



ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЯ



комплексная программа подготовки

Роль руководителя. Особенности деятельности руководителя в современной ситуации. Компетенции руководителя



Программа подготовки руководителей
с использованием активных форм обучения.
Разработана и апробирована
Кашинцевым Сергеем Анатольевичем

ООО «Нордекс» г. Санкт – Петербург, ул Тухачевского,
дом 27/2 офис 1465 тел. 8 (812) 374-56-60



Введение

Руководитель в своей деятельности сталкивается со множеством психологических задач, от успешного решения которых зависит не только успешность руководителя и его карьера, но и сохранение профессионального долголетия и здоровья.

На этом семинаре мы обсудим некоторые из главных психологических задач, которые необходимо решать руководителю, как на фазе становления деятельности, так и в процессе обеспечения своего развития.

Мы обсудим особенности индивидуального стиля управленческой деятельности и поговорим о достоинствах и недостатках каждого из них.

Современные системы управления персоналом претерпевают существенные изменения. Старые схемы управления теряют свою эффективность, а во многих случаях, приводят к усугублению ситуации в предприятиях.

Внедрение прогрессивных систем управления персоналом, ориентированных на вовлеченность работников в производственный процесс, на построение отношений, ориентированных на принципы взаимовыгодного сотрудничества и совместного развития, не могут быть реализованы без участия всех уровней управления предприятием и без освоения руководителями новых принципов и схем управления.

И в этой ситуации, важнейшим аспектом является повышение квалификации руководителей всех уровней и понимание не только экономических систем управления, но и психологических особенностей организации деятельности предприятия.

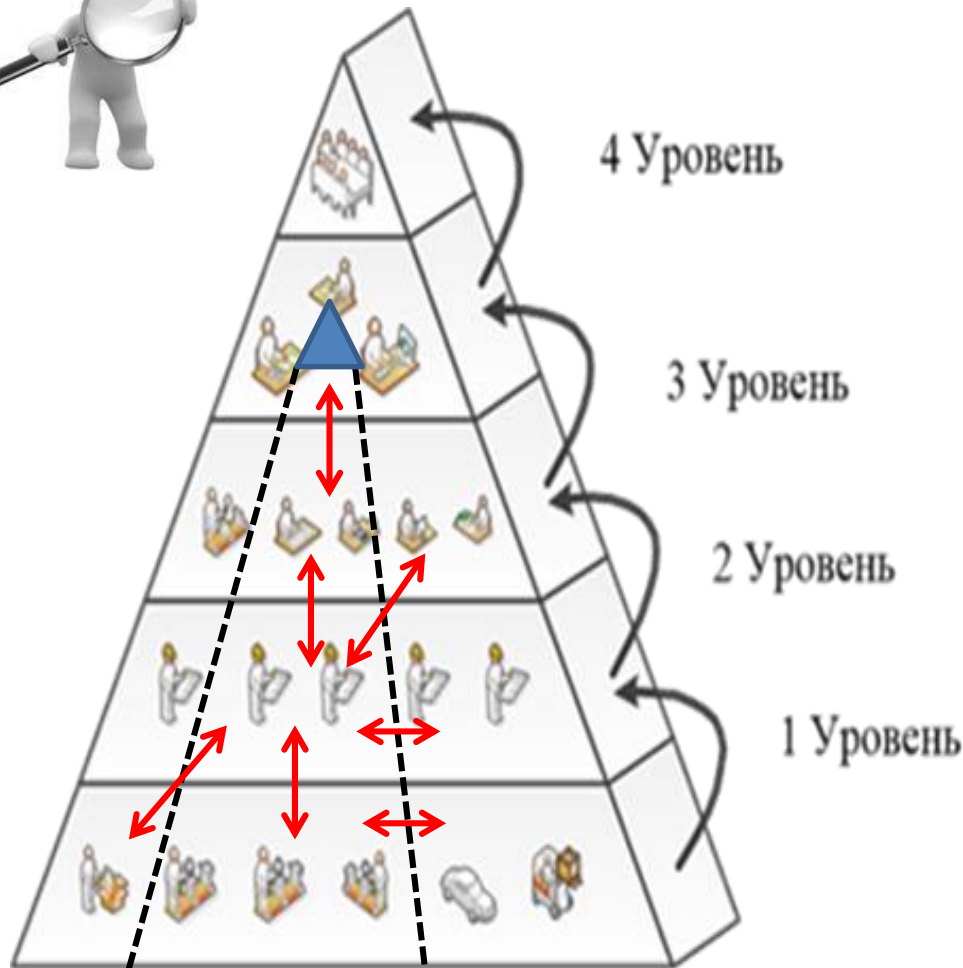


В программе:



- Современные системы управления персоналом.
- Место руководителя в системе производственных и социальных отношений.
- Роли руководителя. Особенности исполнения различных ролей.
- Ожидания от деятельности руководителя.
- Основные виды деятельности руководителя и понятие эффективности исполнения данной деятельности. Цели, задачи, функции.
- Различные типы руководителей и методы построения эффективной деятельности в зависимости от доминирующего типа.
- Особенности стилей управления. Различные подходы к управлению людьми.
- Система управления. Методы создания индивидуальных систем и их коррекции.
- Профессионально значимые качества руководителя. Компетенции.
- Методы оценки собственных управленческих компетенций.
- Внутренняя и внешняя ориентация в построении модели оценки и личностного плана развития.
- Формирование индивидуальной программы развития. Методы реализации и контроля.

Общая структура деятельности и коммуникации предприятия



Предприятие делится как по горизонтали – уровни управления; так и по вертикали – функции (виды деятельности).

Важно, чтобы каждая из вертикальных структур понимала свою взаимосвязь на всех уровнях и ориентировалась на общий результат, а не на результат своей структурной ветки.

Правильная согласованность деятельности приводит к сотрудничеству, неправильная порождает внутреннюю конкуренцию и разрушение системы.

Руководитель на каждом уровне должен четко понимать цели, задачи своей деятельности, и видеть продукт деятельности подразделения.

Руководитель должен знать и управлять всеми коммуникациями внутри системы.



Уровни управления и содержание деятельности



Средний уровень управления

Руководство малыми группами. Ответственность за деятельность этих групп, в том числе обеспечение их работоспособности. Мотивирование отдельных работников, а также всей группы. Участие в выполнении всех функций управления. Управление конфликтами в коллективе.

Низовой уровень управления

Оперативное управление. Непосредственный контакт с членами рабочей группы. Осуществление индивидуального мотивирования. Организация деятельности исполнителей. Контроль за выполнением. Разрешение конфликтов. Решение текущих задач управления. Осуществление обратной связи с персоналом.

Основная задача менеджера — постоянно руководить людьми в процессе их труда.

Цель управления людьми, вовлеченными в общий трудовой процесс — выполнение реальной работы и получение результатов.

Высший уровень управления

Стратегия предприятия с учетом внешних и внутренних факторов работы. Построение системы управления и обеспечение ее функционирования. Ответственность за все.



Изменение отношения к своей роли

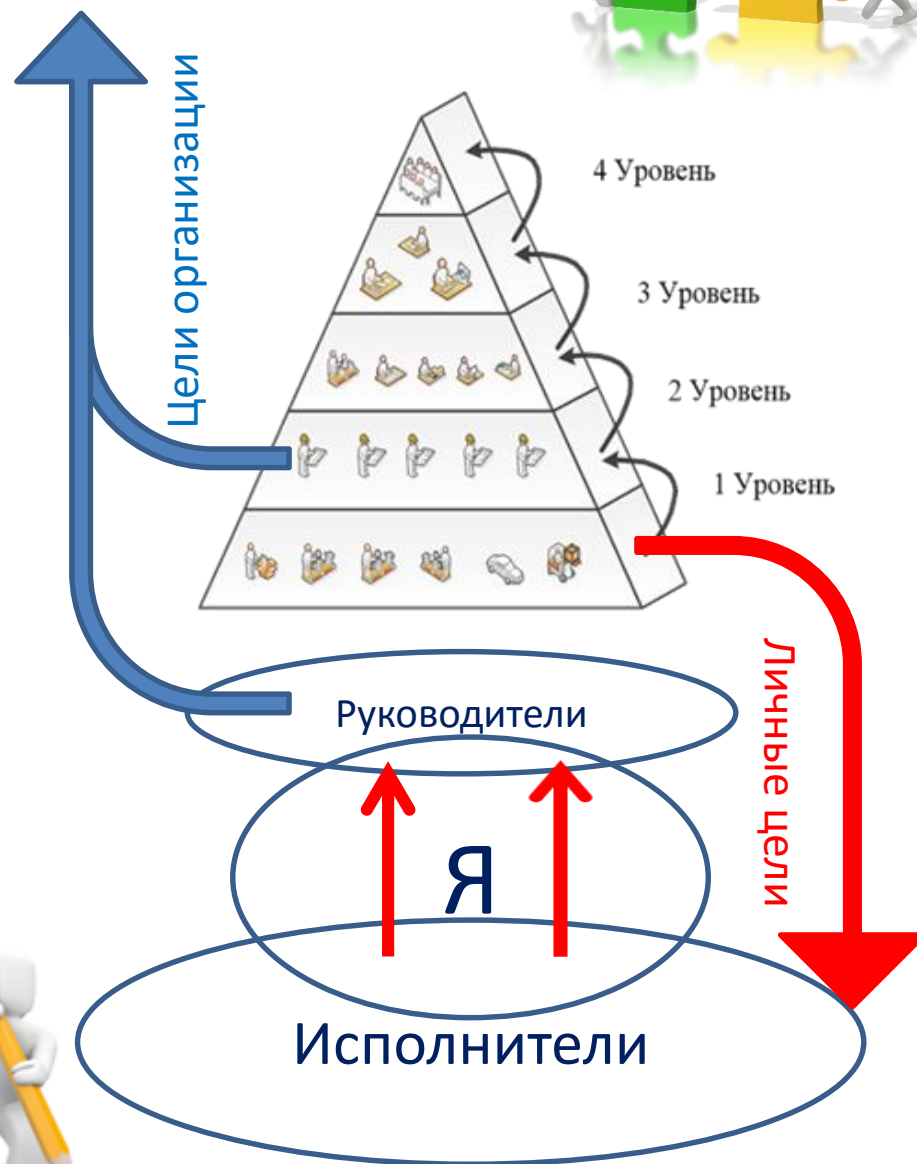


Одной из самых сложных психологических препятствий является изменение позиции в отношении предприятия.


Исполнитель – производить добавочную стоимость, или обеспечивает данный процесс.

Руководитель организует и обеспечивает возможность работы исполнителя, но сам он, чаще всего, не производит ничего.

Задача руководителя – ориентироваться на цели системы и обеспечить выживаемость и сохранность данной системы.



Между двумя огнями

Каковы ожидания Ваших руководителей от Вашей деятельности	Среднее Звено	Каковы ожидания Ваших подчиненных от Вашей деятельности
<ol style="list-style-type: none">1. Обеспечить максимальную производительность труда без увеличения затрат.2. Высокий уровень контроля за процессом и обеспечение получения желаемого результата.3. Исполнение подчинёнными требований внутреннего распорядка, дисциплины, техники безопасности и т.п.4. Что Вы можете добавить еще?	<p>Что Вам необходимо сделать, чтобы снизить негативное влияние данных противоречий?</p> 	<ol style="list-style-type: none">1. Повышение оплаты труда при сохранении производственной нагрузки.2. Снижение степени контроля и гибкий подход к результатам труда.3. Послабления в исполнении обязательных норм труда и дисциплинарных требований.4. Что Вы можете добавить еще?

Основные цели деятельности руководителя

Основная цель - обеспечение эффективного действия системы и обеспечение возможности данной системы осуществлять ту деятельность, во имя которой она создавалась.

При принятии данной цели необходимо:

- Изменение отношения к предприятию и его деятельности.
- Изменение установок по отношению к людям, с которыми руководитель работает.
- Изменение отношения к ресурсам предприятия.
- Принятие особого уровня ответственности.
- Принятие изменившегося статуса и изменившейся роли.





Основной, и самой главной задачей, стоящей перед руководителем, является обеспечить достижение производственного результата.

Для выполнения этой задачи руководителю необходимо решить ряд подзадач:

- Определение желаемого результата и критериев оценки продукта деятельности, понятные и принимаемые исполнителем (Цель).
- Организация процесса достижения желаемого результата (Декомпозиция цели).
- Ресурсное обеспечение процесса достижения результата.
- Кадровое и квалификационное обеспечение производственного процесса.
- Информационная и экспертная поддержка производственного процесса.
- Обеспечение эффективного взаимодействия со смежными службами.
- Прием результатов труда и передача продукта труда потребителю.

Помимо вышеперечисленных задач, для руководителя не менее значимым является обеспечение эффективного функционирования в рамках своей деятельности.

Функционирование руководителя направлено на обеспечение выполнения задач и, чаще всего, не может быть кому-либо делегировано, так как именно исполнение этих функций и является фактическим проявлением власти руководителя.

Функции руководителя



Планирование – обеспечивает возможность выполнения задач.

Распределение – функция, с помощью которой руководитель проявляет свою власть.

Контроль и учет – как выполняемых работ, так и вверенных ресурсов, а также достижений и промахов персонала.

Мотивация и стимулирование – обеспечение заинтересованности и вовлеченности.

Обучение и развитие – обеспечение постоянного развития персонала и соответствие его требованиям.

Психологический климат – обязанность руководителя делать все для построения здоровых отношений в коллективе.

Анализ – принятие решений невозможно без анализа, а принятие решений – обязанность руководителя.

Психологические роли руководителя



Вся жизнь театр, и все мы в ней актеры.

Руководитель в своей деятельности достаточно часто вынужден выступать в различных психологических ролях.

Итак, какие психологические роли встречаются в деятельности руководителя чаще всего.

Оценщик и критик – человек, оценивающий труд и выражающий пожелания по его поводу.

Судья – человек, способный разрешить сложные ситуации.

Учитель – человек, способный научить что-то делать.

Эксперт – человек, способный дать экспертное заключение по многим вопросам, в том числе, и непроизводственного характера.

Распределитель – человек, распределяющий работы, ресурсы и внимание.

Аналитик – человек, способный проанализировать и запланировать.

Существуют и другие психологические роли руководителя, которые обусловлены особенностями организационной культуры и традицией предприятия.



Компетенции руководителя



Различия в управленческой деятельности обусловлены, в основном, тремя факторами:

- 1. Кто и как управляет** – первый фактор, состоит из двух неразделимых элементов (кто и как), которые обусловлены личными особенностями самого управленца.
- 2. Кем управляет** – второй фактор обусловлен особенностями персонала. Это как индивидуальные особенности, так и групповые, которые были сформированы в коллективе в процессе его формирования
- 3. Зачем управляет** – третий, но не менее значимый фактор, обусловлен желаемым результатом, тем, каков желаемый результат процесса управления.



Тип руководителя (по Ицхаку Кальдерону Адизесу)

Македонский и израильский писатель, эксперт в сфере повышения эффективности ведения бизнеса.

Производитель – ориентирован, в первую очередь, на процесс производства и на результат данного процесса в ближайшей перспективе.

Администратор — руководитель данного типа стремится систематизировать весь процесс управления организацией, упорядочить его, установить так называемый бюрократический порядок.

Предприниматель – способен придумывать и успешно внедрять новое, у него всегда много планов и идей. Именно наличие таких идей и позволяет любой организации не останавливаться на достигнутом, а идти дальше, развиваться.

Интегратор — это не просто руководитель, это лидер, способный создать общие традиции, ценности, корпоративную культуру организации.

Идеального руководителя, который может одновременно выполнять все четыре функции, не существует.



Типология по формам управления



В основном, выделяют следующие формы:

Управление процессом

Данная форма предполагает присутствие руководителя на всех этапах реализации решения. Это ориентация на отслеживание изменений в работе подчиненных. К сожалению, для нашей страны этот метод на данный момент является доминирующим.

Смешанное управление (не путать с непоследовательным)

Можно рассматривать как переходный вариант к управлению по целям. Возможно применение данного метода при высоком уровне сложности процесса, когда без непосредственного участия руководителя результат не будет получен.

Управление по результатам

Данная форма управления предусматривает подготовку руководителем сроков и конечной цели - результата, но не системы ее реализации. Для реализации данной формы необходима особая подготовка персонала и повышение его квалификации в вопросах организации собственной деятельности



Доминирующие методы управления



- 1. Экономические методы.** Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования финансовых инструментов.
- 2. Административно-правовые методы** являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий.
- 3. Социально-психологические методы** — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии.



Стили управления



Стили руководства — стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

Авторитарный (директивный) стиль характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя.

Демократический (коллегиальный) стиль основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. В зависимости от ситуации, задачи, которую необходимо выполнить, руководитель выбирает тот или иной стиль руководства.



Саморазвитие

Одним из важнейших аспектов в деятельности руководителя является постоянное совершенствование своих знаний, умений и навыков.

Что же может «изнутри» побудить руководителя к саморазвитию?

- осознание недостаточности достигнутых результатов и желание их улучшить;
- высокий (и растущий) уровень профессиональных притязаний;
- потребность в самовыражении, самораскрытии, самосовершенствовании;
- потребность в причастности к большому, значительному делу;
- потребность в обновлении, в новизне, в смене обстановки, в преодолении рутины;
- потребность во власти, в лидерстве;
- потребность в лучшем понимании закономерностей, управляющих событиями;
- потребность в преодолении трудностей;
- желание заслужить одобрение коллектива, выглядеть не хуже других;
- желание повысить свой престиж, улучшить собственный имидж;
- желание улучшить материальное положение.



Разработка перечня критериев

	Деятельность	Какие критерии (характеристики) влияют на эффективность деятельности.	Примечание
Основные виды деятельности			
Дополнительные виды деятельности			



Профиль компетенций

Выделив основные компетенции, необходимо разделить их на три группы:

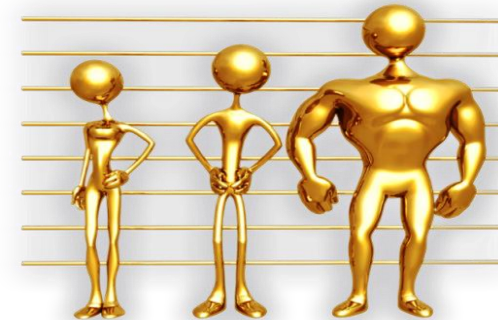
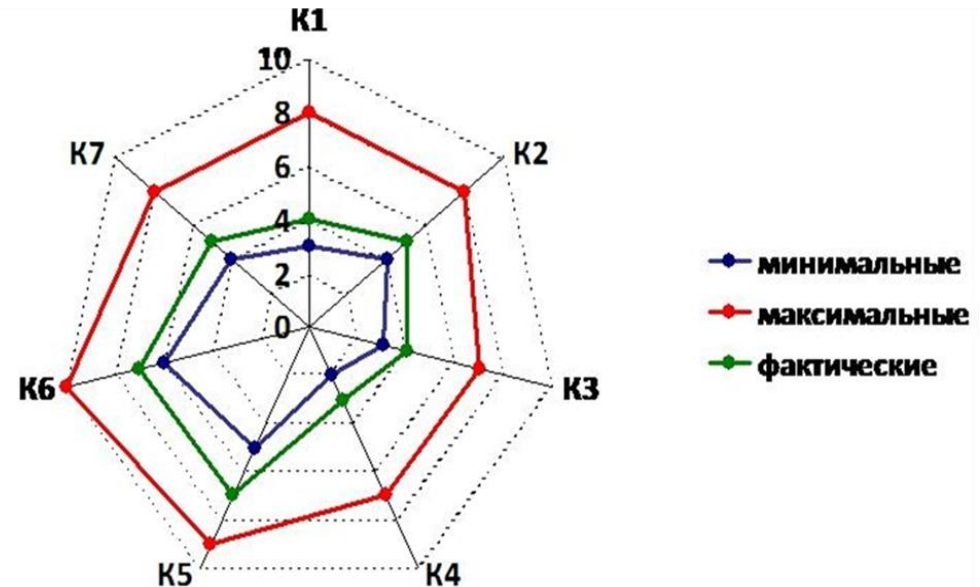
1. Профессиональные или специальные компетенции
2. Управленческие компетенции
3. Личностные компетенции

Затем, для каждой из групп компетенций создать профиль компетенций, в котором обозначаются минимальные уровни, желаемый или максимальный уровень, и фактический, то есть тот, на котором развиты компетенции у Вас в настоящий момент времени.

Во многих случаях, руководители переоценивают те требования, которые предъявляются к его должности. Для более адекватной оценки данного

уровня лучше всего обратиться к консультанту.

Профиль компетенций



Компетенции руководителя



- Адекватная самооценка.
- Способность к адаптации.
- Способность развивать людей в своем подразделении. Умение обучать.
- Стремление к переменам и самообучению.
- Умение общаться и оказывать влияние на разных людей. Убеждать.
- Умение налаживать стратегические взаимоотношения и взаимодействие.
- Нацеленность на результат (продукт).
- Умение управлять процессом и результатом.
- Склонность к руководству. Понимание власти.
- Умение распределять и делегировать как работу, так и полномочия.
- Энергичность. Предприимчивость. Сдержанная креативность.
- Умение ценить многообразие трудовых ресурсов.
- Умение принимать решение в различных обстоятельствах.
- Способность к анализу ситуации.
- Умение управлять психологическими процессами в коллективе и команде.



Негативные личностные факторы руководителя



- Зависимость от одобрения окружающих.
- Чрезмерная склонность к спорам. Конфликтность.
- Высокомерие.
- Излишнее стремление к саморекламе.
- Нерешительность.
- Излишняя эксцентричность.
- Равнодушие.
- Импульсивность.
- Излишнее стремление к перфекционизму.
- Неприятие риска.
- Непостоянство.



Общее описание коммуникативной компетенции



- Легко вступать в контакт и удерживать его.
- Умение воспринимать и производить коммуникативные сигналы (вербальные, невербальные, паралингвистические).
- Умение воспринимать сигналы, которые партнер предпочел бы скрыть.
- Умение задавать вопросы и стимулировать партнера к прояснению его позиций, предложений.
- Владение навыком активного слушания и поддержки собеседника (умение услышать и понять, что имеет в виду партнер).
- Владение навыком обратной связи, умение дать понять партнеру, что его услышали и поняли правильно.
- Языковая гибкость, т.е. умение понимать смысловой и контекстный ряд речи разных людей и умение говорить доступно и понятно на «языках» других.
- Сбалансированный объем речи (когда человек слишком мало, или слишком много говорит – это означает, что навык развит недостаточно).
- Умение подобрать тему для беседы и подходящую для нее интонацию и стилистику (умение вести «малые разговоры»).
- Умение использовать в речи образы, метафоры, сравнения.
- Умение вести дискуссию и диалог.
- Умение выравнять эмоциональное напряжение, как свое, так и партнера.
- Владение навыками аргументации и убеждения, необходимые для того, чтобы не ломать людей и не прибегать к административному ресурсу.
- Умение использовать в диалоге методы психологического влияния.

Уровни проявления компетенций

Оценка	Описание
0	Данная оценка выставляется только в случае полного отсутствия навыка.
1	Компетенция не проявлена / преобладают негативные проявления компетенции; развитие требует существенных усилий и времени
2	Компетенция проявлена значительно ниже требуемого уровня; область для интенсивного развития
3	Компетенция проявлена ниже требуемого уровня; область актуального развития
4	Компетенция проявлена несколько ниже требуемого уровня; наличие потенциала для развития
5	Компетенция проявлена в соответствии с требуемым уровнем, что позволяет получать результат необходимого уровня качества; требует дополнительных мероприятий по развитию и обеспечению стабильного проявления
6	Компетенция проявлена незначительно выше среднего уровня; проявляется ситуативно
7	Компетенция проявлена несколько выше среднего уровня; сильная сторона
8	Компетенция проявлена выше среднего уровня; область превосходства
9	Компетенция проявлена значительно выше среднего уровня; область выраженного превосходства
10	Высокий уровень сформированности компетенции. Исключительная область превосходства



Методы оценки




	Методика	Достоинства	Недостатки	Примечание
1	Интервью по ключевым компетенциям	Низкая стоимость; Универсальность	Не всегда достаточная собственная компетентность лица, проводящего интервью	Проводит непосредственный руководитель с привлечением HR – менеджера
2	Тестирование	Самый простой способ: Определения уровня профессиональной квалификации сотрудника; Оценки личностных способностей	Нет полной объективной картины, порой низкий уровень объективности тестовых методик	Чаще всего используется в качестве дополнительной методики оценки в комплексе с другими, например: интервью
3	Аттестация	Всесторонняя оценка, т.к. в работе аттестационной комиссии предполагается использование: интервью по ключевым компетенциям, оценку результатов деятельности, заполнение анкетных форм, анализ результатов тестирования и т.д. Кроме того, в состав комиссии могут входить непосредственные руководители, эксперты, психологи и другие специалисты	Низкая оперативность и формализм при реализации	Прочные ассоциации данного метода с советским прошлым
4	Экспертная оценка	Легко сочетается с другими методами оценки	Крайне низкая надежность	Особое внимание необходимо уделить квалификации эксперта.

5	Система 360°	Высокий уровень объективности; Наличие обратной связи с оцениваемым работником	Большая ресурсоемкость	Способности и результаты деятельности работника оцениваются всем коллективом (возможно привлечение внешних контрагентов сотрудника)
6	Оценка результатов	Прозрачность системы оценки; Простота измерения достижений	Сложность и существенные временные затраты работников на определение целей и разработку ключевых показателей эффективности (KPI)	Приобретает в России все большую популярность.
7	Кейс – методика	Проверка практических навыков работника	Необходимость постоянного обновления кейсовых ситуаций, иначе правильные ответы станут быстро известны всем	Способность работника принять правильное решение в спокойной обстановке не дает гарантии, что он найдет выход в критической ситуации
8	Метод сравнения	Простота; Наглядность	Не учитываются возможности развития сотрудника	
9	Личностные опросники	Полная картина личности сотрудника	Можно просчитать «правильные» и «неправильные» ответы	Для повышения надежности результаты необходимо подтвердить другими средствами
10	Ассесмент - центр	Один из самых эффективных методов оценки	Высокая стоимость проведения; Избыточность выходной информации	Комплексный метод, включающий сразу несколько процедур оценки – тестирование, интервью, ролевые игры



Оценка компетенций

Компетенция	Оценка	Описание компетенции
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Планирую свой рабочий день вечером, составляю план с учетом возможности его корректировки, контролирую исполнение плана
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

«ЛЕСТНИЦА МАСТЕРСТВА»

Когда знаешь к чему стремиться, то все получается...



НАВЫКИ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ

МОИ

ЗАВТРА

«—————»



СЕГОДНЯ

«—————»



ВЧЕРА

«—————»





Выбор методов обучения

Образовательный источник	Критерии оценки данного источника и факторы, определяющие выбор
Литература	
СМИ и Интернет источник	
Консультант по специальности	
Консультант по управлению	
Психолог	
Лекции и Семинары	
Тренинги	



Контактная информация



📍 195067, Россия, г. Санкт-Петербург.
Ул. Маршала Тухачевского 27/2, офис 1465.

🌐 www.NordEx.info

☎ 8 (812) 374 56 60

✉ info@nordex.info

*Спасибо за внимание!
До новых встреч!*