
Программа тренинга

Управление исполнением



У каждого дела есть сотня способов его выполнения, и только один – наилучший. Фредерик Тейлор

Управление исполнением: описание тренинга

Идея курса

Эффективное оперативное управление (управление исполнением) - важнейший аспект современного бизнеса. Часто руководители сталкиваются с тем, что стратегические планы не подтверждаются результатами работы на оперативном уровне. Сотрудники не делают то, что должны, не способны оперативно отреагировать на непредвиденные события. Для повышения эффективности работы персонала необходимо оперативное управление (управление исполнением), которое обеспечивает высокую производительность труда, достижение поставленных целей, реализацию стратегии компании и получение наилучших результатов.

На этом тренинге руководители освоят алгоритм управления исполнением, соблюдение которого обеспечивает наилучший способ выполнения работы исполнителем. Четыре этапа алгоритма: 1. Разработать/оптимизировать систему, 2. Оценить уровень компетентности исполнителя, 3. Выдать задание, 4. Проконтролировать и улучшить исполнение

Цель курса

Отработать навыки управления исполнением работы одним сотрудником

Размер группы

6 – 14 человек

Продолжительность тренинга

2 тренинговых дня по 9 часов (включая 1 час обеденного перерыва и две кофе-паузы по 15 минут)

Знания: после тренинга участники будут способны лучше описать

- Принципы построения работы менеджера на основе теории научной организации труда Ф. Тейлора
- Процессный подход к менеджменту (по У. Шухарту) – 85% проблем решаются изменением системы (а не воздействием на людей, которые являются внешней вариацией). Задача перевода работы из проектного режима в режим процессов
- Алгоритм Управления исполнением 1. Разработать/оптимизировать систему, 2. Оценить уровень компетентности исполнителя, 3. Выдать задание, 4. Проконтролировать и улучшить исполнение
- **Этап «1. Разработать/оптимизировать систему»** (по Training Within Industry)
- Разработать систему: 1. ЧТО? Описать основные операции в правильной последовательности, 2. КАК? Выделить ключевые моменты, 3. ПОЧЕМУ? Объяснить причины выделения каждого ключевого момента
- Оптимизировать систему: 1. Разбить работу на простые этапы, 2. Задать вопрос каждому этапу, 3. Разработать новый метод, 4. Применить новый метод».
- **Этап «2. Оценить уровень компетентности исполнителей»**
- 5 уровней делегирования/компетентности (Теренс Р. Траут): 0. Ждите моих указаний, 1. Расскажите о проблеме и я приму решение, 2. Расскажите о проблеме, предложите варианты и я приму решение, 3. Расскажите о проблеме, проинформируйте о действиях и сообщите о результатах, 4. Действуйте и сообщите о результате, 5. Действуйте самостоятельно
- Система «Сотрудник-Ситуация-Цель», и определение уровня делегирования
- Различие цели и задачи. Цель: описан результат, а пути достижения – на усмотрение сотрудника. Задача: описаны и результат и действия сотрудника. Баланс цель/задача в зависимости от компетентности сотрудника
- Определение содержания (цель, задача, баланс «цель/задача») следующего этапа («3. Выдать задание») в зависимости от уровня делегирования.
- **Этап «3. Выдать задание»**
- SMART требования к описанию цели: specific - конкретная; measurable - измеримая; achievable - достижимая; relevant – уместная, согласованная; timed - определенная по времени
- Донесение системы работы (задача): Что? Как? Почему?
- «Индийская техника» для повышения понятности при описании задачи: 1. Сказать, 2. Пояснить, 3. Поместить в контекст (пример, показ, метафора)
- Диалог с сотрудником при выдаче задания. Субъективные «карты» участников диалога и объективная «территория». Важность обмена информацией, проверки понимания, обсуждения различных вариантов и совместного получения дополнительной информации с «территории»
- **Этап «4. Проконтролировать и улучшить исполнение»**
- Зависимость уровня промежуточного контроля от уровня компетентности исполнителя. Необходимость и достаточность в контроле. Вред попустительства и излишнего контроля. Реперы
- Цели контроля: заметить и понять проблему, понять причины проблемы, «включить» стремление к достижениям
- Основные объекты контроля: система работы, качество исполнения, качество управления
- Алгоритм диалога с целью контроля: 1. Малый разговор 2. Что мы ожидали? 3. Что мы имеем? 4. Каковы причины? 5. Что делать?
- Качество исполнения. Признаки недостатка мотивации и навыка
- Директивная (через утверждения) обратная связь. Алгоритм РОСТ: Развивай и дальше, Откажись, Стартуй, Тренируйся
- Рекомендации при выдаче обратной связи: баланс «+» и «-», в зависимости от сложности, новизны, порционно, по фактам, связь поведения и результатов, в зоне ближайшего развития сотрудника
- Недирективная (через вопросы) обратная связь. Алгоритм GROW (по Дж. Уитмору): Goal (Цель), Reality (Реальность), Opportunity (Возможность), Will (Намерение)

Навыки: после тренинга участники будут способны

- Разрабатывать/оптимизировать систему работы согласно правилам Training Within Industry
- Выдавать задания с учетом уровня компетентности сотрудника
- Ставить конкретные, измеримые, достижимые, согласованные и определенные во времени цели
- Доносить до сотрудника новые технологии, используя «индийскую технику»
- Вести продуктивный диалог с сотрудником при выдаче задания
- Осуществлять контроль в необходимом и достаточном объеме
- Корректировать технику исполнения сотрудника, используя алгоритм РОСТ
- Развивать опытных сотрудников, используя коучинг по модели GROW

Ценности: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Разрабатывать системы работы в простой и понятной форме для сотрудника
- Делегировать сотрудникам
- Развивать сотрудников во время рабочего процесса

Материалы программы «Управление исполнением»

Слайды презентации

5 уровней делегирования (Terence R. Traut)

1. Расскажите о проблеме
2. Расскажите о вариантах, и в первую очередь о варианте делегирования
3. Расскажите о проблеме, вариантах, и в первую очередь о варианте делегирования
4. Действуйте и сообщите о результате
5. Действуйте самостоятельно

Business Skills

Понятно донести до сотрудника («Индийская техника»)

1. Скажи
2. Демонстрируй
3. Напомню, человек говорит и лобби и ненивку тебе

Business Skills

Директивная обратная связь. Советы

- Новое и простое 50/50
- Новое и сложное 10/90
- Привычное и простое 10/90
- Привычное и сложное 50/50

- Факты, а не мнения и оценки
- Связывайте действия с результатами
- 3 идеи за раз (Плн)
- Баланс + и -
- В зоне ближайшего развития

Business Skills

Рабочие тетради с подробными материалами и поведенческими примерами

2.1. Оценить уровень компетентности исполнителей

Уровень делегирования (Теренс Р. Траут)

7.2. Этап 4. Улучшить исполнение. Вопросы в стиле коучинг

Сфера	Примеры вопросов
Goal (Цели)	Какой результат вы хотите получить в результате? Какого результата вы хотите достичь? Как вы собираетесь это сделать? Какие ресурсы вам понадобятся? Какие препятствия вы можете предвидеть? Как вы собираетесь их преодолеть? Как вы собираетесь измерить успех? Как вы собираетесь сообщить о результатах?
Reality (Реальность)	Какая реальность вас окружает? Какие ресурсы у вас есть? Какие препятствия вы можете предвидеть? Как вы собираетесь их преодолеть? Как вы собираетесь измерить успех? Как вы собираетесь сообщить о результатах?

1.1. Научная организация труда (Н.О.Т.)

Важность Н.О.Т.

Пример 1. Автоматизация

Пример 2. Эффективное решение

Пример 3. Эффектив и Н.О.Т. на ПМСО

Business Skills

Теоретические материалы, ролевые игры, упражнения, кейсы, тесты и пр.

Тест «Предпочитаемый стиль управления»

Вопросы

Вспомогательная таблица

Ролевая игра «Спичечная фабрика»

Начальные условия

Цели

Задачи

Вопросы

Business Skills

Видеофрагменты и видео, записанное на тренинге

Просмотр видео Делегирование

Просмотр видео Использование «Индийской техники»

Просмотр видео «Разработай систему и проинструктируй»

- Как можно улучшить работу?

Business Skills

Программа тренинга «Управление исполнением»

Время	Активности 1-го дня
9:30 – 11:00	<p>Введение в тренинг. Научная организация труда (НОТ) и алгоритм управления исполнением</p> <ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Представление тренера, актуальность темы, правила и расписание тренинга» Сбор ожиданий участников Мини-лекция «Важность НОТ (Ф. Тейлор). Процессный подход (У. Шухарт) Командное упражнение (3-4 команды) «Опишите действия руководителя проектной команды, который наилучшим образом наладил процесс» с обсуждением результатов «по горячим следам»
11:00 – 11:15	Кофе-брейк
11:15 – 13:00	<p>Блок 1. Разработать/оптимизировать систему</p> <ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Алгоритм TWI (Training Within Industry) «Разработать систему работы: Что? Как? Почему?» Командное упражнение «Опишите работу» Обсуждение результатов упражнения Мини-лекция «Алгоритм TWI «Улучшение метода работы»: 1. Разбить работу на простые этапы, 2. Задать вопрос каждому этапу, 3. Разработать новый метод, 4. Применить новый метод». Демонстрационный видеоклип Командное упражнение (3-4 команды) «Улучшите метод работы» и обсуждение результатов «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<p>Блок 2. Оценить уровень компетентности исполнителей</p> <ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Компетентность и уровень делегирования» Демонстрационный видеоклип Командное упражнение «Распределите уровни компетентности сотрудника» Мини-лекция «Цель и задача: баланс описания результата и действий сотрудника в зависимости от его компетентности» Ролевые игры с командной подготовкой «Оцените уровень компетентности, определите уровень делегирования и баланс цель/задача»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:10	<p>Блок 3. Выдать задание</p> <ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Выдать задание: описать цель (SMART) и/или описать задачу (Что? Как? Почему?». Ролевая игра «Выдайте задание» (2 ситуации с различным уровнем компетентности) с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам» Мини-лекция «Понятная выдача задания. «Индийская техника» Командное упражнение. Сценки «Индийская техника». Обсуждение ролевых игр «по горячим следам»
17:10 – 17:30	Подведение итогов 1-го дня тренинга

Программа тренинга «Управление исполнением»

Время	Активности 2-го дня
9:30 – 11:00	<ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Повторение тем первого дня» <p>Блок 3. Выдать задание (продолжение)</p> <ul style="list-style-type: none"> Ролевая игра (2-3 игры) «Поймите задание» и ее обсуждение «по горячим следам». Вывод: понимание задания достигается в диалоге, который инициирует руководитель Мини-лекция «Руководитель и сотрудник не все знают. Техники диалога»
11:00 – 11:15	Кофе-брейк
11:15 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> Ролевая игра- сцена с командной подготовкой «Выдай задание в диалоге» и обсуждение результатов в большой группе <p>Блок 4. Проконтролировать и улучшить исполнение</p> <ul style="list-style-type: none"> Игра с тренером «Стикеры» и ее обсуждение Мини-лекция «Контроль: необходимость и достаточность, цели, объекты. Реперный контроль» Командное упражнение (3-4 команды) «Найдите реперы в работе сотрудника» и обсуждение результатов «по горячим следам» Мини-лекция «Алгоритм диалога с целью контроля» Ролевая игра «Диалог с целью контроля» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Признаки недостатка мотивации и навыка» Просмотр видео «Диалог с целью контроля»: какие признаки можно обнаружить, как действовать дальше? Мини-лекция «Алгоритм директивной обратной связи РОСТ: Развивай и дальше, Откажись, Стартуй, Тренируйся» Ролевые игры «Улучшите исполнение руководителя» с видеозаписью и обсуждением «по горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:10	<ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Директивная обратная связь, советы: баланс «+» и «-» в зависимости от сложности, новизны, порционно, по фактам, связь поведения и результатов, в зоне ближайшего развития» Просмотр видео игры «Улучшите исполнение руководителя»: как можно улучшить работу? Мини-лекция «Когда директива не работает? Коучинг и алгоритм GROW» Демонстрационный видеоклип «Сила вопросов» Командное упражнение-сценка (3-4) «Улучшите исполнение с помощью вопросов»
17:10 – 17:30	<ul style="list-style-type: none"> Подведение итогов тренинга