

Наталья Осетрова  
Ольга Сурикова



## Annotation

Перед вами готовый материал двухдневного тренинга управленческих навыков, включающий почасовой план, развернутый сценарий, подробные инструкции, игры, а также рекомендации по снятию затруднений в процессе проведения. Упражнения тренинга разработаны авторами в нескольких вариантах с учетом уровня обучающихся, что позволяет легко адаптировать их для любой организации.

Книга будет чрезвычайно полезна практикующим бизнес-тренерам, HR-менеджерам, а так-же всем интересующимся вопросами профессионального и личного саморазвития.

- [Наталья Осетрова](#)
  - [От авторов](#)
  - [Для кого написана эта книга?](#)
  - [Как пользоваться этой книгой?](#)
  - [Часть 1. Краткий план тренинга](#)
    - [Матрица первого дня тренинга](#)
    - [Матрица второго дня тренинга](#)
  - [Часть 2. Сценарий тренинга. 1-й день](#)
    - [Вводная часть тренинга](#)
    - [Блок «Основные управленческие функции»](#)
    - [Блок «Управление по целям»](#)
    - [Блок «Делегирование»](#)
    - [Блок «Контроль»](#)
    - [Блок «Оценка и обратная связь»](#)
  - [Часть 3. Сценарий тренинга. 2-й день](#)
    - [Вводная часть тренинга](#)
    - [Блок «Создание команды»](#)
    - [Блок «Стиль управления»](#)
    - [Блок «Мотивация»](#)
    - [Блок «Мотивация» \(продолжение\)](#)
    - [Заключительная часть тренинга](#)
    - [Заключение](#)
  - [Список литературы](#)
  - [Приложение](#)
- [notes](#)
  - [1](#)

- [2](#)
  - [3](#)
  - [4](#)
  - [5](#)
  - [6](#)
  - [7](#)
  - [8](#)
  - [9](#)
  - [10](#)
  - [11](#)
  - [12](#)
  - [13](#)
  - [14](#)
-

**Наталья Осетрова**

**Ольга Сурикова**

**Тренинг развития управленческих  
навыков**

## От авторов

Посвящаю эту книгу моим родителям, которые поддержали меня и с пониманием отнеслись к идее создания этой книги и к тому, что часть времени, предназначенного им, я уделяла работе над ней.

*Наталья Осетрова*

Отдельные слова благодарности моим родителям, Александру и Татьяне Чесноковым, за создание всех необходимых условий для моего развития и самореализации, моему мужу, Анатолию Сурикову, за понимание и поддержку в моих начинаниях, Алексеевой Елене Евгеньевне за то, что привила мне интерес к психологии и тренингам.

*Ольга Сурикова*

Также посвящаем ее коллегам, сотрудникам, благодаря которым у нас была возможность учить и учиться, получать свой собственный опыт, который и был положен в основу книги.

## Для кого написана эта книга?

Кто такой «хороший управленец»? Кто такой «эффективный менеджер»?

Эти вопросы сейчас актуальны для большинства компаний, как российских, так и западных. Также весьма острым является вопрос: где взять хорошего руководителя? В настоящее время рынок труда испытывает дефицит квалифицированных кадров, спрос превышает предложение. Найти профессиональных, компетентных специалистов становится действительно трудно. Зачастую сотрудники отдела по работе с персоналом в компаниях месяцами не могут закрыть вакансии на управленческие позиции. Компания тратит немалые ресурсы, время, деньги на поиск нового сотрудника, и даже в этом случае нет гарантии, что найденный кандидат оправдает ожидания. Поэтому в последнее время стали так актуальны и популярны программы развития своих сотрудников. И несомненные плюсы налицо: сотрудник хорошо знает компанию, поэтому снижается риск того, что он не приживется, не адаптируется к «новому» месту. Возможность карьерного роста мотивирует сотрудников, успешные примеры вдохновляют других и развивают здоровую конкуренцию в компании. Список можно продолжать.

Хорошо, мы выбрали кандидатов, но они еще не готовы к тому, чтобы занять должность. Что делать? Обучать! В первую очередь управленческим навыкам. А кто такой хороший управленец? Это прежде всего администратор, владеющий навыками организации и планирования, самодисциплины, контроля и оценки работы подчиненных. Возникает второй вопрос: как же обучить сотрудников? Здесь возможны три варианта: найти и заказать соответствующий тренинг у сторонней организации; провести обучение собственными силами компании; предложить сотрудникам заняться саморазвитием. Свои плюсы и минусы есть у каждого из них, не будем подробно на этом останавливаться. Скажем только, что мы выбираем второй вариант и в своей книге предлагаем готовую технологию проведения тренинга по управленческим навыкам.

Тренинг был разработан нами и многократно проводился для различных категорий сотрудников: для кадрового резерва (как раз тех, кого в будущем рассматривают как кандидатов на руководящую должность в компании), для работников складского комплекса. В обоих случаях, несмотря на общую программу (она была разработана в соответствии с универсальными требованиями компании к сотрудникам), тренинг

адаптировался под аудиторию. Конечно, если вы будете проводить этот тренинг в своей компании, вам необходимо его скорректировать.

Поэтому для некоторых упражнений мы подготовили несколько вариантов (разная сложность в зависимости от уровня обучающихся), что должно существенно облегчить задачу адаптации «под компанию». Мы имеем большой опыт проведения подобных тренингов, поэтому описали возможные «подводные камни» некоторых упражнений и дали рекомендации тренеру по поводу того, как в том или ином случае лучше вести себя с участниками.

Мы надеемся, что книга поможет вам, коллега, и вы внесете свой вклад в развитие Руководителей с большой буквы.

## Как пользоваться этой книгой?

Эта книга — готовый материал для проведения тренинга. Вначале мы предлагаем почасовой план тренинга, для удобства эта информация сведена в таблицу («матрицу»). По нашему опыту такой матрицей удобно пользоваться как при написании, так и при проведении тренинга.

Специфика групп (кадровый резерв и складские работники), для которых проводилось обучение, прослеживается и в практических упражнениях, и в реакциях людей. Поэтому в случаях, когда необходимо учитывать эти особенности, мы будем давать пояснения: какой реакции можно ожидать от участников, к чему заранее нужно быть готовым и т. д. Теоретический и практический материал, предложенный в книге, в первую очередь ориентирован на развитие базовых управленческих навыков, так как большинство участников тренинга, за редким исключением, ранее не имели управленческого опыта.

В книге представлены развернутый сценарий тренинга, полное описание упражнений, варианты их проведения и возможные трудности, с которыми можно столкнуться при их использовании, а также необходимый теоретический материал.

В приложении мы предлагаем ознакомиться с раздаточным материалом для участников («Рабочая тетрадь участника»), который используется на тренинге.

Удачи!

## Часть 1. Краткий план тренинга

*Дай человеку рыбу, и ты накормишь его только раз.  
Научи его ловить рыбу, и он будет кормиться ею всю  
жизнь.*

*Китайское изречение*

## Матрица первого дня тренинга

№	Время	Тема	Комментарии
1	10:00– 10:20	Вводная часть	Тренер представляется участникам. Представление программы тренинга. Организационные сообщения. Знакомство участников. Выяснение общих ожиданий участников. Введение групповых норм и правил работы. Выбор форм обращения
2	10:20– 11:15	Блок «Основные управленческие функции»	1. Фасилитация «Какие функции необходимо выполнять управленцу для эффективной работы?». 2. Мини-лекция «Управленческие функции». 3. Упражнение «Собрать пазлы»
3	11:15– 11:30	Кофе-пауза	Проветрить помещение
4	11:30– 13:10	Блок «Управление по целям»	1. Упражнение «Преодолей препятствие». 2. Упражнение «Исполнитель желаний». 3. Мини-лекция «Правила постановки целей». 4. Упражнение «Цель по SMART». 5. Мини-лекция «Управление по целям в компании». 6. Упражнение «Постановка рабочих цепей»
5	13:10– 14:10	Обед	Проветрить помещение
6	14:10– 16:00	Блок «Делегирование»	1. Вводное упражнение «Доверие». 2. Фасилитация «Что такое делегирование?». 3. Упражнение в подгруппах. «За и против делегирования». 4. Мини-лекция «Что можно, а что нельзя делегировать». 5. Диагностика участников. Тест «Делегирование полномочий». 6. Мини-лекция «Процесс делегирования». 7. Кейс «Делегирование задач»
		Блок «Контроль»	1. Вводное упражнение «Сманти глазами». 2. Фасилитация «Каким образом вы осуществляете контроль над работой подчиненных?». 3. Упражнение «Виды контроля». 4. Мини-лекция «Виды контроля. Специфика выбора». 5. Работа в группах.

Упражнение «Вредные советы». 6. Мини-лекция «Ошибки контроля».

7 16:00–  
16:15 Кофе-пауза

8 16:15– Блок «Оценка и обратная связь»  
17:45 Упражнение «Игра в ассоциации». 2. Мини-лекция «Оценка в компании». 3. Упражнение «Анализ результатов работы». 4. Упражнение «Положительная и отрицательная обратная связь». 5. Мини-лекция «Обратная связь». 6. Ролевая игра «Обратная связь».

9 17:45– Заключительная часть  
18:00 Подведение итогов дня

## Матрица второго дня тренинга

№	Время	Тема	Комментарии
1	10:00– 10:30	Вводная часть	1. Повтор материала прошедшего дня. 2. Упражнение «Повтори движение». 3. Упражнение «КВН»
2	10:30– 11:25	Блок «Создание команды»	1. Задание «Групповой рисунок: Эффективная команда». 2. Мини-лекция «Основы управления». 3. Упражнение «Совместный рисунок»
3	11:25– 11:40	Кофе-пауза	Проветрить помещение
4	11:40– 13:00	Блок «Стиль управления»	1. Тест «Ваш стиль управления». 2. Мини-лекция «Стиль управления». 3. Мини-лекция «Основы управления» (продолжение). 4. Упражнение «Ошибки руководителя». 5. Кейс «Работа в команде». 6. Мини-лекция «Типы сотрудников»
5	13:00– 14:00	Обед	Проветрить помещение
6	14:00– 15:30	Блок «Мотивация»	1. Вводное упражнение «Занять стул». 2. Притча «Мотивация». 3. Мини-лекция «Мотивация». 4. Кейс «Увольнение сотрудника». 5. Упражнение «Десять бесплатных способов мотивации»
7	15:30– 15:45	Кофе-пауза	
8	15:45– 17:20	Блок «Мотивация» (продолжение)	1. Вводное упражнение. Ролик «Матывация». 2. Мини-лекция «Факторы мотивации и демотивации персонала». 3. Ролевая игра «Мотивируй». 4. Фасилитация «Самотивация руководителя». 5. Упражнение «Похвали себя»
9	17:20– 18:00	Заключительная часть	1. Ответы на вопросы участников. 2. Упражнение «Диаграмма». 3. Заполнение анкет обратной связи. 4. Вручение сертификатов

## **Часть 2. Сценарий тренинга. 1-й день**

## Вводная часть тренинга

Вводная часть тренинга включает в себя приветствие, представление тренера и программы, решение организационных вопросов, знакомство присутствующих, выявление ожиданий участников, введение правил работы группы, выбор форм обращения.

Хочется отметить некоторые моменты, на которые тренеру следует обратить внимание:

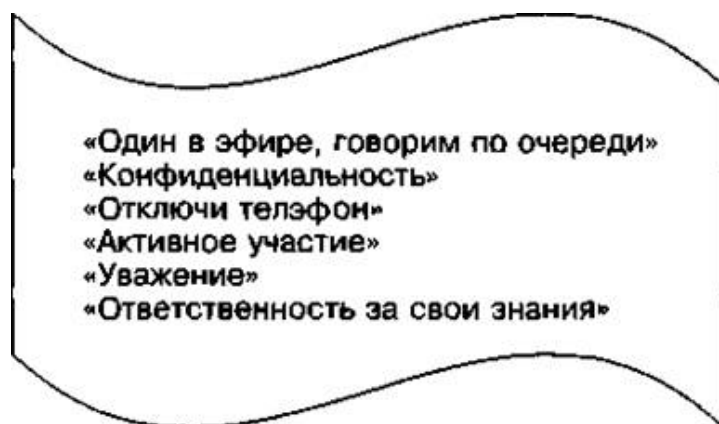
- **представление тренера** — ответственный момент в начале тренинга. Недаром говорят: «как вы яхту назовете, так она и поплывет». В начале тренинга тренер, как правило, кратко рассказывает о себе, своем опыте. На профессиональном сленге такое представление называется «легендой». Советуем корректировать легенду в зависимости от аудитории: какие-то моменты сознательно выделять, может, что-то даже и приукрасить (конечно, в меру), чтобы заинтересовать участников. Также следует кратко рассказать о предстоящей программе тренинга, тем самым предотвращая ошибки в ожиданиях участников. Важный момент, на который следует обратить внимание, — этот этап не должен «затягиваться». Ваша цель — не усыпить участников повествованием о своих достижениях и наградах, а сообщить необходимые сведения о себе (чтобы снизить уровень тревожности участников и предотвратить возможные возражения и сопротивление);

- животрепещущими вопросами для участников (особенно если это внутреннее обучение) являются **организационные моменты**. Люди, приходя на тренинг, любят сразу задавать волнующие их вопросы — когда мы освободимся, будет ли обед и перерывы. Следует озвучить график работ и перерывов и по возможности вывесить его на видном месте на листе большого формата. Вспомните школу: каждый ученик знает, сколько длится урок и когда будет перемена. На тренинге предоставление этой информации участникам позволяет снять вопросы: «А когда мы сделаем перерыв?», «А долго нам еще здесь сидеть?» и др.;

- **сбор ожиданий** участников тренинга — важная информация для самого тренера. Возможные варианты проведения этого мероприятия: озвучивание по очереди, написание на стикерах или совместное составление «корзины ожиданий», работа в парах и группах. Выбор метода сбора ожиданий зависит от характеристик группы: ее количественного и качественного состава;

- **введение правил** — необходимый компонент вводной части тренинга. Группа, обучающаяся длительное время, становится «единым организмом»,

для которого важно установить единые законы существования. Если группа новая, тренер может озвучить некоторые правила, прокомментировать их и совместно с участниками выбрать наиболее подходящие (все участники должны быть согласны с ними). Если тренинг проводится в группе не первый раз, правила могут определять участники. Возможные варианты правил представлены на рис. 1.



**Рис. 1.** Варианты правил тренинга

· **взаимодействие с участниками** — особое внимание хотелось бы обратить на установление эмоционального контакта<sup>[1]</sup> тренера с участниками. Если в начале встречи тренеру не удастся его наладить, то, как правило, далее сделать это будет еще более проблематично.

## **Блок «Основные управленческие функции»**

Для того чтобы ввести участников в курс дела, выяснить, какими знаниями они обладают, мы использовали метод фасилитации. Фасилитация — это один из методов работы тренера с группой, позволяющий собрать мнения участников по определенному вопросу. Она позволяет мягко включить участников в тренинг, пробудить их активность. По времени она занимает не более 5–7 минут. Мы, не критикуя, собираем все мнения участников, чтобы избежать скованности в процессе тренинга.

Тренер задает группе вопрос: «Какие функции необходимо выполнять управленцу для эффективной работы?» Ответы могут быть разными — от перечисления организаторских и административных навыков, таких как планирование, контроль, до личностных особенностей: харизматичность, душевность, способность понимать людей и др. Все ответы мы записываем на стикеры и наклеиваем на доску.

Можно провести модерацию. Модерация — это метод, с помощью которого тренер совместно с участниками вводит новые понятия — ими группа будет руководствоваться на протяжении всего тренинга. Но это занимает больше времени, порядка 40 минут. В одной из групп мы проводили его следующим образом: 12 участников разделили на 3 группы, каждой дали задание написать как можно больше понятий, отражающих управленческие навыки. Отвели на это 15–20 минут. Важный момент — каждое новое понятие участники должны писать на отдельной карточке. Периодически мы подходили к каждой группе участников и стимулировали их: «Чем больше вариантов вы придумаете, тем лучше!». Можно устроить соревнование с другими группами; чем больше активности будут проявлять участники, тем быстрее они включатся в тренинг. Затем от каждой группы выходил один участник. Они наклеивали карточки на доску и давали пояснения. Остальные могли в это время задавать вопросы. Тренер следил за тем, чтобы понятия не повторялись, и фильтровал карточки. После того как все карточки наклеены, необходимо провести обобщение. Тут есть маленький секрет: у нас есть определенный теоретический материал, который мы будем рассказывать группе, поэтому все понятия, которые придумала группа, мы подводим под общий знаменатель — нашу теорию. Мы анализируем карточки, группируем их по какому-то признаку в отдельные блоки (рис. 2).



**Рис. 2.** Управленческие навыки

Для себя тренер отмечает и выделяет те блоки, о которых он будет рассказывать в теоретической части.

Далее мы благодарим участников за активную работу и приступаем к теории. Эта часть не должна отнимать много времени. Если опираться на психологические исследования, то оптимальный период времени, в течение которого человек может сохранять высокую концентрацию внимания, составляет 15–20 минут. Поэтому в тренингах теоретические блоки называют мини-лекциями. В нашем случае мини-лекция заняла 10 минут.

### *Мини-лекция «Управленческие функции»*

Деятельность руководителя включает 4 основные функции: планирование, организация, мотивация, оценка и контроль подчиненных. Остановимся на каждой из них поподробнее.

1. **Планирование.** Эта функция представляет собой подготовку решений. Планирование — многоэтапный процесс определения и постановки целей, учета и анализа имеющихся ресурсов, расстановки приоритетов. Это одна из ключевых компетенций руководителя. Поставить цель, рассчитать все возможные риски, спрогнозировать и, наконец, получить желаемый результат не так просто. Перед тем как приступить к непосредственному планированию, важно точно определить цель. Поскольку цели бывают двух видов<sup>[2]</sup>: реальные и идеальные, — от этого во многом будет зависеть результат планирования. Идеальная цель — это то, что выходит за пределы имеющихся возможностей; конечно, она может быть реализована, но потребует большого количества ресурсов и не всегда напрямую связана с вашими реальными целями (рабочими задачами), хотя

может мотивировать и стимулировать в процессе выполнения реальных целей. Реальная цель — достижимая, конкретная, но она, конечно, также требует определенных усилий. Главное различие состоит в том, что идеальную цель представляют, а реальную — ставят, формулируют. Подробнее о целях мы поговорим чуть позже.

**2. Организация.** Эта функция прежде всего нацелена на упорядочение деятельности руководителя и исполнителей. Организация — это распределение задач, нагрузки подчиненных в соответствии с их возможностями: расстановка сил в отделе, делегирование полномочий и др. При неправильной организации работы возможны два наиболее частых исхода. Первый — руководителю приходится выполнять всю работу отдела самому потому, что подчиненные не успевают, не справляются и т. д. А причина в том, что изначально задачи были распределены неграмотно и не учтены индивидуальные особенности сотрудников. Второй — руководитель находится в неведении относительно того, как сотрудники выполняют задачу, а потом получает результат, не соответствующий его ожиданиям.

**3. Мотивация.** До и после проведения подготовительных мероприятий руководитель должен обеспечить успешное выполнение работы. Вспоминается известный афоризм. Императрицу Екатерину II один иностранный посол как-то спросил: «Как Вы, Ваше Величество, добиваетесь того, что Ваши непослушные дворяне Вас всегда слушаются?» — «Я никогда не заставляю их делать то, что им невыгодно», — ответила государыня. Мотивирование — особый навык, освоение которого может даваться с трудом. Особенно трудно мотивировать людей, если в компании царит неопределенность или планируются изменения не в лучшую сторону. Тут руководителю в первую очередь важно самому сохранять оптимизм и находить плюсы в сложившихся обстоятельствах.

**4. Оценка и контроль.** Эту функцию, как правило, называют в числе первых, когда речь идет об управленческих навыках. Но это не менее сложный навык, чем все предыдущие. Здесь, прежде всего, важно не переборщить — не переоценить (в ту или иную сторону), не прибегать к тотальному контролю или попустительству. Цели могут быть достигнуты только при условии обеспечения эффективной обратной связи, т. е. надежного контроля. Эффективный контроль — это всегда совет, помощь, своевременная подсказка, поощрение и т. д.

На каждой из функций мы остановимся подробнее, будем отрабатывать навыки на практических упражнениях. А сейчас предлагаем вам сделать упражнение «Собрать пазлы», чтобы вы могли наглядно оценить свои управленческие навыки.

## **Упражнение «Собрать пазлы»**

### **Цели упражнения:**

- показать участникам тренинга всю цепочку взаимодействия между подчиненным и руководителем;
- провести мини-диагностику управленческих качеств участников;
- собрать наглядный материал для иллюстрации последующих блоков тренинга.

**Необходимые материалы:** 2 коробки пазлов (200 шт.), листы бумаги формата А4.

**Время проведения:** 30 минут.

**Инструкция тренера:** «Мне нужны 2 добровольца. Есть ли желающие? Эти два человека будут руководителями, они должны набрать себе команду. Для этого они будут называть по очереди имена участников, которых хотят взять себе в компанию. В итоге должны образоваться 2 группы одинаковой численности.

Итак, вы — 2 команды. Каждой я выдаю коробку с пазлами. Изображение того, что должно получиться, — только „руководителю“. Он также должен выбрать из своей группы того, кто будет являться его „заместителем“.

Задача „руководителя“ — повернувшись к „подчиненным“ спиной, сделать так, чтобы его команда собрала за минимальное время картинку правильно и быстро. Притом общаться он может только со своим „заместителем“ с помощью писем. Сообщать и показывать, что изображено, также нельзя.

Мы будем снимать на камеру эту игру, так как этот материал потом будет использован в ходе этого тренинга. Есть ли вопросы по игре?»

**Ход упражнения:** выбираются 2 добровольца, которые будут играть роль руководителей. Им необходимо набрать «сотрудников», по очереди называя имена участников, а также выбрать заместителя.

Группе выдается коробка с пазлами (без целой картинки).

«Руководителя» сажают спиной к группе и дают изображение, которое должно получиться, и листы бумаги, на которых он может писать послания своему «заместителю». «Руководитель» сам ставит цель команде, дает пояснения через заместителя.

После окончания игры тренер благодарит участников.

**Более сложный вариант упражнения.** Тренер выдает коробки с пазлами, где не хватает некоторых элементов или есть лишние.

**Возможные трудности:**

- «Руководитель» может не понять, что ему необходимо делать. Поэтому возможна выдача печатной инструкции, где оговорены правила игры.

- Сопротивление видеосъемке. Варианты ответов на возражения участников: «Тяжело в ученье, легко в бою»; «Этот материал будет использоваться для иллюстрации некоторых моментов в тренинге»; «Вам неинтересно посмотреть на себя со стороны?»; и крайний вариант: «После тренинга мы вместе все сотрем».

**Анализ упражнения.**

Вопросы для «подчиненных».

1. Понятно ли было, что необходимо делать? Как руководитель ставил цель?
2. Что мешало достижению цели?
3. Что способствовало достижению цели?
4. Почему одна из команд выполнила задание быстрее?
5. Как работала группа? Кто был лидером? Кто меньше принимал участие в игре?
6. Какие функции, на ваш взгляд, выполнял руководитель?
7. Какие функции, на ваш взгляд, выполнял заместитель?

Вопросы для «руководителя».

1. Как ставилась цель?
2. Каковы были трудности?
3. Что, на ваш взгляд, способствовало достижению цели участниками?
4. Какие функции они выполняли?
5. Как осуществлялся контроль «сотрудников»?
6. Была ли проведена оценка деятельности?
7. Была ли обратная связь?
8. Каким образом вы мотивировали участников?

**Примечание.** Видеофрагменты данной игры можно использовать в каждом блоке тренинга как демонстрацию возможных ошибок управления или как пример правильного осуществления функций руководителя.

**Итоги:** тренер отвечает на вопросы участников, спрашивает о том, что для них было легко, а что — сложно, что помогло им справиться с заданием, каких знаний в процессе игры им не хватало.

### **Кофе-пауза**



## Блок «Управление по целям»

### Упражнение «Преодолей препятствия»

**Цель упражнения:** показать участникам возможные ошибки при постановке целей для подчиненных.

**Необходимые материалы:** стулья, предметы-препятствия: малярный скотч или веревка, повязки на глаза.

**Время проведения:** 20 минут.

**Инструкция тренера:** «Для этой игры мне нужны 2 добровольца, которые будут выполнять роль руководителей. Их задача — набрать оставшихся участников себе в команду. В итоге должны получиться 2 равные по количеству игроков команды.

Итак, вы — 2 команды. Сейчас ваши „руководители“ завяжут вам глаза и подведут к „полосе препятствий“. Вы должны, ориентируясь на подсказки ваших „руководителей“, дойти до финиша, не задев преграды и не выходя на чужую полосу. Если хотя бы одно из условий не выполняется — участника возвращают на старт. Задача „руководителя“ — провести свою команду до финиша за кратчайшее время. Помогать „подчиненным“ можно только словами».

**Ход упражнения:** Выбираются 2 добровольца, которые набирают себе команду «подчиненных». Их задача — завязать участникам глаза и подвести к приготовленной «полосе препятствий», ограниченной веревками и скотчем. У каждой команды своя полоса с расставленными на ней препятствиями. За минимальное время необходимо провести «подчиненных» от старта до финиша. Возможны только устные комментарии к действиям участников. Если кто-то из команды задевает препятствие или выходит за «свою полосу», то его возвращают на старт, и он начинает заново. Выигрывает команда, выполнившая задание быстрее.

**Более сложный вариант упражнения:** «подчиненные» проходят «полосу препятствий» вместе, держась за руки.

#### Анализ упражнения.

Вопросы для «подчиненных».

1. Легко ли было выполнить задание?
2. Что помогало? Что мешало?

3. Какие чувства возникали, когда инструкция была непонятна?
4. Что можно было изменить, чтобы достичь больших успехов?

Вопросы для «руководителей».

1. Как давалась инструкция участникам?
2. За счет чего команда добилась успеха?
3. Всегда ли инструкции были понятны «подчиненным»?

**Комментарии:** это упражнение мы успешно проводили в разных аудиториях. В игре мы хотели показать, насколько важна правильная постановка цели. Очень часто подчиненные движутся с «завязанными глазами», и задачей руководителя является грамотная помощь и корректная постановка целей.

**Комментарий тренера:** «Итак, по итогам упражнения мы решили, что одно из важнейших умений руководителя — правильно ставить цель для себя и своих подчиненных. Давайте попробуем потренироваться».

### ***Упражнение «Исполнитель желаний»***

**Цель упражнения:** показать участникам тренинга важность правильной постановки цели.

**Необходимые материалы:** стикеры, проектор с экраном для демонстрации роликов.

**Время проведения:** 20 минут.

**Инструкция тренера:** «Сейчас я выдам каждому участнику по 2 стикера, на одном из которых надо будет записать свою профессиональную (рабочую/производственную) цель, на втором — личную. На выполнение этого задания отводится 5 минут. Приступайте!»

После написания целей: «Чтобы разобраться, насколько правильно мы ставим цели, давайте посмотрим короткие фрагменты из фильмов<sup>[3]</sup>. После просмотра сюжетов вы расскажете, что вы хотели бы изменить в ваших записях».

**Ход упражнения:** участникам раздаются стикеры, на которых необходимо написать личную и профессиональную цель (на одном листе — одна цель). Через 5 минут демонстрируются ролики о неправильной постановке цели.

**Более сложный вариант упражнения:** после написания целей можно попросить участников подойти по одному к заранее заготовленному листу флипчарта, на который нужно наклеить свои стикеры с написанными на них целями, предварительно их озвучив.

### **Анализ упражнения.**

Вопросы после просмотра видеофрагментов.

1. Как вы думаете, для чего были показаны эти ролики?
2. Что можно изменить в ваших целях, чего им не хватает?

**Специфика проведения:** при проведении этого упражнения для кадрового резерва выяснилось, что некоторые участники знают о «правильных» целях, но очень редко кто расписывает свои цели, используя критерии SMART. Участники приняли к сведению информацию и задумались о том, как они планируют события в своей жизни.

Так, при проведении этого упражнения с работниками складского комплекса мы столкнулись с сопротивлением. Участники говорили о том, что четко обозначить цель невозможно и что цель — это почти мечта. На шуточных примерах мы попытались изменить их убеждение. Например, один участник поставил цель — покупка машины. Мы начали обсуждать, что это может быть как очень недорогой автомобиль, так и машина представительского класса. Разница есть.

**Комментарии:** нужно быть готовым к возможному сопротивлению группы, так как у 98 % участников цели являются абстрактными и обобщенными. Личные цели: выйти замуж, купить машину, квартиру, быть счастливым. Профессиональные: повышение по службе, выполнение плана, повышение зарплаты. С чем это может быть связано? В большинстве своем люди могут снимать с себя ответственность за недостижение цели: чем более она размыта, тем труднее ее выполнить, как бы парадоксально это ни звучало. Например, в первом случае сотрудник поставил себе цель — карьерный рост. Во втором — через год стать менеджером. Если первый не достиг цели, ему легче найти оправдание, в первую очередь для себя самого: я не решил, кем хочу быть, когда и т. д. Во втором случае цель конкретна. Не достигнув ее, можно посчитать себя неудачником. Кому это понравится? Понимая, что многие неудачи зависят от них самих, участники и начинают проявлять сопротивление на тренинге. Все эти цели необходимо переформулировать — если, конечно, есть желание — стремиться к их достижению и продолжать мечтать. А если желания нет, то тут уже стоит говорить с психологом.

### **Мини-лекция «Правила постановки целей»**

Вспомним один случай: «В целях усиления борьбы с вредителями Министерство сельского хозяйства Китая объявило, что за каждую сданную саранчу будет выплачен 1 юань. Теперь все крестьяне разводят саранчу...» Наглядный пример? Самое интересное, что это реальный пример, и несколько сотен крестьян были казнены за то, что развели саранчу, которая съела почти весь годовой запас урожая.

Чтобы на практике избегать ситуаций, в которых сотрудники могут неправильно трактовать поставленные перед ними задачи, необходимо научиться правильно их формулировать.

Мы расскажем о критериях **SMART**, правилах постановки целей, которые приняты в практике управления, — возможно, некоторые из вас даже ими пользуются. Они очень доступны, и их легко запомнить, достаточно выучить аббревиатуру.

**Specific** — конкретность (мы должны четко представлять конечный результат).

**Measurable** — измеримость (как мы будем измерять наш результат и отслеживать выполнение).

**Achievable** — достижимость (цель должна быть реальной, не слишком простой, но и не заведомо невыполнимой).

**Relevant** — значимость (мы должны быть лично заинтересованы в достижении цели, она не должна противоречить другим целям).

**Time-bound** — определенность во времени (мы должны знать временные рамки получения результата).

### **Упражнение «Цель по SMART»**

**Ход упражнения:** теперь давайте разберем цели, которые мы формулировали в упражнении «Исполнитель желаний». Пусть каждый участник озвучит свою цель. После этого мы разбираем их и смотрим, насколько они соотносятся с критериями SMART.

Например:

- личная цель — купить машину;
- рабочая цель — получить прибавку к зарплате.

Предлагаем теперь переформулировать эти же цели, но уже с учетом вышеупомянутых критериев. Участникам дается 3 минуты на подготовку. Начальные и откорректированные варианты целей записываются на стикеры. Каждый из участников по очереди выходит к флипчарту, наклеивает свои стикеры, зачитывает старую и новую цели. Что получилось?

Например:

- личная цель — к марту следующего года купить новую Toyota Avensis стоимостью 50 тыс. долл., красного цвета;
- рабочая цель — после испытательного срока получить прибавку к зарплате на 30 %.

Чувствуете разницу? Купить машину... Машина может быть любая, тот же «Запорожец», например. Когда купить? Ну, пусть через год. Устраивает вас такая цель, готовы к ней стремиться? Думаю, что не все. А рабочая? Получить прибавку к зарплате. Какую? Можно 1 % и через полгода. И так далее.

**Комментарии:** обычно после этого либо происходит осмысление (анализ того, как раньше проходила постановка целей, почему часть из них не была достигнута или почему участники не пришли к желаемому результату), либо возникает сопротивление<sup>[4]</sup>. Что делать тренеру в первом случае? Ничего, просто дать участникам возможность осмыслить, анализировать, отвечать на их вопросы.

Что касается второго случая, то он сложнее. Участники могут не захотеть признавать свои ошибки, будут заваливать вас примерами и фактами — дескать, до этого они не знали SMART, но, несмотря на это, достигали своих целей и прекрасно жили. О чем это говорит? С одной стороны, о личной и профессиональной незрелости (не все готовы публично, а иногда даже наедине с собой признавать свои ошибки, а значит, и учиться). Что делать тренеру в этом случае? Сказать, что это инструмент, что он ни в коем случае его не навязывает, а просто предлагает его опробовать. Что часто новое мы воспринимаем в штыки, а когда начинаем пользоваться, привыкаем и уже забываем, что это когда-то было «новым». В любом случае не вступать в конфронтацию и не доказывать с пеной у рта, что так правильно, что так поступают грамотные управленцы и т. д. Так можно вызвать еще более сильную агрессию. В качестве аргумента можно привести результаты исследования Гарвардской школы бизнеса (табл. 1)<sup>[5]</sup>.

**Таблица 1.** Корреляция постановки цели и финансового результата

% Наличие целей и поведение		Заработок от суммарного финансового дохода, в %	Заработок, в долл.
3	Специально записанные планы/цели	80	Очень обеспеченные, 100 тыс. — 1 млн. долл. в год
10	Общие планы/цели не записаны. Напряженно работают. Не полностью раскрывают потенциал	15	Живут в достатке, 25 тыс. — 50 тыс. долл. в год
60	Рутин. В большинстве случаев плывут по течению	5	Просто держатся на плаву 12 тыс. — 20 тыс. долл. в год
27	Никаких целей. Низкая самооценка	0	Нужна финансовая поддержка

В таблице приведена американская статистика. Но, учитывая, что Россия во многом следует за Западом, отставая на несколько шагов, можно предположить, что цифры будут похожими. И опять стоит напомнить участникам о том, что мы даем только инструмент, а уж они сами решат, пользоваться им или нет.

Еще одна причина сопротивления может заключаться в том, что в самой компании (на примере непосредственного руководителя) цели могут ставиться совсем другим образом, игнорируя критерии SMART. Наверняка все мы знаем почти классический пример постановки задачи — «вчера». Что делать тут? Действительно, трудно плыть против течения... Когда ты обладаешь некоторыми навыками (в данном случае навыком постановки целей), но не можешь применить их на практике, они постепенно теряются. Поэтому часто после завершения обучения сотрудники понимают, что они не могут применить новые знания в своей компании и уходят в другие, но уже с новым опытом и на других условиях. Конечно, мы не склоняем участников к тому, чтобы они увольнялись из компании, а говорим о том, что применение нового навыка прежде всего дает возможность профессионального роста. И даже если в компании царит хаос, надо пытаться структурировать и вносить порядок на своем месте. Ведь «путь в тысячу миль начинается с одного шага». Может быть, именно вы станете инициатором изменений или заставите подчиненных хотя бы задуматься о том, как может быть по-другому. Будьте уверены, многие из них будут вам

благодарны. Ведь многие великие полководцы именно личным примером вдохновляли и мотивировали других людей к победе.

Чем конкретнее цель, тем конкретнее можно определить способы и время ее достижения.

Ну, а что делать дальше, мы уже знаем... Разбиваем на подзадачи...

### ***Мини-лекция «Управление по целям в компании»***

В последнее время в российских компаниях становится все более популярным управление по целям. Что это такое? Для начала давайте определимся с понятием «цель», хотя наверняка все мы вкладываем в него приблизительно одинаковый смысл.

Итак, **цель** представляет собой четко сформулированный ожидаемый результат, на достижение которого направлены усилия. **Рабочая задача** — частный вариант цели, средство, способ ее достижения — каждую производственную цель можно разбить на составляющие. Например, возьмем наш тренинг. Наша цель — дать сотрудникам базовую информацию об управленческих навыках, стимулировать к их применению. Цель хорошая, благородная, но общая и размытая. Что же делать, как ее воплотить? Разбиваем ее на подзадачи:

- разработать тренинг;
- подготовить методические материалы;
- провести тренинг.

Когда мы разбили нашу цель на задачи, стало гораздо проще планировать. Удобно? Удобно! Естественно, чем конкретнее цель, тем конкретнее можно сформулировать ожидаемый результат. Результат практически всегда в чем-то можно измерить: в процентах продаж, в написании документа, проведении тренинга и т. д. Для удобства постановки и выявления степени достижения целей предлагаем вам воспользоваться табл. 2. Ее можно использовать для планирования как рабочих, так и личных целей. Давайте для наглядности попробуем на личном примере (табл. 2).

**Таблица 2. Планирование целей**

<b>Цель</b>	<b>Дата выполнения</b>	<b>Единица измерения</b>	<b>Значимость</b>	<b>Степень выполнения</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

1. Научиться 31 января водить XX г. машину	Свидетельство о прохождении курсов в автошколе, получение водительских прав	100%	70%
--	---	------	-----

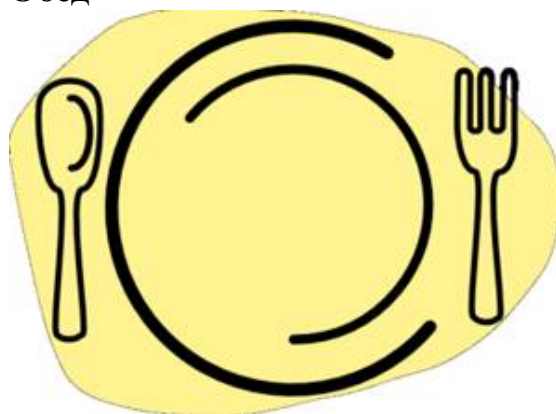
2.

А теперь попробуем так же поставить себе рабочую цель. Сразу скажу, что оптимальным вариантом считается постановка 3–5 целей на период (квартал, полугодие). Давайте остановимся на трех. Выберите самые значимые на ваш взгляд. Заполните только столбец 1. Время выполнения — 5 минут.

### *Упражнение «Постановка рабочих целей»*

В «Рабочей тетради» находится пустой бланк «Постановка рабочих целей». Задача — прописать свои рабочие цели. Время выполнения — 10 мин. Потом участники по очереди зачитывают по одной цели из бланка. Если у них есть вопросы по таблице — отвечаем, но не поправляем их, если замечаем, что они неправильно сформулировали цель.

**Обед**



## Блок «Делегирование»

### *Вводное упражнение «Доверие»*

#### **Цели упражнения:**

- настроить участников на рабочий лад;
- подвести группу к теме «Делегирование полномочий»;
- показать обучающимся важность доверия между руководителем и подчиненным.

**Необходимые материалы:** стулья — преграды, повязки на глаза (в 2 раза меньше количества участников).

**Время проведения:** 10 минут.

**Инструкция тренера:** «Разбейтесь, пожалуйста, на пары. Желательно, чтобы в паре с вами был малознакомый вам человек. Один будет слепым (ему завязывают глаза), второй — поводырем. Задача поводыря — в течение 5 минут водить партнера по комнате так, чтобы он не наткнулся на препятствия (расставленные в произвольном порядке стулья и др.) и не задевал другие пары. Через 5 минут вы меняетесь ролями».

Ход упражнения: все участники разбиваются на пары. Одному из пары завязывают глаза. По комнате расставляются «препятствия» (стулья, столы). Задача участника с незавязанными глазами — водить партнера по комнате так, чтобы он не задевал другие пары и «препятствия». Через 5 минут участники меняются ролями.

#### **Анализ упражнения.**

Вопросы для участников.

1. В какой роли вам было комфортнее (слепого или поводыря)?
2. Какие чувства вы испытывали, когда вас вели с завязанными глазами?
3. Какие чувства вы испытывали, когда вы вели партнера с завязанными глазами?

**Комментарии:** это вводное упражнение является мостиком к теме «Делегирование». Очень часто мы, руководители, пытаемся сами выполнить всю работу, так как считаем, что никто другой лучше нас этого сделать не сможет. Нам страшно доверять нашим подчиненным. Многие почувствовали это на себе, выполняя упражнение. Нам было страшно положиться на своего

партнера. Завязанные глаза как раз символизируют полное доверие, отсутствие контроля над внешней ситуацией. Упражнение оказало сильное психологическое воздействие на участников — вообще упражнения, в которых есть телесный контакт (прикосновения, пожатия), как правило, ощутимо влияют на участников. Ведь в первую очередь мы воспринимаем мир, физически контактируя с ним. Однако не стоит злоупотреблять телесными упражнениями, если и группе царит атмосфера недоверия, неприятие участниками друг друга (либо они еще плохо знакомы) — в этом случае телесный контакт приведет к противоположному результату: может оттолкнуть участников, усилить негатив. Нам неприятно брать за руку тех людей, общение с которыми нас тяготит.

После вводного упражнения мы используем фасилитацию.

### ***Фасилитация***

#### ***«Что такое делегирование?»***

Обращаемся к нашим участникам с вопросом: «Что такое делегирование полномочий?». Действуем по стандартной схеме и проводим фасилитацию. Собираем ответы и обобщаем их.

#### ***Упражнение в подгруппах «За и против делегирования»***

Теперь делим участников на 2 группы и предлагаем выполнить следующее упражнение. Одна группа записывает плюсы делегирования (какие выгоды получает от этого руководитель), другая — минусы. На задание отводится 10 минут. Далее от каждой группы выходит участник, который зачитывает записи и клеит их на доску. Результаты получаются примерно следующими.

#### **Плюсы делегирования для руководителя:**

- экономия времени;
- мотивация подчиненных — вовлечение их в управление;
- проверка и выявление способностей сотрудника;
- использование знаний подчиненных;

- возможность переложить рутинные обязанности.

#### **Плюсы делегирования для подчиненных:**

- предоставление свободы действий;
- возможность участия в выработке решений;
- понимание целей организации.

#### **Минусы делегирования:**

- затрата времени на объяснение задачи;
- сомнение в качественном выполнении задачи;
- возможная потеря власти;
- сомнение подчиненных в компетентности руководителя (не успевает, не знает, как сделать, поэтому поручает сотрудникам, и т. д.);
- размывается ответственность за выполнение задачи (больше человек задействовано в выполнении задачи);

#### **Плюсы делегирования для подчиненных:**

- приоритетность в выполнении задач руководителя, которые занимают время, отведенное на непосредственные обязанности;
- отсутствие мотивации к выполнению;
- возможные сложности, непонимание при выполнении задач, напрямую не связанных с непосредственными обязанностями сотрудника.

А теперь давайте разберемся: все ли можно делегировать? Что можно делегировать подчиненным, чтобы быть уверенным, что они выполнят поставленную задачу?

### ***Мини-лекция «Что можно, а что нельзя делегировать»<sup>[6]</sup>***

#### **Что можно делегировать**

- руководство специализированными направлениями, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя. Как правило, сотрудник больше занимается «содержанием» работы, а руководитель — административными функциями. Поэтому в некоторых вопросах подчиненный как специалист, эксперт может обладать более глубокими и полными знаниями. В конце концов, ведь именно для этого мы и берем его на работу;

- выполнение первичных, подготовительных работ — в каждой области есть такие рутинные задачи (сбор и анализ данных, подготовка отчетов, работа с базой данных), которые позволяют работнику продемонстрировать свои способности (аккуратность, внимательность, соблюдение сроков и т. д.). Руководитель, как правило, не работает с «сырыми» данными, ему нужны факты, обобщенные цифры, которыми он будет оперировать в дальнейшем. Но это несколько не умаляет ценности его работы — все мы знаем, сколько времени занимает первичный анализ и как он важен;

- посещение мероприятий информационного характера — периодически сотрудников приглашают на различные тематические выставки, конференции, «круглые столы», где они могут узнать последние профессиональные новости, пообщаться и обменяться опытом с работниками других компаний. Иногда на подобных мероприятиях можно почерпнуть интересную информацию, завязать контакты, которые могут быть полезны для работы в компании, и т. д. Как правило, у руководителя нет времени и острой необходимости в посещении таких мероприятий, когда на рабочем месте перед ним стоят другие стратегические задачи.

Что не следует делегировать:

- задачи, решение которых связано с высокими рисками для компании (переговоры с VIP-клиентами, заключение «дорогих» договоров, захват новых рынков, определение стратегии и т. д.);
- принятие решений в критических случаях (финансовые вопросы, кадровые перестановки и т. д.);
- подбор и мотивацию команды, оценку результатов других сотрудников.

Можно попросить участников задать свои вопросы и привести примеры удачного и неудачного делегирования и разобрать, в чем состояла ошибка, заключался успех, какие задачи делегировались и т. д.

Далее мы предлагаем выполнить один тест и оценить свои способности к делегированию. Тест и ключ к тесту «Делегирование полномочий» размещены в рабочей тетради участника.

### ***Мини-лекция «Процесс делегирования»***

Нарисуем типичную схему (рис. 3) делегирования полномочий в компании.



**Рис. 3.** Лестница делегирования полномочий

Делегирование полномочий обычно проходит по каскадному принципу, так же как и постановка целей, т. е. сверху вниз.

Схема достаточно проста: каждый руководитель передает полномочия непосредственным подчиненным (заместителям и начальникам отделов), а те при необходимости распределяют обязанности среди своих подчиненных.

Ответственность также многоступенчата: исполнитель отчетывается перед своим непосредственным начальником — менеджером среднего звена, а уже тот — перед топ-менеджером.

Сам процесс делегирования можно разбить на несколько этапов.

1. **Постановка цели.** Вспомним критерии SMART. На этом этапе нужно донести до подчиненных, что и как им предстоит делать, какого результата они должны достичь. В зависимости от поставленной задачи мы можем указать степень свободы, возможность выбора путей достижения цели. Очень важно мотивировать (в особенности если задача рутинная или малоинтересна) сотрудника к выполнению, показать ему личную ценность этой задачи. В каждой задаче можно найти свои плюсы. Можно поставить себя на место сотрудника и подумать: а что бы меня мотивировало в этом случае? — и изложить свои доводы подчиненному. Обязательно убедитесь, что сотрудник правильно понял поставленную задачу; в некоторых случаях можно попросить его пересказать ее своими словами и дать понять, что при необходимости он всегда может обратиться к вам с вопросом, особенно если он выполняет такое задание впервые.

2. **Контроль.** Подробно мы поговорим о контроле чуть позже. Думаем, не стоит лишний раз упоминать о необходимости контроля — как-никак за результат выполнения задачи своим подчиненным перед руководством придется отчетываться вам. Но в зависимости от типа задачи, личности подчиненного применяются разные виды контроля. Устанавливайте реперные точки, но не злоупотребляйте контролем. В противном случае это приведет к демотивации сотрудника и формальному подходу к выполнению задачи.

3. **Обратная связь.** Периодически необходимо интересоваться, если ли вопросы у сотрудника, все ли у него получается, и сообщать ему о том, в том ли направлении он движется, достаточен ли темп работы, что нужно изменить и т. д. В процессе выполнения задачи наблюдайте за сотрудником,

запоминайте примеры, факты, которые бы вы хотели потом отметить. Старайтесь, чтобы, даже если сотрудник ошибся, обратная связь носила мотивирующий, поддерживающий характер.

4. **Оценка.** Конечный этап — оценка результатов работы. Оценивать результаты стоит по заранее установленным критериям. Здесь также важно дать обратную связь подчиненному по принципу «сэндвича»: плюсы (что бы вы хотели похвалить), минусы (что сотруднику необходимо изменить, улучшить) и снова плюсы (подвести итоги, похвалить, можно вернуться вновь к вышеупомянутым плюсам, мотивировать к дальнейшей работе). При аргументации оценки результатов работы сотрудника приводите конкретные факты, примеры, которые вы наблюдали в процессе выполнения задачи. В противном случае оценка будет выглядеть субъективной и доверие к вам как к руководителю и человеку резко снизится.

5. **Мнение сотрудника.** Обязательно поинтересуйтесь мнением сотрудника: что ему было трудно, а что, наоборот, — легко, какие мысли, чувства, сомнения у него возникали. Люди всегда благодарны тем, кто проявляет интерес к их мыслям, чувствам, переживаниям. Сотрудник будет испытывать к вам доверие, а вы, в свою очередь, лучше узнаете его и его особенности, которые вы станете в дальнейшем учитывать при постановке задач.

Резюмируя, хотим отметить несколько условий, соблюдение которых значимо для сотрудника, а значит и для вас.

**Сотрудник обязан:**

- знать свои возможности и ограничения в свободе принятия решений;
- иметь возможность высказать встречные предложения, идеи;
- при необходимости получить профессиональную консультацию;
- знать, что он может доверять и рассчитывать на поддержку руководителя.

А сейчас мы предлагаем вам выполнить небольшой кейс и проверить свои способности в области делегирования.

<b><i>Кейс «Делегирование задач»</i></b>
--

*Крупная оптово-розничная торговая компания «Ложки и вилки», сфера деятельности — товары для дома. Недавно в компанию был принят новый*

*руководитель отдела маркетинга Иван Петрович Самоделкин. В его подчинении 3 человека: Петр Лентяев, Надя Стрелкина, Игорь Прогулин. Предыдущий руководитель проработал в компании 2 года и имел сильный личный авторитет среди сотрудников. Они очень сожалели о его уходе, новый начальник гораздо моложе предыдущего и еще не завоевал авторитет среди своих подчиненных. В связи с этим сотрудники периодически формально относятся к выполнению поставленных задач, в некоторых случаях даже пытаются их игнорировать, оттягивая сроки выполнения.*

Далее будет описана типичная ситуация в отделе. Ваша задача — предложить варианты решения и ответить на вопросы. Время выполнения — 15 минут.

Самоделкину на неделю была поставлена задача — провести анализ новинок на рынке; анализ ассортимента компании; подготовить презентацию коммерческого предложения для VIP-клиента; завести новую ассортиментную матрицу. Эти задачи Самоделкин сначала отдал Игорю Прогулину, но, так как тот через некоторое время заболел, он перенаправил их Петру Лентяеву.

Срок предоставления руководству отчета по задачам истекает завтра в 11:00. На данный момент — 17:00, рабочий день заканчивается в 18:00.

Самоделкин заходит узнать к Лентяеву, как обстоят дела с отчетами.

Лентяев сидит в Интернете, периодически заглядывая в небрежно раскиданные по столу документы, никакой реакции на появление начальника. Самоделкин, замешкавшись, обращается к сотруднику с вежливой просьбой предоставить работу: «Пожалуйста», «Не могли бы Вы...». Лентяев обещает представить отчет и презентацию на следующий день утром, в 9:00. Самоделкин спрашивает, чем он сейчас занимается. Лентяев говорит, что у него есть несколько несложных задач, но чрезвычайно важных и срочных. Самоделкин спрашивает, что это за задачи. Лентяев сухо отвечает, что они имеют некоторое отношение к отчетам, и снова поворачивается к монитору. Самоделкин неуверенно стоит у двери. Через минуту начальник удаляется и говорит о том, что он рассчитывает на него и завтра в 9:00 ждет его с отчетами по задачам.

Утро следующего дня. 9:00. Самоделкин ждет Лентяева, тот опаздывает и только в 9:30 появляется у начальника. Самоделкин нервничает и просит показать отчеты, рассчитывая, что работа будет сделана без ошибок и ее можно сразу отдать руководству.

В разговоре с Лентяевым выясняется, что: 1) задача сделана правильно; 2) частично правильно; 3) сделана не до конца и неправильно.

Самоделкин начинает нервничать и просит Лентяева объяснить, почему работа сделана неправильно, ведь тот до того выполнял подобную работу. Лентяев пожимает плечами. Самоделкин суетится и начинает судорожно доделывать отчеты самостоятельно.

<b>Бланк к кейсу «Делегирование задач»</b>
--

Ваша задача: \_\_\_\_\_

Дайте свою оценку ситуации: \_\_\_\_\_

Вопросы.

1. Почему Лентяев не выполнил задачу правильно? \_\_\_\_\_
2. Почему Лентяев не обращался с вопросами к Самоделкину, если возникали трудности при выполнении задачи? \_\_\_\_\_
3. Почему Самоделкин не осуществлял периодический контроль работы Лентяева? \_\_\_\_\_
4. Что вы можете посоветовать Самоделкину? \_\_\_\_\_
5. Что вы могли бы посоветовать Лентяеву? \_\_\_\_\_
6. Что бы вы сделали на месте Самоделкина, чтобы в дальнейшем подчиненные эффективно выполняли свои задачи? Опишите свои действия \_\_\_\_\_

После того как участники заполнили кейс, мы начинаем его обсуждение. Участники зачитывают свои ответы, приводят аргументы. В обсуждении выясняем причины поведения начальника, подчиненного и выводим участников на тему препятствий в делегировании.

Вместе с участниками мы дополняем следующий список, просим подтверждать любое высказывание собственным примером или наблюдением.

**Причины нежелания руководителей делегировать задачи:**

- руководитель считает, что он сделает все лучше и быстрее;

- трудности при постановке и объяснении задач;
- страх, что сотрудник допустит ошибки;
- отсутствие доверия подчиненным;
- отсутствие контроля для предупреждения возможных рисков и ошибок;
- боязнь «упустить» власть;

**Причины, по которым подчиненные избегают принятия делегированных полномочий:**

- подчиненный не хочет принимать на себя ответственность;
- подчиненный боится допустить ошибку;
- у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задачи;
- подчиненный не мотивирован к выполнению задачи;
- боязнь дополнительной работы в связи с трудностями при планировании своего рабочего времени;
- ...

Мы интересуемся у участников, остались ли у них какие-то вопросы, и переходим к следующей теме.

## Блок «Контроль»

### *Вводное упражнение «Сманишь глазами»*

#### **Цели упражнения:**

- «встряхнуть» участников перед новой темой;
- подвести обучающихся к теме «Контроль»;
- показать возможные ошибки контроля.

**Необходимые материалы:** стулья в количестве  $(n/2) + 1$ , где  $n$  — количество участников.

**Время проведения:** 10 минут.

**Инструкция тренера:** «Займите все поставленные в круг стулья, кроме одного. Кому не досталось места — встаньте за спинкой стула. Тот, у кого на стуле никого нет, — водящий. Его задача — сманить глазами любого из сидящих в круге. Жесты, слова запрещены. Те, кто сидят на стульях, очень хотят занять пустой. Стоящие же за их спинами участники будут мешать им. Пока нет опасности, что партнер может сбежать, руки стоящего должны быть опущены; когда возникнет вероятность побега, можно остановить участника, положив ему руки на плечи. Если сидящему удалось подняться со стула, он считается сбежавшим. Водящим становится тот, у кого пустой стул. Через 5 минут сидящие меняются местами со стоящими участниками».

**Ход упражнения:** для этого упражнения необходимо нечетное число участников (тренер может присоединиться к игре). Кругом расставляют стулья в количестве в два раза меньшем, чем число участников, плюс один стул. Участников просят занять все стулья, кроме одного. Оставшиеся встают за спинками стульев. Тот, у кого пустой стул, — водящий. Его задача — сманить взглядом любого из сидящих. Задача стоящих — не дать сбежать партнерам (кладя руки на плечи). Постоянно руки на плечах партнера держать нельзя. Тренер контролирует выполнение этих условий. Через 5 минут происходит смена ролей.

#### **Анализ упражнения.**

Вопросы для участников.

1. Когда вашей задачей было контролировать сидящего участника, какие чувства вы испытывали?
2. Хотелось ли вам не убирать руки с плеч партнера, чтобы исключить возможность побега?

3. Вернемся к реалиям бизнеса. Можете ли вы сказать, что иногда хочется осуществлять постоянный контроль над своими подчиненными, «не убирать руки с их плеч»?

4. Как чувствовали себя те, кого пытались постоянно проконтролировать, не убирать руки с их плеч?

**Возможные трудности и специфика проведения в разных группах:** в группе с работниками складского комплекса эта игра и аналогия с бизнес-реальностью вызвала сопротивление. Участники говорили о том, что постоянный контроль необходим. Только благодаря ему может обеспечиваться бесперебойная работа подчиненных.

Ответить на это возражение было достаточно просто. Каждый участник побывал в роли сидящего на стуле. И каждый испытал ощущение постоянного контроля. Можно спросить, понравилось ли им это ощущение. Также можно обратиться к предыдущему опыту менеджеров, спросив их, как осуществлялся контроль их деятельности, когда они были в подчинении.

Преимущества и недостатки этого вида контроля мы будем обсуждать чуть позже.

<p><b><i>Фасилитация «Каким образом вы осуществляете контроль над работой подчиненных?»</i></b></p>
---

Обычно, когда заходит речь об управлении, участники в первую очередь вспоминают о контроле. Чем это можно объяснить? Возможно, тем, что в первую очередь руководитель несет ответственность за работу своих подчиненных, и для того чтобы знать, как сотрудник справляется с задачей, необходимо осуществлять контроль.

Для того чтобы получить представление о том, что сотрудники понимают под контролем, мы проводим фасилитацию. Задаем вопрос: для чего нужен контроль? Собираем мнения участников, выписываем их на флипчарт.

В результате выясняется, что контроль нужен:

- для того чтобы оценить, правильно ли сотрудник понял задачу;
- для конечной оценки результатов;
- для того чтобы оценить профессиональные навыки сотрудника в процессе выполнения задачи;
- для того чтобы узнать, на каком этапе выполнения находится задача, успеет ли сотрудник сделать ее в срок;

· для того чтобы оценить личностные качества сотрудника: ответственность, умение решать проблемы, способность принимать решения и др.

### **Упражнение «Виды контроля»**

**Цель упражнения:** в игровой форме показать участникам, какие виды контроля над подчиненными существуют.

**Необходимые материалы:** скрепки, клей, бумага цветная, белая, скотч, ножницы, картинки, открытки, стикеры.

**Время проведения:** 20 минут.

**Инструкция тренера:** «Для этого упражнения нам будут нужны 10 человек. Разбейтесь на пары. Одного человека из каждой пары я попрошу выйти на 5 минут прогуляться. Каждый из пятерых оставшихся должен сделать из имеющихся материалов любую конструкцию. Через 5 минут каждому даем лист с одним из видов контроля (с описанием). Теперь задача каждого из участвующих — дать задание пришедшему напарнику построить точно такое же сооружение и контролировать его только в соответствии с тем методом, который указан на его листе».

**Ход упражнения:** из группы участников выбираем 10 человек, которые должны разбиться на пары. Один человек из каждой пары выходит на 5 минут, задача оставшихся — создать из имеющихся материалов любую пришедшую в голову конструкцию. Через 5 минут каждому выдаем лист с описанием одного из видов контроля (см. мини-лекцию). Пришедшие 5 человек должны повторить конструкции, контролировать их можно только с помощью того метода, который указан на листе.

**Возможные трудности:** «строительного» материала должно быть достаточно для создания двух одинаковых конструкций, чтобы исключить возможность невыполнимости задания.

**Комментарии:** упражнение может проводиться и с большим количеством участников, тогда виды контроля будут дублироваться.

#### **Анализ упражнения.**

Вопросы для участников.

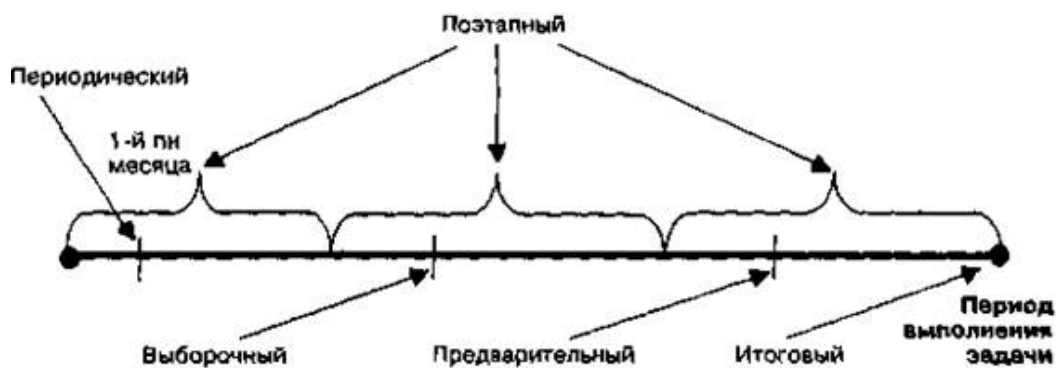
1. Легко ли было выполнить задание?
2. В каком случае было труднее всего выполнить задание? Почему?
3. Какие виды контроля вы осуществляли?
4. В чем возникали трудности?

**Итоги:** в игровой форме мы рассмотрели возможные виды контроля. Давайте более подробно остановимся на каждом из них, попробуем определить достоинства и недостатки каждого.

### *Мини-лекция «Виды контроля. Специфика выбора»*

В зависимости от особенностей подчиненного (профессиональной компетентности, личностных качеств), специфики задачи (сложности, новизны, срока сдачи) в практике управления применяют несколько видов контроля (рис. 4)<sup>[7]</sup>:

- предварительный;
- поэтапный;
- выборочный;
- периодический;
- итоговый.



**Рис. 4** Виды контроля

**Предварительный контроль** — есть некоторое время до срока сдачи задачи и проверки сотрудника.

Уместен в следующих случаях:

- когда сотрудник выполнял аналогичную задачу и контроль необходим для того, чтобы убедиться, что он правильно ее понял, и при необходимости поправить его;
- когда вы хотите предоставить сотруднику больше самостоятельности, но все же вам нужно подстраховаться и убедиться, что он все сделал правильно. Как правило, предварительный контроль осуществляется, когда до момента сдачи работы остается 1/3 общего времени, выделенного на проект. Если есть какие-то ошибки, то их еще можно успеть исправить.

**Ограничения:** не подходит для задач, когда высоки риски ошибки (в особенности если задача является новой, например сдача какого-то проекта под ключ), поставлены четкие требования (малейшее несоблюдение которых будет очевидно) и нет абсолютной уверенности в том, что сотрудник с ней справится (и его следует проверить).

**Итоговый контроль** — момент контроля совпадает со сроком сдачи задания.

Следует использовать, если вы:

- хотите сэкономить время на проверке;
- полностью доверяете сотруднику как человеку и профессионалу;
- решили дополнительно стимулировать сотрудника (предоставить больше самостоятельности);
- даете простые и краткосрочные задачи.

**Ограничения:** задача должна быть правильно поставлена и понята сотрудником, в противном случае она будет выполнена неправильно: не сдана в срок, выполнена с ошибками.

**Поэтапный контроль** — осуществляется на определенных этапах выполнения задачи.

Применяется, если:

- задача требует длительного времени, новая и сложная, поэтому менее рискованно контролировать ее поэтапно (когда от результата предыдущего этапа зависит результат следующего и соответственно итоговый);
- сотрудник ориентирован на процесс, поэтому необходимо систематически оценивать его результаты и оказывать ему поддержку;
- необходимо понять «проблемные зоны» сотрудника: когда и какие ошибки он склонен допускать.

**Ограничения:** если сотрудник достаточно профессионален, самостоятелен, выполнял задачи подобного типа, то такой контроль может расцениваться им как недоверие и сомнение в его компетентности.

**Периодический контроль** — контроль осуществляется через определенные промежутки времени.

Используется, когда:

- результаты работы предоставляются в определенный момент времени, о котором осведомлены сотрудник и руководитель (еженедельная сдача отчетов в пятницу в 17:00);
- руководителю необходимо быть в курсе результатов деятельности отдела за конкретный период (назначенное время контроля руководитель

может установить исходя из специфики работы);

- задача однотипна и постоянна и необходимо понимать, справляется ли с ней работник, и принимать кадровые решения (переводы, увольнения и др).

Ограничения:

- может демотивировать работников и способствовать формальному отношению к работе («главное — отчитаться», ограничивает свободу и т. д.);
- большие затраты времени.

**Выборочный контроль** — контроль осуществляется неожиданно.

Применяется в случае, если:

- сотрудник недисциплинирован, безответственен;
- есть задачи, в которых строго должны соблюдаться стандарты (например, при изготовлении лекарственных препаратов).

Ограничения:

- сильно демотивирует и создает атмосферу недоверия;
- высока необъективность.

### ***Упражнение «Вредные советы»***

**Цель упражнения:** выявить типичные ошибки при осуществлении контроля.

**Необходимые материалы:** 2 листа ватмана.

**Время проведения:** 20 минут.

**Инструкция тренера:** «Рассчитайтесь на первый-второй. Первые номера — объединяйтесь в команду номер один. Вторые — в команду номер два. Каждой команде я выдаю по листу ватмана. Ваша задача — написать „Вредные советы руководителю, осуществляющему контроль“. У вас есть 10 минут. Потом каждая группа должна презентовать свои „Вредные советы“».

**Ход упражнения:** группа делится на две подгруппы. Задача каждой — написать «Вредные советы руководителю, осуществляющему контроль» на листе ватмана. Через 10 минут представитель от группы или вся группа должны презентовать свое «творение».

**Возможные трудности:** группа может сразу не понять, что ей нужно делать. В этом случае следует напомнить «Вредные советы» Григория Остера. Например, этот:

Никогда не мойте руки,  
Шею, уши и лицо.  
Это глупое занятие  
Не приводит ни к чему.  
Вновь испачкаются руки,  
Шея: уши и лицо,  
Так зачем же тратить силы,  
Время попусту терять.  
Стричься тоже бесполезно,  
Никакого смысла нет.  
К старости сама собою  
Облысеет голова.

### *Мини-лекция «Ошибки контроля»*

Рассмотрим распространенные ошибки контроля.

- **Тотальный контроль.** Порождает недоверие, сотрудники превращаются в формальных исполнителей. Руководитель постоянно контролирует их работу, в итоге выполняя ее самостоятельно, и не успевает справляться со своими непосредственными задачами.

- **Другая крайность** — отсутствие контроля. Комментарии излишни — даже в случае с самостоятельными, инициативными и опытными сотрудниками это наносит вред. Снижает статус и авторитет руководителя как неформального лидера (не интересуется тем, что происходит, ведь контроль — в том числе повод пообщаться с сотрудником) и как профессионала (не может отследить ошибки, посоветовать).

- **Скрытый контроль.** Особенно если в качестве осведомителей задействуются другие сотрудники. Как правило, в таких отделах постоянная текучка, а задерживаются только неуверенные в себе и своих профессиональных навыках.

- **Руководитель контролирует** только те участки, которые он хорошо знает. Соответственно контролируются только те сотрудники, которые отвечают за эти участки; это порождает следующую ошибку.

- **Необъективность.** Замечая ошибки в работе сотрудника, всегда опирайтесь на факты. Об этом мы подробно поговорим в следующем блоке.

**Кофе-пауза**



## **Блок «Оценка и обратная связь»**

Прежде чем перейти к новой теме, чтобы материал воспринимался легче, предлагаю провести разминку и сосредоточиться.

### **Вводное упражнение «Игра в ассоциации»**

#### **Цели упражнения:**

- подвести участников к новой теме «Оценка и обратная связь»;
- повысить активность и вовлеченность участников;
- дать каждому участнику возможность получить оценку и обратную связь от коллег.

**Необходимые материалы:** карточки с именами участников в двух экземплярах.

**Время проведения:** 20 минут.

**Инструкция тренера:** «Каждый участник должен вытянуть 2 карточки с написанными на них именами людей из нашей группы. Если вам попадется ваше имя — заменить на другое (перетянуть).

Вам будет дано 5 минут, чтобы вы написали все, с чем у вас ассоциируется этот человек (если цветок, то какой, если животное, то какое). То же самое надо проделать со второй карточкой.

После написания ассоциаций каждый по кругу зачитывает их, а группа пытается угадать, о ком идет речь».

**Ход упражнения:** каждому участнику выдается по 2 карточки с заранее записанными на них именами участников тренинга. Задача каждого — написать все возможные ассоциации, связанные с этими людьми. Каждый участник по очереди записывает свои ассоциации на карточки с именами других. Через 5 минут каждый по кругу зачитывает ассоциации. Задача группы — понять, о ком идет речь.

**Возможные трудности:** тренер должен следить, чтобы ассоциации не были обидными. Это возможно предотвратить, озвучив данное правило в начале упражнения.

Также возможны трудности с тем, что участник не сможет придумать ассоциации. Ему необходимо помочь наводящими вопросами.

#### **Анализ упражнения.**

Вопросы для участников.

1. Удивило ли кого-то то, как его оценивают окружающие?
2. Важно ли вам, как оценивают вас другие?
3. Были ли какие-то ассоциации обидными для вас? Почему?
4. Оцениваете ли вы ваших подчиненных? Каким образом?

**Специфика проведения в разных группах:** в группе кадрового резерва возникло сопротивление. Одна из участниц сказала, что все ассоциации были «мягкими и ненастоящими». Многие, боясь обидеть других, писали нейтральные ассоциации, тогда как, по ее мнению, было бы интереснее, если бы участники были честнее. Более откровенными мы можем быть только в доверительной атмосфере. Тут задача тренера — как раз и создать такую атмосферу. Участники не должны осуждать друг друга, допускать обидные высказывания, необходимо подчеркнуть важность присутствия каждого члена группы.

Высказывание участницы своего рода справедливо, можно сказать, что и в управленческой деятельности очень часто мы боимся или не умеем оценивать подчиненных и давать им обратную связь, особенно если нам нужно сказать что-то неприятное. Мы боимся, что на нас обидятся и негативно воспримут наши слова. Для этого существуют правила эффективной обратной связи, о которых мы будем говорить позже. Это упражнение в шуточной форме подталкивает участников к откровенности, честности. Но, как мы упоминали выше, задача тренера — создать и поддерживать позитивную атмосферу в группе; тогда упражнение даст результаты.

В группе работников складского комплекса, наоборот, некоторые ассоциации были довольно обидными (возможно, дело в том, что в группу входили исключительно мужчины и в неформальной обстановке участники также привыкли общаться достаточно свободно). С одной стороны, это говорит о том, что тренер смог создать атмосферу и почву для свободных высказываний, откровенности. Но также очень важно, чтобы в группе не возникало обид, поэтому тренеру надо уметь или перевести высказывание в шутку, или смягчить его.

### **Мини-лекция «Оценка в компании»**

Все мы с вами в первую очередь люди, в том числе и на работе, поэтому нам не чужды симпатии, антипатии. На работе нам часто приходится общаться, и хотя это общение носит деловой характер, всегда есть сотрудники, которым мы симпатизируем, с которыми приятно поболтать за чашкой кофе, и те, общения с которыми мы избегаем. У каждого из нас есть

свои критерии, важные для нас характеристики, на основе которых мы оцениваем других людей. В личной жизни проще — мы можем выбирать, с кем мы хотим поддерживать отношения. Но на работе, увы, все сложнее. Ведь и мы с вами для других сотрудников также выступаем объектом оценок. И было бы не так обидно, если бы иногда антипатии напрямую не отражались на нашей материальной компенсации. Наверняка каждый из вас сталкивался с «любимчиками», у которых было больше привилегий, чем у других, хотя их рабочие показатели были не выше, чем у остальных.

Работодатели задумались, каким образом можно получать объективную информацию по сотрудникам, на основе которой уже можно принимать управленческие решения. На эти и другие кадровые вопросы помогает найти ответы управление по целям и компетенциям. Вкратце охарактеризуем эти методы (рис. 5).

Оценка по целям происходит по результатам работы отчетного периода: сотруднику в начале периода (как правило, квартал) ставятся профессиональные цели (не более 5), достижение которых и оценивается в итоге. Они ставятся согласно критериям SMART. Вот пример задач для специалиста по работе с персоналом:

- 1) сделать обзор заработных плат на рынке по позиции «кладовщик», срок — 30 марта;
- 2) подготовить сценарий тренинга «Управленческие навыки» продолжительностью 16 часов, срок сдачи — 1 апреля.



**Рис. 5.** Оценка сотрудников в компании

На основании результатов (с учетом значимости и степени реализации задач) производится расчет денежных выплат сотрудникам; как правило, это переменная часть (процент оклада, премия, бонусы), поэтому достижение целей и является мотивацией. А если в компании нет централизованного управления по целям? Еще раз повторим: структурировать, внедрять практику постановки целей по SMART на уровне своего подразделения.

Хоть и в данном случае выполнение целей по итогам работы не станет непосредственной основой для расчета материальных выплат, но внедрение такой практики начнет закладывать в сотрудниках личную ответственность за результаты своей работы.

### **Упражнение «Анализ результатов работы»**

Помните, в начале темы «Управление по целям» (табл. 2) вы расписывали свои цели? Возьмите этот лист. Мы расписали только сами цели (столбец 1), теперь вам нужно заполнить остальные столбцы и оценить результаты работы. Отвечайте максимально честно, этот лист останется у вас и будет служить подсказкой в вашей дальнейшей работе. Время выполнения — 5 минут. После того как вы заполните таблицу, посмотрите на нее внимательно, подумайте: если какие-то цели выполнены не в полном объеме, то почему? Что послужило тому причиной? Старайтесь в следующий раз при прописывании целей сразу оценивать необходимые ресурсы, риски и планировать время выполнения задачи (разбивать ее на этапы, устанавливать контрольные точки, чтобы успеть к назначенному сроку).

Помимо управления по целям (т. е. стимулирования работника к выполнению его задач) в компаниях также внедряется компетентностный подход — стимулирование работников к развитию определенных личностно-деловых качеств. Давайте для начала определимся, что такое «компетенция».

Представьте себе двух бухгалтеров: Машу и Дашу. Обе работают в одной компании, на сходных должностях и имеют одинаковый круг обязанностей (т. е. и Маша, и Даша соответствуют одним и тем же формальным требованиям). В работе любого бухгалтера важно умение работать с документами и информацией: внимательность к цифрам, аккуратность в оформлении документов, способность долгое время сохранять концентрацию внимания и т. д. Наблюдая за Машей и Дашей в работе, мы замечаем, что Маша может длительное время сохранять высокую концентрацию внимания, практически не допускает ошибок в документах и сразу их исправляет, аккуратно заполняет и хранит документы. К ней практически не бывает претензий по работе. Даша же часто отвлекается на разговоры, в связи с чем допускает ошибки в расчетах, долго не может сосредоточиться на работе, документы порой оформляет на скорую руку и небрежно. Даше периодически высказываются претензии. Получается, что компетенция «умение работать с информацией и документами» у Маши развита гораздо сильнее.

Итак, резюмируя, мы приходим к тому, что компетенция — это личностно-деловые качества, которые выражены в поведении и отличают эффективного сотрудника от неэффективного.

Компетенция отражается в поведении, поэтому, основываясь на конкретных поведенческих примерах, фактах, мы можем судить об уровне развития той или иной компетенции. Чтобы правильно оценить компетенцию, каждому уровню ее развития (оптимальное число уровней 4–7) приписывают поведенческие характеристики.

Например, на *низком уровне* «умение работать с информацией и документами» может выглядеть так: «систематически допускает ошибки в расчетах и не делает их контрольную проверку, периодически теряет рабочие документы и не предпринимает попыток их восстановить и т. д.».

Описание *более высокого уровня* владения навыком может звучать так: «осуществляет контрольные проверки расчетов, в случае обнаружения ошибок исправляет их документы заполняет аккуратно и не допускает небрежностей в оформлении, рабочие документы хранит в отдельных пронумерованных папках и т. д.».

В конкретной компании модель компетенций (их совокупность) прописывается под ее цели и задачи, учитывает ее специфику. Например, в торговой компании, скорее всего, ключевыми компетенциями будут «взаимодействие с клиентом», «ориентация на результат», «коммуникативные навыки», так как эти качества напрямую связаны со спецификой компании и высокий уровень их развития у сотрудников будет способствовать выполнению задач организации. А для аудиторской компании, скорее всего, ключевыми будут другие компетенции.

**Компетенции в компании создают систему координат, позволяющую выявить наиболее эффективных сотрудников.**

Оценка по компетенциям позволяет обеспечить максимальную эффективность при перемещении сотрудников и осуществлять кадровые перестановки с учетом их особенностей и предлагаемых должностей.

### **Упражнение «Положительная и отрицательная обратная связь»**

При оценке сотрудника важно грамотно предоставлять ему обратную связь. Наверняка вы замечали, что одну и ту же информацию, даже если она содержит указания на ошибки, можно подать по-разному, в том числе так, чтобы человек воспринял ее конструктивно. Поэтому важно обрести навык предоставления обратной связи. Цели упражнения:

- подвести участников к восприятию новой темы «Обратная связь»;
- показать участникам возможные виды обратной связи;

- показать участникам недостатки использования только одного типа обратной связи.

**Время проведения:** 20 минут.

**Инструкция тренера:** «Для этой игры мне понадобится один доброволец. Дожидаемся желающего участвовать и просим на некоторое время выйти за дверь. Для оставшихся — следующая инструкция.

Мы должны загадать какое-то действие, которое должен совершить вышедший за дверь участник (например, подойти к своему стулу и постучать по нему или написать что-то на флипчарте). Группе дается инструкция: „Если участник движется в правильном направлении, то мы хлопаем в ладоши. Если в неправильном — неодобрительно гудим. Никаких других слов и звуков использовать нельзя. Участник заходит, и мы говорим ему, что необходимо выполнить какое-то действие, ориентируясь на подсказки группы. Этой инструкции должно быть достаточно для выполнения задания“.

После того как участник выполнил задание, мы предлагаем еще одному добровольцу попробовать свои силы. Когда он выходит, мы меняем инструкцию. Меняется задание для участника. Когда он будет идти в правильном направлении, то группа будет молчать. Когда участник будет отходить от цели — неодобрительно гудеть.

Далее вызываем еще одного желающего. Ему также придумывают задание. Когда он будет действовать правильно, ему должны хлопать, когда неправильно — молчать.

После игры хвалим участников и благодарим за активность».

**Ход упражнения:** предлагаем трем желающим попробовать свои силы. Они по очереди выходят за дверь. Остальные придумывают задание, которое они должны выполнить, ориентируясь на реакцию группы. В первом случае это будет положительная и отрицательная обратная связь, во втором — только отрицательная, в третьем — только положительная.

**Возможные трудности:** участник долго не может понять, что требуется сделать. Он повторяет некоторые действия несколько раз, долго не сходит с места, просит подсказки.

Обычно сами участники тренинга начинают ему подсказывать, чтобы он обращал внимание на их реакцию, что она может значить и что в связи с этим необходимо делать.

**Анализ упражнения.**

Вопросы для участников.

1. В каком варианте упражнения было легче всего понять, какое действие надо было совершить? Почему?

2. Вопрос первому участнику: какие трудности возникали? Почему?
3. Вопрос второму участнику: трудно ли было понять, чего от тебя хочет группа, получая только отрицательную обратную связь? Почему? Какие чувства возникали?
4. Вопрос третьему участнику: легко ли было выполнить задание, получая только положительную обратную связь? Почему?
5. Важна и нужна ли обратная связь от вас для подчиненных?
6. Даете ли вы обратную связь подчиненным? Как вы это делаете?

**Специфика проведения:** На тренинге для работников складского комплекса при анализе ситуации многие высказывались о том, что для их подчиненных самая эффективная обратная связь — отрицательная. Здесь можно сослаться на чувства самих участников и спросить, как бы они чувствовали себя, если бы от руководителя получали только «подзатыльники», при этом хорошие результаты деятельности игнорировались. Если участники начнут делиться примерами — не останавливайте их, дайте им высказаться. После того как эмоциональный накал схлынет, вернитесь к своему вопросу.

### **Мини-лекция «Обратная связь»**

Итак, что же такое обратная связь? Это информация, которую мы получаем от окружающей среды (в нашем случае — людей) в ответ на наши действия.

Можно выделить несколько видов обратной связи в зависимости от целей. Она может быть направлена:

- *на закрепление.* В этом случае нас все устраивает в сотруднике и обратная связь направлена на поддержание текущего поведения. Нас все устраивает, нам нравится, как работает сотрудник, и, давая ему обратную связь в таком ключе («молодец», «продолжай в таком же духе»), мы стимулируем его к закреплению этих форм поведения. Пример: сотрудник работает на должности аналитика. Основная его обязанность — подготовка аналитических отчетов. Он всегда выполняет их в срок, аккуратно и с учетом указанных требований. Почему бы не похвалить его? Однако на практике зачастую бывает так: когда руководителя устраивает, как работает его подчиненный, он молчит и не делает ему замечаний. То есть по умолчанию подразумевается, что его все устраивает. Так почему бы не сказать об этом? Эту тему мы подробнее рассмотрим ниже;

- *на изменение.* В этом случае все наоборот. Нас не устраивает поведение сотрудника, мы хотим его изменить и указываем, что именно

следует скорректировать. Но даже при критике следует учитывать следующие правила:

- соблюдать правило «сэндвича»: указать на плюсы (то, что хорошо получается), потом минусы (то, что необходимо улучшить) и снова плюсы (похвалить, резюмировать плюсы, показать личную выгоду и мотивировать к изменениям);

- приводить факты и примеры. В противном случае ваша критика (даже если она и обоснована) будет выглядеть субъективной и подорвет доверие сотрудника. Поэтому записывайте свои наблюдения, замечания, чтобы потом приводить их в качестве аргументов;

- не повышать тон: даже если вы не единожды говорили сотруднику о его ошибках и он снова повторяет их, не стоит акцентировать на этом внимание, реагируя слишком эмоционально, повышая голос. Велика вероятность, что в таком случае обратная связь будет еще менее результативной;

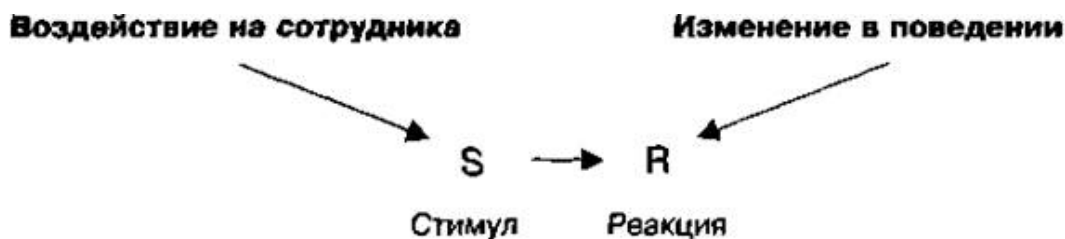
- не разбавлять критику шуткой. Иногда нам кажется, что таким образом мы смягчим удар, но на самом деле у человека может возникнуть ощущение, что критика наша несерьезна, и он не обратит на нее внимания. Вернемся к примеру с аналитиком. Пусть он своевременно сдает отчет, но за счет того, что спешит и хочет успеть к сроку, по невнимательности периодически допускает серьезные ошибки. Руководитель: «Я ценю твою пунктуальность, ты всегда сдаешь отчет в сроки и не подводишь меня. Но не в первый раз я уже замечаю ошибки. Во вчерашнем отчете я заметил две серьезные ошибки в формулах, в связи с чем некоторые расчеты оказались неправильными. Я ценю тебя как сотрудника, поэтому...»;

- *закрепление и рекомендации.* В данном случае нас в целом устраивает поведение сотрудника, но некоторые моменты стоит откорректировать; или же, учитывая потенциал сотрудника, мы знаем, что он может работать лучше. Пример: наш аналитик справляется с отчетами, сдает их вовремя, не допускает ошибок и соблюдает все формальные требования. Но, видя его возможности как специалиста, мы хотели бы их развить. Руководитель: «Мне нравятся твои отчеты, ты выполняешь все требования. Но мне хотелось бы, чтобы ты внес определенные новшества... это позволит... Я знаю твой потенциал и уверен, что ты с этим справишься».

Также существуют правила осуществления обратной связи.

- *Своевременность.* Вас не устраивают действия вашего сотрудника — не стоит затягивать с обратной связью. Чем ближе по времени обратная связь к поведению, ее вызвавшему, тем она эффективнее. Классический пример — когда сотрудник опаздывает на работу, руководитель копит раздражение в

себе, а потом спустя длительное время сливает на сотрудника негатив. Тот не понимает, в чем дело: до этого руководитель молчал, значит, все его устраивало. А теперь, спустя некоторое время, ему трудно будет изменить свое поведение. Тут вспоминается классическая схема (рис. 6) бихевиоризма<sup>[8]</sup>, согласно которой чтобы получить необходимую реакцию (желаемое изменение), нужно стимулировать ее.



**Рис. 6** Поведение человека

- **Факты.** Обратная связь всегда должна содержать конкретные факты и поведенческие примеры. В противном случае она будет носить субъективный оттенок. Чем больше фактов вы приведете, тем более «безоценочной» и объективной она будет.

- **Позитивность.** Обратная связь должна быть направлена на позитивные изменения, поэтому даже критика должна содержать в себе стимул и побуждать к переменам.

- **Обращение от своего имени.** Когда мы предоставляем обратную связь сотруднику, мы должны говорить от своего имени. В психологии такой принцип называется «Я-сообщение». Мы говорим об ощущениях, мыслях, чувствах, которые у нас возникают в ответ на те или иные действия. Например, почувствуйте разницу между «Вы должны более ответственными в работе» и «Я как руководитель заинтересован в том, чтобы Вы проявляли больше ответственности». Говоря от своего имени, мы показываем свое личное отношение к происходящему и способствуем созданию атмосферы доверия.

### **Ролевая игра «Обратная связь»**

#### **Цели игры:**

- отработать на практике полученные знания по теме «Обратная связь»;
- закрепить полученные знания.

**Необходимые материалы:** предметы для имитации сцены (малярный скотч для ограничения пространства сцены, два стула).

**Время проведения:** 30 минут.

**Инструкция тренера:** «Предлагаю вам вспомнить примеры из своей управленческой практики, когда приходилось давать сотруднику обратную связь (в связи с замеченными ошибками в его работе или другими проблемами). Вспомните детали этой ситуации. Предлагаю озвучить и выбрать какую-нибудь сложную ситуацию, а потом ее проиграть. Для этого мне нужны два помощника. Вы будете играть роли руководителя и подчиненного. Займите свои места на сцене. „Руководитель“ не должен забывать использовать полученные в ходе тренинга знания.

Задание оставшимся участникам — наблюдать за сценой, делать пометки (положительные, спорные моменты, варианты выхода из ситуации). Пожалуйста, приступайте».

**Ход игры:** выбираются 2 активных участника, которые будут играть роли подчиненного и руководителя, и ситуация, которая вызвала затруднение у кого-то из присутствующих. Оставшиеся являются наблюдателями, которые следят за ходом игры и делают пометки.

После игры проводится обсуждение.

#### **Анализ упражнения.**

Вопросы для «подчиненного».

1. Какие чувства вы испытывали, когда «руководитель» давал обратную связь?
2. Что бы вы изменили на месте «руководителя»?

Вопросы для «руководителя».

1. Какие чувства вы испытывали, когда давали обратную связь?
2. Какие знания, полученные сегодня, использовали?
3. Была ли обратная связь эффективной?

Вопросы наблюдателям.

1. Какие позитивные моменты вы заметили в игре?
2. Какие моменты вызывают сомнение?
3. Что можно было бы исправить?

**Специфика проведения:** в группе кадрового резерва эта игра «пошла» очень хорошо. После обсуждения первой игры руководителем захотел побыть еще один человек. Ситуация активно обсуждалась и анализировалась.

В группе работников складского комплекса мы столкнулись с некоторыми трудностями: участники не могли и не желали анализировать

ситуацию. В этом случае возможно, ссылаясь на лекционный материал, подробно разобрать ее элементы.

После проведения игры мы спрашиваем участников, есть ли у них какие-либо вопросы по материалу сегодняшнего дня. Все ли понятно? Отвечаем на заданные вопросы.

Обратная связь очень важна не только для руководителя и подчиненного, но и для нас. Мы предлагаем каждому подумать и ответить на 3 вопроса (записанные на флипчарте).

1. Что понравилось в сегодняшнем тренинге?
2. Что не понравилось, что следует изменить?
3. Какие знания будут использованы?

Обратная связь от участников особо важна для тренера. Получив ее, можно скорректировать какие-то моменты второго дня. Хотя очень часто бывает, что один из участников говорит, будто сегодня было очень много упражнений и хотелось бы получить побольше теории, другой — наоборот, что ему не хватило упражнений. Тренер может обратить внимание на несоответствие мнений и сказать, что идеальных тренингов не бывает. Мы все разные. «Подстроить» тренинг под каждого невозможно. Но мы постараемся учесть мнения участников и по возможности скорректировать его.

## **Часть 3. Сценарий тренинга. 2-й день**

## Вводная часть тренинга

### Упражнение «Повтори движение»

Для повышения активности участников в начале второго дня тренинга мы обычно используем подвижную разминку — например, упражнение «Повтори движение».

**Цель упражнения:** настроить участников на работу.

**Время проведения:** 10 минут.

**Инструкция тренера:** «Чтобы окончательно проснуться и настроиться на рабочий лад, я предлагаю выполнить следующее задание: каждый должен вспомнить свое любимое физическое упражнение и показать нам. Задача остальных участников — повторить его. Таким образом, у нас пройдет утренняя мини-зарядка. Давайте начнем с меня».

**Ход упражнения:** тренер предлагает провести разминку. Каждый должен продемонстрировать любое физическое упражнение, задача других — повторить его. Упражнение можно начать стренера. После разминки ведущий благодарит группу.

**Комментарии:** после разминки многие говорят, что действительно «проснулись». Здесь очень важно, чтобы сам тренер поддерживал и подбадривал участников при выполнении упражнения.

Перед началом новой темы мы проводим проверку усвоения материала предыдущего дня. Вот один из вариантов.

### Упражнение «КВН»

**Цель упражнения:** повторить и закрепить изученный материал.

**Время проведения:** 15 минут.

**Инструкция тренера:** «Давайте разделимся на 2 группы. Задача каждой — написать 5 вопросов по материалам вчерашнего дня. Через 5 минут каждая группа зачитывает по одному вопросу другой группе. Еще через минуту группы должны дать ответ. Выигрывает та, которая ответит наиболее полно на большее количество вопросов. Приступайте!»

**Ход упражнения:** тренер делит группу на 2 части. Задача каждой подгруппы — написать по 5 вопросов по материалам вчерашнего дня; время

выполнения — 5 минут. Каждая группа задает друг другу по одному вопросу, дается 1 минута на то, чтобы найти на него ответ. После упражнения подсчитываются правильные ответы и выбирается победитель.

## **Блок «Создание команды»**

### ***Задание «Групповой рисунок: Эффективная команда»***

Тренер делит участников на группы. Каждой выдается по листу ватмана и дается задание изобразить символами и рисунками «эффективную команду» — что такое в их представлении эффективная команда, из кого она должна состоять, какими качествами обладать и т. д.

Через 10 минут команды представляют свои идеи.

### ***Мини-лекция «Основы управления»***

Можно выделить несколько основ управления командой (рис. 7):

- 1) личный пример;
- 2) внимание;
- 3) терпение и последовательность;
- 4) доверие;
- 5) баланс в управлении;
- 6) обратная связь;
- 7) инициатива.



**Рис. 7** Основы управления

1. **Личный пример.** Вспоминается классический постулат о том, что нет плохих учеников, есть плохие учителя. То же можно сказать и про руководителей. Руководитель в первую очередь является посредником между сотрудниками и управляющим компании. Поэтому его ценности, миссия, поведение, по крайней мере первое время, воспринимаются как отражение ценностей компании. Линейный руководитель на своем уровне формирует свой микромир (отдел), который является частью макромира

(компании). В этом случае на руководителе как на создателе микромира лежит огромная ответственность: своим поведением он подает пример и формирует правила взаимодействия для других сотрудников. Сотрудники, ориентируясь на него, формируют модели поведения, которые их устраивают, но в основе данных моделей заложены ценности руководителя. Например, трудно требовать от сотрудников приходить вовремя, когда сам руководитель систематически опаздывает и, приходя, пропадает в курилке или за чаем с коллегами. Если сотрудники и будут приходить вовремя, невзирая на такое поведение, то во время отсутствия руководителя работать явно не будут. В этом случае для руководителя важно определить те приоритеты, базовые ценности, которые он хочет воспитывать в сотрудниках. Например, сотрудники могут опаздывать на 15–20 минут с утра, это не критично, но в течение рабочего дня должны выполнить определенный объем работы и быть готовыми отчитаться перед руководителем и коллегами, если они участвуют в одном проекте. Это научит их планировать свое рабочее время, распределять ресурсы и нести ответственность за выполнение своих задач.

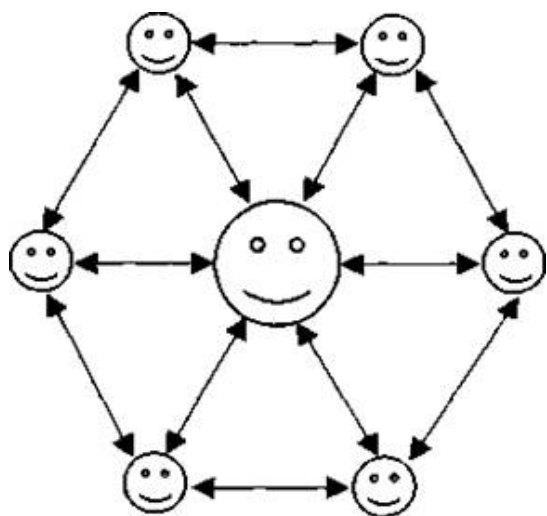
2. **Внимание.** Порядка 70 % нашего времени, а то и больше, мы проводим на рабочем месте. Коллектив — это тоже своего рода семья. Поэтому здесь, как и в любой семье, важны понимание, внимание друг к другу, умение выслушать. Руководитель выступает как глава семейства: за ним остается решающее слово и к нему за советом, поддержкой обращаются сотрудники. Зачастую руководитель и сотрудники находятся по разные стороны баррикад и воспринимают проблему со своих позиций: руководитель не понимает поведение сотрудника, а тому кажется, что его недооценивают, и т. д. В таком случае руководителю важно самому сделать первый шаг к налаживанию отношений. Но подобных ситуаций можно избежать, если изначально проявлять внимание к сотрудникам, пытаться рассматривать проблему с их позиции и понимать, что движет ими, уметь выстроить диалог и выслушать их точку зрения. Руководитель — это не только специалист, но и тот, кто может предвидеть проблему и понимать причины ее возникновения. Если руководитель внимателен к подчиненным, наблюдателен, хорошо их знает и сможет уловить мельчайшие изменения в их поведении, он сможет предотвратить проблему.

3. **Терпение и последовательность.** Руководитель должен понимать, что каждый сотрудник — личность, а значит, каждому из них требуется определенное время для того, чтобы адаптироваться к корпоративной культуре компании, принять ее ценности. Для каждого продолжительность этого этапа своя: кто-то быстро включается и принимает новые правила игры, кому-то требуется время для психологической адаптации, притирки. И

это не значит, что первый сотрудник более лоялен к вам — просто тип его темперамента, мировоззрения более гибок, чем у другого. Руководителю необходимо определить, сколько времени он может дать (исходя из поставленных задач, особенностей его взаимодействия с людьми) для адаптации сотрудника к компании. Как правило, для этого используется испытательный срок — 3 месяца. Он как раз и назначается для того, чтобы понять, подходят ли люди друг другу. Но в некоторых случаях он может быть гораздо дольше. Определите для себя критическую точку и объявите о ней вашему сотруднику.

**4. Доверие.** Конфуций говорил: «Как можно иметь дело с человеком, которому нельзя доверять? Если в повозке нет оси, как можно в ней ездить?» Доверие — одна из ключевых составляющих психологической атмосферы в коллективе. 85 % увольняющихся сотрудников одной компании ответили, что мотивирующим фактором работы в компании для них прежде всего выступал хороший коллектив. Приличной беседе в качестве необходимых критериев хорошего коллектива они называли: взаимовыручку, поддержку, доверие. В коллективе могут наблюдаться следующие варианты отношений.

**4.1 Круговое доверие.** Доверие между всеми членами коллектива и руководителем (рис. 8).



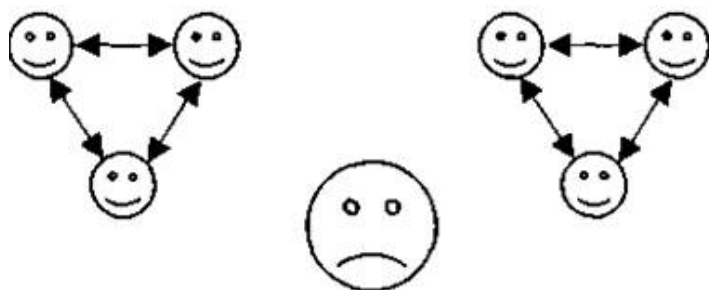
**Рис. 8** Круговое доверие

*Как проявляется?* Это идеальный вариант, к которому хочется стремиться. Команда построена по принципу колеса<sup>[9]</sup>: центральным звеном является руководитель, связующими «спицами» между ним и сотрудником выступают отношения доверия, которые, в свою очередь, соединяют между собой и других сотрудников. В данном случае именно руководитель является проводником тех принципов, которые принимаются всеми членами

группы. В группе присутствует взаимовыручка, поддержка, как профессиональная, так и человеческая; сотрудник может подойти со своей проблемой, инициативой к руководителю с уверенностью, что его выслушают, и т. д.

*Что делать в этом случае?* Поддерживать существующие правила, но не расслабляться и быть внимательным к изменениям в поведении сотрудников.

**4.2 Группировки.** Доверие между отдельными членами коллектива (рис. 9).



**Рис. 9** Группировки

*Как проявляется?* Сотрудники создают неформальные группировки, здесь руководитель выступает только в качестве формального лидера, имеющего административный статус. Сотрудники формально могут демонстрировать лояльность к нему, но не разделять его ценности и рассматривать как «чужеродный элемент».

*Что делать в этом случае?*

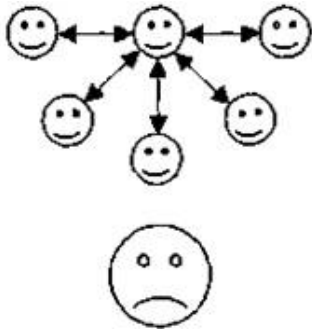
- Проводить неформальные командообразующие мероприятия, завоевывать неформальный авторитет в группе: в нерабочее время устраивать совместные походы в кино, выставки, шашлыки; организовать мастер-классы по интересам, на которых каждый из сотрудников будет делиться каким-то своим умением; сделать доску, где будут периодически вывешивать коллективные фотографии с посиделок, и т. д.

- Проанализировать и понять, когда началось отчуждение сотрудников и с чем это может быть связано. Возможно, поговорить с кем-то из сотрудников, понять мотивацию группы.

- Проводить еженедельные планерки, не только спрашивать с подчиненных отчеты о проделанной работе, но и информировать их о результатах совещаний, которые посещаете вы, о том, что происходит в компании, о последних новостях и т. д. Таким образом вы обеспечиваете «прозрачность» в ваших отношениях, и руководитель уже становится «своим, приносящим вести от них».

- Предлагать свою помощь, поддержку в работе.

4.3 Доверие только между членами коллектива, неформальное объединение против руководителя (рис. 10).



**Рис. 10** Группировки

*Как проявляется?* Приблизительно как и во втором случае, только здесь явно виден неформальный лидер, к мнению которого прислушиваются работники. Если руководитель конфликтует с неформальным лидером, то последний может выступать в роли провокатора, призывая других к саботажу. Как вычислить такого человека? Просто будьте внимательным и понаблюдайте, вокруг кого собирается толпа на совместных вечеринках в отделе, кто имеет право первого слова и тоста на днях рождениях в отделе, к кому обращаются за советом и т. д.

Что делать в этом случае?

- Ни в коем случае не мериться силами с лидером, особенно агрессивно доказывать, что вы сильнее. Либо лидер победит вас и вам придется уйти, потому что коллектив уже не будет воспринимать вас; либо, если останетесь вы, есть вероятность, что, уходя, лидер потянет за собой всю команду.

- Напротив, вам необходимо попробовать договориться с лидером:

- поручить ему ответственное задание, дав понять, что вы признаете его заслуги. Это польстит лидеру; приняв задачу к исполнению, он начнет принимать и вас как руководителя;

- можно «купить» его: отправить на дорогостоящее обучение, приобрести ноутбук и т. д.;

- если первые два варианта не проходят, можно попробовать наладить контакт с самими сотрудниками (по схеме, описанной в предыдущем пункте).

Напоследок хочется вспомнить один афоризм, который подтверждается практикой: «Люди приходят в компанию, а уходят от руководителя». Задумайтесь, возможно ли такое в вашем случае.

**5. Баланс в управлении.** Старайтесь придерживаться принципа «золотой середины»: идти на уступки в мелочах; быть готовым к компромиссам, но при необходимости проявлять твердость (не жесткость) и требовательность.

### **Упражнение «Совместный рисунок»**

**Цели упражнения:**

- показать участникам возможности командного взаимодействия;
- определить роли в команде;
- предупредить возможные конфликты в группе.

**Необходимые материалы:** листы А4, шариковые ручки.

**Время для проведения:** 20 минут.

**Инструкция тренера:** «Предлагаю разбиться на четверки. Каждой группе я выдаю лист бумаги А4 и одну ручку. Задание каждого — посмотреть на лист и представить, какую бы картину вы нарисовали. Представили? А теперь берите одну ручку на всех и нарисуйте эту картину. Важное условие — нельзя общаться с партнерами и выпускать из рук шариковую ручку. Всем понятно задание? Начинайте!»

**Ход упражнения:** делим участников на группы (по 4–5 человек). Каждой группе выдаем по листу бумаги и одну ручку. Задача команд — не разговаривая и не выпуская ручки, нарисовать совместную картину. После выполнения задания команды показывают свои «творения».

**Более сложный вариант упражнения:** разбить группу на 2 команды.

**Возможные трудности:** тренер должен следить за ходом игры, так как участники часто пытаются разговаривать, выполняя задание.

**Анализ упражнения.**

Вопросы для участников.

1. Каким образом вам удалось выполнить это задание?
2. Как вы договаривались с партнерами?
3. Какие проблемы возникали при выполнении задания?
4. Кто начал рисовать первым? Кто вообще ничего не нарисовал?
5. Были ли конфликты при выполнении? Как они решались?

**Кофе-пауза**



## Блок «Стиль управления»

Все особенности управления можно отнести к конкретному стилю. Для того чтобы понять, какой стиль присущ вам, предлагаем пройти **тест «Ваш стиль управления»**, приведен в «Рабочей тетради». Результаты мы разберем чуть позже.

Теперь, как мы и обещали, остановимся на результатах теста. В практике управления существует несколько классификаций управленческих стилей, но так или иначе они все равно сводятся к трем основным: авторитарному, демократическому и делегирующему.

### Мини-лекция «Стиль управления»

Что такое стиль управления? Это способ делового общения руководителя с подчиненными. Подчиненным при получении приказа от руководителя важно, как поставлена задача: в каком тоне, предлагает ли поддержку руководитель, учитывает ли возможности подчиненного и т. д. В этих тонкостях проявляется стиль руководства. Не всегда стиль проявляется в чистом виде, часто руководитель бессознательно или сознательно использует особенности разных стилей. Но все же можно выделить основные характеристики стилей управления (табл. 3)<sup>[10]</sup>.

Таблица 3. Стили управления

Функции управления	Стили управления		
	авторитарный	демократический	делегирующий
Принятие решения	Единоличное	Коллегиальное	Поручает принять решение команде
Доведение решений до подчиненных	Приказ, команда	Совместное определение исполнителей	Команда сама определяет кандидатуры
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к	Допускается	Поощряется и	Полностью

инициативе подчиненных		используется	передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников, помощь им в карьере	Ориентация на исполнителей, ответственных людей
Подбор и увольнение кадров	Единолично	Советуется с командой	Поручает поиск кандидатур
Отношение к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Использование стимулов и мотивации	Страх наказания. Использование материальных стимулов	Поддержка, поощрение. Совместное определение форм поощрения	Передает команде определение форм поощрения
Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, неформальное
Осуществление контроля	Жесткий контроль сверху	Функции контроля распределяются совместно	Контроль передается команде
Отношение к повышению квалификации	Определяет единолично, кому, где и когда повышать квалификацию	Вся команда совместно определяет, кому, где и когда повышать квалификацию	Команда определяет, кому где и когда повышать квалификацию
Манера общения	Держит дистанцию, необщителен	Товарищеская, открыт и доступен	Отношение полного доверия

**Итак, можно выделить 3 способа принятия решения руководителем:**

1. Единолично, ни с кем не советуясь (авторитарный стиль).
2. Совместно с сотрудниками. Руководитель обсуждает с подчиненными альтернативы, решение принимается коллегиально

(демократический стиль).

3. Передает право на принятие решения подчиненным (делегирующий стиль).

**Авторитарный стиль управления.** Руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели, не учитывает мнения подчиненных. В случае их несогласия может жестко указать на дверь. В качестве стимулов предпочитает административные меры в приказном порядке. Мотивирует сотрудников либо взысканием (штрафы, выговоры), либо вознаграждением (премии, бонусы), если считает, что они выполнили работу хорошо. В этом случае явно используется схема бихевиоризма «стимул-реакция». Нередко такой руководитель может предъявлять завышенные требования к работе. Есть вероятность зарождения неформальных группировок в коллективе по принципу «дружим против руководителя». Где и когда может быть востребован такой стиль? На начальном этапе развития организации, когда в краткие сроки надо эффективно продвигаться к цели и выполнять поставленные задачи; также в период вывода предприятия из кризиса — когда руководитель разрабатывает схему возрождения компании, которой нужно следовать.

В ходе лекции мы спрашиваем у участников, каковы плюсы и минусы этого стиля. Ответы резюмируем.

Плюсы:

- оперативность в управлении подчиненными: сказал — сделали;
- если руководитель — профессионал и разумный человек, а сотрудники неопытны и боятся брать на себя ответственность, то такой стиль эффективен;
- устраняет проблемы трудовой дисциплины.

Минусы:

- способствует оттоку кадров;
- ухудшает атмосферу коллектива;
- подавляет проявления инициативы подчиненного.

**Демократический стиль управления.** Противоположен авторитарному. Руководитель вовлекает подчиненных в процессы принятия решений, советуется с ними (прислушивается к их мнению), старается прийти к консенсусу и единому мнению, учесть по возможности все интересы. В качестве стимулов к работе применяет методы убеждения, беседы с подчиненными. Мотивировать, помимо материальных выплат,

может и нематериальными стимулами: гибкий график, внимание к просьбам подчиненных и т. д. Демократический стиль — наиболее подходящий для формирования командных взаимоотношений, поскольку обеспечивает доверие, открытость в коллективе. Как правило, при таком стиле минимален риск возникновения неформальных группировок. Такой стиль необходим на этапе создания эффективной команды, основанной не только на профессионализме членов группы, но и на человеческой взаимовыручке, поддержке.

Спрашиваем у участников, каковы преимущества и недостатки этого стиля. Ответы резюмируем.

Плюсы:

- способствует проявлению инициативы подчиненных;
- стимулирует к проявлению доверия, открытости в коллективе;
- учитывает индивидуальные особенности сотрудников, дает им возможность раскрыться.

Минусы:

- неэффективен, когда необходимо принять решение быстро, так как требует дополнительного времени на обсуждение, учет всех мнений, поиск консенсуса;
- может расхолаживать подчиненных, если те имеют низкий уровень самоконтроля и самодисциплины.

**Делегирующий стиль управления.** Основан на передаче подчиненным задач и части ответственности за их выполнение. Руководитель предоставляет практически полную свободу. Если руководитель не обладает достаточной профессиональной компетентностью и личностной зрелостью, он может делегировать задачи подчиненным, не учитывая их знания, личную ответственность только из боязни выполнять их самому, а вовсе не с целью их развития. В каких случаях уместен этот стиль? Когда команда уже сформирована, сотрудники достаточно проявили себя как специалисты и надежные люди и им можно доверять серьезные задачи с уверенностью в том, что они справятся. В качестве стимулов к работе руководитель может использовать аргументы и давать задачи в соответствии с особенностями подчиненных. Помимо ранее перечисленных систем мотиваций, такой руководитель достаточно часто задействует делегирование полномочий (особенно если есть проблемы с материальным стимулированием), способствуя личностному и профессиональному росту своих подчиненных. Как правило, подчиненные, заинтересованные в своем

развитии, продолжительное время работают вместе с таким руководителем: он дает им возможность действовать и экспериментировать.

Опять обращаемся к участникам и просим их назвать достоинства и недостатки делегирующего стиля.

Плюсы:

- повышает мотивацию подчиненных, дает им возможность ощущать себя значимыми и востребованными;
- стимулирует личностное и профессиональное развитие сотрудников;
- дает сотрудникам возможность получать новые знания.

Минусы:

- при некомпетентном руководителе высок риск провала задач и ответственных проектов;
- при некомпетентном руководителе есть вероятность снижения его авторитета среди подчиненных (он делегирует полномочия, тем самым снимая с себя ответственность, не делится своими знаниями).

Какой же стиль предпочесть? Итак, в первую очередь при выборе стиля необходимо учесть:

- особенности организации (на каком этапе развития находится, каковы корпоративная культура, специфика постановки задач и принятия решений);
- особенности подчиненных (для кого какой стиль окажется наиболее эффективным, каковы их личностные качества, профессионализм);
- свою профессиональную компетентность, личностную зрелость, уверенность и т. д.

Советы руководителю:

- устанавливайте адекватные требования к работе и поставленным задачам;
- используйте разные методы управления: аргументацию, предоставление инициативы, делегирование полномочий, групповые обсуждения и т. д.;
- мотивируйте подчиненных личным примером;
- не применяйте крайних мер, предоставляйте сотруднику шанс исправиться;
- стимулируйте атмосферу доверия в коллективе;
- периодически практикуйте совместные корпоративные мероприятия;
- попробуйте встать на сторону подчиненных и понять их мотивацию;
- делитесь своими знаниями и поощряйте обмен опытом в коллективе;

- завоевывайте авторитет профессиональными и личными достижениями;
- уважайте своих подчиненных.

### ***Мини-лекция «Основы управления» (продолжение)***

**1. Обратная связь.** Об обратной связи и ее важности мы уже говорили, еще раз хотим подчеркнуть ее значимость. Мы предлагаем вам бланк, который поможет вам проанализировать ошибки и плюсы обратной связи для подчиненных (см. «Рабочую тетрадь участника»).

**2. Инициатива.** «Нет денег — дайте больше свободы подчиненным». Поощрение инициативы более всего характерно для демократического и делегирующего стилей. Возможность проявления своей инициативы для подчиненных является сильным мотивирующим фактором.

К чему приводит невозможность проявления инициативы?

- Сотрудники становятся просто формальными исполнителями и лично не заинтересованы в выполнении задачи.
- Способы, методы выполнения задач одни и те же, как правило, придуманные ранее. Зачем что-то придумывать? Подчиненные думают, что это никому не нужно.
- Свободное рабочее время сотрудники начинают использовать для личных целей: выполнил задачу — займусь своими делами.
- Сотрудники не чувствуют себя востребованными и значимыми. «Здесь не нужны мои знания, какая разница, кто будет выполнять эту задачу: Петя или я?»
- Повышается риск сопротивления подчиненных — может проявляться в опозданиях на работу, формальном исполнении задач, создании неформальных группировок, которые будут подогревать недовольство и негатив среди членов группы.

Что делать руководителю в этом случае?

- Варьируйте стили управления, применяйте демократический, делегирующий.
- Даже если специфика корпоративной культуры не поощряет проявление инициативы, формируйте, стимулируйте ее на уровне своего отдела. Поверьте, подчиненные будут гордиться вами и обсуждать это между собой.

### ***Упражнение «Ошибки руководителя»***

**Время выполнения:** 20 минут.

Предлагаем разбиться на 3 группы и совместно подумать, какие ошибки может допускать руководитель.

- Некоторые руководители ошибочно полагают: чем быстрее выполнил задачу подчиненный, тем более он мотивирован к работе. Это не показатель. В зависимости от целей, сложности задачи на ее выполнение требуется разное время.

- Стимулирование чувства вины у сотрудника за ошибки, снятие с себя ответственности: твоя задача — ты несешь за нее ответственность. В первую очередь руководитель несет ответственность за действия своих сотрудников и должен убедиться, что они правильно поняли задачу и готовы к ее выполнению, что им хватает профессиональных знаний, навыков.

- Публичное взыскание и поощрение подчиненных. Не злоупотребляйте этим. В первом случае есть риск, что сотрудник будет чувствовать себя изгоем и неудачником, во втором — появление ярких фаворитов приведет к тому, что группа объединится против них и вас.

- Тотальный контроль: если вы еще не полностью уверены в силах подчиненного, вам нужно его контролировать, но предлагайте контроль ненавязчиво, как форму профессиональной и моральной поддержки.

- Боязнь обращаться к подчиненным за советом из-за страха, что они могут посчитать руководителя некомпетентным. Напротив, обращаясь к подчиненным, вы показываете им, что их мнение значимо для вас.

Для того чтобы еще раз оценить свои управленческие навыки и перейти к следующей теме, предлагаем вам выполнить следующий кейс.

### ***Кейс «Работа в команде»***

Вы — руководитель отдела в небольшой торговой компании. В вашем подчинении 6 менеджеров. Каждый из них претендует на лидерство в коллективе, в отделе часто возникают конфликты, в особенности когда подчиненным приходится работать над совместным проектом. Им трудно договариваться друг с другом и принимать общие решения. Буквально на

днях вашему отделу поручили новый ответственный проект, который очень важен для компании. Вы в это время уходите в отпуск, поэтому важно грамотно распределить задачи, мотивировать подчиненных, чтобы проект был выполнен успешно. Ваши задачи следующие.

**1. Мотивирование сотрудников:**

- поставить общую цель и настроить на групповую работу;
- мотивировать каждого сотрудника к работе, учитывая его индивидуальные особенности.

**2. Распределение обязанностей между подчиненными и объяснение, почему определенная задача была поручена конкретному сотруднику.**

**Время выполнения задания: 15 минут. Менеджеры:**

1) Иван обладает аналитическим складом ума, у него хорошо развиты организационные навыки. При оформлении документов может допускать ошибки. Жесткий, директивный в общении. Считает, что только он работает в отделе;

2) Мария — творческий человек, фонтанирует новыми идеями, но может допускать ошибки в расчетах и при работе с числами. Эмоциональна, любые претензии по работе воспринимает на личный счет. Считает себя самым эффективным сотрудником в отделе;

3) Олег обладает среднеразвитыми профессиональными навыками, но эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, периодически критикует коллег за их ошибки и является инициатором многих конфликтов. Считает, что без него провалились бы многие проекты отдела;

4) Ольга аккуратна при работе с документами, редко допускает ошибки при расчетах, обладает аналитическим складом ума, хорошо развиты организационные навыки. Обидчива, все замечания принимает в штыки. Уверена, что ее недооценивают как сотрудника;

5) Михаил — творческий человек, с легкостью придумывает новые идеи, но может не доводить их до конца. Ошибается при работе с числами и в расчетах. Вспыльчив, может затевать интриги в отделе. Считает, что успех большинства проектов — его личная заслуга;

6) Игорь может легко убедить собеседника, эффектно проводит презентации. Любит быть в центре внимания, ему явно «недостает сцены». Часто выступает инициатором конфликтов. Считает, что он — самый эффективный сотрудник в отделе.

**Задачи проекта:**

- 1) постановка задач, организация работы, координирование деятельности сотрудников (на время вашего отсутствия) (1 сотрудник);
- 2) подготовка презентации к переговорам с клиентом (1 сотрудник);
- 3) проведение переговоров с клиентом (1 сотрудник);
- 4) анализ и статистика продаж (1 сотрудник);
- 5) урегулирование возможных спорных моментов договорных обязательств (1 сотрудник);
- 6) организация и проведение специальных акций (2 сотрудника);
- 7) координация взаимодействия с подразделениями (1 сотрудник);
- 8) регулирование претензий клиентов (2 сотрудника);
- 9) принятие решений о закупке продукции (1 сотрудник);
- 10) проведение переговоров с клиентом по новому ассортименту (2 сотрудника);
- 11) анализ новинок компании (1 сотрудник);
- 12) анализ остатков товара на складе, еженедельных, ежедневных отчетов (1 сотрудник);
- 13) контроль отгрузок в магазины клиента (2 сотрудника);
- 14) отслеживание платежей клиента (1 сотрудник).

Вы можете добавить задачи, которые здесь не упомянуты, но, на ваш взгляд, необходимы.

А теперь проанализируем результаты. Просим участников рассказать, каким образом, кому и какие задачи они делегировали. На основании чего распределяли обязанности? Учитывали ли вы при этом личностные особенности подчиненных?

### ***Мини-лекция «Типы сотрудников»***

Существует множество классификаций сотрудников, и в принципе все они в чем-то перекликаются между собой. Мы предлагаем остановиться на одной из них:

- ориентированный на результат (ОР);
- ориентированный на людей (ОЛ);
- ориентированный на процесс (ОП).

Рассмотрим основные характеристики этих типов (табл. 4).

Понятно, что приведенные здесь характеристики гораздо уже, чем на самом деле, но все-таки красноречивы. Как думаете, кого из подчиненных к

какому из указанных типов можно отнести? Почему? Учитывали ли вы это при заполнении теста? А теперь поделитесь своими примерами из управленческой практики: какие типы подчиненных (не называя имен) работают у вас? Какие задачи вы им поручаете? Измените ли вы теперь что-то в своих принципах распределения задач?

Участники отвечают на вопросы, и мы вместе их обсуждаем, делимся удачными и неудачными примерами из управленческой практики, анализируем свои успехи и ошибки.

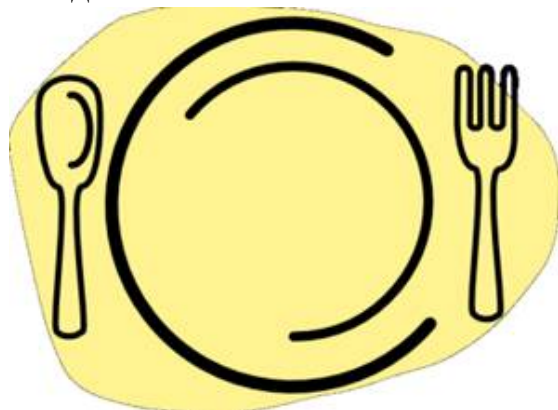
**Таблица 4.** Типы сотрудников

<b>Специфика</b>	<b>ОР</b>	<b>ОЛ</b>	<b>ОП</b>
<b>Поведение</b>	Быстро загорается, активен, энергичен, с удовольствием берется за новые, сложные задачи. Присущи лидерские качества, может быть инициатором организации неформальных группировок в коллективе, может быть жестким. Порой категоричен в высказываниях, эмоционален, может продемонстрировать свое превосходство, стремится быть первым и в центре внимания.	Склонен обращаться за советами к другим, доверчив, открыт к общению, старается сохранить со всеми хорошие отношения, стремится к гармонии в коллективе. Аккуратен в проявлении эмоций, не желает никого обидеть. Для него главная ценность — люди. Душа компании. Ранимый. Консервативен, склонен опираться на прошлый опыт, проверенные схемы, боится экспериментировать	Сдержан в проявлении эмоций. Соблюдает дистанцию в общении с людьми. Может выглядеть аутсайдером в группе, глубокий интроверт. Прежде чем принять решение, должен все тщательно взвесить, только потом, оценив все риски, выдаст оптимальный вариант. Все тщательно анализирует, наблюдателен, обладает хорошими аналитическими способностями. Склонен сосредоточиваться

	Быстро принимает решения		на деталях, стремится все выполнить безукоризненно. Интересуется нововведениями, но прежде чем принять их, проанализирует и сравнит их преимущества с преимуществами устоявшихся методов. Перфекционист
Предпочтительный тип задач	Требующие организаторских, лидерских качеств, быстрого принятия решений, ситуации, когда необходимо оказать жесткое давление на собеседника	Связанные с коммуникациями, где хорошие межличностные отношения могут способствовать эффективному выполнению задачи, где подойдут проверенные способы и нет необходимости экспериментировать	Нацеленные на анализ, аккуратное и тщательное выполнение, где требуется оценка всех рисков, ресурсов, имеющихся альтернатив и выбор оптимального решения (при наличии достаточного времени)
Мотивация к выполнению задачи	Публичное признание, делегирование полномочий, апелляция к его лидерским способностям	Признание его способности понимать людей, эмпатии, создавать вокруг себя доверительную и благожелательную атмосферу, его «человечности»	Признание его сильных аналитических способностей, умения принять оптимальное решение, стремления все

сделать  
безупречно

**Обед**



## **Блок «Мотивация»**

### ***Вводное упражнение «Занять стул»***

**Цели упражнения:**

- настроить участников на восприятие новой темы;
- показать возможные виды мотивации.

**Необходимые материалы:** один стул, поставленный посередине зала.

**Время проведения:** 15 минут.

**Инструкция тренера:** «Для этой игры мне понадобится один доброволец. Пожалуйста, займите стул. Вам очень нравится сидеть на этом стуле, но и остальные тоже хотят попасть (сесть) на него. Задача остальных участников — уговорить уступить стул. Вы можете применять любые методы».

**Ход упражнения:** выбирается один доброволец, который занимает стоящий посередине зала стул. Остальные встают вокруг и должны уговорить уступить стул. Выигрывает тот, кому это удастся.

**Возможные трудности и специфика проведения в разных группах:** тренер следит, чтобы участники не применяли «насилованных методов мотивации». При проведении тренинга на складском комплексе мы заметили, что в этом упражнении после попыток «подкупить» участника стали применяться всевозможные «насилованные методы» (спихивание со стула, толкания, раскачивание).

**Анализ упражнения.**

Вопросы для участников.

1. Кто и за счет чего одержал победу (занял стул)?
2. Какие методы использовались для достижения цели?
3. Какие методы были эффективны?
4. Какие методы совсем не действовали?
5. Как вы думаете, к какой теме относится это упражнение?

Правильно, мы начинаем тему «Мотивация».

### ***Притча «Мотивация»***

Вначале хочется рассказать вам одну притчу<sup>[11]</sup>. Один мудрый джентльмен пожелал избавиться от мальчишек, играющих в мяч под его окнами. Они были очень эмоциональны и шумели так сильно, что ему сложно было работать. Он имел большой опыт и знал, что если запретить им играть или попытаться помешать, то это только усилит желание и интерес к игре. Ему же нужно было остановить детей. Тогда он применил то, что работало всегда.

В одно утро он вышел и предложил оплачивать их ежедневную игру в мяч в размере 1 долл. за день игры каждому, объяснив это тем, что ему очень нравится, как они играют. Они согласились, поскольку это было удачным вариантом для них: получать деньги за то, что приносит удовольствие. Обязательным условием для них было играть ежедневно в одно и то же время, независимо от того, хочется играть или нет. Так продолжалось неделю, и он регулярно выплачивал каждому по доллару за день игры, и они выполняли свои обязательства. В начале следующей недели он объявил им, что, к сожалению, его уровень дохода позволяет выплачивать только пятьдесят центов за день игры. Они наморщили носы, но продолжили играть, поскольку и эти деньги были неплохим доходом для ребят их возраста. Но один из них произнес такую фразу: «Ты знаешь, Джо, я не собираюсь за пятьдесят центов бегать и кричать, как и раньше, я буду просто приходить сюда, чтобы он меня видел». Спустя еще одну неделю мудрый джентльмен объявил им о том, что состояние его дел ухудшилось и он сможет платить им только по десять центов в день. Мальчишки были единодушны в своем решении: «Это уже слишком, и мы не собираемся делать *эту работу* за такую маленькую плату, поднимите плату — или мы уйдем». Мудрый джентльмен развел руками и сказал, что не может ничего поделать. Тогда ребята сказали: «Больше вы нас здесь не увидите».

Так и произошло. Зайдя в свой дом, мудрый джентльмен сел за свой стол, раскрыл ежедневник и сделал запись: «Q.E.D.» (quod erat demonstrandum), что означает: «Что и требовалось доказать». Эта интересная история дает яркий пример *внешней и внутренней* мотивации.

### ***Мини-лекция «Мотивация»***

Давайте для начала определимся, что такое мотивация. Итак, мотивация, по мнению большинства участников подобных тренингов, — внешнее или внутреннее побуждение человека к деятельности, достижению целей. Соответственно мотиваторы — это те стимулы (внешние,

внутренние), которые побуждают нас что-то делать или не делать. Мы не раз упоминали понятия внешней и внутренней мотивации (рис. 11).

Если переводить на бизнес-язык, то в качестве внешней мотивации могут выступать некоторые из стимулов, указанных на схеме. К достижению целей сотрудника можно мотивировать бонусами, наградами, поэтому во многих компаниях и внедряется управление по целям — это один из способов внешнего стимулирования: «выполнил план — получи заслуженную премию». Но внешнее стимулирование — это лишь одна сторона медали: как говорится, можно привести лошадь к водопою, но нельзя заставить ее пить. Очень многое зависит от внутренней мотивации: если у человека есть внутреннее стремление что-то сделать, то даже при отсутствии материального стимулирования он может достичь нужного результата. Если у сотрудника сильно желание учиться, познавать новое, испытывать себя в сложных ситуациях, то в качестве мотиватора в данном случае может выступать делегирование руководителем части своих полномочий, включение сотрудника в сложный и новый проект, назначение его ответственным лицом на каком-то мероприятии и т. д. Вспомните, есть ли среди ваших подчиненных, сотрудников отдела люди с ярко выраженной внешней или внутренней мотивацией? В чем это выражается?



Рис. 11. Виды мотивации

Конечно, в идеале к вопросу мотивации нужно подходить системно: исходя из специфики должности, задач компании, создавать сбалансированную систему стимулирования.

Предлагаем вам выполнить небольшой кейс, чтобы понять, каким образом вы бы мотивировали сотрудника в описанной ситуации.

Ирина, руководитель юридического отдела, проработавшая несколько лет в крупной компании, ищет работу. Почему? Рассмотрим ситуацию, предшествующую увольнению. Ирина, учась еще в выпускном классе, четко понимала, что в будущем она хотела бы быть юристом. Поэтому свою дальнейшую профессию она связала с юриспруденцией. Благодаря своей старательности и трудолюбию она стала профессионалом в своей области. На тот момент она уже несколько лет работала руководителем юридического департамента в известной компании. Свою карьеру Ирина начинала с должности помощника юриста, через некоторое время руководитель заметил ее успехи и повысил в должности, сделав ее юристом. Теперь зона ее ответственности увеличилась, появились новые обязанности и задачи, с которыми она успешно справлялась. Вскоре в отделе появилась позиция старшего юриста, на которую была переведена Ирина. Карьера Ирины развивалась стремительно. Через полгода руководитель Ирины ушел в другую компанию, и Ирину сделали и.о. начальника отдела. Добавили новые обязанности, и теперь в ее подчинении двое сотрудников (до этого Ирина не имела управленческого опыта). Отдел показывает высокие результаты, однако по слухам у Ирины не все гладко складывается с подчиненными. Позже в связи с реорганизацией в компании расширяют штат сотрудников юридического отдела и добавляют ему статус департамента. Теперь в круг обязанностей Ирины входит координация работы департамента (порядка 10 подчиненных), административные функции, но, к сожалению, на профессиональные задачи у нее совсем не остается времени — теперь оно в основном уходит на посещение совещаний, сдачу отчетов, контроль работы сотрудников. Ирину это не устраивает, но после долгих размышлений (все-таки руководство компании настроено к ней благосклонно) она соглашается на эту работу. В итоге все заканчивается поиском новой работы.

Теперь вам необходимо ответить на несколько вопросов.

### **Бланк к кейсу «Увольнение сотрудника»**

Вопросы.

1. Какие основные стимулы использовали руководители в случае Ирины? \_\_\_\_\_

2. Почему руководство использовало эти стимулы?  
\_\_\_\_\_

3. Насколько целесообразным было использование данной системы мотивации для Ирины? Изменили бы Вы систему мотивации, если да, то как? \_\_\_\_\_

4. Как Вы считаете, что демотивировало Ирину? \_\_\_\_\_

5. Как в данном случае Вы бы построили систему мотивации? Опишите свои шаги \_\_\_\_\_

После того как участники ответят на вопросы, начинается обсуждение в кругу. Внимание в основном акцентируется на последнем вопросе: алгоритме создания мотивации. Конечно, мы говорим участникам, что это частный случай и система мотивации в компании создается централизованно, с учетом многих факторов, но данный пример поможет участникам понять, как это должно быть. Для обсуждения используем бланк, приведенный ниже.

### **Стимулы Возможные минусы применения Плюсы**

Если участники готовы поделиться своим опытом, просим привести примеры удачного и неудачного мотивирования сотрудников и объяснить, в чем была причина успеха или неудачи.

#### ***Упражнение «Десять бесплатных способов мотивации»***

**Цель упражнения:** показать участникам возможные способы нематериального мотивирования подчиненных.

**Материалы:** стикеры 2 цветов.

**Инструкция тренера:** «Рассчитайтесь на первый-второй. Первые номера — одна команда, вторые — другая. Каждой команде выдается блок стикеров определенного цвета. У вас будет 10 минут, чтобы совместными усилиями придумать и написать как можно больше способов нематериальной мотивации. Через 10 минут представитель от каждой группы выйдет, чтобы их озвучить. Выигрывает команда, которая найдет больше способов. Начинайте!»

**Ход упражнения:** делим участников на 2 команды. Каждой выдаем по блоку стикеров. Задача групп — написать возможные способы

нематериальной мотивации сотрудников. Через 10 минут между командами проводится соревнование. Участники по очереди зачитывают способы, следя за тем, чтобы не было повторов. Выигрывает группа, придумавшая большее количество вариантов. В конце каждый записывает в рабочую тетрадь десять способов, которые ему более всего понравились.

**Специфика проведения в разных группах:** в группе складских работников возникли трудности. По мнению участников, учитывая специфику их работы и контингент их подчиненных, очень трудно использовать методы нематериальной мотивации. Их можно понять, так как основная категория их подчиненных — это приезжие из стран ближнего зарубежья, которые, естественно, в первую очередь стремятся заработать деньги; высокая текучка, поэтому менеджерам не до нематериальной мотивации. Мы стали разбирать с ними конкретные случаи, и выяснилось, что все же среди их подчиненных есть такие сотрудники, которых они боятся потерять, которые долгое время проработали в компании, зарекомендовали себя (и как оказалось, уровень их зарплаты на протяжении длительного времени особенно не возрастал). Тут-то мы и заговорили о пользе нематериальной мотивации, о том, что ведь что-то держит их и может удерживать, кроме денег.

### **Кофе-пауза**



## Блок «Мотивация» (продолжение)

### *Вводное упражнение. Ролик «Матывация»*

Мы просматриваем и обсуждаем ролик компании «Решение: консалтинг и исследования рынка» «Матывация»<sup>[13]</sup> — поучительный рассказ об эффективном методе стимулирования, который вполне мог бы стать реальностью. Суть ролика заключается в том, что один руководитель завода где-то прочитал: для того чтобы сотрудники лучше работали, их нужно мотивировать, — и решил создать кабинет «Матывации». В конце рабочего дня перед кабинетом «матывации», из которого раздавались нецензурные крики начальника и выходили взлохмаченные работники, выстраивалась длинная очередь ожидающих своего наказания. «Матывация» проходила успешно.

### *Мини-лекция «Факторы мотивации и демотивации персонала»*

Когда сотрудник только приступает к новой работе, чаще всего внутренняя мотивация сильна и может быть основным фактором, определяющим поведение на рабочем месте. Для многих сотрудников новая работа — это новые задачи, новые преграды, которые хочется преодолеть, возможность чему-то научиться, шанс показать и проявить себя.

Задача руководителя — сохранить увлеченность, стремление сотрудника и вовремя заметит и предпринять определенные шаги, если появится негативная динамика. Он может предотвратить или смягчить действие факторов демотивации. Об этом мы сейчас и поговорим.

Вот лишь некоторые из возможных факторов демотивации, которые, на наш взгляд, оказывают наиболее сильное влияние<sup>[14]</sup>:

- 1) нарушение договоренностей между руководителем и подчиненными;
- 2) неиспользование тех профессиональных навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- 3) игнорирование инициативы сотрудников;
- 4) отсутствие признания со стороны руководства;
- 5) отсутствие итоговых результатов (из-за особенностей корпоративной культуры проекты застревают на этапе согласования, рассмотрения. В

данном случае сотрудник не может на это повлиять, опять-таки в силу специфики внутренней политики организации);

6) отсутствие изменений в статусе сотрудника;

7) выполнение задач, которые не входят в круг непосредственных обязанностей сотрудника.

Мы расположили эти факторы в приблизительном хронологическом порядке их проявления на новом месте работы, хотя в зависимости от ситуации этот порядок может меняться.

### **1. Нарушение договоренностей между руководителем и подчиненными.**

В первую очередь вопрос о таких договоренностях, контракте возникает, когда принято решение о приеме кандидата. Иногда будущему сотруднику не рассказывают всю правду об организации либо минусы преподносятся в смягченной форме. Например, на собеседовании сотруднику говорили, что в компании существует система штрафов за нарушения (опоздания, несдачу вовремя отчетов и т. д.), а в результате оказывается: нормативы прописаны настолько жестко, что сдать отчет вовремя не получается практически ни у кого. Но это крайний случай, более всего распространены выплата зарплаты в меньшем размере; появление новых задач, о которых не упоминалось. Все это демотивирует сотрудника. Итог — еще один негативный отзыв о вашей компании.

**Рекомендации.** Максимум реалистичной информации в процессе отбора. Формирование реалистичных ожиданий.

### **2. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.**

На работе, к сожалению, не всегда удастся задействовать те навыки или знания, которыми мы обладаем. Если применение этих навыков для нас не критично, мы начинаем овладевать другими. А если наоборот? Специалист, устроившийся делопроизводителем, большую часть своего времени тратит на ответы на звонки и отправку писем по почте, хотя он рассчитывал, что в основном будет заниматься работой с документами. И этот навык является для него ключевым, он не хотел бы его утратить. Что будет с таким специалистом? Человек, уверенный в себе, начнет искать новую работу. В противном случае демотивация будет выражаться в халатном исполнении своих обязанностей, частых перекурах и перерывах, жалобах коллегам.

**Рекомендации.** Если выполнение задач, которые неинтересны и не отвечают профессиональным ожиданиям сотрудника, является обычной

практикой, либо честно с ним обговорите это на собеседовании (можно сказать, сколько времени это будет занимать), либо дайте ему понять, что цените его, «поговорите с ним по душам», объясните важность этих задач (ведь даже выполнение мелкого фрагмента основной задачи играет немалую роль). Порой людям кажется, что мы недооцениваем их работу; чаще всего это происходит потому, что нарушен диалог между руководителем и подчиненным.

### **3. Игнорирование инициативы сотрудников.**

Первое время сотрудники обычно «фонтанируют» новыми идеями, полны энтузиазма, энергии. Зачастую идеи могут выглядеть нелепыми или попросту непривычными. В таком случае руководитель либо сразу отклоняет их, либо дает понять, что «когда-нибудь», «но только не у нас». Хотя, возможно, часть этих идей не лишена смысла — просто люди, долго работающие в компании, уже, как правило, ничего не хотят менять, им так удобно. Через некоторое время огонь в глазах инициативного сотрудника гаснет.

**Рекомендации.** Прислушивайтесь к идеям и предложениям. Даже если они не настолько гениальны, чтобы воплощать их в «первозданном» виде, из них часто можно что-то почерпнуть. И всегда объясняйте, почему, на ваш взгляд, та или иная идея не подходит.

### **4. Отсутствие признания со стороны руководства.**

Предположим, сотруднику удастся успешно реализовать какой-то проект в компании, возможно, один из ключевых. Но, увы, руководство никак это не отмечает, как будто этот успех естественен (даже если работник не в первый раз с успехом выполняет сложные задачи). Какова будет реакция сотрудника на это молчание? Думаю, комментарии излишни.

**Рекомендации.** Радуйтесь и гордитесь успехами ваших подчиненных. Поощряйте их за это, возможно, не всегда материально, но зато всегда говорите: «Спасибо».

### **5. Отсутствие итоговых результатов.**

Зачастую, особенно в компаниях с бюрократическим стилем управления, решения принимаются очень долго. Многие проекты застревают на каком-то из многочисленных этапов рассмотрения, согласования руководством. Бывает и так, что надобность в таком проекте вообще отмирает со временем, несмотря на то что в него было вложено много времени и сил. Через какое-то время сотрудник либо смиряется с этим

(каждый проект становится для него очередной пустой тратой времени), либо уходит.

**Рекомендации.** Со своей стороны можем только посоветовать отмечать каждый этап выполнения задачи (особенно если это долгосрочный проект).

#### **6. Отсутствие изменений в статусе сотрудника.**

В крупных компаниях с иерархической структурой одна из основных проблем — возможность карьерного роста сотрудника. К примеру, открылась вакантная должность, на нее претендуют 5 специалистов, выбран будет один; соответственно оставшиеся будут ждать следующего шанса, и не факт, что он скоро представится. Иногда компании стремятся брать людей «с улицы»: новые идеи, знания, веяния, и люди, долго проработавшие в компании и претендовавшие на эту должность, начинают ощущать себя ненужными.

**Рекомендации.** В этом случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности — например, руководство временным проектом. Опять-таки можно поговорить с сотрудником и узнать, что могло бы его заинтересовать, — возможно, это будет освоение смежных задач и горизонтальный рост.

#### **7. Выполнение задач, которые не входят в круг непосредственных обязанностей сотрудника.**

Это тоже весьма распространенная проблема в компаниях. Отчасти пересекается с пунктом 2. Бывает, что компания экономит на специалисте, распределяя его задачи между другими. И эти задачи порой могут отнимать массу времени и при этом, как правило, рутинны или безынтересны.

**Рекомендации.** Если есть такая возможность, не нагружайте одного и того же специалиста этими задачами; если ему они могут быть в чем-то полезны — покажите ему плюсы. И опять мы акцентируем внимание на человеческом диалоге сотрудника и руководителя — поговорите с ним, покажите, что его переживания вам небезразличны, и оцените его работу.

Большинство наших рекомендаций, наверное, не будут для вас в новинку. Тем не менее опыт и практика показывают, что они действительно помогают бороться с демотивацией.

Теперь посмотрим, какими проблемами оборачивается для организации демотивация сотрудников:

- высокая текучесть кадров;
- высокий уровень конфликтов в коллективах;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- некачественное выполнение обязанностей;

- проблемы при создании согласованной команды;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- неудовлетворенность персонала и др.

Теперь поговорим о факторах мотивации. По аналогии озвучим самые доступные и распространенные способы мотивации сотрудников.

### **1. Делегирование полномочий.**

Есть хорошее выражение: «Нет денег — дайте сотруднику больше свободы». С учетом специфики должности, особенностей и профессионализма подчиненного делегируйте ему какие-нибудь из ваших задач. Он поймет, что вы доверяете ему, к тому же те обязанности, которые вам казались рутинными, работнику, напротив, могут показаться интересными.

### **2. Признание.**

Сотрудник блестяще выполнил задачу, справился со сложным заданием или просто добросовестно выполнил мелкое поручение — похвалите его. Если задача была действительно сложной — публично выразите ему свою признательность.

### **3. Свободное время.**

У нас периодически возникает потребность отпроситься: к врачу, по семейным делам, и зачастую при этом мы чувствуем себя неудобно. Почему бы не поощрить сотрудника? Если вы видите, что он справляется со своей работой, выделите на неделю час свободного времени на его нужды: он может приходить чуть позже, израсходовав этот час на личные дела и не чувствуя себя виноватым.

### **4. Прозрачность информации.**

Бывает, что руководитель намеренно создает нехватку информации в отделе: он думает, что обладание информацией — синоним власти. Но в таких случаях сотрудники начинают шептаться, создавать свои коалиции и попросту перестают доверять руководителю. Возьмите за правило делиться с сотрудниками последними новостями в компании, благодаря этому они будут чувствовать свою причастность к ней.

### **5. Обратная связь.**

Мы с вами уже говорили об этом, возьмите это себе за правило.

### **6. Вовлечение в принятие решений.**

Вовлекайте работников в процесс принятия решений, особенно тех, которые касаются их самих. Таким образом вы покажете своим

подчиненным, что уважаете их точку зрения, а также гарантируете получение самой достоверной информации в процессе принятия решений.

### **7. Традиции.**

Помимо формальных отношений, важную роль играют и неформальные, дружеские отношения в коллективе. Став для своих сотрудников как профессионалом, так и другом, авторитетом, лидером, вы заручитесь их поддержкой. Одним из объединяющих факторов в коллективе является наличие традиций, истории. Это может выражаться в совместном досуге, праздновании дней рождения, каких-то шуточных наградах.

Теперь предлагаем вам вспомнить и поделиться своим опытом: какие из перечисленных, а может быть, и других способов мотивации вы используете в своей работе.

## ***Ролевая игра «Мотивируй»***

**Время выполнения:** 30 минут.

Участникам предлагается вспомнить и рассказать какую-то сложную ситуацию, связанную с мотивированием подчиненных. Выбирается одна ситуация, наиболее значимая для большинства участников. Предложивший ее участник описывает ее более подробно, обращая особое внимание на описание индивидуальных особенностей сотрудника. Затем эта ситуация разыгрывается. Подчиненного играет участник, предложивший ситуацию, начальника — любой другой участник (по желанию). Если в процессе проигрывания ситуации у него возникли трудности, он может обратиться за помощью к группе.

### **Анализ игры.**

Вопросы для участников.

1. Насколько учитывались индивидуальные особенности подчиненного?
2. Какие потребности для него сейчас актуальны и насколько они учтены при мотивировании?
3. Какие аргументы оказались наиболее действенными?
4. Как дальше строить взаимодействие с этим сотрудником — и в случае удачного разрешения ситуации (его согласия), и в случае его отказа?

### ***Фасилитация «Самомотивация руководителя»***

Вопрос: каким образом участники поддерживают самомотивацию к работе?

При беседе подводим к мысли: чтобы успешно мотивировать других, необходимо самому верить в свои силы и позитивно мыслить даже в случае неудач. Один из способов поддерживать собственную мотивацию — замечать и фиксировать свои успехи и достижения.

### ***Упражнение «Похвали себя»***

**Время выполнения:** 20 минут.

Мы предлагаем каждому вспомнить и записать свои самые значительные достижения, то, чем они гордятся, в рабочую тетрадь:

- 1) за последний год;
- 2) за последний квартал;
- 3) за последний месяц;
- 4) за последнюю неделю.

Через 10 минут все по очереди озвучивают их, остальные участники их поддерживают (словами одобрения, аплодисментами).

## **Заключительная часть тренинга**

Для подведения итогов тренинга и получения обратной связи от сотрудников используются различные методы. Вначале мы вывешиваем лист с ожиданиями сотрудников (с первого дня тренинга). Здесь возможны обсуждения того, насколько оправдались ожидания участников тренинга. Также мы проводим упражнение «Диаграмма».

### ***Упражнение «Диаграмма»***

На заранее подготовленном листе готовим диаграмму. Оси могут быть любыми (например, ось X — атмосфера в группе, ось Y — удовлетворение от тренинга).

Флипчарт ставим так, чтобы диаграмма не была видна участникам, после чего каждый подходит и отмечает свою точку на графике. После того как все это сделали, демонстрируем результаты группе, подводя итоги.

#### **Заполнение анкет обратной связи**

И еще один способ получения обратной связи — анкеты (пример представлен в «Рабочей тетради участника»). Анкета может заполняться анонимно, желающие могут подписаться. Мы говорим участникам, что нам очень важно их мнение о тренинге, качестве материала, преподавания. Их мнения помогают нам понять, что было актуально, что запомнилось, а что не вызвало интереса — все это в дальнейшем позволяет скорректировать программу, если возникнет такая необходимость.

#### **Вручение сертификатов**

После заполнения анкет следует обязательная торжественная часть — вручение сертификатов участия в тренинге. Обычно вручение сопровождается бурными аплодисментами, что свидетельствует о сплоченности участников.

## **Заключение**

Как гласит народная мудрость: «Хорошими руководителями не рождаются, хорошими руководителями становятся». В последнее время все более актуальными и востребованными становятся тренинги по развитию управленческих навыков. Люди начинают понимать, что помимо профессиональных знаний важна компетентность в вопросах управления персоналом. Основные моменты мы осветили в предложенном тренинге. Конечно, в зависимости от специфики обучающейся аудитории, корпоративной культуры и потребностей компании будет меняться и содержание тренинга. Но все же всегда легче создавать что-то, имея готовый пример. Мы желаем вам удачи в этом нелегком, но очень интересном деле! А самое главное — благоприятных отзывов и веры в свои силы.

## Список литературы

1. *Адамс Б.* Эффективное управление персоналом. — М.: АСТ, Астрель, 2006.
2. *Геллерт М., Новак К.* Все о командообразовании. Руководство для тренеров. — М.: Вершина, 2006.
3. *Завьялова Ж., Фарба Е.* Энергия бизнес-тренинга. Путеводитель по разминкам. — СПб.: Речь, 2007.
4. *Зинкевич-Евстигнеева Т.Д.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. — СПб.: Речь, 2004.
5. *Красностанова М. В., Осетрова Н. В., Самара Н. В.* *Assessment Center* для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. — М.: Вершина, 2007.
6. Лучшие НК-решения. — М.: Вершина, 2006.
7. *Пирсон Б., Томас Н.* Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. *Рысев Н. Ю.* 11 правил руководителя № 1. — СПб.: Питер, 2007.
9. *Стаут Л.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Добрая книга, 2007.
10. *Ярных В. И.* Управление в условиях кризиса. HR-технологии. — М.: Вершина, 2006.

# **Приложение**

## **Рабочая тетрадь участника**

*Компания «.....»*

*Тренинг «Управленческие компетенции»*

*Рабочая тетрадь участника*

*Москва, 2009 г.*

*Приветствуем Вас на тренинге*

*«Управленческие компетенции»!*

**Информационный листок для участника**

График работы на тренинге: \_\_\_\_\_

Принятые общегрупповые правила: \_\_\_\_\_

Успешной работы!

### **Основные управленческие функции**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_

### **SMART-критерии при постановке целей**

SMART — стандарт постановки целей, который задает требования к эффективно сформулированной цели.

1. Specific — конкретность. \_\_\_\_\_

2. Measurable — измеримость. \_\_\_\_\_

3. Achievable — достижимость. \_\_\_\_\_

4. Relevant — значимость. \_\_\_\_\_

5. Time-bound — определенность во времени. \_\_\_\_\_

Опишите в критериях SMART одну из Ваших производственных целей.

\_\_\_\_\_

### **Бланк «Постановка рабочих целей»**

Цель	Дата выполнения	Единица измерения	Значимость цели	Степень выполнения
------	-----------------	-------------------	-----------------	--------------------

### **Делегирование полномочий**

Делегирование полномочий — передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирование полномочий руководителя подчиненным).

### **Тест «Делегирование полномочий»**

Ответьте на приведенные ниже 10 вопросов. Отметьте один из вариантов — да/нет. Отвечайте предельно искренне, эта информация будет вам полезной!

#### **№ Вопрос**

**Да Нет**

- 1 Делегируете ли Вы полномочия своим подчиненным?
- 2 Проверяете ли Вы, правильно ли понял Ваш подчиненный делегированную задачу?
- 3 Делегируя задачу подчиненному четко ли ставите сроки ее выполнения?
- 4 Мотивируете ли Вы подчиненных к выполнению делегированной задачи?
- 5 Объясняете ли Вы подчиненному как эта задача связана с целями и задачами компании?
- 6 Контролируете ли Вы выполнение делегированной задачи?
- 7 Можете ли Вы и Ваш подчиненный измерить результаты и продвижение к цели?
- 8 Выполнимы (реальны) ли делегируемые задачи?
- 9 Получаете ли Вы согласие подчиненного на выполнение делегируемой задачи?
- 10 Довольны ли Вы тем, как выполняются делегируемые Вами задачи?

Подсчитайте количество положительных ответов на вопросы.

### **Ключ к тесту «Делегирование полномочий»**

1-5 — обычная картина для России. Вы пришли на тренинг, честно ответили на вопросы теста — а это уже первый шаг к исправлению ситуации. Удачи!

6-8 — неплохие результаты, это норма. Все же Вам не мешает прослушать следующую лекцию.

8-10 — поздравляем! Вам и Вашим подчиненным повезло (если, конечно, вы искренне отвечали на вопросы).

Не будем разбирать результаты, каждый их оставит себе для самоанализа. А сейчас поговорим о процессе делегирования — определим, как и кому делегируются полномочия.

### **Этапы делегирования**

1. Постановка задачи.
2. Создание системы обратной связи.
3. Контроль.
4. Оценка результата.

### **Контроль. Виды контроля**

Итоговый контроль, или контроль по результату. \_\_\_\_\_

Предварительный контроль. \_\_\_\_\_

Поэтапный контроль. \_\_\_\_\_

Периодический контроль. \_\_\_\_\_

Выборочный контроль. \_\_\_\_\_

При осуществлении функции контроля следует продумывать ответы на следующие вопросы.

Имею ли я четкое представление о своих задачах и целях?

Помню ли я, что люди не любят контроль со стороны?

Привлекаю ли я к осуществлению контроля самих исполнителей?

Нравится ли мой стиль контроля моим подчиненным?

Нужны ли дополнительные сведения для организации мероприятий по контролю?

Как я осуществляю контроль по результатам?

Достаточно ли я получаю информации о трудовом процессе?

Как реагируют подчиненные на мои замечания?

### **Ошибки контроля**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

### **Оценка деятельности подчиненных**

---

### **Бланк анализа обратной связи подчиненным**

Период анализа: \_\_\_\_\_

Ситуация (присвойте ей свое название): \_\_\_\_\_

Подчиненный: \_\_\_\_\_

Краткое описание ситуации: \_\_\_\_\_

Вид обратной связи: \_\_\_\_\_

Правила, которые выполнялись при предоставлении обратной связи:

---

Результат обратной связи: \_\_\_\_\_

Реакция подчиненного: \_\_\_\_\_

Итог выполнения задачи: \_\_\_\_\_

Ваши ощущения на реакцию подчиненного: \_\_\_\_\_

Необходимо ли что-то изменить в следующий раз в аналогичной ситуации: \_\_\_\_\_

### **Тест «Ваш стиль управления»**

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности поведения руководителя. Выбирайте вариант, наиболее близкий к тому, как бы Вы действовали, если бы руководили рабочей группой. Варианты ответов:

В — всегда;  
Ч — часто;  
И — иногда;  
Р — редко;  
Н — никогда.

- 1 Вероятно, всегда являюсь лидером группы.
- 2 Соглашаюсь на сверхурочную работу.
- 3 Предоставляю членам группы полную свободу действий
- 4 Поддерживаюсь привычных способов решения задач
- 5 Позволяю людям при решении проблемы мыслить критически
- 6 Делаю все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше чем конкурирующие группы
- 7 Говорю как представитель своей группы.
- 8 Побуждаю членов группы к большому старанию
- 9 Испытываю свои идеи в группе
- 11 Предоставляю членам группы полную инициативу
- 11 Много работаю в надежде на повышение
- 12 Терплю замедленные действия и неуверенность
- 13 В присутствии посетителей выступаю от имени группы
- 14 Хочу поддерживать высокий ритм работы
- 15 Даю работникам возможность работать самостоятельно
- 16 В конфликтных ситуациях действую как посредник
- 17 Утопаю в деталях
- 18 Знаю особенности своих подчиненных
- 19 Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий
- 20 Решаю, что и как делать
- 21 Побуждаю к росту производительности труда
- 22 Делегирую некоторым членам группы полномочия, которые мог бы

оставить себе

- 23 Обычно дела идут так, как я предсказывал
- 24 Разрешаю группе выдвигать много инициативных предложений
- 25 Даю членам группы конкретные задания
- 26 Хочу вносить изменения
- 27 Прошу членов группы работать интенсивнее
- 28 Считаю, что члены группы хорошо используют свои способности к критическому мышлению
- 29 Составляю график работы
- 30 Отказываюсь объяснять свои действия
- 31 Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу
- 32 Разрешаю группе самостоятельно определять ритм своей работы
- 33 Мотивирую сотрудников повышать свои результаты
- 34 Действую, не советуясь с группой
- 35 Предполагаю, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания

**Ключ к тесту «Ваш стиль управления».**

Обработка результатов.

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы ответили Р (редко) или Н (никогда).
3. Поставьте цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили В (всегда) или Ч (часто).
4. Обведите кружками цифры 1, стоящие перед вопросами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте количество ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, отражающих степень Вашей направленности на людей.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных единицей. Это количество баллов, отражающих степень Вашей направленности на задачу (план).

Оценка результатов.

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей — 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что она выражена.
2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

## **Стили управления**

**Стиль управления** — это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющие заставить их делать то, что в данный момент необходимо для достижения определенного результата. Для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от начальника огромное значение имеет то, в каком тоне он был отдан, как при этом вел себя начальник, учитывал ли его мнение, потенциал, возможности. В этом как раз и проявляется стиль руководства.

## **Ошибки руководителя**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

## **Мотивация и эффективность деятельности**

Мотивация — это \_\_\_\_\_

## **Десять лучших бесплатных способов поощрения работников**

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

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

### **Самомотивация руководителя**

#### **Мои достижения:**

1) за последний год \_\_\_\_\_

2) за последний квартал \_\_\_\_\_

3) За последний месяц \_\_\_\_\_

4) За последнюю неделю \_\_\_\_\_

#### **Лист для записей**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Анкета участника тренинга**

Уважаемый участник!

Просим Вас оценить пройденный тренинг по предложенным критериям.

Ваше мнение важно для разработки и корректировки программ тренингов в дальнейшем.

ФИО \_\_\_\_\_

Тема тренинга \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

**1 балл — минимальное значение.**

**10 баллов — максимальное значение.**

1	Сегодняшнее занятие я бы оценил в... баллов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Свою работу на тренинге я бы оценил в... баллов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Работу тренера я бы оценил в... баллов	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	<b>Оценка содержания курса</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Актуальность	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Практическая применимость	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Новизна	2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	<b>Оценка качества преподавания</b>	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Наглядность, доступность донесения	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Стройность и ясность изложения	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Культура речи культура общения	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Качество ответов на вопросы аудитории	2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	<b>Оценка организации процесса</b>	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Качество и полнота раздаточного материала	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Материало-техническое обеспечение	2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Рациональность использования времени	2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	<b>Результативность обучения</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Что Вы сможете делать лучше с учетом новых знаний при выполнении своих рабочих задач?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	Какие новые задачи Вы сможете решать с помощью полученных знаний и навыков?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	<b>Общая оценка тренинга</b>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ваши пожелания и замечания по тренингу: \_\_\_\_\_

Спасибо!

---

notes
-------

## Примечания

Эмоциональный контакт — умение вызвать доверие и расположение участников.

Рысёв Н. Ю. 11 правил руководителя № 1. — СПб.: Питер, 2007.

Например, «Исполнитель желаний» Криса Энджела или «Миры» Герберта Уэллса. Фрагмент: герой-математик очень хотел похудеть, и один маг помог ему осуществить мечту. Герой похудел и до конца жизни был вынужден ходить в одежде, увешанной свинцовыми грузами.

Ярных В. И. Управление в условиях кризиса. HR-технологии. — М.: Вершина, 2006

Информация взята с сайта: <http://www.alfes.by.ru/cely0.htm#3>

Информация взята с сайта: <http://www.business.ua/i494/al2469/>

Лучшие HR-решения. — М.: Вершина. 2006; Лебедева И. Как на самом деле нужно контролировать сотрудников [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://training-center.kpg.ru/default.asp/?act=InPublid=14>, свободный.

Бихевиоризм (от англ. behavior — поведение) — направление в американской психологии, утвердившее ее предметом поведения, понимаемое как совокупность объективных реакций на внешние стимулы и не требующее для своего объяснения обращения к психическим явлениям.

Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. — СПб.: Речь, 2004.

Информация взята с сайта: <http://www.dist-cons.ru/modules/study-old/book8/dept6/page10.htm>

Притча взята с сайта: <http://www.mbs-journal.ru/journal/articles.php?p=41&art=356>

Кейс был использован только в тренинге для кадрового резерва.

Видеоролик взят с сайта: <http://decision.ru/mults/>

Андреева Т. Почему уходят лучшие: проблема мотивации персонала.  
[Электронный ресурс]. -  
<http://www.aup.ru/articles/personal/7.htm> (свободный).