



ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«ТОМСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ  
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР»



**УТВЕРЖДАЮ**

Директор ОГБУ «ТРЦ»

Е.А. Ажермачева

2023 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
«Эффективный менеджмент»**

**Томск 2023**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

Программа дополнительного профессионального образования «Эффективный менеджмент» (далее – программа) предназначена для профессиональной переподготовки руководящего состава государственной гражданской службы Томской области, разработана в соответствии с компетентностным профилем деятельности руководителя и с учетом квалификационных требований к государственным гражданским служащим категории «Руководители». Программа направлена на наращивание мастерства в применении современных инструментов управления, совершенствование навыков оптимизации принятия управленческих решений, формирование и практическое развитие той или иной профессиональной / личностной компетенции.

В разработке программы приняли участие ведущие специалисты в области развития кадрового потенциала госслужащих – преподаватели вузов г. Томска, бизнес-тренеры ОГБУ «Томский региональный ресурсный центр».

**Цель программы** – Совершенствование имеющихся и (или) формирование новых компетенций профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, необходимых для осуществления управленческой деятельности в органах государственного управления.

### ***Задачи программы:***

1. Развить навыки стратегического мышления, аналитические способности руководителя, способности к управлению изменениями и принятию управленческих решений.
2. Совершенствовать навыки планирования деятельности и ресурсов.
3. Развить умения в сфере диагностики, формирования и поддержания корпоративной культуры.
4. Совершенствовать навыки руководства сотрудниками (постановка задач и организация работы, мотивирование и развитие подчиненных).
5. Развить навыки деловой коммуникации (проведение совещаний, управление конфликтами).
6. Совершенствовать навыки самоменеджмента (управление временем, стрессом, внутренними ресурсами).

### ***Актуальность программы***

Непрерывное профессиональное развитие является неотъемлемым требованием к современному руководителю. Программа профессиональной переподготовки «Эффективный менеджмент» является практико-ориентированной и нацелена на развитие и совершенствование ключевых управленческих и личностных компетенций руководителя, включая:

- Стратегическое видение;
- Принятие управленческих решений;

- Планирование деятельности и ресурсов;
- Способность к управлению изменениями;
- Постановка задач и организация работы подчиненных;
- Мотивирование и развитие подчиненных;
- Контроль и оценка исполнения;
- Ориентация на достижение результата;
- Убедительность коммуникации;
- Публичные выступления и др.

Программа разработана с учетом квалификационных требований к государственным гражданским служащим категории «Руководители» и обеспечивает готовность выпускников осуществлять профессиональную деятельность по направлению «Менеджмент в сфере государственного управления».

***Планируемые результаты обучения:***

<b>Профессиональные компетенции (ПК)</b>	<b>Практический опыт</b>	<b>Умения</b>	<b>Знания</b>
<b>ПК 1</b> Стратегическое видение	навык анализа текущего состояния и видения перспектив развития отрасли; навык формирования прогностических моделей	умение осуществлять перспективное планирование, определять приоритеты развития на основе анализа, способность к прогнозированию	знание общих закономерностей, принципов и методов управления с учетом специфики профессиональной деятельности в органах государственного управления
<b>ПК 2</b> Принятие управленческих решений	навык системного мышления: воссоздание полной картины событий на основании отдельных фактов; готовность нести ответственность за принятие решений	умение выстраивать стратегии и механизмы принятия решений в соответствии с моделями и их ограничениями, анализировать ошибки в принятии решений и причины их возникновения, разрабатывать меры для устранения ошибок в принятии решения	знание основных моделей принятия управленческих решений, типов ошибок, а также их причин в принятии управленческих решений, этических аспектов в принятии управленческих решений
<b>ПК 3</b> Планирование деятельности и ресурсов	способность планировать собственную работу и работу подразделения в соответствии со стратегическими	умение планировать и распределять задачи в привязке ко времени, способность расставлять приоритеты;	знание алгоритма разработки плана и понимание содержания работ на отдельных этапах планирования,

	целями и оперативными планами государственного органа	способность учитывать обеспеченность ресурсами и использовать новые ресурсы для обеспечения исполнения намеченных планов	знание техник и методов планирования, современных подходов к контролю
<b>ПК 4</b> Способность к управлению изменениями	навык подготовки и проведения изменений, навык контроля и коррекции действий в процессе изменений	умение анализировать факторы внешней среды, вызывающие изменения, анализировать движущие и сдерживающие силы, планировать изменения, контролировать ход изменений	знание существующих классификаций изменений, способов диагностики и проведения изменений, этапов проведения изменений и содержание работ на каждом этапе
<b>ПК 5</b> Мотивирование и развитие подчиненных	владение приемами определения и реализации политики мотивирования, приемами разъяснительной работы; способность обозначать критерии оценки результатов (качества деятельности)	умение делегировать ответственность, формировать, поддерживать и усиливать вовлеченность сотрудников в работу	знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала, а также видов лояльности персонала и методов их определения
<b>ПК 6</b> Укрепление авторитета государственных гражданских служащих	соблюдение кодекса этики служебного поведения государственных гражданских служащих; осознанное отношение к служебной деятельности как к служению интересам общества и государства; способность к проявлению активной гражданской позиции	умение формировать положительный образ государственного служащего в глазах общества; анализировать состояние нравственной культуры и диагностировать этические проблемы	знание принципов и ценностей этики управления, нравственно-этических норм в системе государственного управления

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)	Практический опыт	Умения	Знания
<b>ОПК 1</b> Ориентация на достижение результата	навыки определения показателей качества, результативности работы	способность предъявлять требования к себе и результатам работы. способность сохранять высокую работоспособность в ситуациях высокой нагрузки, временных ограничений	знание методов постановки целей; способов организации работы; способов устранения внутренних и внешних помех
<b>ОПК 2</b> Способность к саморазвитию	постоянное развитие профессиональных знаний и навыков, профессиональных и личностных качеств	способность объективно (адекватно) оценивать собственные достоинства и недостатки, адекватно воспринимать критику	знание способов физического, духовного и интеллектуального саморазвития, эмоциональной саморегуляции, самоподдержки, самосознания, самоуправления, самоисследования
<b>ОПК 3</b> Убедительность коммуникации	способность к точному и структурированному изложению своих мыслей; умение находить обоснованную аргументацию, отстаивать свою позицию обладать навыками активного слушания, определения потребности в информации	умение различать формы речевых агрессий, формировать речевой имидж	знание базовой схемы коммуникаций, форм коммуникаций и их специфики, специфики 3D-общения, современных подходов к формированию речевого имиджа
<b>ОПК 4</b> Публичные выступления	владение навыком установления контакта с аудиторией, навыком составления текста публичного выступления, навыком выступления перед массовой аудиторией	умение привлечь внимание аудитории к идее выступления, правильно донести идею выступления, управлять вниманием аудитории	знание факторов, влияющих на восприятие речи аудиторией, приемов привлечения внимания во вступлении, средств установления контакта с аудиторией

*Матрица соответствия структуры и содержания программы планируемым результатам обучения*

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование раздела, модуля</b>	<b>Код компетенции</b>
<b>1.</b>	<b>Стратегическое управление</b>	
1.1.	Технология принятия управленческих решений	ПК2
1.2.	Стратегическое планирование	ПК1
1.3.	Эффективное управление проектами	ПК1, ПК3
1.4.	Управление рисками	ПК1
<b>2.</b>	<b>Философия управления</b>	
2.1.	Управление корпоративной культурой	ПК6
2.2.	Этика управления	ПК6
<b>3.</b>	<b>Управление персоналом</b>	
3.1.	Основы управления персоналом	ПК5
3.2.	Мотивация персонала	ПК5
3.2.	Формирование команды	ПК5
<b>4.</b>	<b>Самоменеджмент</b>	
5.1.	Тайм-менеджмент	ПК3, ОПК1
5.2.	Тонус-менеджмент	ОПК1, ОПК2
5.3.	Эмоциональный интеллект	
<b>5.</b>	<b>Эффективные коммуникации</b>	
6.1.	Эффективные коммуникации руководителя	ОПК3
6.2.	Искусство ведения деловых переговоров, проведение совещаний	ОПК3
6.3.	Управление конфликтами	ОПК3
6.4.	Формирование положительного имиджа руководителя	ОПК2, ОПК3
6.5.	Публичное выступление	ОПК4
<b>7.</b>	<b>Прикладной блок</b>	
7.1.	Публичная политика	ОПК3
7.2.	Эффективная презентация	ОПК3
7.3.	Основы финансовой грамотности руководителя	ОПК2
7.4.	Правовое обеспечение государственного и муниципального управления	ОПК2
7.5.	Основы взаимодействия со СМИ	ПК6, ОПК3
7.6.	Информационно-коммуникационное обеспечение деятельности руководителя	ОПК2
7.7.	Клиентоцентричность в системе гос.управления	ОПК3
<b>8.</b>	<b>Выпускная аттестационная работа (ВАР)</b>	<b>ПК1-6, ОПК1-4</b>

***Особенности построения программы профессиональной переподготовки:***

При реализации программы для достижения поставленных целей используются следующие принципы организации процесса обучения:

- модульная структура программы;
- в основу проектирования программы положен компетентностный подход;
- организация учебных занятий вокруг решения реальных задач, которые стоят перед слушателями, максимальная приближенность к актуальным вопросам, соединение экспертного знания и опыта обучающихся с их образовательной активностью;

- использование интерактивных методов обучения (кейс-стади, разбор практических ситуаций, элементы тренинга);
- удельный вес занятий, проводимых в интерактивной форме, определяется практикоориентированной целью программы и составляет более 50% аудиторных занятий;
- использование раздаточных материалов (рабочих тетрадей), включающих в себя описание методических материалов для помощи при самостоятельном изучении материала;
- выполнение учебных заданий, требующих практического применения знаний и умений, полученных в ходе изучения теоретического материала;
- обучение проводят преподаватели, имеющие соответствующие знания и опыт, подтвержденный сертификатами и удостоверениями.

### ***Категории слушателей***

Руководители исполнительных органов государственной власти Томской области и лица, включенные в кадровый резерв на должности категории «Руководители».

### ***Требования к уровню подготовки слушателей, необходимые для освоения программы***

Лица, желающие освоить программу, должны иметь высшее образование без предъявления требования к стажу работы. Наличие указанного образования должно подтверждаться документом государственного или установленного образца.

***Трудоемкость обучения:*** 520 академических часов.

***Форма обучения:*** очная.

***Режим занятий:*** 8 – 10 часов в день, 5 – 6 занятий в месяц (четверг, пятница, суббота).

Линейный график учебного процесса формируется каждый календарный год непосредственно при реализации программы профессиональной переподготовки «Эффективный менеджмент». Календарный учебный график представлен в форме расписания занятий группы.

***Выдаваемый документ:*** по результатам успешной итоговой аттестации слушателям выдается диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

### ***Оценка качества освоения программы***

#### **Формы контроля:**

- входной контроль – установочная сессия перед началом обучения, диагностика уровня подготовки слушателей, определение их профессиональных потребностей и ожиданий от программы; представление тем индивидуальных заданий слушателей.
- текущий контроль – выполнение тестов, упражнений, решение кейсов на занятиях с целью определить степень усвоения учебного материала;
- промежуточный контроль – зачеты по модулям программы;
- итоговый контроль – защита выпускной аттестационной работы (ВАР).

Примеры заданий для текущего контроля представлены в Приложении 1, примеры задания для промежуточного контроля представлены в Приложении 2, примеры тем ВАР представлены в Приложении 3.

### *Содержание программы*

#### **Раздел 1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Преподаватель:** Фролова Юлия Вадимовна, первый заместитель начальника Департамента финансов Томской области.

**Цель:** ознакомление слушателей с закономерностями процессов изменений и формирование навыков изменения, которые бы обеспечивали поддержание равновесия внешних и внутренних процессов в системе управления и обеспечивали ее устойчивое функционирование.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

**знать:**

- существующие классификации изменений;
- способы диагностики и проведения изменений;
- этапы проведения изменения и содержание работ на каждом этапе;

**уметь:**

- анализировать факторы внешней среды, вызывающие изменения;
- анализировать движущие и сдерживающие силы;
- планировать изменение;
- контролировать ход изменения;

**владеть:**

- навыками подготовки и проведения изменения;
- навыками контроля и коррекции действий в процессе изменения.

**Содержание модуля:**

#### ***Тема 1. Управление изменениями***

Необходимость развития и изменения. Диагностика потребности в изменении. Анализ внутренних факторов. Внешняя среда организации. Уровни изменения, анализ поля сил. Сдерживающие силы: сопротивление изменению.

#### ***Тема 2. Планирование и проведение изменения***

Этапы осуществления изменения. Стратегии изменения. Оценка изменения. Изменение организационных структур.

#### **Литература**

1. Распопов В.М. Управление изменениями.- М.:Инфра-М, 2012.- 336 с.
2. Нестик Т.А. Организационное развитие и управление изменениями.- М.: РАНХиГС, 2012.- 58 с.
3. Резник С.Д., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Управление изменениями:Учебник – 2 изд., переработанное и дополненное/Под общ. Редакцией С.Д. Резника.- М.: Инфра-М, 2014.- 382 с.
4. Адизес И. Управляя изменением.- СПб.:Питер, 2008.- 224 с.



5. Кожевина О. Управление изменением.- Учебное пособие.- М.:Инфра-М, 2012.- 286 с.
6. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменением.-М.: РИА «Стандарты и качество», 2008.-192 с.
7. Кужева С.Н. управление изменениями: учебное пособие.- Омск, Изд-во Омского гос. ун-та, 2011.- 140 с.
8. Куцевол Н.Г. Организационное развитие и управление изменением: учебное пособие.- Казань, 2011.-103 с.

## **Модуль 2. Технология принятия управленческих решений**

**Преподаватель: Калашникова Татьяна Владимировна**, кандидат технических наук, доцент.  
Национальный исследовательский Томский политехнический университет

### **Цели:**

- формирование интегральных профессиональных представлений об управлении на основе принятия решений;
- освоение инструментов и формирование навыков совершенствования системы принятия решений в организации.

### **После обучения по данному модулю слушатель должен**

#### **знать:**

- основные модели принятия управленческих решений и их особенности;
- типы ошибок и «ловушек», а также их причины в принятии управленческих решений;
- этические аспекты принятия ошибочных решений;

#### **уметь:**

- выстраивать стратегии и механизмы принятия решений в соответствии с моделями и их ограничениями;
- анализировать ошибки в принятии решений и причины их возникновения;
- разрабатывать меры для устранения ошибок и ловушек в принятии решений;

#### **владеть:**

- методами и техниками принятия управленческих решений с учетом различным моделей и сложившейся ситуации;
- навыками разработки механизмов совершенствования системы принятия решений.

### **Содержание модуля:**

#### **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 ПУР. Анализ рисков. Информация и аргументация.

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

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

#### **Литература**

1. Гитте Г. Принятие решений. Да? Нет? Или что-то третье? М.: Гуманитарный центр, 2008
2. Ленгтон К. Принятие решений. М: Эксмо, 2007
3. Петров А.В. Дискуссия и принятие решений в группе. Технология модерации. М: Речь, 2005
4. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2000
5. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. Пер. англ. - М.: Экономика 1984
6. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979
7. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М. - 2001.
8. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И.Елисеевой. – М.: Банки и биржи, 1994
9. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996.
10. Орлов А.И Теория принятия решений. М: Экзамен, 2006
11. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. СПб: Питер, 2006

#### **Модуль 4. Эффективное управление проектами**

**Преподаватель:** Зайковский Виктор Эдуардович, к.э.н., начальник отдела проектного управления ООО «Газпром трансгаз Томск».

**Цель:** получение теоретических знаний и освоение практических навыков в области управления проектами.

**После обучения по данному модулю слушатель должен:**

**знать:**

- существующие подходы к управлению проектами;
- области знаний проектов;
- группы процессов проектного менеджмента;

**уметь:**

- проводить инициацию проектов;

- осуществлять планирование проектов;
- разрабатывать оргструктуру управления проектом;

**владеть:**

- терминологией проектного менеджмента;
- инструментарием проектного менеджмента;
- методологией процессного подхода.

**Содержание модуля:**

***Тема 1. Терминология проектного менеджмента***

Введение понятий: проект, управление проектом, действующие лица проекта (заказчик, команда проекта, спонсор (куратор), инвестор и т.д.), международные стандарты и школы проектного менеджмента, их отличия. Критерии успешности проекта, типы проектов в компании, фазы управления проектами, жизненный цикл проекта.

***Тема 2. Инициация и планирование проекта***

Источники инициация проекта, устав проекта, способы проектного планирования, программное обеспечение, информационная система проектного управления. Декомпозиция, иерархическая структура работ, диаграмма Гантта. Оценка состава работ проекта, его продолжительности и стоимости.

***Тема 3. Исполнение, мониторинг и контроль, завершение проекта***

Проектный треугольник, способы контроля проекта, виды отчетности. Завершение проекта. Описание извлеченных уроков. Внедрение проектного менеджмента в деятельность компании. Корпоративная система управления проектами. Сертификация специалистов.

***Тема 4. Области знаний проектного менеджмента***

Управление проектом по областям знаний: содержание, сроки, стоимость, качество, команда проекта, риски, поставки, заинтересованные стороны, коммуникации, интеграция проекта.

**Литература**

1. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. – СПб.: Питер, 2009. – 496 с.
2. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 728 с.
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание. – М., ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014 – 586 с.
4. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1) М., ЗАО «Проектная Практика», 2014 – 259 с.
5. Стандарт управления Портфелями – 2-е изд. ANSI/PMI 08-300-2008
6. Эффективный менеджмент: Практикум/ ред. Т.Ю.Базаров. – Томск: Издательский дом Томского государственного университета, 2015. – 176 с.
7. Рогов М. А. Риск-менеджмент. М. Финансы и статистика. 2001
8. Павлов А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 208 с.
9. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практ. руководств. Пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.

10. Тернер Дж. Родни. Руководство по проектно-ориентированному управлению. Пер. с англ./ Под общ. ред. Воропаева В.И. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.

## **Модуль 5 Управление рисками**

**Преподаватель:** Зайковский Виктор Эдуардович, к.э.н., начальник отдела проектного управления ООО «Газпром трансгаз Томск».

**Цель:** развитие приемов управления рисками, освоение практических навыков в области идентификации, анализа рисков, расстановки приоритетов, выработки стратегии управления, классификации, наблюдения и контроля параметров рисков.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

**знать:**

- способы управления рисками;
- стратегии управления рисками;
- способы реагирования на непредвиденные обстоятельства;

**уметь:**

- проводить качественный анализ рисков;
- расставлять приоритеты рисков;
- составлять реестры рисков;

**владеть:**

- терминологией риск-менеджмента;
- инструментарием риск-менеджмента;
- методами анализа рисков.

## **Содержание модуля**

### ***Тема 1. Терминология риск-менеджмента***

Введение понятий: риск, управление риском, негативные риски (угрозы), позитивные риски (возможности), вторичные риски, остаточные риски, непредвиденные обстоятельства, триггеры риска, владелец риска.

### ***Тема 2. Фазы управления риском***

Идентификация риска, качественный анализ, количественный анализ, разработка планов управления рисками, назначение владельцев риска, мониторинг и контроль риска.

### ***Тема 3. Стратегии управления риском***

Стратегии для негативных рисков: уклонение, передача, снижение, принятие. Стратегии для позитивных рисков: использование, совместное использование, усиление, принятие. Активное и пассивное принятие риска. Стратегия реагирования на непредвиденные обстоятельства.

### ***Тема 4. Оценка рисков***

Способы оценки рисков. Карточка риска. Реестр рисков. Классификация рисков. Метод «галстук-бабочка».

## **Литература**

1. Вишняков Я.Д., Радаев Н.Н. Общая теория рисков: учеб. пособие. - М.: Издательский центр "Академия", 2007. - 368 с.

2. Чернова Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 160 с.
3. Вяткин В. Н., Вяткин И. В., Гамза В. А., Екатеринославский Ю. Ю., Хэмpton Дж. Дж. Риск-менеджмент: учебник. Под ред. И. Юргенса. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К"», 2003. - 512 с.
4. Москвин В.А. Управление рисками при реализации инвестиционных проектов. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 352 с: ил.
5. Эффективный менеджмент: Практикум/ ред. Т.Ю.Базаров. – Томск: Издательский дом Томского государственного университета, 2015. – 176 с.
6. Медведева А.М. Управление рисками в системе сбалансированных показателей. М.: Издательский дом «Наука», 2009.
7. Екатеринославский Ю.Ю., Медведева А.М., Щенкова С.А. Риски бизнеса. Диагностика, профилактика, управление. М.: Анкил, 2010.
8. Екатеринославский Ю.Ю., Медведева А.М. Диагностика, позиционирование и риски предприятий. М.: АП Наука и образование, 2008.
9. Вяткин В.Н. и др. Управление рисками фирмы: программы интегративного риск – менеджмента. М.: Финансы и кредит, 2006.
10. Рогов М. А. Риск-менеджмент. М. Финансы и статистика. 2001.
11. Чекулаев М.В. Риск-менеджмент, М.: Альпина паблишер, 2002.

## **Раздел 2. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Модуль 1.**

**Преподаватель:** Минеева Татьяна Михайловна, к.ф.н., бизнес-тренер ОГБУ «ТРРЦ».

**Цель:** развитие представлений о корпоративной культуре как ценностном основании принятия управленческих решений.

**После обучения по данному модулю слушатель должен:**

**знать:**

- механизмы влияния корпоративной культуры на достижение целей и задач организации;
- инструменты формирования, поддержания и изменения корпоративной культуры;

**уметь:**

- применять знания о различных типах корпоративной культуры при принятии управленческих решений;
- выявлять предпочтения к типам корпоративной культуры;

**владеть:**

- методиками диагностики корпоративной культуры;
- инструментами согласования ценностей организации и ценностей сотрудников.

**Содержание модуля:**

#### **Тема 1. Типологии корпоративной культуры**

Типологии корпоративной культуры как инструмент выбора средств формирования культуры и принятия управленческих решений. Модель К. Камерона и Р. Куинна, модель Т.Ю. Базарова. Базовые компетенции сотрудников, необходимые для различных типов корпоративной культуры.

**Тема 2. Корпоративная культура как стратегический инструмент управления организацией**

Функции, условия формирования и структура корпоративной культуры. Роль руководителя и сотрудников в создании и поддержании культуры. Взаимосвязь стратегии организации и ее культуры. Техники согласования и декларирования организационных ценностей. Материализация ценностей: правила взаимодействия, символы и ритуалы, требования к сотрудникам.

## **Литература**

1. Базаров Т.Ю. Организационная культура и лояльность // Управление корпоративной культурой. – №1. – 2013. – С. 32-43
2. Управление корпоративной культурой // Эффективный менеджмент: Практикум / ред. Т.Ю. Базарова. – Томск: изд-во Том. Ун-та, 2015. – 176 с.
3. Корнеева И.В. Особенности корпоративной культуры и представления сотрудников о лояльности к организации. — М.: МГУ, 2007.
4. Рязанцева А.В. Представление о лояльности персонала в органической и партиципативной организационной культурах. — М.: МГУ, 2007.
5. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2004
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб, 2002.
7. Говард Б. Джанет Голдстейн Дело не в кофе. Корпоративная культура. Starbucks / Б. Говард, Д. Джанет. – Изд-во: Альпина Бизнес, 2008.
8. Пеннингтон Дж. Да здравствует результат! Роль корпоративной культуры в конкурентной борьбе. 2008.
9. Корпоративная культура и управление изменениями. Серия «Классика НВР». – М.: Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2006.

## **Модуль 2. Этика управления**

**Преподаватель:** Минеева Татьяна Михайловна, к.ф.н., бизнес-тренер ОГБУ «ТРРЦ».

**Цель:** развитие нравственной культуры руководителя.

**После обучения по данному модулю слушатель должен:**

**знать:**

- принципы и ценности этики управления;
- нравственно-этические нормы в системе государственного управления;

**уметь:**

- анализировать состояние нравственной культуры;
- диагностировать этические проблемы;

**владеть:**

- навыками работы с этическим законодательством в системе государственной гражданской службы;
- методиками диагностики нравственной культуры.

**Содержание модуля:**

### **Тема 1. Управленческая этика: понятие, сущность, значение**

Основные понятия: этика, мораль, система моральной регуляции, основные этические категории. Отличительные характеристики управленческой этики от профессиональной и административной этики.

### **Тема 2. Нравственная культура руководителя**

Принципы этики руководителя. Проблема морального выбора. Этические управленческие решения. Этические кодексы. Этикет руководителя.

#### **Список нормативных правовых актов и основной литературы:**

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2007 №79-ФЗ // Консультант Плюс.
2. О противодействии коррупции : федер. закон от 25 дек. 2008 г. № 273-ФЗ // Рос. газ. — 2008. — 30 дек.
3. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих : указ Президента Рос. Федерации от 12 авг. 2002 г. № 885 // Рос. газ. — 2009. — 17 июл.
4. Кабашов С.Ю. Морально-этические и правовые основы государственного и муниципального управления: проф. этика, кадровая политика, планирование карьеры и противодействие коррупции: учеб. пособие /С.Ю.Кабашов; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2010. - 215 с.
5. Омельчинко Н.А. Этика государственной и муниципальной службы: учеб.пособие/ Н.А. Омельчинко – 5 изд., переработка и дополнение – М.: изд. Юрта, 2014. – 408 с.

#### **Дополнительная литература**

1. Зарайченко В.Е. Этикет государственного служащего : учеб. пособие /В.Е. Зарайченко. - Изд. 2-е, перераб. - М.; Ростов н/Д : МарТ, 2006. - 320 с.
2. Ионова А.И. Этика и культура государственного управления : учеб. пособие /А. И. Ионова; РАГС; под общ. ред. Г.В.Атаманчука. - М. : Изд-во РАГС, 2004. - 176 с.
3. Кибанов А.Я. Этика деловых отношений: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" /А.Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова; М-во образования и науки РФ, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, испр. и доп. - М. : Инфра-М, 2010. - 422 с.
4. Минеева, Т.М. Этика государственной и муниципальной службы: Учебное пособие [Электронный вариант]Томск: ТГУ, 2014.
5. Шувалова, Н.Н. Этика и этикет государственной и муниципальной службы: учеб. / Н.Н. Шувалова – М.: изд. Юрайт, 2015. – 374 с.

### **Раздел 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

#### **Модуль 1. Основы управления персоналом**

**Преподаватель:** Черепанова Наталья Владимировна, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом ИЭМ ТГУ, кандидат философских наук.

**Цель:** развитие представлений о современных подходах и технологиях управления персоналом.

**После обучения по данному модулю слушатель должен:**

**знать:**

- современные тенденции управления персоналом в контексте смены управленческой парадигмы;

**уметь:**

- осуществлять выбор инструментов оценки и развития персонала в рамках существующей в организации концепции управления персоналом и организационной культуры;
- осуществлять наблюдение при проведении оценочных процедур для диагностики управленческих компетенций;

**владеть:**

- методикой проведения компетентностного интервью.

## **Содержание модуля:**

### **Тема 1. Современные подходы к управлению персоналом**

Концепции управления персоналом. Отличие концепции «Управление персоналом» от концепции «Управление человеческими ресурсами». Компетентностный подход к управлению персоналом. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы: зарубежный и российский опыт.

### **Тема 2. Оценка персонала: виды, критерии, технологии**

Цели и виды оценки персонала. Технологии оценки: аттестация, конкурс, ассесмент-центр.

### **Тема 3. Управление развитием персонала**

Организация корпоративного обучения в системе государственной гражданской службы. Роль руководителя в обеспечении развития подчиненных. Коучинг как метод развития персонала.

## **Литература**

1. Управление персоналом: учебник /Под ред. Т.Ю.Базарова и Б.Л.Еремина. 2-е изд., перераб.и доп. М.: ЮНИТИ, 2012. – 603 с.
2. Литвина С.А., Еварович С.А. Ассесмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления: учебное пособие. -Томск, 2012- 92 с.
3. Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы // Управленческое консультирование. – 2013. – №6. – С. 22-31
4. Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций. Монография / Е.И. Кудрявцева - СПб: Социально-гуманитарное знание - 2015. - С. 196.

## **Модуль 2. Мотивация персонала**

**Преподаватель:** Черепанова Наталья Владимировна, доцент кафедры организационного поведения и управления персоналом ИЭМ ТГУ, кандидат философских наук.

**Цель:** изучение теоретических основ и получение практических навыков в части, касающейся создания и внедрения эффективных систем мотивации и стимулирования сотрудников организации.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

### **знать:**

- принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала;
- виды лояльности персонала, методы их определения;
- способы оценки удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их на практике;

### **уметь:**

- определять ведущие потребности персонала;
- пользоваться методиками мотивации трудовой деятельности;
- разрабатывать и оценивать систему мотивации организации;
- формулировать предложения по разработке и реализации проектов по мотивации персонала;

### **владеть:**



- навыками применения на практике знаний, умений по выявлению различных потребностей персонала и гибкого применения разных форм мотивации и стимулирования;
- основными методами, способами и приемами мотивации и стимулирования, как в совокупности, так и отдельно в зависимости от ситуации и зрелости персонала.

### **Содержание модуля**

#### ***Тема 1. Управленческий цикл Деминга***

Использование цикла Деминга для создания эффективной системы мотивации персонала.

#### ***Тема 2. Когда работник не хочет выполнять задание***

Причины нежелания подчиненных качественно выполнять задания. Мозговой штурм.

#### ***Тема 3. Мотивация и стимулирование***

Понятия мотивации и стимулирования работников. Основные виды мотивации и способы стимулирования, соответствующие каждому виду мотивации. Мотивация и ответственность.

#### ***Тема 4. Типы сотрудников (и руководителей) по степени их лояльности***

Классификация сотрудников и руководителей по степени их лояльности.

#### ***Тема 5. Методы определения степени лояльности сотрудника***

Эффективные способы диагностики и выявления трех типов сотрудников в зависимости от степени их лояльности.

#### ***Тема 6. Постановка задач рядовым сотрудникам***

Методы проверки понимания задач, данных подчиненным, основанные на механизмах обратной связи.

#### ***Тема 7. Иерархия в организации и методы её поддержание (системный подход)***

Коалиции и способы визуализации иерархии в человеческих системах.

### **Литература**

1. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Кобьел К. Мотивация в стиле Экшн. Восторг заразителен. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
4. Иванова С. А где же у него кнопка? Мотивация на 100%. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

### **Модуль 3. Формирование команды**

**Преподаватель:** Невраева Ирина Владимировна, к.т.н., консультант по управлению (СМС), директор консалтингового агентства «Вы+Мы».

**Цель:** совершенствование навыков руководства сотрудниками (подчиненными) и расширения горизонтальных деловых коммуникаций через развитие навыков формирования управленческих команд и командного взаимодействия.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

**знать:**

- Что такое команда, типы команд и преимущества работы в команде?
- Что такое командные роли и какие управленческие роли известны?
- Какие есть способы определения управленческих ролей?
- Команда как пример самообучающейся организации.
- Динамику развития и продолжительность жизнедеятельности команды.

**уметь:**

- моделировать команды под цель;
- определять потенциал команды, сильные и слабые ее стороны;
- определять роли членов команды в зависимости от уровня выраженности управленческих компетенций;

**владеть:**

- методами определения командных ролей и расширения репертуара;
- способами анализа собственной ведущей роли и функций с ней связанных;
- навыками объединения в команду и распределения ответственности в соответствии с ожиданиями от роли;
- навыками разработки действенных принципов поведения для повышения командной эффективности.

**Содержание модуля:****Тема 1. Управление в команде, ограничения и преимущества**

Команда и коллектив, роли и ожидания. Ценности и принципы. Уровень зрелости и личностная эффективность. Принципы формирования команды. Компетентностный подход к формированию команды. Цель как организующее начало в команде. Определение объединяющей миссии и вариантов собственных и командных целей. Сроки жизни и развитие команды.

**Тема 2. Конструирование команды**

Оценка командного ресурса в целом. Моделирование вариантов командообразований. Целесообразность актуализации той или иной роли для командного результата. Собственно конструирование команды: Распределение ролей и формирование ожиданий. Объединяющие правила и принципы поведения в команде. Сроки жизни и развитие команды.

**Литература**

1. Базаров Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Кнорус, 2011. – 304 с.
  2. Камерон К.С., Куинн Р.Э, Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2007
  3. Дон Бэк, Крис Кован Спиральная динамика. BestbusinessBooks, 2010 – 408с.
  4. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. – Новосибирск: РИПЭЛ, 1995 – 192 с.
  5. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. Нипро, 2003.-232 с
  6. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин, СПб.: «Сенсор», 2000. – 368
  7. Пеллерин Ч.Дж. Как NASA создает команды – Н-ск, ЭРФОЛЬГ, 2013. - 270
- 
1. Тульчинский, Г. Л. Менеджмент в сфере культуры: учебник для вузов / Г. Л. Тульчинский. — СПб.: Лань, 2001. — 384 с.

2. Теория системного менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского. — М.: Экзамен, 2002. — 512 с.
3. Менеджмент организации: современные технологии: [учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации"] / Е. А. Ахметова [и др.]; под ред. Н. Г. Кузнецовой, И. Ю. Солдатовой. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. — 478
4. Кондратьев В. В. Джаз - менеджмент, биг - реинжиниринг. Кн. 1: Органайзер / В. В. Кондратьев. — М.: БИГ-МЕНЕДЖМЕНТ, 2002. — 80 с
5. Менеджмент. Теория и практика в России / Под ред. А.Г. Поршнева, А.В. Тихомировой. — М.: ИД ФКК – пресс, 2003
6. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: Учебник / Е. Л. Шекова. — СПб.: Лань, 2004. — 192 с.
7. Фомичев А.Н. Административный менеджмент. — М.: Дашков и К, 2004
8. Менеджмент: уч.пособие/Под ред. Э.М. Короткова, М.: Инфра – М, 2005.
1. Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы/Изд-во: Хорошая книга.-2013.- 432 стр.
2. Сунь-цзы. Искусство войны/ София .-2011.- 224 стр.
3. Тарасов В.К. Полководец/Изд-во: Хорошая книга.-2013.- 160 стр.
4. Тарасов В.К. Русские уроки японских коанов/Изд-во: Хорошая книга.-2012.- 320 стр.

#### **Электронные ресурсы:**

1. <http://russia2011express.poedinki.ru/situations/>
2. <http://www.poedinki.ru/>
3. <http://habrahabr.ru/company/yandex/blog/219013/>
4. <http://www.ringschool.ru/index.php/analiz-peregovornoj-praktiki/cat-items/8-analiz-peregovornoj-praktiki/25-katalog-situations>

## **Раздел 5. САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

### **Модуль 1. Тайм-менеджмент**

**Преподаватель:** **Ненашева Елена Ивановна**, руководитель Центра опережающей профессиональной подготовки Томской области.

**Цель:** развитие навыков планирования, распределения и управления собственным временем.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

#### **знать:**

- собственные особенности восприятия и представления о времени;
- методы постановки целей;
- способы организации работы;
- способы устранения внутренних и внешних помех;

#### **уметь:**

- определять цели управления собственным временем;
- расставлять приоритеты в делах;
- выявлять собственные значимые внутренние и внешние помехи;

#### **владеть:**

- навыками работы с крупными (проектными) задачами;
- способами выполнения мелких задач;
- методами эффективной организации рабочего времени.

#### **Содержание модуля:**

**Тема 1. Виды психологического времени.**

Введение понятий «время», «управление временем». Восприятие времени. Выполнение теста «Субъективная минута». Представление о времени. Концепция времени, критерии «обыденность-событийность», временная перспектива. Классификация целей.

### ***Тема 2. Целеполагание***

Введение понятий «цель», «целеполагание». Осознание собственных жизненных целей, рабочих задач, время выполнения. Индивидуальная работа с Колесом целей.

### ***Тема 3. Инструменты тайм-менеджмента***

Планирование и организация. Что именно мы планируем: «Дела или результат?». Способы планирования. Расстановка приоритетов: матрица Эйзенхауэра. Методы выполнения крупных задач («Слоны»). Работа с неприятными задачами («Лягушки»). Способы работы с документами: шаблоны, классификация, хранение.

### ***Тема 4. Методы самомотивации и саморазгрузки***

Биоритмы человека. Выполнение теста «Совы и Жаворонки». Учет биологических часов при планировании рабочего дня. Способы сохранения работоспособности (стратегические и тактические). Методы самомотивации. Освоение техники саморазгрузки.

### ***Тема 5. Способы работы с помехами***

Внешние и внутренние помехи. Овладение методом выявления помех. Способы работы с помехами. Внутренние барьеры.

## **Литература**

1. Архангельский Г.А. Лукашенко М. А., Телегина Т. В., Бехтерев С. В. Тайм-менеджмент. - Учебное пособие. Под ред. Г. А. Архангельского. – Москва: Моск. финансово-промышл. акад. – 2011. – 303 с.
2. Глухова Е.С. Тайм-менеджмент: личная эффективность: учебно-методическое пособие: (для студентов старших курсов по специальности 04010465 (040700) «Организация работы с молодежью», 061000 – «Государственное и муниципальное управление») (учебно-методическое пособие). - Томск: Томский государственный университет, 2012. – 62 с.
3. Калинин С.И. Тайм – менеджмент: практикум по управлению временем. – СПб.: Речь, 2006. – 371 с.
4. Сидорова Н.А. Тайм-менеджмент: создание оптимального расписания дня и эффективная организация рабочего процесса. – Москва: Дашков и Ко, 2011. – 218 с.
5. Эффективный менеджмент: Практикум/ ред. Т.Ю.Базаров. – Томск: Издательский дом Томского государственного университета, 2015. – 176 с.

## **Моуль 2. Тонус-менеджмент**

**Преподаватель:** Козлова Светлана Алексеевна, директор Центра учебных программ «Автограф», бизнес-тренер.

**Цель:** повышение работоспособности и личной эффективности за счет освоения комплексного подхода, позволяющего управлять энергией как ресурсом и отдельных методов, повышающих устойчивость к стресс-факторам.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

**знать:**

- что такое жизненный тонус, условия снижения тонуса, методы повышения тонуса;
- что такое стресс, признаки эмоционального выгорания, меры профилактики;
- основные собственные субъективные причины стресса;

**уметь:**

- работать в условиях стресса, применять техники антистресс-скорой помощи;
- снижать собственное эмоциональное напряжение;

**владеть:**

- психофизиологическими методами приведения себя в работоспособное состояние;
- способами переключения внимания;
- алгоритмом проверки тревожащих мыслей на соответствие реальной действительности;
- техниками произвольного расслабления.

**Содержание модуля:****Тема 1. Причины возникновения стресса и снижения жизненного тонуса**

Мозговые механизмы психологических проблем. Эволюция контуров мозга. Стадии стресса. Признаки эмоционального выгорания. Причины стресса на ментальном, эмоциональном и физическом планах. Субъективные и объективные причины понижения жизненного тонуса и появления синдрома хронической усталости.

**Тема 2. Методы повышения жизненного тонуса**

Понятие стресса и стрессоров. Правильная организация работы. Эффективное целеполагание. Управление вниманием и ментальный менеджмент. Построение ментальных оснований для работы в тонусе. Наведение мостов между правым и левым полушарием – выработка равновесного мышления. Методы релаксации и введение их в обязательную практику рабочего дня. Методы самоаккупунктуры, Психофизиологические техники. Профилактика «до, во время и после».

**Литература**

1. Гринберг Дж. Управление стрессом. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — 496 с
2. Каменюкин А.Г., Ковпак Д.В. Антистресс-тренинг. Изд-во «Питер», 2008 г.-224 с.
3. Сандомирский М.Е. Защита от стресса. Физиологически-ориентированный подход к решению психологических проблем (Метод РЕТРИ). — М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. — 336 с.
4. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. — СПб.: Питер, 2006. — 256 с.

**Модуль 3. Эмоциональный интеллект**

**Преподаватель:** Козлова Светлана Алексеевна, директор Центра учебных программ «Автограф», бизнес-тренер.

**Цель:** повышение работоспособности и личной эффективности за счет повышения эмоциональной компетентности, увеличение эффективности организации в результате внедрения эмоциональной компетентности в организации.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

### **знать:**

- какова роль эмоции в жизни человека и как эмоции складываются в систему эмоционального интеллекта (EQ);
- строение эмоционального интеллекта (понимание, управление, нейтрализация негатива, укрепление позитива);
- какие психические факторы участвуют в эмоциональной жизни человека (телесные ощущения, восприятие, мысли, волевые акты, воспоминания);

### **уметь:**

- осознавать свои эмоции и эмоции окружающих людей и видеть способы изменения при необходимости;

### **владеть:**

- способами изменения эмоций: активизации необходимых состояний и нейтрализации нежелательных.

## **Содержание модуля:**

### **Тема 1. Осознание и понимание своих эмоций**

Что такое эмоция. О «положительных» и «отрицательных эмоциях». Стереотипы об эмоциях, мешающие их осознанию. Нейрофизиологические основы. Психологические основы. Эмоции первичные и вторичные. Техники осознания эмоций. Эмоции и мотивация. «Состав» эмоций.

### **Тема 2. Учитесь властвовать собой**

Принципы управления эмоциями: ответственность за собственные эмоции, принятие всех эмоций, принцип целеполагания в управлении эмоциями. Алгоритм управления эмоциями. Квадрант управления эмоциями

### **Тема 3. Осознание и понимание эмоций других людей. Управление эмоциями других людей**

Важность осознания эмоций других людей. Основные способы понимания эмоций других людей. Эмпатия. Зеркальные нейроны. Алгоритм управления эмоциями других людей. Принцип целеполагания при управлении эмоциями других людей. Принцип цивилизованного влияния. Квадрант управления эмоциями других людей. Типичные ошибки при управлении эмоциями других людей. Принципы конструктивной обратной связи. Эмоциональное лидерство. Методы создания правильного эмоционального климата в коллективе.

## **Литература**

### *Основная*

1. Гоулман Дениел. Деструктивные эмоции.- Мн.: ООО «Попурри», 2005. – 672 с.
2. Гоулман Дениел. Эмоциональный интеллект.
3. Гоулман Дениел. Эмоциональный интеллект в бизнесе.
4. Шабанов С, Алёпина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 429 с.
5. Экман Пол. Психология равновесия. Мудрость Востока и Запада. [www.koob.ru](http://www.koob.ru)

### *Дополнительная*

1. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других – М: Информационно-издательский дом "Филин", 1996. – 472 с.
2. Миншулл Рут «Как выбирать своих людей». [www.koob.ru](http://www.koob.ru)
3. Орлов Ю.М. Оздоровляющее мышление. М.: Слайдинг, 2006. – 96 С.
4. Симонов П.В. Эмоциональный мозг. М.: Наука, 1981

## **Раздел 6. ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

### **Модуль 1. Эффективные коммуникации руководителя**

**Преподаватель:** Багдасарьян Ирина Сергеевна, Кафедра экономики и управления бизнес-процессами, доцент; руководитель Регионального центра сертификации специалистов по управлению проектами.

**Цель:** развитие коммуникативных компетенций в сфере сбора, обработки и представления информации (навыки речевой культуры и публичных выступлений) для повышения управленческой эффективности.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

**знать:**

- базовую схему коммуникаций;
- основные формы коммуникаций и их специфику;
- специфику 3D-общения;
- современные подходы к формированию речевого имиджа;

**уметь:**

- различать различные формы речевых агрессий;
- произносить речь;
- реализовывать целевые установки в рамках речевых контактов;
- формировать речевой имидж;

**владеть:**

- навыками активного слушания;
- навыками определения потребности в информации и формировании информационной системы руководителя;
- навыками владения различными жанрами речи;
- навыками церемониально-протокольного красноречия.

**Содержание модуля:**

#### **Тема 1. Эффективные коммуникации в работе руководителя**

Коммуникационная схема. Формы и каналы коммуникаций, их специфика. Информационная система руководителя, потребность в информации и источники ее получения. Активное слушание. Речевые стратегии и тактики. Жанры речи и их гибкое применение. Проблема языковых норм. Речевые агрессии. Проведение совещаний .

Речевой имидж.

#### **Литература**

*Основная*

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский, А. И. Наумов .— 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999 .— 528 с. — ISBN 5-8297-0005-0.
2. Мескон. М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело. – 2000

3. Друкер Питер. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001 .— 288 с. — (Настольная книга бизнесмена).
4. Теория системного менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. П. В. Журавлева, Р. С. Седегова, В. Г. Янчевского .— М.: Экзамен, 2002 .— 512 с.
5. Менеджмент организации: современные технологии: [учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации"] / Е. А. Ахметова [и др.]; под ред. Н. Г. Кузнецовой, И. Ю. Солдатовой .— Ростов-на-Дону: Феникс, 2002 .— 478
6. Менеджмент. Теория и практика в России / Под ред. А.Г. Поршнева, А.В. Тихомировой. — М.: ИД ФКК – пресс, 2003
7. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: Учебник / Е. Л. Шекова .— СПб.: Лань, 2004 .— 192 с.
8. Фомичев А.Н. Административный менеджмент. — М.: Дашков и К, 2004
9. Менеджмент: уч.пособие/Под ред. Э.М. Короткова, М.: Инфра – М, 2005.

#### *Дополнительная*

1. Иссерс О.С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. Изд.4. М., 2006.
2. Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2000.
3. Ключев Р.В. Речевая коммуникация. Успешность речевого взаимодействия. М., 2002.
4. Стерин И.А. Введение в речевое воздействие. Воронеж: Кварт, 2001.
5. Фомичев А.Н. Административный менеджмент. — М.: Дашков и К, 2004

## **Модуль 2. Искусство ведения деловых переговоров, проведение совещаний**

**Преподаватель:** Скавинская Елена Николаевна, старший преподаватель кафедры психотерапии и психологического консультирования Факультета психологии НИ ТГУ, бизнес-тренер.

**Цель:** подготовка слушателей к решению таких задач, как успешное планирование и проведение деловых переговоров и совещаний.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

#### **знать:**

- альтернативы ведению переговоров;
- когда имеет смысл вести переговоры;
- стадии проведения переговоров;
- что следует и не следует делать на каждой стадии переговоров;
- правила поведения слабой и сильной сторон на переговорах;

#### **уметь:**

- анализировать соотношение сил в переговорном процессе;
- проводить быструю подготовку к переговорам;
- использовать речевые конструкции для усиления своего влияния в коммуникации;
- осуществлять эффективную подготовку к совещанию;
- проводить совещания с наивысшим КПД;

#### **владеть:**

- методическим аппаратом, позволяющим успешно планировать и проводить деловые переговоры;
- навыками личной эффективности для достижения социального успеха.

#### **Содержание модуля:**



### ***Тема 1. Стадии переговоров***

Подготовка, дебаты, предложения, торг. Что делать на каждой стадии переговоров (система факт-утверждение-вопрос, модель МОЖЛ в дебатах, система «если-то» при формулировании предложений и др.).

### ***Тема 2. Быстрая подготовка к переговорам***

Построение таблицы, в которой за 10-15 минут определяются приоритетные темы переговоров, а также прорабатывается вилка между идеальным и минимально приемлемым результатом переговоров.

### ***Тема 3. Анализ сил в переговорном процессе***

Методы определения. Ошибки каждой из сторон. Что делает слабая, что сильная сторона. Деловая игра «Ревущие двадцатые»

### ***Тема 4. Создание структуры (рыбы) совещания***

Повышение эффективности, осознанности подготовки и проведения совещания.

### ***Тема 5. Совещание по качеству***

Проведение еженедельных совещаний с руководителями, позволяющих выделить основные проблемы и направления работы; определить то, на какие подразделения стоит ориентироваться, язык какого подразделения будет «главным языком».

### ***Тема 6. Обратная связь в коммуникации и как ее использовать на переговорах и совещаниях***

Роль обратной связи в достижении результата в переговорах и совещаниях.

### ***Тема 7. Постановка задач рядовому сотруднику***

Последовательность шагов, позволяющая получить обратную связь при постановке задач подчиненному.

### ***Тема 8. Коммуникативная модель влияния на переговорах и совещаниях***

Управление изменениями во время совещаний и переговоров с помощью речевых моделей.

## **Литература**

### ***Основная***

1. Кеннеди Г. Переговоры. Полный курс. – М.: Альпина Паблишер, 212.
2. Дауни М. Эффективный коучинг. Технологии развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы. – М.: Добрая книга, 2015.
3. ЗНардоне Дж. Стратегический диалог. – М.: Рид Групп, 2014.
4. ISO 19011:2011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента».

### ***Дополнительная***

1. Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! Как добиваться максимума в любых переговорах. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Кэмп Дж. Сначала скажите «Нет». - М.: Добрая книга, 2015.
3. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

## **Модуль 3. Управление конфликтами**

**Преподаватель:** Скавинская Елена Николаевна, старший преподаватель кафедры психотерапии и психологического консультирования Факультета психологии НИ ТГУ.

**Цели:**

- дать знания, при помощи которых можно анализировать и оценивать конфликтные ситуации;
- познакомить со способами и методами диагностики и решения конфликтов;
- вселить уверенность в способности управлять своими конфликтами.

**Содержание модуля:**

***Тема 1. Понятие конфликта***

Критерии конфликта. Определение характеристик конфликта. Отличие от соревнования и конкуренции. Обсуждение позитивного отношения к конфликту. Отличия субъекта позитивно настроенного от негативиста. История отношений к явлению конфликта. Разбор мифа по категориям.

***Тема 2. Структура конфликта: участники, границы, зона***

Определение субъектов, границ пространственных, временных и внутрисистемных на примерах организационных конфликтов. Приведение примеров политических, исторических и личных как исследование структуры конфликта.

***Тема 3. Структура конфликта: факторы, ставка***

Исследование кейсов через субъективные и объективные факторы. Обсуждение способов работы с факторами для предотвращения. Конфликты на работе - вычисление ставок участников. Определение динамики развития конкретного конфликта.

***Тема 4. Стратегии поведения в конфликте***

Стратегии. Деловая игра на стратегии. Анализ собственных реакций на трудные ситуации. Классификация способов поведения.

***Тема 5. Роли, стили***

Разбор поведения в той или иной роли. Мозговой штурм на определение адекватных ролей в организации. Стили управления и стили жизни.

***Тема 6. Деструктивная и конструктивные функции конфликтов***

Разделение на негативные и позитивные функции результатов известных конфликтов. Практические упражнения на поиск конструктивных путей.

***Тема 7. Конфликты в организации***

Причины возникновения. Групповое обсуждение наличия причин в данной организации. Поиски вариантов работы с причинами по уменьшению количества конфликтов.

***Тема 8. Межличностные, групповые, конфликт «руководитель-подчиненный»***

Решение кейсов на тему. Моделирование конфликтов между руководителями и подчиненными. Диагностика через понятийный аппарат.

## **Тема 9. Предупреждение и разрешение конфликтов на работе**

Отработка различных стратегий, ролей, стилей в ситуации конфликтов на работе. Мозговой штурм на конфликтогены в компании. Закрепление алгоритма поведения с агрессивными и конфликтными личностями.

### **Литература**

1. Ачкасов В.А. Сравнительная политология. СПб., 2002.
2. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры с участием посредника. Роза ветров. СПб. 2007
3. Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры. Роза мира. СПб. 2007.
4. Бессемер Х. Медиация. Духовное познание. 2004.
5. Вербин С. Наука принятия решений. – СПб.: Питер, 2002.
6. Р.М.Грановская . Конфликт и творчество в зеркале психологии. М., 2002.
7. Ганеева А.М., Тронова Л.С. Конфликтология. Формирование толерантного сознания и поведения. Практикум. Казань. Изд-во КФЭИ. 2000.
8. Психология конфликта, Гришина Н.В. Питер, 2-е изд., 2008.
9. Громова О.Н. Конфликтология. М. ГАУу, 1993.
10. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. М., Гардарики, 2000
11. Емельянов С.М., Практикум по конфликтологии, №-е изд. СПб: Питер, 2009.
12. Управление персоналом организации: Учебник под ред А.Я.Кибанова. – М. ИНФРА, М., 1997.
13. Конфликтология, учебник под ред. Кармина А.С., «Лань», С-Петербург, 1999.
14. Конфликтология в схемах и комментариях, Учебное пособие, 2-е изд., Анцупов А.Я., Баклановский С.В., 2009.
15. Конфликтология в социальной работе: Учебное пособие/ Р.И.Мокшанцев.- Ростов н/Дону: Феникс, 2008.
16. Козер Л. Функции социального конфликта. М. 2000.

## **Модуль 4. Формирование положительного имиджа руководителя**

**Преподаватель:** Воронежская Ольга Семеновна, к.ф.н., доцент, бизнес-тренер.

**Цель:** совершенствование имиджа успешного руководителя.

**Содержание модуля:**

### **Тема 1. Позитивный имидж как фактор делового успеха**

Важные требования делового этикета. Вежливость, естественность, достоинство, такт. Компетентность и надежность.

### **Тема 2. Самое достоверное общение, общение без слов**

Диалог без слов. Физиогномика – «чтение по лицу». Кинесика – компоненты экспрессивного репертуара человека, жесты, осанка, поза и их влияние на процесс общения. Ваша одежда должна говорить о Вас прежде, чем заговорите Вы. Мелочи решают все. Психологическое воздействие цвета в деловом гардеробе.

### **Тема 3. Всякое дело требует словесной организации**

Как говорить, чтобы вас слушали. Роль визуального контакта со слушателями. Дикция и четкая артикуляция обеспечивают донесение речи до слушателя.

### **Тема 4. Видеотренинг**

Отработка заданных ситуаций. Просмотр. Интерпретация. Обсуждение.

#### **Модуль 4. Публичное выступление**

**Преподаватель:** Штогрин Юлия Ивановна, начальник Управления продвижения услуг ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России, бизнес-тренер.

**Цель:** совершенствование управленческих компетенций слушателей в области публичных коммуникаций.

**После обучения по данному модулю слушатель должен**

**знать:**

- факторы, влияющие на восприятие речи аудиторией;
- приемы привлечения внимания во вступлении;
- средства установления контакта с аудиторией;
- технологию создания текста основной части публичного выступления;
- типологию заключений;

**уметь:**

- подготовиться к предстоящему публичному выступлению: планирование и построение публичного выступления;
- привлечь внимание аудитории к идее выступления;
- донести идею выступления так, чтобы она была воспринята аудиторией именно в том ключе, который запланировал коммуникатор;
- управлять вниманием аудитории;

**владеть:**

- навыком установления контакта с аудиторией;
- навыком составления текста публичного выступления;
- навыком выступления перед массовой аудиторией;
- навыком анализа и корректировки стиля собственных публичных выступлений.

**Содержание модуля:**

##### ***Тема 1. Законы коммуникации. Восприятие речи оратора***

Модель коммуникационного процесса. Модель Г. Лассуэлла, Р.Аккофа и Ф.Эмери. Факторы, влияющие на восприятие речи. Типы контактных аудиторий в коммуникации. Особенности массовых и специализированных контактных аудиторий. Интересы и потребности контактных аудиторий. Сегментирование контактных аудиторий.

##### ***Тема 2. Невербальные аспекты восприятия публичного выступления***

Сущность и особенности невербального восприятия. Особенности использования невербальных коммуникаций в публичных выступлениях.

##### ***Тема 3. Композиция публичного выступления. Задачи и особенности структурных частей публичного выступления. Средства суггестии в публичном выступлении***

Создание структуры публичного выступления. Вступление. Основная часть. Заключение. Технология формирования текста публичного выступления.

**Литература**

## *Основная*

1. Аверченко Л.К. Управление общением: учеб.пособие / Л.К.Аверченко. - М.:ИНФРА-М, 2012.
2. Вагапова Д.Х. Риторика в интеллектуальных играх и тренингах / Д.Х.Вагапова. - М.: Цитадель, 2013.
3. Введенская Л.А. Деловая риторика / Л.А.Введенская. - Ростов н/Д: Феникс, 2012.
4. Вересов Н.Н. Психология управления: учеб.пособие / Н.Н.Вересов. - М., 2010.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - М.: Магистр; ИНФРА-М, 2014.
6. Желязны Д. Говори на языке диаграмм: пособие по визуальным коммуникациям. - М., 2015.
7. Ивин А.А. Риторика: искусство убеждать:учеб.пособие / А.А.Ивин. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012.
8. Сидоренко Е. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии/ Е.Сидоренко. - СПб: Речь, 2009.

## *Дополнительная*

1. Аверченко Л.К. Управление общением: учеб. пособие / Л.К.Аверченко. - М.:ИНФРА-М, 2007.
2. Акофф Р.Л. Менеджмент в XXI веке / Р.Л.Акофф. - Томск, Изд-во Том. ун-та, 2006.

## **Раздел 7. ПРИКЛАДНОЙ БЛОК**

### **Модуль 1. Публичная политика.**

**Преподаватель:** **Постол Владимир Иванович**, к.и.н., доцент кафедры политологии факультета исторических и политических наук ТГУ, бизнес-тренер.

### **Модуль 2. Эффективная презентация**

**Преподаватель:** **Вершкова Елена Михайловна** – старший преподаватель НИ Томский политехнический университет.

### **Модуль 3. Основы финансовой грамотности руководителя**

**Преподаватель:** **Фролова Юлия Вадимовна**, первый заместитель начальника Департамента финансов Томской области.

### **Модуль 4. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления**

**Преподаватель:** **Радзивил Наталья Михайловна**, начальник Департамента по государственно-правовым вопросам и законопроектной деятельности Администрации Томской области.

### **Модуль 5. Основы взаимодействия со СМИ**

**Преподаватель:** **Карпачев Константин Владимирович**, И.о.начальника Департамента информационной политики Администрации Томской области; пресс-секретарь Губернатора ТО.

### **Модуль 6. Информационно-коммуникационное обеспечение деятельности руководителя**

**Преподаватель:** **Дейкин Евгений Юрьевич**, председатель комитета административного управления Департамента развития информационного общества Администрации Томской области.

## **Модуль 7. Клиентоцентричность в системе гос.управления.**

**Преподаватель:** Андрей Капалин, руководитель Управления «Развитие государственных служащих, культуры и автоматизации кадрового цикла» в АНО «Аналитический центр при Правительстве РФ»

### ***Кадровые условия (составители и преподаватели программы)***

Алехина Галина Анатольевна, к.э.н., доцент, директор Центра дополнительного образования ТПУ.

Брит Николай Васильевич, к.э.н, доцент кафедры экономики строительства ТГАСУ, тьютор МИМ ЛИНК.

Воронецкая Ольга Семеновна, к.ф.н., доцент, бизнес-тренер.

Галкин Дмитрий Владимирович, д.ф.н., и.о. директора Института искусств и культуры НИ ТГУ.

Глухова Евгения Сергеевна, к.п. н., заместитель начальника Департамента государственной гражданской службы Администрации Томской области.

Дейкин Евгений Юрьевич, председатель комитета административного управления Департамента развития информационного общества Администрации Томской области.

Еварович Светлана Анатольевна, к. пед.н., заместитель директора Экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы ВШГУ РАНХиГС (г.Москва).

Зайковский Виктор Эдуардович, к.э.н., начальник отдела проектного управления ООО «Газпромтрансгаз Томск».

Козлова Светлана Алексеевна, директор Центра учебных программ «Автограф», бизнес-тренер.

Кузин Андрей Юрьевич, к.м.н., доцент Школы инженерного предпринимательства ТПУ.

Минеева Татьяна Михайловна, к.фс.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления Института экономики и менеджмента НИ ТГУ.

Невраева Ирина Владимировна, к.т.н., консультант по управлению (СМС) директор консалтингового агентства «Вы+Мы».

Постол Владимир Иванович, к.и.н., доцент кафедры политологии факультета исторических и политических наук ТГУ, бизнес-тренер.

Севостьянов Алексей Владимирович, начальник Департамента информационной политики Администрации Томской области.

Суханов Александр Владимирович, консультант отдела экспертизы правовых актов на коррупциогенность комитета по государственно-правовым вопросам Департамента по государственно-правовым вопросам и законопроектной деятельности Администрации Томской области.

Фролова Юлия Вадимовна, первый заместитель начальника Департамента финансов Томской области.

Штогрин Юлиа Ивановна, начальник Управления продвижения услуг ФГБОУ ВО СибГМУ Минздрава России, бизнес-тренер.

### *Учебно-методическое обеспечение программы*

1. Учебное пособие «Сам себе нашатырь».
2. Литература, указанная в описании модулей (см. раздел «Содержание курса»).

## Примеры заданий для текущего контроля

### 1. «Куда развиваться дальше?»

Группа компаний «Запчасть» работает в автомобилестроительной отрасли, выпуская разноплановую комплектующую продукцию из пластмассы для автомобильных заводов.

Менеджеры ГК «Запчасть» непрерывно сталкиваются с изменениями внешнего окружения, в последнее время изменения в автомобилестроении приобрели постоянный характер, что не оставляет компании времени для длительных раздумий.

Менеджеры компании совсем недавно провели очередную реорганизацию компании, (в этот раз структуры предприятия) и внедрили новые способы контроля над процессами. Скорее всего, это было необходимо, однако результаты пока не ясны. Тем не менее, эти изменения уже привели к осознанию необходимости появления новых служб, в которых раньше не было необходимости, такие как отдел развития персонала, отдел связей с общественностью, информационно-аналитический отдел. По проведенным оценкам это затронуло непосредственно интересы 30 – 40 % сотрудников, задействованных как в управленческих подразделениях, так и вспомогательных службах, а остальных же сотрудников также затронуло, но косвенно. Кроме того, по оценкам возможно потребуется привлечение в ГК «Запчасть» дополнительно еще около 5-7% персонала.

Приглашенные консультанты провели независимую оценку результатов проведенных изменений и сделали неутешительный вывод. Неадекватность созданной структуры компании реальным производственным процессам с одной стороны и недостаточность действующих процедур контроля с другой стороны подводят к мысли о том, что управляемость организации сейчас находится на “границе хаоса”.

Предприятие очень быстро развивалось последние три года за счет гибкой предпринимательской стратегии. Так, в практике менеджмента ГК «Запчасть» укоренилась необходимость постоянного мониторинга внешнего окружения, оценки происходящих внешних изменений и распознавания новых тенденций, что как правило, приводит к необходимости разворачивания новых видов деятельности в тех или иных подразделениях. Кроме того, в результате такого рода реагирования численность персонала компании выросла с 1250 до 4130 человек, обогнав своими темпами роста темпы изменения управленческих структур.

#### **Задание:**

- 1.1 Определите потребность в изменении (ях).
- 1.2 Выявите внешние и внутренние факторы, вызывающие необходимость изменения.



1.3 Опишите текущее состояние и определите, какие именно из перечисленных ниже аспектов организации необходимо изменить в первую очередь:

- задачи;
- структуры и системы;
- культуру;
- людей.

1.4 Выберите измеримые критерии для оценки изменения.

1.5 Определите уровень изменения.

1.6 В случае недостаточности представленной в описании информации используйте свой опыт, приводя соответствующие аргументы.

## 2. Кейс

### «Сотрудник, который мешает управлять подразделением — как поступить?»

В компании N сменился директор по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно «саботировали», а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.

Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

### Примеры заданий для промежуточного контроля

### **Контрольные вопросы и задания к Модулю 3 Раздела 1**

1. Привести примеры нематериальных активов и расчета их стоимости
2. Дать определение интеллектуального капитала
3. Что такое человеческий капитал? С помощью каких управленческих инструментов он формируется?
4. Что такое структурный капитал? С помощью каких управленческих инструментов он формируется?
5. Что такое капитал отношений? С помощью каких управленческих инструментов он формируется?
6. Что такое социальный капитал? С помощью каких управленческих инструментов он формируется?
7. Проиллюстрировать на примерах влияние социального капитала на развитие интеллектуального капитала
8. Проиллюстрировать на управленческих примерах различия между данными, информацией и знаниями
9. В чем различия между явным и неявным знаниями? Какие оргуправленческие меры необходимы для их использования?
10. Разработать систему мероприятий развития интеллектуального и социального капитала своей организации

### **Контрольные задания к Модулю 4 Раздела 1**

1. Провести инициацию учебного проекта.
2. Разработать устав проекта.
3. Разработать план управления проектами в MS Project.
4. Создать команду проекта.
5. Разработать формы отчётности проекта.
6. Подготовить итоговую презентацию командной работы.

### **Контрольные задания к Модулю 1 Раздела 2**

1. Построить профиль личных предпочтений по типу корпоративной культуре с применением методики Т.Ю. Базарова.
2. Предложить базовые ценности организации на основе анализа ее стратегических ориентиров.
3. Предложить наименование корпоративных (ключевых) компетенций, которые будут поддерживать стратегию организации.

### **Контрольные задания к Модулю 2 Раздела 2:**

1. Провести анкетирование на предмет изучения нравственной культуры в конкретном органе государственной власти;
2. Провести оценку уровня этичности организации;
3. Сформулировать правила этикета руководителя.

#### **Контрольные задания к Модулю 1 Раздела 3:**

1. Разработать бланк компетентностного интервью на основе модели компетенций государственного гражданского служащего
2. Написать эссе на тему «О перспективах менеджмента компетенций в системе государственной гражданской службы».

#### **Контрольные задания к Модулю 2 Раздела 3:**

3. 1. Проанализируйте вашу работу в соответствии с циклом Деминга.
4. 2. Выберите варианты побуждений подчиненных качественного выполнения задания, подходящие вашему подразделению
5. 3. В чем отличие мотивации от стимулирования
6. 4. Определите, к какой категории по степени лояльности относится ваш знакомый «сложный» коллега, вы сами. Обоснуйте свой ответ.
7. 5. Выберите подходящие способы мотивации ваших подчиненных в зависимости от степени их лояльности. Обоснуйте свой ответ.
8. 6. Поставьте задачу подчиненному, основываясь на механизмах обратной связи.
9. 7. Сделайте рисунок иерархического «светофора», соответствующий прямой и непрямой иерархии в проекте.

#### **Контрольные задания к Модулю 3 Раздела 3:**

1. Оценить сильные и слабые стороны в своей рабочей команде.
2. Определить роли каждого сотрудника.
3. Определить дефицит ролей и компетенций.

#### **Контрольные задания к Модулю 1 Раздела 4:**

1. Место оперативно-календарного планирования в системе плановой работы
2. Итеративная модель планирования
3. Постановка цели в планировании
4. Методы планирования
5. Техники планирования
6. Формы контроля и его парадоксы
7. Виды корректирующих действий

## 8. Программно-целевой метод как развитие управления по целям

### Контрольные вопросы к Модулю 1 Раздела 5:

1. Кто считается родоначальником развития практики управления собственной эффективностью, считавший, что «самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время. Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни»?

2. Перечислите основные методы планирования в тайм-менеджменте. В чем заключается суть учета биоритмов в рабочем графике?

3. Какие методы самомотивации можно считать наиболее эффективными и почему?

4. Опишите методы поэтапного управления собственной эффективностью.

### Контрольные задания к Модулю 2 Раздела 5:

1. Назвать причины снижения тонуса. Какие из них есть в вашей жизни?

2. Вам предстоит сложный разговор с руководителем. Опишите, какие методы будете применять до встречи, во время встречи и после неё.

3. Вам приходится встречаться с большим количеством людей. К концу рабочего дня вы не можете сосредоточиться на тех, кто приходит на встречи. Что будете делать?

4. Вы постоянно испытываете раздражение в одних и тех же ситуациях с клиентами. Какие техники можно применить, чтобы убрать негативный эмоциональный заряд?

### Контрольные задания к Модулю 3 Раздела 5:

1. Вспомнить из своей жизни ситуации, когда удалось справиться с эмоциями. Каким образом это произошло? К каким методам управления эмоциями – из изученных – можно отнести ваш способ?

2. Для чего вам необходима эмоциональная компетентность? Каких целей она поможет достигнуть?

3. Для чего вы хотите управлять эмоциями других людей: 1. Сформулируйте результат влияния, которого хотели бы достичь. 2. Запишите действия, которые хотите предпринять

### Контрольные вопросы к Модулю 2 Раздела 6:

1. Что такое переговоры, и какие существуют альтернативы переговоров?

2. Какие цели стоят в каждой из стадий ведения переговоров?

3. Что следует и не следует делать на каждой стадии переговоров?
4. Что такое сигналы в переговорах?
5. Как определить, на чьей стороне сила в переговорах?
6. Каковы действия сильной и слабой сторон в переговорном процессе?
7. Каковы основные речевые техники влияния?
8. Как давать задание рядовому сотруднику?
9. Как эффективно подготовиться к совещанию?
10. Как провести совещания с наибольшим КПД?

### **Контрольные вопросы к Модулю 3 Раздела 6:**

1. Определения конфликта. Критерии позитивного отношения к конфликту.
2. Эволюция воззрений на конфликт.
3. Социология и психология конфликта.
4. Социальный конфликт. Примеры.
5. Восприятие конфликтной ситуации, конфликтный акт, конфликтная деятельность.
6. Восприятие конфликта. Иллюзии, психологические ловушки. Восприятие и культура. Стимулы, влияющие на развитие конфликта.
7. Диапазон переживаний. Связь конфликта с фрустрацией, кризисом, стрессом.
8. Границы конфликта, начало и окончание конфликта. Разрешение конфликта.
9. Зона, повод, ставки, инициатор, источник конфликта.
10. Динамика конфликта. Эскалация.
11. Предмет конфликта.
12. Объект конфликта.
13. Функции конфликта.
14. Внешние действия в ходе конфликта.
15. Классификации конфликта.

**Примеры тем выпускных аттестационных работ**

1. Проведение мониторинга правоприменения законов Томской области в сфере обращения с животными на территории Томской области
2. Повышение исполнительской дисциплины в исполнительных органах Томской области
3. Сокращение дефицита медицинских кадров в областных государственных учреждениях здравоохранения Томской области
4. "Планирование рационального использования земель сельскохозяйственного назначения (вовлечение сельскохозяйственных земель в оборот)»
5. Целевое направление для педагогического будущего
6. Ключевые показатели эффективности в государственном управлении: опыт Томской области в декомпозиции ключевых показателей эффективности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации
7. Организация автоматизации, цифровизации процесса и обеспечение достоверности учета администрирования доходов в области лесных отношений
8. Принятие расходного обязательства Томской области по предоставлению многодетным семьям меры социальной поддержки в виде единовременной денежной выплаты взамен предоставления земельного участка
9. Актуализация сведений на землях лесного фонда в целях решения проблем формирования лесных участков для последующего предоставления их в пользование и ведения лесного хозяйства на территории Томской области
10. Организация работы отдела по строительству, инфраструктуре и природопользованию аппарата Законодательной Думы Томской области по проведению мониторинга правоприменения нормативных правовых актов Томской области, принятых Законодательной Думой Томской области