тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

Модульное обучение, направленное на развитие управленческих компетенций уровня «Начальник службы», «Начальник участка», «Начальник цеха»

Курс «Практический менеджмент. Управление бизнесом»

Задача – обучение менеджеров от мастера до начальника цеха.
На курс можно концентрированно собирать всех управленцев этих уровней.

Курс состоит из 10 занятий по 4-8 часов каждое. Курс завершается комплексным письменным экзаменом (в случае необходимости). Экзамен может носить характер ответа на вопросы теста либо индивидуального решения кейса.

Общие цели курса:

- Понимание инструментов управления. Введение единых критериев оценки управленческой деятельности. Стандартизация системы операционного управления.
- Ознакомление с теорией и отработка применения инструментов управления процессами и людьми. Совершенствование деятельности профессионального менеджера.
- Показать преимущества командной работы, разобрать в каких случаях ее работа эффективнее, чем индивидуальная работа.
- Освоение инструментария управления групповой динамикой. Развитие навыков групповой работы. Изучение факторов эффективности групповой деятельности.
- Развитие навыков использования теоретических моделей для описания и анализа менеджерской деятельности.
- Развитие навыков презентации и коммуникации.
- Демонстрация влияния различных факторов на итоги работы предприятий.
- Восприятие системы менеджмента и управления человеческими ресурсами как единого целого.

Задачи курса:
В ходе всего курса отрабатываются следующие навыки:

- Навыки адекватной оценки управленческой ситуации
- Навыки поиска и анализа информации для принятия управленческих решений
- Навыки постановки целей и задач

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

- Навыки определения содержания работы
- Навыки проектирования и планирования работы
- Навыки контроля выполнения подчиненными поставленных задач
- Навыки эффективного общения и построения адекватных коммуникаций
- Навыки определения требований к исполнителю
- Навыки групповой работы
- Навыки применения различных подходов для мотивации персонала

1 занятие.

МЕНЕДЖМЕНТ – СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
Темы занятия

Контекст: пространство менеджмента и менеджера. Краткий доклад.

1. Презентация курса в целом

2. Системы, системный поход (на примере упражнений), применения инструментария курса. Будут рассмотрены:

- модель требований и ограничений
- роли менеджера в процессе работы
- цикличность обучения взрослых
- "исполнение" и "управление", - взгляд со стороны делегирование полномочий, синдром менеджера игрока

3. Три области управленческой деятельности.

4. Десять ролей менеджера.

5. Использование научного менеджмента.

6. Управленческий контекст: требования, ограничения, альтернативы.

Упражнение «Время менеджера». Цель применения упражнений ВРЕМЯ МЕНЕДЖЕРА и Упражнение для самоанализа на основе ролей менеджера:
В первом приближении определить круг вопросов, связанных с такими понятиями как менеджмент, исполнение, управление, роли менеджера и т.д.

- познакомиться с особенностями управленческой деятельности, спецификой труда руководителя, а также с основными ролями менеджера;

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

- уяснить специфику управленческих действий, характерных для каждой из ролей менеджера;
- выработать навыки эффективного поведения в различных управленческих ситуациях, требующих проигрывания соответствующих ролей;
- сформировать навыки анализа и самоанализа успешности управленческого поведения с точки зрения соответствия той или иной роли, а также с точки зрения качества принятого управленческого решения.

Домашнее задание: применение системного подхода и целеполагания.

2 занятие

УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ.
Темы занятия

0. Обсуждение домашнего задания.

1. Алгоритм работы с заинтересованными сторонами. Базовые принципы оценки ЗС. Построение системы взаимодействия с ЗС.

2. Упражнение на применения инструментов работы с ЗС. Анализ кейса. Групповые доклады. Обсуждение результатов.

3. Презентация инструмента – матрица «проблема – решение». Упражнения на структурирование подходов к принятию управленческих решений, применение матрицы «проблема – решение».
Цели –

- Показать преимущества командной работы, разобрать в каких случаях ее работа эффективнее, чем индивидуальная работа
- Освоение инструментария управления групповой динамикой
- Развитие навыков групповой работы
- Изучение факторов эффективности групповой деятельности
- Развитие навыков использования теоретических моделей для описания и анализа менеджерской деятельности

4. Игровое упражнение, направленное на отработку изученных инструментов. В блиц игре «Я докладчик» (пишем доклад), делается попытка показать связь маркетинговых концепций и менеджмента, а так же закрепляются навыки устного общения, и ранжирования конкретных действий. Кроме того, одной из целей данного упражнения является освоение алгоритма подготовки доклада с учетом маркетинга.

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

Домашнее задание: анализ заинтересованных сторон в работе.

3 занятие

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ. ЛИЧНЫЙ ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ
Темы занятия

0. Обсуждение итогов домашнего задания.

1. Управленческий контекст: требования, ограничения, альтернативы.

2. Личный процесс планирования.

3. Инструменты тайм - менеджмента. Целеполагание – базовый инструмент управления временем. Принципы грамотного целеполагания. Как управлять временем менеджера.

4. Матрица «Срочно-важно». Инструмент управления временем и задачами менеджера.

5. Принципы планирования работы: этапы, вехи. Формы плана.

6. Анализ плана. Контроль выполнения работы.

Упражнение «Планируем деятельность». Групповая работа. Доклады. Обсужение. Подведение итогов.

Домашнее задание: составление плана деятельности на определенный период.

4 занятие

СТРЕССЫ И КОНФЛИКТЫ. УПРАВЛЕНИЕ В СИТУАЦИИ СТРЕССА
Темы занятия

0. Обсуждение итогов домашнего задания.

1. Повторение инструментов
- Системный подход

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

- Алгоритм работы с заинтересованными сторонами
- Базовые инструменты мотивации
- Система ценностей в организации
- Целеполагание. Построение целей, как система.

2. Организационная культура. Описание составляющих организационной культуры. Принципы построения и управления организационной культурой. Влияние организационной культуры на управление.
Цели:

- знакомство с базовыми принципами построения культуры организации
- понимание мягких и жестких элементов культуры организации
- что такое мифы, символы и традиции в организационной культуре
- системы власти, контроля и организационные структуры

3. Стрессы и конфликты на работе. Управленческие роли и причины конфликтов. Двухмерная модель поведения в конфликтах. Матрицы компромисс–сотрудничество.
Цели:

- понимание причин конфликтов в организации
- изучение способов работы в конфликте
- варианты разрешения рабочих конфликтов

4. Видео кейс «Гладиатор»

- Просмотр киносюжета.
- Анализ ситуации.
- Групповые доклады.

Отрабатывается применение системного подхода, работа с интересами ключевых заинтересованных сторон, инструментов мотивации и ценности в поведении людей.

Домашнее задание: применение инструментов систематизации, расстановки приоритетов, анализа конфликта и поведения в конфликте.

5 занятие

СТРУКТУРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ
Темы занятия

0. Обсуждение итогов домашнего задания

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

1. Повторение системного подхода и концепции ценности.
Ситуация наводнение. Упражнение о цене и ценности.
Вводная: о повторах и отличиях проделанных упражнений.
Отрабатываем умение, - видеть подобное и видеть отличное.
Акцент, на это, вспоминая кейсы первого тьюториала, и матрицу решение/проблема
Выбрать три предмета, и обосновать выбор, индивидуальная и групповая работа.
– обратить внимание на то, что нам дает разбиение по свойствам в полярностях.
Обратить внимание на тайминг.

2. Структурированный подход к принятию решений. Описания этапов принятия решений в менеджменте. Концепция SMART в первом приближении.
Кейс «Цветы для вас».
Работаем с целями. Определяем заинтересованные стороны – в чем их интерес, уточняем, - что это нам дает.
Цели:

- освоение инструмента структурированного подхода к принятию управленческих решений
- понимание того, как правильно ставить цели
- критерии адекватности целеполагания

3. Причинно-следственная диаграмма. Методы анализа ситуации.

4. Три кейса о ценностях.
Цель задания:
Развитие умения диагностировать ситуации и выявлять проблемы
Отработка на практическом материале умения применять инструментарий курса, а именно: контур управления, структурированный подход к принятию решения, причинно-следственные диаграммы и т.д..

Домашнее задание: структурированное решение проблемы на примере реальной управленческой ситуации.

6 занятие

КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЫ.
Темы занятия

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

0. Обсуждение итогов домашнего задания

1. Повторение инструментов, изученных на прошлых занятиях.

2. Контур управления – инструмент управления организацией. Цели, планы, мониторинг, оценка, корректирующие действия.

- Целеполагание – пирамида целей.
- Дерево решений.
- Причинно-следственная диаграмма.
- Инструменты планирования: список, дневник, оценка кратчайшего пути, диаграмма Гранта.
- Этапы мониторинга и методы сбора информации
- Этапы, процесс и типы оценки

Вводная о контуре управления. Акценты. На что надо обратить внимание. Показать узлы, - все этапы контура управления с акцентами.

3. Фильм Гайдая «Бриллиантовая рука» и работа по контуру управления на данном примере.
Для разных групп разные задания, чтобы было интересно друг друга слушать, и не было много повторов.

Три фрагмента фильма – Рыбалка, операция «Дичь», «Халатик» -
везде показать какая стояла задача,
применить КУ, проанализировать, почему цель не была достигнута.
В последующих обсуждениях показать, что менялось, почему опять цель не была достигнута.
Ценностные аспекты.

Задание:
При рассмотрении ситуаций показать применение этапов контура управления и целостного алгоритма для рассмотрения любой ситуации.

Домашнее задание: применение контура управления на примере практической рабочей ситуации.

7 занятие

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
Темы занятия

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

0. Обсуждение итогов домашнего задания

1. Критерии оценки адекватности операционных целей.
Подробно разбираем принципы работы концепции SMART, разворачивая каждый этап в отдельный алгоритм постановки и оценивания целей. Делаем упражнение на постановку целей деятельности в группах. Оцениваем адекватность целей в соответствии с определенными критериями.

2. Инструменты планирования деятельности.
Краткий обзор инструментов планирования. Подробно останавливаемся на аспектах разработки и применения полосовой диаграммы. Расширяем классическую модель, дополняя необходимыми функциями. Упражнение в группах на применение расширенного инструмента.

3. Постановка системы контроля выполнения поставленных задач.
Оценка системы показателей, необходимых для адекватного контроля выполнения поставленных задач. Упражнение в группах – проектирование системы показателей на основании поставленных целей и плана проведения работ. Коллективная оценка адекватности показателей.

4. Подведение итогов выполнения задания. Оценка результатов. Обратная связь с исполнителем.
Принципы оценки результатов, подведения итогов и предоставления обратной связи исполнителям.

5. Видеокейс «Адмирал».
Цель упражнения:
Закрепление навыков комплексной работы с планированием, проектированием деятельности, систематизацией контроля и итоговой оценкой результата.

Домашнее задание: описание примера комплекса – цель, план, контроль, оценка – на основе рабочей ситуации из практики управления.

8 занятие

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРОБЛЕМАТИКА.
ПОНИМАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.
Темы занятия

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

0. Обсуждение итогов домашнего задания

1. Типичные ошибки в понимании поведения сотрудников.
- Факты говорят сами за себя
- Все работают для достижения одних целей
- Часто поведение сотрудников лишено смысла

2. Модель построение коммуникаций. Концепция Шеннона. Примеры построение коммуникативных систем из практики управления. Оценка результативности и качества коммуникаций.

3. Понятие проблемы. Особенности организационной проблематики. Определение и значение организационных проблем. Выявление носителя проблемы.

4. Упражнение «Остров невезения».
Цель упражнения:
Закрепление навыков диагностики и определения проблем

5. Активное слушание. Примеры применения для построения коммуникаций. Упражнение на применение методики.

Домашнее задание: описание управленческой проблемы, определение направление решения проблемы.

9 занятие

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.
Темы занятия

1. Вводная презентация блока управления человеческими ресурсами. Теории и методики
- Поведение людей на работе
- Потребности
- Мотивация
- Типичные ошибки менеджера

2. Работа с информацией. Умение наладить коммуникации, передавать и принимать информацию. Концепция Шеннона.

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

3. Теории мотивации. Описание мотивации на примере нескольких концепций.
Кейс «Завод механических пил». Помимо теорий мотивации будет рассмотрена причинно-следственная диаграмму, и мы потренируемся в ее применении.

4. Кейс «Проект Сюзанне». Анализ мотивации и способов управления мотивацией.
В рамках занятия состоится обсуждение подходов к анализу теории Герцберга, теории справедливости, теории ожидания и концепции психологического контракта

5. Грамотная должностная инструкция. Концепция социализации нового сотрудника. Задачи менеджера в связи с управлением новым сотрудником.

6. Видеокейс «Операция «Ы»
На четырех эпизодах рассматриваем,

- почему наняли именно эту группу. эпизод 1,
- постановка задачи и наём. эпизод 2
- проверка навыков и тренинг в сарае. эпизод 3
- тренировка дома. эпизод 4.

Задание по подгруппам. Подготовка докладов. Обсуждение.

Домашнее задание: оценка работы одной из систем мотивации на примере из практики.

10 занятие

ГРУППЫ И КОМАНДЫ
Темы занятия

0. Обсуждение итогов домашнего задания.

1. Потребности и интересы разных людей в группах. Возвращаемся к ценностям и мотивации. Типология групп. Техники групповой работы.

2. Командообразование. Командные роли. Концепция Белбина. Тестирование участников.
Этапы развития команды. Повышение эффективности командной работы.

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

3. Типологии личностей, типы темпераментов и роли в командах. Концепция Майерс-Брикс. Тест MBTI.

4. Видеокейс на оценку типологий. Оценка потенциала для применения в командном взаимодействии. Взаимосвязь командных ролей, типов личностей, ценностей и мотивации.

5. Типология совещаний. Культура и стилистика совещаний. Подготовка совещаний.

6. Кейс «Оценка командной работы».

Домашнее задание: ответ на тесты по определению командных ролей.

Заключительное 11 занятие может быть посвящено проведению комплексного письменного экзамена по всему курсу. Такой экзамен проводится в случае необходимости или желания участников. Экзамен может носить характер ответа на вопросы теста либо индивидуального решения кейса.

Каждый участник получает комплект раздаточных материалов.

Ведущий:
Валерий Зацепин - тьютор программ Сертификата, Диплома Профессионального Менеджера, Стратегии Open University Business School и МИМ ЛИНК, бизнес-консультант, специалист по организационному развитию.

Образование
1985 – 1990 Самарская архитектурно строительная академия. Специальность – архитектор.
1996 – 2006 Сертификатные и дипломные программы Open University UG. Специальность – менеджер. Второе высшее образование.
2008 MBA ЛИНК.
1996 – 2009 Различные курсы повышения квалификации и тренинги.

Опыт:
2010 – по настоящее время

тел.: +7 (926) 399 1347
hello@dialecticsite.ru
http://dialecticsite.ru

- Консультирование правительства Израиля по вопросам стратегии развития имиджа государства и практическим мерам по созданию режима привлечения в страну иностранных туристов.
- Разработка и продвижение федеральных и региональных товарных брендов.
- Проектирование открытия и выхода на рынок ряда компаний.
- Кризисное управление предприятием (в составе группы менеджеров).
- Консультирование бизнес проектов и существующих бизнесов.
- Проведение тренингов в ряде предприятий.

2009 – разработка бизнес-плана по расширению сети стоматологических клиник

2008 – по настоящее время

Консультант ЗАО «Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса» г.Москва

2008 – разработка стратегии построения бренда и работы с потребителями крупного медицинского центра

2008 – консалтинг в области УЧР и строительства корпоративного университета автомобилестроительного объединения

2006 – по настоящее время

Управляющий директор управляющей компании «Практик менеджмент» г. Тольятти.

Директор по маркетингу компании «Финансовая линия» г. Тольятти.

Консультант ряда компаний.

2005 – 2009 гг.

Разработка и реализация бизнес-плана по развитию бизнеса крупного производителя алкоголя

2004 – по настоящее время

Тьютор Open University Business School и МИМ ЛИНК (сертификат, диплом, стратегия).

2001 – 2005 гг.

Консультант регионального консалтингового центра г.Тольятти.

1991-2007 гг.

Директор компании «GraphArt» г. Тольятти.