



Pharmasco®

ЛАБОРАТОРІЯ В КИШЕНІ

з 2002 року

Ситуаційне лідерство
Розвиток ТПРК

- Тренер
- Павло Гриценко
- 31.10.2024

Правила та очікування

Як до мене звертатися

В цьому році я...

Чого я очікую від тренінгу



Pharmasco[®]

ЦІЛІ КУРСУ

- Ознайомитися з різними ролями менеджера в компанії:
- Навчитися вірно визначати рівень мотивації та компетенцій ТПРК.
- Навести типологізацію ТПРК у відповідності до рівня його мотивації та компетенцій
- Визначити та відпрацювати стилі управління, які підходять до різних типів ТПРК у відповідності до рівня їхньої мотивації та компетенцій



Навіщо співробітнику потрібен менеджер?



Pharmasco[®]

Які ролі виконує менеджер в компанії?



Pharmasco®

Ролі менеджера - Лідер.

Лідер (to lead — вести) — це той, за ким ідуть разом із ним щось робити. Якщо немає послідовників, то немає і лідера. А ще лідер віддає, а не забирає.



Функції лідера.

1. Функція візіонерства — уявляти та транслювати команді майбутнє. «Заражати» та заряджати їх цим баченням так, щоб люди побачили себе там.

2. Об'єднувати загальними цінностями та принципами, які мають транслюватися в першу чергу від лідера. Наявність, зрозумілість цінностей, а головне їх виконання, в першу чергу лідером, дозволяє сформувати міцну корпоративну культуру та компанію, притягувати близьких за цінностями партнерів та партнерів.

3. Заряджати, віддавати енергію. Будьте джерелом постійної енергії розумної впевненості, тепла, відкритості, підтримки, надійності, постійного руху вперед.

Ролі менеджера - Менеджер (адміністратор)

Менеджер (англ. *manager*, от *manage* — «керувати»), Керівник— спеціаліст, що зайнятий управлінням процесами та персоналом на конкретній ділянці організації.



Функції менеджера:

- 1.Планування.** Він з лідером та командою складає детальний план, як досягти того прекрасного далекого, яке жваво бачить лідер.
- 2.Організація, керівництво та контроль** дозволять організувати чіткий порядок виконання складеного плану та оперативне коригування дій при відхиленнях. І це все на постійній основі роботи з командою, крок за кроком, вимірюючи проміжні результати.

Ролі менеджера - Наставник

Коуч – (англ. coach «наставник», тренер) людина, яка веде до досягнення запланованого результату. Завдання коуча – не нав'язувати свої ідеї і не пропонувати власний варіант виходу з ситуації, що склалася, а створити психологічні умови для того щоб людина змогла зробити це самостійно.



Функції коуча:

- Визначати цілі й оптимальні кроки їх досягнення
- Підвищувати самостійність і відповідальність співробітника
- Вчити віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва
- Погоджувати індивідуальні цілі співробітника з цілями організації
- Відкривати нові можливості в співробітників



Pharmasco®

Менеджерське бачення

Zoom in

Zoom out



Позиції та бачення

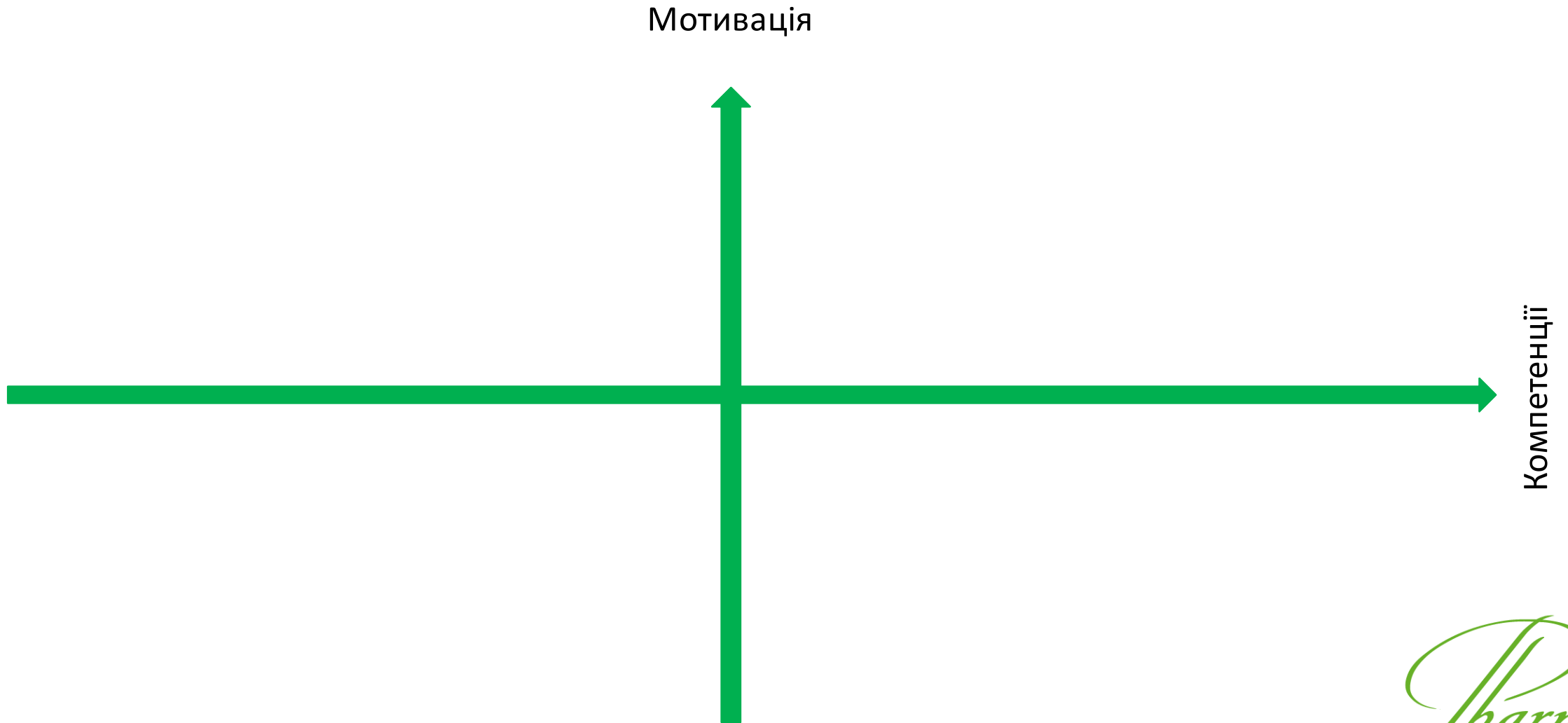
1. Перша позиція – що бачу, чую, відчуваю Я «Его»
2. Друга позиція – що бачить, чує, відчуває мій співрозмовник «Емпатія»
3. Третя позиція – що бачать, чують, відчувають люди за якими спостерігаю «Helicopter view»
4. Четверта позиція – що бачать, чують, відчувають люди за якими спостерігаю + як на це впливає середовище, як воно змінюється внаслідок їх та моїх дій «погляд Бога»

Які розділити співробітників на групи?



Pharmasco[®]

Розподіл МП



Мотивація

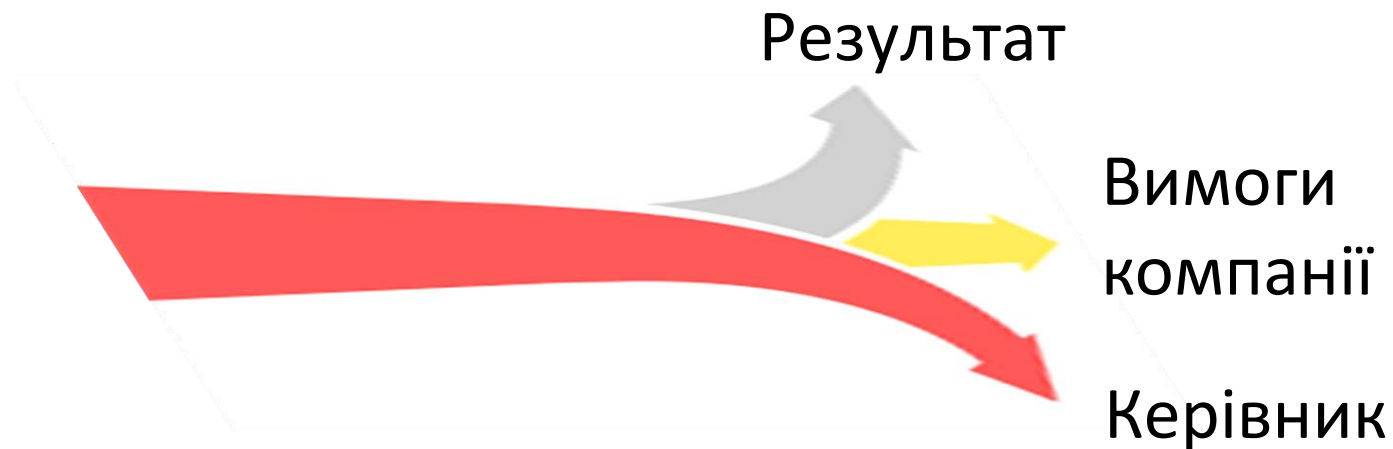
МОТИВАЦІЯ - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.



Pharmasco[®]

Напрямки мотивації

Співробітник не може бути мотивованим чи немотивованим взагалі.
Мотивація завжди оцінюється в розрізі поставленої задачі, чи того хто задачу ставить.



Як оцінити мотивацію



Компетенції

Компетенція - це особистісна здатність співробітника вирішувати певний клас професійних завдань.



Pharmasco[®]

Сходінка компетенцій

- **Неусвідомлена некомпетентність:**

Людина не знає, що їй бракує певних знань або навичок.

- **Усвідомлена некомпетентність:**

Людина розуміє, що їй потрібно навчитися новому.

- **Усвідомлена компетентність:**

Людина вже має необхідні знання та навички, але ще потребує зусиль для їх застосування.

- **Неусвідомлена компетентність:**

Навички стають автоматичними, і людина виконує завдання без особливих зусиль.

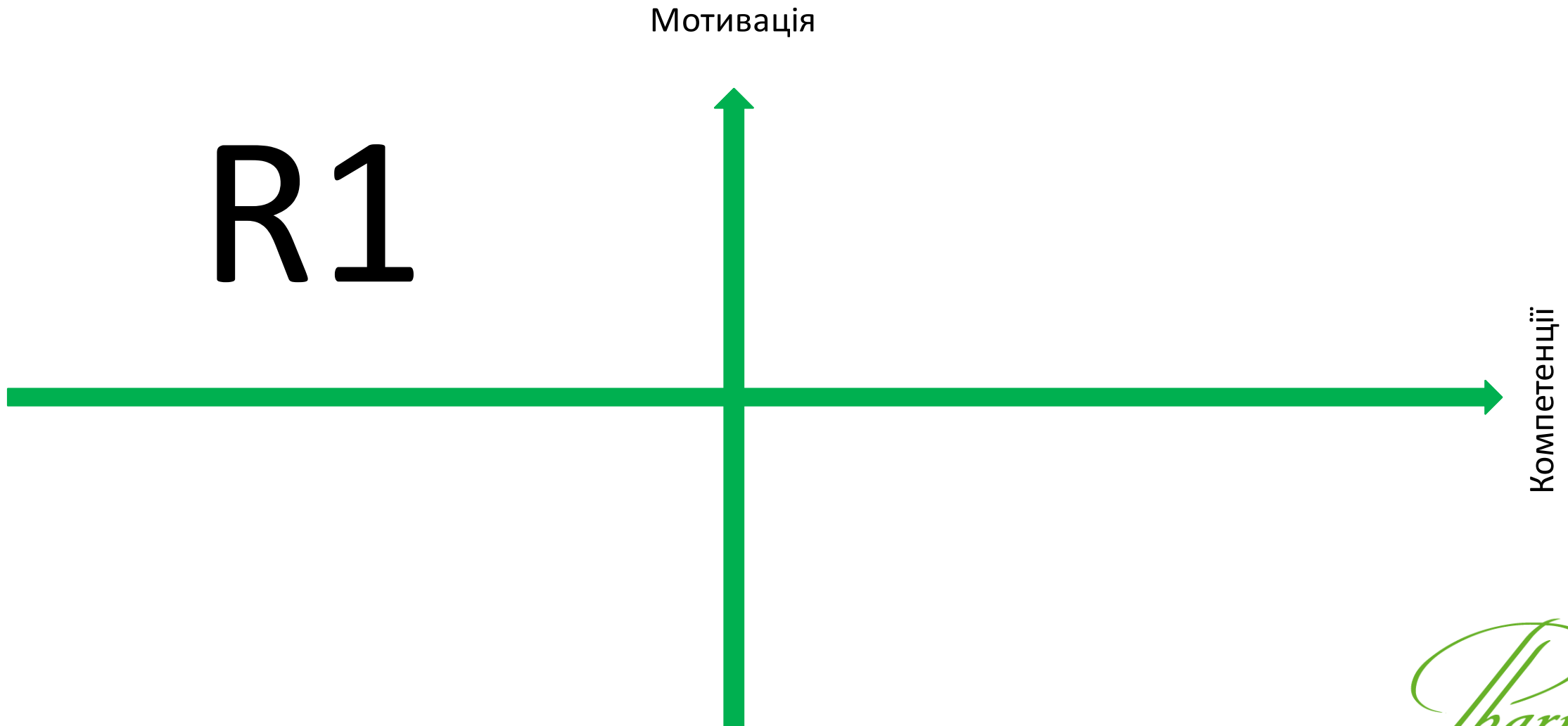


Pharmasco[®]

Як оцінити компетенції



Розподіл ТПРК



Високомотивований некомпетентний R1

- Вчиться і працює з ентузіазмом
- Готовий докладати додаткових зусиль для досягнення результату

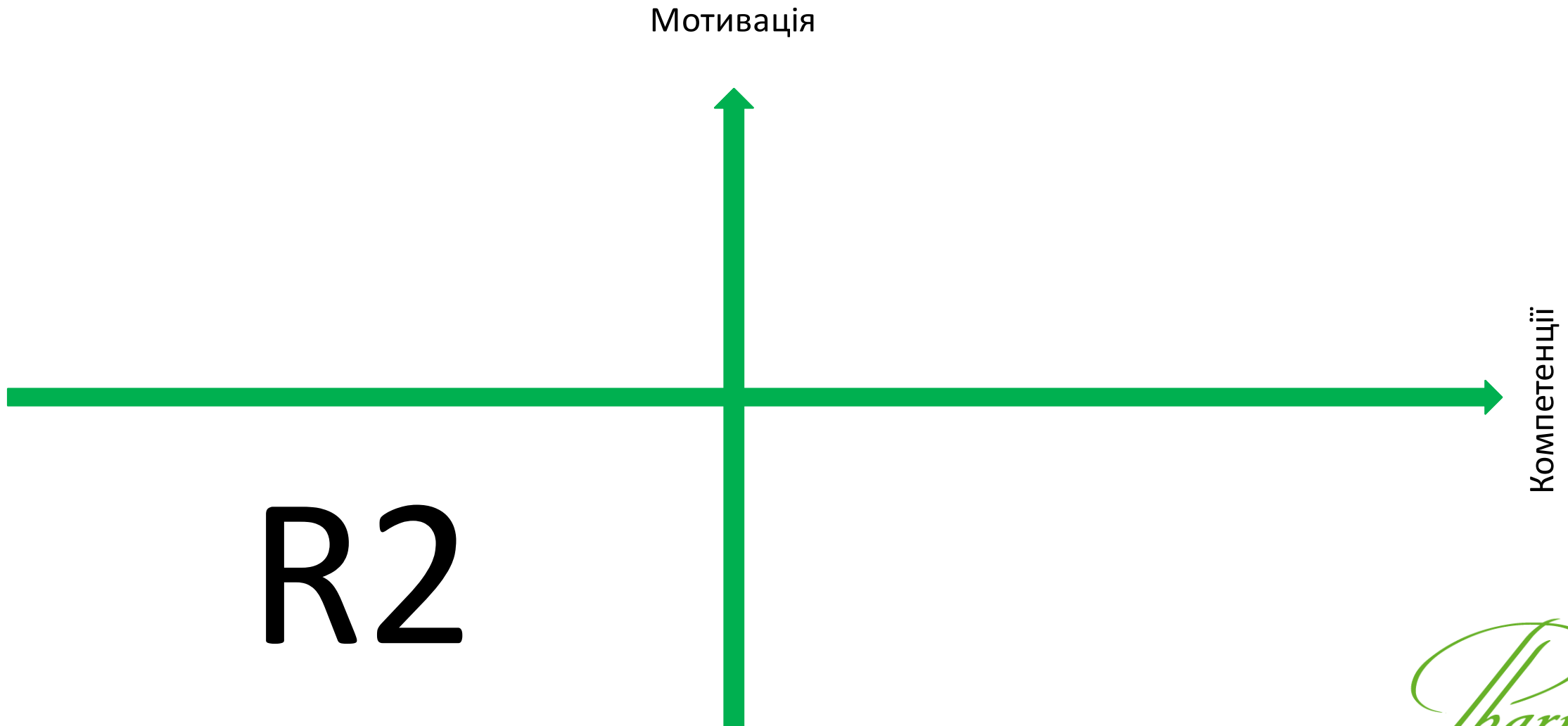


Pharmasco[®]

Високомотивований некомпетентний R1

| | |
|-------------------------|--|
| Результат | Поступово росте |
| Навички продаж | Багато помилок |
| Ідеї | Мало, або відсутні |
| Відповідальність | Приймає не себе, гіпертрофує |
| Додаткові зусилля | Докладає багато додаткових зусиль |
| Різноманітні можливості | Стандартні |
| Декомпозиція | Тільки з допомоги менеджера |
| Планування | На короткі періоди багато незапланованої додаткової діяльності |
| Робота в команді | Поступово втягується, звертається про допомогу |

Розподіл МП



Невмотивований некомпетентний R2

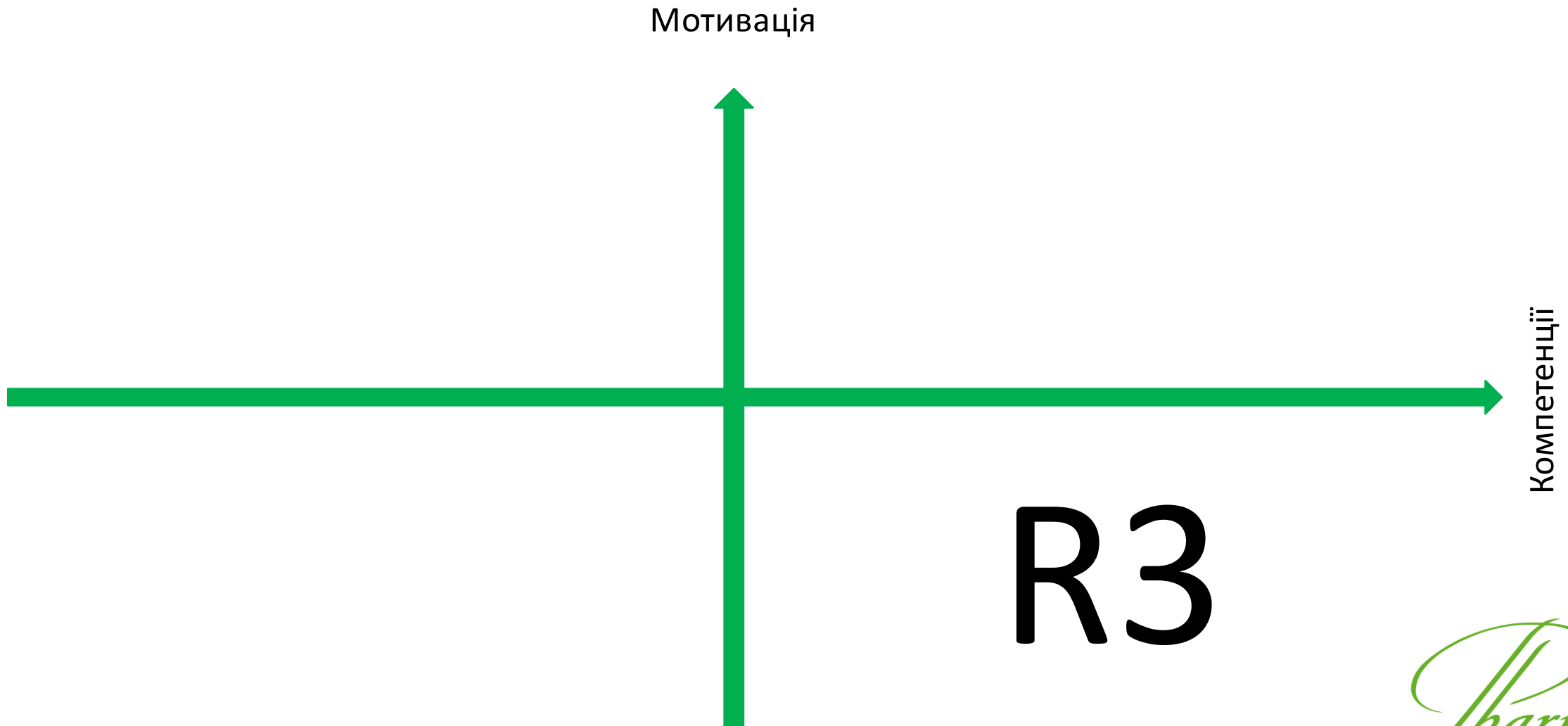
- Погано опановує нову інформацію Не докладає зусиль для досягнення результату
- Працює за спрощеною схемою візиту
- Ігнорує вимоги компанії (маркетинговий план, промоматеріали, статті)
- Постійно низький результат
- Малоактивний, малоініціативний



Невмотивований некомпетентний R2

| | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Результат | Стабільно низький, продовжує падати |
| Навички продаж | Багато помилок |
| Ідеї | Мало, або відсутні |
| Відповідальність | Не приймає на себе |
| Додаткові зусилля | Не докладає додаткових зусиль |
| Різноманітні можливості | Не використовує |
| Декомпозиція | Відсутня |
| Планування | Відсутнє |
| Робота в команді | Не співпрацює, розшатує команду |

Розподіл МП



Невмотивований компетентний R3

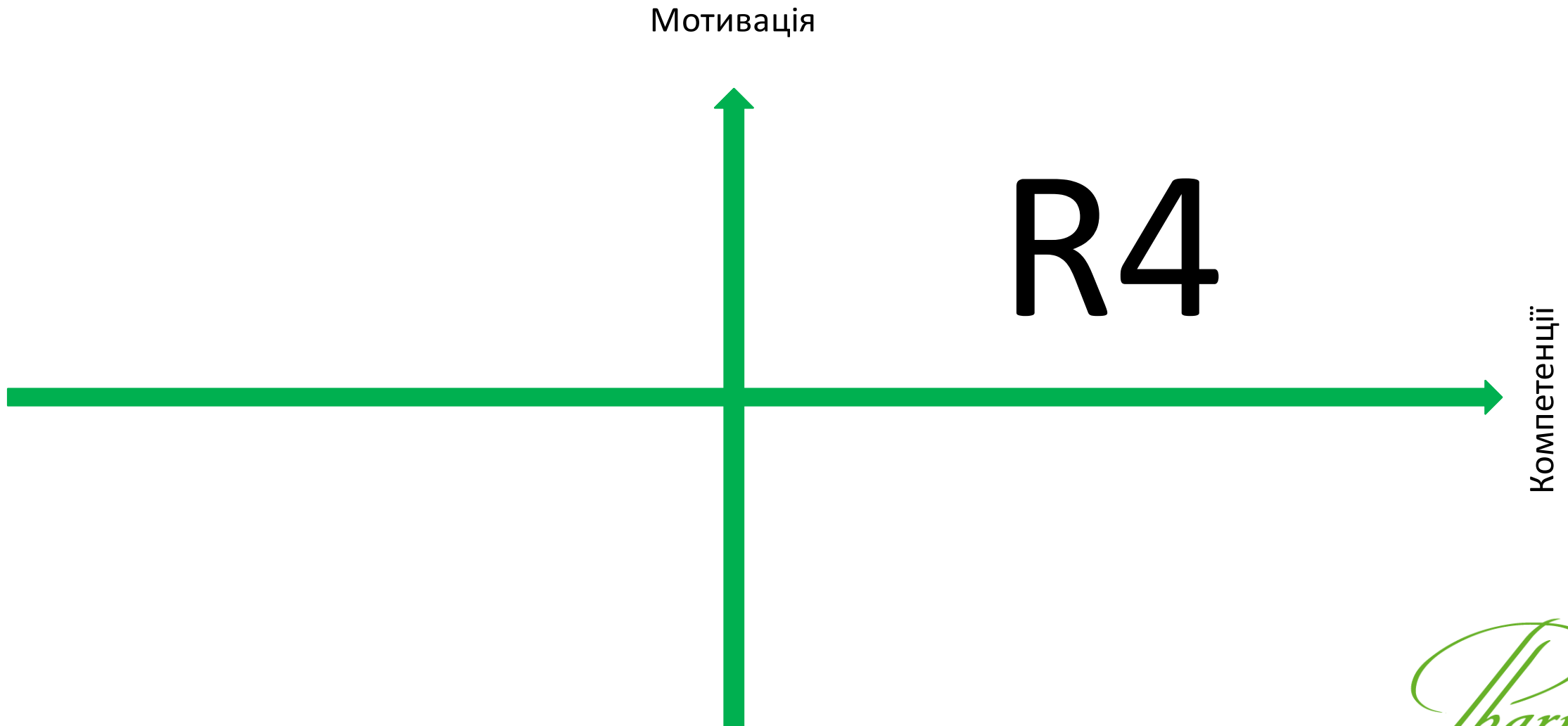
- Періодично високі результати
- Не проявляє ініціативи
- Не прагне брати на себе відповідальність за її реалізацію
- Просить підвищення посади або зарплати
- Просить багато додаткового ресурсу
- Працює за спрощеною схемою візиту



Невмотивований компетентний R3

| | |
|-------------------------|---|
| Результат | Хвильоподібний |
| Навички продаж | Працює по спрощеній схемі, проте може показати |
| Ідеї | Багато ідей про роботу інших |
| Відповідальність | Приймає не себе тільки за успіхи, часто не свої |
| Додаткові зусилля | Не докладає зусиль |
| Різноманітні можливості | Стандартні |
| Декомпозиція | Декомпозує з помилками, не враховує багатьох факторів |
| Планування | На короткі періоди |
| Робота в команді | Намагається вирішувати свої задачі за рахунок інших |

Розподіл МП



Високомотивований компетентний R4

- Стабільно високий результат
- Генерує багато продуктивних ідей
- Бере на себе відповідальність за їх реалізацію
- Планує дії та готовий їх доводити до кінця
- На візитах не видно помилок, які явно знижують його ефективність



Pharmasco[®]

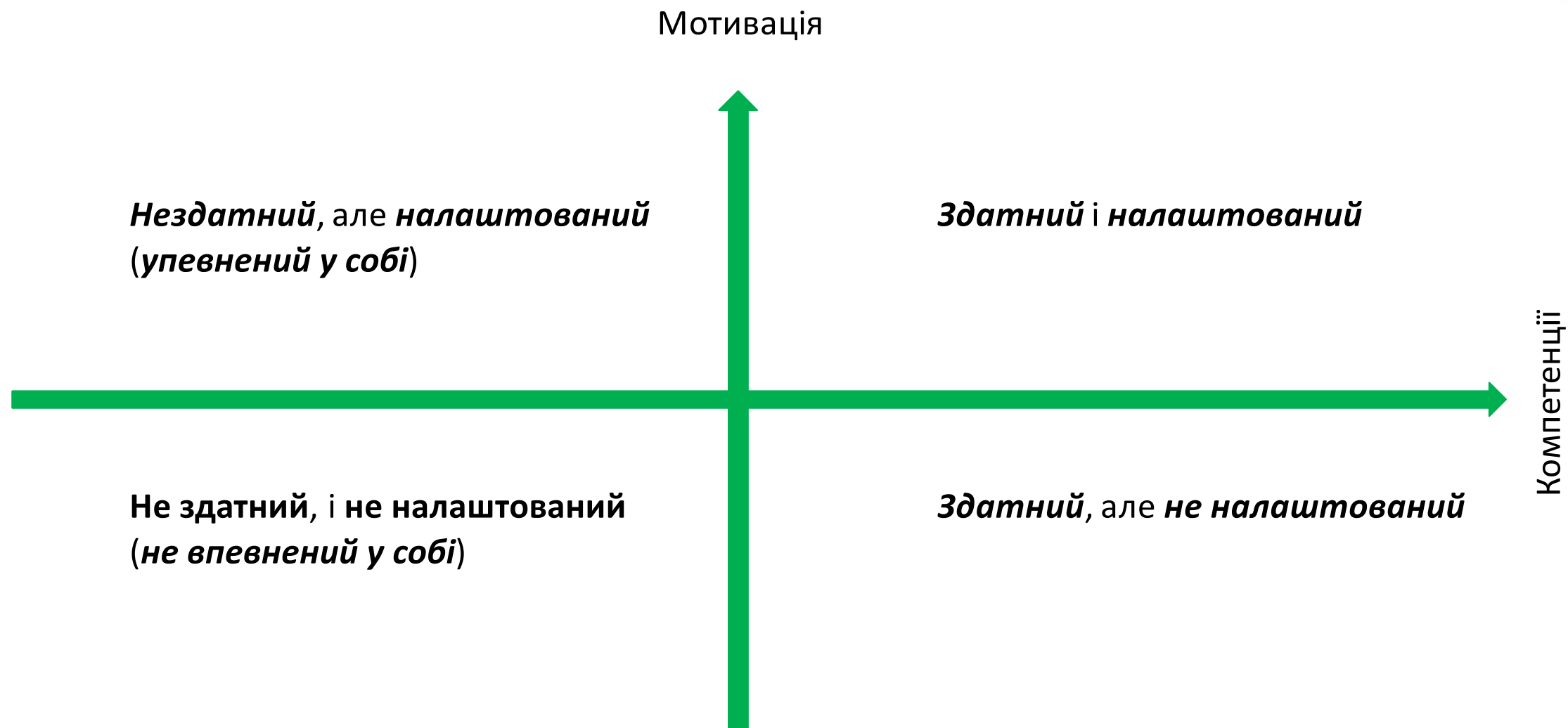
Високомотивований компетентний R4

| | |
|-------------------------|--|
| Результат | Стабільно високий |
| Навички продаж | На високому рівні |
| Ідеї | Багато конструктивних ідей |
| Відповідальність | Приймає не себе за успіхи і за невдачі |
| Додаткові зусилля | Справляється стандартними |
| Різноманітні можливості | Багато |
| Декомпозиція | Самостійно, мало помилок |
| Планування | На довгі періоди відповідно до вимог |
| Робота в команді | Допомагає, бере на себе додаткове управління командою. |

Високомотивований компетентний R4

| Параметр | R1 | R2 | R3 | R4 |
|-------------------------|--|---------------------------------|---|--|
| Результат | Поступово росте | Низький, продовжує падати | Хвилюподібний | Стабільно високий |
| Навички продаж | Багато помилок | Багато помилок | Може показати | На високому рівні |
| Ідеї | Мало, або відсутні | Мало, або відсутні | Багато ідей про роботу інших | Конструктивні ідеї |
| Відповідальність | Приймає на себе, переживає невдачі | Не приймає на себе | Приймає не себе тільки за успіхи, часто не свої | Приймає не себе за успіхи і за невдачі |
| Додаткові зусилля | Докладає багато зусиль | Не докладає додаткових зусиль | Не докладає зусиль, або неохоче | Справляється стандартними |
| Різноманітні можливості | Стандартні | Не використовує | Стандартні | Багато |
| Декомпозиція | Тільки з допомоги менеджера | Відсутня | При запиті менеджера, багато помилок | Самостійно, мало помилок |
| Планування | На короткі періоди багато незапланованої додаткової діяльності | Відсутнє | На короткі періоди, або відсутнє | На довгі періоди відповідно до вимог |
| Робота в команді | Поступово втягується, звертається про допомогу | Не співпрацює, розшатує команду | Намагається вирішувати свої задачі за рахунок інших, дає поради | Допомагає, бере на себе додаткове управління командою. |

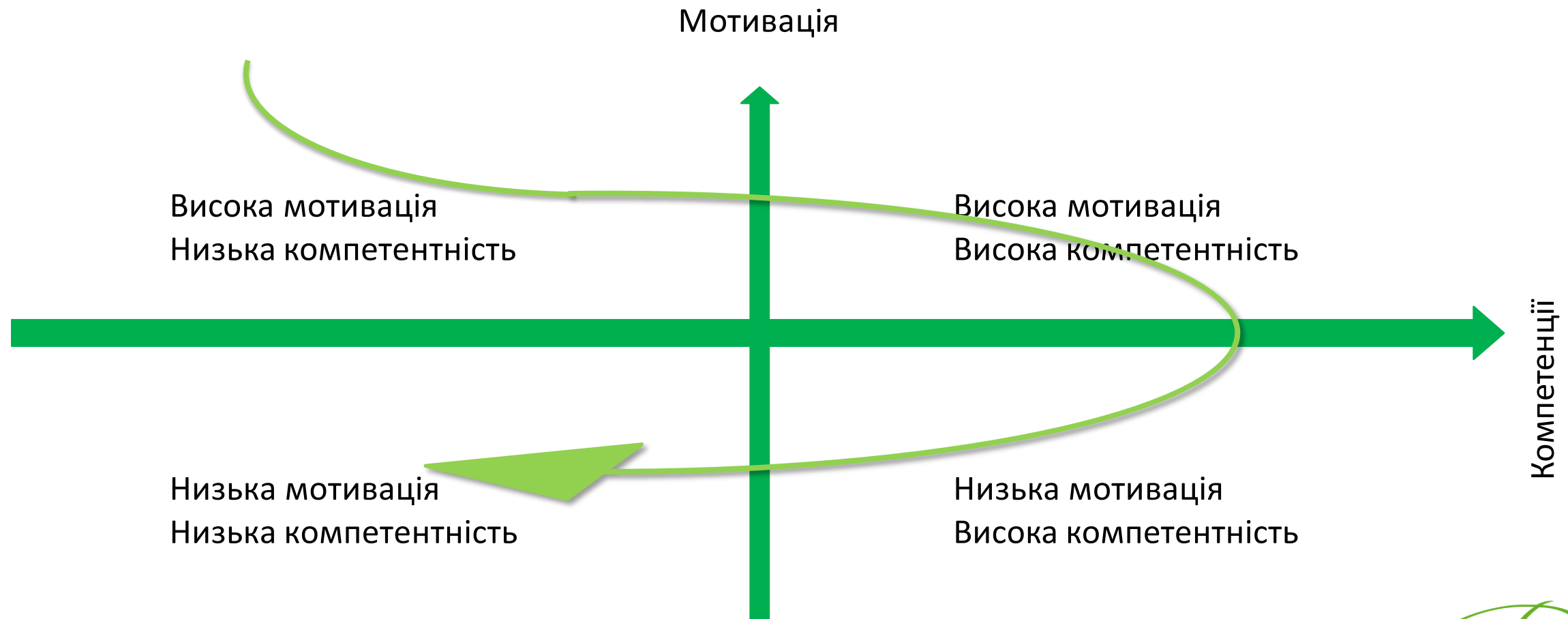
Визначення типу



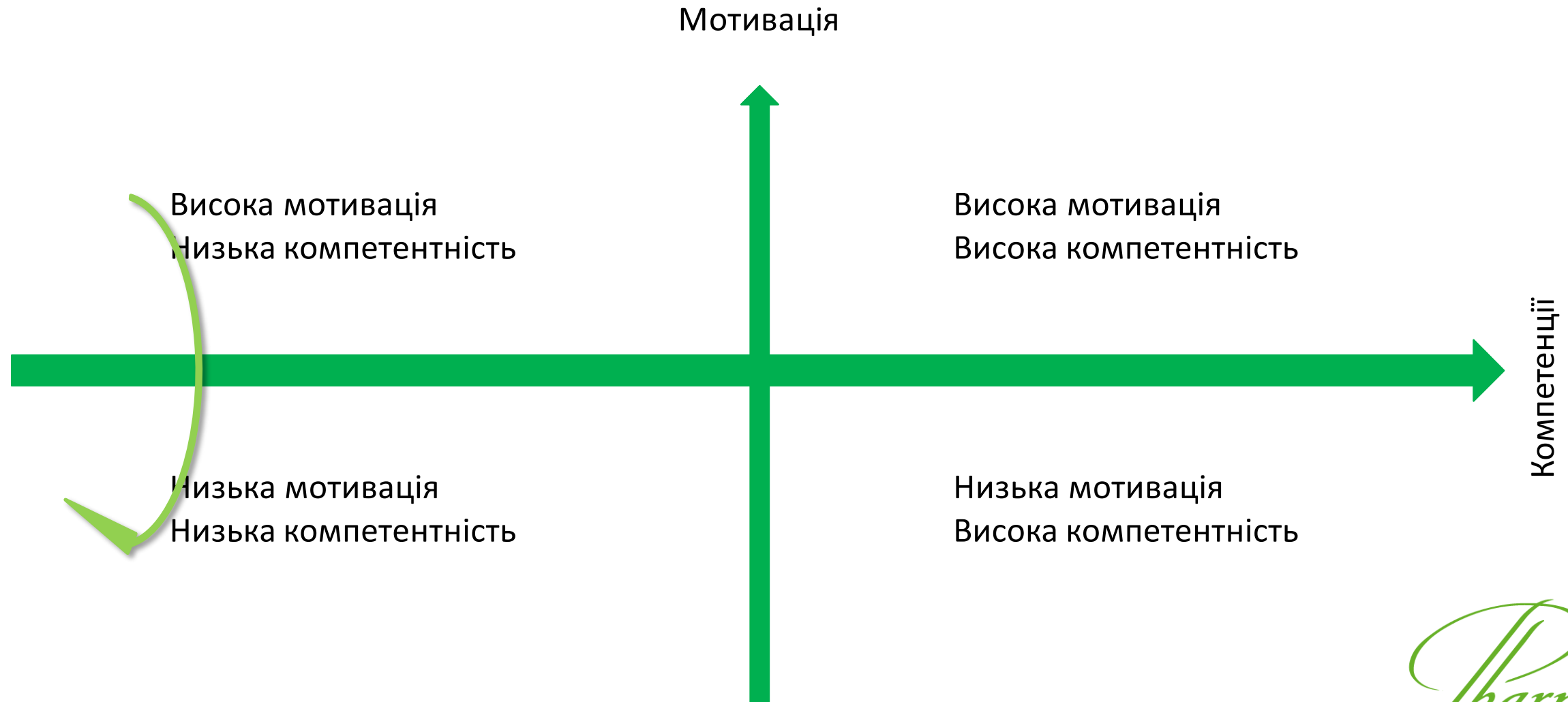
Рух співробітника в компанії класична схема (менторство)



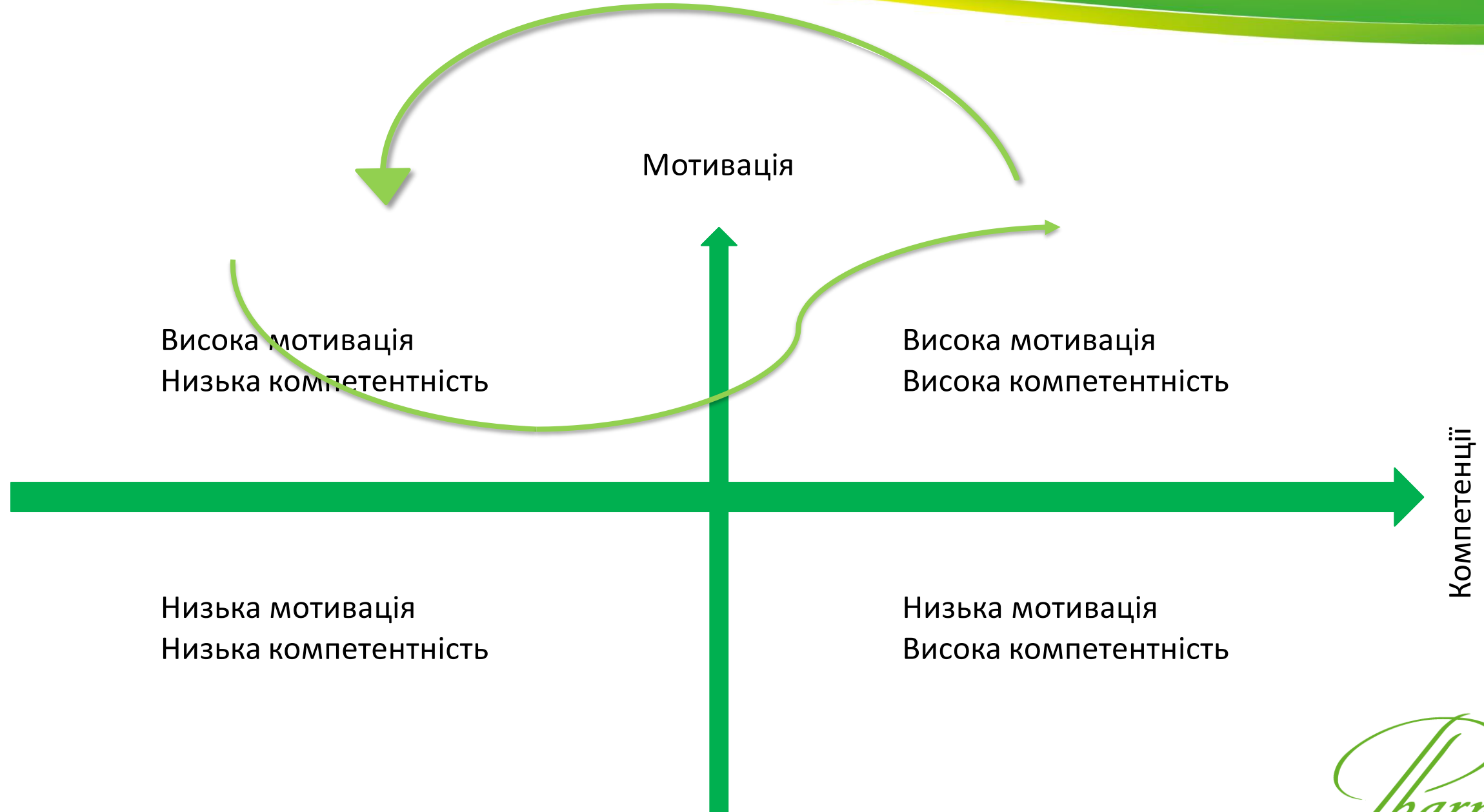
Рух співробітника додатковий коучинг



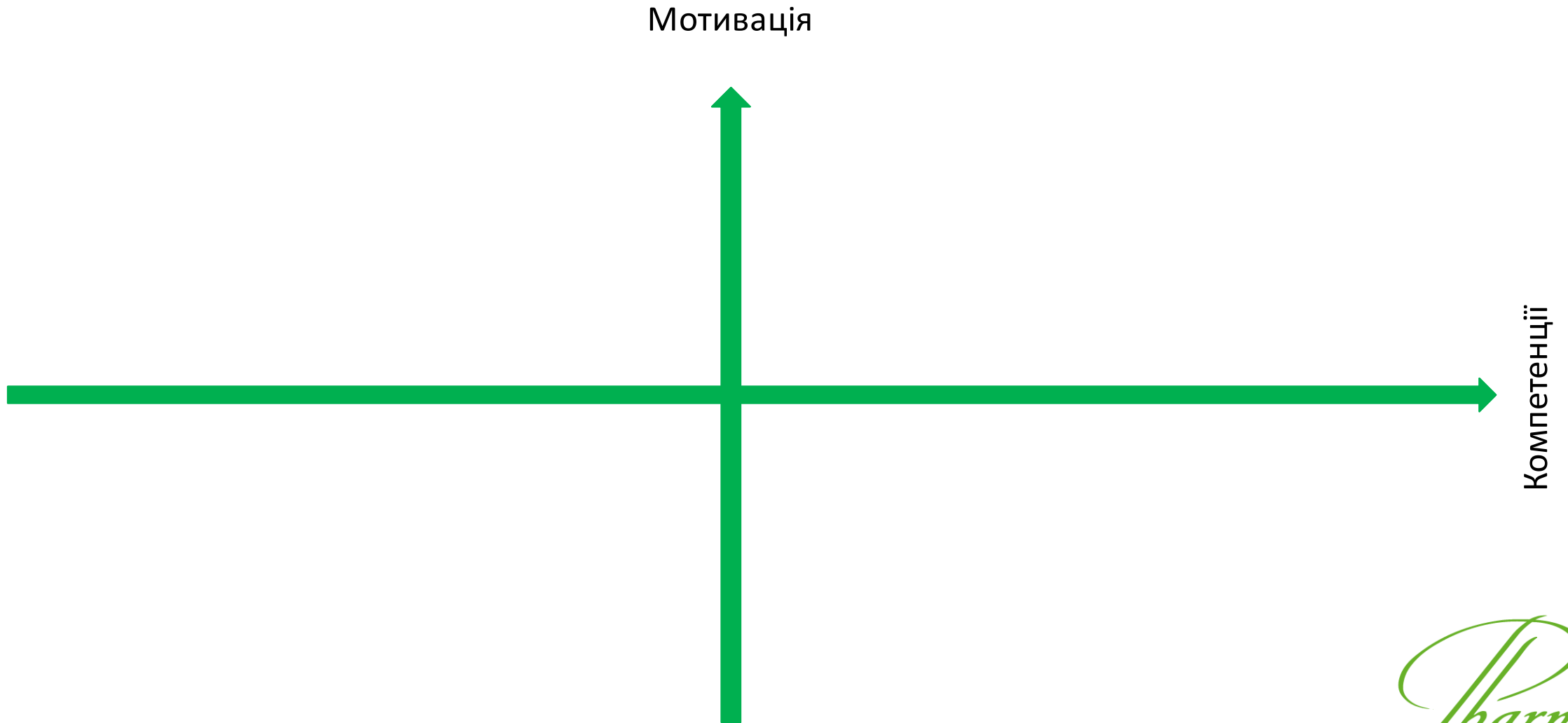
Рух співробітника помилка розвитку



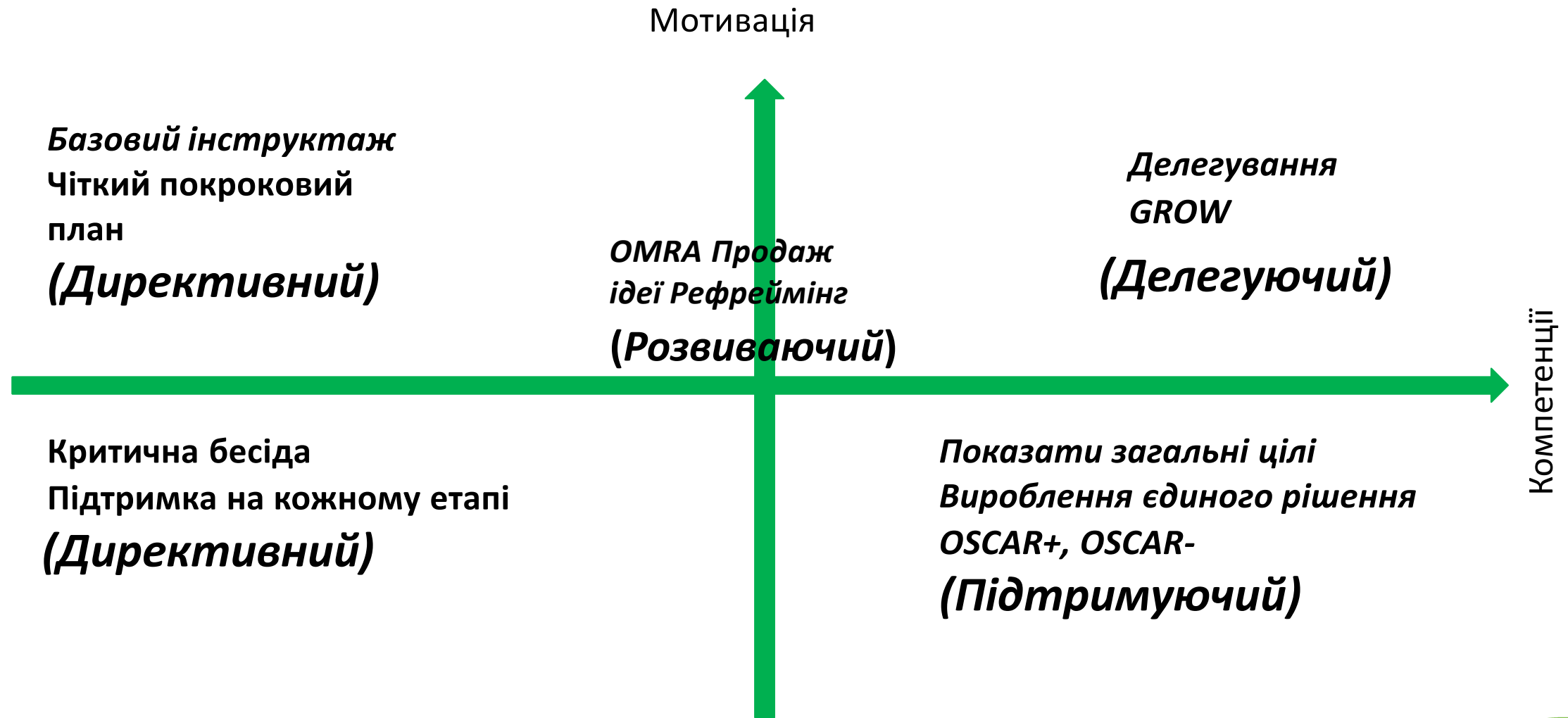
Рух співробітника завдання менеджера



Розподіл ТПРК



Вибір способу розвитку співробітника



Стилі управління Директивний

- 1. Поставьте конкретні зрозумілі цілі.*
- 2. План дій– вказівки, що описують що та коли треба зробити.*
- 3. Визначте чіткі терміни виконання*
- 4. Розставте пріоритети*
- 5. Покажіть стандарти гарної роботи.*
- 6. Повідомте про те, як буде оцінюватися і доводитися до співробітника оцінка якості його роботи*
- 7. Часто, навіть покроково контролюйте та оцінюйте результати роботи та коригування дії співробітника*



Стилі управління Директивний

1. Давати розпорядження
2. Роз'яснювати правила
3. Забезпечувати інформацією
4. Пояснювати завдання
5. Контролювати виконання



Стилі управління Наставницький

- 1.Наставляйте, розказуйте, наводьте приклади*
- 2.Підтримуйте та формуйте навички*
- 3.Допоможіть співробітнику самостійно та об'єктивно аналізувати свої навички з метою підвищення впевненості в собі.*
- 4.Визнайте та похваліть співробітника у зв'язку зростком його професіоналізму*



Стилі управління Наставницький

1. Здійснювати польовий коучінг.
2. Проводити польове та аудиторне навчання
3. Забезпечити зворотній зв'язок
4. Запропонувати «руку допомоги»
5. Демонструвати впевнену поведінку



Стилі управління Підтримуючий



1. Поясніть що конкретно необхідно змінити для досягнення результату
2. Запевніть співробітника в тому, що кожен може помилитися і це не страшно
3. Поділіться своїм досвідом
4. Проявіть турботу
5. Підтримуйте, давайте зворотній зв'язок
6. Приймайте спільні рішення для досягнення результату.

Стилі управління Підтримуючий

1. Розділяти відповідальність
2. Пропонувати співпрацю
3. Допускати участь
4. Пропонувати допомогу
5. Заохочувати
6. Задавати запитання



Стилі управління Делегуючий

- 1.Дайте співробітнику необхідні повноваження та автономність в вирішенні завдання*
- 2.Довіряйте*
- 3.Виражайте подяку за внесений вклад у справу*
- 4.Ви несете відповідальність в рівній мірі зі співробітником за результат виконання будь-якого делегованого завдання.*

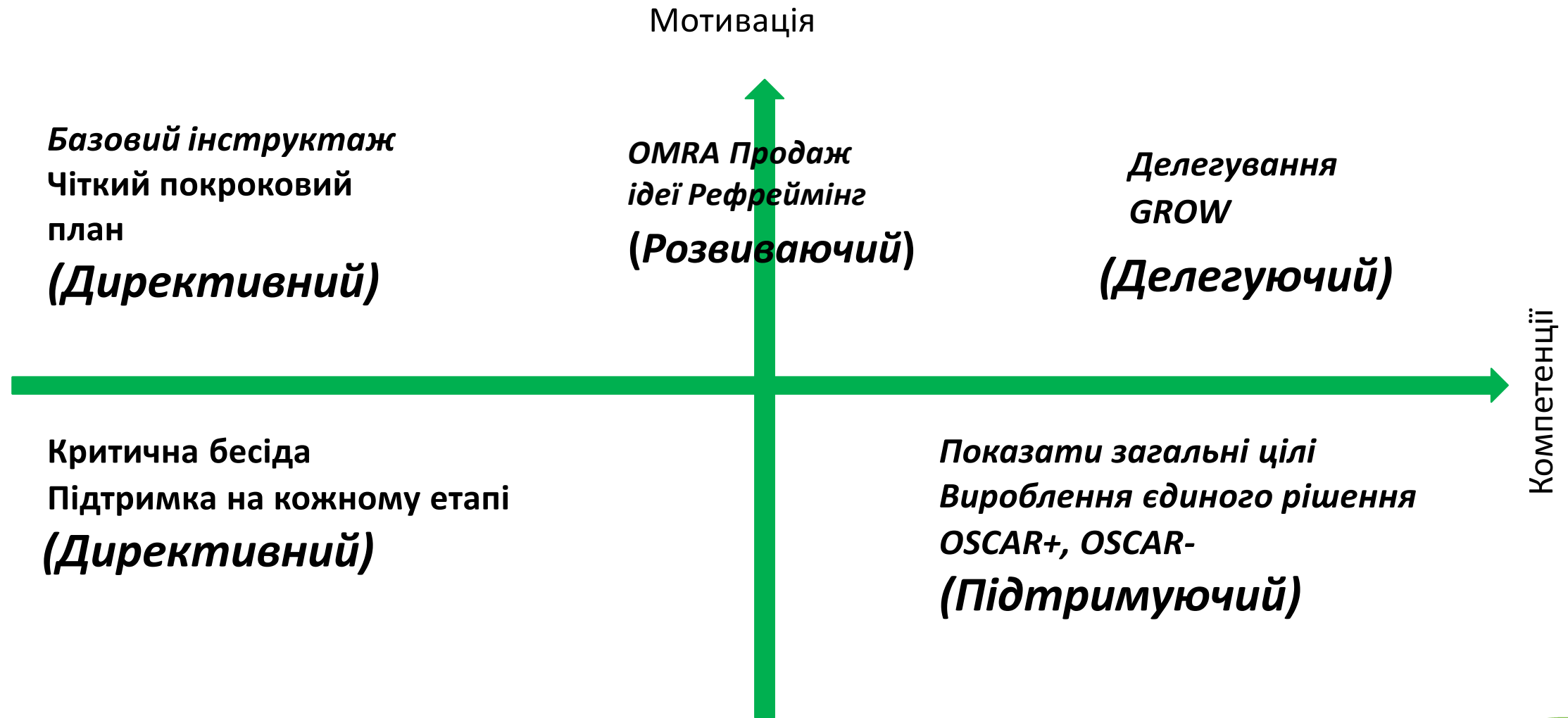


Стилі управління Делегуючий

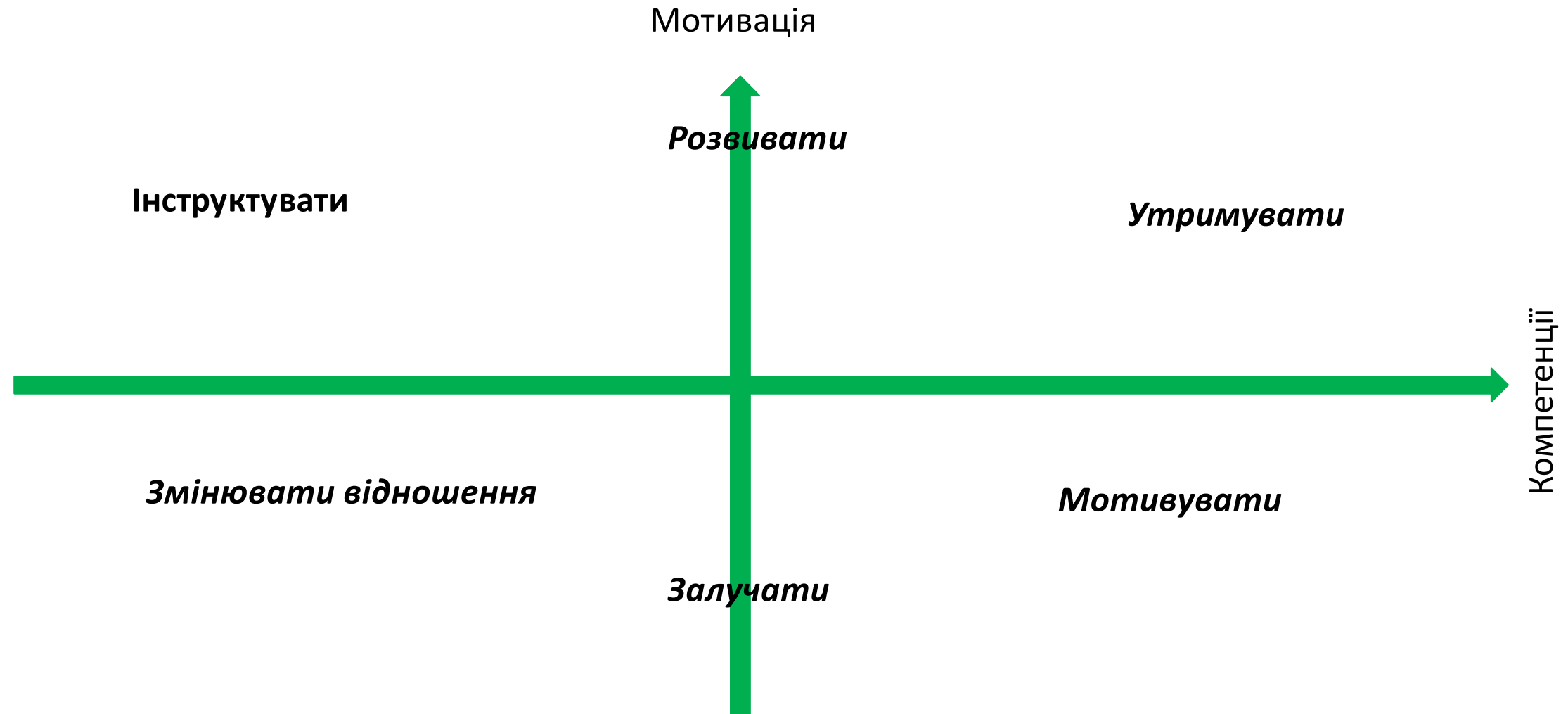
1. Передавати відповідальність
2. Зусередитися на звітності
3. Залучувати



Вибір способу розвитку співробітника



Вибір способу розвитку співробітника



| Ти МП | Характеристика співробітника/ Назва стилю | Крок 1 Постановка задачі | Крок 2 Організація | Крок 3 Мотивація | Крок 4 Контроль |
|-------------------|--|---|---|---|--|
| R 1 M+ K- | Початківець ентузіаст (директивний стиль) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ SMART ✓ Роз'яснення процесу ✓ Ресурсна підтримка | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Практичне керівництво | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Похвала за виконання ✓ Зворотній зв'язок по точках контролю | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Багато точок контролю. ✓ Буквально покроково |
| R 2 M ↘ K ↗ | Новачок, з шишками (Настивницький стиль, коучинг) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ SMART ✓ «Продаж» завдання ✓ Роз'яснення процесу ✓ Ресурсна підтримка | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Практичне керівництво | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Мотивація в процесі ✓ Похвала за виконання, зворотній зв'язок в точках контролю. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Багато точок контролю. ✓ Контроль по основних реперних точках |
| R 3 M- K+ | Втомлений виконавець (Підтримуючий стиль) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ SMART ✓ «Продаж» завдання | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Мотивація в процесі ✓ Похвала за виконання. ✓ Зворотній зв'язок в кінці | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Кінцева точка контролю |
| R 4 M+ K+ | Впевнений профі (Делегуєчий стиль) | <ul style="list-style-type: none"> ✓ SMART ✓ Результати та строки | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Похвала за виконання | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Контроль по основних реперних точках ✓ Кінцева точка контролю |

Контроль

Контроль- процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей, котрий полягає в зіставленні фактичного стану з певними критеріями.



Контроль

Контроль покликаний забезпечити правильну оцінку реальної ситуації та тим самим створити передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї компанії.



Види контролю

1. Підсумковий (за результатом)
2. Попередній
3. За ключовими віхам
4. Періодичний
5. ПРОЦЕСНИЙ КОНТРОЛЬ



Процес контролю



Вироблення стандартів і критеріїв, і
відповідних їм форм контролю

Зіставлення з ними реальних результатів

Прийняття необхідних коригувальних дій

Досягнення поставлених цілей!



Pharmasco[®]



- Дякую за участь

Pharmasco®