптимальной Стратегии во многом облегчает сам процесс достижения Цели, а значит – повышает вероятность получения необходимого результата в намеченный срок.
- Для того, чтобы Оптимальная Стратегия была найдена быстро, мы предлагаем Методику её определения.

Методика определения Оптимальной Стратегии реализации Цели

1. Какие способы достижения цели возможны в принципе (пишем всё, что приходит в голову, без критики и ограничений)? Записать до 10 ответов.

2. Что важно учесть при оценке приемлемости той или иной стратегии для нас в настоящий момент? Каковы наши ограничения? Перечислить до 5 самых важных ограничений.

3. Какое препятствие или ограничение является самым важным? Какие ограничения следуют за ним и в какой последовательности?
Записать по порядку.

4. Как распределяются весовые коэффициенты по ограничениям?
Присвоить каждому ограничению вес в виде обратного рейтинга, по убыванию(5,4,3,2,1).

5. Какая стратегия является оптимальной с точки зрения сегодняшних возможностей для реализации Цели?
Заполнить таблицу «Оптимальная Стратегия». Оценить стратегии с точки зрения их приемлемости по каждому ограничению и выбрать самую оптимальную из них.

Варианты стратегий



Список ограничений



Менеджмент-коучинг №4.

ПЛАН



- План-основа управления. Он разрабатывается как механизм реализации избранной стратегии.
- Чем больше времени тратит руководитель на планирование, тем меньше времени тратят подчинённые на исполнение.
- Хороший план-половина дела.
- План может быть составлен самим руководителем или с привлечением будущих исполнителей.
- Второе – предпочтительнее, потому что люди, не пережившие процесс создания намеченного, чаще всего сомневаются в его целесообразности или «правильности».
- Кроме того, если сотрудники участвуют в создании плана, то одновременно, на эмоциональном уровне, им легче взять на себя ответственность за его выполнение.
- Однако, руководитель, прежде, чем выносить на обсуждение тему планирования, всё же должен продумать для себя, к чему он хочет привести команду. И тогда коллективное творчество можно превратить в движение к нужному лидеру результату. Самое главное в этом процессе – сблизить картинку путей и способов достижения цели, возникающие у руководителя и подчинённых.

Методика планирования достижения Цели

1. Запишите формулировку Цели (SMART).

2. Определите оптимальную стратегию её достижения (См. Менеджмент-коучинг №4).

3. Определите Шаги (Действия) по достижению Цель глаголами совершенного вида, отвечая на вопрос «Что нужно сделать?».

4. Определите порядок Действий, их логику.

5. По каждому Действию определите: Результат, Срок исполнения, Ответственного за его реализацию.

6. Внесите всю полученную информацию в Шаблон «План Действий».

Шаблон «План Действий»

Цель					
Стратегия					
№	Шаги	Результаты	Сроки	Ответственные	OK ✓



Менеджмент-коучинг №5.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

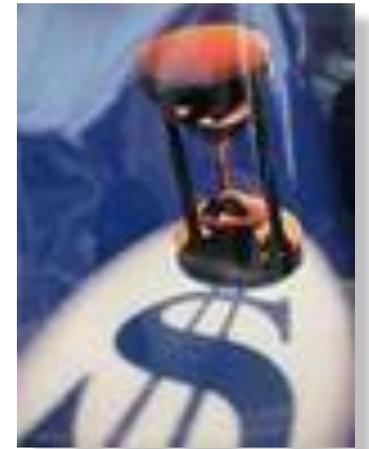
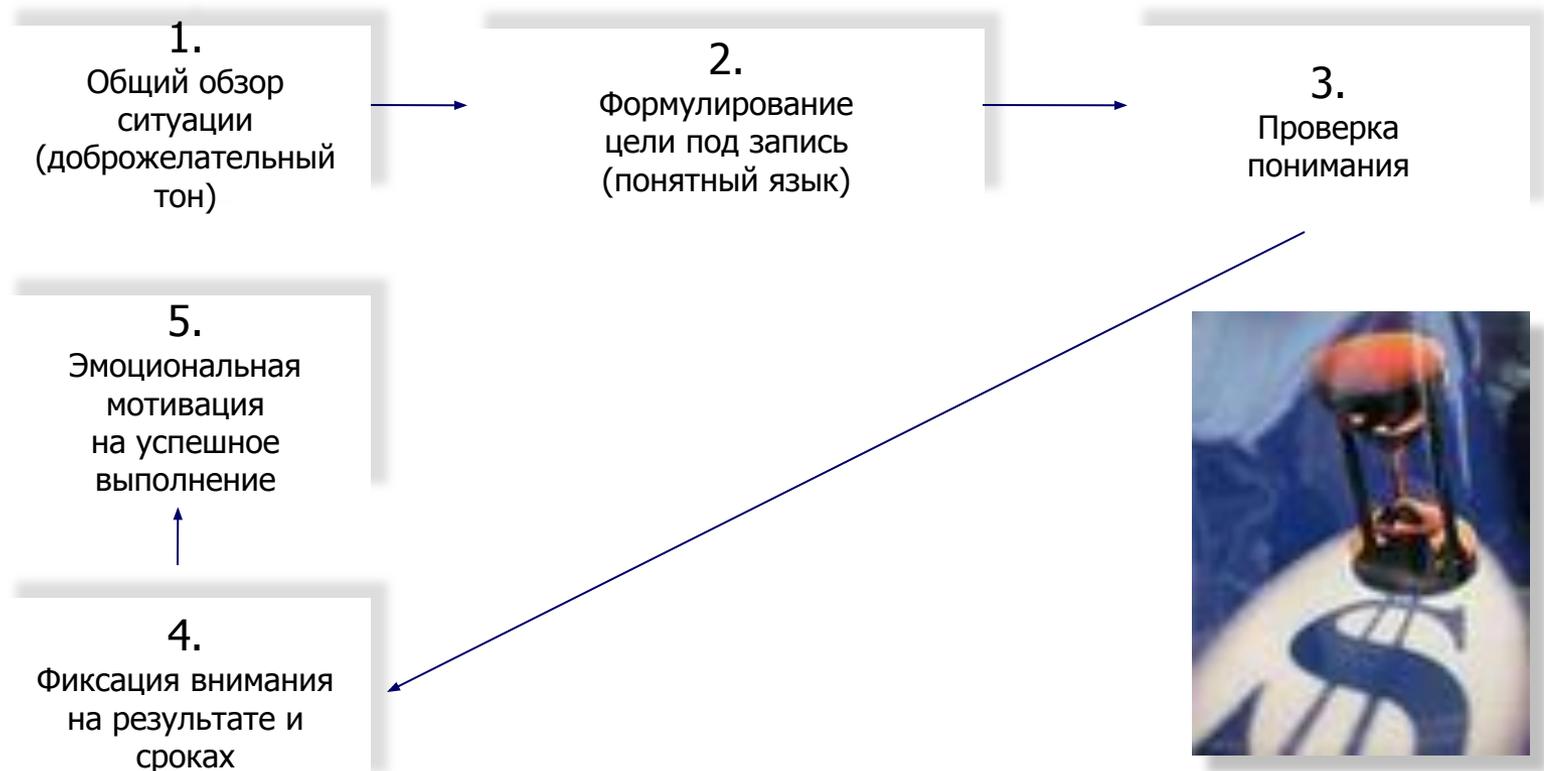


- Делегирование – это выполнение работы руками других людей.
- Эффективность Делегирования во многом зависит как от чёткости постановки Цели руководителем, так и от желания/способностей подчинённого её выполнить.
- Для того, чтобы повысить вероятность гарантированного выполнения Цели, очень важно освоить алгоритм её постановки подчинённому.
- При этом нужно учитывать, что процесс постановки Цели может отличаться в зависимости от уровня зрелости сотрудника: полный цикл (вариант №1) предназначен для новых сотрудников, сокращённый (вариант №2) – для опытных и давно работающих.

Вариант №1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ НОВОМУ ПОДЧИНЁННОМУ



Вариант №2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ ОПЫТНОМУ ПОДЧИНЁННОМУ



Подготовка сотрудника к делегированию



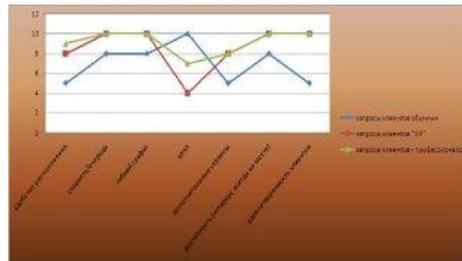
- Самое лучшее управление – это его отсутствие.
- Делегирование должно быть эффективным, поэтому важно создать ситуацию, при которой сотрудник мог бы легко и быстро выполнить поставленную цель.
- Нам нужны сотрудники, которыми не нужно управлять. Для этого важно пошагово перейти от управления процессами к управлению результатами.

Этапы подготовки сотрудника к делегированию ему полномочий по выполнению целей

ЭТАПЫ	ЦЕЛЬ ЭТАПА	МЕТОДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
Шаг 1. Подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Подобрать человека максимально соответствующего требованиям должности (по профессиональному опыту, способностям, личностным качествам, корпоративным ценностям) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Разработка Карты Деятельности <input type="checkbox"/> Анкетирование <input type="checkbox"/> Тестирование <input type="checkbox"/> Собеседование 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Нужный сотрудник
Шаг 2. Введение в должность	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Реализовать План пошагового введения нового сотрудника в должность 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Наставничество на основе Типового плана адаптации сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Сотрудник ознакомлен со всеми аспектами работы
Шаг 3. Тренинг на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Обучить сотрудника правильному выполнению основных операций путем прямой передачи ему Знаний, Умений и Навыков от непосредственного руководителя 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Я делаю - Ты смотришь <input type="checkbox"/> Делаем вместе <input type="checkbox"/> Ты делаешь – Я смотрю <input type="checkbox"/> Делаешь сам 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Сотрудник обучен выполнению основных операций до автоматизма
Шаг 4. Коучинг	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Развить самостоятельное мышление подчинённого для эффективного решения проблемных задач 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Проблема <input type="checkbox"/> Причина <input type="checkbox"/> Задача <input type="checkbox"/> План действий 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Сотрудник обучен самостоятельному решению проблем
Шаг 5. Управление результатами	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Добиться 100% выполнения поставленных задач в назначенные сроки без мониторинга и промежуточного контроля со стороны руководителя 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Постановка цели <input type="checkbox"/> Контроль результата <input type="checkbox"/> Поощрение 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Сотрудник выполняет цели без дополнительного вмешательства руководителя

Менеджмент-коучинг №6.

МОНИТОРИНГ



- Мониторинг – это текущий контроль выполнения задач подчинёнными.
- Мониторинг позволяет руководителю вовремя отреагировать на отклонения от намеченного Плана действий и принять соответствующие управленческие решения по корректировке работы сотрудника.
- Текущий контроль должен осуществляться по утверждённому графику, соответствуя которому подчинённые самостоятельно предоставляют информацию в виде Отчётов о своей деятельности.

Мониторинг как процесс



Форма «План-Факт»

Параметры оценки	Недели месяца														
	I			II			III			IV			Месяц		
	П	Ф	%	П	Ф	%	П	Ф	%	П	Ф	%	П	Ф	%
Результат												Цель			
Активность												Задачи			
Средние показатели (%)															
Место в команде															

Форма «График контроля»

Дни недели	Дни месяца									
	1		8		15		22		29	
Понедельник	8.30 Собрание		8.30 Собрание		8.30 Собрание		8.30 Собрание		8.30 Собрание	
Вторник		2		9		16		23		30
Среда		3		10		17		24		31
Четверг		4		11		18		25		
Пятница	16.00 Отчёты 17.00 Анализ/Решения	5	16.00 Отчёты 17.00 Анализ/Решения	12	16.00 Отчёты 17.00 Анализ/Решения	19	16.00 Отчёты 17.00 Анализ/Решения	26		
Суббота		6		13		20		27		
Воскресенье		7		14		21		28		

Форма «План контроля»

Дни недели	Мероприятия	Время	Ответственные	ОК
Понедельник	8.30 Совещание			
Вторник				
Среда				
Четверг				
Пятница	16.00 Отчёты 17.00 Анализ/Решения			
Суббота				
Воскресенье				

ФОРМА «ПЛАН СОВЕЩАНИЯ»

Ведущий	Руководитель подразделения		Дата проведения		Регламент 60 мин.
			Время проведения		
			Место проведения		
Тема	Итоги и Цели работы подразделения			Формат	Плановое совещание
Цель	Мониторинг выполнения поставленных целей		Задачи	1. Подвести итоги периода 2. Объявить о решениях руководителя 3. Поставить задачи на следующий период 4. Ответить на вопросы сотрудников	
Участники	1. 2. 3. 4. 5. 6.	МТО	1. 2. 3. 4.		
Время	Вопрос	Регламент	Докладчик	Выступающие	Решение
8.30	Итоги работы за период	30 мин.	Руководитель	Сотрудники	
9.00	Цели на следующий период	15 мин.	Руководитель	Сотрудники	
9.30	Сессия вопросов и ответов	15 мин.	Сотрудники	Руководитель	
	Ведущий	ФИО		Подпись	
	Секретарь	ФИО		Подпись	

Форма «Протокол совещания»

Подразделение _____

Руководитель _____

Протокол Совещания № _____

«____» _____ 200__

Место проведения _____

Присутствовали

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

Обсудили следующие вопросы	Выступили (ФИО)	Приняли решения
1. 2. 3. 4. 5.		1. 2. 3. 4. 5.

Ведущий

Подпись

Секретарь

Подпись

КОРРЕКЦИЯ



- Коррекция – это процесс принятия и реализации срочных мер по предотвращению отклонений от плановых показателей.
- Отклонение от намеченного плана – Чрезвычайное Происшествие.
- Недостаточная оперативность может привести к нарастанию несоответствия.
- На этом этапе руководитель должен действовать быстро и решительно. А подчинённые – выполнять распоряжения немедленно.

Коррекция Как Процесс



Форма «Коррекция Отклонений»

Подразделение _____ _____		Место проведения _____	
Протокол Обсуждения № _____			
«_____» _____ 200__	План	Факт	Отклонение
Причины	Главная причина	Главная задача	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.			
		Цель-SMART	
Подчинённый _____		Подпись _____	
Руководитель _____		Подпись _____	

Форма «Презентация Сотрудника»

Показатели		План	Факт	%	4. Что сделано?		5. Что не сделано?		
1. Результат					1. 2. 3. 4. 5.		1. 2. 3. 4. 5.		
2. Активность									
3. Отклонение по активности									
8. Выводы (что нового узнали?)	1.				6. Причины				
	2. 3.				7. Предложения				
9. Цель следующего периода (грн)		11. План активности							
		№	Шаги			Результаты	Сроки	Ответственные	
10. Активность (шт)		1.							
		2.							
		3.							
		4.							
		5.							
12. Вопросы-Ответы									

Менеджмент-коучинг №8.

РЕЗУЛЬТАТ



- Результат – это ключевой показатель эффективности управленческой деятельности руководителя, а также лояльности подчинённых бизнесу и компании.
 - Существует три вида результата:
 1. Цель достигнута
 2. Цель не достигнута
 3. Цель перевыполнена
 - Итоговый анализ деятельности подразделения показывает, как каждый сотрудник отнёсся к порученному ему заданию.
 - Задача руководителя на этом этапе - сравнить плановые показатели с полученными, изучить тенденции выполнения или невыполнения отдельными сотрудниками целей в предыдущих периодах, сделать соответствующие выводы.
-

Категории Сотрудников

5.

ЛИДЕР

СОТРУДНИК, УМЕЮЩИЙ КАЖДОГО
ЧЛЕНА КОМАНДЫ ПРИВЕСТИ
К 100%-МУ РЕЗУЛЬТАТУ

2.

МОЛОДЕЦ

СОТРУДНИК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЦЕЛИ
НА 100%

1.

НЫТИК

СОТРУДНИК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЦЕЛИ
<100%



3.

ЛИДЕРСКИЙ РЕЗЕРВ

СОТРУДНИК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЦЕЛИ
>100%

4.

БЭТМЕН

СОТРУДНИК, ПЕРЕВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЦЕЛИ
СВЫШЕ 110%

Мгновенная Аттестация

Сотрудники (Ф.И.)

Анализ

Категории	Сотрудники (Ф.И.)					Анализ	
	1	2	3	4	5	Количество	%
1. НЫТИК <small>СОТРУДНИК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЦЕЛИ <100%</small>							
2. МОЛОДЕЦ <small>СОТРУДНИК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЦЕЛИ НА 100%</small>							
3. ЛИДЕРСКИЙ РЕЗЕРВ <small>СОТРУДНИК, ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЦЕЛИ >100%</small>							
4. БЭТМЕН <small>СОТРУДНИК, ПЕРЕВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЦЕЛИ СВЫШЕ 110%</small>							
5. ЛИДЕР <small>СОТРУДНИК, УМЕЮЩИЙ КАЖДОГО ЧЛЕНА КОМАНДЫ ПРИВЕСТИ К 100%-НОМУ РЕЗУЛЬТАТУ</small>							

Менеджмент-коучинг №9.

РЕШЕНИЕ



- Главная работа руководителя – принимать и реализовывать в жизнь управленческие решения.
- По результатам работы подчинённых обязательно должны быть приняты меры по поощрению или предупреждению сотрудников.
- Эти решения необходимо отражать в Книге приказов/распоряжений.
- Решение завершает Цикл Управления и позволяет перейти к выполнению следующих задач.
- Если решение принято, то у сотрудников возникает уверенность в том, что ситуация завершилась. Они готовы психологически к дальнейшей работе.
- Если же решение не принято (каким бы оно ни было) или не доведено до персонала, то у людей возникает страх неопределённости и раздражение, приводящие к снижению производительности труда.

Модель совершенствования «Орден»



Завершение разговора



- Технологии, показанные выше, не открывают америк, но отражают реальность управленческого Бытия.
- Если они помогут Вам стать в чём-то успешнее, то автор будет считать свою миссию выполненной.
- Спасибо за время, уделённое этой теме. Думаю, оно не потеряно зря.
- Благодарю всех своих коллег, которые вольно или невольно оказывали влияние на содержание этой книги своими примерами и помогли мне структурировать своё видение проблем руководства людьми.
- Думаю, теперь я могу вернуть им то, чем они со мной поделились в более упорядоченном виде.

Содержание



Цикл управления как искусство	3
«дожимать» Менеджмент-коучинг №1. Анализ	8
Менеджмент-коучинг №2. Цель	11
Менеджмент-коучинг №3. Стратегия	19
Менеджмент-коучинг №4. План	24
Менеджмент-коучинг №5. Делегирование	27
Менеджмент-коучинг №6. Мониторинг	32
Менеджмент-коучинг №7. Коррекция	39
Менеджмент-коучинг №8. Результат	43
Менеджмент-коучинг №9. Решение	46
Завершение разговора	48