GrowUp ACADEMY

Эффективная команда

Рабочая тетрадь участника

Содержание

КОУЧИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ *3*

Как справляться со страхом 4

Что такое синдром самозванца 6

ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА *9*

Различия между лидерством и руководством 10

Портрет лидера 10

Функции лидера 10

Групповая динамика команды 11

Управляемая динамика 11

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ *15*

Зачем лидеру делегировать задачи 15

Как понять, что и когда мне делегировать 15

Как делегировать задачи 16

Компетенция сотрудника при делегировании 16

Если сотрудник сопротивляется. 17

ЛИЧНЫЙ БРЕНД РУКОВОДИТЕЛЯ *23*

ПОРТРЕТ КАНДИДАТА *29*

С чего начать 30

Для чего нужен портрет кандидата 30

Составляем портрет кандидата 30

Обобщаем портрет кандидата 32

ПОИСК СОТРУДНИКА *34*

Когда начинать 35

Что пишем в вакансии 35

Составляем вакансию 37

СОБЕСЕДОВАНИЕ *39*

Важные моменты: 40

На что обращать внимание во время собеседования 40

Как тестировать кандидата на собеседовании 41

Какие вопросы задавать кандидату 41

Как сделать предложение о работе 42

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА *44*

Описание бизнес-процессов и почему это важно 45

Какие документы вам могут понадобиться 45
Что контролирует лидер 46
Принципы мотивирующей организации работы 48
Scrum методология 48
Митинги, летучки, собрания 49
Как часто устраивать встречи. Что обсуждать 50
Руководитель должен знать 50
Типичные ошибки online встреч 54
Правило WWW 54
АДАПТАЦИЯ СОТРДНИКА 58
ГЛАВНЫЕ ПРАВИЛА АДАПТАЦИИИ 59
ТИПЫ ЛИЧНОСТИ И МОТИВАЦИЯ 65
ТОКСИЧНЫЙ КОЛЛЕКТИВ 70
ТОКСИЧНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ 71
УВОЛЬНЕНИЕ СОТРУДНИКОВ 74
ВЫГОРАНИЕ 80
Как спасать сотрудников 83
Как избежать выгорания 84
ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ 86
КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И МИССИЯ 87
ИЕРАРХИЯ В КОМАНДЕ 91
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА 93

01

КОУЧИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ

СТРАХ

Смелые – это не те, кто не испытывает страха, а те, кто побеждает его (с)

Страх — это эмоция, ее продолжительность ограничена по времени. Остальное - ваше настроение, которое основывается на вашем опыте.

Настроение может влиять на вас долгие годы.

Сами эмоции нужно понимать и принимать, а вот настроения нужно и можно менять, учиться перепрограммировать их.

Как справляться со страхом?

Выпишите какие страхи (если они есть, конечно) вас одолевают при мысли найма/создании или управлении команды, при делегировании задач, проанализируйте свои страхи.
Ваш список должен выглядеть примерно так:
Я боюсь делегировать задачи, потому что:

- боюсь, что сотрудник сделает задачу плохо,
- из-за этого я провалю проект и сроки,
- из-за этого пострадает моя репутация,
- из-за этого уйдет клиент,
- из-за этого развалится бизнес.

Доведите ситуацию до максимальной крайности и начинайте прописывать, что ждет вас в такой ситуации:

- я буду жить на сбережения 3 месяца,
- я могу продать машину,
- смогу устроиться в компанию X,
- смогу подзаработать там и там.

Страх уходит в момент, когда его конкретизируют.

Вы можете пойти дальше и задать себе вопрос: почему появился этот страх? Почему вам выгодно бояться? Что лежит в основе страха?

Возможно, здесь вылезут новые факты о вас. Например, однажды вы уже поручали кому-то задачу и человек с ней не справился, поэтому вы боитесь повторения этой ситуации.

УПРАЖНЕНИЕ

Я боюсь, что

КАК СПРАВИТЬСЯ С САМОЗВАНЦЕМ

Что такое синдром самозванца?

Это постоянное ощущение - я недостоин. Хвалить меня незачем, да и другие делают лучше.

Что делаем?
Растим в себе “Поддерживающий голос”.

- Если бы у вас был человек, который прямо сейчас поддержал бы вас в сложной ситуации. Что бы он вам сказал? Какие слова поддержки вы хотите услышать? Повторяйте себе эти слова.
- Выпишите все свои реальные достижения (даже участие в этом курсе), за которые вы можете себя похвалить.
- На любую самокритику всегда находите 3 поддерживающие фразы.

Вырастить поддерживающий голос можно только практикой.
Это навык, который в первое время надо тренировать.

Что еще можно сделать?

Написать, что хорошего самозванец для вас сделал и принять это с благодарностью.

Например, поделюсь своим опытом:
Во мне есть самозванец, и вот мой список хорошего, которое он мне дал:
огромный личностный рост, который уже продолжается не первый год
возможность узнавать себя, открывать свои “подвалы”, расчищать их и находить свою ценность навык принимать все хорошее, все с любовью и благодарностью

Как мышцы не вырастут без постоянных тренировок, так и ваша уверенность в себе не появится, если вы не будете практиковаться.

УПРАЖНЕНИЕ 1

Если бы меня сейчас поддерживал мой лучший друг, он бы сказал мне следующее:

УПРАЖНЕНИЕ 2

Путь героя

Это упражнение поможет вам пройти весь путь ошибок, достижений и принять свой результат.

Здесь мы не в погоне за результатами, у кого больше или меньше, здесь мы за сильными эмоциями.

Возьмите много листочков, на каждом напишите значимое событие из жизни, за любой период. Это может быть как негативное, так и положительное событие, окончание университета, поездка, встреча с человеком и так далее.

Разложите все эти листочки в линию, можно их разложить по датам, как вам будет удобнее, из них как бы делаете путь.

Вставайте на этот листочек, и проговаривайте, лучше вслух, что каждое событие тебе дало, какой опыт.

Вы сами себе рассказываете, что произошло, почему это событие произошло именно на этом пути, что для вас было важно?

Это будет такой странный разговор с самим собой.

И так вы доходите до последней бумажки, на ней может быть сегодняшний день или недавнее событие.

После этого обернитесь, чтобы увидеть свой путь. Глубоко вдохните как бы засасывая все свои достижения, и результаты вместе с ними в себя.

Ощутите все эмоции, которые вы переживали в тот момент, это все вы — это ваши и только ваши результаты. Дайте себе время побыть с этим.

Спокойный и уверенный в себе руководитель сворачивает горы. Если руководитель в себе не уверен, то и команда в вас верить просто не будет. Прорабатывайте свои страхи и уверенность в себе.

02

ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА

ЛИДЕР ИЛИ РУКОВОДИТЕЛЬ

Различия между лидерством и руководством:

- Руководитель управляет, лидер изменяет и совершенствует.
- Руководитель — это копия, лидер — это оригинал.
- Руководитель одобряет развитие, лидер развивается.
- Руководитель фокусируется на системах и структуре, лидер фокусируется на людях.
- Руководитель полагается на контроль, лидер внушает доверие. Замысел руководителя краткосрочный, у лидера далекие перспективы.
- Руководитель спрашивает- каким образом и когда, лидер спрашивает- что и почему.
- Руководитель смотрит на нижнюю строчку с «Итого», лидер поднимает глаза на горизонт.
- Руководитель подражает, лидер создает.
- Руководитель принимает текущее положение дел, лидер бросает ему вызов.
- Руководитель делает все правильно, лидер делает правильные вещи.
- Быть руководителем — это должность, быть лидером - это социальное качество.

Портрет лидера:

- Любит делегировать и умеет доверять.
- Умеет выстраивать систему контроля (доверяет, но проверяет, не стоит над людьми, но следит за сроками / бюджетом / результатом). Вкладывает действия и усилия в то, чтобы обучить команду (развиты навыки наставничества).
- Отвечает за общую картину, стратегию, изменения и планы.

Функции лидера:

- Поиск ресурсов на новые проекты.
- Построение и развитие команды.
- Принятие глобальных и финальных решений.
- Разработка миссии и стратегии (польза проекта и команды).

Групповая динамика команды

Групповая динамика — это взаимоотношения внутри группы между людьми, которые должны работать вместе. В группе постоянно происходит конкуренция и борьба за ресурсы, статус и вознаграждение.

С момента своего создания команда неизбежно будет проходить определенные стадии развития (групповую динамику) и на каждой стадии у лидера будет своя роль и функция.

Первый этап. Знакомство.

Команда собирается и все пытаются быть хорошими, негативные эмоции в команду не несут, а выплескивают вне работы и вне команды.

Второй этап. Возрастающее напряжение.

Напряжение нарастает и сначала начинает прорываться на начальство и только со временем друг на друга. Жалобы сначала идут руководителю и на руководителя.

Третий этап. Конфликт.

Четвертый этап. Прояснение конфликта.

Пятый этап. Эффективное сотрудничество или развал команды.

Памятка для лидера:

- Динамика неизбежна. С ней не надо бороться, а надо знать, как она происходит и уметь управлять ей.
- Неуправляемая динамика разрушает лидера и команду.
- Управляемая динамика помогает лидеру и команде быстрее отсеивать чужих и повышать собственную рабочую эффективность.

Управляемая динамика

Первый этап. Знакомство.

Задача лидера четко руководить и наблюдать что за люди перед ним, какая у них мотивация. Лидер внимателен, замечает нюансы - кто что скрыл, эмоцию, промолчал и т.д. НО с этим пока ничего не делает.

Второй этап. Возрастающее напряжение.

На этапе напряжения, когда начинаются жалобы, задача лидера задавать вопросы:

- Какие ты предлагаешь решения?
- Что ты собираешься с этим делать?
- Как ты собираешься это решать.

Так лидер перенаправляет импульс назад на сотрудников. Возвращает ответственность, а не начинает сам разбираться в процессе, а не играет в маму, которая разнимает детей в песочнице.

Третий этап. Конфликт.

Лидер проверяет факты, идет модерация конфликта.
Задает вопросы напрямую или косвенно и наблюдает. Задача - оценить ситуацию с разных сторон.
ПОМНИТЕ! Никто не расскажет все честно. У каждой стороны будет своя позиция.
Лидер должен стимулировать команду разработать и дать решение, лидер его принимает или дает время на доработку.

Что делает лидер во время конфликта:

- Собирает общее собрание, на котором обозначаются факты для всех.
- Задает вопрос команде: Предложения как решить ситуацию, чтобы мы ЭФФЕКТИВНО работали.
- Когда команда принимает решение, ответственность за это решение ложится на членов команды, а не на руководителя.
- На основании предложенных командой решений, лидер подводит черту - “Значит мы действуем следующим образом.”

Четвертый этап. Прояснение конфликта.

Тестирование решений, доработка, повторное собрание при необходимости. Мониторинг работы команды.

Пятый этап. Эффективное сотрудничество. Слаженная работа команды.

Всегда помните историю динамики вашей команды, т. к. повторение неминуемо.
С каждым новым сотрудником команда вновь и вновь будет проходить все пути развития.

Что НЕЛЬЗЯ делать лидеру:

- Баловать ресурсами. Уровень ресурсов — это маркер качества работы команды, а не доброты лидера.
- Думать, что вокруг вас взрослые люди и они сами все понимают. Подчиненные никогда не видят ситуацию так как видит лидер.
- Думать, что кто-то другой в команде умнее вас. Бесспорно, у вас умные сотрудники, но только вы принимаете решения и несете за них ответственность. Напомню, вы видите ситуацию шире, чем все остальные и вы стоите во главе.
- Думать, что миссия это про светлое будущее. Нет. Миссия — это про настоящее.
- Забывать о стратегии развития и ее постоянной коррекции. У вас должен быть последовательный и долгосрочный план развития на несколько лет вперед. Стратегия существует и изменяется под мировые тенденции, и задача лидера всегда оставаться в курсе изменений в мире, чтобы своевременно дорабатывать и подстраивать стратегию развития.

УПРАЖНЕНИЕ

Если у вас уже есть команда, проанализируйте на каком этапе она находится. Как этот этап проявляется. Какие этапы уже были?

Если у вас нет команды, вспомните себя в роли сотрудника. Как проходили этапы групповой динамики. Как вел себя руководитель?

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Зачем лидеру делегировать задачи?

- Разгрузка от операционной работы, для концентрации на стратегических вещах.
- Развитие новых навыков у сотрудников.
- Увеличения интереса сотрудников к работе.

Как понять, что и когда мне делегировать?

- Составьте карту своей рабочей недели, чтобы вы видели все свои задачи, встречи.
- Выберите задачи, которые выполняются часто и продолжительные - именно такие задачи лучше делегировать.

- Разовые задачи не имеет смысла делегировать. Вы потратите время на то, чтобы объяснить сотруднику, как и что делать и в итоге оно будет потрачено зря. Сотрудник выполнит задачу и все забудет.

Как понять, какую задачу я могу делегировать, а какую нет.

Все задачи руководителя имеют три уровня ответственности.

- Топ уровень - 100% делаю сам. Делегировать нельзя!

- Средний уровень ответственности - нужно делегировать при определенных условиях.

Определенные условия:

- *Сотрудник должен быть хорошо подготовлен.*

- *Вы, как руководитель, должны быть готовы к делегированию.*

- Низкий уровень ответственности - 100% делегируем

Определив задачи, которые можно делегировать, нужно понимать кому именно вы будете ее передавать.

Здесь на помощь придет **классификация сотрудников**.

Все сотрудники в вашей компании делятся на:

- Новичков (до 6 месяцев) - задачи делегировать нельзя.
- Практикантов (от 6–12 месяцев) - можно пробовать делегировать простые рутинные задачи (при условии, что нет сотрудников практиков или звезд).
- Практиков (от 1–3 лет) - делегируем, тщательно следим за точками контроля.
- Звезд (от 3 лет) - делегируем, здесь у сотрудника максимальный уровень ответственности.

Всегда помните - каким бы крутым не был сотрудник - контролируйте выполнение задач! Пустить все на самотек - непростительная ошибка.

Как делегировать задачи?

Составьте четкий план для сотрудника, в котором будет объяснено:

- Что нужно сделать? В этом пункте обозначайте задачу максимально четко! Кто конкретно и к какому сроку делает задачу?
- Какой должен быть результат?
- Какую выгоду получит сотрудник?
- Какие санкции за невыполнение задачи?

ВАЖНАЯ ПАМЯТКА!

Делегируя задачу сотруднику, задайте ему открытые вопросы: “Как ты понял задачу? Как ты будешь ее выполнять?”. Сотрудник должен описать свои действия, сроки и результат выполнения.

Компетенция сотрудника при делегировании:

- Понять задачу, правила, сроки, санкции и форс мажоры.
- Четко понимать полномочия и права каждого (к кому и зачем можно обратиться, кто имеет право говорить “да” или “нет” и кому он имеет право говорить “да” или “нет”).

ВАЖНАЯ ПАМЯТКА!

У вас должны быть запланированы форс-мажоры. За них вы не наказываете и не ругаете. Если произошел форс-мажор, вы даете четкие распоряжения, что делать, но не делаете вместо сотрудника! Если срочность решения задачи терпит, попробуйте потренировать сотрудника и спросить - какие решения ты предлагаешь. Если ситуация срочная, то вы руководите действиями, даете четкие инструкции.
Всегда даем обратную связь! Чем меньше у сотрудника было компетенций, тем шире должна быть обратная связь.

Для компетентных сотрудников рекомендуется использовать алгоритм конструктивной критики - когда вы говорите ты молодец за то, то и, то, но вот тут, тут и тут можно было сделать это и это.
Так вы не даете сотруднику зазнаться и показываете, что ему есть куда расти.

Главное! Никаких переходов на личности. Хвалим по факту, делаем замечания по факту.

Если сотрудник сопротивляется.

Мы не живем в идеальном мире, и не все сотрудники с радостью примут новую задачу. Где-то, может быть, сопротивление и вы должны уметь снимать его.

Какие могут быть сопротивления:

Сотрудник - трусишка. Скажет вам – «А я боюсь, я не справлюсь»

Успокаиваем словами - я знаю, что ты справишься, у тебя получится, я буду рядом и помогу где нужно. Повышаем самооценку сотруднику.

Сотрудник - стрелочник. – «А че я? А вон Вася свободен его попроси!»

Сказать, что я так решил, что ты, Вася занимается другим делом. Ты более компетентен в этом

Сотрудник - агрессор – «Сколько можно на мне ездить?»

Первое здесь - убедиться, что сотрудник действительно не завален работой. Снять какую-то задачу. Если не завален, нужно действовать жестко, через разговор тет - а - тет.

Важно запомнить!

Никогда не позволяем сотруднику проявлять агрессию на себя! Что бы ни было, сразу разбираемся с таким поведением. Как вариант - сотрудник пишет заявление с открытой датой. Если агрессия продолжается - увольняем. Агрессор портит весь коллектив. Люди будут видеть, что с вами так можно!

Сотрудник - игнорщик. «Просто не буду делать!»

Здесь давим либо авторитетом, либо ставим перед фактом, что задача должна быть выполнена.

Сотрудник - адекват – «Я хочу, но сейчас загружен.»

Снимаем задачи.

5 ОШИБОК ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ

После постановки задачи не провести “Проверку понимания”.

Другой человек действительно другой. Поэтому очень важно убедиться в том, что сотрудник верно понял задачу.

Для проверки никогда не используйте вопрос “Все ли тебе понятно?”.
Ни один сотрудник не захочет оказаться дураком в ваших глазах, поэтому вы всегда в ответ услышите: “Конечно все понятно”.

Для проверки понимания важно найти удобную для себя формулировку вопроса и задавать его уверенным, ровным тоном.

Например, вы можете отталкиваться от такой фразы:
“Послушай, это очень важная задача и я хочу убедиться, что мы одинаково понимаем ее выполнение и сроки”

Никогда не жалейте времени на разговор с сотрудником при постановке задачи.

Не рассказывать почему задача важна.

Когда вы рассказываете сотрудникам, почему задача важна и почему вообще появилась, вы только выигрываете:

- Во-первых, сотрудник начинает работать более осознанно.
- Во-вторых, вы неизбежно повышаете мотивацию сотрудников, потому что они чувствуют, что вы им доверяете и цените, раз делитесь такой информацией.
- В-третьих, вы сокращаете поле вариантов выполнения задачи.

Для примера сравните две постановки задач и ответьте на вопрос, где задача с наибольшей вероятностью будет выполнена более точно:

1) Принеси мне чай. (горячий или холодный?)
2) Принеси мне чай, потому что у меня болит горло. (Определенно горячий, возможно с медом)

Вместе с задачей давать расклад ее решения.

У лидера так работает процесс мышления, мы ставим задачу и сразу даем сотруднику весь план ее выполнения от А до Я.
Делать этого категорически нельзя.

- Во-первых, вы перестаете прокачивать своих сотрудников.
- Во-вторых, вы берете всю ответственность за задачу на себя.
- В-третьих, постепенно, но неизбежно, сотрудники вообще перестанут что-либо решать будут приходить к вам с любой проблемой.

Задача лидера построить диалог с сотрудником так, чтобы сотрудник предложил вам ход решения задачи, который вы принимаете или отправляете на доработку.

Не учитывать состояние сотрудника.

Перед постановкой задачи вы должны проверить “готовность” сотрудника.
Для этого в самом начале разговора задаем ему только 1 открытый вопрос, который касается только работы.

Например: как идут дела с проектом А?

Дальше наблюдайте за реакцией сотрудника.

Если он начинает жаловаться, нервничать и вы видите, что сотрудник готов взорваться, то поставив задачу вы не добьетесь ничего хорошего.
Такой сотрудник может саботировать выполнение, начать выгорать и в итоге провалить вообще все.

Если сотрудник говорит уверенно и спокойно, смело назначайте задачу.
Повторюсь, что вопрос, который вы задаете, должен касаться только работы, но не личной жизни.

Делать такую проверку на мелкие задачи, конечно, нет смысла, но если задача важна, то проверка обязательна. Не рискуйте.

Поставить задачу без пометок контроля.

Этот лайфхак в перспективе облегчит вам жизнь, но в первое время важно очень строго придерживаться четкого его соблюдения.

Когда вы ставите задачу и назначаете ей срок выполнения, важно проверить ее в назначенное время.

Например, если вы сказали, что отчет вам необходим в 15:00, значит в 15:01 вы спрашиваете своего сотрудника: “Где нужный отчет?”

Что может произойти, если вы не будете этого делать?

Сотрудник со временем поймет, что с вами можно не учитывать сроки. А если плюс к этому, вы увидите недоработку и скажете сотруднику: “Ничего, я исправлю”, то ждите, что в последующих документах всегда будут ошибки, потому что с вами так можно!

Если же вы четко отслеживаете срок выполнения, сразу же проверяете задачу и при недоработках, даете несколько часов на их устранение, сотрудник будет понимать, что с вами не прокатывает халтура.

Помечайте себе в календаре и всегда спрашивайте задачу в срок.

Хорошая новость в том, что на 3–4 раз, сотрудник сам будет приносить вам качественно выполненную задачу без вашего напоминания.

Фразы - манипуляторы, которые помогут улучшить отношения с коллегами

Признание авторитета собеседника и интерес к его мнению, чтобы в дальнейшем собеседник больше вас поддерживал:

- Как Вы думаете…?
- Вы согласны с моими вариантами решения?
- Какой кажется предпочтительнее?
- Вы можете поделиться опытом и порекомендовать, как лучше поступить в этой ситуации?
- Как Вы считаете…?
- Я правильно понял, Вы говорите, что…. Как я могу улучшить свою работу в будущем?
- Я могу поделиться с Вами одной идеей?
- Я бы хотел узнать больше об этом.

Признание ошибки. Показывает вашу адекватность и способность договариваться и сотрудничать:

- Я понимаю, что ошибся и мне очень жаль.
- Считаю, что можно скорректировать ситуацию с помощью следующих мер….
- Как Вы считаете, этого достаточно или нужно еще что-то предпринять?
- Это полностью моя ответственность и мне жаль, что я не смог реализовать…. (в срок, с ожидаемым результатом, все задачи полностью и т. д.).
- Я был не прав. В будущем я не допущу больше этой ошибки. Сейчас исправлю все до… (называем конкретный срок).

Фразы, говорящие об инициативе и ответственности, показывают, что на вас можно положиться:

- Можете на меня положиться.
- Я возьму на себя решение этого вопроса.
- Это будет сделано к…
- Я думаю, что этот вопрос можно решить таким образом….
- Это не проблема.
- Не беспокойтесь, я этот вопрос закрою.

Когда хотите повернуть диалог в нужное вам русло, используйте формулу «давайте + призыв к действию»

- Давайте обратим внимание.
- Давайте вспомним.
- Давайте сосредоточимся.
- Давайте посмотрим детальнее.
- Давайте вернемся (к исходной теме, к цифрам, анализу слайдов и т.д.)

Фразы поддержки:

- Как я могу помочь?
- Если нужна помощь, можете на меня рассчитывать!
- Я не удивлен, что этот проект доверили тебе.
- Ты точно справишься Какая отличная идея!
- Нужна моя поддержка в этой задаче?
- Если бы я был на твоем месте, я бы чувствовал то же самое
- Я очень хорошо понимаю … (твое недовольство, чувства, эмоции, раздраженность и т. д.)

УПРАЖНЕНИЕ

Оформите 1 задачу для делегирования.

Задача:

.....
.....
.....
.....

Срок выполнения:

.....

Что нужно делать сотруднику:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Какой результат нужен:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

К кому можно обращаться за помощью:

.....
.....
.....
.....
.....

Мотивация и штраф для сотрудника:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

03

ЛИЧНЫЙ БРЕНД РУКОВОДИТЕЛЯ

ЗАЧЕМ СТРОИТЬ ЛИЧНЫЙ БРЕНД

Личный бренд для руководителя – это Must, если конечно, вы хотите добиться действительно больших карьерных побед.

Личный бренд = ассоциация вас с вашим именем, и именно он выделяет вас среди других коллег.

Однозначно, что если на должность претендуют два человека с фактически одинаковым опытом и навыками, то выберут того, о ком слышали и кого знают в связке с работой и успешными проектами.

Личный бренд для руководителя имеет несколько важных преимуществ:

- Позволяет руководителю выделиться среди других профессионалов и установить свой авторитет в отрасли. Это создает впечатление компетентности и привлекает доверие со стороны коллег, подчиненных, клиентов и других заинтересованных сторон.
- Помогает руководителю привлечь внимание рекрутеров и работодателей, открывая новые возможности для карьерного роста. Когда руководитель имеет сильный личный бренд, его компетенции и достижения становятся более видимыми и ценными для потенциальных работодателей.
- Может оказывать положительное влияние на саму компанию. Хорошо известный руководитель способен привлекать талантливых сотрудников, вдохновлять команду и улучшать общую репутацию компании. Кроме того, сильный личный бренд может помочь и в привлечении новых клиентов или инвесторов.
- Способствует расширению профессиональной сети и установлению связей с другими людьми в отрасли. Это может привести к открытию новых перспективных проектов.

Важно помнить!

Если вы не будете заниматься своим личным брендом, то он все равно будет построен, но выстроиться он сам по себе и тут совсем не факт, что он будет приносить вам пользу.

Личный бренд, как и репутация – вещи очень хрупкие и ваша задача следить за тем, что вы доносите людям. Помните, что один неаккуратный жест, слово и даже взгляд могут все испортить. А особенно важно следить за этим во времена соцсетей и интернета. Строите свой личный бренд и вдруг решили высказать негативный комментарий под новостями? Хорошо обдумайте, действительно ли минутная эмоция стоит этого.

КАК РУКОВОДИТЕЛЮ СТРОИТЬ ЛИЧНЫЙ БРЕНД

Построение личного бренда – длительный процесс, который потребует систематичности и вложения времени. Самое первое, с чего стоит начать – узнать себя поближе и понять в целом кто вы такой и в чем вы ценны.

Не понимая себя построить личный бренд будет практически невозможно, ведь вы просто не поймете, что именно транслировать людям. В этом вам поможет упражнение на раскрытие своей личности. При определении своей ценности не спешите, поразмышляйте о глубине своей личности, о своем опыте и том, что вы можете дать людям, как руководитель

Определите то, что вы хотите достичь и какие принципы руководства вам важны.

Рассмотрите свои сильные стороны, опыт и экспертизу, и определите. Установите свою нишу, в которой вы хотите выделиться и предоставить уникальную ценность.

Не забудьте, что ваш личный бренд должен отражать вашу реальную личность и ценности.

Самый простой и доступный способ транслировать свой личный бренд - присутствие в социальных сетях. Создайте профессиональные аккаунты в LinkedIn, Facebook и Instagram, и регулярно публикуйте контент, который будет полезен вашей аудитории.

Что еще может помочь в построении личного бренда? Навыки коммуникации. Развивайте свои навыки публичных выступлений, переписки и. Это поможет вам лучше представлять себя и свои идеи.

Не забывайте быть видимым. Принимайте участие в отраслевых мероприятиях, конференциях и семинарах. Если есть возможность стать спикером или принять участие в дискуссионном столе – воспользуйтесь этим.

В LinkedIn обязательно устанавливайте связи с другими профессионалами в вашей отрасли, в том числе с другими руководителями и ищите возможности для сотрудничества.

И конечно инвестируйте в обучение и саморазвитие. Продолжайте развиваться как лидер и профессионал, обучайтесь новым навыкам. Делитесь своими сертификатами и дипломами, это будет только усиливать ваш личный бренд.

УПРАЖНЕНИЕ

В чем вы эксперт?

.....

Как прошел ваш путь от точки А до нынешней точки в вашей профессии?

.....

Какие были сложности и преграды?

.....

Где вы обучались и что было запоминающемся в обучении?

.....

Какие есть достижения в обучении? Почему выбрали именно эту профессию?

.....

Ваш опыт в профессии?

.....

Сколько было клиентов?

.....

Какой был первый клиент?

.....

Что ощущали при работе с ним?

.....

Какие он получил результаты от работы с вами?

.....

Расскажите про самого любимого клиента.

.....

Расскажите про самый тяжелый случай в работе: плохой клиент, сложный клиент, что-то пошло не так.

.....

Кто поддерживал в выборе профессии?

.....

Кто был против?

.....

Какие ваши самые громкие регалии и достижения?

.....

Скольким клиентам вы помогли?

.....

Сколько у вас положительных отзывов?

.....

Чем вы гордитесь больше всего в вашей профессии?

.....

Какие эмоции получаете от работы?

.....

О чем ваш блог

.....

Из каких основных сфер состоит ваша жизнь. Выберите:
-здоровье;
-семья;
-саморазвитие;
-деньги;
-любовь и отношения;
-окружение и друзья;
-хобби и развлечения.

3 основные ценности в жизни

.....

Какой образ хотите создать в блоге? (профессионал в своей области, идеал мамы и тд) Что вам сейчас максимально интересно?

.....

Чем вы горите?

.....

В какой сфере жизни у вас максимальные результаты?

.....

3 интересных случая (случайностей/стечения обстоятельств), которые помогли стать тем, кто вы есть.

.....

3 основных ценности в жизни (свобода, качество работы, честность и тд).

.....

Основные положительные качества.

.....

Основные отрицательные качества.

.....

Что вас мотивирует в жизни больше всего?

.....

Три негативных убеждения, от которых не получается избавиться.

.....

Три положительных убеждения, которые помогают в жизни.

.....

Главные мечты эксперта.

.....

Главные цели на ближайший год.

.....

Что вам доставляет удовольствие в жизни?

.....

Перечислите ваши любимые книги.

.....

Перечислите ваши любимые фильмы.

.....

Что для вас работа/ваша сфера деятельности?

.....

Перечислите ваши хобби и какие эмоции дает каждое.

.....

Как проходит ваш обычный день?

.....

Как бы вы хотели, чтобы проходил ваш день?

.....

С кем вы встречаетесь чаще всего?

.....

Что эти люди значат для вас?

.....

Есть ли что-то интересное в вашей жизни, о чем было бы интересно / полезно рассказать.

.....

.....

.....

.....

04

ПОРТРЕТ КАНДИДАТА

ПОРТРЕТ КАНДИДАТА

С чего начать:

Пропишите все-все задачи, которые вы сейчас делаете. Это могут быть задачи, которые вы хотите делегировать или задачи из другой сферы, которую вы хотите развивать. Записывайте все, что должен будет выполнять ваш сотрудник, *например:*

- Коммуникация с клиентом.
- Закупка чего-то (отметьте, как часто это необходимо). Поиск необходимой информации.
- Если вы ищете SMM - специалиста для ведения социальных сетей, пропишите, что вы ждете от него: написание постов, создание контент плана, составление визуала.
- Составление договоров.
- Составление вашего рабочего графика.

Когда у вас будет список задач для своего сотрудника и понимание, кто вам нужен, переходим к описанию портрета кандидата.

Для чего нужен портрет кандидата:

- Экономится время на поиски подходящего сотрудника.
- Уменьшается риск взять неправильного сотрудника, что влечет за собой потерю времени и деньги. Имея готовый портрет, можно расширить выбор кандидатов, гибко подходя к описанию должности, наличию качеств и навыков у рассматриваемого соискателя.
- Определив для себя, какими качествами может обладать этот человек, вы облегчите себе поиск нужного человека.

Составляем портрет кандидата

Необходимо определить следующее:

- Это новичок или готовый профессионал своего дела?
- Что еще он должен уметь, выполняя ранее описанные задачи?
- Важен ли для вас его возраст / пол?
- Какими твердыми навыками он обладает - знание программ, языков?
- Какими гибкими навыками он обладает - личностные качества?
- Какие у кандидата ценности и приоритеты?
- Какие карьерные цели?

При составлении портрета кандидата можно пойти и от обратного и прописать какого человека вы никогда не хотели бы видеть в своей команде.
Важно учитывать все нюансы, например, для выполнения работы качественно, чувство юмора не обязательный навык, но, возможно, вам для комфортной работы важно, чтобы вы с кандидатом были на одной волне юмора.

УПРАЖНЕНИЕ

Сейчас у меня есть такие задачи

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Это новичок или профессионал?

.....
.....
.....
.....

Что еще он должен уметь, выполняя ранее описанные задачи?

.....
.....
.....
.....
.....

Возраст и пол моего кандидата

.....
.....
.....

Личностные качества кандидата, которые мне важны

.....
.....

Ценности моего кандидата

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Обобщаем портрет кандидата

Когда вы формируете усредненный портрет, задайте себе следующие вопросы:

- Какие навыки безоговорочно необходимы вашему идеальному кандидату?
- Что является мотивацией для идеального кандидата? Что идеальный кандидат ждет от своего рабочего окружения?
- Где и как ваш идеальный кандидат ищет работу? И ищет ли он ее вообще?

На этом этапе вам остается собрать все детали в один пазл.

Важно! вы составляете именно портрет, а не должностную инструкцию.

Представляйте живого человека и то, как он впишется в коллектив.

Главное - будьте реалистичны: убедитесь, что описанный человек действительно может существовать, а не является плодом вашей фантазии. Если слишком завысить требования, есть шанс вообще никого не найти.

УПРАЖНЕНИЕ

Мой идеальный кандидат – это

05

ПОИСК СОТРУДНИКА

ПОИСК СОТРУДНИКА

Когда начинать:

- Вы нашли свою нишу и хотите в ней развиваться. Вы обозначили стоимость своего продукта.
- Вы запустили и протестировали все системы.
- Вы понимаете, что не тяните, перегораете и вы один в своем проекте.

Самый простой способ привлекать новых сотрудников, которые будут близки вам по духу - заранее начать выстраивать свой бренд. Что для этого можно сделать?

Для начала завести страницу в соцсетях.

- Создавайте контекст, который интересен сотрудникам. Информируйте как вы работаете, чем вы отличаетесь. Делитесь событиями, которые у вас происходят.
- Интервью с текущими сотрудниками - что они у вас ценят, почему с вами классно работать.
- Говорите на языке кандидатов.
- Делайте профильные ивенты.

Выстроив свой бренд, вы заметите, что сотрудники сами будут искать и находить вас, дополнительно, это будет человек, которому сразу близка ваша философия.

Что пишем в вакансии?

Структура вакансии:

- Кто мы?
- Кого ищем?
- Зачем ищем?
- Что делать?
- Что должен уметь/знать кандидат?
- Что предлагаем?
- Контакты.

В вашем объявлении обязательно должны быть указаны:

- Кто вы такие и что вы делаете.
- Почему и зачем вы это делаете.
- Как вы это делаете (технологии).
- В чем суть проекта.
- Что делать в проекте (конкретика).
- Требования к экспертности кандидата.
- Что вы предлагаете.

- Кто у вас работает.
- Какие люди вам важны (Софт скиллс).

Заменяйте привычные банальные вещи, более широким описанием.

Например, дружный коллектив - молодые коллеги, которые в курсе современных трендов, любители пообщаться при помощи мемов (показываем, что в компании общение проходит на дружественной волне, без официоза).

Придумайте, как в вакансии можно отобразить нужные качества кандидата:

Например, написать вместо шаблонной ответственности, прописать - выполнение задач в срок.

Компетенции, которыми должен обладать удаленный сотрудник:

- Дисциплинированность.
- Ответственность.
- Этичность.
- Реальное видение своих возможностей (сколько часов в неделю может выделить).
- Сообразительность и самостоятельность.
- Готовность к регулярной и осмысленной отчетности. Уровень коммуникации.
- Грамотность.
- Совпадение по кругозору и интересам.
- Готовность решать сложные ситуации и брать ответственность за свои решения.

Что вы можете предложить кандидату:

- Оплата труда (учитывайте свою бюджет на 6 месяцев). Условия работы (полная ставка, половина, почасовая). Премиальные/бонусы.
- Возможности роста/карьера.
- Удаленная работа или частично удаленная.
- Можете обучить чему-то/дать возможность самообучаться. Быть частью команды и создавать уникальный продукт. Страхование здоровья.
- 1 день в месяц для обучения.
- Мероприятия 1 раз в месяц.

Не забывайте и про пункт - **Кандидаты сами рассказывают, чего они хотели бы**. Это вы сможете выяснить на собеседовании.

Составляем вакансию

- Структура продающей вакансии:
- Название вакансии. Оно должно быть информативным и сразу давать понять, чем человек должен заниматься.
- Информация о компании. Используйте не больше 3–5 небольших предложений, без лишней воды. Описывайте себя фактами.
- Геоположение. Если сотрудник нужен в офис, указывайте место сразу.
- Задачи и обязанности. Прописываем четко. Здесь лучше всего сразу все объяснять подробно, чтобы избежать лишних домыслов со стороны сотрудника. Если обязанностей выходит очень много, разбивайте их на блоки. Пишите честно, не скрывайте факты. Иначе вы рискуете быстро потерять сотрудника, когда он увидит, что придется делать то, что вы не упоминали.
- Требования. Тоже используем факты. Забудьте про банальные вещи, всем давно понятно, что никто не ищет на работу человека, проваливающего сроки и проекты. Знания - навыки и умения. Все помещаем в этот пункт.
- Условия. Пишем все, что вы готовы предложить.
- Призыв к действию. Здесь указываем как подать заявку на вакансию.

Важно писать объявление максимально честно. Не бойтесь распугать кандидатов, с вами останутся те, кто будет готов работать долго.

УПРАЖНЕНИЕ

Создайте наброски вакансии, используя структуру продающей вакансии

06

СОБЕСЕДОВАНИЕ

СОБЕСЕДОВАНИЕ

Общение во время собеседования и вообще с сотрудниками всегда строится на равных, партнерских отношениях.

При этом сотрудник четко понимаем субординацию и понимает, что вы здесь начальник.

Не забывайте проверять себя на адекватность в общении и напоминать себе, что вы не центр вселенной.

Важные моменты:

- Собеседование — это двухсторонний процесс, а не скрининг. Если обещаете ответить позже - ответьте!
- Сделайте краткий мейл, чтобы кандидат знал, на какой стадии процесс отбора персонала.
- В начале собеседования объясните кандидату цель и содержание разговора (Например, я расскажу вам о том, как работа строится у нас, а потом вы расскажете, как привыкли работать вы).
- Вы должны знать особенности своей команды и культуры, потому что бенефиты, как правило, похожи у всех, а ваша команда и культура главное, что отличает вас от остальных работодателей.
- Ваша задача выяснить у кандидата его способ мышления, принцип решения проблем, глубокое понимание задач.

На что обращать внимание во время собеседования:

- То, как общается человек. Его первое обращение. Тон общения.
- Задает ли человек вопросы предварительно что-то изучив о вашей компании.
- Как справляется с тестовым. Необходимо, чтобы оно было простое и максимально приближенно к действительности. Важно! Если для теста вы даете большой объем работы - предложите кандидату оплату.
- Умеет ли кандидат признавать проблемы и провалы. Его способность слышать доводы и аргументы.
- Укладывается ли кандидат в сроки (например, обещая выполнить тестовое задание, уложился ли к своему сроку). Предлагает ли решения задач.

Если вы чувствуете дискомфорт в общении с человеком, прислушивайтесь к себе. Первое впечатление важно, в дальнейшем ситуация может усугубиться.

Как тестировать кандидата на собеседовании:

- Давать задачи, которые можно решить, поискав инфо в интернете (самостоятельность и смекалка).
- Дать задание, которое имеет прямое отношение к деятельности.

Какие вопросы задавать кандидату?

Раскрывающие способность решать задачи и нести ответственность:

- За что конкретно вы несли ответственность на прошлой работе.
- Какие задачи вам нравится / не нравится делать.
- Какие провалы были у вас / у вашей команды, какие выводы вы сделали на их основе.
- Какие сложности у вас возникали, как вы с ними справлялись.
- Что у вас получается по-настоящему хорошо.
- Если кандидат говорит: Я не работал с такой задачей, мне ее не поручали. Следует спросить - А что ты делал, чтобы получить эту задачу. Помните, что власть не дают, власть берут.
- Ответственность (спрашивайте о прошлом опыте, как выходил из сложных ситуаций).
- Что делал, если происходил затык с задачей.

Раскрывающие способность взаимодействовать в команде:

- Как вам лучше работать одному или в команде? В какой команде вам хорошо работать (опишите). Обучали ли вы кого-то во время проектов?
- Что вы делаете, когда люди не понимают ваши объяснения? (Здесь важно следить за невербаликой во время ответа).
- Если вы понимаете, что человек рассказывая о проектах, постоянно говорит: “Мы. Мы сделали, мы работали”, задайте уточняющий вопрос - “Что конкретно делал ты в проекте”, чтобы понять роль кандидата в команде.

Ценностные вопросы, которые раскрывают ожидания сотрудника:

- Что вы хотите получить от (работы, проекта, руководителя)
- Что было бы лучшим в работе / проекте.
- Почему вы выбрали вашу существующую работу.
- Что для вас важно в работе, почему важно именно это.
- Вспомните, когда вы испытали особое удовольствие от работы. Что это было, почему было важно для вас.
- Если бы вам предложили быть CEO / менеджером, кем бы вы предпочли быть?
- Какое решение в вашей жизни вы считаете наиболее важным?

Вопросы, раскрывающие кандидата:

- Что вы собираетесь делать дальше?
- Какие новые знания хотите, для чего? Что будет, когда вы получите новые знания?
- Возможности и желание развиваться, есть ли уже опыт в этом?

Как сделать предложение о работе

Лучше всего сделать по телефону и в письменной форме.

Возможная структура э-маила:

- Приветствие и информирование приятной новости.
- Тип работы, офис или удаленно и основные задачи на данной роли.
- Какие условия и бонусы предлагаете.
- До какого числа ждете ответ.
- Возможность задать вопросы.

ДЛЯ ПОМЕТОК

07

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Грамотная организация работы — это главная задача руководителя. Как машина не сможет ехать нормально на двух колесах, так и не стоит надеяться, что, собрав хорошую команду, она сможет работать просто так.

Описание бизнес-процессов и почему это важно:

- Опишите от имени рассказчика свою работу. Например, приходит клиент, мы заполняем бриф и т. д., пропишите все шаги от и до.
- Описывайте шаги подробно и простым языком, как все должно происходить, если вас нет рядом.
- Пропишите структуру команды. Кто работает, кто за что отвечает.
- Создайте чек-листы, которые связывают процессы между собой. Кто что делает, в какие сроки, кому передает задачу дальше.
- Составьте должностные инструкции, чтобы каждый сотрудник понимал, за что и на каком этапе несет ответственность.

Создав описание бизнес-процессов, вы упростите себе жизнь. Когда все задачи прописаны, вы экономите свое время на обучении новичков и вас не будут отвлекать по каждому вопросу.

Какие документы вам могут понадобиться:

- Реестр продуктов, которые существуют в вашей компании. Реестр документов и скриптов.
- Реестр клиентов.
- Реестр служб/поставщиков.
- Принцип работы с клиентами.
- Планирование крупное и мелкое.
- Алгоритмы бизнес-процессов.
- Графики продаж / встреч с клиентами / выхода новых материалов. Текущие задачи, кто над ними работает и на какой стадии выполнение.
- Новые идеи и предложения по улучшению существующих процессов.
- Детализирование крупных задач.

Важно! Всегда делайте копию главных документов!

В первое время не углубляйтесь в “красоту документа”. Создавайте его так, как вы считаете правильным, в процессе работы документы оптимизируются и постепенно вы доведете их “до ума”.

СРОК ЗАДАЧИ	СТАТУС	ЗАДАЧА	ДЕТАЛИ	СОТРУДНИК

Пример оформления документа с текущими задачами.

Документ с текущими задачами несет в себе несколько смыслов:

- Все видят, кто за что отвечает.
- Все видят сроки и статус выполнения задач, где тормозятся процессы, у кого сколько задач, кто работает медленнее, а кто быстрее.
- Вы, как лидер, всегда “держите руку на пульсе”, можете скорректировать количество задач у своих сотрудников или, заметив проблему, провести беседу и выяснить, почему задача тормозиться.

Документ с текущими задачами — это ваше спокойствие за происходящее в фирме!

Важно приучить сотрудников сразу вносить изменения в документ с текущими задачами - выполнил - отметил.

Что контролирует лидер?

Срок, цель, ресурсы - три пункта, по которым проверяется работа команды. Контролировать надо эти три критерия, а не каждый шаг в работе команды.

Как вносить задачи в документ:

- Все задачи вносятся по мере возникновения в голове, затем структурируются, ставятся сроки, детали назначают ответственных. Задачи может ставить не только руководитель. Сотрудник может поставить задачу себе или своему помощнику.
- Ключевые сроки и (срок конечного продукта) темп всегда задает лидер!
- Рабочий процесс и сроки отчетов расписывает ответственный за задачу сотрудник.

УПРАЖНЕНИЕ

Опишите свой бизнес подробно и по шагам:

Пропишите, каких документов вам еще не хватает:

Сделайте общий документ с текущими задачами и начните его заполнять. Если у вас пока нет сотрудников, пропишите только свои текущие задачи.
Если у вас есть сотрудники, заполняйте документ с учетом их задач.

Введите за правило заполнять документ ежедневно.

Принципы мотивирующей организации работы.

- Сотрудники должны понимать смысл того, что они делают.
- Результат их работы должен быть значим для кого-то (клиент, руководитель и тд), понимая эту значимость, у сотрудника появляется чувство причастности к результату!!
- Мотивация повышается, когда результаты являются именными.

Scrum методология

Scrum — наиболее действенная и популярная методология управления проектами при разработки информационных систем и программного обеспечения. Однако она применима и в товарном бизнесе, и в бизнесе, который продает услуги, т. е. везде, где есть понятный конечный результат.

Планирование спринта

Спринт — быстрый рывок к финишной линии. Иными словами, короткая, энергичная и целенаправленная работа с четко поставленной целью.

Это конкретный отрезок времени, за который получится измеряемый результат:

- выпущен новый продукт,
- запущен сайт,
- запущена новая услуга,
- оформлен каталог товаров и т. д.

Один спринт = одна цель. Длительность спринта бывает разной: от 1 до 4 недель.

Scrum-команда, которая подбирается отдельно для каждого спринта, может даже не видеть весь проект в целом, но зато цель самого спринта им предельно ясна и, самое главное, досягаема.

ВСТРЕЧИ С КОМАНДОЙ

Если вы выбрали SCRUM методологию.

Ежедневные планерки.

Планерка должна занимать 15 минут, в ней участвует Scrum-команда (обычно около 5 человек).

Задача такого общения — ответить на 3 вопроса:

- Что я делал вчера, что помогло команде быстрее прийти к цели? Что я буду делать сегодня, что поможет команде быстрее прийти к цели?

- Какие у меня есть препятствия в виде проблем, нехватки ресурсов, людей и т.д.?
- Чтобы вся планерка заняла не более 15 минут, участники заранее готовят свои ответы на эти вопросы.

Еженедельные планерки.

Во время еженедельной планерки озвучиваются результаты за неделю.

Если вы успешно внедрите практику ежедневных созвонов, то еженедельные отчеты могут оказаться и не нужны вовсе.

В финале спринта команда проводит обсуждение и принимает решение, как улучшить будущий процесс работы:

- где можно сократить затраты времени,
- как эффективнее общаться, согласовывать и т. д.

Также в финале спринта проводится итоговая презентация для владельца продукта.
Им может быть клиент, руководитель или сам собственник бизнеса.

Для того, чтобы принципы scrum соблюдались, один из участников команды становится скрам-мастером, т. е. получает дополнительную обязанность следить, чтобы участники команды следовали методологии scrum.

Для внедрения скрам методологии в работу своей команды может потребоваться достаточно длительное время, но практика показывает, что команда, которая освоила скрам, работает более эффективно, чем до освоения этой методологии.

Митинги, летучки, собрания.

Как организовать online встречу:

- Используем удобную программу (скайп/зум).
- Запись звонка по желанию.
- Текущие задачи и важные документы должны быть у всех в быстром доступе.
- Внесение информации в online офис по ходу встречи (новые задачи, создание новых документов и т. д.).
- Если кто-то не может присутствовать, то обязательно предупредить заранее, дать всю необходимую информацию о своей работе заранее, обязательно посмотреть запись встречи, после записи дать отчет, добавить информацию - запись посмотрел, все понял / не понял / хочу добавить (это личная ответственность! Если сотрудник не явился и не предупредил - разбираем ситуацию лично с сотрудником. Online встреча — это для всех, точка.

- Во время собрания необходим ведущий (в первое время это может быть руководитель). Ведущий держит повестку дня, фокусирует итоги, фиксирует решения, возвращает фокус участников на главное.

По итогу встречи всегда фиксируются конкретные задачи, решения, сроки и ответственные за их исполнение.

Если вы не используете SCRUM.

Как часто устраивать встречи. Что обсуждать?

Еженедельная встреча (летучка) всей команды с ключевыми сотрудниками. Без лидера (по желанию)! 50–60 минут

- Что сделано на прошлой неделе.
- Какой план на этой неделе.
- Какие нужны ресурсы для выполнения.
- Идеи по оптимизации.
- Креативим.

Еженедельная встреча лидера и ключевых сотрудников. Обсуждение масштабных задач.

- План работ по отделу.
- Бюджет по отделу.
- Проработка по списку задач: статус выполнения, необходимые ресурсы, проблемы и способы решения.

Ежемесячная встреча всей команды с лидером (можно чаще, в зависимости от ситуации, важности проекта).

- План-факт (прошлый месяц). План на наступивший месяц.
- Самый полезный сотрудник месяца.
- Мозговой штурм.

Больший менеджмент будет наводить хаос. Сотрудники станут безответственны. Меньший менеджмент замедляет все процессы.

Руководитель должен знать!

Как хвалить и ругать сотрудника:

Запомните! И хвалить, и разбирать ошибки нужно при команде! Когда человека хвалишь прилюдно, а ругаешь наедине - человек начинает чувствовать себя приближенным. Сотрудник может начать давить других в коллективе. Когда при команде указывают ошибки, человек перестает косячить.

Правило - сначала говорим о хорошем, а потом, что нужно исправить, улучшить и КАКИМ способом (сразу даем четкую рекомендацию), говорим корректно.

Всегда нужно найти хоть немного хорошего, если вы хотите сохранить человека в команде.
Если вы не хотите сохранять человека в команде, можете говорить только негатив.

БОЛЬШЕ ОДНОГО РАЗА БЕСЕДЫ НЕ ПРОВОДИМ. ЕСЛИ НЕТ ИЗМЕНЕНИЙ, ЗНАЧИТ ЧЕЛОВЕК НЕ ЗАИНТЕРЕСОВАН В ИЗМЕНЕНИЯХ И РАБОТЕ НАД СОБОЙ!

Советы для руководителей:

- Давайте регулярную обратную связь. Позволяйте сотрудникам ощутить свою значимость, важность их проектов для компании.
- Ставьте цели вместе с подчиненными, тогда они вложат больше личной энергии в их достижение.
- Признавайте успехи сотрудников, успех без признания ведет к разочарованию (но не забывайте и про ошибки, должен быть баланс, иначе вы можете привести к тому, что сотрудник зазнается). Имейте прозрачные и четкие критерии, по которым оцениваете работу (система оплаты и т. д.).
- Ставьте задачи сотрудникам не только в зоне текущего развития, но и в зоне ближайшего развития. Обусловьте завышенную планку задания повышением уровня умений. Тогда в этом появится смысл для сотрудника.

Новички в команде:

- Продумайте план сопровождения новичков. Новичку должно быть комфортно, но без лишней опеки.
- Пропишите базовый план новичка и назначьте ментора, который понимает деятельность этого сотрудника. У ментора должен быть свой интерес к работе. Продумайте бонус для ментора.
- Давайте новичку задачи, с которыми он будет работать ежедневно, а не выдуманные задачи, на которых он должен только потренироваться.

У новичка должно быть описание процессов:

- Что делать, какие задачи выполнять.
- К кому обращаться с какими вопросами.
- Стоимости, зарплаты, бонусы и что и как нужно делать, чтобы получать больше.

Мотивируйте новичка задавать вопросы, способствуйте тому, чтобы ответить ему могли все (не отталкивали новичка).

Напоминание для вас:

- При трудоустройстве сотрудника фиксируйте, какие доступы вы ему даете.
- Создайте себе описание процесса введения новичка в команду, где будет описан весь процесс от и до (своего рода обходной лист, следуя которому вы не забудете о важных вещах.
- Здесь пригодиться описание бизнес-процессов, которые вы создали ранее. Передайте файлы новичку, чтобы он ознакомился и понимал как устроена работа.

Создание таких документов кажется бюрократией и тратой времени, но именно они облегчают жизнь руководителю.

Один раз создав фаил - описание рабочих задач, вы в дальнейшем экономите свое время, избавляясь от необходимости объяснять все снова и снова сотрудникам - новичкам.

УПРАЖНЕНИЕ

Опишите процесс введения новичка в команду.

Базовые задачи для новичка:

К кому обращаться за помощью (пропишите вопросы и контакты):

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ ONLINE СОБРАНИЙ

Типичные ошибки online встреч

При планировании собраний:

- Собираем встречу, когда вопрос можно решить иначе.
- Не направляем повестку или повестка дня размытая.
- Не прикрепляем к встрече вспомогательные материалы.
- Избыточное количество участников / не зовем тех, кто действительно нужен.
- Люди не понимают свою роль в собрании.
- Не учитываем разницу часовых поясов, загрузку календарей участников.

Во время собрания:

- Много времени уходит на технические вопросы.
- Нужные документы не всегда под рукой.
- Не следим за таймингом.
- Не придерживаемся повестки.
- Не используем возможности визуализации и вовлечения.
- Отвлекаемся на другие «более срочные» задачи.
- Не представляем участников и их роли.
- Не включаем камеру.

После встречи:

- Не фиксируем результаты.
- Описываем слишком много деталей.
- Не отслеживаем статус выполнения поставленных задач.
- Поставленные задачи не полные, не четкие.

Правило WWW

- WHAT - Что нужно сделать?
- WHO - Кто отвечает за результат?
- WHEN - Когда результат должен быть получен?

Вопросы, которые помогут не допускать ошибок

При подготовке:

- Зачем создаем meeting?
- Кого приглашаем к участию?
- Какова роль каждого из участников?
- Какие доп. материалы будут полезны?
- Какое время будет удобно каждому?

Во время встречи:

- Как заполнить паузу во время ожидания?
- Все ли участники знакомы?
- Какие инструменты визуализации используем?
- Укладываемся ли в тайминг?
- Все ли успели высказаться?

После встречи:

- Ключевые договоренности зафиксированы?
- Задачи, ответственные и сроки определены и согласованы?
- Нужно ли назначить следующую встречу?

Гибридные встречи

О чем нужно помнить:

- Протестируйте техническое оснащение.
- Говорите четче и громче.
- Высказывайтесь строго по одному.
- Вовлекайте удаленных участников вначале.

Важная памятка! Иногда лучше назначить 100% online встречу, даже если часть участников находится в офисе.

Online-этикет

- Говорите четко.
- Убедитесь в отсутствии технических неполадок.
- Выберите тихое место.
- Подключайтесь заранее.
- Включайте камеру.
- Представляйтесь, когда начинаете говорить.

Что нельзя делать:

- Не перекусывайте во время встречи.
- Не издавайте лишние звуки.
- Не говорите одновременно.
- Не отвлекайтесь на другие задачи.

Почему включенная камера важна:

- Визуальный компонент, невербальные знаки помогают лучше понимать друг друга.
- Люди реже отвлекаются, когда камера включена.
- Самодисциплина.

Простые правила:

- Смотрите в камеру, когда говорите
- Отключайте видимость своего изображения для себя
- Выберите оптимальное расстояние до лица
- Соответствующее освещение, фон

ДЛЯ ПОМЕТОК

08

АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКА

ГЛАВНЫЕ ПРАВИЛА АДАПТАЦИИ

Грамотный процесс адаптации, к сожалению, настроен не в каждой компании. Чаще всего, когда приходит новенький сотрудник, ему кое-как передают дела, если с коллективом повезло, то он находит поддержку у новых коллег, а если не очень повезло, то новичок вынужден помимо того, что изучает новые задачи еще и налаживать связь с коллегами. Это невероятная психологическая нагрузка, которую не все люди выдерживают и помочь ее преодолеть способен адаптация.

Именно адаптация поможет не только новичку быстрее влиться в работу, но и команде быстрее адаптироваться к работе с ним, а компанию в целом может избавить от текучки кадров.

Итак, еще раз - правильно проведенная адаптация имеет несколько целей:

- Помогает новому сотруднику быстрее адаптироваться к новой среде и влиться в организационную культуру, структуру и процессы компании. Это позволяет сотруднику чувствовать себя комфортно и уверенно в своей новой роли.
- Помогает новому сотруднику быстрее освоить ключевые задачи и обязанности своей должности. Он получает необходимые знания и навыки, чтобы стать более продуктивным и эффективным в своей работе.
- Установить связи и наладить общение с коллегами. Через адаптацию новый сотрудник знакомится с коллегами, руководителями и другими ключевыми сотрудниками компании. Это помогает ему установить полезные связи, развить командный дух и лучше понять динамику работы команды.
- Создает положительное впечатление у нового сотрудника о компании и его роли в ней. Это способствует удовлетворенности работой и повышает вероятность, что сотрудник останется в компании на долгосрочной основе.

В чем состоит задача руководителя

Именно руководитель должен наладить процесс адаптации в компании. Хорошая новость в том, что, однажды прописав все процессы, в дальнейшем адаптация сотрудника становится более простым и понятным процессом, в котором нет хаоса, вопросов и лишних действий со стороны сотрудников и конечно руководителя.

План адаптации

Любая адаптация должна состоять из вполне конкретных и определенных пунктов:

- Представление компании, ее миссии, ценностей и стратегии.
- Обзор структуры компании, процессов работы и внутренней политики.
- Погружение в задачи и обязанности, связанные с должностью.
- Обучение процессам, системам и инструментам работы.
- Знакомство с коллегами и ключевыми сотрудниками.
- Участие в проектах и задачах, чтобы сотрудник мог применить свои знания на практике.
- Регулярная обратная связь и оценка прогресса.
- Поддержка карьерного роста и развития навыков.

Адаптацию необходимо подстроить под себя и свою компанию, учитывая роль новичка и конечно подгоняя его под нужные вам сроки. Адаптация всегда должен быть структурированной, последовательной и охватывать необходимые компоненты, чтобы новый сотрудник успешно интегрировался и начал работать на полную мощность.

Как может выглядеть примерный план адаптации в течение 1 недели.

День 1: Вводные день.

- Приветствие нового сотрудника и представление его команде.
- Рассказ компании, ее истории, миссии, ценностях и стратегии.
- Знакомство с организационной структурой и ключевыми отделами / сотруднкиами.
- Предоставление информации о правилах, политиках и процедурах компании, возможно передача для самостоятельного изучения.
- Представление рабочего пространства, включая рабочее место, инструменты и доступа к необходимым для работы ресурсам.
- Подписание всех необходимых документов.

День 2: Детальное знакомство.

- Встреча с коллегами из отдела и других связанных отделов.
- Назначение ментора и обсуждение с ним плана работы на время испытательного срока.
- Обозначение ключевых точек контроля и КПИ на время испытательного срока.
- Обзор текущих проектов, в которые будет вовлечен новый сотрудник.

В этот день можно устроить небольшое неформальное собрание с командой, во время которого новичок сможет немного рассказать о себе. Но не заставляйте его отдуваться всю встречу, человек может испытывать стресс и задача этого собрания лишь сказать о себе пару слов и дальше провести обычный обед с командой.

День 3: Обучение и ознакомление с процессами.

- Обучение основным процессам и системам, необходимым для выполнения работы.
- Разъяснение процессов коммуникации внутри команды и с другими отделами и с клиентами.
- Ознакомление с инструментами и ресурсами, используемыми в работе.
- Выдача первых задач сотруднику и разбор его выполнения (важно отметить не только ошибки, но и правильность выполнения).

День 4 и далее: Погружение в проекты и задачи

- Предоставление задач или участия в текущих проектах и собраниях.
- Постоянная поддержка и наставничество со стороны ментора и других членов команды.
- Регулярные сессии обратной связи и обсуждение прогресса в работе. Планируйте их заранее.
- Обсуждение первоначальных результатов работы и оценка производительности.
- Составление плана развития сотрудника с учетом его целей и амбиций.
- Предоставление поддержки и ресурсов для самообучения и профессионального роста.

Я не рекомендую в первый же день сразу нагружать сотрудника-новичка задачами. Цель адаптацим – постепенный ввод коллеги в работу, без стресса.

Хорошей помощью в процессе адаптации станет разработанный обходной лист, который получает новичок и его ментор. В данном чек-листе сразу прописаны пункты о том, какие доступы должен получить новенький, какие знания и навыки продемонстрировать, а также даты регулярных встреч с ментором.

Не игнорируйте адаптацию, уделите налаживанию этого процесса всего один день, и вы увидите, насколько иначе будут относиться новенькие к вашей компании.

Пример обходного листа компании IT Camp, при трудоустройстве

Onboarding Check List

Employee Name			
Position			
Start date (dd/mm/yyyy)			
	Date	**Employee name**	**Signature**
Sign job agreement and all necessary documents	___/___/_____		
Assign accesses □ Mailing system □ JIRA □ Confluence □ Skype - working channel □ Skype – knowledge channel □ Client's chats □ Add to www.cv.lv □ Add payment card to LinkedIn profile	___/___/_____		
Send IT Camp Handbook for reading	___/___/_____		
Organize 3 meetings with candidates during the probation period (1 meeting per month)	___/___/_____		
Health Insurance after probation period	___/___/_____		

Add Tax record in EDS (Accountant approval)	___/___/_____		

Date: ___/___/_____ Employee Signature:_____

Пример обходного листа компании IT Camp, при увольнении

Leave Check List

Employee Name			
Position			
Leave date (dd/mm/yyyy)			
	Date	**Employee name**	**Signature**
Sign the termination agreement and all necessary documents	___/___/_____		
Cancel Health Insurance	___/___/_____		
Computer equipment returned and inspected	___/___/_____		
Remove accesses □ JIRA □ Confluence □ Mailing system (mails redirecting to:_____) □ Skype - working channel □ Skype – knowledge channel □ Client's chats □ www.cv.lv □ Payment card to LinkedIn profile	___/___/_____		
Organize Exit interview with the employee	___/___/_____		

Remove Tax record in EDS (Accountant approval)	___/___/_____		

Date: ___/___/_____ Employee Signature:_____

ДЛЯ ПОМЕТОК

09

ТИПЫ ЛИЧНОСТИ И МОТИВАЦИЯ

МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Мотив – это стимул, который заставляет человека совершать определенные действия. Сила стимула обладает влиянием на успех совершаемого действия

Главной задачей любого руководителя является “добиваться эффективной работы” и для этого ему нужно оказывать влияние на людей, чтобы они действовали определенным образом.

Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые будут мотивировать сотрудников выполнять работу качественнее и быстрее.
Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы, к которой привязан душой и телом, и испытывает радость.
Насильственным образом этого достичь нельзя.

Признание достижений и поощрение работников – непростой процесс, требующий учета количества и качества работы. Поэтому для руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых, причем к каждому требуется особый подход.

Материальная мотивация:

Под материальной мотивацией понимаются исключительно денежные выплаты (премии, надбавки, оплата сверхурочной работы, процент от продаж).

Нематериальная мотивация:

Стиль управления персоналом, в котором применяются различные, неденежные способы поощрения.

Как понять, что мотивирует моего сотрудника.

Мотив вознаграждение:

Человек делает что-либо ради получения конкретного вознаграждения в виде денег, привилегий.

Что мотивирует	Особенности работы	Хороший руководитель
Бонусы, премии, плата за стаж работы, повышение зп, сверхурочные.	Нравится: где больше платят или понятная система премирования.	Помогает заработать, не мешает делать деньги.
Карьерный рост: увеличение зп.	Не нравится: не справедливая оплата, потолок в зп.	

Социальный мотив:

Человек делает что-либо ради получения одобрения и принятия. Такие люди ищут подтверждение своей компетенции и ценности в глазах других. Мотивация выражается в чувстве долга перед группой, «не ударить в грязь лицом», оправдать доверие, что бы оценили.

Что мотивирует	Особенности работы	Хороший руководитель
Коллектив, работа в команде, поддержка, отдых вместе, фирма – семья.	Нравится: хороший коллектив с хорошим руководителем.	Поддерживающий, внимательный друг.
Карьерный рост: способ добиться большего призвания, статуса.	Не нравится: нет помощи, нет признания.	

Процессный мотив

Человек получает удовольствие от процесса. Этот мотив уходит корнями в желание ощущать себя источником изменений в окружающем мире, воплощаться в нем.

Что мотивирует	Особенности работы	Хороший руководитель
Свобода, удовольствие от задачи, профессионализм, разные проекты, творческие задачи и т. д.	Нравится: интересная работа, свободный график.	Гибкий руководитель, дает время подумать, поощряет новое, не дает несколько задач одновременно.
Карьерный рост: возможность решать более интересные задачи.	Не нравится: рутина, чтобы все время подгоняли.	

Идейный мотив:

Человек делает что-либо ради достижения совместных с компанией целей. Мотив появляется, когда цели цепляют и становятся его личными.

Что мотивирует	Особенности работы	Хороший руководитель
Когда компания "моя жизнь", любит ответственность, приходит в компанию надолго.	Нравится: вместе идти к великой цели, вместе принимать решения о будущем фирмы.	Друг, на равных, открытый, вовлеченный в дела компании, очень ответственный, привлекающий к принятию решений.
Карьерный рост: возможность больше влиять на жизнь компании.	Не нравится: невозможность участвовать в приятии решений, закрытость информации.	

Мотив достижения:

Человек делает что-либо ради подкрепления установленных им же самим стандартов компетентности. Мотив проявляется в стремлении к успеху

Что мотивирует	Особенности работы	Хороший руководитель
Результаты, достижения, самообучение, ступени развития, ответственность.	Нравится: где есть много ступеней, понятная цель, высокие требования к результату.	Бросающий вызов профессионал.
Карьерный рост: доказательство себе и окружающим, что он способен.	Не нравится: окружение непрофессионалов, отсутствие развития.	

Способы мотивации сотрудников:

- Персональная публичная похвала.
- Соревнования за звание лучшего сотрудника.
- Карьерная лестница, будущие перспективы.
- Обучение, повышение квалификации Поздравление с годовщиной в компании.
- Стильный офис.
- Корпоративы, поездки, проведение спортивных соревнований.
- Гибкий график.
- Дополнительный выходной.
- Свобода действий.
- Полис страхования здоровья.

Как определить тип мотивации у сотрудника?

Стоит просто начать слушать и слышать, что вам говорят сотрудники.

Как звучит вознагражденец?

- Можно ли получать больше?
- Какая зп у других вакансий, на следующей ступени?
- Что мне будет если…?

Как звучит социальный?

- Как организован досуг?
- Какие люди работают?
- Какие у вас требования ко мне как у руководителя?

Как звучит процессный?

- Какой график, насколько его можно изменить?
- Какие еще задачи помимо этих можно будет решить?
- Могу ли я параллельно заниматься интересующим меня направлением?

Как звучит идейный?

- Какие цели у вашей компании?
- Какие принципы работы в компании?

Как звучит достиженец?

- Какое обучение в компании?
- Как предусмотреть развитие в этой области?
- Какие критерии оценки результатов моей работы?

Помните, в разные жизненные ситуации мотивация может меняться, поэтому регулярно опрашивайте своих сотрудников о том, что их сейчас мотивирует.

10

ТОКСИЧНЫЙ КОЛЛЕКТИВ

ТОКСИЧНОСТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Модное выражение “Токсичность” — это про комплекс действий, из-за которых остальные чувствуют психологический дискомфорт. Токсичным может быть сотрудник, который отравляет всю жизнь коллективу, и руководитель.
Токсичность руководителя крайне губительна для всего коллектива, ведь именно он задает темп работы и мотивирует коллектив.

Как понять, что вы, как руководитель токсичны и отравляете свой коллектив?

Признаки токсичного руководителя:

- Деспотизм и постоянные упреки.
- Проявление неуважения и переход личных границ.
- Обесценивание достижений.
- Саркастические насмешки и скрытые оскорбления.
- Отсутствие поддержки, сотрудники всегда не очень хороши для вас.
- Тотальный контроль. Атмосфера недоверия или бесконечный тимбилдинг и эмоциональная накачка коллектива.

Что происходит с сотрудниками, если их начальник ядовит?

- Одни становятся циниками, без эмоций и с высокой стрессоустойчивостью.
- Другие, наоборот, впадают в роль жертвы, могут замкнуться, выгореть и в итоге полностью уйти из профессии.
- В целом коллектив становится безынициативным, люди стесняются высказывать свое мнение.

Как быстро распознать, в коллективе вас считают токсиком? **Наблюдайте!**

- Смотрите и слушайте, что сотрудники говорят о вас.
- Понаблюдайте за собой во время общения с сотрудниками.
- Проанализируйте, есть ли в коллективе напряжение (обычно это ощущается достаточно ярко).

Токсичный коллектив.

Не секрет, что окружение сильно влияет на работоспособность, продуктивность и самочувствие сотрудников.

Что происходит, когда у вас в компании "заводится" токсичный коллектив?

- В первую очередь начинается "текучка" кадров. Новые работники быстро покидают фирму, вакансии практически никогда не закрываются.
- Репутация компании начинает страдать, а как известно, восстановить ее очень сложно.
- К тому же в таком коллективе нарушаются все рабочие процессы, в проектах наступает путаница.

Дискомфортные, или как сейчас говорят — токсичные отношения в коллективе способны порой демотивировать любого.

Как распознать, что сотрудники "токсичны".

К сожалению, эта проблема не лежит на поверхности, и чтобы ее выявить, необходимо проявить наблюдательность.

Обратите внимание на:

- Сплетни и разговоры за спиной.
- Проскакивающие фразы в стиле: "Тебе еще повезло, что ты с нами работаешь", постоянный сарказм, агрессия, возможно, особо выраженная к кому-то из сотрудников.
- Драмы. Каждый новый проект сопровождается "спектаклем"
- В компании начались частые болезни, у сотрудников замечено нервное и депрессивное состояние.
- Отсутствие энтузиазма у работников

Как это вредит сотрудникам?

- Сотрудники должны быть постоянно начеку, следить за каждым словом и действием (напряг и истощение ресурса).
- Сотрудники напрягаются, чтобы понравиться окружающим и угадать, что они хотят. Это лишает уверенности, снижается самооценка.
- Сотрудник стараетесь зарекомендовать себя, проявить, берет все больше работы, больше устаёт и испытывает постоянный стресс.

Что делать дальше?

Коллектив становится токсичным из-за конкретных людей. Ваша задача выяснить, кто именно портит атмосферу в вашей компании и принять соответствующие решения.

Я не рекомендую затягивать с выявлением данной проблемы, потому что каждый день работы токсичного коллектива вредит не только вашим сотрудникам, но и вашей компании.

На что еще обратить внимание, чтобы предотвратить появление токсичности:

- Бизнес-процессы. Если процессы не настроены, реально мешают работе, постоянно вводятся новые правила, много времени проходит бесполезно, руководитель не управляет ситуацией, а коллеги спихивают друг на друга задачи — это признак, что коллектив уходит в токсичность. Пока не решите проблемы с процессом, работа будет становиться токсичным пространством.
- Руководитель. Если для него важен тотальный контроль, он следит за каждым шагом, если он постоянно ругает сотрудников, унижает и обесценивает, манипулирует, уверен только в своём мнении — это признаки токсичного руководителя, который потянет за собой коллектив.
- Коллеги. Если в коллективе зависть, сплетни, ложь, культ жалоб, поощрение приспособленчества, неуважение, тяжелая нездоровая атмосфера, это не просто звоночек, а сигнал сирены о том, что в коллективе расцветет токсичность.

11

УВОЛЬНЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

УВОЛЬНЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Увольнение может происходить с двух сторон - увольняете вы или сотрудник увольняется сам. И в той в другой ситуации, работодатель часто чувствует психологический дискомфорт.

Если сотрудник решил уволиться:

В этой ситуации, главное помнить, что сотрудники на всю жизнь — это миф. Даже если вы вложили в обучение сотрудника деньги и время, вспомните, что все вами вложенное уже окупилось в момент работы. Не стоит винить человека за его желание уйти в другое место.

Причин увольнения может быть много, это могут быть личные мотивы, но чаще всего это ситуации, на которые можно повлиять, если своевременно их заметить.

Например:

- Оплата труда.
- Переработки и отсутствие баланса.
- Отсутствие карьерного роста и признания в целом.
- Однообразие и отсутствие возможности развития.
- Плохие отношения с коллегами / руководством.
- Чрезмерный контроль и минимум независимости.

Тревожными звонками могут стать:

- Постоянная апатия на работе.
- Затягивание сроков сдачи проекта, отсутствие энтузиазма. Потеря инициативы (особенно если раньше сотрудник был активен). Угасание и выгорание.
- Нежелание принимать новинки и принятие всего нового с сарказмом.
- Игнорирование корпоративных мероприятий.
- Активное изучение новых сфер, получение навыков, не нужных на текущей должности.
- Уход из коллектива людей, с которыми сотрудник имел близкие отношения, уход “ключевых” специалистов.
- Активное ведение LinkedIn профиля.
- Невозможность карьерного роста на текущем месте.

Если игнорировать эти признаки, то много вероятно в скором времени попрощаться с сотрудником.

Потеря мотивации:

Чаще всего сотрудники увольняются, когда теряют мотивацию к работе и как правило, руководители не пытаются исправить ситуацию или пытаются не замечать перемен в действиях сотрудников.

Что или кто может стать главным убийцей внутренней мотивации? Конечно, непосредственный руководитель. Тот, кто требует от своих подчиненных быстрой, слаженной и продуктивной работы, должен сам соответствовать этим требованиям. И именно от его действий, знаний, постановки задач и коммуникации зависит, как быстро процесс мотивации пойдет на спад.

Что еще может убить мотивацию сотрудника:

- Отсутствие четкой стратегии и целей у компании — сотрудник не понимает ради чего он прикладывает свои усилия.
- Неоправданные надежды нового сотрудника, если работодатель приукрашивает информацию о себе на собеседовании.
- Нездоровая психологическая атмосфера в коллективе.
- Отсутствие корпоративной культуры.
- Игнорирование инициатив или их формальное восприятие.
- Отсутствие личного и профессионального роста.

Что поможет в работе с внутренней мотивацией:

- Чистая, прозрачная компания. Не скрывайте изменения от сотрудников. Они все равно все узнают, но уже увидят эти изменения в негативном свете.
- Чёткость в постановке целей. Никакой размытости и двусмысленности.
- Свобода действий у сотрудников. Не нужно ставить четкие границы и указывать путь. Ответственный сотрудник сам всё сделает и в нужный срок.
- Озвучивание успехов сотрудника. Он должен знать, что не просто так просиживает штаны.

Не манипулируйте сотрудниками — не играйте на их чувствах. Сотрудники должны быть участниками работы добровольно и получать от этого выгоду для себя, а не из чувства страха, неуверенности и т. д. (такие сотрудники не продуктивны).

Если все-таки, сотрудник решил покинуть вас, не обижайтесь и не обижайте его перед уходом. Постарайтесь сохранить дружественные отношения, создайте заинтересованность в сотруднике, чтобы показать, что вы всегда рады видеть его снова. Жизнь большая и вы никогда не знаете, как она повернется.

Перед тем, как вы попрощаетесь с сотрудником, рекомендую провести с ним exit-интервью. Это поможет вам получить от сотрудника честную обратную связь о работе в компании и дополнительно покажет сотруднику, что в компании его будут рады видеть вновь.

Вопросы, которые можно задать на exit-интервью

- Нравились ли вам ваши задачи?
- Насколько вы были довольны рабочим местом, техническим оснащением и т. д.?
- Насколько вы довольны взаимодействием с руководством? Насколько вам было комфортно работать в команде? Какая атмосфера в команде?
- Какие у вас карьерные цели? Удалось ли приблизиться к ним?
- Оценка конкретных предложений работодателя: какими бенефитами пользовались, соответствовали ли они ожиданиям?
- Насколько работа соответствовала ожиданиям, которые были на момент прихода в компанию?
- Отношение к работодателю: порекомендовали ли бы вы компанию друзьям?
- Как можно было бы более эффективно организовать вашу работу?

Как понять, что пришла пора уволить сотрудника:

- Рабочие правила постоянно нарушаются.
- Все разговоры, которые вы проводили, не были услышаны. Сотрудник продолжает делать по-своему даже после того, как вы несколько раз поднимали этот вопрос.
- Вы заметили, что в отсутствие сотрудника, остальная команда всегда работает лучше и продуктивнее.
- Сотрудник апатичен. При работе с клиентами он не заинтересован в результате. Работа ему безразлична.
- Сплетни и интриги. Сотрудник специально создает вокруг себя драму.
- Серьезные нарушения. Здесь речь идет о пунктах, которые были прописаны в договоре.

При нарушении не может быть других разговоров - только увольнение.

Быть лидером — это не значит быть хорошим для всех. Ваш статус обязывает принимать и непопулярные решения, если они повлекут за собой улучшение работы во всей компании.
Часто увольнение сотрудника может улучшить работу всех, что увеличит прибыль вашей компании.

Важное правило для вас!

Даже если сотрудник вел себя отвратительно, вы должны выключить эмоции и личное отношение к человеку.
Критикуем не сотрудника, а его работу.
Остаемся профессионалом до конца и в любом варианте развития событий.

Как увольнять сотрудника:

- Увольнение не должно быть неожиданностью. Сотрудник давно должен знать, что такой исход для него вероятен, если он не изменит свое поведение.
- Действуйте быстро. Разговор не должен занимать более 10 минут. Не проводите разговор в холодном и отрешенном тоне. Поблагодарите сотрудника за работу, подчеркните его вклад в развитие компании.
- Об увольнении сообщайте в конце рабочего дня, иначе сотрудник проведет весь день в негативных мыслях, жалуясь коллегам. Сразу подготовьте все документы и помните, что ваше решение не обсуждается.
- Во время разговора детально изложите план передачи дел. Ваш разговор должен быть профессиональным и лаконичным. Никаких эмоций и перехода на личности.

Никогда не вините себя за произошедшее. Работа — это сотрудничество двух сторон.

Если сотрудник знал о возможных последствиях, он сам нес за них ответственность, поэтому брать на себя ответственность за произошедшее - означает слишком большую самоуверенность в том, что вы можете принимать решения за других людей.

ДЛЯ ПОМЕТОК

12

ВЫГОРАНИЕ

ВЫГОРАНИЕ

В мае 2019 года ВОЗ описала признаки синдрома эмоционального выгорания. Его определяют как «чувство истощения энергии, увеличение умственной дистанции от работы, циничное или негативное отношение к работе, а также падение профессиональной производительности».

Выгорают обычно лучшие. Те, кто стремиться давать большие результаты. Часто то, что мы называем профессиональным выгоранием, на самом деле является обычной рабочей усталостью, вызванной неудовлетворенностью результатами работы, длительным отсутствием отдыха. Лечится это быстро, достаточно дать сотруднику хотя бы неделю полноценного отдыха.

Выгорание — это особое психическое состояние, при котором человек начинает цинично относиться к работе, получать меньше удовлетворения и ощущать собственную несостоятельность. Выгорание как депрессия, но затрагивает только работу. Из-за негативных эмоций, усталости и отсутствия удовольствия у работников снижается производительность труда. Они начинают халатно относиться к обязанностям, не выполняют план, срываются на коллегах.

Что приводит к выгоранию:

- Размытые задачи.
- Пустые задачи.
- Частая смена направлений, в отсутствии логики.
- Расхождение личных ценностей и ценностей компании. Большой хапок.
- Внутренний перфекционизм.
- Неинтересные задачи.
- Большое количество задач.

Симптомы могут быть различными в зависимости от места работы, психотипа человека и других факторов. Но если вы или ваши работники сталкиваетесь хотя бы с тремя симптомами из перечисленных ниже, это повод задуматься о том, есть ли у вас профессиональное выгорание.

Признаки выгорания:

- Неуверенность в себе и чувство страха перед новыми задачами — рутинными или из другой сферы деятельности. Негативные мысли о работе, нежелание идти на нее по утрам и стремление уйти пораньше.
- Нежелание заниматься рабочими задачами в течение дня, попытки подольше пообедать, поиграть на ПК, заняться чем-то другим.
- Перманентная установка на будущее о том, что что бы ни сделал, лучше не будет.
- Ощущение монотонности, рутинности действий, отсутствия новизны в рабочих процессах.
- Ухудшение общего эмоционального состояния: раздражительность, апатия, замкнутость.

- Неприязнь к рабочему окружению, коллегам, рабочему месту, отдаление от коллектива.
- Физические нарушения — головные боли, сонливость или бессонница, вялость, нарушения в работе ЖКТ.

Нужно оценивать состояние работников комплексно и замечать любые мелочи — чем занимается сотрудник на работе, нужен ли ему отдых, как он ведет себя в коллективе.

Главная проблема заключается в том, что никакому руководителю не придет в голову идея о выгорании, когда сотрудник активен и рьяно берется за работу. Человек ведет себя как отличный работник и показывает хорошие результаты.

Думать обычно начинают, когда начинается последний этап выгорания. Сотрудник теряет интерес, закрывается в своей собственной раковине, ограничивает общение с клиентами. Всегда помните, проблему проще предотвратить, чем решать.

Стадии выгорания.

1 стадия: Идеализм и чрезмерность.

Начинается все с того, что сотрудник стремиться доказать свою значимость и удовлетворить свои амбиции. Человек начинает много и эффективно работать. Человек начинает жертвовать своими интересами в пользу работы. Работает допоздна, по выходным. Некая эйфория от работы, повышенная работоспособность. Это самая важная стадия, за которой всегда следует спад. Именно на ней нужно "перехватить" сотрудника.

2 стадия: Истощение.

Результат достигается через сомнения, прокрастинацию, проблемы с фокусировкой внимания, появляется психосоматика.

3 стадия: Потеря цели и цинизм.

Проблемы с желанием и радостью от результата, когнитивная гибкость почти отсутствует, нет эмпатии, цинизм. Человек замыкается в себе. Он не только перестает общаться с коллегами на работе, не участвует в разговорах в курилке или за чашкой кофе, взаимодействие сокращается и за пределами офиса. Изменения в поведении, заметные окружающим. Поведение человека на данном этапе можно охарактеризовать фразой “как будто подменили”.

Например, ранее всегда собранный сотрудник становится вдруг рассеянным.

4 стадия: Отвращение и депрессия.

Сил нет, желания нет. Работу человек выполняет, но не видит в ней смысла. Появляется внутренняя пустота, за которой следует депрессия.

Как спасать сотрудников.

1. Разговор.

Первое, что нужно сделать – это поговорить исключительно в позитивном ключе: «То, что ты делаешь просто замечательно.». Тут не помешают некоторые преувеличения. Важно получить от него обратную связь. Чтобы он нарисовал картинку, которую он видит своими глазами. Если человек стоит на пути профессионального выгорания, то эта картинка будет гипертрофированно субъективной. На этом этапе важно дать ему выговориться.

2. Отпуск.

С такого сотрудника надо снять все нагрузки, вывести его из всех проектов, так что заранее продумайте, какими силами и ресурсами вы его замените, и отправить в продолжительный, 3–4 недели, отпуск, пусть даже принудительно. Учтите, что сказать человеку напрямую «Ты сгораешь на работе» нельзя, в большинстве случаем это усугубит ситуацию. Поэтому и предоставляемый отпуск должен быть преподнесен как награда за отличную работу.

3. Смена обстановки.

Самое важное сейчас для человека – сменить обстановку. Поэтому полный запрет на встречу с коллегами, на телефонные звонки, корпоративную почту и т. д.

4. Семья.

Личное окружение играет большую роль в процессе восстановления. Семья и близкие всегда быстрее замечают перемены в поведении.

Поэтому советую:

- Во-первых, руководителям иметь под рукой прямые контакты близких родственников своих сотрудников.
- Во-вторых, прежде чем отправить человека в отпуск, надо убедиться, что дома ему будет лучше.

Если человек уйдет дома в стресс, ситуация может только усугубиться. И мы перестанем ее контролировать.

Как избежать выгорания.

- Равномерно распределяйте нагрузку так, чтобы она была примерно одинакова у всех работников: если нагрузить одного больше других, он может быстро выгореть.
- Переключайте внимание между разными видами деятельности — давайте работникам разноплановые задачи, например, чередуйте задачи, требующие креатива, и рутинные.
- Давайте людям отдыхать — следите за графиком отпусков, введите нормальный обеденный перерыв, старайтесь не задерживать сотрудников после рабочего дня и не давать работу на дом, а в случае переработок — достойно компенсируйте затраченное время.
- Создайте комфортную атмосферу в офисе или на производстве — установите кондиционеры, поставьте кулеры и кофемашину, купите удобные стулья и столы, своевременно делайте ремонт.
- Заинтересуйте работников чем-то новым: например, предложите всем поехать на рыбалку или сыграть в страйкбол, это поможет не только предупредить выгорание, но и сплотить коллектив.
- Мотивируйте, а не ругайте — введите KPI и премируйте за перевыполнение плана, а в случае неудачи не ругайте и не штрафуйте, а разберитесь, почему так произошло, и помогите работнику преодолеть отставание.
- Проводите опросы, которые бы выявляли выгорание работников, и помогайте тем, кто близок к нему — переведите на другую должность или используйте советы, приведенные выше.

Пока следите за своими сотрудниками, не забывайте и о себе.

Отдыхайте, автоматизируйте процессы управления, проводите время с семьей.

- Измерить уровень энергии можно с помощью приложение Welltory.
- Приложение для активации работы нейронов Norbu.
- Успокоиться и восстановить силы с приложением Meditopia.

УПРАЖНЕНИЕ

Пройдите тест, чтобы определить есть ли у вас выгорание. За каждый ответ «Да» начислите себе 0 баллов, за каждый ответ «Нет» — 1 балл.

Вы идете на работу с удовольствием?_____

Вы занимаетесь регулярно спортом/ физическими нагрузками?_____

Есть ли у вас возможности для карьерного роста/профессионального развития? _____

Удовлетворены ли вы заработной платой?_____

У вас хорошие отношения с коллегами?_____

Замечает ли начальство ваши успехи?_____

Вы отдыхаете реже, чем раз в полгода?_____

Вы часто болеете?_____

В конце каждого рабочего дня вы чувствуете себя очень усталым?_____

Вы ежедневно спите не менее 8 часов?_____

Результаты

Если вы набрали от 0 до 3 баллов, особых причин для беспокойства нет. Но постарайтесь сделать свое рабочее место более комфортным и не забывайте бывать на свежем воздухе.

Если вы набрали от 4 до 7 баллов, у вас явные симптомы переутомления. По возможности, включите в свой график нетяжелые спортивные занятия, и спите ночью не менее 8 часов. Возможно, вы просто очень давно не были в отпуске.

Если вы набрали от 8 до 10 баллов, есть серьезный риск профессионального выгорания.

13

ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ

КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И МИССИЯ

Ценности компании – это фундамент, на котором строится бизнес.

Это главные принципы, которые используются при общении с другими компаниями, клиентами и сотрудниками. После составления в виде списка, такие ценности должны быть:

- твердыми и непоколебимыми — это ультиматумом, а не предложение.
- Установленные компанией ценности — это не просто свод правил, а инструменты, которые применяются на практике.
- Если организация не придерживается своих же убеждений, это всегда замечают потребители, что приводит к потере доверия и снижению уровня продаж.
- Если организация не придерживается своих же правил, моральный дух сотрудников может оказаться подорванным, что скажется и на качестве и результатах работы.

Примеры ценностей в Латвийских компаниях:

- LMT - увлечённость, развитие, сотрудничество.
- Tele2 - бесстрашие, открытость, гибкость, снижение расходов, надежность.
- Bite - забота о людях, креативность, страсть к успеху, командная работа, совершенство во всем.

Ценности помогают создать именно такой коллектив, о котором вы мечтаете.

Миссия.

Миссия — это больше, чем просто цель компании. Это посыл всему миру. В основу миссии заложены долгосрочные цели. Это философия и главное предназначение деятельности компании. Миссию доносят с помощью ценностей, принципов и действий.

Примеры миссии в некоторых компаниях:

- LMT - Сформировать в Латвии среду связи, где путь от "думай" до "делай" становится все короче.
- Google - Упорядочить всю информацию в мире и сделать ее доступной каждому.
- IKEA - Улучшение повседневной жизни каждого.

Как создать миссию.

Создание скелета миссии:

- Цель функционирования нашей компании?
- Область деятельности нашей компании?
- Философия нашей компании?
- Методы достижения поставленных целей?
- Методы взаимодействия компании с обществом?
- Что мы хотим показать своим существованием?
- Почему и каким путём мы сможем это сделать?
- Какой результат мы хотим достичь?

Проверка миссии по 6 критериям:

- Удовлетворенность покупателя. Потребители любят чувствовать заботу о себе. И вы должны донести до клиента, как именно ваша компания влияет на изменение его жизни в лучшую сторону;
- Уникальность. В миссии вы должны донести своё отличие от конкурентов;
- Преимущества и ценности компании. Преимущества вашей компании перед конкурентами и основные ценности, которые транслирует Ваша компания;
- Правдивость. Если вы делаете самые дешевые товары, а при этом заявляете, что это лучшие товары, то лучше этого не делать;
- Прозрачность. Донесение миссии должно быть четким, правдивым и легким. Слова и предложения должны быть такими простыми;
- Запоминаемость. Легкая и короткая миссия легко запоминается. Именно поэтому мы так легко запоминаем короткие слоганы, которые крутятся в рекламе.

Вашу идею люди должны понимать сразу, она должна быть лёгкой. Если миссию придется расшифровывать — это плохой вариант. Надо думать дальше.

Важность миссии и ценностей.

Какие преимущества дает Миссия в связке с Ценностями?

- Сплочение коллектива, формирование командной культуры.
- Мощная нематериальная мотивация: спасает собственника от выгорания и стимулирует сотрудников на трудовые свершения.
- Повышение вовлеченности и ответственности сотрудников.
- Рост производительности труда.
- Основа для разработки стратегии развития компании.

Как транслируются ценности:

- Через стратегию развития.
- Через действия (давать пример поведением).
- Через систему мотивации сотрудников(поощрения).
- Через принципы принятия решений и основания для всех “да” и “нет”.
- Через личный бренд лидера.
- Через бренд компании.

Цель внедрения Миссии и Ценностей - реальное позитивное влияние на развитие компании.

Используя миссию, владельцы бизнеса объединяют команду, повышают ответственность, запускают непрерывный процесс улучшения бизнеса. Находят мотивацию двигаться дальше. В итоге масштабируя бизнес.

Помните, написать миссию и ценности недостаточно. Их нужно еще и внедрить. Ваша задача буквально пропитать всю вашу компанию и бизнес-процессы новыми правилами - только в этом случае они будут работать на вас.

УПРАЖНЕНИЕ

Продумайте миссию своей компании, используя "скелет" миссии

Цель функционирования компании?

.....
.....
.....
.....

Область деятельности компании?

.....
.....
.....
.....

Философия компании?

.....
.....
.....

Методы достижения поставленных целей?

.....
.....
.....

Методы взаимодействия компании с обществом?

.....
.....
.....

Что мы хотим показать своим существованием?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Почему и каким путём мы сможем это сделать?

.....
.....
.....
.....
.....

Какой результат мы хотим достичь?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ИЕРАРХИЯ В КОМАНДЕ

Принцип здоровой иерархии.

- Иерархия — это способ поощрения к росту.
- Основания для иерархического роста - цифровые и другие задокументированные показатели. Это могут быть результаты продаж, количество сделок, завершенных проектов и т. д.

Задача лидера осознать иерархию, но контролировать ее. Ваши сотрудники равны по своим правам, и вы должны следить за тем, чтобы они не присваивали себе право ущемлять кого-то, кто ниже в сложившейся системе иерархии. Иерархия для сотрудников - в первую очередь личная мотивация быть лучшим.

Иерархия присутствует как в офлайн, так и в онлайн команде. Разница в том, что в онлайн команде она не формальна и не так заметна, как в команде офлайн.

Принципы развития сотрудников в команде:

- Каждый сотрудник сам отвечает за свое развитие, но вы должны стимулировать их на саморазвитие.
- В команде у всех должно быть понимание, кто и как развивается у кого какие планы, кто к чему стремится, кто чему учится. Для этого раз в месяц можно собираться на неформальное собрание и делиться новыми знаниями и планами о дальнейшем развитии.
- Развитие сотрудников должно происходить под задачи команды или компании. Изучение новой информации, для достижения лучших результатов в текущей работе.
- Лидер не исключение, и он тоже должен делиться своими стратегиями развития.

УПРАЖНЕНИЕ

Составьте план своего развития.

Навыки, которые я хочу получить:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Книги, которые я прочитаю:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Курсы, которые я пройду:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

14

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала, или оценка производительности сотрудников, — это процесс, в рамках которого руководитель или команда проводят анализ работы сотрудника, оценивают его достижения и деятельность за определенный период времени.

Цель перформанс ревью состоит в том, чтобы предоставить обратную связь сотруднику относительно его производительности, определить его сильные и слабые стороны, и создать план развития для улучшения работы.

Аспекты, которые должен учитывать руководитель:

- Перед проведением оценки производительности важно определить цели и ожидания для каждого сотрудника. Это поможет как сотруднику и руководителю понять, чего они должны достичь и на чем стоит сосредоточиться.
- Следует собрать достаточное количество информации о производительности сотрудника. Это может включать данные о выполнении задач, результаты проектов, метрики работы и обратную связь от коллег и клиентов.
- Важным аспектом перформанс ревью является обратная связь. Руководитель должен дать сотруднику результаты оценки и обсудить его достижения, сильные стороны и области, требующие улучшения. Обратная связь должна быть конструктивной, объективной и основанной на фактах.
- После обсуждения результатов оценки производительности, руководитель и сотрудник должны совместно разработать план дальнейшего развития. Этот план может включать цели для будущего периода, рекомендации по развитию навыков и областей для улучшения работы.
- Перформанс ревью должно проводиться регулярно, например, ежегодно или полугодовое. Регулярные оценки помогают отслеживать прогресс сотрудников и корректировать его при необходимости.

Перформанс ревью всегда основывается на рабочих критериях, справедлив и прозрачен. Критерии оценки должны быть заранее известны сотруднику. Перформанс ревью не проводят за спиной сотрудника, потому что его цель – дать сотруднику точку роста и следить за ее достижением.

Зачем оценка персонала руководителю.

Оценка персонала помогает принимать правильные решения в отношении своих сотрудников. Если вы держите руку на пульсе их работы и выполнения КПИ, то вы намного легче сможете принять решение о выплате бонуса или увольнении.

Методов оценки персонала очень много и выбирать вы можете именно тот, который считаете удобным для себя.

Чаще всего используют:

Оценка 180 градусов - метод в котором сотрудник сам оценивает свою работу и руководитель оценивает работу сотрудника.

Оценка 360 градусов – методе, в котором сотрудник сам оценивает свою работу, подчиненные и коллеги сотрудника оценивают его работу и сам руководитель оценивает работу сотрудника.

Метод оценки 360.

Данный метод оценки является более полным, так как позволяет оценить сотрудника более широко благодаря тому, что включает в себя комментарии и оценки от коллег.

Какие еще преимущества у этого метода оценки:

- Обратная связь от разных сторон, таких как непосредственные руководители, коллеги, подчиненные и клиенты. Это помогает получить более объективную и всестороннюю оценку работы сотрудника.
- Более полное представление сотрудника о его производительности. Это позволяет ему лучше понять свои сильные и слабые стороны, а также определить области для развития.
- Стимуляция развития межличностных навыков и улучшения коммуникации. Сотруднику предоставляется обратная связь о его способности сотрудничать, работать в команде, вести и взаимодействовать с другими людьми.
- Развитие культуры обратной связи в организации. Она подчеркивает важность взаимной оценки и улучшения работы через обратную связь, способствуя развитию внутренней коммуникации.

Что включает в себя подготовка к оценке персонала:

- Рассказываем команде, что это и для чего нужно. Назначаем дату. Особенно важно это сделать, если перформанс ревью вы ни разу не проводили.
- Подготовьте критерии оценки. Что вы будете оценивать. Расскажите о них команде.
- Подготовьте сотрудника к встрече. За час до встречи предоставьте ему его результаты.
- Проводя оценку 360, все сотрудники должны знать, что именно они оценивают и что их оценка имеет значение. Лучше всего создавать анкеты, с четкими вопросами или даже опрос с вариантами ответа, чтобы избежать недопониманий.
- После оценки персонала у каждого сотрудника должно остаться понимание - что от него ждут и что ему делать, для достижения своих целей в будущем.

Пример оценочного листа компании IT Camp

Три важнейших достижения и урока в работе за прошедший год

Три самых сложных проекта в работе за прошедший год
Три самые сложные задачи в текущей работе
Постановка целей на следующий год

Собственные цели карьерного развития:	**Способ их достижения**	**Измеримость**

Цели, установленные руководителем:	**Способ их достижения**	**Измеримость**

Обратная связь от руководителя

Обратная связь руководителю

Общие предложения по улучшению работы в проектах по маркетингу

Что можно изменить с процессе ведения проекта	**Методы достижения результата**

ДЛЯ ПОМЕТОК