

**Негосударственное образовательное частное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Центр Бизнес-Образования»**

УТВЕРЖДАЮ
Управляющий НОЧУ ДПО
«Центр Бизнес-Образования»



О.И.Жигальцова
(инициалы, фамилия)

15» января 2020 г.

**ПРОГРАММА
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Оперативный менеджмент.
Эффективный руководитель»**

1.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1.Цель реализации программы

Цель: комплексное развитие у слушателей управленческих навыков и компетенций, необходимых руководителю в ежедневном оперативном управлении.

1.2.Требования к результатам освоения программы

Слушатель в результате освоения программы должен получить новые и развить существующие навыки оперативного управления.

Слушатель должен освоить ключевые инструменты для развития своего лидерского потенциала. В результате освоения программы и дальнейшего регулярного применения полученных знаний и навыков слушатель имеет возможность выйти на новую ступень управленческой эффективности.

1.3.Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимому для освоения программы

Лица, желающие освоить дополнительную профессиональную программу, должны иметь стаж работы (не менее 1 года) на должности руководителя организации, руководителя отдела, подразделения, проекта, либо входить в управленческий кадровый резерв предприятия, либо быть зарегистрированным в качестве индивидуального предпринимателя.

Желательно иметь высшее профессиональное образование.

1.4. Трудоемкость обучения

Нормативная трудоемкость обучения по данной программе – 92 учебных часа, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

1.5.Форма обучения

Форма обучения – очно-заочная, с использованием дистанционных технологий (при необходимости).

1.6.Режим занятий

Учебная нагрузка устанавливается не более 22 часов в месяц, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

Программа предполагает 8 дней аудиторных занятий, что составляет 16 часов в месяц, 4 часа в месяц выделено на самостоятельную работу, а также по 1 часу в месяц на текущий и промежуточный контроль.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1. Учебный план

Наименование дисциплин	Общая трудоемкость, час	Всего, ауд. час	Аудиторные занятия, час		СРС, час	Текущий контроль (шт)			Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация
			лекции	практ. занятия		РК, РГР, Реф.	КР	КП		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ключевые Управленческие технологии	22	16	10	6	4		1		1	
Деловые коммуникации для руководителя	22	16	10	6	4		1		1	
Тайм-менеджмент. Самоменеджмент	22	16	10	6	4		1		1	
Лидерство и командообразование	22	16	10	6	4		1		1	
Итоговая аттестация в форме деловой игры	4									4
ИТОГО	92	64	40	24	16		4		4	4

2.2. Дисциплинарное содержание программы

Дисциплина «Ключевые Управленческие технологии»

Цель - повышение управленческой компетенции (знания + умения) руководителей за счет:

- лучшего понимания целей, ценностей и задач руководителя;
- систематизации имеющихся знаний, представлений и опыта в вопросах управления;
- получения новых знаний и умений и инструментов, позволяющих повысить эффективность управления при снижении/оптимизации собственных затрат;
- формирования у руководителей единых корпоративных подходов и методов к управлению

Вопросы программы Содержание вопросов

1. Диагностика

- Сбор целей и ожиданий участников
- Согласование задач программы

2. «Золотой стандарт эффективного руководителя»

- Составляющие профессиональной успешности руководителя.
- **Управленческая проба**, выявляющая наработанные эффективные навыки и ограничения в управленческой деятельности.

- Определение индивидуальной управленческой модели, исследование стиля управления, ролей.
- Влияние индивидуальной модели на результаты работы сотрудников; «Решетка менеджмента».
- Эффективное сочетание партнерства, лидерства и поддерживающего поведения руководителя

Практикум

3. Требования к руководителю. Эффективная модель управления. Процесс управления

- Лидерская и управленческая компетенция руководителя и ее взаимосвязь с целями и задачами Предприятия как системы.
- Эффективная модель управления.
- Основы оперативного и стратегического менеджмента.
- Функции управления /планирование, организация, мотивация, координация, контроль/ в оперативной деятельности руководителя.
- Принятие решений – основная функция руководителя.

Мини-лекция . Практикум

4. Делегирование полномочий и постановка задач

- **Делегирование полномочий** - показатель высокого уровня управленческой деятельности.
- Тренировка умения не думать за сотрудника - ставить цели, а не задачи.
- Основные правила делегирования. Определение зоны полномочия сотрудника. Опасности: самоделегирования, переделегирования, обратного делегирования.
- **Распорядительная деятельность** (постановка задач подчиненным). Ответственность руководителя. Согласование задач.
- Принципы и методики контроля при распорядительной деятельности и делегировании. Позитивная и негативная обратная связь.
- Делегирование полномочий – развитие профессиональных компетенций подчиненных и их высокого уровня ответственности.

Практикум

5. Мотивационный менеджмент самый психологический инструмент управления

- Как активизировать сотрудника: стимулирование, мотивация, манипуляция.
- «Внутренний клиент». Психологические основания мотивации сотрудников.
- Комплексная система мотивации: материальное и нематериальное стимулирование и другие составляющие мотивации сотрудников.
- Проблемы мотивации сотрудников с учетом ограничений полномочий руководителя. Роль нематериальных стимулов.
- 10 критериев мотивирующей организации труда.
- Мотивационные типы сотрудников. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.
- Риски демотивации сотрудников в поведении руководителя.
- Как снизить факторы демотивации в своем подразделении.
- Как руководителю себя мотивировать, на то, чтобы мотивировать других.
- Создание мотивационного профиля коллектива на примере группы участников.

Практикум

6. Завершение тренинга.

«Домашнее задание» и подведение итогов

Создание персонального плана действий, поддерживающего будущее развитие руководителя и эффективность развития его подразделения: мои персональные задачи для повышения эффективности с учетом полученных знаний и рекомендаций. (Методика Вудкока М., Фрэнсиса Д.)

- Дом. задание. Согласование контрольных точек по дом. заданию и тренировке навыков.

- Письменная и устная обратная связь от участников о результатах и полезности тренинга.

Дисциплина «Деловые коммуникации для руководителя»

Цель- повышение коммуникативной компетенции руководителей, за счет:

- получения участниками коммуникативных технологии и методов, необходимых для более эффективной и профессиональной управленческой деятельности на всех уровнях;
- повышения технологичности взаимодействия в любой ситуации деловой коммуникации (общение с подчиненными, руководителями, клиентами, переговоры, совещание и т.д.);
- осознания участниками своих сильных и слабых сторон;
- профилактики типичных управленческих ошибок в коммуникациях;

Вопросы программы Содержание вопросов

1. Диагностика

- Сбор целей и ожиданий участников
- Согласование задач программы и перевязка с темой предыдущего тренинга

2. Сущность деловых коммуникаций

- Разговоры или переговоры? Виды переговоров управленца.
- Алгоритмы переговоров. Кольцевая модель.
- Развитие умения ставить цели в переговорах и достигать их.
- Критерии эффективности постановки цели. Управление результатом переговоров

Практикум

3. Проблемы деловой коммуникации (с подчиненными, с коллегами, с руководством)

- Реакция на возникновение проблемы – показатель эффективности управленца. Проактивность поведения
- Развитие психологической устойчивости, неуязвимости, умения выдерживать психологическое давление
- Стратегии разрешения конфликтов (Принуждение; Уступчивость; Уход; Копромисс; Партнерство) Как воздействовать на оппонента с учетом конкретной ситуации, его личности
- Психологические техники, для достижения результата переговоров в эмоционально сложных ситуациях.

(Техники реагирования на критику; Техника защиты от манипуляции)

- Отработка.
- Навыки ведения переговоров в критической ситуации

Практикум

4. Персональная коммуникативная эффективность

- Самооценка руководителя и ее влияние на мотивацию, стиль управления и особенности взаимодействия с подчиненными, коллегами и вышестоящими руководителями. Выявление своего стиля поведения.
- «Коммуникативный профиль» управленца
- Ресурсы и ограничения руководителя. Пути усиления личной эффективности
- Ролевой видеотренинг

Практикум

5. Техники эффективных деловых коммуникаций. (Техники влияния)

- Базовые правила в деловых коммуникациях. Управление информационными потоками

- Правило обратной связи
- Техники убеждения, аргументации
- Техника «парафраз», резюме и др. психологические техники
- Ролевая игра с видеоанализом и подбором наиболее выигрышного варианта в заданной ситуации.

Практикум

6. Результативные совещания – показатель профессионализма управленца

- Целесообразность проведения совещания
- Организация совещаний
- Как измерить эффективность совещания

Практикум

7. Основы стрессменеджмента

- Механизм стресса.
- Анализ возникновения стресса на работе и дома.
- Выявление своих «стрессовых ям». Техники работы с эмоциональным стрессом.

8. Завершение тренинга:

«Домашнее задание» и подведение итогов.

- Разработка и фиксация личных программ по совершенствованию коммуникативных навыков с учетом рекомендаций тренера
- Дом. задание. Согласование контрольных точек по дом. заданию и тренировке навыков.

Дисциплина «Тайм-менеджмент. Самоменеджмент»

Цель – научиться:

- адекватно анализировать временные потери;
- рационально планировать свое рабочее время;
- правильно организовывать свое рабочее место, систему рабочих записей;
- использовать современные средства, помогающие оптимизировать рабочий процесс;
- эффективно использовать свои должностные обязанности и делегировать ответственность подчиненным

Вопросы программы Содержание вопросов

1. Психология времени

- «Фотография» вашего времени
- Привычки, связанные со временем. Внешние и личные «хроноглофы»
- Причины потерь времени

2. Анализ временных потерь

- Анализ своих временных ресурсов с учетом деятельности и полномочий. Ресурсы.

3. Эффективное планирование как базовый навык эффективного использования времени.

- Цели – как одно из главных оснований для планирования времени. Как их понимаете вы и ваши сотрудники (руководители)
- Целевая модель организации бизнеса по Питеру Друкеру
- Как правильно и эффективно ставить цели. Методика SMART-подход

- Характерные ошибки в области целеполагания. Личная продуктивность менеджера. Умение принимать решение.
- Принятие решения по приоритетам: принцип Эйзенхауэра.
- Что необходимо знать о планировании. Основные правила эффективного планирования. Как успеть все? Планирование незапланированного времени. Метод «Альпа»
- составление оперативных календарных планов

4. Управление временем

- Идеальное и реальное. Как укладываться в сроки. Основные принципы
- Умение различать виды заданий. Определение областей ответственности; определение приоритетов; распределение нагрузки.
- Методики работы со временем (АВС-методика, «ножовочного полотна»)
- Эффективное использование ежедневника
- Организация рабочего места

5. ТМ-Заповеди

- Разработка и фиксация личных программ по совершенствованию навыков самоменеджмента с учетом рекомендаций тренера

6. Завершение тренинга:

«Домашнее задание» и подведение итогов.

Дом.задание. Согласование контрольных точек по дом.заданию и тренировке навыков.

Дисциплина «Лидерство и командообразование»

Цель: развитие лидерской компетенции и освоение методов командообразования

Вопросы программы Содержание вопросов

1. Команда как один из основных нематериальных активов в достижении стратегических целей организации

- Основные понятия командной и групповой работы
- Особенности своей управленческой «команды»
- Трансформация коллектива в команду.
- Готовность лидера и членов коллектива
- Что такое взаимозависимость?

2. Проработка миссии, единых ценностей и единых целей

- «Пирамида» продуктивности команды, выработка командных норм и правил
- Ясность стратегии как необходимый компонент эффективности команды.

3. Распределение ответственности, функционала.

- Ясность командных ролей.
- Конструктивные – деструктивные роли в команде.
- Ролевая матрица команды.
- Виды лидерства и их место в команде
- Кто такой командный гений?

4. Командные пробы и выявление лидерского потенциала

- Алгоритм построения команды
- Освоение технологий работы в команде
- Лидерское поведение и алгоритм управления командой

5. Стадии развития команды. Кризисные периоды

- Типичные конфликты на разных стадиях развития организации
- Пути и способы преодоления
- Профилактика конфликтов в команде

6. Лидерская компетенция руководителя.

- Развитие лидерского потенциала и управленческой интуиции
- Позиция лидера в команде.
- Общение лидера с членами команды

7. «Мы – команда!»

- итоговые командные игры-испытания
- развитие лидерского потенциала

8. Подведение итогов.

- Дом. задание. Согласование контрольных точек по дом. заданию и тренировке навыков.
- Письменная и устная обратная связь от участников о результатах и полезности тренинга

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-технические условия реализации программы

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
1	2	3
Учебный класс	лекции	Ноутбук для преподавателя, мультимедийный проектор, экран, флипчарт
Учебный класс	практикумы	Ноутбук для преподавателя, мультимедийный проектор, экран, флипчарт, видеочамера, монитор

3.2. Учебно-методическое обеспечение программы

1. Учебно-методическое пособие по курсу «Оперативный менеджмент. Эффективный руководитель»
2. Рыженкова И. К. Профессиональные навыки менеджера: повышение личной и командной эффективности - 2-е изд., - М. : ЭКСМО, 2019
3. Пирсон Б., Томас Н. МВА в кармане. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Альпина Паблишер, 2019
4. Кови С.. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. - М.: Альпина Паблишер, 2019
5. Архангельский Г.. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019
6. Бланшар К., П. Зигарми, Д. Зигарми. - Одноминутный менеджер и Ситуационное руководство. Мн.: ООО «Попурри», 2018

7. Гандапас Р.. К выступлению готов! Презентационный конструктор. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018
8. Друкер П. Эффективный руководитель. – М: Эксмо, 2013
9. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2012
10. Гоулстон М., Уиллмен Дж. Искусство влияния. Убеждение без манипуляций. - М: Манн, Иванов и Фербер, 2013
11. Кови С. Правила эффективного лидерства. – М: Эксмо, 2013
12. Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию. - М: Альпина Паблишер, 2019

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Оценка качества освоения программы проводится преподавателем по результату выполнения слушателем домашнего задания по итогам изучения каждой дисциплины.

Итоговая аттестация проводится в форме деловой игры.

5. СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

Гаврилова Надежда Викторовна

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

- Авторские обучающие программы;
- Коучинг, психологическое консультирование руководителей.

ОБРАЗОВАНИЕ:

1990 г. – высшее психологическое, практическая психология (диплом);

1986 г. – высшее педагогическое, история (диплом).

1. Государственный педагогический институт; (Нижний Тагил) *История* (диплом)
 2. Институт регионального развития образования (ИРРО Екатеринбург); *практическая психология* (диплом)
 3. Институт Тренинга (С-Петербург); (сертификат) *Методическая подготовка в области тренинга*
 4. Международная Академия Коучинга, Москва (сертификат)
 5. Таллиннская школа менеджеров В.К.Тарасова (сертификат)
 6. Институт психотерапии и консультирования «Гармония», С-Петербург (сертификат)
- Всего 12 сертификатов о повышении