

КУРС «ИСКУССТВО РЕЗУЛЬТАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

ПРОГРАММА КУРСА

Часть 1. Управление собой

Теневая сторона менеджмента. Дисфункциональные модели руководства: третирование подчиненных, микроменеджмент, недоступность, стремление избегать конфликтов, интриги. Что такое «менеджмент»? Мастерство руководителя – умение работать с людьми. Четыре роли менеджера: «Производитель результата», «Администратор», «Предприниматель», «Интегратор». Какими качествами должен обладать руководитель кроме профессиональных способностей? Основные задачи менеджмента: планирование, организация, руководство, контроль. Требования и ограничения в работе руководителя. Срочность. Индекс срочности. Признаки зависимости от срочности. Важность. Матрица управления временем. Определение и выбор приоритетов. Критерии приоритетности.

Деловая игра, демонстрирующая необходимые навыки руководителя при организации работы подчиненных.

Часть 2. Управление деятельностью

Планирование, целеполагание и контроль. Что дает время, отведенное на планирование? Отслеживание показателей. Контекстное планирование и инструменты контекстного планирования. Техника планирования «День-Неделя». Планирование задач со сложной структурой. Контроль среднесрочных дел. Определение бюджета времени на задачу. Определение организационных целей и профессиональных зон ответственности. Выбор целей, которые относятся к каждой из зон ответственности. Контроль и оценка. Сущность контроля в условиях организации. Матрица «зрелости» подчиненных. Шкала определения способности к выполнению. Подстройка модели поведения: неопытный сотрудник, сотрудник среднего уровня, сотрудник среднего уровня, близкого к высокому, сотрудник высокого уровня.

Работа в группах по определению профессиональных зон ответственности, выбору целей, постановке задач сотрудникам и определению методов контроля.

Делегирование полномочий. Неспособность или нежелание делегировать полномочия. Психологические барьеры делегирования: боязнь потерять авторитет, боязнь ошибок при выполнении, боязнь сделаться незаметным. Неправильное делегирование.

Деловая игра, выявляющая способности к организации работы группы и методам распределения полномочий.

Шесть задач, которые нельзя делегировать. Когда и что делегировать: когда кто-то зарабатывает меньше, когда не хватает опыта, когда задание рутинное, когда есть возможность для роста подчиненных. Возможные ошибки делегирования.

Работа в группах по определению задач, которые возможно и необходимо делегировать, и подчиненных, которым можно поручить выполнение этих задач. Проигрывание и разбор способов делегирования и постановки рабочих задач.

Часть 3. Управление мотивацией

Специфика рынка труда и состояние кадровых ресурсов, приоритеты и проблемы кадровой политики в настоящее время. Все ли решают деньги? 4 различных стиля мотивации подчиненных с учетом цели, специфики задачи и компетенции подчиненного. Стиль «Приказание». Стиль «Торговля». Стиль «Участие». Стиль «Делегирование». Выбор способа мотивации. Директивное и поддерживающее поведение руководителя.



Деловая игра на определение психологического типа сотрудника и выбор соответствующего способа мотивации.

Часть 4. Управление коммуникациями

Типы коммуникаций в организации. Модель процесса коммуникации. Искусство психологической поддержки. Искусство похвалы и критики. Искусство поддержания самоуважения. Умение вести конструктивную аргументацию. Умение прояснять позицию собеседника. Умение предоставлять и получать обратную связь. Рекомендации по достижению необходимых навыков эффективной коммуникации.

Деловая игра на выявление способности встать на точку зрения контрагента.

Часть 5. Управление конфликтом

«Уходят не из компании - уходят от конкретного руководителя». Определение конфликта. Основные типы производственных конфликтов. Барьеры в общении. Направленность и содержание конфликта. Причины конструктивных и деструктивных конфликтов.

Работа в группах по определению основных типов производственных конфликтов и выработке лучших методов по их нейтрализации.

Стратегии (стили) поведения в конфликтной ситуации. Мягкая тактика в управлении конфликтом: основные приемы работы с агрессором и конструктивная критика. Жесткие тактики в управлении конфликтом: противодействие манипулированию. Приемы защиты от манипуляций. Приемы манипулирования – психологические уловки. Профилактика манипуляции в деловом общении.

Деловая игра на определение типа конфликтной личности и выбор стиля поведения с ним.

