



**PREMIUM
MANAGEMENT**

УЧЕБНИК ЖИЗНИ

Программа авторского онлайн-курса
Александра Фридмана
“Контроль и координирование: как обеспечить
выполнение делегированной работы”



Онлайн-школа
Premium Management

Лекция 1

«Контроль: необоснованные надежды, а также психологические и технологические сложности применения»

Проблема: каждый руководитель знает о необходимости контроля. Но по факту именно на контроль времени-то и не хватает... Почему? Контроль сложен в применении для руководителя и неприятен в процессе для подчинённых. Поэтому – знаем, но не применяем. Жизнь руководителя и так полна сложностями, чтобы ещё и самому целенаправленно их умножать. А последствия всегда можно свалить на плохих подчинённых и неблагоприятные обстоятельства.

Содержание части 1:

Анализ базовых причин, мешающих руководителю применять контроль;
Различия между контролем и мониторингом и типичные ошибки применения;
Роль контроля в формировании «векторной диаграммы» регулярного менеджмента.

Лекция 2

«Контроль и/или доверие: как обеспечить результат и не обидеть подчинённых»

Проблема: во множестве источников написано, что руководитель должен доверять своим подчинённым. Кроме того, говорится, что доверие обеспечивает личностный рост сотрудников, повышает их производительность и формирует открытую корпоративную культуру. При этом руководитель видит, что без контроля нельзя обойтись. Как устранить противоречие между «должно» и «есть»? Как обеспечить результат при одновременном развитии ответственности подчинённых?

Содержание части 2:

Контроль и доверие: анализ возможных сочетаний и возникающей при этом культуры;
При каких условиях доверие действительно помогает развитию подчинённого?
На что опираться при выборе индивидуального соотношения доверия и контроля?

Лекция 3

«9 естественных и типичных ошибок в применении контроля»

Проблема: руководитель в большинстве рабочих ситуаций руководствуется интуицией и опытом. То есть поступает так, как ему кажется правильным. Но интуитивные действия далеко не всегда бывают оптимальными. И, если руководитель, пусть и по незнанию, нарушает управленческую технологию, то неизбежно страдает точность работы корпоративного механизма. То, что руководитель «хочет, как лучше», вовсе не избавляет его от последствий неправильных подходов. Увы, мир реагирует на наши действия, но не учитывает наши намерения.

Содержание части 3:

Анализ причин, вызывающих «естественные» ошибки;
Изучение наиболее вероятных последствий «естественных» ошибок;
Понимание правильных профессиональных подходов к обеспечению контроля.

Лекция 4

«Психология контроля: как обеспечить понимание и нейтрализовать ложь»

Проблема: в процессе использования компетенции «контроль» руководитель неизбежно сталкивается с эмоциями подчинённых. И не только с эмоциями, но и с их характером. Идеальных людей не бывает, каждый сотрудник обладает как положительными, так и отрицательными качествами. При этом мы оцениваем «хорошо» и «плохо» исключительно с точки зрения управленческих издержек. Так вот, подчинённые не всегда ведут себя адекватно и не всегда дают руководителю реальное описание рабочих ситуаций. А руководитель должен уметь получить «чистую» информацию вне зависимости от характера подчинённого.

Содержание части 4:

Анализ причин, повышающих вероятность появления недостоверной информации;
Признаки, позволяющие руководителю опознать некорректность отчёта о ситуации;
Методы повышения достоверности информации в процессе контроля и не только.

Лекция 5

«Каскадирующий контроль: как понять, что в действительности происходит на всех иерархических уровнях подчинённой структуры»

Проблема: руководитель, начиная уже с уровня «начальник отдела», вынужден узнавать о тех или иных ситуациях не со слов непосредственных участников событий, а на основании информации, полученной от руководителей групп, проектных команд, отделов и департаментов. Вы просто физически не можете быть везде. И, к сожалению, мы не всегда узнаём, как там на самом деле, а то, что нам считают нужным сообщить. Речь идёт уже не столько о дезинформации, сколько об интерпретациях и «подкрашивании» - по совершенно различным причинам.

Содержание части 5:

Можно ли «контролировать всё»? И нужно ли?

«Человеческий фактор» - как перевести зло во благо?

Правильная фокусировка контроля: на что нужно обращать внимание?

Лекция 6

«Контроль превентивный и контроль промежуточный»

Проблема: мы понимаем, что контроль должен применяться вовремя. А что такое – вовремя? Что называется – как правильно? В чём, кого и когда контролировать? Руководитель должен суметь пройти между параноидально избыточным контролем и попустительски недостаточным контролем. Если попытаться ответить на все вопросы одной фразой, то контролировать нужно в тот момент, когда возможное вмешательство было бы наиболее оптимально. Как с точки зрения стоимости самих коррекций, так и последствий возможных изменений плана. Но весь вопрос в том, какие методики помогут заблаговременно увидеть «точки» оптимального контроля.

Содержание части 6:

Принципы проведения превентивного контроля и типичные ошибки руководителей;
Принципы проведения промежуточного контроля и типичные ошибки руководителей;
«Матрицы» для качественного анализа рабочих ситуаций и выбора «точек» контроля.

Лекция 7

«Финишный контроль»

Проблема: руководитель, к сожалению, постоянно наступает на одни и те же грабли. Сталкиваясь с неприятностями, он, конечно, на них реагирует. Но редко уделяет время анализу причин этих самых неприятностей. Следствие: неприятности повторяются и размножаются. А руководитель с ними опять героически борется, декларируя, что в бизнесе иначе не бывает и всего не предусмотреть. Но именно финишный контроль позволяет систематизировать проблемы и выявить причины их возникновения. Чтобы принять уже превентивные меры.

Содержание части 7:

Цели финишного контроля;

Оптимальный момент выполнения финишного контроля;

Как распределять ресурсы на все виды контроля и что происходит в реальности.

Лекция 8

«Координирование: как правильно сопровождать рабочие процессы»

Проблема: наверное, вы сталкивались с тем, что иногда сотрудник не обращается к Вам, хотя это и необходимо. Вместо того, чтобы скоординировать с вами ситуацию, он либо сидит и ждёт, пока Вы сами вспомните о нём, либо, наоборот, действует самостоятельно там, где этого совершенно не требуется. Или сотрудник постоянно обращается к вам с вопросами, которые он вроде бы должен был бы решать сам. В чём причина таких симптомов? Неправильное использование компетенции «координирование». А часто и непонимание её назначения.

Содержание части 8:

Как помочь подчинённым продуктивно работать с помощью координирования;

Как эффективно использовать обратную связь в процессе координирования;

Как постоянно развивать подчинённых, а также кого, зачем и до какой степени.