### Программа «Эффективный руководитель: управление собой и персоналом»

**Продолжительность** – 7 занятий по 4, 5 астр. часа (включая перерывы) .

**Целевая аудитория**: менеджеры линейного звена и кадровый резерв на данную позицию.

**Цели программы:**

поддержание уровня компетенций действующих руководителей,

обсуждение основных инструментов менеджмента,

развитие навыков в области постановки целей, делегирования, принятия решений, планирования работы, организации деятельности, взаимодействия с персоналом, мониторинга и контроля, проведения изменений.

**Развиваемые компетенции:**

* системность в работе
* способность к анализу и принятию решений
* способность организовывать работу
* умение расставлять приоритеты
* умение планировать деятельность
* умение рационально использовать рабочее время
* способность влиять на других
* способность добиваться исполнения
* нацеленность на результат
* умение работать с возражениями и минимизировать конфликты т трения.
* способность развивать свой персонал
* умение рационально использовать ресурсы.

**Содержание программы:**

**Модуль 1.**

**Знакомство.** Краткое обозначение содержания программы и методики проведения занятий.

**1. Суть и задачи менеджмента, делегирование, управление временем:**

1.1. Стандарты компетенций менеджера. Что делает и в каких процессах участвует менеджер. Зона ответственности (круг забот) и наша активность в плане работы с целями и задачами (круг влияния).

 *Учебная ситуация «Анализ одного рабочего дня руководителя».*

*Рассматривается пример одного рабочего дня руководителя, анализируется то, в каких процессах он участвует, и какие функции ему приходится выполнять. Оценивается баланс распределения личных ресурсов и участия в конкретных рабочих процессах.*

*.*

*Групповая работа: Составление своего круга забот и влияния..*

1.2. Что влияет на эффективное использование рабочего времени. Принцип SMART при формулирование целей и задач. Конфликт целей. Расстановка приоритетов (Матрица Эзенхауэра). Принцип Паретто. «Пожиратели» времени. Планирование рабочего дня. Эффективное проведение совещаний. Выполнение «не интересной» работы.

 *Групповая работа:*

* *Формулировка своих 5 рабочих целей/задач на ближайшие 2 недели. Анализ их соответствия принципу SMART.*
* *Расстановка приоритетов (матрица Эзенхауэра) для своих рабочих целей/задач.*

**Модуль 2.**

* *Составление списка своих «пожирателей» времени. Продумывание действий по минимизации их воздействия.*
* *Учебная ситуация «Рабочий день начальника цеха» На основании данного кейса анализируются основные причины нехватки рабочего времени и вырабатываются рекомендации по более рациональному использовании данного ресурса.*

**2. Делегирование полномочий и ответственности.**

2.1 Постановка целей и задач подчинённым. 20 правил и 7 основных ошибок делегирования.

*Групповая работа на корректировку не чётко поставленного рабочего задания.*

2.2 Ваши «рычаги» воздействия на сотрудников: власть, полномочия, влияние. «Политические» (манипулятивные) способы воздействия на персонал. Стиль руководства.

2.3 Как заинтересовать исполнителя при делегировании. Потребности сотрудника, факторы мотивации /демотивации. Принципы хорошо организованной работы (Хэкмена и Олдхема).

*Групповая работа:*

* *Составление списка своих инструментов воздействия на сотрудников (включая манипулятивные).*
* *Составления перечня необходимых регламентов для структурирования работы своего персогнала.*

**Модуль 3.**

*Ролевое упражнение «Общение руководителя с сотрудником» (постановка задачи, обсуждение рабочих ситуаций).*

*В ходе проведения упражнения обсуждается вопрос, как подать информацию, чтобы создать рабочую атмосферу, замотивировать сотрудника, минимизировать негативную реакцию или сопротивление*

**3. Структурированный подход к принятию решений. Сбор и анализ информации для принятия управленческих решений.**

 3.1. Понятия задачи и проблемы. Процесса принятия решений. Основные этапы решения задач. Структурированная модель принятия решений (по Саймону).

 3.2 Данные и информация. Информационные потоки в работе менеджера. Поставщик и потребители информации.

 *Составление диаграммы своих поставщиков и потребителей информации. Оценка информ. потоков по критериям «важность», «достоверность», «своевременность».*

 3.3. Анализ и обработка информации. Формулировка проблемы и выявление причин её возникновения.

 *Анализ своей рабочей проблемы на основании причинно – следственной*

 *диаграммы (Исикавы). .*

* 1. Подходы и методы принятия управленческих решений.

 Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Факторы, влияющие

 на качество управленческих решений.

 Полезные техники, используемые в процессе принятия решений.

**Модуль 4.**

* 1. Индивидуальный и групповой способ принятия решений. Плюсы и минусы

каждого из подходов. Стиль принятия управленческих решений (В.Врум и Ф.Йеттон). Как использовать своих подчинённых в процессе принятия решений.

*Учебная ситуация на технику «Дерево решений Врума».*

1. **Контур управленческого контроля как основной инструмент менеджера.** Ключевые этапы процесса управления – Контур управления.
2. **Планирование. Семиэтапная модель**. Основные техники и методы планирования: дерево целей, список ключевых событий, сетевой график, диаграмма Ганта.

*Групповое упражнение: Применение техники планирования «диаграмма Ганта».*

1. **Мониторинг и контроль деятельности персонала**.

6.1. Способы наблюдения за работой персонала с целью анализа и управления его эффективностью.

*Групповое обсуждение : Алгоритма сбора информации для мониторинга и контроля деятельности своего персонала.*

* 1. Подходы и методы предоставления обратной связи своим подчинённым. Важность обратной связи для эффективного взаимодействия. Основные правила предоставления обратной связи. Принципы поведения при информировании сотрудника об отрицательной обратной связи, создание конструктивной атмосферы.

*.*

**Модуль 5.**

1. **Развитие персонала, как одна из ключевых задач линейного руководителя.**

7.1. Развитие сотрудников, как ключевая задача линейного руководителя. Четыре этапа процесса развития персонала.

Профиль компетенций сотрудника. Желаемое и формируемое (нашими действиями по УЧР) поведение персонала.

*Групповая работа: определение основных разрывов между желаемым и формируемым поведением исполнителей. Обозначение основных направлений развития сотрудников.*

7.2. Формирование планов развития персонала (кого? зачем? чему? где? кто? как?). Особенности обучения взрослых. Организация обучения. Выбор формы и метода обучения.

*Индивидуальная работа слушателей (до занятия) с тестом на определение предпочтений в плане собственного стиля обучения.*

*Преподаватель (на занятии) комментирует результаты и обозначает, как можно применять данный инструмент для оценки предпочтений в плане методики обучения сотрудников..*

7.3. Оценка эффективности обучения персонала линейным руководителем: изменение в поведении в процессе деятельности, изменение результативности деятельности.*.*

7.4. Роль руководителя – наставника в закрепление знаний до уровня рабочих навыков. Индивидуальное развитие сотрудников.

*Групповая работа : Преподаватель в режиме активного обсуждения формирует перечень действий, которые осуществляют слушатели при реализации процесса наставничества. Далее, проводится коллективная оценка плюсов/минусов зафиксированных шагов, выявляются наиболее продуктивные действия. После этого, на основании наиболее удачных решений, формируются обобщённые алгоритмы действий, которые можно использовать в работе по закреплению навыков персонала. .*

**Модуль 6.**

1. **Управление различиями:** Конфликт: источники возникновения, основные этапы, стратегия управления.

*Групповая работа: разбор учебной ситуации «Всё о конфликте».*

*Упражнение «Возможные возражения» Каждый участник получает листок с возможным возражением на своё предложение и должен сразу (экспромтом) на него ответит. Возможна помощь и дополнение от своей подгруппы.*

1. **Рабочие группы и их эффективность.** Рабочие группы и факторы, влияющие на их эффективность. Роли в группе. Этапы развития группы.

*Деловая игра на групповую динамику «Счастливый крокодил». Подведение результатов и на, их основе, обсуждение основных факторов, влияющих на эффективность групповой работы. .*

**Модуль 7 .**

1. **Управление изменениями.** Диагностика потребностей в изменения. *За основу берётся проблема, выявленная в рамках Модуля 2.* Основные этапы проведения изменений. Заинтересованные стороны (ЗС). Причины сопротивления персонала изменениям. Подходя и методы минимизации сопротивлений.

*Групповая работа:*

* + *Выявление основных SWOT – факторов для конкретного объекта рассмотрения.*
	+ *Определение необходимого изменения и формулирование желаемых корректировок в основных областях (персонал, задачи, структура, культура)*
	+ *Анализ ЗС.*
	+ *Оценка возможного сопротивлений, причин их возникновения и способов минимизации.*
	+ *Оценка основных этапов проведения изменений.*

**Подведение итогов всей программы обучения.**