



КАРТА ТРЕНИНГОВ ПО РАЗВИТИЮ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

СОДЕРЖАНИЕ

Развитие ТОП-менеджмента: кого, чему и зачем обучать	3
Стратегическое планирование	4
Управление изменениями. Подготовка	5
Управление изменениями. Реализация	6
Системное мышление и принятие решений в ситуации неопределенности	8
Стратегический менеджмент и операционное планирование	9
Финансы для нефинансистов	10
Предпринимательское мышление	11
Инновационное мышление	12
Системное мышление. Анализ информации и принятие решений	13
Критическое мышление	14
Управление инновациями	15
Управление корпоративной культурой	16
Наши направления тренингов	17
О команде PUZZLE Group	18
Контакты	19



РАЗВИТИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

ТОП-менеджеры, или «первые лица» - это высшие функциональные руководители компаний, руководители крупных структурных единиц.

Цена решения этих сотрудников является самой высокой в компании.

Ведь выбор, сделанный ТОП-командой, определяет направление развития компании, ее успех или поражение. Именно поэтому обучению этой категории ведущие компании уделяют особое внимание. И большой ошибкой является мнение, что ТОП-руководители не нуждаются в развитии компетенций.

Мы выстраиваем обучающие программы для первых лиц, в первую очередь, исходя из особенностей их функционала и уровня их ответственности.

А именно:

- сочетание максимальных полномочий с минимальной регламентированностью собственных процессов;
- огромный вес межфункциональных, комплексных, системных задач;
- ориентация на выработку амбициозных целей и на эффективные пути их достижения.

Кого учим

Владельцы бизнеса, ТОП-команды и отдельные менеджеры.

Чему учим

Основные направления обучения ТОП-менеджеров:

- Понимание бизнеса и умение прогнозировать тенденции развития отраслевого рынка. Понимание стратегии компании и ее конкурентных преимуществ. Понимание стратегии развития своего направления бизнеса на ближайшие годы.
- Гибкость в принятии решений и деловых коммуникациях. Владение техниками креативности для определения новых областей деятельности, поиска нестандартных решений.
- Управление в сложных условиях. Включает в себя управление изменениями и риск-менеджмент, а также управление стрессом своим и своих подчиненных.
- Взаимодействие со СМИ и публичное поведение

Результат

В результате развивающих мероприятий ТОП-сотрудники получают новый взгляд, а также проанализируют и структурируют уже имеющиеся знания в области тенденций рынка и стратегии развития компании. Овладеют техниками поиска нестандартных решений, управления изменениями и стресс-менеджмента и даже научатся взаимодействовать со СМИ и выступать публично.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Для кого: руководители среднего и высшего звена

Цели:

- Отработать алгоритмы реализации методов стратегического планирования в компании для любого уровня структуры управления.
- Освоить практические инструменты стратегического планирования.
- Повысить степень убежденности менеджеров в возможности реализации стратегии компании.

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Подходы в стратегическом планировании	<ul style="list-style-type: none"> • Что такое стратегическое планирование? • Фазы развития подходов к планированию • Подходы к формированию Видения и Миссии • Связь Видения, Миссии и стратегических целей компании • Подходы к формированию стратегии компании • Модель стратегического планирования • 7 ключевых пространств для постановки долгосрочных целей
Стратегический анализ	<ul style="list-style-type: none"> • Три компонента стратегического анализа • Области анализа внешней и внутренней среды компании • Способы сбора информации для анализа • SWOT - анализ
Методы планирования	<ul style="list-style-type: none"> • Радиальное планирование • Разница в подходах между краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планированием • Обратное планирование • Связь обратного и линейного планирования • Требование к постановке цели • Каскадный принцип постановки целей • Способы декомпозиции целей • Алгоритм создания стратегического плана
Методы реализации и контроля	<ul style="list-style-type: none"> • Методы согласования стратегических планов внутри компании • Переход от стратегических целей к конкретным задачам • Формирование оптимальной структуры управления для реализации стратегических планов • Требование к персоналу, которые позволят эффективно воплотить стратегию компании • Контроль и корректировка стратегических планов в изменяющихся условиях

В результате участники смогут

- ✓ Формировать и реализовывать стратегические цели компании и её подразделений
- ✓ Внедрять методы стратегического планирования на местах
- ✓ Контролировать степень выполнения стратегических планов в простой и наглядной форме
- ✓ Повысить управляемость компании в долгосрочной перспективе

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ПОДГОТОВКА

Цели:

- Осознание того, что проведение изменений есть неизбежная и неотъемлемая составляющая управленческой работы
- Получение представления о закономерностях проведения любого изменения
- Прогнозирование и план собственных действий по осуществлению и поддержке изменений
- Развитие навыков в диагностике и инициативе проведения изменений.

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Причины, вызывающие изменения	<ul style="list-style-type: none"> • Внешние факторы, вызывающие изменения: локальная среда (прямого воздействия), глобальная среда (косвенного воздействия), международная среда • Внутренние факторы: увеличение производительности, улучшение качества, увеличение объема продаж, улучшение обслуживания и т.д. • Подходы к изменениям: «сверху-вниз», «снизу-вверх», «экспертный подход» • Модель диагностики изменений (Надлера-Ташмена)
Анализ ситуации изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Четыре уровня изменений (Рашфорд и Коглан): индивидуальный, командный, групповой, организационная стратегия/политика • Анализ поля сил (Курт Левин): движущие силы, сдерживающие силы • Основные причины сопротивления изменениям (Коттер и Шлезингер) • Способы преодоления сопротивления
Осуществление программы изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Три этапа осуществления изменений: размораживание, изменение, замораживание (Курт Левин) • Необходимость подготовки и последующей оценки изменений • Факторы, влияющие на темп изменений (Коттер и Шлезингер): степень и вид ожидаемого изменения; власть и полномочия, необходимость получить информацию и заручиться поддержкой • Риски организации в случае, если изменение не будет осуществлено
Роли в организационных изменениях	<ul style="list-style-type: none"> • Важность и неизбежность проведения изменений • Возможности людей, вовлеченных в изменения • Определение собственного отношения и собственной роли в организационных изменениях • Инициатива в проведении изменений • Проведение изменений на уровне подразделения • Качество управленческой воли

В результате тренинга участники смогут:

- ✓ Сформировать в себе позитивное отношение к изменениям
- ✓ Анализировать факторы влияния на изменения
- ✓ Поддерживать себя в процессе изменений в ресурсном состоянии
- ✓ Активно пользоваться инструментами управления изменениями для планирования изменений, внедрения и работы с рисками
- ✓ Формировать эффективные внешние и грамотно работать с внутренними факторами влияния
- ✓ Последовательно проводить изменения

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ. РЕАЛИЗАЦИЯ

Цели:

- Сформировать понимание факторов успеха внедрения изменений
- Освоить практические инструменты управления людьми в условиях перемен (освоить типологию подчиненных в зависимости от отношения к изменениям и стратегии взаимодействия с ними в зависимости от их типа)
- Потренироваться в работе со сложными ситуациями при внедрении изменений
- Научиться эффективно доносить суть нововведений до подчиненных, работать с их сопротивлением, мотивировать их и создавать культуру инициативы и ответственности в своем подразделении

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Вводный блок	<ul style="list-style-type: none"> • Приветствие тренера, цели и задачи обучения • Согласование ожиданий участников
Способы реагирования на изменения. Пирамида опыта	<ul style="list-style-type: none"> • Проблематизация «Тюльпаны» • Позиция жертвы, реактивная и проактивная позиции • Пирамида опыта – причины формирования разных позиций восприятия изменений
Действия руководителя при внедрении изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Проблематизация «Реорганизация» («Far Away») • Причины провала изменений • Принципы вовлечения сотрудников в изменения.
Фазы изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Теория «фазы изменений и реакции людей» • Упражнение «Фазы изменений и задачи руководителя».
Кейс «новый директор» (опционально)	<ul style="list-style-type: none"> • Кейс «новый директор» - основан на реальных событиях. Задача участников – реконструировать действия директора на каждой фазе изменений.
Профессиональная менеджерская позиция	<ul style="list-style-type: none"> • Определение «профессиональная менеджерская позиция» • Алгоритм формирования профессиональной менеджерской позиции • Бизнес-кейс «Формирование профессиональной менеджерской позиции»
Стили восприятия изменений «получателями»	<ul style="list-style-type: none"> • Теория «стили восприятия изменений» • Дискуссия «распознавание стилей» - Как распознать стиль в сотруднике. • Кейс «вербовка» - планирование разговора с сотрудниками разных стилей • Подходы к вовлечению в изменения Инициатора, Прагматика, Консерватора • Ролевая игра «вербовка» в тройках по отработке навыков вовлечения различных стилей.
Формирование культуры инициативы и ответственности	<ul style="list-style-type: none"> • Виды ответственного поведения • Упражнение «формальная и внутренняя ответственность» • Самооценка и оценка подчиненных «Признаки ответственного и безответственного поведения» • Бизнес-кейс «климат в коллективе» • Действия руководителя по формированию внутренней ответственности. • Техника формирования внутренне-ответственного поведения П.О.Р.А. • Ролевая игра «формальная ответственность» • Упражнение «Мои действия как руководителя» по формированию внутренне-ответственного поведения в своем коллективе

Индивидуальная работа с сотрудниками. Обратная связь и мотивационная беседа

- Проблематизация «Беседа с сопротивляющимся»
- Алгоритм ассертивной обратной связи
- Ролевая игра «Беседа с сопротивляющимся»
- Упражнение «убить дракона» - инструменты мотивации сотрудников
- Алгоритм мотивационной беседы
- Ролевая игра «Мотивационная беседа»

Подведение итогов обучения

- Действия руководителя по формированию культуры открытости к изменениям (вредные и полезные советы)
- Планирование дальнейшего развития навыков управления командой в условиях изменений
- Обратная связь

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Цели:

- Развить навыки системного мышления
- Освоить базовые представления о функционировании систем применительно к бизнес-задачам.
- Отработать способы системного анализа и нахождения решений прикладных профессиональных задач.
- Научиться принимать «правильные» решения в ситуациях высокой степени неопределённости

Для кого: руководители

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Развитие навыков системного мышления	<ul style="list-style-type: none"> • Виды систем. Из чего состоят системы? • Компоненты системного мышления • Отличие системного мышления от линейного • Системные пресуппозиции. Правила системного взаимодействия • Использование системного подхода в бизнесе • Способы решения нетривиальных задач и выхода за рамки системы • Системные подходы к решению: АРИЗ и ТРИЗ (Г.С. Альтшуллер) на примере решения эвристических задач • Способы выхода из кризиса методом противоречий • Трансформация способа мышления от «ИЛИ» к «И» • Системные архетипы и способы работы с ними • Технология построения «Богатого контекста»
Системный анализ	<ul style="list-style-type: none"> • Модели системного анализа • SWOT - анализ и его модификации • Модель SCORE • Анализ рисков на линии времени • Контрастный анализ • Графическое построение моделей систем • Построение системных ментальных карт • Алгоритм создания системного графа • Использование петель обратной связи, при анализе динамически развивающихся систем
Принятие решения	<ul style="list-style-type: none"> • Этапы решения проблем • Модели и методы принятия решения • Способы принятия решения • Факторы, влияющие на принятие решения в ситуации неопределённости • Управление принятием решения

В результате участники:

- ✓ Системно анализировать любую сложную ситуацию
- ✓ Строить наглядные модели применительно к задачам (проблемам) бизнеса
- ✓ Находить системные, нетривиальные решения (выходить за рамки проблемы)
- ✓ Просчитывать необходимые ресурсы и риски при решении любой задачи
- ✓ Принимать «правильные» решения в зоне высокой неопределённости

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ОПЕРАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Цель: освоить подходы стратегического менеджмента и операционного планирования

Для кого: руководители среднего и высшего звена

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Операционные и стратегические задачи менеджера	<ul style="list-style-type: none"> • Отличие операционного подхода менеджера от стратегического • Баланс стратегии и тактики • Что такое стратегический менеджмент • Управление по целям и процесс ориентированный подход
Операционный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческий цикл Деминга-Шухарта • Функции управленческого цикла • Подходы к планированию, организации и контролю • Операционное планирование деятельности • Инструменты операционного планирования • Навыки постановки цели SMART+ • Функция мотивации в операционном менеджменте
Стратегический менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Три компонента стратегического анализа • Системный анализ информации • SWOT - анализ • Подходы к формированию стратегии подразделения компании • Связь со стратегическими целями компании • Каскадный принцип постановки целей • Способы декомпозиции целей • Модель стратегического планирования
Методы планирования	<ul style="list-style-type: none"> • Фазы развития подходов к планированию • Разница в подходах между краткосрочный, среднесрочным и долгосрочным планированием • Радиальное планирование • Обратное планирование • Связь обратного и линейного планирования • Алгоритм создания стратегического плана • Контроль и корректировка стратегических планов в изменяющихся условиях. Модель TOTE

В результате участники смогут:

- ✓ Формировать и реализовывать тактические и стратегические цели компании и подразделения
- ✓ Эффективно реализовывать менеджерские функции в краткосрочной и долгосрочной перспективе
- ✓ Внедрять методы стратегического менеджмента на местах
- ✓ Своевременно контролировать степень выполнения стратегических и операционных планов

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

ФИНАНСЫ ДЛЯ НЕФИНАНСИСТОВ

Цели

- Сформировать знания по основным экономическим понятиям (прибыль, точка безубыточности, себестоимость, оборотный капитал, денежный поток, окупаемость инвестиций)
- Познакомить с назначением и принципами составления основных финансовых отчетов (отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств)
- Сформировать понимание того, как собственные управленческие решения по выполнению плановых заданий отражаются на финансовых результатах компании

Используемые методы: мини лекция, упражнения, симуляции

Специфика используемых деловых игр:

- В первой части тренинга используется сквозная деловая игра по построению мини-бизнеса, в рамках которой участники учатся основным экономическим параметрам, видят влияние тех или иных решений на финансовый результат компании
- Во всех блоках тренинга используются мини-кейсы, позволяющие участникам на практике подсчитать тот или иной финансовый параметр, разобраться каким образом он влияет на финансовый результат компании в целом
- В заключительной части тренинга используется деловая игра, позволяющая применить все полученные знания на практике, понять влияние управления издержками и доходами на финансовый результат

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Управление издержками как технология повышения эффективности бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Пути повышения эффективности бизнеса • Стратегическое и оперативное управление затратами • Анализ цепочки создания ценности
Базовые экономические понятия	<ul style="list-style-type: none"> • Понятия «издержки», «затраты», «расходы» • Баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств • Оборотный капитал
Классификация затрат	<ul style="list-style-type: none"> • Виды затрат • Использование классификации затрат для принятия управленческих решений • Релевантные и нерелевантные затраты • Системы калькуляции себестоимости (по переменным затратам, с полным поглощением затрат, direct-costing, ABC costing)
Управление затратами и принятие оперативных управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ затраты-объем-прибыль (CVP-анализ) • Использование CVP-анализа для принятия управленческих решений • Методы оптимизации затрат – управленческий подход
Модель бизнеса, ориентированная на потребителя	<ul style="list-style-type: none"> • Основные источники увеличения дохода • Потребительская ценность услуг, предоставляемых компанией • Управление взаимоотношениями с клиентами • Принципы динамического ценообразования

Деловая игра «Доходы и издержки»

В результате участники:

- ✓ Сформируют знания по основным экономическим понятиям (прибыль, себестоимость, убытки, затраты, рентабельность, бюджет, цена и пр.) и их влияние на финансовые результаты предприятия
- ✓ Смогут принимать взвешенные решения с пониманием финансовых результатов
- ✓ Будут понимать, как формируется бюджет предприятия, и смогут использовать полученные знания в своей работе и взаимодействии с персоналом и клиентами

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Цель: программа позволяет руководителям взглянуть иначе на процесс управления вверенными ресурсами (людскими, материальными и нематериальными).

Основная задача – осознать, каким образом можно повысить эффективность использования ресурсов без изменения его состава, как осознавать свой отдел как отдельную бизнес-единицу, как увидеть компанию как взаимосвязанную систему

Специфика тренинга: на тренинге используется бизнес-симуляция Большой Босс, которая позволяет в течении 3х часов участникам осознать основные ментальные установки, которые мешают достижению поставленных целей

Количество участников: до 18 человек

Для кого: для руководителей линейного и среднего звена

Продолжительность: 2 дня

Дополнительное требование: 3 стола для использования во время бизнес-симуляции

Бизнес-симуляция Большой Босс	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческий масштаб и уровни мышления руководителя • Влияние управленческого масштаба руководителя на эффективность подразделения • Поиск ресурсов в ограниченных условиях • Внутренние барьеры руководителя на пути к цели
Горизонтальное и вертикальное развитие руководителя	<ul style="list-style-type: none"> • Принципы развития руководителя • Т и I – образные подходы к саморазвитию • Саморефлексия и запрос обратной связи как базовые навыки развития
Гибкость в мышлении	<ul style="list-style-type: none"> • Инструменты формулирования проблем • GaP-анализ • Диверсионный анализ • Поиск нестандартных решений в условиях ограниченности ресурсов • Интеллект-карты (mind-map) как инструмент поиска нестандартных решений
Инструменты принятия управленческих решений	<ul style="list-style-type: none"> • Диаграмма Ишикавы (рыбья кость) • Анализ существующих трендов • Выработка решений • Критериальный подход в анализе альтернативных решений

В результате участники:

- ✓ Осознают собственные негативные установки, мешающие достижению целей
- ✓ Узнают инструменты превращения любой обратной связи в индивидуальные планы развития
- ✓ Освоят инструменты поиска нестандартных решений сложных задач (в условиях ограниченности ресурсов)
- ✓ Получат инструменты принятия управленческих решений

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

ИННОВАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ

Цели:

- Научить участников мыслить инновационно, применять техники генерирования уникальных идей, индивидуально и в команде;
- Снизить уровень стереотипности и шаблонности мышления, задействовав творческий потенциал каждого участника;
- Повысить инновационный и креативный потенциал сотрудников

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Инновационное и стереотипное мышление	<ul style="list-style-type: none"> • Роль инноваций в мир и бизнесе. Примеры и кейсы • Чем инновационное мышление отличается от стереотипного или шаблонного? Особенности инновационного мышления • Преобразующая сила инноваций в организации
Стратегия инновационного мышления	<ul style="list-style-type: none"> • Креативность и инновации. Способы развития креативности • Создание необходимого внутреннего состояния. Подготовка мышления • Стратегии выхода за рамки. Разрыв шаблона • Техники генерирования идей
Инструменты инновационного мышления	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия создания нестандартных идей Уолта Диснея • Шесть шляп мышления • Создание нестандартных идей при помощи системного анализа ситуации. Модель SCORE • Модель альтернатив • Изменение фокуса с проблемы на задачу
ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)	<ul style="list-style-type: none"> • Подходы ТРИЗ. От проблемы до воплощения • Формирование идеального конечного результата • Модель МАТХЭМ • Решение через противоречия и систему парадоксов • Нахождение системных решений. Простота и сложность • Развитие творческого воображения • Казуальные цепочки и система аргументации
Технологии командного создания инновационных решений	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование среды для создания инноваций • Технология мозгового штурма • Преодоление внешних и внутренних барьеров на пути создания инноваций • Повышение вовлеченности сотрудников. Позиция внутреннего предпринимателя. • Роль генератора идей в команде. Её особенности и функции • Методы развития и стимулирование инновационного мышления в команде

Результат для участников:

- ✓ Освоят новые методы развития инновационного мышления, техники генерирования идей и принятия индивидуальных и командных решений
- ✓ Расширят свое видение и понимание бизнес-реалий
- ✓ Научатся применять инновационное мышление для решения актуальных задач
- ✓ Освоят способы управления инновациями

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ: АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Для кого: руководители (кадровый резерв)

Количество участников: 15-18 человек в 1ой группе

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Что такое системное мышление. Роль системного мышления в управлении	<ul style="list-style-type: none"> • Понятие «Системное мышление». Элементы системного анализа • Алгоритм анализа информации и принятия решений • Проблема. Правильная формулировка проблемы • Системный и «симптомный» подход к решению проблемы
Структурирование информации	<ul style="list-style-type: none"> • Методы структурирования информации • Когнитивные искажения и ловушки нашего мышления • Роль субъективных факторов в процессе мышления
Поиск корневых причин проблем	<ul style="list-style-type: none"> • Метод «5 почему» • Диаграмма Ишикавы «Рыбий скелет»
Генерация способов решения проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • Метод: «Мозговой штурм» • Метод: «Случайный импульс» • Метод: «Треугольник альтернатив»
Выбор решения	<ul style="list-style-type: none"> • Метод Стюарта Пью • Метод парных сравнений • Категория эффективности при выборе решения
Оценка рисков при внедрении решения	<ul style="list-style-type: none"> • Генерация рисков. Диаграмма РОЕТ • Матрица рисков • Стратегии работы с рисками
Модель Д.Канемана: быстрое и медленное мышление	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристики быстрого и медленного мышления • Взаимодействие друг с другом двух способов мышления • Постановка и согласование целей

По окончании курса, участники научатся:

- ✓ Формировать целостное видение ситуации
- ✓ Детально анализировать проблемы и выработать эффективные их решения
- ✓ Выбирать наиболее эффективное решение проблемы из существующих альтернатив
- ✓ Принимать решения в сложных ситуациях при недостатке времени и информации

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

КРИТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Цели: развитие навыков оценки информации и принятия обоснованных решений

Целевая аудитория: руководители различного уровня

Форма работы:

- Мини-лекции
- Анализ кейсов, индивидуальные и групповые практические упражнения
- Ролевые игры

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Ограниченность восприятия и мышления	<ul style="list-style-type: none"> • Искажения восприятия, нерациональность и ошибки в принятии решений, классификация «ловушек» мышления • Ограничения для применения интуиции • Возможности влияния и противостояния влиянию, связанному с ограниченностью восприятия и мышления
Оценка источника информации, оценка качества информации	<ul style="list-style-type: none"> • Критерии надежности источников информации • Оценка качества информации по форме и по содержанию • Критерии Аристотеля, критерий Поппера • Надежность исследований и выводов из них • Ограничения корреляции и регрессии • Анализ стейкхолдеров
Анализ ситуации. Правдоподобные предположения	<ul style="list-style-type: none"> • Визуализация информации для анализа • Правила Декарта • Практическое применение логики • Диаграммы Эйлера • Запонки Дирихле и динозавр Лапласа • Корректировка исходных гипотез, бытовая теорема Байеса • Анализ множественных сценариев • Учет множества сторон, принимающих решения, элементы теории игр, состояния равновесия • Системные диаграммы, особенности поведения систем
Определение наилучших решений	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск решений. Преодоление «ловушек» при индивидуальном и групповом поиске решений • Инструменты сравнения альтернатив. Парное сравнение, весовые коэффициенты, экспертные мнения, метод Дельфи. Типичные ошибки при выборе решений
Грамотная аргументация и донесение информации	<ul style="list-style-type: none"> • Структурирование информации. Различия структурирования информации для анализа проблемы и для донесения выводов • Подготовка убедительных аргументов. Принципы ведения дискуссии • Визуализация информации для аргументации. Использование таблиц, графиков, диаграмм и схем

Эффекты для участников:

- ✓ Знание наиболее распространенных ошибок в поиске и анализе информации, в подготовке альтернативных решений и выборе оптимального
- ✓ Освоение инструментов, помогающих принимать более взвешенные решения

Эффекты для компании:

- ✓ Повышение качества решений, снижение рисков, связанных с использованием недостоверной информации и принятием необоснованных решений

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Цели: создание «дорожной карты» управления инновациями

Целевая аудитория: сотрудники кадровой службы, топ-менеджеры, проектные менеджеры и руководители различного уровня

Форма работы:

- Мини-лекции
- Анализ кейсов
- Индивидуальные и групповые практические упражнения

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Управление инновациями	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые отличия операционного и инновационного процесса в организации • Включение управления инновациями в стратегию • Структурные решения для поддержки инноваций • Основные отправные точки: максимизация стоимости, максимизация «жизнеспособности» компании
Подходы к подготовке и внедрению инноваций	<ul style="list-style-type: none"> • Ключевые сложности и необходимые организационные решения в рамках этих подходов • Поддерживающие и подрывные инновации по Кристенсену • Управление изменениями по Коттеру • Инновации в теории ограничений по Голдрату • Инновации в системе управления качеством
«Поддерживающие» инструменты	<ul style="list-style-type: none"> • Технологии поиска нестандартных решений (мозговой штурм, проблемное совещание, синектика, ТРИЗ, латеральное мышление, современная эвристика) • Инструменты групповой и кросс-функциональной работы над выявлением проблем и решений (форсайт, стратегическая сессия, фасилитация) • Система управления проектами
Корпоративная культура, поддерживающая инновации	<ul style="list-style-type: none"> • Различные подходы к описанию корпоративной культуры и рекомендации по управлению инновациями с точки зрения КК • Вовлечение среднего звена и всей организации в инновационный процесс

Эффекты для участников:

- ✓ Понимание специфики процесса создания и внедрения инноваций, освоение набора подходов и инструментов
- ✓ Знание основных сложностей для внедрения инноваций и способов их устранения
- ✓ Повышение удовлетворенности от работы, достигаемых результатов

Эффекты для компании:

- ✓ Увеличение количества инновационных проектов, скорости и качества их реализации
- ✓ Долгосрочные конкурентные преимущества за счет создаваемых в процессе создания инноваций возможностей

*Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Цели: создание «дорожной карты» развития корпоративной культуры в компании

Целевая аудитория: сотрудники кадровой службы, топ-менеджеры, ключевые сотрудники

Форма работы:

- Мини-лекции
- Различные формы «тестирования» - организации и ее культуры
- Структурированные дискуссии
- Упражнения на принятие решений, разбор кейсов
- Ролевые игры и упражнения для моделирования ситуаций взаимодействия между людьми и отработки более эффективного поведения

Продолжительность: 16 часов (2 дня по 8 часов)

Различные подходы к описанию корпоративной культуры.

Определения КК, концепции и практическое использование для каждого подхода

- Курт Левин. Модель изменений
- Джеффри Зонненфельд. Четыре типа культуры
- Эдгар Шейн. Структура и иерархия культуры. Управление через ценности
- Ицхак Адизес. Модель жизненного цикла
- Генри Минцберг. Взаимосвязь между структурой, бизнес-процессами, методами управления и культурой
- Джон Коттер. Процесс трансформации культуры
- Деннис Медоуз, Питер Сенге. Системный анализ для понимания корпоративной культуры
- Сьюзен Фаулер. Модель мотивационного спектра
- Фредерик Лалу, Дэйв Логан. Эволюционная модель корпоративной культуры

Оценка существующей культуры и внедрение изменений

- Определение цели трансформации
- Выбор моделей и оценка существующей культуры с их помощью
- Уровни наблюдения корпоративной культуры и влияния на нее: артефакты, коммуникации, поведение, правила, цели, ценности, лидерство
- Формирование «дорожной карты»
- Распределение ответственности за «участки»

Эффекты для участников:

- ✓ Понимание способов описания корпоративной культуры, инструментов влияния на корпоративную культуру
- ✓ Повышение удовлетворенности от работы, достигаемых результатов

Эффекты для компании:

- ✓ Снижение затрат на контроль, снижение «брака» в широком смысле
- ✓ Повышение уровня мотивации и производительности труда сотрудников
- ✓ Уменьшение затрат на согласование действий в ситуации

***Программа тренинга носит предварительный характер и будет скорректирована с учётом пожеланий заказчика.**

НАШИ НАПРАВЛЕНИЯ ТРЕНИНГОВ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

ЛИДЕРСТВО

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

РАЗВИТИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

РАЗВИТИЕ ТРЕНЕРОВ И HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

ПЕРСОНАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ПРЕЗЕНТАЦИИ И ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

ПРОДАЖИ И ПЕРЕГОВОРЫ

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ СЕРВИС

ТЕЛЕФОННОЕ ОБЩЕНИЕ

AGILE



О КОМАНДЕ PUZZLE GROUP

Пазл – это картина из деталей, собранных в правильном порядке. Детали похожи по форме, но разные по содержанию. Каждый элемент имеет свое место и смысл.

Мы ищем недостающие детали, подходя к выполнению поставленной клиентом задачи, чтобы в итоге получить идеальный результат.

01

Погружаемся в бизнес заказчика

Мы внимательно изучаем текущую ситуацию партнера, узнаем, с какими сложностями сталкиваются участники тренинга, тонкости, специфику бизнеса и типичные кейсы заказчика.

02

Работаем на результат

При разработке программы обучения мы исходим из стоимостного мышления. Это значит, что каждая минута работает на цель заказчика. Наши программы всегда наполнены эффективными проверенными инструментами и технологиями.

03

Обучаем профессионально и с душой

Мы подбираем тренера под аудиторию, специфику бизнеса и пожелания заказчика. Наши опытные тренеры проводят вовлекающее обучение, где практическая отработка занимает не менее 70% времени.

04

Оформляем качественные материалы

Мы создаем современные слайды и стильные раздаточные материалы, которые способствуют усвоению информации. Все материалы оформляются так, чтобы ими было удобно и приятно пользоваться.

05

Реализуем программы полного цикла

Мы проводим предтренинговую диагностику, выстраиваем целостную программу обучения, организуем посттренинговую поддержку и межмодульную практику для гарантированного изменения поведения участников.

КОНТАКТЫ

115035, г. Москва,
Садовническая ул. д.54, стр.2, 4 этаж

8 (495) 011-03-43

info@pz-tr.ru

www.pzgroup.ru



ВСЕ СЛОЖИТСЯ