

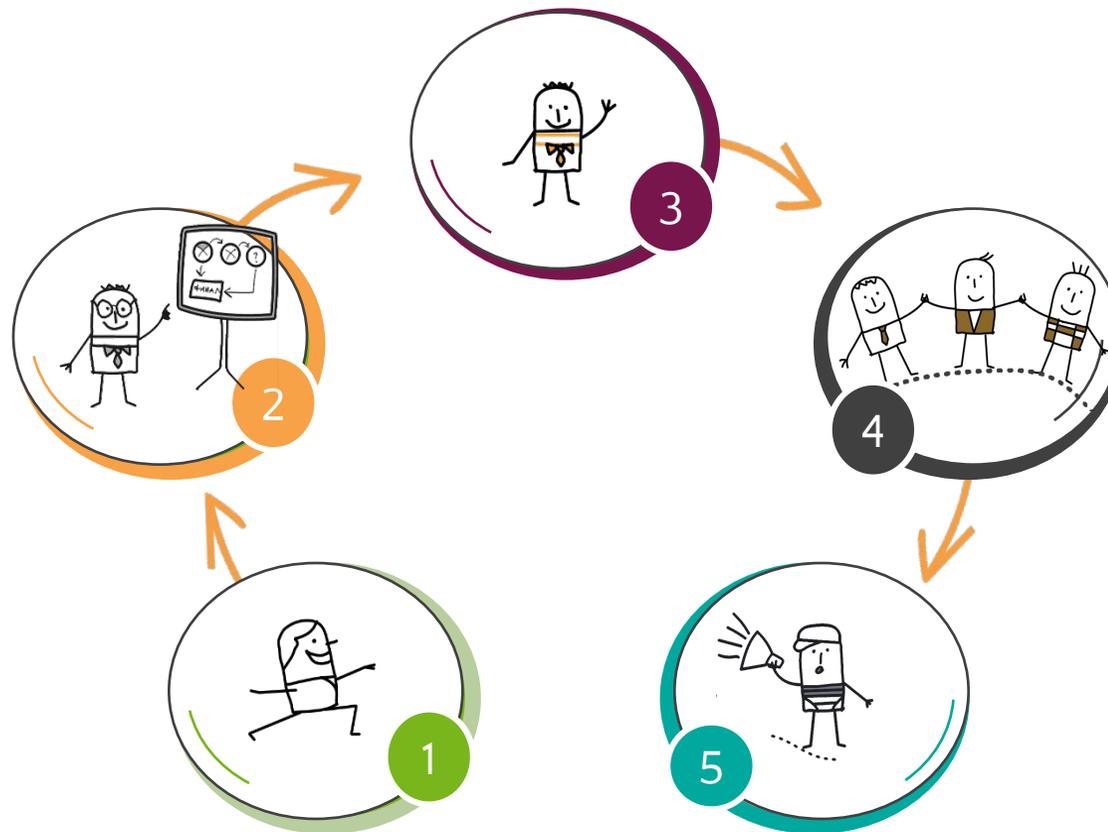
КОНТРОЛЬ

1 часть

ПОЧТА
РОССИИ



Модульная программа «Управленческий цикл»



МОДУЛЬ 1.
Эффективный
менеджмент

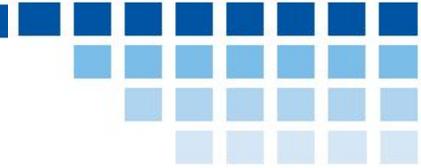
МОДУЛЬ 2.
Управленческое
планирование

МОДУЛЬ 3.
Руководство
и организация

МОДУЛЬ 4.
Формирование
команды

МОДУЛЬ 5.
Контроль

Содержание тренинга



В течении тренинга мы разберем

- Контроль: инструменты, функции
- Директивные инструменты контроля
- Пресечение отговорок
- Дисциплинарная беседа

Правила работы



- Активное участие
- Микрофоны включаем, только когда говорим
- Включить камеру
- Если все молчат - ведущий выбирает докладчика
- Если возникают вопросы - пишем в чат
- Если ведущий «исчезает» по техническим причинам - спокойно ждем «возвращения»
- Всегда называем себя, прежде чем начать говорить.

Знакомство



После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и ответе на следующие вопросы:

- Как вас зовут
- Из какого вы города
- Ваша должность
- Ваше хобби

05:00

Ожидания



После того, как тренер назовет
Ваше имя, включите
микрофон и продолжите
фразу: «Тренинг будет для
меня эффективным, если...»

05:00

Управленческий цикл

Упражнение

Ценность инструментов «Управленческого цикла» и «Управленческой позиции»

1. Объединитесь в 5 команд: «планирование», «организация», «руководство», «контроль», «управленческая позиция».
2. Подготовьте презентации (на 1-1,5 минуты) о смысле и пользе инструментов из выпавшего вам квадрата или эффектах самой позиции.
«Разрекламируйте» их начинающему руководителю.

! Вы можете для удобства записать инструменты и ключевые тезисы в чат. Предварительно можете сформулировать тезисы у себя в word, а затем перенести в общий чат. Саму презентацию вы проведёте голосом (выберите 1 презентующего)

07:00

01:00



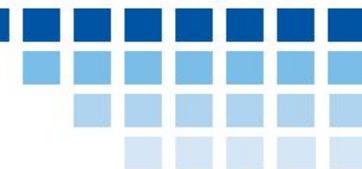
**контроль. Способы контроля.
Пресечение отговорок на этапе
контроля**

Контроль

- Что такое контроль?
- Каковы его основные функции?
- Может ли руководитель сэкономить время, отказавшись от контроля?



Контроль



Контроль — это инструмент управленческой деятельности, в задачи которого входит количественная и качественная оценка, учет результатов работы сотрудника, команды или организации в целом.

Контроль позволяет:

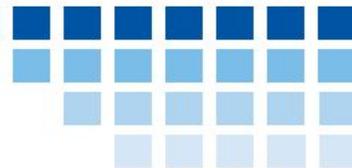
- выявить проблемы и скорректировать действия сотрудника,
- внедрить стандарты и закрепить правильные действия;
- корректировать сам путь достижения целей, чтобы проверить логику от этапа планирования до реализации цели.

Контроль



Можно ли руководителю сократить время на контроль или отказаться от контроля?

Контроль



Сократить время на контроль можно в случае, если мы проверяем работу опытных сотрудников.

Однако отказаться полностью от контроля нельзя, важно даже с опытными оставить хотя бы итоговый

Контроль

- Какие виды контроля вы помните?
- Какие виды контроля подходят для разных типов сотрудников?

! При обсуждении можете делать пометки в РТ



Виды контроля

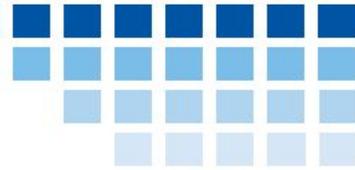
Упреждающий контроль — проверка понимания задачи и способа ее выполнения.

Промежуточный контроль – проверка хода выполнения задачи.

- Периодический – по итогам равных периодов работы (каждый час, каждый день и т.д.).
- Поэтапный – по итогам реализации отдельных этапов работы.
- Предварительный – по итогам выполнения 2/3 задачи.
- Выборочный – точки контроля не оговариваются заранее и выбираются руководителем на его усмотрение.

Итоговый контроль – проверка результатов выполнения задачи.

Виды контроля



Упреждающий

Текущий

Итоговый

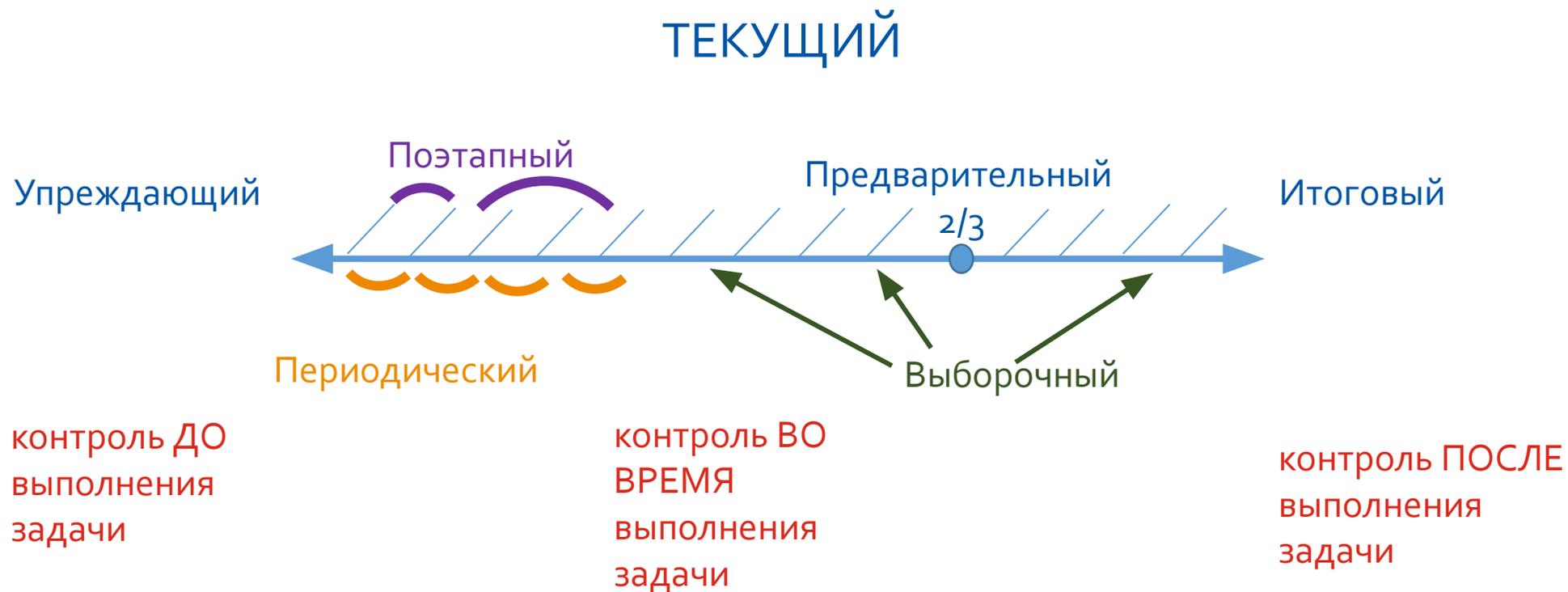
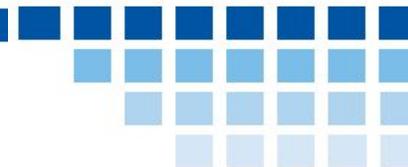


контроль ДО
выполнения задачи

контроль ВО ВРЕМЯ
выполнения задачи

контроль ПОСЛЕ
выполнения задачи

Виды контроля



Контроль



1. «НЕ МОЖЕТ — ХОЧЕТ»

- Упреждающий
- Поэтапный
- Периодический
- Итоговый

2. «НЕ МОЖЕТ — НЕ ХОЧЕТ»

- Упреждающий
- Поэтапный
- Периодический
- Итоговый

4. «МОЖЕТ — ХОЧЕТ»

- Предварительный
- Выборочный
- **Итоговый**

3. «МОЖЕТ — НЕ ХОЧЕТ»

- Упреждающий
- Предварительный
- Выборочный
- Итоговый

Контроль

- С чего начинается контроль?
- Каковы этапы?

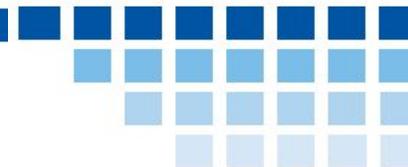


Контроль

Этапы контроля

1. **Установление стандартов и критериев оценки результата деятельности.**
2. **Сравнение фактически достигнутых результатов с установленными стандартами.**
3. **Выбор линии поведения:**
 - фиксирование эффективных действий сотрудника;
 - корректировка действий сотрудника в том случае, если достигнутые результаты отличаются от установленных стандартов;
 - пересмотр стандартов.

Контроль

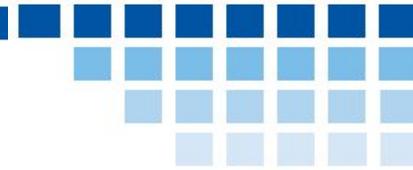


На этапе контроля мы должны быть гибкими и ситуативно использовать директивные и поддерживающие методы.

Какие директивные и поддерживающие методы, используемые на этапе контроля, вы знаете?

Напишите в чат

Методы контроля



- Поддерживающие – обратная связь
- Директивные – дисциплинарная беседа, пресечение отговорок



Работа с отговорками

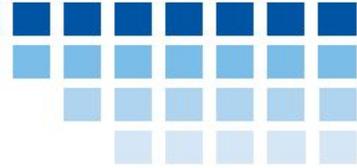
Контроль. Пресечение отговорок

- Какие 4 вида отговорок встречаются на этапе контроля?
- Что они обозначают?



Виды

отговорок



- **Превышение полномочий** (меня загрузил другой руководитель)
- **Перекладывание ответственности** (виноват кто-то или что-то)
- **Подмена задач** (я выполнял другое, ваше же задание)
- **Подтасовка условий** (я сделал так плохо, потому что торопился сделать вовремя, и наоборот)

Работа с отговорками

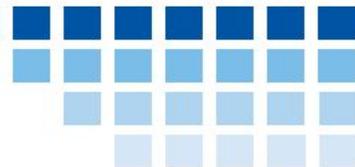
Упражнение

- Объединитесь в тройки.
 - Обсудите ваши идеи по типу отговорок из домашнего задания (к каким типам относятся отговорки, что отговорками не является).
 - Подготовьте обоснования для своих точек зрения (выберите одного участника из тройки, кто будет отвечать голосом).
- ! После обсуждения фиксировать верные ответы можно в РТ стр.9.

05:00

03:00

Работа с отговорками



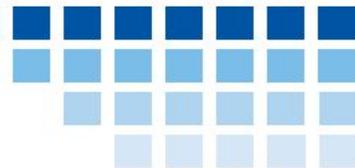
Превышение полномочий (я выполнял задачу другого руководителя)

«Очень хорошо, что ты откликаешься на просьбы другого руководителя и стараешься помочь. При этом, поскольку я твой непосредственный руководитель, давай договоримся: невыполнение моих распоряжений по причине выполнения чьих-либо еще, даже директора, уважительной причиной не является и влечет свои последствия. Если тебе дает задание другой руководитель, твоя задача как минимум предупредить меня, чтобы мы вместе расставили приоритеты».

И мало поговорить с сотрудником. Надо идти к тому руководителю, который регулярно ваших людей озадачивает. Вы должны этому руководителю дать обратную связь: «Если тебе нужны мои бойцы, я - только за, я - всегда готов. Только, пожалуйста, давай договоримся, чтобы постановка задач для них шла через меня. Я, во-первых, знаю, кто у меня чем загружен, кто лучше сделает...».

Дополнительная информация имеется у вас в рабочих тетрадях на стр. 10

Работа с отговорками

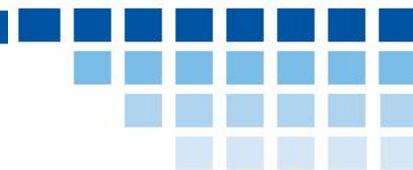


Перекладывание ответственности (виноват кто-то или что-то)

«На моменте постановки задачи мы согласовали с тобой сроки и способы выполнения, ты взял на себя ответственность за выполнение. Как только это произошло, ты отвечаешь за результат. Может случиться разное, но спрашивать результат я буду с тебя». Вам может показаться, что я рассказываю банальные вещи. На самом деле, не у всех сотрудников есть в голове это понимание. Некоторые считают нормальным, пообещать, а потом не сделать, потому что кто-то помешал. Это действительно для них, в их сознании, уважительная причина. И нужно объяснять - ты взял ответственность, я с тебя и спрошу.

Дополнительная информация имеется у вас в рабочих тетрадях на стр. 10

Работа с отговорками

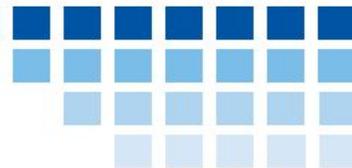


Подмена задач (я выполнял другое, твое же задание)

Это тоже для вас актуально, потому что у вас ситуация жуткой многозадачности. Всегда есть, как минимум, клиенты. «Когда мы обсуждаем с тобой задачу, и ты берешь на себя ответственность за задание, я рассчитываю, что ты помнишь и учитываешь свою текущую нагрузку. Выдача нового задания не отменяет предыдущие задания, а предполагает, что ты и предыдущие выполнишь в срок, и новое выполнишь так, как согласился. Каждое задание должно быть выполнено не в ущерб другим, если мы не проговариваем иного».

Дополнительная информация имеется у вас в рабочих тетрадях на стр. 10

Работа с отговорками



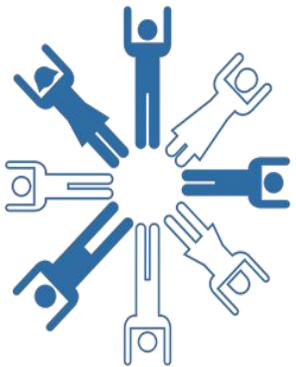
Подтасовка условий (я сделал так плохо, потому что торопился сделать вовремя, и наоборот)

«Когда мы обсуждали задачу, я оговорил обязательные критерии - срок, качество и иное. Мы все критерии согласовали. Поэтому все они должны быть выполнены. Невыполнение любого из обязательных критериев приравнивает имеющийся результат к невыполнению задачи. Потому что результат – это 100% выполнение всех обязательных критериев».

Дополнительная информация имеется у вас в рабочих тетрадях на стр. 10

Пресечение отговорок

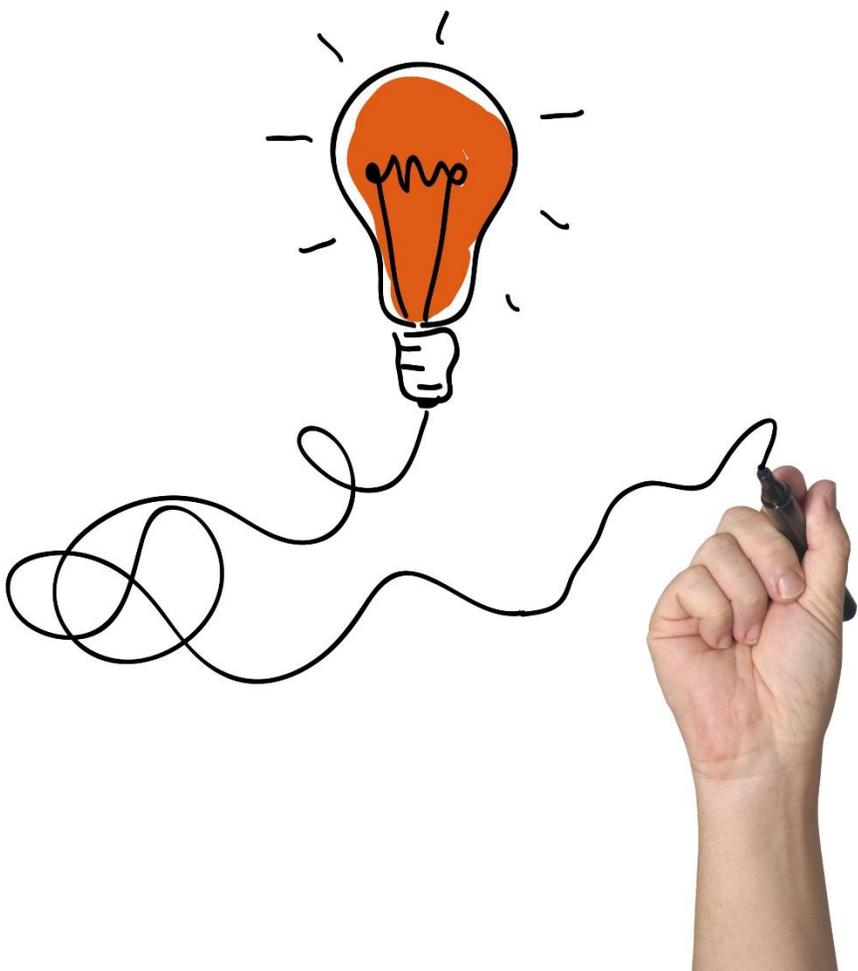
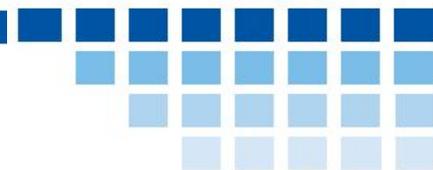
Упражнение



- Индивидуально: придумайте 1 отговорку и запомните ее.
- Каждый побудет поочередно в 2 ролях – руководителя и сотрудника, не выполнившего задачу. Ведущий назначает первого руководителя.
 - «Руководитель» спрашивает выбранного сотрудника: «Почему не выполнил..?»
 - «Сотрудник» называет свою отговорку.
 - «Руководитель» определяет тип отговорки, а затем возвращает ответственность.
 - «Сотрудник» становится «руководителем» и выбирает нового подчиненного.

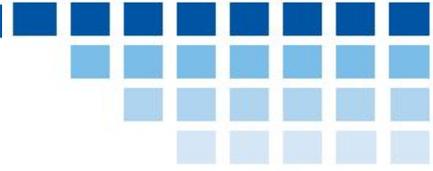
20:00

Работа с отговорками



- Как вам практика?
- Что понравилось?
- Что для себя отметили новое или необычное?

Кофе-брейк





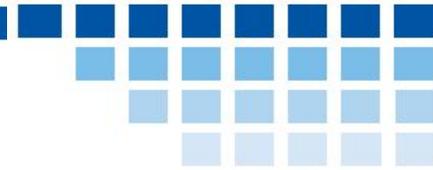
Дисциплинарная беседа

Дисциплинарная беседа

- Часто ли сталкиваетесь с дисциплинарными нарушениями?
- Какие способы поддержания дисциплины используются в компании?
- Что помните о дисциплинарной беседе? Каков ее алгоритм ?

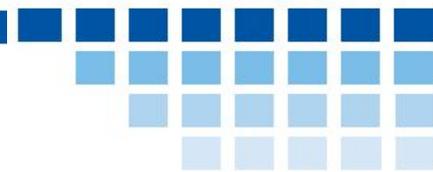


Дисциплинарная беседа



Дисциплинарная беседа – это инструмент директивного контроля при дисциплинарных нарушениях.

Дисциплинарная беседа



Ключевой момент, на который стоит обратить внимание при дисциплинарной беседе – это то, что вопрос о причинах задается ближе к завершению, начало же идет с похвалы конкретных заслуг

Алгоритм дисциплинарной беседы

- Позитивное начало
- Перечисление фактов, сигнализирующих о проблеме
- Определение проблемы / Компоненты проблемы
- Последствия
- Оценка
- Вопрос о причинах
- Принятие управленческого решения

Записать дополнительную информацию вы можете в рабочей тетради на стр. 12

Дисциплинарные нарушения

Создадим общий список актуальных дисциплинарных нарушений:

Какие виды нарушений чаще всего допускают сотрудники?

1. Напишите в чат по 2 варианта актуальных нарушений, которые вы наблюдаете в компании

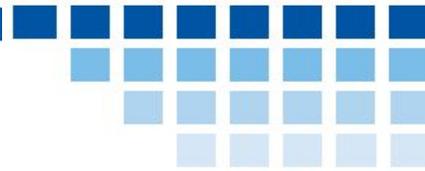
(можно повторяться с предыдущими, если других видов не встречали)

2. Прочитайте варианты коллег. Выделите повторяющиеся по смыслу нарушения для объединения их в тематические блоки

(например, «трудовая дисциплина», «внешний вид», «деловые коммуникации»)

5:00

Список дисциплинарных нарушений



- Отсутствие бейджа
- Не соблюдение дресс-код (джинсы, длина юбки, цвет блузки)
- Опоздание на смену
- Неопрятный вид, небрит/не уложены волосы
- Грубость клиентам/коллегам
- Нарушение техники безопасности
- Другое

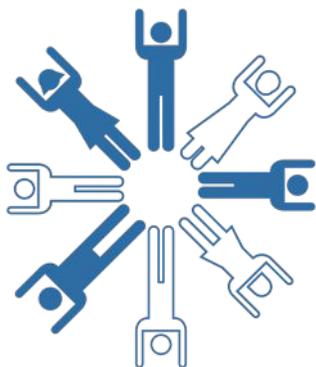
Дисциплинарная беседа

Упражнение



Компоненты и последствия дисциплинарных нарушений

- Объединитесь в группы и получите от тренера часть нарушений для анализа.
- Обсудите в группах компоненты и последствия нарушений (10 мин).
- Презентуйте свои идеи и запишите идеи коллег в Рабочих тетрадях, стр.11.



10:00



Дисциплинарная беседа

Упражнение

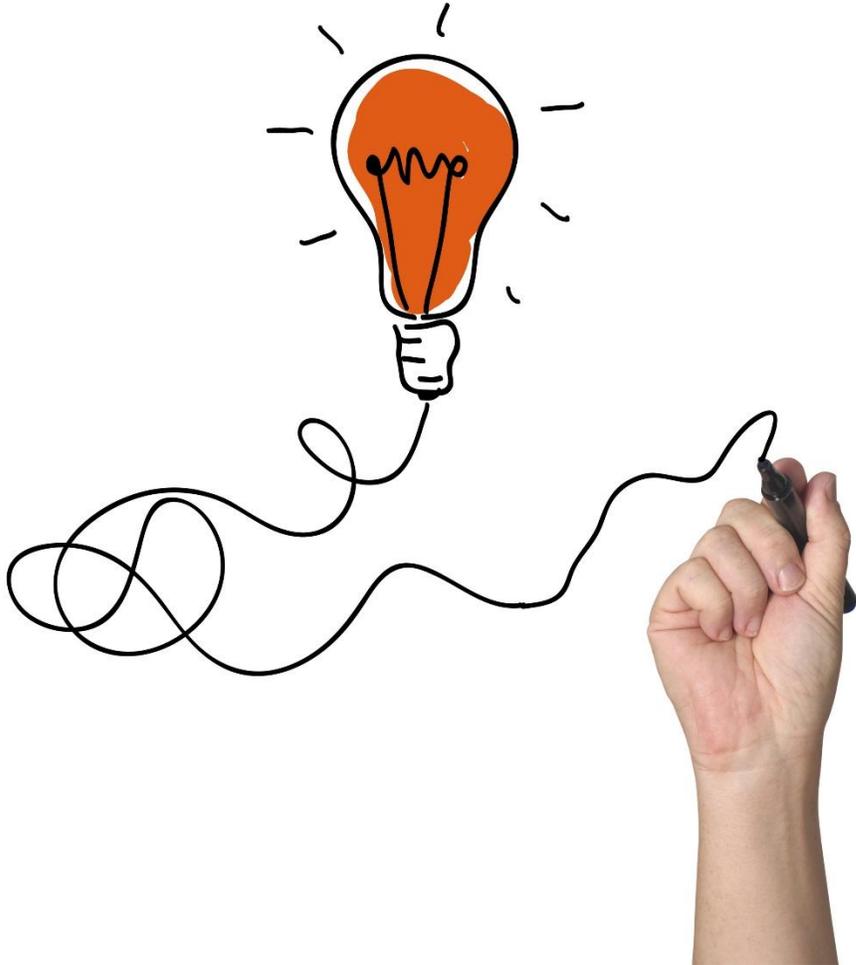
Ролевая игра в тройках (3 раунда по 15 минут)

- «Нарушители» сообщают «Руководителям» тип дисциплинарного нарушения.
- «Руководители» инициируют диалог и ведут его по алгоритму.
- «Нарушители» подыгрывают и реагируют в соответствии с задуманным типом причины нарушения (позитивная / нейтральная / негативная причины).
- «Наблюдатели» фиксируют правильность алгоритма и действий «Руководителей».
- После диалога (5 мин) «руководителю» дают ОС — «наблюдатели» (3 мин) и «нарушители» (2 мин).

30:00

20:00

Анализ упражнения



- Коллеги, как вам такой алгоритм?
- Есть ли какие-то сложности ?
- У кого на ваш взгляд получилось идеально провести беседу?

Подведение итогов тренинга



1. От 1 до 10 напишите насколько разобрались в теме
2. Что показалось самым интересным и полезным?
3. Что берете на заметку и готовы начать применять уже «завтра»?