

ТРЕНИНГ

Эффективный менеджмент

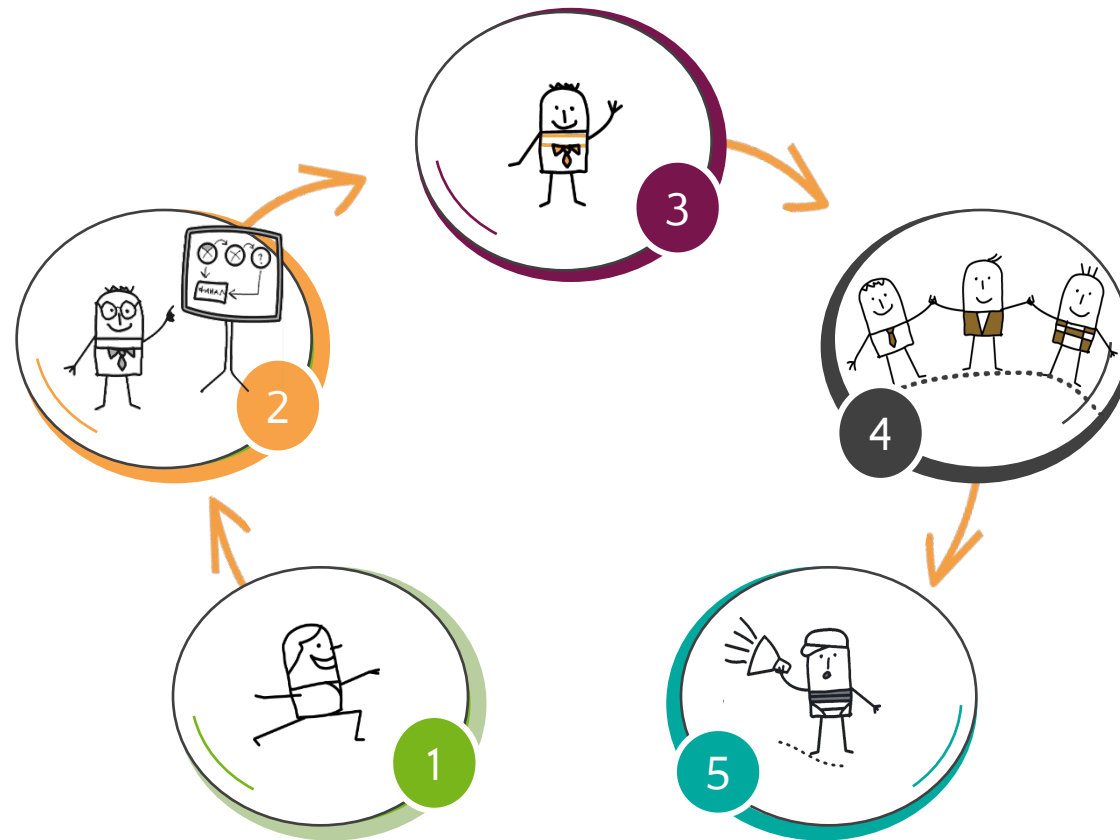
часть 1



ПОЧТА
РОССИИ



Модульная программа «Управленческий цикл»



МОДУЛЬ 1.
Эффективный
менеджмент

МОДУЛЬ 2.
Управленческое
планирование

МОДУЛЬ 3.
Руководство
и организация

МОДУЛЬ 4.
Формирование
команды

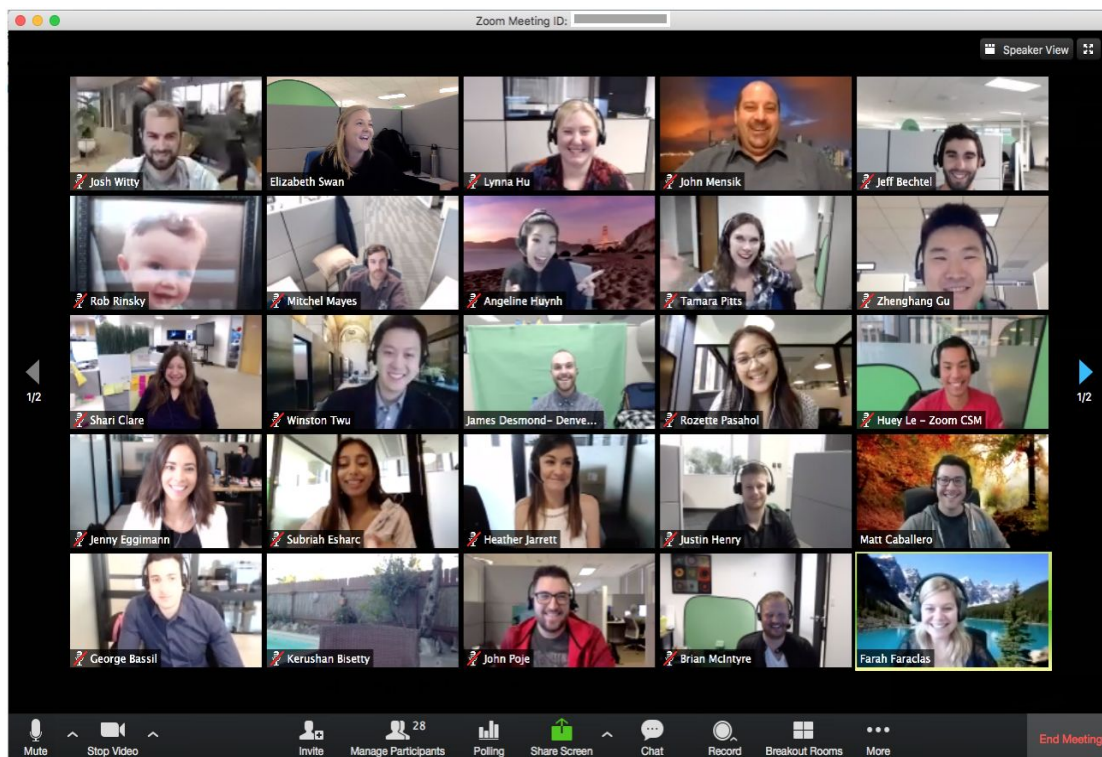
МОДУЛЬ 5.
Контроль

Содержание тренинга



- Понятие «руководитель» и его отличие от «исполнителя»
- Управленческий цикл: что это и как применять его в работе
- Основные функции руководителя
- Управленческая позиция
- Типичные проблемы управленца

Правила работы



- Активное участие
- Микрофоны включаем, только когда говорим
- Включить камеру
- Если все молчат - ведущий выбирает докладчика
- Если возникают вопросы - пишем в чат
- Если ведущий «исчезает» по техническим причинам - спокойно ждем «возвращения»
- Всегда называем себя, прежде чем начать говорить

Правила работы в сессионных залах



- Для входа в сессионный зал- нажмите «Войти в зал»
- Соблюдайте время отведенное на выполнение упражнения
- Чтобы другие участники увидели содержимое чата- скопируйте его
- Для выхода- нажмите «Выйти из

**Тестовое
распределение по
залам**

Знакомство



После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и ответьте на следующие вопросы:

- Как вас зовут?
- Из какого вы города?
- Ваша должность?
- Ваше хобби?

05:00

Ожидания



Напишите в чат или скажите
голосом о ваших ожиданиях
от тренинга.

Продолжите фразу:
*«Тренинг будет для меня
эффективным, если...»*

05:00

03:00

«Качества руководителя»

Упражнение



1. Вам необходимо в группе ответить на вопросы:
 - "Какие качества должны быть у руководителя, без которых успех не возможен?"
 - «Какими знаниями и навыками должен обладать эффективный руководитель?»
2. После того, как тренер назовет Ваше имя включите микрофон и озвучьте свой вариант.

5:00

Упражнение «Картина: фактор успеха руководителя»

Упражнение в сессионных залах



Выберите добровольца, который будет исполнять роль лидера в вашей команде.

Задачи Лидера:

- задумать изображение, отражающее один или несколько перечисленных качеств и навыков
- руководить действиями участников группы, чтобы они нарисовали данное изображение на белой доске в Zoom
- не называть предметы /лица на изображении
- не помогать участникам «руками» делать упражнение
- презентовать наработки группы в общем зале (сделать скриншот или сохранить изображение)

Задача участников:

- точно следовать указаниям Лидера.

10:00

Игра «Картина: фактор успеха руководителя»



Поделитесь результатами упражнения:

Подчиненные:

- как вам работалось? тяжело / легко?
- с какими трудностями столкнулись?

Лидеры:

- вы получили в результате то, что хотели?
- благодаря чему получилось добиться результата ?
- что было сложнее всего?

Отличия руководителя от исполнителя



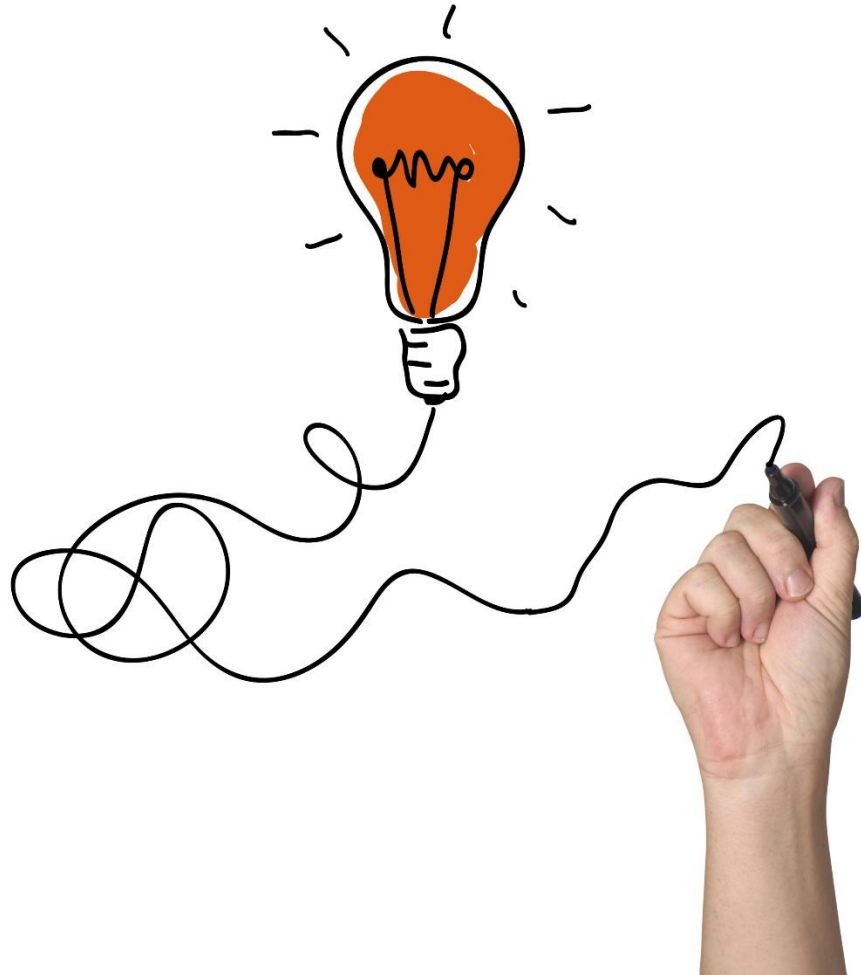
В чем же отличия руководителя от исполнителя?

Отличия руководителя от исполнителя



- Расширенная зона ответственности (не только за индивидуальный, но и за командный результат)
- Принятие решений
- Специфические функции по управлению командой в целом и сотрудниками в частности
- Системное мышление
- Роли и управленческая позиция

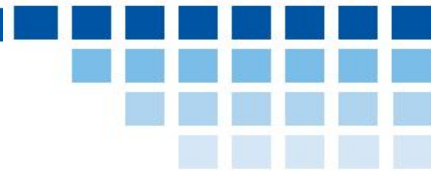
Обсуждение результатов диагностического квеста



- Что понравилось?
- Что было сложно и легче всего?
- Какие вопросы остались?
- Какие выводы сделали?

Зафиксируйте свои важные выводы и наблюдения о себе на странице 24 Рабочей тетради

Кофе-брейк





Сущность управления и требования к руководителю.
Управленческий цикл. Управленческая позиция

Управленческий цикл

Упражнение

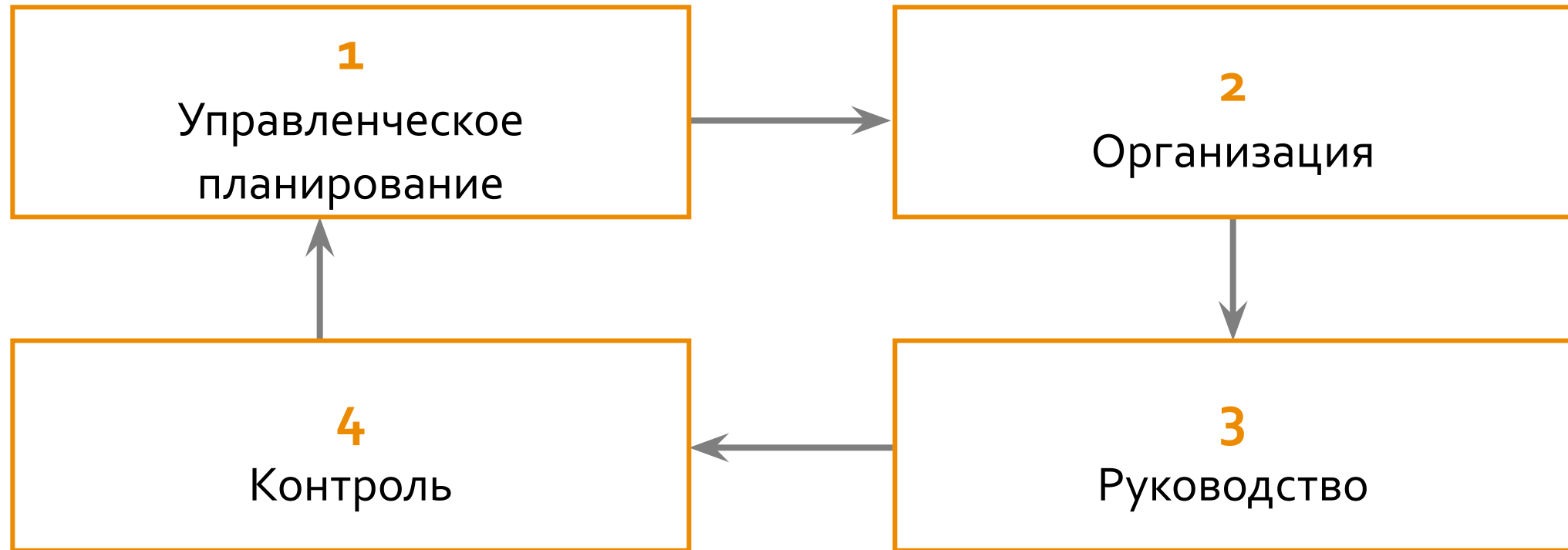
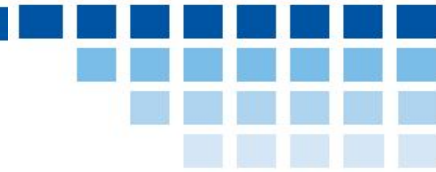


1. Вспомните из дистанционного курса, какие функции выполняет руководитель – 2 минуты
2. После того, как тренер озвучит ваше имя, включите микрофон и озвучьте свое решение

05:00



Управленческий цикл



Упражнение "Управленческий цикл"

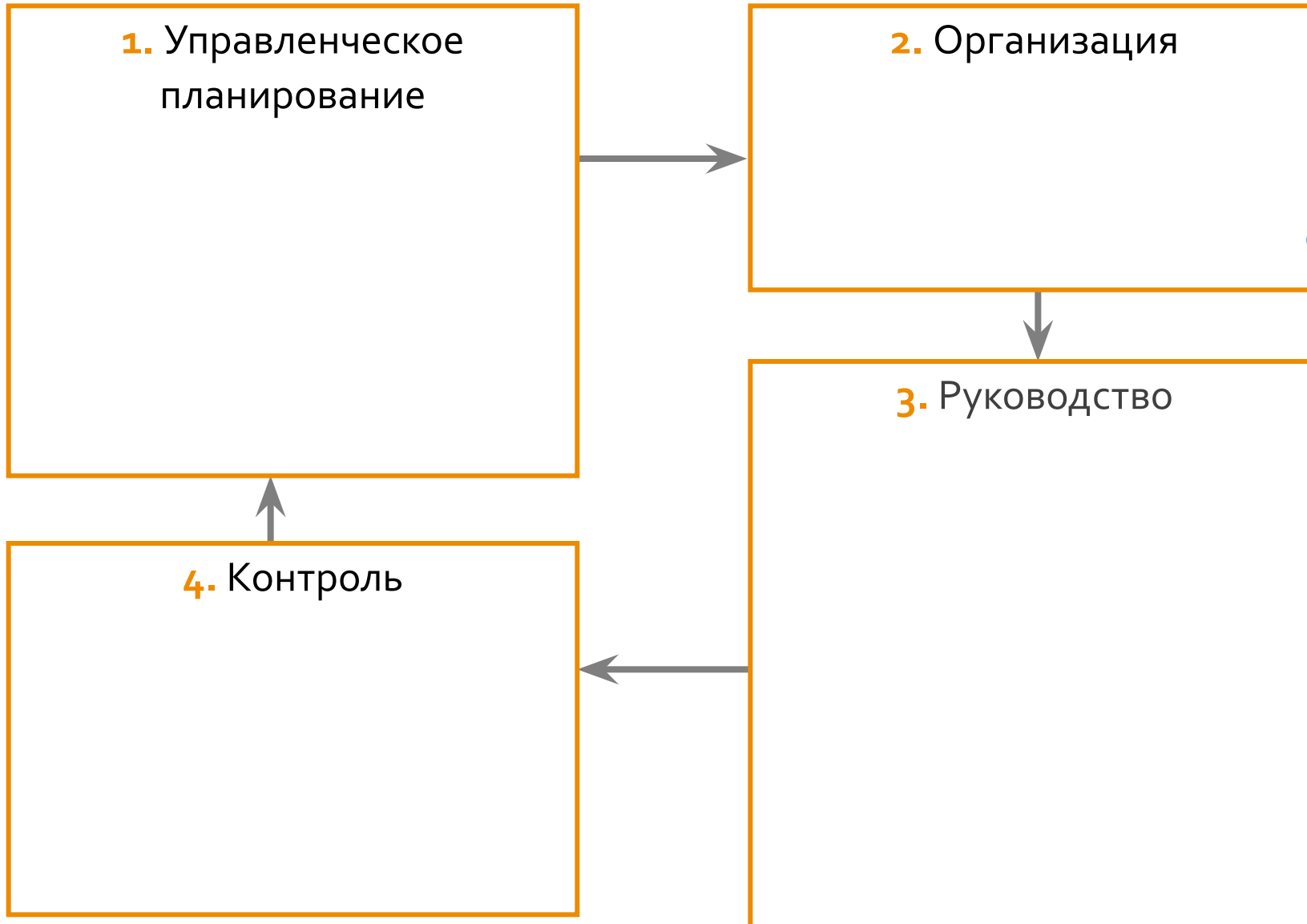
Упражнение



- В течении 3-х минут познакомьтесь с управленческими функциями на слайде и подумайте к какому квадрату относится каждая функция
- После того, как тренер назовет ваше имя, включите микрофон и озвучьте ваш вариант

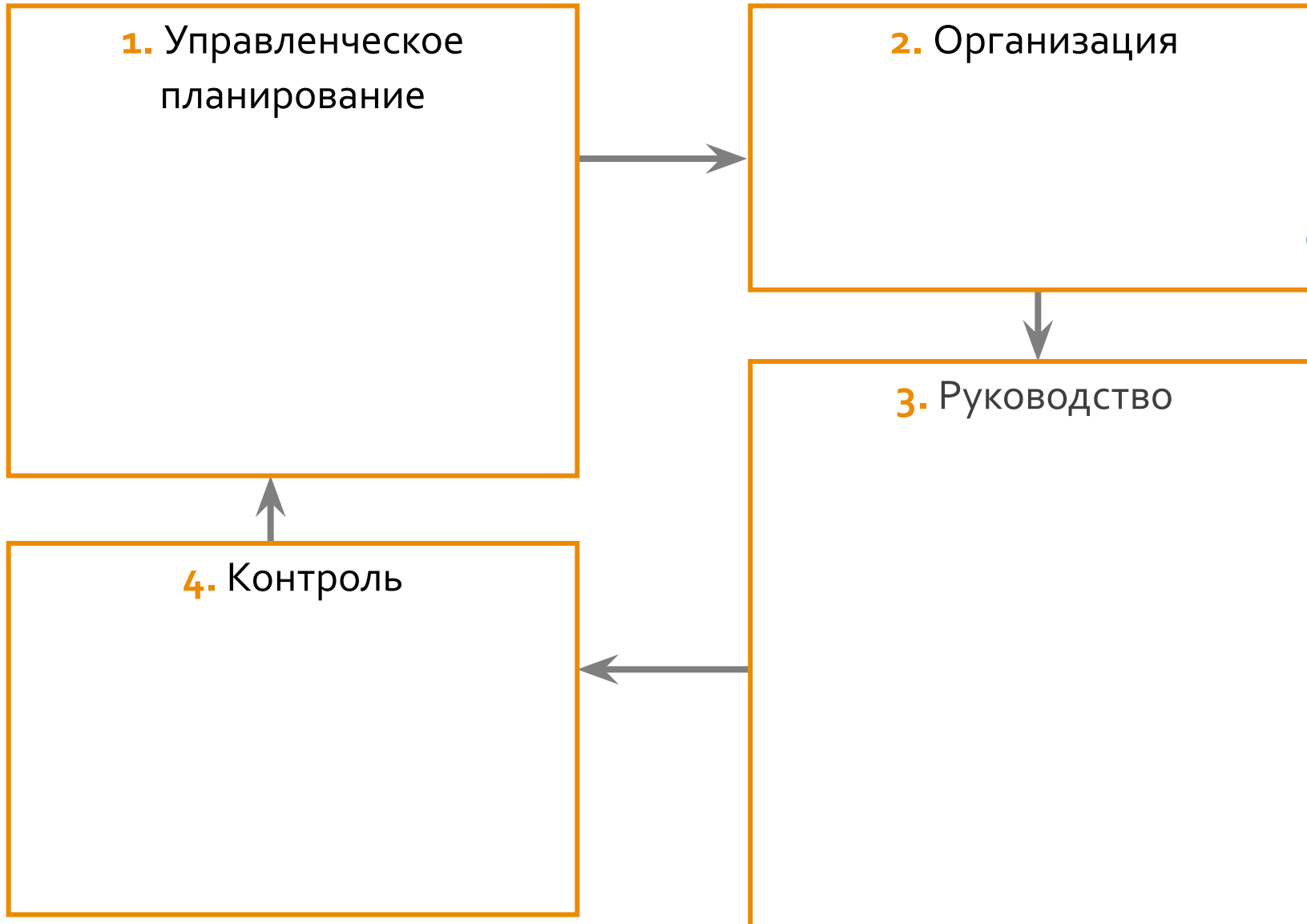
03:00

Упражнение "Управленческий цикл"



- координация
- инструктирование
- перевод цели в задачу
- мотивация
- оценка
- нормирование
- анализ ситуации
- обучение
- командообразование
- обратная связь
- сравнение
- постановка цели
- подбор
- ситуационное руководство
- регламентирование
- адаптация
- планирование
- принятие решения

Упражнение "Управленческий цикл"



- координация
- инструктирование
- перевод цели в задачу
- мотивация
- оценка
- нормирование
- анализ ситуации
- обучение
- командообразование
- обратная связь
- сравнение
- постановка цели
- подбор
- ситуационное руководство
- регламентирование
- адаптация
- планирование
- принятие решения

Фотография рабочего дня

Упражнение



В течении 10-ти минут проанализируйте свой рабочий день и напишите в РТ на стр.7 минимум 15 задач, которые вы выполняете регулярно в течение вашей недели:

- пишите максимально детально;
- избегайте обобщений.

10:00

Список еженедельных задач руководителя

Упражнение в сессионных залах

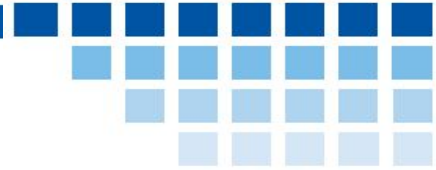


В парах проанализируйте списки друг друга и определите:

- Относится ли задача к управленческой деятельности или к деятельности специалиста?
- Если это управленческая деятельность, то, к какому квадрату, какой функции она относится?
- Каких задач в списке больше - управленческих или исполнительских?
- Задач из какого квадрата, какой функции управления больше, чем из других? Посчитайте количество по каждому квадрату.
- Какая управленческая функция по количеству дел представлена меньше, чем остальные или отсутствует вообще?

10:00

Оценка баланса управленческих функций



Пройдите опрос

1. Задачи какого квадрата преобладают в вашем списке дел?
2. Задач какого квадрата в вашем списке наименьшее количество?

Типология



1. Если у Вас преобладает **функция ПЛАНИРОВАНИЕ**,
то Вы — **СТРАТЕГ**.

- отлично развиты навыки долгосрочного планирования;
- видите различные варианты решения глобальных задач;
- продумываете последствия решений.

Возможная слабая сторона - непосредственное руководство, взаимодействие с людьми. Часто не всегда видит того, что происходит «под носом».

Типология



2. Если у Вас преобладает **функция ОРГАНИЗАЦИЯ**, то Вы — **АДМИНИСТРАТОР**.

- легко организуете любой процесс;
- всегда знаете, что кому и как нужно делать;
- умеете сделать понятным и удобным выполнение любой задачи.

Возможная слабая сторона - контроль.

Если Вы хорошо организовали сам процесс, это не значит, что любой исполнитель легко справится с ним и его не нужно контролировать.

Типология



3. Если у Вас преобладает **функция РУКОВОДСТВО**, то Вы:

- хорошо знаете своих сотрудников (чем живет каждый подчиненный);
- легко можете замотивировать своих людей, поддержать в нужный момент и вдохновить.

Возможная слабая сторона руководителей – управленческое планирование. Решение текущих задач команды не оставляет времени подумать, в каком направлении развивать свой коллектив и подразделение.

Типология

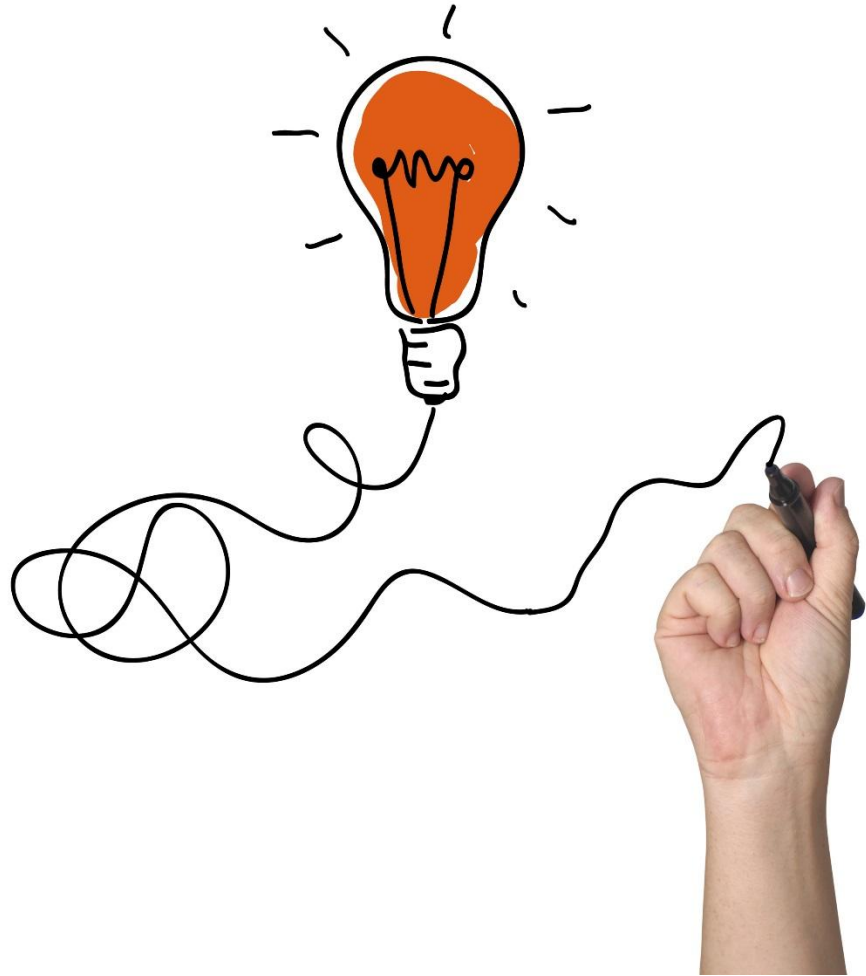
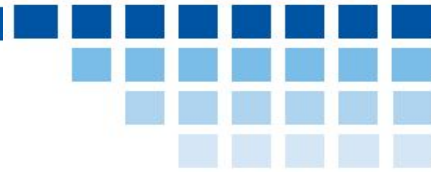


4. Если у Вас преобладает **функция КОНТРОЛЬ**, то Вы:

- всегда знаете, когда прийти с проверкой;
- понимаете, когда и что следует спрашивать у своих сотрудников;
- хорошо выстраиваете систему контроля.

Возможная слабая сторона контролеров- чрезмерный контроль и недостаточное уделение внимания организации рабочего процесса.

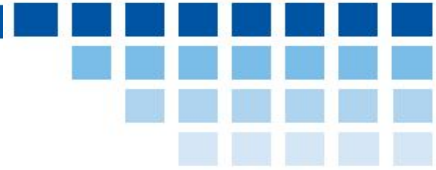
Оценка баланса управленческих функций



- Часть повседневных дел вообще не имеет отношения к управленческим функциям
- Есть преобладание какой-то одной функции
- Одна из функций «отсутствует» совсем и это может быть зоной развития

Зафиксируйте свои важные выводы и наблюдения о себе на стр 24 РТ

Управленческая позиция



Что такое управленческая позиция?

Управленческая позиция



Что такое управленческая позиция?



- Это правильное понимание управленцем своей роли, которое транслируется окружению через поведение и коммуникации руководителя
- Это позитивное и ответственное отношение к той деятельности, которую он выполняет
- УП отражает знание руководителя о том, что является продуктом его деятельности
- Умение в любой ситуации принимать решения, исходя из управленческой роли (а не друг, хороший человек, мужчина/женщина и т.д.)
- Способность оставаться максимально объективным в любой ситуации, помнить о ключевых целях управленческой деятельности

Типичные проблемы управленцев

Упражнение в сессионных залах



Откройте РТ на стр. 9

Отметьте в списке только те проблемы, которые относятся к квадрату вашей команды.

1. Планирование
2. Организация
3. Руководство
4. Контроль
5. Управленческая Позиция и личностные качества самого руководителя

10:00

Типичные проблемы управленцев

1. Акцентирует свое внимание на второстепенных целях и задачах.
2. Избыточно большое количество критериев оценки сотрудников.
3. Использование оценочных фраз при анализе работы сотрудников.
4. Навязывание решений подчиненным.
5. Не принимает решения, даже те, на которые имеет полномочия.
6. Некоторые сотрудники постоянно делают чужую работу.
7. Однобокость обратной связи (только + или только -).
8. Отсутствие обратной связи сотрудникам по результатам оценки их работы.
9. Регламенты и нормы существуют отдельно от сотрудников (сотрудники их точно не знают).
10. Регулярное невыполнение сотрудниками поставленных задач.

Типичные проблемы управленцев

1. Акцентирует свое внимание на второстепенных целях и задачах (1, УП).
2. Избыточно большое количество критериев оценки сотрудников (2).
3. Использование оценочных фраз при анализе работы сотрудников (4, УП).
4. Навязывание решений подчиненным. (УП, 3).
5. Не принимает решения, даже те, на которые имеет полномочия (УП).
6. Некоторые сотрудники постоянно делают чужую работу (2, 3, 4).
7. Однобокость обратной связи (только + или только -) (УП, 3, 4).
8. Отсутствие обратной связи сотрудникам по результатам оценки их работы (УП, 4).
9. Регламенты и нормы существуют отдельно от сотрудников (сотрудники их точно не знают) (2,3, УП).
10. Регулярное невыполнение сотрудниками поставленных задач (1, 3, 4).

Типичные проблемы управленцев

Решение

Проблема	Квадрат	Проблема	Квадрат	Проблема	Квадрат	Проблема	Квадрат	Проблема	Квадрат	Проблема	Квадрат
1	1/УП	11	2/3	21	2/3/УП	31	3/4/УП	41	УП	51	УП
2	УП	12	3/УП	22	1/УП	32	УП	42	2/3/УП	52	УП
3	1/2	13	УП	23	1/3/УП	33	УП	43	УП	53	1/3/4
4	2/4/УП	14	1	24	УП	34	1/2/3	44	2/УП	54	3/УП
5	2	15	4/УП	25	2/3/4	35	4/УП	45	1/УП	55	1/УП
6	УП	16	2/УП	26	1/УП	36	Все	46	2/3/УП	56	УП
7	2	17	УП	27	УП	37	2	47	УП	57	3/УП

Типичные проблемы управленцев

Упражнение

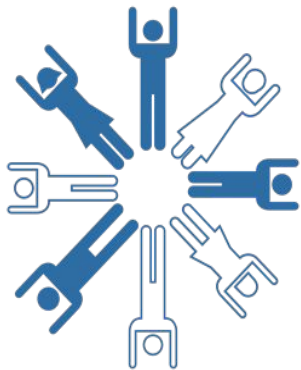


- Выберите из общего списка 5 типичных для вас проблем в работе
- Зафиксируйте свои важные выводы и наблюдения о себе на стр. 24 РТ:
 - ✓ к каким квадратам относятся характерные для вас проблемы,
 - ✓ как эти проблемы соотносятся с вашим балансом управленческих дел,
 - ✓ на какие функции вам нужно обратить больше внимания в будущем.

10:00

Кейс «Назначение»

Упражнение в сессионных залах



1. Прочитайте кейс полученный от тренера
2. В командах ответьте на вопросы:
 - Определите суть проблемы, лежащей в центре ситуации
 - Выявите причины проблемы (почему она возникла)
 - Предложите возможные варианты решения
3. После того, как тренер назовет вашу команду, включите микрофон и озвучьте ваше решение

10:00



Кейс «Назначение»

Решение



- **Суть проблемы** - слабые бизнес процессы в компании в контексте управленческой деятельности
- **Причины проблемы:** отсутствие знаний о функциях менеджера, отсутствие навыков управления, отсутствие управленческой позиции
- **Варианты решения (как минимум):** обучить обоим руководителям управлению, на время обучения пригласить опытного руководителя / отправить на стажировку к опытному начальнику

Подведение итогов тренинга



1. От 1 до 10 напишите насколько разобрались в теме
2. Что показалось самым интересным и полезным?
3. Что берете на заметку и готовы начать применять уже «завтра»?



Спасибо за внимание!