

Разумное руководство Навыки управления

Программа курса для руководителей



Блок 1 Я — руководитель

«Как мне стать руководителем,
который действительно умеет
управлять?»»

Организационный модуль

Знакомство с курсом, форматом обучения,
логикой программы и результатами, которые
руководитель сможет получить

1 Управление Самоуправление



1.1 Кто такой руководитель?

Что на самом деле означает управлять людьми

Чем руководитель отличается от хорошего специалиста и исполнителя

1.2 Управлять или делать самому?

Почему руководитель постепенно превращается в главного исполнителя и как выйти из операционки

1.3 Руководитель начинается с себя

Самоуправление, личная ответственность, управленческая позиция и внутренние опоры руководителя



2 Управление по критериям

2.1 Что такое управление по критериям

Как перейти от субъективного «мне кажется» к понятным критериям работы

2.2 Как ставить задачу

Что должен понять сотрудник, когда получает задачу: результат, сроки, критерии и ответственность

Делегирование и результат

2.3 Делегирование Как передавать задачи и ответственность

Как выбрать сотрудника для делегирования, правильно поставить задачу, определить границы ответственности и договориться о контроле

Как делегировать так, чтобы сотрудник становился самостоятельнее, а руководитель освобождался от операционной работы



2.4 Критерии хорошего результата

Как определить, что задача выполнена хорошо, а не просто «сделана»



Контроль и обратная связь

2.5 Контроль по критериям Обратная связь по результату

Как контролировать результат, не превращаясь в руководителя,
который постоянно стоит над душой

Как разговаривать с сотрудником о выполненной работе:
конкретно, спокойно и по делу

3 Управление персоналом

Работа с «неформатом» и «звёздами»

- **3.1 Почему сотрудник становится «неформатом»**

Что происходит, когда человек не вписывается в привычную систему руководителя



- **3.2 Неформат: проблема или потенциал?**

Как понять, когда сотрудника действительно нужно корректировать, а когда руководитель просто не умеет использовать его особенности

Работа со «звёздами» и сложный разговор

3.3 Как работать с «неформатом»

Управленческие инструменты,
границы, критерии и разговор
с сотрудником

3.4 Сотрудник-звезда Как управлять звездой

Кто такой «звёздный» сотрудник
и почему сильным сотрудником тоже
нужно правильно управлять

Свобода, ответственность,
требования, развитие и границы

3.5 Разговор с сильным сотрудником

Как сохранить ценного человека
и при этом не позволить ему разрушать
командные правила



Блок 2 **Люди — команда**

«Как именно мне управлять и мотивировать
вот этого конкретного человека?»

«Как превратить разных людей в сильную команду,
не пытаясь сделать их одинаковыми?»

4 Управление персоналом

Разница поколений

Поколения → какие ценности и особенности могут быть характерны для поколения

4.1 Теория поколений в управлении

Почему сотрудники разных поколений по-разному относятся к работе, руководителю, деньгам, развитию и ответственности

Поколения X, Y, Z

4.2 Поколение X

Особенности поведения,
ценности, сильные
стороны и мотивация

4.3 Поколение Y

Развитие, смысл,
вовлечённость, обратная
связь и особенности
управления

4.4 Поколение Z

Как работать с новым
поколением сотрудников:
интерес, динамика,
свобода, понятные задачи
и обратная связь

4.5 Как управлять смешанной командой

Как учитывать разницу поколений и при этом
не создавать двойные стандарты

5 Мотивация Якоря карьеры

Нематериальная мотивация

5.1 Что такое мотивация

Почему мотивация сотрудников меняется со временем и почему нельзя мотивировать всех одинаково

5.2 Материальная и нематериальная мотивация

Зарплата, премии, проценты, KPI и инструменты нематериальной мотивации

5.3 Что действительно мотивирует сотрудников

Признание, причастность, развитие, влияние, стабильность, интересная работа, справедливость и другие мотиваторы



Инструменты мотивации и Якоря карьеры

5.4 Инструменты нематериальной мотивации

- Похвала, вовлечение, свобода, делегирование, расширение полномочий, информирование, личное внимание руководителя

5.5 Якоря карьеры Шейна

Якоря Шейна → что человеку важно в работе и карьере

Что действительно важно человеку в профессиональной жизни и почему один и тот же стимул по-разному работает на разных сотрудников



Карьерные якоря и KPI

5.6 8 карьерных якорей Как использовать их в управлении

Разбираем каждый якорь, его особенности, сильные стороны, возможные сложности и подходящие способы мотивации

5.7 Итог: якорь + мотивация + KPI

Практическая схема подбора мотивации под конкретного человека

6 Мотивация и потенциал MBTI

MBTI → как человек воспринимает, думает, принимает решения и работает

6.1 Что такое MBTI

Типология личности и её применение в управлении, подборе, развитии и мотивации сотрудников

6.2 Как определить тип сотрудника

Тестирование, наблюдение и вопросы, которые помогают определить предпочтения человека



Структура личности по MBTI



6.3 Как человек получает энергию, взаимодействует с людьми и включается в работу

6.4 Как человек воспринимает информацию: через факты и детали или через идеи, возможности и общую картину

6.5 Как человек принимает решения: через объективность и систему или через людей, отношения и ценности

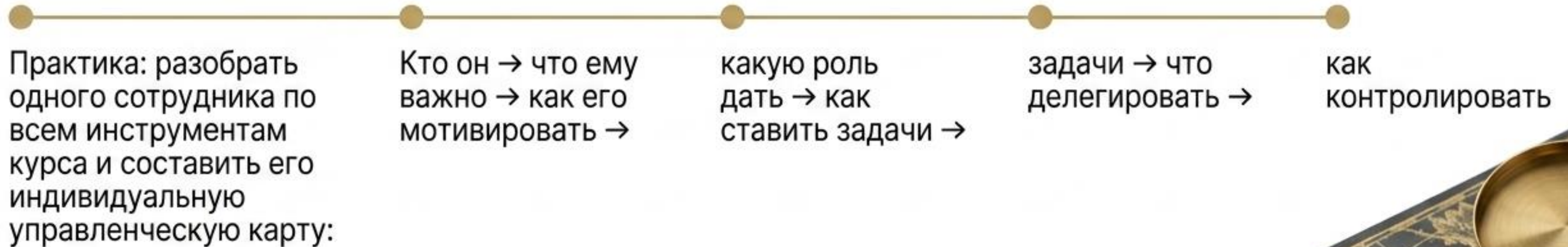
6.6 Как человек организует свою работу: через план, структуру и определённость или через гибкость и возможности

MBTI в управлении и командная практика

6.7 MBTI в управлении и мотивации

Как использовать MBTI при формировании команды

Как видеть сильные стороны разных людей и дополнять ими друг друга



Результат блока

РЕЗУЛЬТАТ БЛОКА

Руководитель перестаёт управлять всеми одинаково и начинает управлять осознанно — понимая, кому, что, как и зачем нужно дать, чтобы человек работал сильнее и становился самостоятельнее

Формат: видеоуроки + практические задания + рабочие материалы + живые онлайн-встречи + коуч-сессия

Коуч-программа с живым сопровождением

Главное преимущество Лестницы 4 — это коуч-программа с живым сопровождением
Это не курс, который руководитель просто проходит от первого урока до последнего
Каждый участник проходит собственный управленческий путь

Шаг за шагом руководитель:

сначала разбирается с собой →

учится управлять →

учится видеть особенности сотрудников →

находит подход к каждому →

перестраивает работу команды →

и постепенно освобождает себя
от постоянной операционки

При этом между видеоуроками руководитель не остаётся один на один с материалом

Что происходит в процессе обучения

	Живые онлайн-мастермады Можно принести свою реальную ситуацию, задать вопрос, получить взгляд со стороны и увидеть, как эту же проблему решают другие руководители
	Разборы реальных управленческих ситуаций Не абстрактные примеры из учебника, а ситуации участников: сложный сотрудник, конфликт, звезда, неформат, мотивация, делегирование, контроль
	Совместная практика и игры Инструмент сначала пробуем, а потом переносим его в свою работу

Экосистема поддержки руководителя

Обмен опытом руководителей

Участник получает не только знания эксперта, но и возможность увидеть, как мыслят и действуют другие руководители в похожих ситуациях

Обратная связь наставника

Можно проверить себя: правильно ли я понял инструмент, правильно ли применяю его к своему сотруднику, что стоит изменить

Индивидуальная коуч-сессия

Отдельное время для работы со своей управленческой ситуацией, своими целями и своими точками роста