

Навигация для руководителя



**Мир давно
изменился...**



**...не Компании достигают
результата, а люди**

85%

сотрудников умышленно
не сообщают о проблемах
в компании



REFORUM О КОМАНДАХ

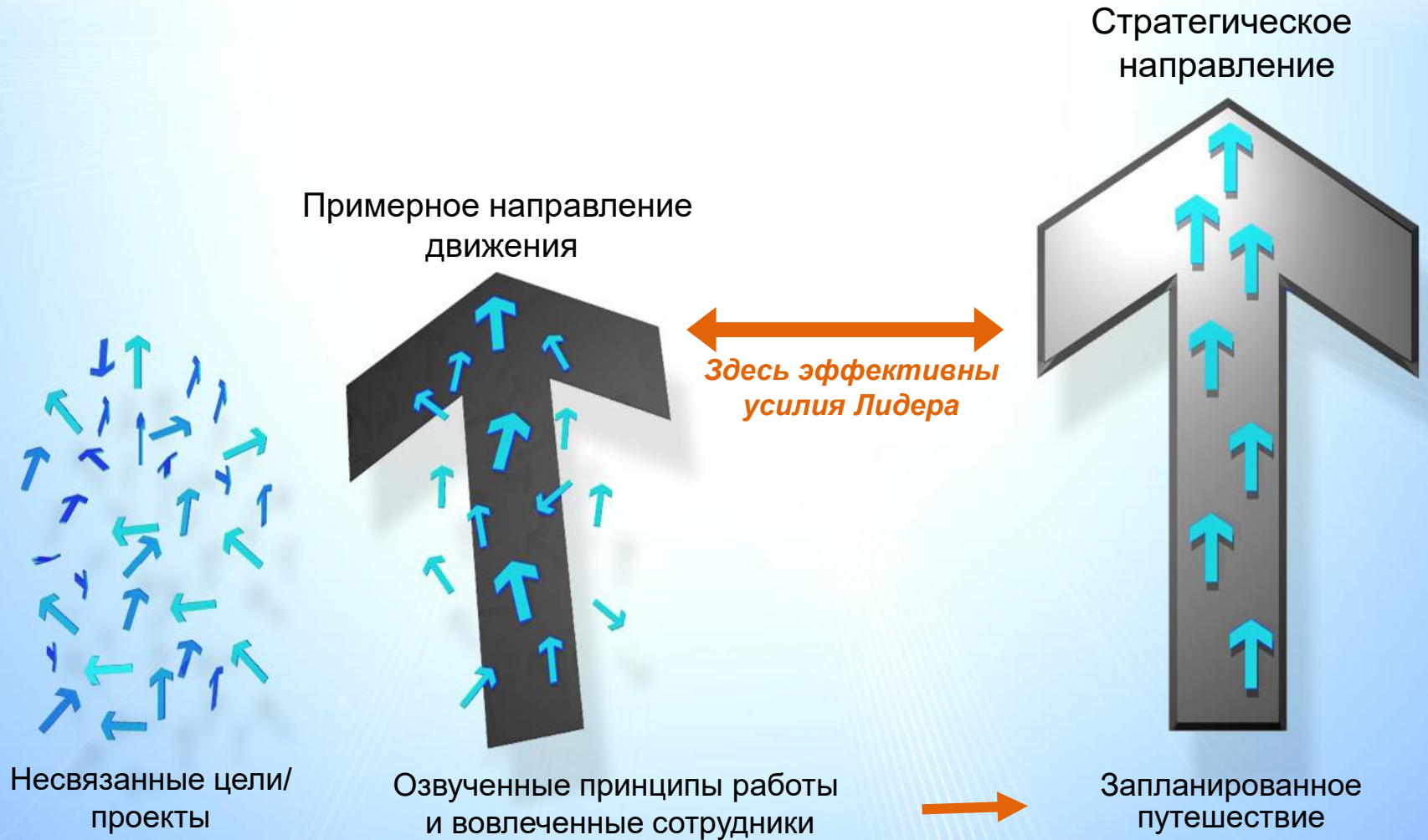
По результатам опросов только 1 из 7 сотрудников готов искренне рассказать о проблемах, которые возникают в компании. Между тем, правда — инструмент, который позволяет видеть целостную картину и принимать верные решения, а вдолгую — влиять на прибыль и развитие компании.

Когда лидер команды забывает, что основа основ — человек, которого необходимо слушать, результаты компании могут серьезно ухудшиться. В мировой практике есть кейсы, когда это приводило к необратимым изменениям внутри команд и полному разрушению организаций.

У корпораций нет своих идей. Корпорации не создают новых способов решения и уникальные продукты. Все, что было создано — было создано человеком.

Именно ЧЕЛОВЕК — это всегда центр экосистемы работы и бизнеса. И человек выбирает главное: свободу, самореализацию, здоровье и смысл в работе.

Как лидеру управлять результатом?



Эволюция процесса

Управление результатом традиционно складывается из:

- Постановки целей по принципу SMART
- Мониторинга выполнения и корректировки целей
- Оценки достигнутых результатов
- Вознаграждения 1-2 раза в год

Как мы действуем сейчас? *Если сотрудник работает хорошо, то руководитель не обращает на него внимание. А если совершил ошибку – получай «внимание» по полной программе!...*

Be SMART-ER!

- **E – Evolve (эволюционирую)**
я лидер и я пример для подражания
- **R – Recognize (признаю)**
я ценю и отмечаю достижения своих коллег и сотрудников

Для эффективного управления результатом:

- Убедитесь, что у сотрудника есть должностная инструкция – обсудите функционал, требования, ожидания. Возможно, необходимо расширить зону ответственности, а также полномочий сотрудника
- Коммуницируйте и разъясняйте сотрудникам цели проекта/подразделения
- Удостоверьтесь, что сотрудник знает, понимает и разделяет свои рабочие цели. Личная встреча по постановке задач и оценке результата – самый важный инструмент мотивации сотрудника, в том числе на результат
- Обеспечьте понимание как деятельность сотрудника влияет на успех рабочего процесса в целом. Расскажите о своих целях, целях подразделения, коллег сотрудника
- Убедитесь, что в решении рабочих вопросов и сложных ситуаций сотрудник получает от Вас необходимую поддержку
- Признавайте успешные результаты сотрудника, регулярно отмечайте их в своей обратной связи о его работе

Мой сотрудник

Вовлечен

- Качественное выполнение работы и рациональное использование своих навыков
- Наблюдение, анализ, выводы, обсуждение проблем с коллегами, постоянный поиск возможностей улучшения
- Стремление понять суть деятельности, ее целесообразность. Желание почувствовать себя необходимым элементом рабочей системы, творческое выполнение своих функций
- Осознанная ответственность, соблюдение договоренностей и корпоративных норм, стабильные рабочие отношения
- Понимание, что обучение – это путь к развитию способностей и получению новых возможностей, способ выйти на новый виток совершенствования себя и Компании

НЕ вовлечен

- Работа «от звонка до звонка» с тягостным ожиданием окончания рабочего дня
- Обсуждение с другими «тяжелой жизни», глупых начальников, завышенных норм, маленькой зарплаты
- Работа только при явном указании на ее необходимость, отсутствие всякой инициативы
- Желание избежать любой ответственности или «переваливание» ее на голову другого
- Отсутствие потребности в обучении, непонимание, что обучение - это увеличение возможностей

Вовлеченность в достижение целей

- Важно **отмечать** достижения и **поощрять** высокие результаты работы сотрудников
- Построение **культуры признания** требует:
 - эмоциональных вложений
 - непрерывности усилий
 - вовлеченности на всех уровнях
- Это длительный процесс, **формирование культуры** общения и взаимодействия, изменение поведения:
 - системный подход** к применению нематериальных инструментов поощрения
 - «**заражение**» таким подходом все большего количества сотрудников Компании



Стиль руководства имеет значение

Стиль руководства

Стиль руководства – является основой для создания чувства причастности у сотрудников

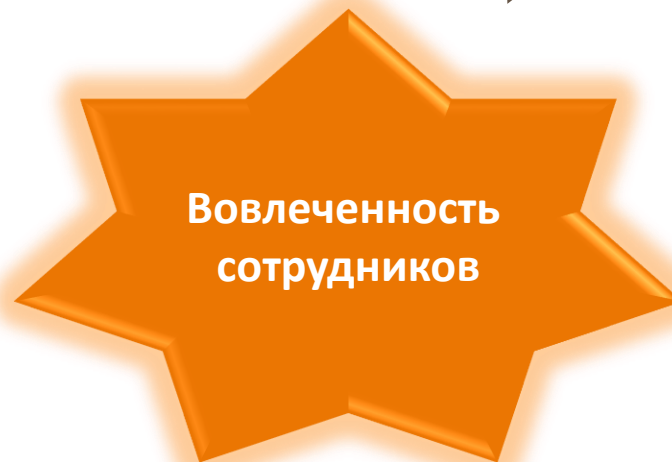
Климат в Компании

Климат в Компании создается Лидерами – они создают рабочую атмосферу и «задают настроение»

Работа, процессы

Лидеры определяют задачи, а атмосфера на работе влияет на их выполнение

**Вовлеченность
сотрудников**



8 примет успешного руководителя





В ранце каждого солдата лежит жезл маршала

Наполеон I Бонапарт

- Лидер для людей, а не люди для лидера
- Изучайте детально бизнес вашей компании
- Создавайте себе репутацию компетентного в бизнесе профессионала

Примета: Если другие функции приглашают вас на совещания, значит они видят ценность вашей работы/проекта 😊

Будьте телохранителем своей команды



- Главный клиент руководителя - команда
- Залог успеха руководителя – полное доверие команды

Примета: Если люди в вашей команде делятся с вами трудностями и достижениями, значит вы состоялись как руководитель 😊

Умейте любить искусство в себе, а не себя в искусстве

*Константин Сергеевич
Станиславский*

Не бойтесь стать
«негодяем года»



Примета: Если в любой похвале вашей профессиональной деятельности вы чувствуете подвох, а любая критика вас радует, вы состоялись как руководитель 😊

Учите других и сами все поймете

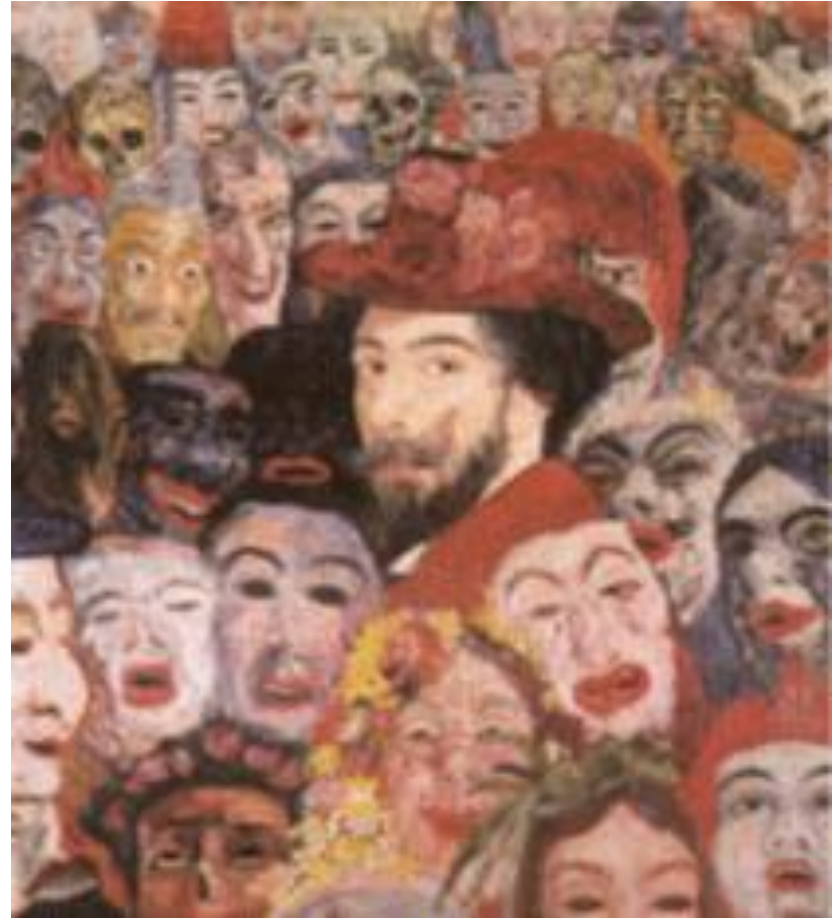


- Готовьте себе замену
- Будьте центром компетенции, а не тупиком информации

Примета: Если вы почувствовали себя незаменимым – значит вас скоро уволят 😊

Оставайтесь самим собой

- Учитесь, но не копируйте
- Формируйте свою точку зрения
- Развивайте свой стиль



Примета: Если ваш подчиненный подражает вашему начальнику, значит вы - третий лишний 😊

Говорите с людьми

- Вспомните, что вы ощущали по «ту сторону ситуации»
- Развивайте чувство эмпатии



Примета: Если к вам идут люди с вопросами, на которые вы не знаете ответы, но разговор делает вас счастливее, вы научились говорить с людьми 😊

Не бойтесь быть смешным



- Спросите, если не знаете
- Признайте свои ошибки
- Шутите и дайте другим шутить над собой

Примета: Если подчиненные не смеются над вашими шутками – значит это не ваши подчиненные 😊

Удовольствие от работы? Легко!



- Подберите правильных сотрудников (подчиненных)
- Определите для них цели (включая мотивацию за их выполнение)
- Определите бизнес процессы (включая контрольные механизмы)

Примета: Если вы не были неделю на работе и ваши подчиненные этого не заметили - значит вы состоялись как руководитель 😊

Итак, восемь полезных «если»...

- ☺ ...другие функции приглашают вас на совещания – значит они видят ценность вашей работы/проекта
- ☺ ...люди в вашей команде делятся с вами трудностями и достижениями, значит вы состоялись как руководитель
- ☺ ...в любой похвале вашей профессиональной деятельности вы чувствуете подвох, а любая критика вас радует, вы состоялись как руководитель
- ☺ ... подчиненные не смеются над вашими шутками – значит это не ваши подчиненные
- ☺ ... ваш подчиненный подражает вашему начальнику, значит вы - третий лишний
- ☺ ... вы почувствовали себя незаменимым – значит вас скоро уволят
- ☺ ... к вам идут люди с вопросами, на которые вы не знаете ответы, но разговор делает вас счастливее, вы научились говорить с людьми
- ☺ ... вы не были неделю на работе и ваши подчиненные этого не заметили - значит вы состоялись как руководитель!

Быть руководителем, значит:



- Решать «классические» задачи
- Разбираться в бизнесе и деятельности компании
- Понимать настроение людей и помогать им чувствовать себя счастливее

Иногда надо рассмешить людей, чтобы отвлечь их от намерения вас повесить 😊

Бернард Шоу

Лидеры задают настроение



Пример для
подражания



Лидер страстно желает достичь результата

**Лидер выстраивает
диалог с сотрудниками,
когда:**

- каскадирует информацию
- прислушивается к
мнению
- умеет убедить



Лидер - «играющий» тренер:

- **Каких** результатов мы хотим добиться?
- **Как** мы достигнем таких результатов?
- **Чему** мне необходимо дополнительно вас научить?
- **Как** я могу вам помочь?



Лидер отмечает победы и достижения...

*...даже самые
маленькие.*



Признание - это важно

Результаты исследований:

- 91% сотрудников считают «поощрение за хорошо сделанную работу» очень важным для мотивации. [NAER](#)
- Первая причина, по которой сотрудники покидают свои компании, – недостаток признания и поощрения. [Robert Half Int'l](#)
- Руководитель играет большую роль в удержании сотрудника и повышении его эффективности. [Gallup Organization](#)
- 65% отвечающих **НЕ** согласились со следующим утверждением: «Мой руководитель активно замечает и поощряет мои достижения.» [NAER](#)

Признание или внимание?

Распространенная модель

Руководитель → Сотрудник

«Продвинутая» модель



Виды
признания/внимания



Внимание к людям – значимый навык

- Отмечайте успехи и достижения сотрудников **своевременно**
- Будьте **точны** в описании того, за что вы поощряете сотрудника
- Объясните, каким образом деятельность сотрудника *положительно влияет* на подразделение, Компанию в целом, **соотносится** с целями и ценностями компании
- **Поймите**, как сотрудник хотел бы быть поощрен (публично, индивидуально, что сотрудник предпочитает в качестве поощрения)
- Будьте **искренны**

Как я могу вовлекать сотрудников?

- Вовлекайте сотрудников в решение вопросов, выходящих за рамки их компетенций
- Предоставляйте сотруднику возможность приобретать опыт работы в интересных/сложных проектах, обеспечивайте поддержку
- Отправляйте сотрудника на стажировку в другую функцию или географию
- Давайте сотрудникам возможность решать проблемы и работать самостоятельно
- Предоставляйте возможность провести «один день с руководителем»
- Проведите один день с сотрудником, чтобы понять чего стоит ему достигать результата
- Отмечайте достижения сотрудника на рабочей встрече подразделения
- Совместно признавайте и празднуйте достижения команды
- Поздравьте сотрудника с датой работы в компании
- Поздравьте сотрудника с днем рождения
- Дайте выходной сотруднику в день рождения
- «Наградите» сотрудника дополнительным выходным по итогам полугодия
- Проявляйте человеческое внимание к сотруднику – узнайте как его здоровье/семья и т.п.



Вовлеченные сотрудники...

- верят в то, что они делают
- верят в Компанию
- выстраивают свою работу в тесной связке с целями Компании
- понимают важность и ощущают значимость своей работы, и таким образом -
- растут внутри Компании

Спасибо за внимание!

Екатерина Голубкина

+7 (903) 613-38-97

eagolubkina@mail.ru