



*РАБОЧИЙ ПЛАН*

**«ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ»**

## РАБОЧИЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ «ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ»

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ		<p>Основная цель обучения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ сформировать знание об инструментах повышения личной эффективности руководителя,</li> <li>▪ сформировать представление о том, как личная эффективность руководителя влияет на повышение производительности труда организации,</li> <li>▪ сформировать понимание способов применения инструментов личной эффективности в собственной деятельности.</li> </ul> <p>Дополнительная цель - подготовить участников к защите проектов по результатам обучения по программе «Лидеры производительности».</p>
РЕЗУЛЬТАТ	ЗНАНИЯ	<p>Участники получают знания об инструментах, относящихся к следующим блокам личной эффективности руководителя:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Решение проблем</li> <li>▪ Лидерство</li> <li>▪ Управление конфликтами</li> </ul> <p>В каждом блоке формируется знание о конкретных инструментах.</p>
	УМЕНИЯ	<p>Участники сформируют умение применять данные инструменты в процессе учебной практики, а также понимание как использовать данные инструменты в своей профессиональной деятельности.</p>
	УСТАНОВКИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Эффективный руководитель умеет учитывать всех заинтересованных сторон, и на основании этого грамотно формулирует описание проблемы и вытекающую из нее рабочую цель.</li> <li>▪ Эффективный руководитель умеет заинтересовать в решении проблемы всех лиц, вовлеченных в ситуацию.</li> <li>▪ Эффективный руководитель подбирает стиль управления сотрудником в зависимости от его компетентности и мотивации к исполнению конкретной задачи. В разных ситуациях у одного руководителя к одному и тому же сотруднику разные подходы.</li> <li>▪ Эффективный руководитель выбирает стратегию управления конфликтом в зависимости от типа конфликта и ситуации.</li> </ul>
	ИНСТРУМЕНТЫ В РАБОТУ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРОЕКТНУЮ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Метод анализа мнений</li> <li>▪ Матрица потребностей</li> <li>▪ Техника «Свойство-преимущество-выгода»</li> <li>▪ Определение типа сотрудника и подходящего стиля руководства в зависимости от ситуации</li> <li>▪ Управление аффективным и сущностным конфликтом в организации</li> <li>▪ Выбор стратегии разрешения конфликта в зависимости от ситуации</li> </ul>

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ	<p>На обучении присутствуют сотрудники предприятий, участвующих в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости». Все предприятия относятся к одной из базовых не сырьевых отраслей: обрабатывающее производство, сельское хозяйство, транспорт, строительство. Участники на данных предприятиях могут занимать следующие виды должностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Руководитель предприятия (может быть собственником)</li> <li>▪ Заместитель руководителя по производству, руководители ключевых производственных подразделений</li> <li>▪ Коммерческий директор, руководители ключевых подразделений в области маркетинга и продаж</li> <li>▪ Заместитель руководителя по персоналу (HR), руководители ключевых подразделений в области HR</li> <li>▪ Руководители региональных служб занятости населения и их заместители</li> </ul>
МАКСИМАЛЬНОЕ КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ	60 человек в одной аудитории
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ (АСТРОНОМИЧЕСКИЕ ЧАСЫ)	7 часов 30 минут
ТРЕБОВАНИЯ К ЦЕНТРАЛЬНОМУ ВЕДУЩЕМУ	Тренер с опытом проведения бизнес-игр на большой аудитории (опыт от 3-х лет, аудитория - от 60 человек)
ТРЕБОВАНИЯ К СОВЕДУЩИМ/МОДЕРАТОРАМ	Тренер с опытом ведения бизнес-игр не менее 1 года
НАЛИЧИЕ ПРЕДТРЕНИНГОВОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	Ознакомление с методическими материалами, подробная работа с рекомендациями в разделе «дополнительно». Чтение литературы по курсу.
НАЛИЧИЕ ПОСТТРЕНИНГОВОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	
НАЛИЧИЕ ТЕСТИРОВАНИЯ	Решение о допуске тренера на программу принимает Заказчик.

## СЦЕНАРИЙ ПРОВЕДЕНИЯ ОЧНОГО ОБУЧЕНИЯ

Наименование блока/общая продолжительность, мин.	Продолжительность единицы, мин.	Наименование дидактической единицы с форматом проведения	Описание активности	Результат	Учебные материалы
<b>ПЕРВЫЙ ДЕНЬ 9.30-17.00**</b>					
Открытие <b>9.30-10.00</b> 30 мин.	10	Вводное слово тренера, цели и ЧПУ <sup>1</sup>	<i>Приветствие и представление тренера. Презентация программы обучения (содержание, цели, выгоды). Мотивация на обучение - метафора «Торговец семенами». <b>Вывод:</b> все знают темы и цели обучения.</i>	Участники знают кто ведет обучение, что будет происходить на обучении, понимают цели и собственную выгоду.	Слайд 1-4, Руководство стр.5-9
	5	Правила групповой работы	<i>Тренер обсуждает с группой правила взаимодействия в группе. <b>Вывод:</b> соблюдение правил обучения повышает его эффективность.</i>	Участники знают правила взаимодействия в группе и приняли их.	Слайд 5, Руководство стр.10-11
	15	Запуск деловой игры	<i>Тренер:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ рассказывает о формате обучения «Управленческие поединки»,</li> <li>▪ представляет механику игры: знакомство с логикой «теория - отработка - геймификация»,</li> <li>▪ определяет делегатов на обучение по программе «Публичное выступление».</li> </ul> <i><b>Вывод:</b> деловая игра «Управленческие поединки» это возможность обменяться опытом, оценить собственные сильные стороны и зоны развития.</i>	Участники знают формат работы, определены ответственные за каждый этап (игра и тренинг публичных выступлений).	Слайд 6-10, Руководство стр.12-15
Блок 1. Решение проблем <b>10.00 - 12.20</b>	30	Мини лекция «Problem Solving».	<i>Тренер рассказывает теорию по теме Problem Solving, с включением конкретных инструментов для повышения личной эффективности руководителя:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Метод анализа мнений</li> </ul>	Участники знают инструменты «Метод анализа мнений» и «Матрица	Слайд 11-26, Руководство стр.16-25,

<sup>1</sup> ЧПУ - что получают участники

Наименование блока/общая продолжительность, мин.	Продолжительность единицы, мин.	Наименование дидактической единицы с форматом проведения	Описание активности	Результат	Учебные материалы
2 часа 20 минут			<ul style="list-style-type: none"> <li>Матрица потребностей</li> <li>SMART (краткое напоминание)</li> <li>Цепочка «Свойство-преимущество-выгода».</li> </ul> <p><b>Вывод:</b> применение этих инструментов позволяет максимально эффективно подготовиться руководителю на этапе планирования, учесть подводные камни и подход к каждой из заинтересованных сторон, и даже, возможно, предвосхитить конфликты.</p>	потребностей», понимают, как эти инструменты вписываются в цикл PDCA. Участники знают, как на основании данных инструментов ставить цель и знают, как «продать» идею заинтересованным лицам.	РТ стр.3-8
	40	Групповая работа «Решение кейса №1 «Проблема на пустом месте»	<p>Тренер организует решение кейса №1 «Проблема на пустом месте».</p> <p>Кейс описывает ситуацию с вовлечением нескольких заинтересованных лиц. На основании анализа данных участникам необходимо определить проблему и найти способы ее решения. К кейсу предлагается перечень вопросов, на которые команде предстоит дать ответ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Знакомство с кейсом - 10 мин (10.30 - 10.40)</li> <li>Решение кейса - 30 мин (10.40 - 11.10)</li> </ul>	Участники формируют умение использовать инструменты «Метод анализа мнений», «Матрица потребностей» и «Свойство-преимущество-выгода» при решении проблемы.	Слайд 27-28, Руководство стр.26-30, РТ стр.9-10
	20	<b>КОФЕ-БРЕЙК 11.10 - 11.30</b>			
	35	Групповые презентации «Защита решений кейса №1».	<p>Тренер организует защиту решений участниками согласно следующему расписанию: 6 минут представление решения, 2 минуты ответы на вопросы участников.</p> <p>Работа идет согласно расписанию:</p> <p>11.30 - 11.38 - 1 команда          11.39 - 11.47 - 2 команда          11.48 - 11.56 - 3 команда          11.57 - 12.05 - 4 команда</p>	Участники представили свои решения кейсов.	Слайд 30-31, Руководство стр.32-35

Наименование блока/общая продолжительность, мин.	Продолжительность единицы, мин.	Наименование дидактической единицы с форматом проведения	Описание активности	Результат	Учебные материалы
	15	Геймификация + подведение итогов 1-го блока	<p><b>Тренер:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>организует процесс оценки участниками выступления других команд (1 минута)</li> <li>организует процесс обратной связи и распределения денежных средств (игровых) (5 минут = по 1 минуте на каждый ответ + орг. моменты)</li> <li>подводит игровые итоги по результатам решения 1-го кейса (1 минута)</li> <li>дает обратную связь по результатам выступления каждой команды, делает связку с теорией (8 минут).</li> </ul> <p><b>Вывод:</b> разные точки зрения на одну и ту же ситуацию обогатили нас опытом, а использование изученных инструментов расширило наш арсенал эффективного руководителя.</p>	Участники получили обратную связь по результатам своих выступлений, обменялись опытом, а также получили оценку в игровом денежном эквиваленте.	Слайд 32, Руководство стр.36-38
Блок 2. Лидерство 12.20 - 14.50 2 часа 30 мин	20	Мини-лекция «Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшара».	<p>Тренер рассказывает теорию по модели ситуационного лидерства Херси-Бланшара, показывающую взаимосвязь мотивации и навыков сотрудников и стиля лидерского поведения со стороны руководителя.</p> <p><b>Вывод:</b> эффективный руководитель выбирает стиль руководства в зависимости от уровня компетентности и мотивации сотрудника в текущей ситуации.</p>	Участники знают модель, понимают, как применять ее к разным типам сотрудников. Участники понимают, что применение является возможностью проявления лидерства и связана с личной эффективностью руководителя.	Слайд 33-45, Руководство стр.39-47, РТ стр.11-14
	20	Групповая работа «Решение кейса №2 «Делегировать нельзя все»	<p>Тренер организует решение кейса №2 «Делегировать нельзя все самому...».</p> <p>Кейс описывает ситуацию, в которой руководителю необходимо определить кому из сотрудников делегировать одну из рабочих задач. К кейсу</p>	Участники формируют умение использовать инструмент «Модель ситуационного	Слайд 46, Руководство стр.48-50, РТ стр.15-16

Наименование блока/общая продолжительность, мин.	Продолжительность единицы, мин.	Наименование дидактической единицы с форматом проведения	Описание активности	Результат	Учебные материалы
		самому...» (начало)	предлагается перечень вопросов, на которые команде предстоит дать ответ. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Знакомство с кейсом - 10 мин (12.40 - 12.50)</li> <li>▪ Решение кейса (начало) - 10 мин (12.50 - 13.00)</li> </ul>	лидерства Херси и Бланшара».	
	40	<b>ОБЕД 13.00 - 13.40</b>			
	20	Групповая работа «Решение кейса №2 «Делегировать нельзя все самому...» (продолжение)	Тренер организует продолжение решения кейса №2 «Делегировать нельзя все самому...». <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Решение кейса (продолжение) - 20 мин (13.40 - 14.00)</li> </ul>	Участники формируют умение использовать инструмент «Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшара».	Слайд 48-49, Руководство стр.52-53, РТ стр.15-16
	35	Групповые презентации «Защита решений кейса №2».	Тренер организует защиту решений участниками согласно следующему расписанию: 6 минут представление решения, 2 минуты ответы на вопросы участников. Работа идет согласно расписанию: 14.00 - 14.08 - 1 команда 14.09 - 14.17 - 2 команда 14.18 - 14.26 - 3 команда 14.27 - 12.05 - 4 команда	Участники представили свои решения кейсов.	Слайд 50-51, Руководство стр.54-57
	15	Геймификация + подведение итогов 2-го блока	Тренер: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ организует процесс оценки участниками выступления других команд (1 минута)</li> <li>▪ организует процесс обратной связи и распределения денежных средств (игровых) (5 минут = по 1 минуте на каждый ответ + орг. моменты)</li> <li>▪ подводит игровые итоги по результатам решения 1-го кейса (1 минута)</li> <li>▪ дает обратную связь по результатам выступления каждой команды, делает связку с теорией (8 минут).</li> </ul> <b>Вывод:</b> разные точки зрения на одну и ту же ситуацию обогатили нас опытом, а использование изученных	Участники получили обратную связь по результатам своих выступлений, обменялись опытом, а также получили оценку в игровом денежном эквиваленте.	Слайд 52, Руководство стр.58-60

Наименование блока/общая продолжительность, мин.	Продолжительность единицы, мин.	Наименование дидактической единицы с форматом проведения	Описание активности	Результат	Учебные материалы
			<i>инструментов расширило наш арсенал эффективного руководителя.</i>		
	30	Мини-лекция «Управление конфликтами»	<p><i>Тренер рассказывает теорию о видах конфликтов, стадиях развития конфликтов, стратегиях поведения в конфликтных ситуациях и способах поведения руководителя в зависимости от ситуации.</i></p> <p><b>Вывод:</b> <i>навык эффективного руководителя в управлении конфликтами не всегда сводится к их нивелированию, а иногда наоборот требует эскалации конфликта. Подбор методов управления конфликтом, как и в ситуационном руководстве зависит от ситуации и факторов ее описывающих.</i></p>	Участники знают виды конфликтов, знают, как их определить и понимают алгоритм своего поведения как руководителя в ситуации возникновения того или иного типа конфликта.	Слайд 53-66, Руководство стр.61-71, РТ стр.17-23
	20	Групповая работа «Решение кейса №3 «Конфликтная ситуация» (начало)	<p><i>Тренер организует решение кейса №3 «Конфликтная ситуация».</i></p> <p><i>Кейс описывает ситуацию, в которой содержится несколько видов конфликтов. К кейсу предлагается перечень вопросов, на которые команде предстоит дать ответ.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Знакомство с кейсом - 10 мин (15.20 - 15.30)</li> <li>▪ Решение кейса (начало) - 10 мин (15.30 - 15.40)</li> </ul>	Участники формируют умение использовать инструменты управления конфликтами.	Слайд 67, Руководство стр.72-74, РТ стр.24-25
	20	<b>КОФЕ-БРЕЙК 15.40 - 16.00</b>			
	20	Групповая работа «Решение кейса №3 «Конфликтная ситуация» (продолжение)	<p><i>Тренер организует продолжение решения кейса №3 «Конфликтная ситуация».</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Решение кейса (продолжение) - 20 мин (16.00 - 16.20)</li> </ul>	Участники формируют умение использовать инструмент «Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшара».	Слайд 69-70, Руководство стр.76-77, РТ стр.24-25
	30	Групповые презентации	<i>Тренер организует защиту решений участниками согласно следующему расписанию: 3 минуты</i>	Участники представили свои решения кейсов.	Слайд 71-72,

Наименование блока/общая продолжительность, мин.	Продолжительность единицы, мин.	Наименование дидактической единицы с форматом проведения	Описание активности	Результат	Учебные материалы
		«Защита решений кейса №3».	представление решения и его обоснование, 1 минута ответы на вопросы участников. Работа идет согласно времени: 16.20 - 16.24 - 1 команда 16.25 - 16.29 - 2 команда 16.30 - 16.34 - 3 команда 16.35 - 16.40 - 4 команда		Руководство стр.78-81
	10	Геймификация + подведение итогов 3-го блока	<b>Тренер:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ организует процесс оценки участниками выступления других команд (1 минута)</li> <li>▪ организует процесс обратной связи и распределения денежных средств (игровых) (5 минут = по 1 минуте на каждый ответ + орг. моменты)</li> <li>▪ дает обратную связь по результатам выступления каждой команды, делает связку с теорией (3 минуты).</li> <li>▪ подводит игровые итоги по результатам решения 1-го кейса (1 минута)</li> </ul> <b>Вывод:</b> разные точки зрения на одну и ту же ситуацию обогатили нас опытом, а использование изученных инструментов расширило наш арсенал эффективного руководителя.	Участники получили обратную связь по результатам своих выступлений, обменялись опытом, а также получили оценку в игровом денежном эквиваленте. Определен победитель ДИ Управленческие поединки.	Слайд 73-74, Руководство стр.82-84
	10	Рефлексия участников	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Рефлексия участников. 5 минут</li> <li>▪ Итоговые слова тренера, прощание. 4 минуты</li> <li>▪ Заполнение анкет обратной связи. 1 минута</li> </ul>	Участники отрефлексируют свое поведение во время обучения, «освободились» от эмоций игры, сделали связку с бизнес реалиями.	Слайд 75-76, Руководство стр.85-86