### Программа подготовки линейных менеджеров «Эффективный руководитель».

### Модуль 1. «Управление исполнением»

**Продолжительность** – 2 дня (16 часов).

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

**Цели модуля:**

поддержание уровня компетенций действующих руководителей,

обсуждение основных инструментов менеджмента,

развитие навыков в области постановки целей, планирования работы, организации деятельности, мотивации персонала, взаимодействия с персоналом

**Развиваемые компетенции:**

• системность в работе  
• способность к анализу и принятию решений  
• способность организовывать работу  
• умение расставлять приоритеты  
• умение планировать деятельность  
• способность влиять на других  
• способность добиваться исполнения  
• нацеленность на результат  
• умение рационально использовать ресурсы

**Программа модуля:**

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

1.1 Стандарты компетенций менеджера. Что делает и в каких процессах участвует менеджер.

*Учебная ситуация «Дневник одного рабочего дня».*

*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.*

*Опираясь на данную учебную ситуацию, тренер показывает алгоритм самооценки балансы выполнения менеджерских ролей.*

1.2 Требования и ограничения в работе менеджера.

*Составление личных профилей требований и ограничений в своей менеджерской деятельности.*

1.3 Что влияет на эффективное использование рабочего времени. Делегирование, 20 правил и 7 основных ошибок.

*- 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.*

1. **Контур управленческого контроля как основной инструмент менеджера.**
   1. Ключевые аспекты процесса управления – Контур управления.
   2. Правила формулирования целей и постановки рабочих заданий. Принцип SMART для постановки целей. Дерево целей.

*Групповое упражнение на тренировку в постановке целей и формулировке рабочих заданий слушателями.*

*Анализ учебной ситуации, в которой допущены типичные ошибки в постановке задания.*

1. **Принятие управленческих решений – одна из основных функций**

**менеджера.**  Понятия задачи и проблемы. Процесса принятия решений.

* 1. Основные этапы решения задач. Структурированная модель принятия решений (по Саймону).
  2. Данные и информация. Информационные потоки в работе менеджера. Поставщик и потребители информации.

*Задание для работы в группах: Составление диаграммы ваших поставщиков и потребителей информации. Оценка информ. потоков по критериям «важность», «достоверность», «своевременность».*

3.3 Анализ и обработка внешней информации. СТЭЭП – анализ, поле сил по - Левину.

*Круговой сбор идей: «Наиболее существенные внешние факторы, оказывающие влияние на работу вашего подразделения».*

3.4 Методы сбора информации для принятия управленческих решений.

Техники активно слушания.

*«Трёхминутный тест»,*

*Тест на умение слушать,*

*Групповая работа на тему «Техника активного слушания».*

* 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.
* Индивидуальный и групповой способ принятия решений. Плюсы и минусы каждого из подходов. Модель Карнеги для группового способа принятия решений.

*Учебные ситуации: «Планирование проекта».*

* Стиль принятия управленческих решений (В.Врум и Ф.Йеттон).

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

* Рассмотрение других алгоритмов принятия управленческих решений на примере учебной ситуации.

**4. Планирование. Семиэтапная модель**. Основные техники и методы планирования. Процессная модель планирования.

*Групповая работа на применение техники планирования «диаграмма Ганта».*

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

*Групповая работа: «Алгоритм 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.
2. **Власть, политика как основа руководства**. Основные источники власти менеджера. **Стиль руководства.** Ситуационный подход к выбору стиля руководства.

*Составление своей диаграммы источников власти.*

1. **Мотивация и стимулирование** труда персонала:

5.1 Понятие потребностей человека и их связь с современными теориями мотивации деятельности. Понятие "стимулирования деятельности".

*Работа с репертуарной решеткой Келли при определении предпочтений в поведении.*

5.2 Идентификация поведения персонала с точки зрения теории X-Y Мак-Грегора.

*Тест «Восприятие персонала в контексте теории X-Y Мак- Грегора*

5.3 Двухфакторная теория Герцберга. Теория ожидания Врума. Теория справедливости.

*- Тест на основе теории мотивации Герцберга.*

*- Групповая работа над учебной ситуацией по теме «Мотивация».*

*Анализ основным причин мотивации и демотивации сотрудника на примере учебной ситуации.*

*- Групповая работа по формированию перечня «Список моих возможных действий по мотивированию и стимулированию своих подчинённых»*

1. **Принципы хорошо организованной работы** Хэкмена и Олдхема.

*Разбор учебной ситуации «В чём проблема». На примере кейса анализируется организация работ сборочного цеха, выявляются основные*

1. **Управление различиями:**

Конфликт: источники возникновения, основные этапы, стратегия

Управления.

*Групповая работа: кейса по теме «конфликт».*

**11. 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.*

**Подведение итогов модуля.**

### Модуль 2. «Управление эффективностью»

**Продолжительность** – 2 дня (16 часов).

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

**Цели модуля:**

* Показать роль человеческих ресурсов в достижении задач, стоящих перед организацией.
* Понять роль и взаимосвязи основных элементов Системы УЧР. Показать роль менеджеров различного уровня при реализации Системы УЧР.
* Рассмотреть подходы и методы оценки деятельности на основании показателей эффективности.
* Обсудить принципы оплаты по результатам труда и способы повышения эффективности деятельности персонала.
* Рассмотреть разрывы между желаемым и формируемым рабочим поведением персонала.
* Проанализировать роль менеджера в развитии подчинённого ему персонала.

**Программа модуля:**

1. **Персонал как ресурс. Жёсткий и гибкий подход к УЧР. Система УЧР и её основные блоки. Роль высшего руководства, линейных менеджеров и специалистов службы персонала в построение и реализации Системы УЧР.**

*Групповая работа: С какими затруднениями Вы сталкивались при формировании и работе Системы УЧР?*

1. **Вхождение в организацию. Соответствие человека работе и организации. Адаптация новых сотрудников.**
2. **Планирование и оптимизация численности персонала.**
3. **Задачи оценки деятельности. Методология оценки деятельности персонала. Квалификационное собеседование . Обратная связь в ходе беседы по результатам деятельности..**

*Ролевая игра: Проведение беседы с персоналом по результатам деятельности.*

1. **Ключевые показатели эффективности (KPI). Оценка деятельности на основании KPI. Определение показателей исходя из основных задач, стоящих перед конкретным рабочим местом. Связь KPI с должностной инструкцией работника и моделью компетенций.**

*Групповая работа: Разработка показателей эффективности для конкретного рабочего места.*

1. **Оплата по результатам работы (PRP). Структура заработной платы. Как соединить оценку деятельности и оплату труда. Четыре методики расчёта PRP ( алгоритм расчёта, матрица коэффициентов, пример расчёта, плюсы/ минусы рассмотренных методов).**

*Групповая работа на расчёт матрицы коэффициентов для одной из методик расчёта.*

1. **Производительность труда персонала. Факторы, оказывающие влияние на эффективность и результативность деятельности работников.**

*Групповая работа: составление списка наиболее продуктивных способов воздействия на своих сотрудников с целью повышения их производительности.*

1. **Три источника конкурентных преимуществ (Шулер и Джексон) и желаемое поведение персонала. Наша практика УЧР и формируемое поведение сотрудников. Разрывы между желаемым и формируемым поведением.**

*Групповая работа: на выявление ключевых разрывов между желаемым и формируемым поведением сотрудников. .*

1. **Развитие персонала, как одна из основных задач работы менеджера.**

Определение потребности в развитии/обучении персонала исходя из целей и задач организации. Развитие сотрудников, как ключевая задача линейного руководителя. Четыре этапа процесса развития персонала. Корпоративная модель компетенций как основа оценки квалификации персонала и определения потребности в развитии и обучении. Формирование планов развития персонала (кого? зачем? чему? где? кто? как?) Особенности обучения взрослых. Организация обучения. Выбор формы и метода обучения. Оценка эффективности обучения персонала линейным руководителем: изменение в поведении в процессе деятельности, изменение результативности деятельности. Методы наблюдения за сотрудниками в процессе текущей деятельности. Роль руководителя – наставника в закрепление знаний до уровня рабочих навыков. Индивидуальное развитие сотрудников .Наставничество при адаптация персонала.

*Групповая работа: Кейс «Обучение, но не развитие».*

*Анализ плюсов и минусов различных методов наблюдения за текущей деятельностью.*

*Что делается в плане развития персонала в вашей организации?*

1. **Подведение итогов модуля.**

### Модуль 3: «Управление ресурсами»

**Продолжительность** – 2 дня (16 часов).

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

***«Если вы можете оценить то, о чем говорите, и выразить это количественно, тогда вы что-то об этом знаете, но если вы не можете это оценить и выразить количественно, тогда ваши познания скудны и неудовлетворительны»  
Лорд Кельвин***

**Основная цель программы** состоит в развитии компетентности менеджеров как лиц, отвечающих за эффективное и результативное превращение подконтрольных ресурсов в товары и услуги компании

1. **Основные экономические и финансовые понятия**

* Ресурсный и Финансовый менеджмент на предприятии, какие он охватывает сферы, почему это важно для компании (опционально)
* Что такое финансы. Основные термины и понятия.
* Почему нам важна финансовая информация
* Финансы как универсальное средство измерения деятельности
* Ресурсы, затраты, расходы. Виды затрат.
* В каких процессах компании возникают финансовые задачи
* Основные принципы управленческого учета.
* Доходы и расходы. Понятие прибыли
* Различие прибыли и потока денежных средств.
* Отчет о движении денежных средств

***Практические упражнения и разбор учебных ситуаций на закрепление понятий***

1. **Ресурсный менеджмент**

* Операции как виды деятельности, которые преобразуют входные ресурсы в выходные товары и услуги.
* Роли операционных менеджеров, управляющих ресурсами, практикуемые слушателями роли, какие качества необходимы управляющим менеджерам
* Контур управления. Измерение и оценка результатов деятельности.
* Понятия эффективности использования ресурсов, результативности действий и экономичности в получении ресурсов
* Матрица эффективность-результативность и направления операционной стратегии  
  Практикум по ее использованию на примерах слушателей.
* Измерение и оценка результатов деятельности, интегрированный подход.
* Система сбалансированных показателей (ССП) как оценочная система, связь с ценностным предложением в клиентской составляющей, теория Z.
* Другие роли ССП

***Практическое упражнение по работе с показателями – проектирование карты основных показателей на уровне подразделений в контексте ССП***

* Выступление эксперта компании : Как измеряется и оценивается деятельность в компании и подразделениях (в т.ч. KPI, связь с целями)?, Как осуществляется планирование и контроль?

***Практикум: а) мозговой штурм – совершенствование системы показателей для оценивания деятельности подразделений  
б) планирование и контроль в практике слушателей***

* Совершенствование деятельности и операций
* Типовые производственные показатели, что такое хорошо и что такое плохо (базы сравнения, «правильный» бенчмаркетинг)

***Практикум. Направления совершенствования через 5 измерений операций.***

* Технология ранжирование приоритетов направлений совершенствования

**III, Технологии управленческого контроля за ресурсами и финансами**

* Бюджетирование
* Система сбалансированных показателей
* Управление по KPI

### Модуль 4. «Управление операциями (бизнес – процессами)»

**Продолжительность** – 2 дня (16 часов).

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

**Цели модуля:**

* Дать понятие бизнес – процесса (как цепи операций с конечным целевым выходом).
* Рассмотреть цепочку создания ценностей.
* Проанализировать цепочку поставок и алгоритмы управления этим процессом.
* Рассмотреть подходы и методы совершенствования отдельных операций в контексте оптимизации всего бизнес – процесса.

**Программа модуля:**

1. **Сущность операционного менеджмента.** Создание ценности для потребителей – модель цепочки ценностей. Модель преобразований для операций. Определение роли операционных менеджеров. Цели операций в контексте целей и задач организации. Четырёхэтапная модель Р. Хейза и С. Уилрайта.

*Групповая работа: Анализ цепочки ценностей вашей организации (или подразделения).*

*Рассмотрение ключевых операций с позиции четырёхэтапной модели. Выявление «слабых» звеньев в бизнес – процессах.*

1. **Пять основных стратегических целей операций.**
2. **Проектирование процесса. Типы сервисных процессов. Негативные последствия ухода с диагонали. Планировка и потоки. Технология и процесс. Выбор технологии**

*Групповое упражнение: выбор тепа технологических процессов для Вашей организации*

1. **Планирование и контроль. Управление операционными мощностями и спросом. Прогнозирование спроса. Жизненный цикл продукта. Управление циклом выполнения заказа.**

*Групповые упражнения:*

* *На планирование бизнес – процессов (на основе учебной ситуации).*
* *На оптимизацию системы мониторинга и контроля.*

1. **Управление очередями. Управление цепочкой поставок. Управление взаимоотношениями с поставщиками и потребителями. Плюсы и минусы аутсорсинга.**

*Групповая работа: анализ свой цепочки поставок на предмет выявления «узких» мест, и их влияния на эффективность функционирования всей цепочки.*

1. **Взаимодействие с поставщиками. Матрица стратегических поставок П. Кралжика.**

*Групповая работа: классификация поставок в соответствии с их стратегической важностью.*

1. **Оценка операционной деятельности. Совершенствование операций. Установление приоритетов для совершенствования.**

*Групповая работа на установление приоритетов для совершенствования.*

1. **Рыночные квалификаторы и завоеватели заказов. Матрица «выполнение – важность».**

*Выделение рыночных квалификаторов и завоевателей заказов для своей организации.*

1. **Способы совершенствования операций. Непрерывное улучшение, радикальные изменения.TQM. Бережливое производство.**

*Групповая работа: установление приоритетов и алгоритма совершенствования операций на примере своей организации.*

1. **Совершенствование производственной деятельности: специализация, гибкость процессов, информационные технологии, вовлечение потребителей.**