

**«МАСТЕРСКАЯ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ»  
РЕГИОНАЛЬНОГО РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ  
ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Программа «Эффективный менеджмент»  
(180 акад. часов)**

**Цель программы** – развитие управленческого мастерства участников резерва управленческих кадров.

**Специфика программы.**

Обучение направлено на наращивание мастерства в применении современных инструментов управления, совершенствование навыков оптимизации принятия управленческих решений.

Технология обучения предполагает создание постоянно действующего управленческого тренажера (мастерская-тренажер современного управленческого мышления) для участников резерва управленческих кадров Томской области; обеспечение поддержки деловых амбиций и образовательной инициативы по развитию управленческого мастерства.

**Задачи:**

1. Развитие лидерского ресурса, прояснение личных целей и задач в обучении;
2. Оптимизация действий и управленческих решений на основе освоения ключевых ноу-хау современного управления развитием в организации;
3. Совершенствование мастерства в сфере диагностики, формирования и поддержания корпоративной культуры;
4. Совершенствование навыков убеждающей коммуникации;
5. Совершенствование навыков руководства сотрудниками (подчиненными);
6. Совершенствование навыков и расширение инструментария для принятия управленческого решения.

**Разделы программы:**

1. *Эффективное лидерство – 20 часов*
2. *Управление коммуникациями – 30 часов*
3. *Самоменеджмент – 20 часов*
4. *Руководство персоналом – 20 часов*
5. *Управление проектами – 20 часов*
6. *Управление предприятием – 10 час.*
7. *Управление изменениями – 20 часов*
8. *Управление корпоративной культурой – 20 часов*
9. *Принятие управленческого решения – 20 часов*

**ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО**

**ЦЕЛЬ:** Развитие лидерского ресурса, прояснение личных целей и задач в обучении.

**ЗАДАЧИ:**

- актуализация позиции трансформационного лидера;
- совершенствование навыков понимания себя и других людей;

- уточнение направления и способов саморазвития и повышения самоэффективности.

### **В РЕЗУЛЬТАТЕ РАБОТЫ УЧАСТНИКИ СМОГУТ:**

- получить опыт;
- выработать работающую трансформационную цель;
- определить оптимальную лидерскую роль в управленческой ситуации;
- эффективно использовать техники самоуправления;
- проводить анализ индивидуальных и коллективных результатов, осуществлять развивающую обратную связь.

### **Управление коммуникациями»**

#### **Цель: совершенствование навыков убеждающей коммуникации.**

##### **Задачи:**

- осознание участниками тренинга истинных целей, которые субъект преследует в своем общении;
- различение стратегий (позиций), приемов коммуникации и выбор из них адекватных целям общения;
- осознание собственной стратегии и позиции как манипулятивной, компромиссной, соперничающей, партнерской;
- расширение собственного репертуара коммуникативных стратегий и позиций в общении);
- овладение техниками активного слушания, уверенного поведения (невербальный и вербальный уровень), «Я высказывания»;
- применение навыков убеждающей коммуникации в конфликтной ситуации (различение агрессивного и уверенного поведения, выявление предмета конфликта, способы выхода из конфликта);
- совершенствование навыка ведения переговоров: различение партнерской позиции и манипуляций, этапы проведения переговоров, заключение соглашений;
- совершенствование навыков публичного выступления (использование факторов, влияющих на восприятие речи, в публичном выступлении; овладение технологией подготовки содержательной части публичного выступления);
- совершенствование навыка проведения совещаний: различение типов совещаний и выбор из них адекватного целям и задачам, определение стратегии общения, совершенствование технологии подготовки и проведения совещаний, их результативность.

##### **В результате тренинга:**

- вы научитесь осознавать собственные стратегии в общении;
- сможете выбирать адекватную Вашим целям стратегию и приемы коммуникации;
- научитесь правильно задавать вопросы и распознавать позиции партнера по общению;
- овладеете техникой «Я высказывание», которая позволит формировать партнерские отношения с другим человеком;
- усовершенствуете навыки уверенного поведения;
- расширите репертуар стратегий поведения в конфликте;
- сможете эффективно использовать навыки убеждающей коммуникации при проведении переговоров;
- сумеете эффективно подготовиться к публичному выступлению, управлять вниманием аудитории, достигнуть запланированной цели;

- усовершенствуете навыки подготовки и проведения совещаний.

**Продолжительность тренинга: 40 час.**

**Тематический план:**

	<b>Темы тренингов</b>	<b>Продолжительность тренинга</b>
1	Убеждающая коммуникация: стратегии и приемы общения.	8 час.
2	Совершенствование коммуникативных техник: Я-высказывание, активное слушание, уверенное поведение.	10 час.
3	Стратегии поведения в конфликте: столкновение интересов, предмет конфликта, управление эмоциями, способы выхода из конфликта)	6 час.
4	Совершенствование навыка ведения переговоров с позиции убеждающей коммуникации	4 час.
5	Публичное выступление.	6 час.
6.	Проведение совещаний.	6 час.

**Самоменеджмент:** «Тайм менеджмент: личная эффективность».

**Цель** - формирование у участников тренинга навыков планирования, распределения и управления собственным временем.

**Задачи:**

- актуализировать понятия «управление собственным временем»;
- выявить особенности субъективного восприятия времени;
- обсудить типологию субъективных представлений о времени;
- определить значимые собственные внутренние и внешние помехи;
- обозначить способы работы с помехами;
- совершенствовать навык учета биологических ритмов в системе управления временем;
- определить личностнозначимые техники эффективной организации рабочего времени;
- определить задачи совершенствования собственной системы управления временем.

**Результаты:**

- определение целей управления собственным временем;
- знание о собственных особенностях восприятия и представления о времени;
- способы работы с внутренними и внешними помехами;
- овладение техниками эффективной организации рабочего времени.

Тренинг включает в себя как теоретическую информацию (основные понятия, принципы, закономерности), так и выполнение практической индивидуальной и групповой работы, направленной на формирование навыков управления временем.

Тренинг рассчитан на 10 ак. часов.

**1 занятие: «Время как ресурс и цель».** Обозначение рамок тренинга. Виды психологического времени. Восприятие времени. Выполнение теста «Субъективная минута». Временная перспектива и временная трансспектива. Концепция времени. Обсуждение схемы субъективного времени человека (С.Калинин). Обсуждение формулы времени - Время: цель, способ работы, энергия, помехи.

Работа по формуле времени. Методы работы с целями. Матрица Эйзенхауэра. Обсуждение методов учета времени. Техника хронометража Г.Архангельского.

**2 занятие: «Способы работы – инструментальная составляющая ТМ».** Способы управления временными интервалами. Способы работы с бумагами. Энергетическая составляющая работы. Способы работы с энергетическими ресурсами. Стадии вработываемости, этапы утомления. Стресс. Учет биоритмов в планировании дня, рабочей недели. Выявление эффективных способов работы с внутренними и внешними помехами.

Подведение итогов.

### **Руководство персоналом**

Цель тренинга: повысить управленческую компетенцию в руководстве сотрудниками

Задачи тренинга:

- научить ставить цель и задачи перед подчиненными;
- овладеть техниками планирования;
- ознакомить с принципами делегирования;
- отработать проведение управленческой беседы;
- обучить различным видам контроля исполнения задачи;
- отработать навык проведения собеседования.

Продолжительность: 24 часа

В результате тренинга участники:

- усовершенствуют навык грамотно и точно определять цели, четко ставить задачи перед подчиненными, собирать обратную связь от подчиненного на предмет правильности понимания поставленной задачи;
- познакомятся с различными подходами к планированию своей деятельности и деятельности своих подчиненных, а также апробируют различные техники планирования на практике;
- узнают об основных принципах делегирования, научатся определять какие задачи лучше делегировать, а какие – оставить на своей ответственности;
- научатся проводить управленческую беседу с подчиненным на различных этапах выполнения поставленной задачи и готовности сотрудника;
- познакомятся с различными видами контроля, научатся выбирать соответствующий вид контроля в зависимости от поставленной задачи;
- усовершенствуют свой навык проведения собеседования и смогут подбирать лучших сотрудников в свою команду.

Программа тренинга:

1 тема: «Управленческие навыки»

Представление об управленческом цикле и какими навыками должен обладать руководитель для более эффективного руководства подчиненными.

2 тема: «Целеполагание»

Правила формулировки и постановки целей и задач перед подчиненными, критерии оценки грамотности при постановке задач, а также техника сбора обратной связи от подчиненного на правильность понимания поставленной задачи.

3 тема: «Планирование»

Техники планирования. Составляющие плана. Ошибки при планировании.

4 тема: «Организация исполнения: делегирование»

Принципы делегирования. Задачи, которые можно делегировать и нельзя. Этапы делегирования. Выбор сотрудника для делегирования. Сдерживающие факторы для делегирования.

5 тема: «Управленческая беседа»

Управленческая беседа: ее цели и задачи. Алгоритм управленческой беседы. Этапы выполнения задачи. Сотрудник, выполняющий задачу. Что выбрать: обучение или развитие/мотивацию.

6 тема: «Контроль исполнения»

Основные виды контроля. Выбор вида контроля, исходя из поставленной задачи и сотрудника ее исполняющего. Значимость контроля в общем управленческом цикле. Техника сбора обратной связи, техника задавания вопросов.

7 тема: «Собеседование»

Структура собеседования, основные типы вопросов. Определение компетенции должности, построение алгоритма проведения собеседования с кандидатом. Дополнительные возможности (подходы) при собеседовании. Анализ/интерпретация полученной информации и оценка результатов собеседования.

## **Управление проектами**

**Цель тренинга** – формирование у участников понимания ключевых принципов проектного менеджмента.

### **Задачи:**

развитие у участников навыков:

- постановки целей проекта
- разработки системы контроля реализации проекта
- управления изменениями и рисками проекта
- формирования и управления командой проекта
- внедрения проектного менеджмента в компании

### **Содержание:**

- Управление проектом: основные термины и понятия.
- Составные части проекта.

- Программное обеспечение для управления проектами. Программа MS Project.
- Методики планирования в проекте.
- Бизнес-планирование.
- Риски в проекте.
- Задачи, решаемые в течение проекта.
- Правила постановки задач в проектах.
- Финансирование проекта.
- Централизованный и распределенный способы управления проектами: характеристики и критерии выбора.
- Этапы постановки проектного управления.
- Методы моделирования и обоснования при принятии решений в проектном управлении и внутреннем бизнес-планировании.
- Разработка и внедрение системы контроля проекта.

## **Управление изменениями**

### **1. Понятие и типология изменений:**

Изменение и развитие как явления современной жизни. Источники изменений. Стратегии изменений. Этапы изменений. (АР, ИК).

### **2. Объекты изменений:**

Идеология и культура организации как объект изменений. Развитие персонала организации. Идеология и культура организации. (АР, ИК).

### **3. Формы изменений:**

Алгоритмы изменений (инструменты и степень их применимости для конкретных условий). Особенности реинжиниринга. Планирование изменений. (АР, ИК, Т).

### **4. Инструменты подготовки изменений:**

Системный анализ как инструмент подготовки изменений. Развитие навыков системного мышления. Система сбалансированных показателей. (Т, АР, ИК).

## **Управление знаниями**

### **1. Управление знаниями и конкурентоспособность организации:**

Профессиональные знания о сущности и практике управления знаниями в современной организации. Выработка видения развития организации. Адаптация организации к изменениям.

### **2. Управление знаниями как механизм инновационного развития организации:**

Улучшение качества принимаемых решений. Улучшение качества продукции\услуг и экономических показателей компании. Повышение уровня эффективности работы. Качественное улучшение отношений с населением. Рост квалификации персонала. Способы оценки эффективности УЗ. Методы и процессы УЗ.

**3. Навыки построения системы управления знаниями в организации.** Привлечение и создание знаниевых ресурсов в организации. Интеграция знаний в бизнес-процессы. Освоение современных инструментов управления. Развитие отношений с клиентами и внутри организации.

**4. Способность к самопозиционированию** в рамках системы и процессов управления знаниями: формирование команды, ответственной за УЗ.

## Управление корпоративной культурой

### Цель:

Совершенствование компетенций в сфере диагностики, формирования и поддержания корпоративной культуры.

### Особенности модуля:

Развитие компетенций через проживание процесса исследования, формирования и поддержания культуры реального проекта.

### Задачи:

- понять необходимость и важность корпоративной культуры;
- определить критерии эффективности корпоративной культуры;
- актуализировать задачи совмещения культуры проекта с его стратегией;
- определить проявления культуры как инструмента коллективной мотивации;
- создать алгоритмы воздействия на элементы корпоративной культуры на этапах формирования и поддержания культуры проекта;
- использовать типологии культур для исследования и прогнозирования развития проекта;
- овладеть инструментами организационной диагностики.

### В результате тренинга участники смогут

- определить базовые принципы формирования культуры проекта;
- сценарировать план действий по формированию и поддержанию культуры проекта;
- выявить подходы к исследованию культуры проекта и овладеть методами её диагностики;
- использовать критерии эффективности для управления культурой проекта;
- определить пути самосовершенствования для воздействия на культуру организации.

### Структура тренинга:

1. Корпоративная культура. Какую пользу она приносит организации? Какие задачи культура решает внутри компании и за ее пределами?
2. При каких условиях культура успешно будет выполнять свою «работу»? Какие элементы корпоративной культуры требуют внимания руководителя? Что такое коллективная мотивация?
3. С чего следует начинать формирование культуры проекта? Кто мы есть, и что нас объединяет? Выявление ценностей, сложившихся в рамках разработки проекта. Материализация ценностей: правила взаимодействия; язык, на котором мы говорим; наши герои, символы.
4. «Какую культуру мы хотим сформировать?». Как будет развиваться наш проект в будущем, и каково его предназначение? Миссия и стратегия. Как обеспечить взаимосвязь стратегии и культуры?
5. Как можно материализовать ценности проекта? Какие способы внедрения и поддержания ценностей обеспечат оптимальный результат? Разработка мероприятий по формированию и поддержанию культуры проекта.
6. Как мы узнаем, что наша культура хорошо выполняет свою «работу»? Критерии эффективности культуры проекта.
7. Какие подходы и методы диагностики культуры ответят на вопросы: «Какие мы есть?» и, каким путем двигаться из действительного состояния к желаемому? Анализ ситуации с использованием косвенных методов.

Визуализация культуры проекта. Диагностика культуры на основе типологий.

8. Что должен делать руководитель, который сознательно формирует и поддерживает корпоративную культуру? Технология внедрения и поддержания культуры организации.

## **Принятие управленческих решений**

### **Цели:**

1. Формирование у участников обучения интегральных профессиональных представлений об управлении на основе принятия решений;
  2. Освоение инструментов и формирование навыков совершенствования системы принятия решений в организации.
- 

### **Задачи:**

- анализ понятия о принятии управленческих решений и их разновидностей;
- анализ трудностей и ошибок в принятии управленческих решений;
- выяснение причин трудностей и ошибок в принятии управленческих решений, которые связаны с лидерством, управлением подчиненными, управленческой коммуникацией, инновациями и корпоративной культурой;
- изучение методов определения и прогнозирования трудностей и ошибок в принятии управленческих решений;
- обсуждение и отработка различных моделей и методов принятия решений;
- разработка программы совершенствования системы принятия решений в организации.

### **Ожидаемые результаты:**

1. Профессиональные знания о сущности и практике совершенствования управленческих решений в современной организации;
2. Навыки совершенствования системы принятия управленческих решений в организации;
3. Интегральные профессиональные представления о роли лидерства, управленческой коммуникации, управлении персоналом, корпоративной культуры и управления изменениями в принятии решений.

### **Тематическая структура:**

#### **Тема 1. Понятие о принятии управленческого решения**

Понятие о принятии управленческих решений (ПУР). Различные трактовки ПУР. Процесс ПУР. Индивидуальные и коллективные решения в управлении. Стратегия управления принятием решений.

#### **Тема 2. Трудности и ошибки в ПУР**

Типичные проблемы ПУР. Недостаток времени. Отсутствие необходимой информации. Неконструктивное лидерство. Неверная диагностика проблемы. Неэффективность коммуникаций. ПУР и борьба интересов. Ошибки как реальность практики принятия решений.

#### **Тема 3. Причины и факторы ошибочных решений**

Какие факторы способствуют ошибочности решений? Необходимость систематического видения потенциальных причин ошибок. Определение причин ошибок и силы их влияния. Причины, связанные с лидерством. Неэффективность коммуникации. Руководство персоналом и ошибочные решения. Изменения, проекты и решения. Решение и ритуальность в различных типах корпоративной культуры.

#### **Тема 4. Методы и модели принятия решений**

Необходимость совершенствования принятия решений в организации. Развитие эффективного лидерства и эффективных коммуникаций. Развитие персонала. Механизмы изменений и проектный менеджмент. Развитие корпоративной культуры. Рациональность и креативность в ПР. Анализ рисков. Информация и аргументация.

#### **Тема 5. Совершенствование системы ПР в организации**

Логика разработки программ совершенствования ПР в организации. Масштабы совершенствования. Самопозиционирование и самоопределение руководителя в развитии системы ПР.