БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / управление / персонал

СРЕДА ДЛЯ СИЛЬНЫХ

Чек-лист руководителя и алгоритмы развивающих бесед

Направления работы «Брежнев Консалтинг»

1. **СТРАТЕГИЯ**
   Определяем, куда двигаться и на чем сфокусировать ресурсы.
2. **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**
   Пересобираем роли, полномочия, ответственность и механизмы принятия решений.
3. **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА**
   Помогаем сильным руководителям стать командой, способной управлять бизнесом, а не только своими функциями.
4. **РЕАЛИЗАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**
   Сопровождаем ключевые решения до результата и закрепляем новую управленческую систему.

От ручного управления – к системе, в которой стратегия реализуется командой.

Прочитать отзывы и кейсы о работе команды «Брежнев Консалтинг» вы всегда можете на нашем сайте

vadimbrezhnev.ru

О гайде «Среда для сильных»

Чек-лист и четыре беседы о ясности роли, самостоятельности, нагрузке и поддержке.

Для чего

Чтобы руководитель мог лучше понять условия работы сотрудника и вместе с ним определить, что стоит изменить. Гайд дает вопросы и структуру для поиска ответов в конкретной ситуации.

На чем основан

Management Standards и Talking Toolkit разработаны HSE (Health and Safety Executive) – государственным регулятором Великобритании в области охраны труда. Эти материалы помогают обсуждать условия работы и предупреждать рабочий стресс.

Как адаптирован

Мы выбрали четыре темы, перевели и адаптировали вопросы, составили чек-лист и добавили подсказки и поля для договоренностей.

Management Standards / Talking Toolkit / Open Government Licence

Как пользоваться гайдом

Не нужно проходить все беседы подряд. Начните с одной актуальной темы.

01 **Заполните чек-лист**

Выберите сотрудника или команду. Отметьте, что требует внимания или пока неясно.

С. 5-8

02 **Проведите беседу**

Выберите одну тему. Обсудите вопросы с сотрудником и попросите привести конкретные примеры.

С. 10-22

03 **Запишите договоренности**

Определите действия, ответственных и сроки. Назначьте дату повторного обсуждения.

С. 13 / 16 / 19 / 22

04 **Проверьте, что изменилось**

На следующей встрече обсудите выполненные действия, результат и оставшиеся затруднения.

С. 23

Ответы в чек-листе – ваша предварительная оценка. Проверьте ее в разговоре и узнайте мнение сотрудника.

Чек-лист «Среда для сильных»

Выберите сотрудника или команду. Отметьте один ответ в каждой строке. Опирайтесь на рабочие ситуации и обратную связь. Если примеров пока нет, отметьте «Не знаю».

Сотрудник / команда: _____ Дата: _____

01 Ясность роли и ожидаемого результата

01 Сотрудникам понятно, за что они отвечают.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

02 Сотрудникам понятны ожидаемые результаты и критерии успешного выполнения работы.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

03 Требования к сотрудникам согласованы: противоречия между поручениями выявляются и разрешаются.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

04 Сотрудники могут обратиться за разъяснением, если обязанности или ожидания неясны.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

Перейдите к беседе 1 → с. 11

Впишите: Что стоит обсудить с сотрудником:

Чек-лист «Среда для сильных»

Выберите сотрудника или команду. Отметьте один ответ в каждой строке. Опирайтесь на рабочие ситуации и обратную связь. Если примеров пока нет, отметьте «Не знаю».

Сотрудник / команда: _____ Дата: _____

02 Самостоятельность и развитие

05 Сотрудники могут влиять на то, как организована и выполняется их работа.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

06 С сотрудниками обсуждают решения, затрагивающие их работу.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

07 Руководитель поощряет применение профессиональных навыков и проявление инициативы.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

08 Сотрудникам помогают развивать навыки, необходимые для новых и более сложных задач.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

Перейдите к беседе 2 → с. 14

Впишите: Что стоит обсудить с сотрудником:

Чек-лист «Среда для сильных»

УСЛОВИЯ РАБОТЫ / БЛОК 3 ИЗ 4

Выберите сотрудника или команду. Отметьте один ответ в каждой строке. Опирайтесь на рабочие ситуации и обратную связь. Если примеров пока нет, отметьте «Не знаю».

Сотрудник / команда: _____ Дата: _____

03 Посильная нагрузка

09 Объем порученной работы выполним в пределах согласованного рабочего времени.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

10 Сроки выполнения задач реалистичны.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

11 Подготовка и навыки сотрудников соответствуют требованиям порученной работы.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

12 Сообщения сотрудников о затруднениях с нагрузкой или условиями работы рассматриваются руководителем.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

Перейдите к беседе 3 → с. 17

Впишите: Что стоит обсудить с сотрудником:

Чек-лист «Среда для сильных»

Выберите сотрудника или команду. Отметьте один ответ в каждой строке. Опирайтесь на рабочие ситуации и обратную связь. Если примеров пока нет, отметьте «Не знаю».

Сотрудник / команда: _____ Дата: _____

04 Поддержка и обратная связь

13 Сотрудники получают необходимую для работы информацию.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

14 Сотрудники знают, как получить необходимые рабочие ресурсы.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

15 Сотрудники знают, к кому обратиться за помощью при возникновении трудностей.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

16 Сотрудники регулярно получают конструктивную обратную связь о своей работе.

▫ Да ▫ Частично ▫ Нет ▫ Не знаю

Перейдите к беседе 4 → с. 20

Впишите: Что стоит обсудить с сотрудником:

От оценки – к разговору

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ

Частично	Уточните, в каких ситуациях условие выполняется, а в каких возникают затруднения.
Нет	Обсудите с сотрудником, как это влияет на работу и какие изменения необходимы.
Не знаю	Начните со сбора информации и разговора с сотрудником.

Выберите одну наиболее существенную тему. Учитывайте последствия проблемы и мнение сотрудника.

Пункт, который требует внимания

На каких фактах основана моя оценка

Что нужно уточнить у сотрудника

Какую беседу проведу / дата беседы

Баллы суммировать не нужно: чек-лист помогает выбрать тему разговора.

Как провести беседу

ЧЕТЫРЕ РАЗГОВОРА ОБ УСЛОВИЯХ РАБОТЫ

01

Подготовьтесь

Выберите актуальную тему. Заранее сообщите сотруднику, что хотите обсудить. Используйте обычную индивидуальную встречу или назначьте отдельную.

02

Выслушайте

Дайте сотруднику описать ситуацию, прежде чем объяснять свою позицию и предлагать решения. Вопросы – опора: не обязательно задавать все подряд. Если ответ общий или короткий, попросите привести конкретный пример: когда это происходило, что затрудняло работу и как влияло на результат.

03

Договоритесь

Запишите действия и дату следующей встречи. Если решение вне ваших полномочий, определите, к кому обратиться и когда вернуться с ответом.

Разговор имеет продолжение: проверьте, выполнены ли договоренности и что изменилось в работе.

Ясность роли и ожидаемого результата

01

Что обсуждаем

Насколько сотруднику понятны его ответственность, рабочие цели и связь его задач с работой подразделения и компании.

Ориентиры: сотрудник...

- Понимает свою роль и обязанности.
- Получает информацию, необходимую для понимания своей ответственности.
- Понимает требования компании к его работе.
- Может сообщить о неясных или противоречивых ожиданиях.

Вопросы для беседы

БЕСЕДА 01 / ВОПРОСЫ СОТРУДНИКУ

01 **Понятно ли вам, за что вы отвечаете?**

02 **Понятны ли вам ваши рабочие цели и то, что считается успешным результатом для вас, вашего подразделения и компании? Считаете ли вы эти цели достижимыми?**

03 **Понимаете ли вы, как организована работа в вашем подразделении и в компании в целом? Знаете ли, кто, что и зачем делает и как ваша роль связана с этой работой?**

04 **Какие изменения или поддержка помогли бы решить обсужденные затруднения?**

Рассмотрите, что может сделать сам сотрудник, его непосредственный руководитель и компания.

От разговора – к действиям

Что может сделать руководитель

- Уточнять рабочие цели и стандарты выполнения задач.
- Прояснять распределение работы между участниками команды.
- Регулярно обсуждать планы и возникающие вопросы.
- Пересматривать описание роли и обязанностей вместе с сотрудником, особенно после изменений.
- Согласовывать индивидуальные рабочие планы с целями команды и компании.

Что нужно прояснить или изменить

Согласованные действия и ответственные

Сроки / дата повторного обсуждения

Самостоятельность и влияние на свою работу

БЕСЕДА 02 / ФОКУС РАЗГОВОРА

02

Что обсуждаем

Может ли сотрудник участвовать в решениях, касающихся его работы, применять свои способности и проявлять инициативу.

Ориентиры: сотрудник...

- Участвует в обсуждении того, как организована и выполняется его работа.
- Может высказывать предложения в начале проектов и новых задач.
- Получает поддержку в применении своих навыков и проявлении инициативы.
- Участвует в обсуждении изменений, затрагивающих его работу.
- Получает возможности осваивать новые навыки и браться за новые, более сложные задачи.

Вопросы для беседы

БЕСЕДА 02 / ВОПРОСЫ СОТРУДНИКУ

01 **Чувствуете ли вы, что участвуете в принятии решений, касающихся вашей работы?**

Подумайте, прислушиваются ли к вам, доверяют ли вам, как с вами обсуждают решения и какие возможности внести свой вклад у вас есть.

02 **Считаете ли вы, что ваши навыки используются эффективно? Как можно было бы лучше применять уже имеющиеся у вас навыки?**

03 **Есть ли у вас возможность влиять на то, как организована и выполняется ваша работа?**

04 **Какие изменения или поддержка помогли бы решить обсужденные затруднения?**

Рассмотрите, что может сделать сам сотрудник, его непосредственный руководитель и компания.

От разговора – к действиям

Что может сделать руководитель

- Вовлекать сотрудников в обсуждение способов выполнения работы.
- Обсуждать организацию новых задач на этапе планирования.
- Поощрять участие в решениях, которые затрагивают работу сотрудника.
- Предоставлять сотрудникам определенную возможность регулировать темп своей работы.
- Обсуждать, какие навыки человек хочет применять и развивать.

В каких вопросах необходимо расширить участие сотрудника

Согласованные действия и ответственные

Сроки / дата повторного обсуждения

Рабочая нагрузка и сроки

03

Что обсуждаем

Насколько объем и сложность работы соответствуют доступному времени, подготовке сотрудника и условиям выполнения задач.

Ориентиры: сотрудник...

- Способен справляться с требованиями своей работы.
- Получает выполнимый объем задач с учетом рабочего времени.
- Обладает навыками и способностями, соответствующими требованиям работы.
- Может рассчитывать на то, что его замечания об условиях работы будут рассмотрены.

Вопросы для беседы

БЕСЕДА 03 / ВОПРОСЫ СОТРУДНИКУ

01 **Считаете ли вы свою рабочую нагрузку посильной?**

Подумайте, какие задачи занимают больше всего времени и как в компании организована работа в периоды высокой загрузки.

02 **Считаете ли вы установленные сроки реалистичными? Часто ли сроки разных задач вступают в противоречие друг с другом?**

03 **Получили ли вы необходимую подготовку для выполнения основных обязанностей?**

04 **Какие изменения или поддержка помогли бы решить обсужденные затруднения?**

Рассмотрите, что может сделать сам сотрудник, его непосредственный руководитель и компания.

От разговора – к действиям

Что может сделать руководитель

- Регулярно обсуждать ожидаемую нагрузку и заранее готовиться к периодам ее роста.
- Помогать сотрудникам определять приоритеты.
- Заранее сообщать о внеплановых сжатых сроках.
- Выделять время на совместное планирование.
- Отказываться от дополнительной работы, когда возможности команды уже полностью задействованы.
- Обеспечивать регулярные перерывы и уменьшать отвлекающие факторы.

Что создает затруднения с нагрузкой или сроками

Согласованные действия и ответственные

Сроки / дата повторного обсуждения

Поддержка со стороны руководителя и команды

БЕСЕДА 04 / ФОКУС РАЗГОВОРА

04

Что обсуждаем

Получает ли сотрудник необходимые информацию, помощь и обратную связь. Может ли своевременно обсудить возникающие трудности.

Ориентиры: сотрудник...

- Получает информацию и поддержку от руководителя и коллег.
- Работает в среде, где взаимная помощь поддерживается.
- Знает, какая помощь доступна и как ее получить.
- Понимает, как получить необходимые для работы ресурсы.
- Регулярно получает конструктивную обратную связь.

Вопросы для беседы

БЕСЕДА 04 / ВОПРОСЫ СОТРУДНИКУ

01 **Считаете ли вы свою компанию благоприятным местом для работы и чувствуете ли, что вас ценят?**

Подумайте о рабочей обстановке, доступной поддержке и возможностях обсудить помощь, которая вам нужна.

02 **Знаете ли вы, с кем поговорить и куда обратиться, когда нужна поддержка?**

Подумайте, к кому вы обратились бы при появлении проблемы и насколько комфортно вам было бы это сделать.

03 **Достаточно ли у вас возможностей обсуждать возникающие проблемы или ситуации, в которых вы испытываете давление?**

04 **Какие изменения или поддержка помогли бы решить обсужденные затруднения?**

Рассмотрите, что может сделать сам сотрудник, его непосредственный руководитель и компания.

От разговора – к действиям

Что может сделать руководитель

- Проводить регулярные индивидуальные и командные встречи для обсуждения возникающих трудностей.
- Обсуждать примеры полезной поддержки со стороны руководителя и коллег.
- Объяснять сотрудникам, какие ресурсы помощи им доступны.
- Организовывать взаимопомощь и знакомство с работой коллег.
- Регулярно уточнять потребность в обучении.

Какой поддержки сейчас не хватает

Согласованные действия и ответственные

Сроки / дата повторного обсуждения

Вернитесь к договоренностям

ПОСЛЕ БЕСЕДЫ

На следующей встрече откройте записи и обсудите, что получилось изменить.

01 **Какие действия выполнены?**

02 **Что изменилось для сотрудника?**

03 **Какие затруднения остались?**

04 **Что необходимо сделать дальше?**

Если разговор выявил проблему в организации работы, определите, на каком уровне ее нужно решать и кого следует подключить.

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / управление / персонал

Где сегодня компания **теряет результат**?

Иногда проблема находится не там, где проявляется.

Если сегодня у вас:

- продаж недостаточно или производство недозагружено;
- производительность не растет, а издержки увеличиваются;
- руководители перегружены, а самостоятельности команды недостаточно;
- подразделения теряют скорость на стыках;
- рост бизнеса увеличивает количество согласований;
- слишком много решений зависит от первого лица,

– не спешите лечить симптом.

Сначала важно понять:
Что сегодня действительно ограничивает результат компании?

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / управление / персонал

Первый шаг – разбор управленческой задачи

Посмотрим на вашу ситуацию на трех уровнях:

БИЗНЕС

Продажи · производство · процессы · производительность · точки роста · масштабирование

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Приоритеты · роли и ответственность · взаимодействие подразделений · принятие решений

КОМАНДА И ЛИДЕР

Самостоятельность руководителей · ответственность · инициативность · роль лидера

В результате вы лучше поймете:

01

Где может находиться главное ограничение вашей компании

02

Что сегодня сильнее всего влияет на результат

03

Какой следующий управленческий шаг имеет смысл сделать

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / управление / персонал

Если узнали свою ситуацию – **начнем с разбора управленческой задачи**

Разберем вашу ситуацию, определим, где может находиться ключевое управленческое ограничение и какой следующий шаг имеет смысл сделать

Отсканируйте QR-код
и напишите Яне «СОСПП»



Яна Рамилевна
+7 (995) 792-95-37
@yana_rml

Записаться на встречу

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / управление / персонал

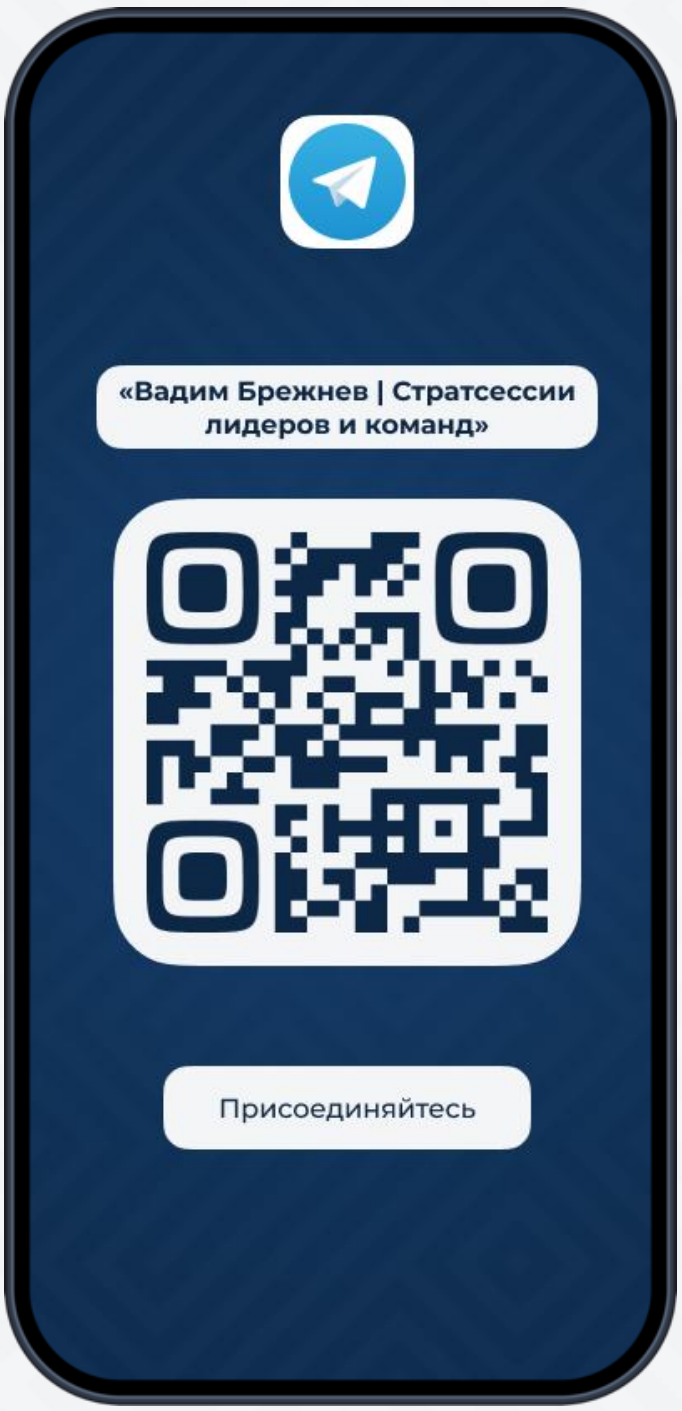


Вадим Брежнев

Советник собственников и генеральных директоров
по управляемости бизнеса и реализации стратегии

+7 (919) 399-20-41

vadim.brezhnev@brezhnev-consult.ru



Еще больше практик и техник по развитию лидеров и команд в **Telegram-канале «Вадим Брежнев»**.

Здесь мы регулярно делимся своим опытом и кейсами клиентов.

Подписывайтесь и забирайте пользу!

Подписаться на канал

БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / управление / персонал

Дополнительные полезные материалы



«Как провести стратсессию, которая работает?»

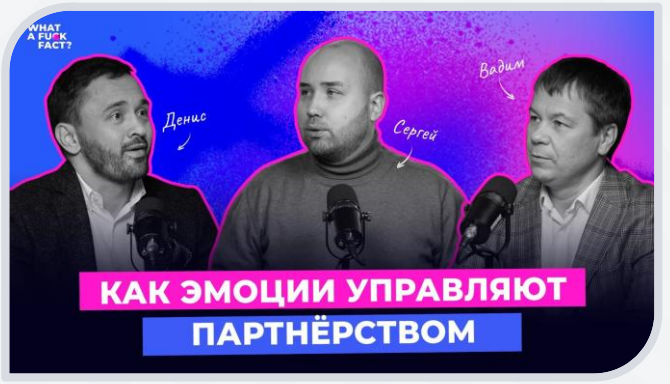
Валерий Овечкин «Раскрыватор»

YouTube VK video

«Как эмоции управляют партнерством»

Подкаст «What a Fact?» с Сергеем Наймушиным

YouTube VK video





«Управление личной стратегией и стратегией в бизнесе»

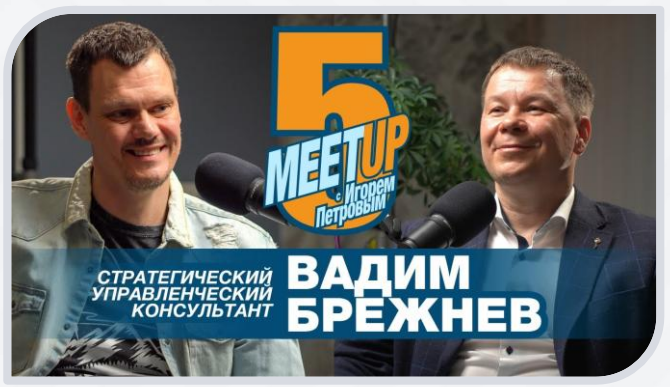
Подкаст «What a Fact?» с Сергеем Наймушиным

YouTube VK video

«О том, как ставить цели и достигать их»

«MeetUp» с Игорем Петровым

YouTube RuTube



БРЕЖНЕВ КОНСАЛТИНГ
стратегия / управление / персонал

Нам доверяют

Связаться с нами

t.me/brezhnev_consult

vadimbrezhnev.ru

vk.com/vadim_brezhnev

Брежнев Консалтинг