**Утверждаю»**

**Руководитель Службы управления персоналом**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ З.И. Кудря**

**«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.**

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

**на оказание консультационных услуг по темам: «Управленческие навыки», «Эффективные коммуникации в бизнесе», «Проектное мышление и управление проектами», «Личная эффективность», «Клиентоориентированность», «Эффективные презентации» в рамках подготовки и реализации модульной программы для участников проекта "Кадровое планирование", руководителей Аппарата управления для нужд ПАО "МОЭК".**

1. **Наименование, актуальность, правовое регулирование и результат оказания услуг**
   1. **Наименование услуг:**

Оказание консультационных услуг по темам: «Управленческие навыки», «Эффективные коммуникации в бизнесе», «Проектное мышление и управление проектами», «Личная эффективность», «Клиентоориентированность», «Эффективные презентации» в рамках подготовки и реализации модульной программы для участников проекта "Кадровое планирование" и руководителей Аппарата управления для нужд ПАО "МОЭК".

**2. Результат оказания услуг:**

Результатом оказания услуг Исполнителем является:

* Подготовка и реализация модульной программы для участников проекта "Кадровое планирование" и руководителей Аппарата управления по темам тренингов и деловых игр, включающие: встречи с ключевыми сотрудниками для обсуждения содержание программ тренингов, презентации с теоретическими блоками по темам, упражнения, адаптированные под специфику ПАО «МОЭК», раздаточный материал для участников, домашние задания между тренингами.
* Темы тренингов:

**Тренинг «Базовые управленческие навыки»** (1-дневный тренинг)

Содержание программы:

* Роль менеджера
  + Ключевое отличие менеджерской роли от исполнительской
  + 4 базовые менеджерские функции: планирование, организация, мотивация, контроль
* Планирование и постановка задач
  + Трансформация долгосрочных целей в краткосрочные задачи и стандарты работы
  + Выработка согласованного понимания задач и стандартов совместно с исполнителем
  + Распределение задач по степени их приоритетности
  + Формирование планов действий и организация работы
  + Управление временем, качеством и ресурсами
  + Интеграция идей и предложений по выполнению заданий со стороны подчиненных
  + Почему в процессе постановки задач необходимо спрашивать, а не только говорить?
* Эффективное делегирование
  + Смысл понятия «делегирование»
  + Два вида делегирования: делегирование достижения и делегирование исполнения
  + Принципы делегирования в диалоге с подчиненным
  + Уклонение от «обратного делегирования» поставленных задач от подчиненного руководителю
* Контроль и обратная связь
  + Методы и формы контроля
  + Обратная связь по результатам контроля
  + Виды обратной связи
  + Правила критики и поощрения
  + Развивающий формат обратной связи
* Основы мотивирования
  + Денежные и нематериальные, постоянные и переменные формы мотивирования. Применение, преимущества и ограничения
  + Эффективное использование поощрений и наказаний

**Тренинг «Основные функции руководителя и ситуационное руководство»** (2х-дневный тренинг).

Содержание программы:

* + Роль руководителя и его влияние на работу подчиненных:
* задачи руководителя
* инструменты руководства
  + Особенности межличностного общения:
* внутренние установки, содействующие успешному взаимодействию
* какую позицию выбрать по отношению к противоположной стороне
  + Выбор стилей руководства (лидерства):
    - * оценка различных стилей руководства и их применение
      * выбор оптимального стиля руководства в зависимости от подчиненного и ситуации
      * анализ своих сильных и слабых сторон в руководстве
  + Мотивация подчиненных при постановке целей:
    - * значение мотивации
      * определение мотивов подчиненных
      * мотивация сотрудников в конкретных ситуациях
  + Общение с персоналом:
* цели общения с подчиненными и методы их достижения
* разрешение конфликтных ситуаций
* эффективное проведение собраний
  + Формирование позиции наставника:
    - * цели и задачи наставничества
      * позиция и обязанности наставника
      * планирование и осуществление совместной деятельности
      * этапы этапов подготовки и проведения беседы по оценке деятельности сотрудника
      * инструменты и правила обратной связи
      * обсуждение результатов и дальнейших действий

**Тренинг «Личная эффективность руководителя»** (2х-дневный тренинг)**.**

Содержание программы:

1. Управление эмоциональным состоянием:

* + - * Развитие способности управлять собой, выстаивать отношения с другими людьми, направляя эмоции людей в нужное для организации русло
      * Эффективные техники снятия эмоционального напряжения
      * Успешные техники противостояния влиянию, давлению и манипуляциям
      * Признаки агрессивного поведения и работа с ним
      * Тактика адекватного реагирования на критику и агрессию

2. Управление стрессовыми ситуациями:

* + - * Понятие стресса. Типы стрессоров. Факторы переживания стресса
      * Диагностика стресса у себя и сотрудников
      * Адаптация к стрессовым ситуациям. Результаты стресса. Профессиональный стресс
      * Стресс руководителя. Стрессоры управленческой деятельности
      * Стратегии борьбы со стрессами.
      * Эффективное поведение и саморегуляция в стрессовых ситуациях
      * Развитие умения поддерживать оптимальный уровень напряжения у себя и сотрудников для решения рабочих задач
      * Развитие умения удерживать цель, концентрироваться на задаче в ситуациях вызова, давления, неопределенности

3. Тайм-менеджмент

* + - * Умение расставлять приоритеты и распределять работу в соответствии с ними
      * Особенности тайм-менеджмента руководителей.
      * Сдвиг приоритетов при переходе из роли специалиста в роль руководителя
      * Матрица Эйзенхауэра, адаптированная под задачи руководителя

**Тренинг «Эффективная коммуникация в бизнесе»**, (2х-дневный тренинг).

Содержание программы:

1. Эффективная коммуникация

* + - * Виды общения, цели общения
      * Коммуникации в организации
      * Специфика деловой коммуникации
      * Приемы эффективной коммуникации
      * Передача и прием информации
      * Как теряется и передается информация
      * Вербальные и невербальные приемы восприятия и передачи информации
      * Вопросы и техники активного слушания. Техники перефразирования, повторения, уточнения
      * Виды обратной связи. Способы подачи обратной связи

2. Переговоры как форма коммуникации:

* + - * Технологии проведения переговоров: различные подходы к переговорам
      * Этапы и стадии переговоров, действия на каждой стадии
      * Алгоритм проведения встреч и переговоров. Установление контакта. Техники ведения переговоров. Прояснение позиции собеседника
      * Стили и тактики переговоров, формирование своей позиции
      * Способы цивилизованного влияния: аргументация и контраргументация
      * Специфика: типы возражений. Рассмотрение и преодоление возражений
      * Как отстаивать собственную точку зрения, продвигать свои интересы, сохраняя при этом партнерские отношения
      * Завершение переговоров. Какой может быть получен результат переговоров, его анализ и оценка.

3. Управление конфликтами:

* + - * Определение конфликта
      * Отличие конфликта от конфликтной ситуации
      * Причины возникновения конфликта
      * Стили поведения в конфликте
      * Описание основы для принятия решений в конфликте
      * Поведение в различных ситуациях принятия решения

5. Тактики контроля и управления эмоциональным состоянием

* + - * Формирование нейтральной позиции в эмоционально напряженной ситуации
      * Работа с личными негативными установками – самоорганизация в сложных ситуациях
      * Работа с личным стрессом – преодоление эмоциональных этапов в отношениях
      * сотрудником, находящимся в сложном эмоциональном состоянии

**Тренинг «Эффективное совещание»** (1-дневный тренинг).

Содержание программы:

* + - Совещание как вид деловой коммуникации в управленческой деятельности.
    - Определение необходимости и цели совещания
      * Выбор вида и формы проведения совещания
      * Планирование состава и ролей участников
    - Общая схема подготовки совещания
      * Постановка задачи
      * Предварительная оценка совещания
      * Заинтересованные лица
      * Составление детального плана работы
    - Организация и планирование совещания
      * Разработка повестки дня
      * Выбор времени, места, продолжительности совещания
      * Составление списка участников. Распределение ролей. Оповещение
      * Динамика совещания
      * Этапы проведения совещания
    - Методы обсуждения на совещании, мозговой штурм
    - Методы выработки решений
    - Взаимодействие со сложными участниками. Предотвращение и разрешение конфликтов
    - Подготовка собственного выступления
    - Техника конструктивного отстаивания интересов своего подразделения или своей позиции
    - Организация и контроль исполнения решений, принятых на совещании

**Тренинг «Навыки проведения и подготовки презентации»** (2х-дневный тренинг).

Содержание программы:

1. Подготовка к публичному выступлению
   * + Структура выступления
     + Постановка цели на выступление
2. Индикаторы успешного выступления
   * + Вступление, которое вызывает интерес
     + Правильное завершение выступления
     + Преодоление страха перед публичным выступлением
     + Анализ выступления с использованием видеозаписи
3. Работа с голосом (громкость, скорость, интонация, сила)
   * + Выражение эмоций и чувств
4. Жестикуляция и мимика в процессе презентации
5. Зрительный контакт с аудиторией
6. Умение владеть собой
7. Работа с аудиторией
   * + Приемы вовлечения слушателей и удержания внимания
     + Правильные акценты выступления (паузы, расстановка смысловых ударений, выделение главных мыслей)
     + Использование метафоры
     + Работа с вопросами аудитории
     + Работы с проблемными участниками
     + Поддержка и поощрение слушателей

**Тренинг/деловая игра на тему Проектный подход к работе и планирование/ Проектное мышление и управление проектами** (2х-дневный тренинг/игра).

Содержание программы:

1. Проектное мышление

* Понятие проекта и проектного подхода
* Отличия регулярной функциональной деятельности от проектной
* Участники проекта
* Факторы, влияющие на успех в проектной деятельности
* Роли и задачи участников проекта
* Компетенции, деловые и личные качества, необходимые для эффективного участия в проекте
* Выработка правильного отношения к проектной деятельности, совмещённой с регулярной деятельностью

2. Сущность проекта

* Жизненный цикл проекта: концепция, планирование, реализация, завершение
* Цели и задачи каждого Этапа Жизненного цикла проекта
* Основные действия Менеджера проекта и проектной группы на каждом из Этапов Жизненного цикла проекта
* Инструменты проектной деятельности и управление людьми в проекте

3. Этап Разработка концепции проекта

* Получение проектной задачи от Заказчика проекта
* Уточнение целей и результатов у Заказчика
* Формулирование Целей и Результатов проекта
* Разработка концепции реализации
* Защита концепции у Заказчика

4. Этап Планирование проекта

* Разработка Сетевого графика проекта: действия и их взаимосвязи, ответственные, ресурсы, сроки
* Распределение задач между участниками проектной группы
* Налаживание схемы взаимодействия между участниками проекта
* Анализ рисков, их выявление и план по устранению

5. Этап Реализация проекта

* Координация действий проектной группы
* Контроль над ходом проекта
* Решение проблем и конфликтных ситуаций
* Корректировка Сетевого графика
* Коммуникация с участниками проекта

6. Этап Завершение проекта

* + - Подведение итогов проекта
    - Презентация результатов Заказчику
    - Анализ работы проектной группы и обратная связь

**Тренинг «Системное мышление»** (1-дневный тренинг).

Содержание программы:

* + 1. Развитие навыков системного мышления. Понятие системы и виды взаимосвязей
       - Взаимосвязи окружающих предметов, событий и явлений.
       - Понятие системного мышления.
       - Развитие навыков системного мышление — как основа анализа событий, принятия [управленческих решений](http://buro-akzent.ru/audience/managers/) и планирования.
       - Понятие системы. Характеристики систем.
       - Виды связей.
       - Цели применения системного мышления.
    2. Принятие решений — как основная управленческая функция
       - Процесс [принятия решений](http://buro-akzent.ru/training/prinyatie-reshenij-1-den.html).
       - Принятие решений в стандартных и нестандартных ситуациях.
       - Системное мышление — как основа для анализа данных.
       - Преимущество решений на основе системного мышления перед интуитивными решениями.
    3. Работа с информацией
       - Информационные потоки
       - Структурирование информации
       - Матрица информации
       - Избыточность и недостаточность информации
       - Методы анализа информации
    4. Инструменты системного мышления:
       - Формулирование определения взаимосвязей.
       - Выработка решений.
       - Прогнозирование последствий и оценка выработанных решений
       - Разработка плана реализации выбранных
    5. Методы принятия решения
       - Интуитивные решения
       - Решения, основанные на суждении
       - Рациональные решения
    6. Методы подготовки принятия решений
    7. Определение точек влияния, для управления событиями
       - Причина — следствие
       - Необходимость — случайность
       - Возможность — вероятность

**Тренинг Принятие экономически обоснованных решений/ Финансы для нефинансовых менеджеров»** (2х-дневный тренинг).

Содержание программы:

1. Корпоративная финансовая система. Финансовые цели компании.
2. Финансовые термины и принципы:

• понятие доходов и расходов, активов и капитала;

• принципы начисления, консерватизма, объективности

1. Отчетные формы, их содержание и взаимосвязь:

• отчет о финансовом положении (баланс);

• отчет о прибылях и убытках;

• отчет о движении денежных средств.

1. Ключевые финансовые показатели и их взаимосвязь:

• показатели рентабельности;

• показатели оборачиваемости;

• показатели ликвидности и финансовой устойчивости

1. Цена капитала компании и её использование в принятии решений:

• цена собственного капитала

• цена заёмного капитала

1. Преимущества бюджетного управления. Факторы успешного бюджетирования. Бюджетная система:

• бюджетные формы;

• финансовая структура;

• бюджетный комитет;

• регламентирующие документы.

1. Бюджетный процесс в компании:

• график бюджетирования;

• проверка, защита и корректировка бюджета;

• подходы к бюджетированию (сверху-вниз и снизу-вверх);

• бюджетный контроль и анализ исполнения бюджета.

**Тренинг «Клиентоориентированность»** (1-дневный тренинг)

Содержание программы:

1. Образ клиента. Проявления клиенториентированности

* Значение клиента для меня лично и для нашей компании.
* Клиент имеет право возмущаться?

1. Выяснение проблем и трудностей клиента

* Вопросы, в наибольшей степени позволяющие выявить трудности и проблемы клиента.
* Умение выслушивать своих клиентов, получение позитивных реакций клиента.

1. Типы клиентов и способы общения с каждым типом

* Разговорчивые клиенты.
* Непонятливые клиенты.
* Агрессивные, раздраженные клиенты.

1. Позиции в общении

* Выбор позиции для общения с клиентом. Баланс интересов компании и клиента.
* Удержание собственной позиции.
* Техника влияния на позицию клиента.

1. Работа с жалобами и рекламациями – как правильно отвечать на выражение недовольства клиента

* Снижение эмоционального напряжения – модель «сопереживание».
* Алгоритм работы с рекламациями клиентов.

1. Работа с агрессией и манипуляциями. Техники ассертивного взаимодействия

* Манипуляции. Типы и примеры манипуляций. Работа с манипуляциями.
* Уважительный отказ. Как отстоять свои интересы, не испортив отношений.
* Как справиться с давлением и критикой.

*\* Содержание программ тренингов может быть скорректировано с выбранным Исполнителем в процессе подготовки программы и будет закреплено приложением к договору.*

* Численность одной группы тренинга до 20 человек, деловой игры до 40 человек.
* Выдача сертификатов, подтверждающих участие в комплексной программе развития.

1. **Основные требования к оказанию услуг**
   1. Подготовка и реализация модульной программы для участников проекта "Кадровое планирование" и руководителей Аппарата управления по темам тренингов и деловые игры, включающей:
   * Проект модульной программы развития содержащей описание программ, длительность программ в тренинг/днях, описание видов и форм оказания услуг, резюме тренеров на программы, стоимость проекта, разбитая по этапам (подготовка, реализация услуг, сопровождение и т.д.)
   * Встречи с ключевыми сотрудниками компании для обсуждения и адаптации программы – не менее 10 (длительность одной встречи не менее 90 минут).
   * Предоставление сценария проведения каждого тренинга (указание временных интервалов необходимых для проведения лекционной части, практических упражнений, перерывов)
   * Упражнения и кейсы, адаптированные под задачи ПАО «МОЭК»
   * Презентации по темам тренингов
   * Раздаточные материалы для участников
   * Межтренинговое сопровождение (домашнее задание, ответы на вопросы участников и т.д.)

3.2. Количество тренинг/дней на каждую программу обучения:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Адаптация программ тренингов | 1 |
| 2 | Базовые управленческие навыки | 2 |
| 3 | Основные функции руководителя и ситуационное руководство | 8 |
| 4 | Проектный подход к работе и планирование /Проектное мышление и управление проектами | 2 |
| 5 | Эффективная коммуникация в бизнесе | 4 |
| 6 | Эффективное совещание | 2 |
| 7 | Личная эффективность руководителя | 4 |
| 8 | Системное мышление | 2 |
| 9 | Принятие экономически обоснованных решений /Финансы для нефинансовых менеджеров | 8 |
| 10 | Навыки проведения и подготовки презентации | 6 |
| 11 | Клиетоориентированность | 1 |

3.3. Дата оказания услуг согласовывается через заявку, заполненную и подписанную в соответствии с образцом, указанным в договоре. Срок подписания заявки сторонами не позднее чем за 3 дня до даты начала оказания услуг.

3.3. Предоставление Заказчику после каждого тренинга листа с отметкой о посещении.

3.4. Выдача работникам необходимых учебных пособий, информационно-методических материалов, оказание консультационной помощи в решении практических вопросов.

3.5. Выдача сертификатов, подтверждающих участие программах обучения.

3.6. Проведение тренингов на территории Заказчика.

**4. Срок оказания услуг**

Срок начала выполнения работ – с момента подписания договора, окончание не позднее 29.12.2017г (обучены последние сотрудники компании).

Гибкий график проведения тренингов по согласованию с Заказчиком.

**5. Правила приемки оказанных услуг**

5.1. После определения Исполнителя на оказание услуг, обозначенных настоящим техническим заданием, заключается договор.

5.2. Заказчик контролирует оказание услуг на основании настоящего технического задания, которое является неотъемлемой частью договора оказания услуг.

**6. Гарантии Исполнителя услуг**

Гарантийные обязательства Исполнителя на оказанные услуги распространяются на весь период действия договора об оказании услуг, обеспечиваются уровнем квалификации и большим опытом работы специалистов Исполнителя в оказание консультационных услуг по темам: «Управленческие навыки», «Эффективные коммуникации в бизнесе», «Проектное мышление и управление проектами», «Личная эффективность», «Клиентоориентированность», «Эффективные презентации» в рамках подготовки и реализации модульной программы для участников проекта "Кадровое планирование" и руководителей Аппарата управления для нужд ПАО "МОЭК".

**Начальник отдела обучения и развития**

**персонала Службы управления персоналом**

**ПАО «МОЭК» Д.С. Бариева**