

Краевое государственное автономное образовательное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Хабаровский краевой институт развития образования имени К.Д. Ушинского»

УТВЕРЖДЕНО:
на заседании Учёного совета
КГАОУ ДПО ХКИРО
Протокол № 4
от «01» ноября 2024 г.
Ректор
Гузман/Е.В. Гузман/
подпись



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**ИНСТРУМЕНТЫ СИСТЕМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ
И ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИЕМЫ РУКОВОДСТВА
КОМАНДНОЙ РЕСУРСНОСТЬЮ**

Хабаровск, 2025

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Инструменты систематизации управленческих задач и эффективные приемы руководства командной ресурсностью» разработана в соответствии с нормами Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68, требований приказа Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», «Справочника типовых квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы».

1.2. Программа предназначена для повышения квалификации действующих государственных гражданских служащих Хабаровского края категории «руководители» (далее – слушатели).

1.3. Категория слушателей – к освоению дополнительной профессиональной программы, допускаются лица, имеющие среднее профессиональное или высшее образование, а также получающие среднее профессиональное или высшее образование.

1.4. Объем (трудоемкость) программы – 16 (шестнадцать) академических часов.

1.5. Форма обучения – очная.

1.6. Форма организации образовательной деятельности – повышение квалификации слушателей осуществляется с отрывом от основной деятельности.

1.7. Срок освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации – 2 дня.

2. ЦЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

2.1. Целью повышения квалификации по дополнительной профессиональной программе «Инструменты систематизации управленческих задач и эффективные приемы руководства командной ресурсностью», совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для выработки оптимальных управленческих решений.

2.2. В процессе обучения решаются следующие задачи:

– освоение теоретических знаний, связанных с эффективной управленческой деятельностью;

формирование способности эффективно организовывать планирование, контроль, координацию деятельности команды / организационной структуры, принимать эффективные управленческие решения при реализации административных и лидерских функций;

– Определение своих сильных сторон и выделение областей развития.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на совершенствование следующих общепрофессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации (далее – ОПК):

1. Способность понимать сущность современных подходов к управлению командой в соответствии со спецификой новой реальности (ОПК-1).

2. Способность использовать инструменты целеполагания и управления в изменяющихся условиях (ОПК-2).

3. Способность анализировать, выбирать и осуществлять оптимальный стиль руководства в зависимости от подчиненного / команды, имеющихся ресурсов и ситуации (ОПК-3).

В результате освоения дополнительной профессиональной программы слушатель должен:

знать:

- технологии целеполагания и приоритеты в управленческой деятельности, подходы к планированию деятельности;
- инструментов оперативного перераспределения задач;
- технологии коммуникационного взаимодействия и способы профилактики конфликтного поведения;
- методы профилактики профессионального выгорания;
- особенности управление исполнением, делегирование;

уметь:

- применять инструменты планирования для реализации оптимального стиля управления;
- использовать технологии и методы эффективной организации своей работы и команды;
- налаживать коммуникативные, обеспечивающие внутрикомандные связи, и быть готовым к быстрому решению управленческих задач, возникающих на стыке процессов между различными структурными единицами системы, и задач, требующих достижения договоренностей с внешними контрагентами;
- эффективно выполнять задачи, связанные с управлением команды: управлением исполнения, управлением группами;
- использовать приемы стресс-менеджмента в повседневной работе.

владеть:

- необходимым уровнем решения управленческих задач по организации работы команды в условиях неопределенности и непрерывного роста эмоциональной, информационной нагрузки;
- техниками эффективной коммуникации;
- технологиями делегирования задач и полномочий;
- методами самомотивации и сохранения ресурсного состояния.

4. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование разделов/модулей	Всего	Очно, из них:		Форма контроля
			лекции	практика	
1.	Раздел 1. Расстановка приоритетов в режиме многозадачности.	8	2	6	
1.1.	Базовые дидактические единицы: Анализ личной организованности. Инструменты для четкой постановки целей.	2	2		
1.2	Планирование с учетом расстановки приоритетности в режиме многозадачности. Контрольные точки на пути реализации плана	2		2	
1.3	Особенности принятия решений в среде быстрых изменений и недостатка информации	2		2	
1.4	Алгоритмы работы с внешними и внутренними рисками в профессиональной деятельности	2		2	
2.	Раздел 2. Роль руководителя в управлении командной ресурсностью	8		8	
2.1	Базовые дидактические единицы: Роль руководителя в управлении командной ресурсностью. Процессуальные и продуктивные критерии эффективной работы команды	2		2	
2.2	Командные роли, особенности их проявления в команде.	2		2	
2.3	Эффективное управление и лидерство. Мотивация команды. Индивидуальные особенности личности и их влияние на процесс принятия решений	2		2	
2.4	Управление стрессом с учетом индивидуальных личностных особенностей. Профессиональное выгорание: признаки, профилактика. Итоговая аттестация	2		2	
3.	Итоговая аттестация		0		тестирован ие

5. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Наименование темы	Кол-во часов	Дни обучения	
		1	2
1. Расстановка приоритетов в режиме многозадачности.	8	8	
2. Роль руководителя в управлении командной ресурсностью.	8		8
Итого:	16	8	8

6. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОГО ПЛАНА

Раздел 1. «Расстановка приоритетов в режиме многозадачности».

1.1 Базовые дидактические единицы: Анализ личной организованности. Инструменты для четкой постановки целей (лекция 2 час)

Особенность позиции руководителя в современных условиях. Управление в реалиях сегодняшнего времени. Компетентность руководителя. Концепция «KITE-менеджмент». Ключевые роли руководителя и правила их использования: администратор, лидер, стратег, коммуникатор.

1.2 Планирование с учетом расстановки приоритетности в режиме многозадачности. Контрольные точки на пути реализации плана (практическое/тренинг 2 час)

Организация временных ресурсов в рабочем процессе. Анализ личной организованности. Инструменты для четкой постановки целей. Планирование с учетом расстановки приоритетности в режиме многозадачности. Контрольные точки на пути реализации плана. Особенности индивидуального восприятия понятия «время».

1.3 Особенности принятия решений в среде быстрых изменений и недостатка информации (практическое/тренинг 2 час)

Особенности приоритетов в организации деятельности себя и команды.

Приоритеты в организации деятельности себя и команды. Особенности принятия решений в среде быстрых изменений и недостатка информации. Самомотивация в периоды аврала – как сохранять себя в ресурсном состоянии. Матрица Эйзенхауэра. Правила использования матрицы Эйзенхауэра в различных профессиональных ситуациях. Особенности использования принципа «срочное и важное» в современной среде. Этапы и правила формирования рабочего графика. Делегирование.

1.4. Алгоритмы работы с внешними и внутренними рисками в профессиональной деятельности (практическое/тренинг 2 час)

Шаг 1. Создание комиссии по оценке профрисков. Шаг 2. Идентификация опасности на рабочих местах. Шаг 3. Составление реестра опасностей (рисков). Шаг 4. Выбор метода оценки рисков. Шаг 5. Проведение оценки профрисков. Шаг 6. Проведение корректировки рисков

Раздел 2. «Роль руководителя в управлении командной ресурсностью».

2.1 Базовые дидактические единицы: роль руководителя в управлении командной ресурсностью. Процессуальные и продуктивные критерии эффективной работы команды

Командные роли, особенности их проявления в команде. Работа в команде. Профессиональная команда: определение, черты членов команды. Процессуальные и продуктивные критерии эффективной работы команды. Командные роли, особенности их проявления в команде, сильные и слабые стороны. Этапы командной работы и ключевые роли. Разрушительные роли в команде и методы их «лечения».

2.1 Эффективное управление и лидерство. Мотивация команды. Индивидуальные особенности личности и их влияние на процесс принятия решений Лидерство в управленческой команде.

Эффективное управление: реализация функций управления и лидерство. Алгоритм достижения и укрепления лидерства. Мотивация команды. Индивидуальные особенности личности и их влияние на процесс принятия решений.

2.4 Управление стрессом с учетом индивидуальных личностных особенностей. Профессиональное выгорание и его профилактика. Самодиагностика физиологических, психологических и поведенческих признаков стресса. Управление стрессом с учетом индивидуальных личностных особенностей. Профессиональные синдромы и профессиональные вредности руководителя. Профессиональное выгорание: признаки, направления профилактики. Как соблюдать баланс «работа / личная жизнь».

7. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Освоение дополнительной профессиональной образовательной программы завершается итоговой аттестацией слушателей в форме зачета.

Экзамен проводится в форме тестирования. Слушателям предлагается 15 тестовых заданий с выбором единственного варианта ответа.

Типовые задания для проведения процедур оценивания результатов освоения программы

1. Одна из ролей руководителя, согласно концепция «KITE-менеджмент» – это...

- A. идеолог;
- B. планировщик;
- C. ментор;
- Г. коммуникатор.**

Правильный ответ: Г.

2. Ключевые функции роли Администратор это:

- А. создание ИОД, разработка инновационных решений, реализация решений;
- Б. выстраивание отношений с руководством, смежниками, сотрудниками

В. планирование, организация, контроль;

Г. формирование команды, завоевание авторитета, мотивация команды

Правильный ответ: В.

3. Способ, с помощью которого руководитель обеспечивает единое направление усилий всех членов команды к достижению ее общих целей – это...

- А. менеджмент;
 - Б. целеполагание;
- В. планирование;**
- Г. оперативное управление.

Правильный ответ: В.

4. Задачи по классификации матрицы «Срочное-Важное», которые руководитель выполняет сам:

- А. срочные и важные;**
 - Б. срочные и неважные;
 - В. несрочные и неважные;
- Г. все задачи.**

Правильный ответ: А.

5. Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:

- А. реактивность;

Б. достижимость;

В. справедливость;

Г. делимость.

Правильный ответ: Б.

Шкала критериев оценивания:

Шкала	Критерии
«отлично»	Выполнено правильно от 86% до 100% заданий
«хорошо»	Выполнено правильно от 70% до 85% заданий
«удовлетворительно»	Выполнено правильно от 55% до 69% заданий
«неудовлетворительно»	Выполнено правильно менее 55% заданий

7. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

7.1. Реализация дополнительной профессиональной программы, обеспечена высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов органов государственной власти и органов местного самоуправления, учреждений, а также научно-педагогическими кадрами и преподавателями ведущих российских образовательных и научных организаций.

7.2. Организация располагает материально-технической базой и учебно-методическими материалами для реализации дополнительной профессиональной программы.

7.3. Для проведения аудиторных занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации имеются учебные аудитории, оснащенные техническими средствами обучения (мультимедийными комплексами, презентационным оборудованием – проектор, экран, компьютер) для представления учебной информации.

7.4. В случае реализации программы с использованием дистанционных образовательных технологий и/или электронного обучения, обучающимся предоставляется доступ к системам дистанционного обучения

и техническое сопровождение образовательного процесса в дистанционной форме, а также осуществление технической поддержки (по запросу).

7.5. Список рекомендуемой литературы и других информационных ресурсов:

1. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 435 с
2. Абчук, В.А. Интенсификация: принятие решений. Научно-практическое пособие для руководителя / В.А. Абчук, В.А. Бункин. - М.: Лениздат, 2023. - 174 с.
3. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент: прикладные аспекты. — М.: Юрайт. 2023. 348 с.
4. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды : учебное пособие / В. В. Авдеев. – М. : Финансы и статистика, 2021. - 544 с.
5. Аллен, Дэвид Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса / Дэвид Аллен. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023. - 723 с.
6. Архангельский, Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - 390 с.
7. Базерман Макс Х., Мур Дон. Управленческие решения. М.: Альпина ПРО. 2024 – 400с.
8. Балабанова Е. Прими наилучшее управленческое решение / Е. Балабанова. – Москва: Автор, 2022. – 79 с.
9. Батаева П.С., Чаплаев Х.Г. Целеполагание в государственном и муниципальном управлении // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». - 2019. - № 1. - С 336-344.
10. Бирман Л.А. Лидерство. – М.: КноРус, 2020. - 197с.
11. Боева Я.В. Роль ценностно-смысловой сферы в преодолении профессионального стресса в цифровую эпоху // Психологические проблемы смысла жизни и акме. – 2021. – № 1. – С. 184–187.

12. Водопьянова, Н. Е. Стress-менеджмент : учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — М: Издательство Юрайт, 2023. — 283 с.
13. Водопьянова, Н. Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание: учебное пособие для вузов / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 299 с.
14. Водопьянова, Н. Е. Профилактика и коррекция синдрома выгорания / Н.Е. Водопьянова. - М.: Издательство СПбГУ, 2020. - 160 с.
15. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 299 с.
16. Воронин А.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020 – 123 с.
17. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета / Александр Горбачев. - М.: Питер, 2021. - 378 с.
18. Дехтяр, Б. С. Как защитить себя от стресса / Б.С. Дехтяр. - Москва: Огни, 2020. - 176 с.
19. Дод П. 25 лучших способов и приемов тайм-менеджмента. Как делать больше, не теряя головы / Памела Дод , Даг Санхайм. - М.: Диля, 2020. - 128 с.
20. Иванова Т. Управление изменениями. - М.: КноРус, 2021. - 956 с.
21. Каледин С. Процесс принятия и реализации управленческих решений/ С. Каледин. – Москва: Автор, 2023. – 12 с.
22. Корб, Алекс. Конец тревоге и депрессии: эффективная методика перенастройки мозга для управления мыслями и настроением: [16+] / Алекс Корб; перевод с английского В. Г. Яворовского. - Москва: Эксмо, Бомбора, 2024 (Можайск, Московская область). - 300, [1] с.
23. Масалова Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом. – М.: Юрайт. 2023. 192 с.

24. Орел, В. Е. Синдром психического выгорания. Мифы и реальность / В.Е. Орел. - М.: Гуманитарный центр, 2020. - 296 с.
25. Охотский Е.В., Фролов С.С. Качество целеполагания – базовое условие эффективного государственного планирования. // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). -2020. - № 1. - С. 22-42.
26. Плескунов М.А. Управленческие решения. Екатеринбург: Издательство Уральского университета. 2021 – 204 с.
27. Самолов Ю. Принятие управленческих решений. /Ю. Самолов. – Москва: Автор, 2023. – 109 с.
28. Спорыхина С. Н. Управленческие решения: основные понятия: учеб. пособ. / С. Н. Спорыхина. – Чебоксары: ИД «Среда», 2022. – 92 с.
29. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2023. 313 с.
30. Фатеева В. В. Психологическое здоровье и профессиональный стресс государственных служащих // Актуальные проблемы педагогики и психологии. 2024. Т. 5. № 2. С. 73–78.
31. Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции: Учебное пособие.3-е изд. – СПб.: Питер, 2024. – 432 с.
32. Эдмондсон Э. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний. – М. ЭКСМО, 2019. – 320 с.
33. Эрик, М. 10 секунд дзэн. 12 магических формул, которые помогут вам управлять стрессом / Мэйзел Эрик. - М.: Попурри, 2020. - 597 с.
34. Яковлев, В. Е. Уход за мозгом: практическое пособие по уходу за самым важным органом: [12+] / Владимир Яковлев, Марина Собе-Панек. - Москва: Эксмо, Бомбара, 2023. - 326, [4] с.

9. ДОКУМЕНТ, ВЫДАВАЕМЫЙ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

9.1. Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу повышения квалификации и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о квалификации (удостоверение о повышении квалификации).

9.2. Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть дополнительной профессиональной программы повышения квалификации и (или) отчисленным из организации, осуществляющей образовательную деятельность, выдается справка об обучении или о периоде обучения.

10. СПРАВКА О КАДРОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРОГРАММЫ

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Основное место работы, должность	Дополнительные сведения
1.	Гурихин Александр Исаевич	Эксперт в области корпоративного управления, сертифицированный коуч (сертификат - ICF, 2009), сертифицированный бизнес-тренер России (сертификат РАБО, 2006).	
3.	Жихарев Александр Николаевич	Эксперт в области деловой коммуникации, эффективного саморазвития. Модератор, консультант и ведущий программ профессионального и личностного развития для государственных гражданских служащих.	
2.	Шингаев Сергей Михайлович	Эксперт в сфере психологии менеджмента, доктор психологических наук, профессор, академик международной академии психологических наук, тренер-консультант.	

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

дополнительной профессиональной программы повышения квалификации
«Инструменты систематизации управленческих задач
и эффективные приемы руководства командной ресурсностью»

1. Одна из ролей руководителя, согласно концепция «KITE-менеджмент» – это...

- A. идеолог;
- B. планировщик;
- C. ментор;
- Г. коммуникатор.**

Правильный ответ: Г.

2. Ключевые функции роли Администратор это:

- A. создание ИОД, разработка инновационных решений, реализация решений;
- B. выстраивание отношений с руководством, смежниками, сотрудниками

В. планирование, организация, контроль;

- G. формирование команды, завоевание авторитета, мотивация команды

Правильный ответ: В.

3. Способ, с помощью которого руководитель обеспечивает единое направление усилий всех членов команды к достижению ее общих целей – это...

- A. менеджмент;
- B. целеполагание;
- В. планирование;**
- G. оперативное управление.

Правильный ответ: В.

4. Задачи по классификации матрицы «Срочное-Важное», которые руководитель выполняет сам:

- A. срочные и важные;**
- B. срочные и неважные;
- C. несрочные и неважные;
- G. все задачи.

Правильный ответ: А.

5. Правильно сформулированная цель должна соответствовать SMART-критериям, одним из которых является:

- A. реактивность;
- Б. достижимость;**
- C. справедливость;

Г. делимость.

Правильный ответ: Б.

6. Не важные и срочные задачи по классификации матрицы «Срочное-Важное» руководителю, рекомендуется:

А. делать самому;

Б. переносить;

В. забыть и не делать;

Г. делегировать.

Правильный ответ: Г.

7. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий – это...

А. делегирование полномочий;

Б. распределение полномочий;

В. сужение полномочий;

Г. снятие полномочий.

Правильный ответ: А.

8. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени:

А. рубрикаторы потерь;

Б. расхитители собственности;

В. поглотители времени;

Г. прокрастинаторы.

Правильный ответ: В.

9. Одна из ключевых составляющих (вершин) команды, согласно модели 5F

А движение;

Б. цель;

В. результат;

Г. имидж.

Правильный ответ: Б.

10. Обязательным атрибутом члена команды является:

А. хорошие отношения с членами команды;

Б. позитивные отзывы о команде;

В. полностью разделяемые цели Команды, иррациональное (неформальное) отношение к целям;

Г. большое время работы в команде.

Правильный ответ: В.

11. Какой из критериев относиться к процессуальным характеристикам эффективности работы команды:

А. ровный уровень усилий членов Команды, приложенных ими в ходе выполнения задачи

Б. быстрые результаты;

В. наличие в команде «звезд»;

Г. большие затраты при достижении целей.

Правильный ответ: А.

12. Какой из критериев относиться к продуктивным критериям эффективности работы команды:

А. быстрые результаты с меняющимися характеристиками результата

Б. способность работать вместе над выполнением последующих заданий возрастает;

В. высокий уровень оценок участниками команды, достигнутых результатов;

Г. популярность команды среди других отделов и подразделений.

Правильный ответ: Б.

13. Какая командная роль, согласно теории Белбина отвечает за общий уровень энергии в Команде

А. генератор идей;

Б. координатор;

В. мотиватор;

Г. оценщик, скептик.

Правильный ответ: В.

14. Какая командная роль, согласно теории Белбина, отвечает за разрешение конфликтов и поддержание климата:

А. «душа команды»;

Б. координатор;

В. генератор идей;

Г. исполнитель.

Правильный ответ: А.

15. Стесс-менеджмент – это управление:

А. временем;

Б. делами;

В. психологическим состоянием сотрудников;

Г. своим психологическим состоянием.

Правильный ответ: Г.

16. Стессогенный фактор имеет следующие измерения:

А. интенсивность, время воздействия, объем;

Б. время воздействия;

В. интенсивность и время воздействия;

Г. время воздействия и объем.

Правильный ответ: В.

ОПРОСНИК РУКОВОДИТЕЛЯ

Инструкция к заполнению:

Выберите 2 ответа, и обозначьте их в ячейке справа от них.

1- напишите у самого верного ответа, 2 – у следующего по верности.

Кейс 1.

1	Вы 4 года работаете в учреждении, которое занимается информационное безопасностью, в должности руководителя отдела. Ваш отдел занимается разработкой и внедрением технологий, а также контролем их соблюдения. В отделе 10 сотрудников: 8 специалистов различных категорий, Ваш заместитель и Вы. Перед началом очередного месяца Ваше руководство вызвало Вас и по обычному сценарию довело целевые показатели следующего месяца. Показатели стандартны, их целевые значения находятся в привычном для Вас диапазоне. Ресурсов достаточно. Вы и команда знаете, как их достичь. Вам предстоит организовать работу по достижению обозначенных показателей. ЧТО НАИБОЛЕЕ ВАЖНО СДЕЛАТЬ В ДАННОЙ СИТУАЦИИ:	
A	Соберу отдел и проведу общее мотивирующее собрание, чтобы максимально мобилизовать всех на работу. Буду своим примером побуждать сотрудников работать ответственно.	
B	Продумаю, каким образом решение задач ближайшего месяца позволит повысить профессионализм сотрудников и улучшить взаимозаменяемость в отделе.	
C	Повторно поговорю с руководством о специфике данного месяца работы. Обсажу со сложными сотрудниками их настрой на месяц.	
D	Продумаю текущую работу по привычной схеме с учетом загрузки и компетенций сотрудников. В рабочем порядке передам задачи сотрудникам, организую контроль с учетом важности задач и уровня готовности сотрудников.	

Кейс 1.

2	Работа Вашего отдела строится на ежемесячных аналитических отчетах, которые готовит смежное подразделение. Только что Вы получили отчет в совершенно новом виде. Никто не предупреждал Вас об этом. И Вам, и сотрудникам Вашего отдела непонятно содержание отчета, никто в отделе не знает, как соотносятся присланные данные с теми формами, которые использует Ваш отдел. В смежном отделе недавно поменялся руководитель и Вы пока не выстроили с ним доверительных отношений. ЧТО НАИБОЛЕЕ ВАЖНО СДЕЛАТЬ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ:	
A	Так как договоренности об изменениях не было, потребую от руководителя смежного подразделения как можно быстрее предоставить отчет в привычном виде, так как отсутствие стандартного отчета срывает работу отдела.	
B	Воспользовавшись ситуацией, обсуджу с руководством необходимость разработки положения о взаимодействии отделов для того, чтобы избежать подобных ситуаций в будущем.	
C	Соберу информацию о том, что могло стать причиной изменения стандартов работы смежного подразделения. В зависимости от результатов разговора выстрою взаимодействие со смежным подразделением. Буду информировать руководство и остальных вовлечённых о дальнейшем взаимодействии со смежным подразделением и достигнутых договоренностях.	
D	Поручу толковым сотрудникам отдела проанализировать новую форму отчета, чтобы разобраться, что можно использовать для нашей работы. Буду отслеживать, как идет работа, для понимания возможности работать с новой формой.	

Кейс 3.

3	Руководство приняло решение запустить проект, в который включили двух Ваших сотрудников. Их участие было согласовано заранее. Этих сотрудников стали «по полной» привлекать на совещания и другие работы по проекту, хотя вы надеялись, что их загрузка будет значительно меньше от запланированной. Вы потеряли порядка 80% их рабочего ресурса. Ваши текущие задачи могут оказаться под угрозой задержки. ЧТО НАИБОЛЕЕ ВАЖНО СДЕЛАТЬ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ:	
A	Воодушевляю команду для энергичной работы, часть дополнительной работы возьму на себя, чтобы своим примером показать каждому, как нужно относиться к делу.	
B	На основе анализа имеющихся задач и загрузки сотрудников, проработаю альтернативные варианты выполнения плана в новых условиях, оценю дополнительные затраты, выберу оптимальное решение. Расставлю приоритеты в работе с учетом выработанного решения.	
C	Заручившись поддержкой своего руководства, обсуджу возможность снижения загрузки моих сотрудников на проекте с руководителем смежного подразделения. Проведу индивидуальные беседы с двумя сотрудниками и договорюсь с ними о максимальной включенности в работу отдела. Обсуджу сложившуюся ситуацию с другими	

	сотрудниками отдела, чтобы совместно найти способы выполнения выпадающих задач.	
D	Исходя из загрузки, каждого сотрудника, перераспределю выпавшие задачи, детализирую индивидуальные планы работ и доведу их до исполнителей. Буду держать руку на пульсе, чтобы исключить неэффективное расходование времени.	

Кейс 4.

4	В ходе выполнения задач один из Ваших ведущих специалистов выбыл из работы по причине краткосрочной болезни. Он единственный, кто может в одиночку решать одну из ключевых задач, от которой зависит текущая работа всего отдела. Хотя речь идет о текущих задачах, Вы впервые столкнулись с подобной ситуацией. Указанный сотрудник может быть доступен в режиме консультирования по телефону. Вы самостоятельно можете сделать только часть его работы. Вы понимаете, что для распределения работы между сотрудниками отдела потребуется задействовать не менее 5 человек. К счастью, их компетентность и загрузка позволяет это сделать. ЧТО НАИБОЛЕЕ ВАЖНО СДЕЛАТЬ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ:	
A	Вместе с замом возьму на себя работу заболевшего сотрудника. Не впервые - задор и опыт способны на многое.	
B	Продумаю, как избежать подобного в будущем. Выберу сотрудника, который будет способен заменять заболевшего сотрудника при необходимости. Воспользовавшись ситуацией, организую обучение сотрудника на замещение.	
C	Свяжусь с заболевшим сотрудником, уточню о здоровье, спрошу о возможности быть на связи, и помочь с выполнением работы. Обсужу с остальными сотрудниками сложившуюся ситуацию, договорюсь о возможных замещениях.	
D	Проанализирую актуальную загрузку сотрудников, перераспределю её так, чтобы освободить время нужных для замещения сотрудников. Распределю между ними работу заболевшего специалиста. Буду отслеживать выполнение текущих задач и задач по совмещению.	

Кейс 5.

5	Ведущий специалист вернулся с больничного, и отдел вошел в рабочий график. После всего, что предшествовало работе в этом месяце, задержка от выполнения плана составляет 3 дня. Ещё и Ваше руководство дополнительно напомнило Вам о важности выполнения показателей месяца для начисления полугодовой премии всему отделу. Исходя из предыдущего опыта, Вы и сотрудники понимаете, что выполнение показателей месяца возможно, но для этого потребуется работать всем отделом на 2-3 часа больше обычного всю оставшуюся неделю. ЧТО НАИБОЛЕЕ ВАЖНО СДЕЛАТЬ ДЛЯ РЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ:	
A	Настрою себя на собранную четкую самоотверженную работу. Соберу команду и выступлю с воодушевляющей речью. Донесу всю важность предстоящих дней работы для всего отдела. Буду примером и образцом отношения к работе, того же буду требовать от каждого. Буду поддерживать тех, кому будет сложно.	
B	Проанализировав полученный опыт, разработаю варианты оптимизации выполнения задач в будущем. Продумаю, как, воспользовавшись сложившейся ситуацией, показать руководству	

	необходимость расширения отдела.
C	Соберу всех сотрудников и проведу совещание, подберу нужные слова для всей команды о важности самоотверженной работы в ближайшие дни. Попрошу, при необходимости, обращаться за помощью.
D	Проверю правильность распределения работ и понимания задач каждым сотрудником. Чтобы успеть в срок, определю минимальный объем работ на каждый день. Буду постоянно контролировать ход работы.

УПРАЖНЕНИЕ «ОЦЕНКА СРЕДЫ УПРАВЛЕНИЯ»

Инструкция:

Вам предстоит оценить среду управления по каждой из пар приведенных ниже утверждений. Утверждения носят противоположный характер. Пара утверждений располагаются в одной строке и окрашены в зеленый и желтый цвет.

Для оценки используется следующая шкала:

- 0 – нечто, среднее;
- 1 – скорее верно;
- 2 – в целом верно;
- 3 – абсолютно, верно.

Выберите к какому из утверждений в паре Вы больше склоняетесь и определите, согласно шкале, уровень Вашего согласия (от 1 до 3). Поставьте в соответствующий столбик цифру «1». Если ни одно из утверждений не перетягивает, поставьте цифру «1» в ячейку в столбце «0».

№	Утверждение	Оценка							Утверждение
		3	2	1	0	1	2	3	
1	Задачи выполняются последовательно в спокойном режиме.								Постоянная работа в параллельном режиме и плотном темпе.
2	Спланировать и организовать все задачи подразделения достаточно просто.								Требуется огромное напряжение, чтобы удержать все задачи в поле контроля.
3	Любой человек легко может точно оценить качество нашей работы.								Только высококвалифицированный профессионал способен дать точную оценку качеству работ.
4	Отдельные задачи просты для понимания и выполнения.								Задачи имеют столько нюансов, что требуется постоянная концентрация внимания, чтобы ничего не упустить.
5	Задачи могут выполняться независимо друг от друга, выполнение одних задач не влияет на другие.								Все выполняемые задачи взаимоувязаны между собой, пересмотр одной задачи приводит к необходимости менять остальные.

6	Задержка срока выполнения задачи, никак не скажется на выполнение других задач.							Изменения в графике выполнения любой задачи меняет график выполнения, всех остальных задач.
---	---	--	--	--	--	--	--	---

КОММУНИКАТОР

№	Утверждение	Оценка							Утверждение
		3	2	1	0	1	2	3	
1	Все задачи мне понятны и знакомы.								Каждая задача абсолютно новая для меня.
2	Можно абсолютно точно спрогнозировать следующие задачи и цели после завершения периода.								Цели и задачи следующего периода остаются загадкой до их оглашения.
3	Требования к результату и качеству выполнения задач стабильны от старта до завершения работ.								Требования к уровню результата и качеству – величина, которая меняется постоянно по ходу выполнения работ.
4	Все задачи выполняются ровно так, как были запланированы.								Все задачи меняются по ходу их выполнения
5	Я всегда, четко могу оценить уровень результата и качество выполняемых задач.								Возможность самостоятельно оценить уровень результата и качество работ отсутствует.
6	Я точно знаю, как ключевые партнёры (руководство, заказчик, смежники, клиенты), оценят полученный результат.								Для меня остается загадкой, как ключевые партнёры (руководство, заказчик, смежники, клиенты) оценят достигнутые результаты.

ЛИДЕР

№	Утверждение	Оценка							Утверждение
		3	2	1	0	1	2	3	
1	В работе мы можем экспериментировать, не особо думая о неудачах.								Работаем "как на минном поле"
2	У нас отсутствуют задачи, не выполнение которых сопряжено с рисками.								У нас все задачи, не выполнение которых связано с рисками
3	Задачи, если и оцениваются, только процентами выполнения								У нас все задачи носят "пропастной" характер
4	Негативные последствия от некачественного выполнения задачи или ее невыполнения минимальны.								У нас есть задачи, не выполнение которых приведёт к очень негативным последствиям вплоть до ликвидации отдела
5	Неудачи рассматриваются просто как опыт								У нас увольняют за любую оплошность, ошибку
6	Последствия от ошибок и неточностей в работе практически отсутствуют								Последствия от любых ошибок наступают мгновенно и неотвратимо

СТРАТЕГ

№	Утверждение	Оценка							Утверждение
		3	2	1	0	1	2	3	
1	У нас отсутствует запас ресурсов, которые нам необходимы.								Сейчас мы легко находим дополнительные ресурсы, если это необходимо.
2	В будущем нас ждет критический дефицит важнейших ресурсов для успешного выполнения работы.								Важных ресурсов для успешного выполнения работы в будущем, станет больше.
3	У нас острый дефицит компетентных сотрудников, способных справляться с работой.								У нас в резерве всегда есть компетентные сотрудники способные справляться с работой.
4	Привлечь компетентных сотрудников в будущем станет сложнее.								Привлечь компетентных сотрудников в будущем станет проще.
5	Организация испытывает острый дефицит финансов на								Финансов для деятельности хватает и ещё есть запас.

	текущие расходы.							
6	Финансовая поддержка нашей деятельности в будущем иссякнет.							Финансовая поддержка нашей деятельности будет увеличиваться со временем.

УПРАЖНЕНИЕ «ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ» (по методике Белебина)

Инструкция

В каждом из семи блоков предлагаемого опросника распределите **10 баллов** между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете, они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:		
№	Утверждение	Баллы
10	Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды	
11	Я могу успешно работать с самыми разными людьми	
12	Генерация идей – моё врождённое достоинство	
13	Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде	
14	Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность	
15	Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут, в конечном счёте, полезные результаты	
16	Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал	
17	Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий	
Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:		
№	Утверждение	Баллы
20	Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют чёткая повестка дня и контроль за её соблюдением	
21	Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто	
22	Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются	

	новые идеи	
23	Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег	
24	Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то	
25	Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе	
26	Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг	
27	Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно	

Блок 3. Участие в совместном проекте:

№	Утверждение	Баллы
30	Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления	
31	Врождённая осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности	
32	Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени, и не терялась из виду основная цель обсуждения	
33	Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений	
34	Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам	
35	Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие	
36	Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает	
37	На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом	

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

№	Утверждение	Баллы
40	Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег	
41	Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве	
42	Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений	
43	Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение	

	одобренных планов	
44	Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные	
45	Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе	
46	Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды	
47	Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения	

Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

№	Утверждение	Баллы
50	Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов	
51	Мне нравится находить практические решения проблем	
52	Мне нравиться сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения	
53	Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений	
54	Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня	
55	Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий	
56	Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание	
57	Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения	

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

№	Утверждение	Баллы
60	Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать	
61	Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности	
62	Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды	
63	Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика	

64	Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить	
65	Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи	
66	Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе	
67	Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе	

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

№	Утверждение	Баллы
70	Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы	
71	Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям	
72	Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов	
73	Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы	
74	Я тяжёл на подъём, если не имею ясных целей	
75	Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях	
76	Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам	
77	Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьёзными возражениями	

Ключ к методике

Перенесите свои баллы из каждого блока опросника в таблицу внизу. Номера в ячейках таблицы = номера вопросов. Проследите, чтобы *общая сумма всех баллов в итоговой строке* была равна 70. Если итог НЕ равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Координатор Co-ordinator	Мотиватор Шейпер Shaper	Генератор идей Plant	Аналитик MonitorEvaluator	Исполнитель Реализатор Implementer	Исследователь ресурсов ResourceInvestigat	Душа команды Teamworker	Контролёр / Ф Completer
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого								

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо подходит Вам данная роль, и насколько успешно Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий по числу набранных баллов результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль, к примеру, уже закрыта (реализована) в команде.

Расшифровка методики.

Тип	Характеристики личности, подходящие для данной роли	Вклад данной роли в командную работу	Допустимые слабости данной роли или возможные недостатки для командной работы
Координатор / Председатель / Co-ordinator	Зрелый, уверенный в себе доверяющий	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности	Не очень интеллигентен, личность не особо творческая
Шейпер/ Мотиватор / Навигатор / «Достигатель» / Творец / Shaper	Очень сильная личность, общителен, динамичен	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели	Легко поддаётся на провокацию
Генератор идей / Мыслитель / Plant	Умный, с хорошим воображением, неординарный	Предлагает оригинальные идеи, решает сложные вопросы	Слабо контактирует и плохо управляет обычными членами команды
Аналитик / Наблюдатель / Эксперт / MonitorEvaluator	Трезво оценивает обстановку, интеллигентен, сконцентрирован на эмоции, объективен	Рассматривает все варианты, анализирует, старается предвидеть результат	Недостаёт способности вдохновить остальной коллектив
Исполнитель/ Реализатор / Работник / Implementer	Консервативен, дисциплинирован, надежден	Организует, претворяет в жизнь идеи и планы	Негибок, медленно реагирует на новые возможности
Исследователь ресурсов / Разведчик / Снабженец / ResourceInvestigator	Экстраверт, энтузиаст, любопытен, общителен	Изучает новые возможности, развивает контакты, переговорщик	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма
Душа команды / Дипломат / Миротворец / Коллективист / Teamworker	Ориентирован на общество, мягок, уживчив, восприимчив	Слушает, строит, улаживает разногласия, работает с трудными людьми	Теряется в острых ситуациях
Контролёр / Финишёр / Человек, расставляющий точки над «і» / Completer	Сознательный, беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки, концентрируется и ориентирует других на установленные сроки	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться, не любит делегировать полномочия

Согласно теории Белбина, идеальный менеджер – тот, кто совмещает в себе все достоинства вышеперечисленных типов ролей и при этом лишён их недостатков, в силу противоречивости личностных характеристик, не существует. Но то, что недоступно одному человеку, может с успехом выполнить команда, личностные характеристики, которых охватывают качества, необходимые для реализации всех 8-ми ролей.

Это не означает, что группа должна состоять непременно из восьми человек. Каждый человек может совмещать в себе несколько ролей, но, как правило, не очень много, обычно не более 2-3 ролей. Главное, чтобы все функции выполнялись. Полная ролевая структура создаёт основу для эффективной работы команды в целом.

В случае если группа работает неэффективно, полезно проанализировать её состав на предмет наличия в ней всех 8-ми ролей по Белбину. Возможно, что в команде не хватает сотрудника, играющего важную роль.

ФАКТОРЫ СТРЕССА
 (Р. ХОЛМС, Д. РЕЙ)

Жизненное событие	Балл	Жизненное событие	Балл
Смерть супруга	100	Сын или дочь покидает семью	29
Развод	73	Неприятности с родственниками супруга/супруги	29
Супружеская разлука, измена	65	Выдающееся личное достижение	28
Тюремное заключение	63	Жена/муж поступает на работу	26
Смерть близкого родственника	63	Начало или окончание школы	26
Увечье или тяжелая болезнь	53	Изменение жилищных условий	25
Бракосочетание	50	Пересмотр личных привычек	24
Увольнение с работы	47	Неприятности с руководством	23
Восстановление брака	45	Изменения в рабочем графике	20
Выход на пенсию	45	Смена места жительства	20
Болезнь члена семьи	43	Смена школы или колледжа	20
Беременность	40	Изменение графика отпусков	19
Проблемы сексом	39	Изменения в религиозных пристрастиях	19
Пополнение семьи	39	Изменение общественной активности	18
Переквалификация	39	Долг менее 10 000 долларов	17
Изменение материального положения	38	Изменения в распорядке дня, режиме сна	16
Смерть близкого друга	37	Мелкий разлад в семье	15
Переход на другую работу	36	Изменение режима питания	15
Ссоры с супругом (супругой)	35	Отпуск	13
Долг свыше 10 000 долларов	31	Рождество	12
Просроченный долг или кредит	30	Мелкие нарушения закона	11
Изменение нагрузки на работе	29	ИТОГО	

БУКЛЕТ ДЛЯ РАБОТЫ

**Инструменты систематизации управленческих задач и эффективные
приёмы руководства командной ресурсностью**

Хабаровск

2025

Цели:

Систематизация знаний о современных подходах в управлении.

Освоение технологий и методов эффективной организации своей работы и команды

Определение своих сильных сторон и выделение областей развития

Основные темы:

1. Особенности позиции руководителя Компетентность руководителя.

- Из чего сделан руководитель? Как меняется Управление в современных Условиях: VUCA-среда, «поколение Z», Русская модель управления
- «КИТЭ-менеджмент. Ключевые Роли руководителя и правила их использования.

2. Администратор. Планирование и организация.

- Ключевые понятия в планировании. Инструменты для четкой постановки целей.
- Планирование с учетом расстановки приоритетности в режиме многозадачности. Особенности использования принципа «срочное и важное» в современной среде. Приоритеты в организации деятельности себя и команды.
- Распределение задач. Делегирование. Барьеры делегирования. Когда руководитель работает, как специалист.
- Анализ личной организованности. Особенности индивидуального восприятия понятия «время». Самомотивация в периоды аврала – как сохранять себя в ресурсном состоянии.

3. Лидер. Авторитет и Команда.

- Команда. Эффективное управление и лидерство. Мотивация команды.
- Процессуальные и продуктивные критерии эффективной работы команды.
- Командные роли, особенности их проявления в команде. Разрушительные роли в команде и методы их «лечения».
- Алгоритм построения авторитетной Лидерской позиции.
- Управление стрессом с учетом индивидуальных личностных особенностей. Профессиональное выгорание: признаки, профилактика.

Задание

Для чего нужен руководитель?

1

2

3

4

4

РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

ЛИДЕР

АДМИНИСТРАТОР

КОММУНИКАТОР

СТРАТЕГ



СПЕЦИАЛИСТ



**ПРАВИЛЬНО
И
ВОВРЕМЯ**



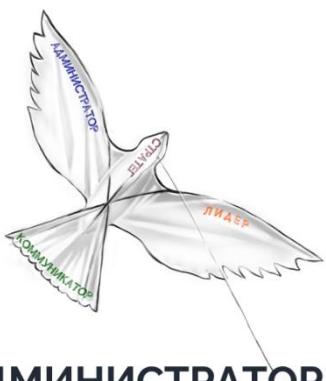
СТРАТЕГ

МИССИЯ

Обеспечение успешной жизни подразделения в целом.

СОДЕРЖАНИЕ

- Анализирует внешнюю среду
- Обеспечивает ключевыми ресурсами
- Определяет приоритеты



АДМИНИСТРАТОР

МИССИЯ

Доверие к себе и внутри команды

СОДЕРЖАНИЕ

- Завоевывает авторитет
- Через доверие формирует Команду
- Вдохновляет и ведет за собой команду



ЛИДЕР

МИССИЯ

Наведение порядка

СОДЕРЖАНИЕ

- Планирует
- Организует
- Контролирует
- Корректирует



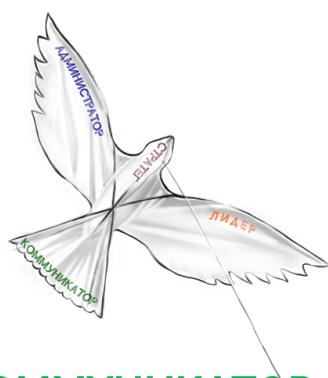
КОММУНИКАТОР

МИССИЯ

Долгосрочные отношения с миром

СОДЕРЖАНИЕ

- Коммуникация вверх (руководство, заказчик)
- Коммуникация вправо (внешние клиенты, подрядчики)
- Коммуникация влево (смежники, руководители параллельных структур)
- Коммуникация вниз (свои сотрудники, субподрядчики)



ОПРОСНИК СРЕДЫ

ОПРОСНИК СТИЛЕЙ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ

VUCA-среда

суть	особенности	влияние

«Поколение Z»

суть	особенности	влияние

Русская модель управления (B2N, «Цикл Аврала» и т.д.)

суть	особенности	влияние

После того, как мы окончательно потеряли

из виду цель, мы удвоили свои усилия.

M. Твен.

ПЛАНИРОВАНИЕ

Намерение	Желание или необходимость сделать что-то	Энергия
Цель	Результат, которого необходимо достичь	Результат
Задача	Совокупность и способ действий, необходимые для достижения цели	Процесс

Какую роль играет в планировании? Зачем нужна?

Дать определение и нарисовать знак

определение	знак

Чем отличается от других?

Целеполагание

SMART-objectives

S	Specific	Конкретные
M	Measurable	Измеримые
A	Ambitious	Амбициозные
R	Realistic	Реалистичные
T	Time	Ориентированные во времени

Формулирование списка задач

Покрывают цель, обеспечивают её
достижение

Число задач 3-7.

Любая задача может быть SMART

Имеют логическую или временную
последовательность

Ранжируются по важности

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ



АЛГОРИТМ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО ГРАФИКА

1. Определение приоритетов.
2. Ранжирование по важности. Ранжирование по срочности.
3. Выбор концепции. Распределение дел.
4. «Твёрдые дела».
5. Маршрут.
6. «Мягкие Дела».
7. Резерв времени и Рефлексия.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими.

М.Фоллетт.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

Вместе с задачами делаются полномочия.

ПОЛНОМОЧИЯ

ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на реализацию определенных целей

ЛОВУШКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Причины, по которым руководители не делегируют:

Фрейм СПЕЦИАЛИСТА:

1. Потеряю это умение
2. Люблю это делать
- 3.

Фрейм ТЩЕСЛАВИЯ:

1. Я сделаю это лучше
2. Сделаю это быстрее
3. Сделаю сам, чтобы заметили
- 4.

Фрейм УМЕНИЙ:

1. Не умею контролировать
2. Не умею ставить задачу
3. Не могу выбрать задачи для делегирования
- 4.

Фрейм ОТНОШЕНИЙ:

1. Страх конкуренции
2. Не нравится человек
3. Вдруг заметят и заберут
- 4.

Фрейм:

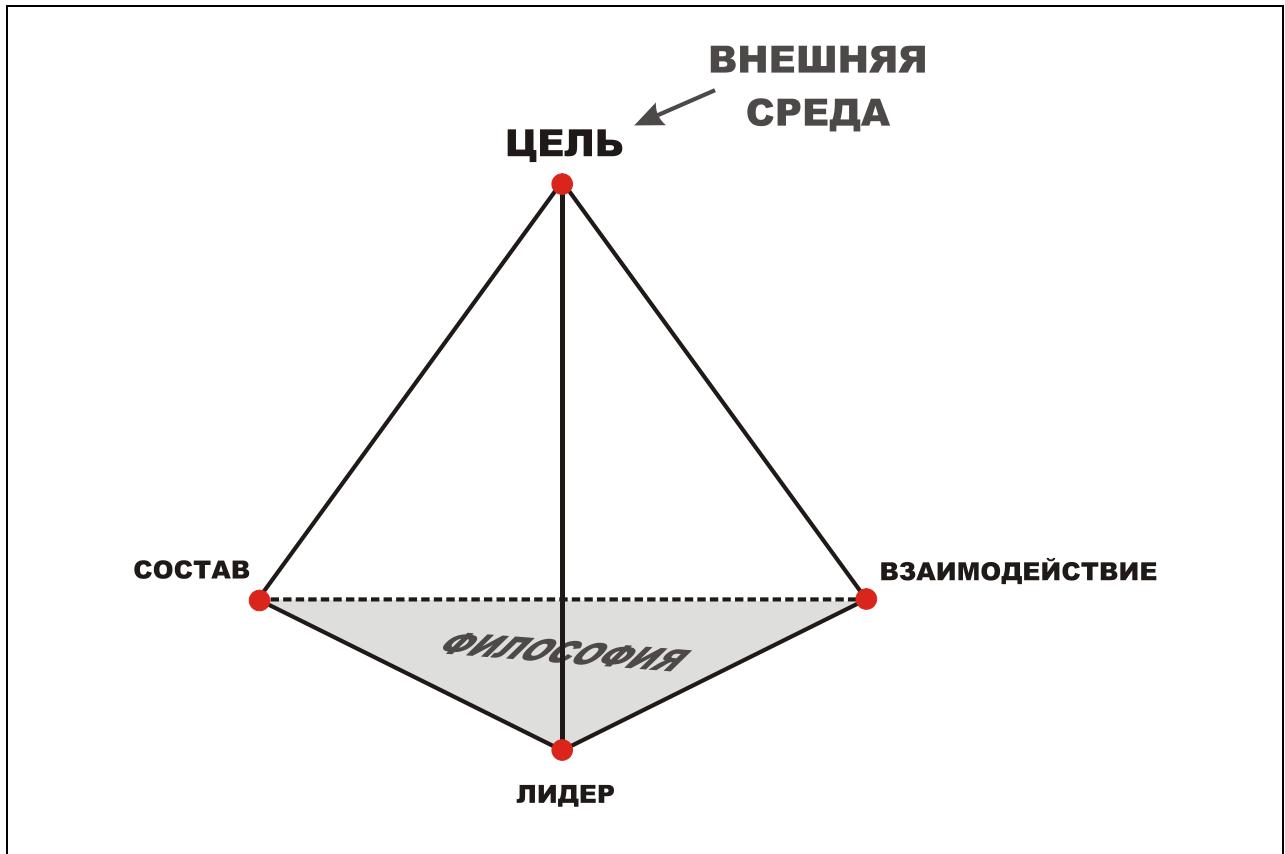
- 1.

Фрейм ПСЕВДОЗАБОТЫ:

1. Что я буду делать?
2. «Они и так сильно загружены..»
- 3.

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ и РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

(Институт Тренинга, 2002 г.)



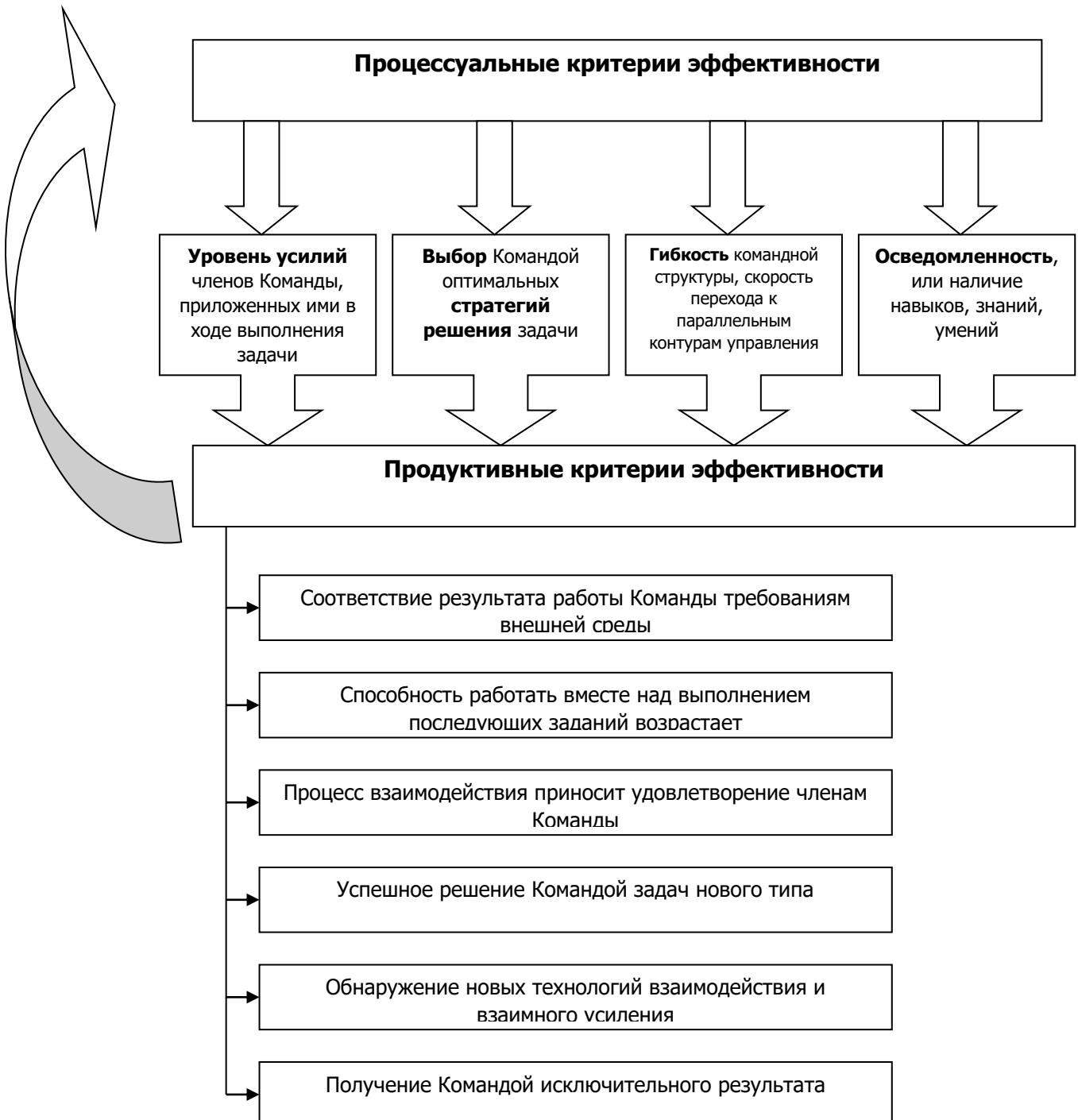
Команда – это группа, обладающая единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией.

- | | |
|-----------------------|--|
| Цель | - образ конечного результата, для достижения которого создана Команда. |
| Взаимодействие | - процесс организации и осуществления совместной деятельности членов Команды, направленный на решение общих задач; межличностные отношения и их динамика; групповые нормы и ценности. |
| Лидер (ы) | - наиболее авторитетный(е) участник(и) Команды, олицетворяющий(ие) ее ценности. |
| Состав | - совокупность людей, входящих в Команду, характеризующиеся их личным и профессиональным потенциалом; структура коммуникаций, отношений руководства и подчинения, распределения «ролей». |

АТРИБУТЫ ЧЛЕНА КОМАНДЫ

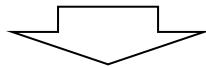
1. Полностью разделяемые цели Команды, иррациональное (неформальное) отношение к целям.
2. Закрепленная область ответственности.
3. Осознание и принятие своего статуса члена Команды («гордость» за возможность «играть за своих»).
4. Доверие со стороны других членов Команды.

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМАНДЫ

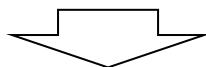


АЛГОРИТМ ДОСТИЖЕНИЯ И УКРЕПЛЕНИЯ ЛИДЕРСТВА

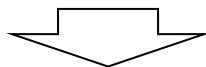
1. Достижение беспрецедентной успешности в профессиональных ситуациях



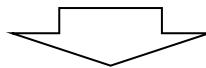
2. Демонстрация уникальных характеристик собственной личности



3. Постоянное размещение в групповом сознании новой информации



**4. Самоотверженные действия
В интересах организации**



**5. Оказание поддержки и обеспечение обратной связи
членам команды относительно эффективности
деятельности**



**6. Установление союзнических отношений с прежним
лидером**

КОМАНДНЫЕ РОЛИ

Мотиватор	Приводит группу в действие, побуждает к движению вперед. Готов бросить вызов. Устойчив и высокоэффективен в ситуации давления. Энергичен и смел в преодолении препятствий.
Координатор	Согласует действия, мнения и точки зрения членов группы. Хорошие председательские качества. Проясняет цели, использует любые здравые предложения, отдает распоряжения и делегирует полномочия.
Аналитик (оценщик – критик)	Оценивает процесс, результаты и способы работы, новые идеи. Здравомыслящий, спокойный, осторожный, стабильный, рассудительный.
Генератор идей	Предлагает способы решения проблем, новые подходы, инновации. Серьезно и нестандартно мыслит.
Контролер качества и времени	Пытается довести до совершенства результаты работы, прорабатывает все детали. Старателен, организован, добросовестен, исполнителен, осмотрителен. Способен контролировать исполнение и доводить дело до конца. Выискивает ошибки и упущения. Следит за временем.
Стоппер	Следит за поведением членов группы и соблюдением установленных процедур, правил, стандартов. Дисциплинирует всех. Добросовестен, осмотрителен, педантичен, стремится довести до совершенства поведение участников. Высокая степень самоконтроля поведения.
Исполнитель	Выполняет поставленную перед ним задачу, в точно указанном объеме и качестве. Консервативен, обязателен, предсказуем, стабилен, практичен, готов к подчинению. Надежен, эффективен, обладает практическим здравым смыслом, трудолюбив, дисциплинирован
Душа группы («лидер отношений»)	Создает благоприятную рабочую обстановку, климат в группе. Склонный к общению, мягкий, восприимчивый, стабильный, очень дружелюбный, предотвращает разногласия, сглаживает конфликты.

МОЯ РОЛЕВАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

Выполнение этих ролей мне удается лучше всего	Я способен выполнять эти роли на приемлемом уровне качества	Качественное выполнение этих ролей для меня труднее всего

ЭТАПЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

ЭТАП	Ключевые роли
Постановка цели	Лидер в роли мотиватора
Планирование работы и создание структуры (планирование и организация)	Координатор
Генерация идей	<i>Генератор идей</i>
Оценка – критика	Оценщик критик
Создание технологии	Координатор
Пробы	Исполнитель, Оценщик критик
Коррекция (оптимизация)	Генератор идей, оценщик – критик, Координатор
Оформление (реализация)	Исполнитель – специалист
Контроль качества	Контролер качества
Презентация	Исполнитель - специалист
Обратная связь, мотивация	Лидер, в роли мотиватора

- Перечень этапов командной работы определяется характеристиками цели.
- Повышение детализации цели ведет к увеличению количества этапов и их разнообразию
- Наличие носителя ключевой роли в составе команды и уровень его подготовки и мотивации во многом определяет возможность проведения этапа с максимальным эффектом.

РАЗРУШИТЕЛЬНЫЕ РОЛИ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО БОРЬБЕ С НИМИ

Роль	Проявления поведения	Как лечится
Руководитель паники	<p>Нет, так не получится. Нам не хватает времени. Мы не сможем. Ничего не получается. Давайте не будем этого делать.</p>	<p>Лечится мотиватором, стоппером, координатором. Особенно – на этапе оценки-критики. Рекомендуется пройти обучение навыкам стресс-менеджмента.</p>
Саботажник	<p>Требует много уточнений. Отказывается выполнять задачи или откладывает на длительный срок. Выказывает негативное отношение. Выпады в отношении лидера. Говорит от лица всех. Сознательное или небрежное неисполнение обязанностей.</p>	<p>Лечится через планирование, своевременный контроль качества. Ставить персональные задачи, которые выполнять будет он в одиночку, с жестким контролем исполнения, особенно на начальных этапах работы.</p>
Настаивающий на особом	<p>Настаивает на своей идее и мнении. Подчеркивает свою исключительность. «Я считаю, что нужно поступить так...». «Моя идея лучшая...». «Я знаю, как надо...», «У меня больше оснований так говорить».</p>	<p>Лечится мотиватором, а также на этапах генерации идей и контроля качества. Отмечать его достижения и успехи.</p>
Сибарит	<p>«А может быть лучше перерыв (кофе, фильм)...» «Ну, это будет трудно (невозможно)». «Это, что ж, тогда надо будет напрягаться (шевелиться)». Не вступает в полемику, чтобы не взвинчивать ситуацию. Предпочитает удовлетворять личные цели (некомандные). Не берет на себя ответственность.</p>	<p>Включать в ситуации, где будет нести персональную ответственность; вовлекать его в полемику и обсуждение рабочих вопросов, требующих повышенного напряжения сил. Лечится через качество планирования и контроля. Вовлекать через амбициозные цели.</p>
Паразит	<p>Соглашается с уже высказанными идеями. Находится рядом с исполнителем. Спрашивает о том, что сейчас делаем. «Я тоже это делал, там был...». «Я тоже работал, где моя награда...». Пользуется любой возможностью переложить свою работу на других членов команды.</p>	<p>Лечится через планирование, контроль и амбициозные цели. Ставить персональные задачи, которые предполагают личную ответственность за выполнение.</p>
Несчастный	<p>Обижается, замыкается. Молчит, не участвует в решении задачи Машет рукой: «Ну, и, пожалуйста...» «Ну, я же вам говорил», «Я предупреждал» «Вы еще увидите», «Делайте-делайте, потом поймете!»</p>	<p>Лечится мотиватором и душой команды («с баяном походить»). Хвалить за имеющиеся достижения, вовлекать в общекомандные задачи, поддерживать оптимистичный взгляд на жизнь.</p>
Пожиратель времени	<p>Привлекает к себе внимание. Принимает на себя чужие роли. Вопросы: «А зачем?» Предлагает отвлекающие идеи. «А вот у меня был случай...»</p>	<p>Лечится амбициозностью задач (работа мотиватора), стоппером (правило «запрет на прелюдии»), своевременным контролем. Рекомендуется прохождение обучения навыкам тайм-менеджмента.</p>

**УЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЕМ
национально-психологических особенностей российского работника**

индивидуально-психологических особенностей сотрудников

КАК РАСПОЗНАТЬ СТРЕСС?

1. Физиологические признаки стресса



- боли в разных частях тела неопределенного характера, головные боли,
- учащенный пульс, усиленное сердцебиение,
- повышенное или пониженное артериальное давление,
- напряжение в мышцах,
- нарушение свободы дыхания,
- дрожь, нервные тики, спазмы и связанные с ними боли в груди, животе, спине, шее,
- сухость во рту,
- тошнота, нарушение процессов пищеварения (запор, диарея...),
- повышенная потливость.

2. Психологические признаки стресса



- мрачное настроение, ощущение постоянной тоски, депрессия,
- раздражительность, гнев, агрессивность,
- циничный, неуместный юмор,
- невозможность сосредоточиться,
- беспокойство, повышенная тревожность,
- уменьшение удовлетворенности жизнью,
- чувство отчужденности, одиночества,
- снижение самооценки,
- преобладание негативных мыслей,
- ухудшение показателей памяти,
- постоянное и бесплодное вращение мыслей вокруг одной проблемы.

3. Поведенческие признаки стресса



- возрастание ошибок при выполнении привычных действий,
- дрожание голоса,
- нарушение сна или бессонница,
- суеверность,
- нежелание выходить из дома,
- потеря аппетита или переедание,
- злоупотребление алкоголем, усиленное курение,
- меньше внимания уделяется своему внешнему виду, неухоженность,
- увеличение конфликтных ситуаций на работе или в семье,
- хроническая нехватка времени,
- уменьшение времени, уделяемого на общение с близкими и друзьями,
- снижение полового влечения.

ФАКТОРЫ СТРЕССА

(Р. ХОЛМС, Д. РЕЙ)

Жизненное событие	Балл	Жизненное событие	Балл
Смерть супруга	100	Сын или дочь покидает семью	29
Развод	73	Неприятности с родственниками супруга/супруги	29
Супружеская разлука, измена	65	Выдающееся личное достижение	28
Тюремное заключение	63	Жена/муж поступает на работу	26
Смерть близкого родственника	63	Начало или окончание школы	26
Увечье или тяжелая болезнь	53	Изменение жилищных условий	25
Бракосочетание	50	Пересмотр личных привычек	24
Увольнение с работы	47	Неприятности с руководством	23
Восстановление брака	45	Изменения в рабочем графике	20
Выход на пенсию	45	Смена места жительства	20
Болезнь члена семьи	43	Смена школы или колледжа	20
Беременность	40	Изменение графика отпусков	19
Проблемы сексом	39	Изменения в религиозных пристрастиях	19
Пополнение семьи	39	Изменение общественной активности	18
Переквалификация	39	Долг менее 10 000 долларов	17
Изменение материального положения	38	Изменения в распорядке дня, режиме сна	16
Смерть близкого друга	37	Мелкий разлад в семье	15
Переход на другую работу	36	Изменение режима питания	15
Ссоры с супругом (супругой)	35	Отпуск	13
Долг свыше 10 000 долларов	31	Рождество	12
Просроченный долг или кредит	30	Мелкие нарушения закона	11
Изменение нагрузки на работе	29	ИТОГО	

ГДЕ НАХОДЯТСЯ ИСТОЧНИКИ СТРЕССА НА РАБОТЕ?

- Неопределенность.
 - Поиск баланса между семьей и работой.
 - Работа в ситуации deadline.
 - Необходимость одновременного выполнения нескольких видов деятельности.
 - Быстрая смена темпа и ритма деятельности.
 - Физическая и психологическая угроза.
 - Перцептивный риск / сенсорные сигналы, выходящие за границу нормы.
 - Физиологический стресс.
 - Финансовые затруднения.
 - Высокий уровень ответственности за принимаемые решения и действия.

Что еще?

ПЕРВАЯ ПОМОЩЬ ПРИ ОСТРОМ СТРЕССЕ

1. Противостressовое дыхание

Медленно выполняйте глубокий вдох через нос; на пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего сделайте через нос выдох как можно медленнее. Это успокаивающее дыхание. Постарайтесь представить себе, что с каждым глубоким вдохом и продолжительным выдохом Вы частично избавляетесь от стрессового напряжения.

2. Минутная релаксация

Расслабьте уголки рта, увлажните губы. Расслабьте плечи. Сосредоточьтесь на выражении своего лица и положении тела: помните, что они отражают Ваши эмоции.

3. Инвентаризация

Оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите помещение, в котором Вы находитесь. Медленно, не торопясь, мысленно найдите в помещении, в котором Вы находитесь 7 красных предметов. Говорите мысленно самому себе: «Красная обложка тетради, красные занавески, красная ваза для цветов» и т. д. Сосредоточившись на каждом отдельном предмете, Вы отвлечетесь от внутреннего стрессового напряжения, направляя свое внимание на рациональное восприятие окружающей обстановки.

4. Смена обстановки

Если позволяют обстоятельства, покиньте помещение, в котором у Вас возник острый стресс. Перейдите в другое помещение, где никого нет, или выйдите на улицу, где сможете остаться наедине со своими мыслями. Разберите мысленно это помещение (если вы вышли на улицу, то окружающие дома, природу.) по цветам (см. в п. 3).

5. Расслабление

Встаньте, ноги на ширине плеч, наклонитесь вперед и расслабьтесь. Голова, плечи и руки свободно свешиваются вниз. Дыхание свободное. Фиксируйте это положение 1-2 минуты, после чего очень медленно (!) поднимайте голову.

6. Отвлечение

Займитесь какой-нибудь деятельностью, например, начните наводить порядок на рабочем столе. Секрет этого способа: любая деятельность (особенно физический труд) в стрессовой ситуации исполняет роль громоотвода, - помогает отвлечься от внутреннего напряжения, «спустить пар».

7. Музыка

Включите успокаивающую музыку, ту, которую Вы любите. Вслушайтесь в нее. Помните, что концентрация на чем-то одном способствует полной релаксации, вызывает положительные эмоции.

8. Арифметика

Возьмите калькулятор или бумагу и карандаш и подсчитайте, сколько дней Вы живете на свете (число полных лет умножьте на 365, добавляя по одному дню на каждый високосный год, и прибавьте количество дней, прошедшее с последнего дня рождения). Такая рациональная деятельность позволит Вам переключить свое внимание. Вспомните в мельчайших деталях какое-нибудь особенно примечательное событие Вашей жизни. Какой это был день? Подсчитайте, каким по счету был этот день Вашей жизни.

9. Общение

Побеседуйте на отвлеченную тему с любым человеком, находящимся рядом, например, с коллегой по работе. Если рядом никого нет, позвоните по телефону своему другу или подруге. Это отвлекающая деятельность, которая осуществляется «здесь и сейчас» и призвана вытеснить из Вашего сознания внутренний диалог, насыщенный стрессом.

10. Дыхание

Проделайте несколько противостressовых дыхательных упражнений. Теперь, взяв себя в руки, спокойно можно продолжить прерванную деятельность.

СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРЕССОМ

КОНСТРУКТИВНЫЕ СПОСОБЫ

**ИЗМЕНИ
СИТУАЦИЮ**

**ИЗМЕНИ
ОТНОШЕНИЕ**

**ИЗМЕНИ
СОСТОЯНИЕ**